

للمشتركين فقط

هبوط  
اختياري

ما تتعلمه اليوم .. نفعه غداً

## محتويات العدد

كيف تذود عن وظيفتك

2 ص

من أجندة مدير فعال

3 ص

الإجراءات الاحترافية في الشركات

4 ص

عندما تعلن: هل تباع المنتج أم

تبيع العميل؟

5 ص

كيف تجعل مفاوضاتك

يتبنى وجهة نظرك؟

6 ص

مشاريع ضخمة وأخطاء فادحة!

7 ص

خطوات شراء امتياز أو مشروع

تجاري قائم

8 ص

التسويق للجمعيات والهيئات

9 ص

كيف يتعامل المديرون الأذكياء

مع الموظفين السليبيين

10 ص

عندما يتعلم الباعة من الساسة

11 ص

من الخط الواحد إلى المؤسسة

متعددة الأبعاد

12 ص

ما هي المسافة التي تفصل بين الحقيقة والحلم، بين الواقع والخيال؟ تكون هذه المسافة لدى الحالمين شاسعة، وتبقى لدى الواقعيين في متناول العقل والقلب معا. هناك كثيرون حلموا بتغيير الواقع ففعلوا، وهناك آخرون حلموا بتغيير الواقع، فتغير الواقع ولم يتغيروا.

فما هو الفرق بين العاملين في التغيير والحالمين به؟ إنه يشبه الفرق بين الهبوط الاختياري والهبوط الإجباري للطائرة. الأول ممتع والثاني مفزع. فمن لا يختار ما يريد أن يكون، سيئول بالضرورة إلى ما لا يريد. ومن لا يستطيع أن يغير نفسه، لا تجدي محاولات الآخرين لتغييره. وعندما تريد أن تثب وتنهض عاليا، يجب أن ترتقي على قدميك. فلا تجعل الآخرين يحملونك ويقذفونك عاليا، فمن لا يرتفع مختارا، يسقط مضطرا.

ومن عظمة الخالق وطبيعة المخلوق أن نطلب السعادة فيعطينا الله المشكلات لنحلها ونصبح سعداء. ونطلب الراحة، فيعطينا الله التحديات، فنواجهها ونرتاح. ونطلب من الله المال، فيعطينا الحكمة التي تساعدنا على جني المال أو القناعة بما لدينا. ونطلب من الله السلطة، فيسخر لنا من أهم أقل منا نفوذا، فنساعدهم ونمارس سلطتنا عليهم. فكل إنسان يطلب ما يرغب، فيعطيه ربه ما يحتاج. وما نحتاجه أهم مما نرغبه. فما نرغبه كثير، في حين أن حاجتنا أقل بكثير من طموحاتنا.

النجاح فعل داخلي لأن الأشياء من حولنا لا تتغير. كل الناس وكل الظروف تكون جاهزة للمرحلة أو الخطوة التالية في نفس اللحظة التي تبدأ فيها عقولنا حالة التغيير. والإنسان العظيم هو من يأتي فعلا لم يسبقه إليه أحد.

عندما نفكر في تحقيق النجاح وتغيير الواقع، فإن ذلك يعني دائما تغيير الناس أو تغيير ما في قلوب الناس. وهذا أمر يعجز عنه الكثيرون. وغالبا ما تفشل جهود التغيير عندما تصطدم بما يريده الناس لا بما يحتاجونه. الحل الوحيد إزاء هذه الحالة هي أن نغير أنفسنا مركزين على ما نحتاجه لا ما نرغبه. ومع هذا الفهم سأحاول - ما استطعت - وضع احتياجاتي أمام رغباتي. فالهبوط الاختياري رائع، عندما يتم في المكان الصحيح. 🌟

نسليم الصمادي

(ش.ص.ع)



تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي



الرسمية معهم، فهذا من عناصر النجاح الرئيسية في أي مناخ اقتصادي. ففي أوقات الكساد حين يعيد العملاء تقييم علاقاتهم مع الموردين، فمن المرجح أن يكون

الفائز هو من قدم قيمة مضافة لتلك الخدمة. وهذا يعني أنه عليك أن تتعاون مع عملائك وأن تفهم أهدافهم الاستراتيجية وأن تُعرفهم بأشخاص آخرين وشركات أخرى بوسعها مساعدتهم على تحقيق أهدافهم.

## 5- ابتكر وسائل لخفض المصروفات.

كل شركة تبحث عن وسيلة تساعد في تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف. قيامك بعملك بطريقة لا تكبد الشركة أموالاً طائلة هي أفضل وسيلة لإضافة القيمة.

## 6- كن مدرباً وموجهاً.

لا يكتسب الموظفون قيمتهم من مجرد أدائهم لأعمالهم، بل لأنهم يساعدون الآخرين على تحسين أدائهم. ملاحظة عمل الموظفين الآخرين تساعد في نقل المهارات وثقافة الشركة وتساهم في بناء فريق منسجم.



## 7- ثق بنفسك.

مهما كان عملك صعباً، ومهما تأخرت في أداء عملك أو أياً كانت القيمة التي تضيفها للشركة، فكل هذا سيذهب أدراج الرياح إذا انتابك الخوف وبدت عليك مظاهر عدم الطمأنينة. ما من شك في أن التظاهر بالشجاعة سرعان ما يتبخر. عزز ثققتك بنفسك بمهارات والتزام حقيقيين. الثقة بدون مهارات والمهارات بدون ثقة تشكلان وجهاً واحداً من العملة. لكي تكون عملتك ذات قيمة، اجمع الوجهين في جوهرة واحدة.

في أعقاب الموجات المتلاحقة لتسريح العمالة، يساور القلق العديد من الموظفين بشأن الأمن الوظيفي. ولكن بوسع كل موظف أن يواجه هذا القلق بخطوات إيجابية تمكنه من المحافظة على وظيفته.

يقول (جيفري كريستيان) الرئيس التنفيذي لشركة "كريستيان وتيمبرز": "بالرغم من الصعوبة الحقيقية التي تكتنف ما أطالب به في الوقت الحالي، إلا أنه يتعين عليك أن تتقدم للأمام وأن تكون أكثر إنتاجية من أقرانك. حاول أن تجد وسيلة تمكنك من عمل المزيد. نوح جانباً أي إحساس بأنك ضعيف وغير هام وأعد توجيه مشاعرك نحو زيادة إنتاجيتك. اعمل بلا كلل ولا ملل مهما كانت النتائج التي تحققها".

هذه بعض اقتراحات (كريستيان) التي قد تساعدك على إضافة قيمة لشركتك:

## 1- كن موضع ثقة ومستشاراً مؤتمناً لدى رئيسك

بحيث يعرف أنه لن يجد لك بديلاً. ادعمه في اتخاذ القرارات وأداء ما يعن له من أعمال. ساعده على النجاح. وحينما تصبح الناصح الأمين، ستتحول إلى مستشار لا يمكن الاستغناء عنه.

## 2- اظهر بمظهر المشغول دائماً.

هذه ليست نصيحة شريرة. إنها نصيحة أمينة تطلب منك أن تبقى مشغولاً بالفعل. حدد كل ما يهم رئيسك أو شركتك وافعله. حين تتباطأ وتيرة العمل في

الشركة، حافظ على تسارع وتيرة عملك. ابحث عن مشروعات وأسأل زملاءك إن كانوا في حاجة لمساعدة. وضح لكل من حولك أنك تريد أن تصبح وتبقى مشغولاً ما دمت في مكان العمل.

## 3- كن أول من يصل إلى عملك وآخر من يغادره.

حتى لو خف ضغط العمل، لا تقلل ساعات حضورك. وجودك في المكتب مبكراً وبعد مغادرة الجميع يؤكد أنك مشغول وحريص، وأنت مستعد أن تعسكر في عملك وأنه يمكن الوثوق بك كأفضل متابع وأحرص مواظب.

## 4- دع عملاءك يعرفون أهميتك.

اسهر على خدمة عملائك وتجاوز العلاقة

Seven Ways to Defend Your Job

www.amanet.org

November, 2003

2

BUSINESS DIGEST

\* «المدير الفعال لا يقلق على وظيفته ومستقبله. كل اهتمامه هو المحافظة على وظائف موظفيه».

## إتش إم بيرنز

\* «أولا وأخيرا فإن وظيفتك كمدير هي أن تنجز الأعمال من خلال الآخرين، فأنت تأخذ راتبا أعلى لتدير، لا لتؤدي، كل الأعمال».

## ماري آن أيسون

\* «تنتهي معظم شكوكنا في الآخرين غالبا إلى أن تكون خاطئة لا صحيحة، وظالمة لا عادلة. فهي غالبا ضد الفضيلة ودائما عدوة للسعادة».

## هوسيه بالوو

\* «لتقييم نفسك كمدير، لا تنظر إلى ما يجري في حضورك، بل إلى ما يجري في غيابك».

## كينيث بلانشارد

\* «معظم المديرين لا يستطيعون مقاومة إغراء ممارسة سلطاتهم والتدخل في سير العمليات، لا سيما عندما تكون ابتكارية وفنية».

## بل بريكلي

\* «أنت وأنا نعرف أن هناك علاقة وطيدة بين الإبداع والمخاطرة من ناحية وبين الأخطاء القاتلة من ناحية أخرى. لذلك يجب أن نعاني من الأخطاء القاتلة ونحن مسرورون».

## كنجمان بروستر

\* «لتكون مديرا جديرا، عليك أن تصعد السلم من أوله، فلا تحاول القفز مهما كنت سريعا وماهرا».

## هنري بلوك

\* «عندما تعين موظفين أذكى منك، فأنت أذكى الجميع».

## آر إتش جرانت

\* «لن تشعر بالذنب بسبب من تفصلهم من العمل، مصدر الشعور بالذنب هم الذين كان يجب أن تفصلهم ولم تفعل».

## هارفي ماكي

\* «القائد الفعال يحفز ولا يجلد. يوفر جوا مناسباً لإقامة الأذكىاء. يطلب ولا يأمر. يقنع ولا يكره (بضم الياء)».

\* «ضرب المثل الصالح والقذوة ليسا مجرد وسيلة للتأثير في الآخرين، إنهما الوسيلة الوحيدة».

## ألبرت اينشتاين

\* «الأسوأ من تدريب الموظفين ثم فقدهم هو: عدم تدريبهم والاحتفاظ بهم».

## زج زجلر

\* «فكرة عادية تشعل الحماس أفضل من فكرة عبقرية لا تؤثر في الناس».

## ماري كاي آش

\* «إضفاء روح المرح على العمل يزيد الفعالية ويرفع الإنتاجية. إن لم تستطع إدارة موظفيك ارشهم بخفة دمك».

## ديفيد أيكوك

\* «القانون الثابت في عالم الأعمال: الكلمات كلمات والافتراضات افتراضات، والوعود وعود. الأداء والنتائج فقط هما الأمر الواقع».

## هارولد جنين

\* «معظم الشركات تدار بحرص وخوف أكثر من اللازم. ومعظم الموظفين يحتاجون إلى توجيه أقل بكثير من اللازم».

## جيمس تريج

\* «أحط نفسك بأفضل الموظفين. خفف من وطأة سلطاتك عليهم ولا تتدخل في كل صغيرة وكبيرة واتركهم يعملون بحرية».

## رونالد ريجين

\* «الأشياء الصغيرة تستثير فقط العقول الصغيرة».

## بنيامين دزرائيلي

\* «ما يحدث غالبا هو أن يصر المدير على أن يعمل الموظفين بطريقته بدلا من تمكينهم والسماح لهم بالاستغراق وأداء العمل بطريقتهم».

## إدوارد ديس

\* «النسر أحذق صياد، لكنه لا يصطاد الذباب»

## ديزديريوس إراسموس

\* «بينما قد ينتابك شعور إنساني بالتعاطف مع الموظف ومصالحته الآنية، يجب أن ينصب شعورك الأساسي على مصلحة الموظف من خلال فعاليته الإنتاجية».

## وليام كون

# الإجراءات الاحترازية في الشركات

## هل يحق للشركات إجبار موظفيها على التعهد بعدم رفع دعاوى قضائية؟

فتم فصله. قدم (لاجتري) سيرته الذاتية ومسوغات تعيينه لمؤسسة قانونية أخرى وحالفه الحظ بالعمل فيها. لكنهم أيضا طلبوا منه نفس الشيء، فرفض مرة أخرى، لترد عليه الشركة بسحب الموافقة على تعيينه. وبعدها ضاق ذرعا، رفع (لاجتري) دعوى ضد الشركتين مدعيا انهما انتهكتا السياسات العامة وعملتا على تجريد الموظفين من حقهم الطبيعي والدستوري في التقاضي. النتيجة: رفضت الدعوى المقدمة من السيد (لاجتري) من قبل محكمة الاستئناف، لأن بنود الاتفاقية لم تكن مجعفة أو مبالغاً فيها وهذا هو بيت القصيد.

إذا رأيت أن طبيعة عمل شركتك توجب الاحتراز بإجبار موظفيك على التوقيع على هذه التعهدات، فاجعل هذه الاتفاقية عادلة قدر الإمكان، ومتوازنة من حيث التزامات الطرفين ويجب أن يقرأها الموظف ويفهمها قبل أن يوقعها. ومن المهم أن تكافئ من يظهر حسن النية من الموظفين بتوقيع هذا التعهد (العادل) كتعيينه أولا أو إعطائه علاوة، فإذا لم يوافق الموظف على التوقيع، يمكنك اعتباره غير مضطر للاحتفاظ بعمله. 🌟

على غرار ما نراه في عقود الشركات من شروط تأمينية وتحفظات احترازية ضد العملاء مثل: "ليس من حق العميل رفع دعوى قضائية أو المطالبة بمبالغ تعويضية، إذا ما تأخرت الشركة عن موعد التسليم"، امتدت البنود التأمينية لتشمل الموظفين أنفسهم. فلم يعد من الغريب أن يطلب المدير من موظفيه توقيع تعهد عدم تقاضي أو إجبارهم على توقيع شيكات "على بياض"، خاصة بعد تعرض الكثير من موارد الشركات للاستنزاف بسبب قضايا التعويضات، وأحيانا التهديد والابتزاز. لكن هل من حق الإدارة إجبار الموظفين بهذه الصورة؟



قل نعم ولا تجادلني كثيرا وإلا كان مصيرك مثل من كان يجلس على هذا الكرسي بجانبك.



حسنة لله ..

من وجهة نظر الموظفين فإن الدعاوى القضائية هي عدالة من الدرجة الثانية، لأن القضايا تستغرق وقتا طويلا ولأن الخاسر يتحمل نفقات القضية والتي قد تصل لعشرات الآلاف من الدولارات. هذا بالإضافة إلى أن الموظفين لا يمكنهم الحصول على أوراق أو مستندات الشركة بسهولة مثلما يمكن للشركة الاحتفاظ

بأوراق ومستندات الموظفين، مما يتيح للشركة توثيق ما تقوله ولا يتيح للموظف توثيق أو إثبات ما يدعيه.

وبطبيعة الحال، لا يكون الموظف دائما سعيدا وهو يوقع على مثل هذه التعهدات. فعندما طلبت مؤسسة (سان فرانسيسكو القانونية) من الموظفين توقيع تعهد عدم تقاضي، رفض السكرتير القانوني (دونالد لاجتري) التوقيع على هذه الاتفاقية بعد 3 سنوات من عمله،

المصدر:

Ties That Bind  
By, Jane Easter Bahls  
Entrepreneur Magazine  
October, 2003, pp 84



4

BUSINESS DIGEST

المختار الإصدار - ديسمبر 2003

# عندما تملن: هل تبيع المنتج أم تبيع العميل؟

## التنافس الإعلاني كمصدر نسبي لأرباح الشركات

السوق تبدأ الأسعار في الهبوط تدريجيا بفعل التنافس، ويزيد الإقبال على الإعلان أيضا لنفس السبب.

تلجأ المطبوعات إلى خفض الأسعار أو تقديم نسخ مجانية لزيادة التوزيع ومن ثم تشجع المعلنين على الإعلان بها. في هذه الحالة تكون المجلة قد اشترت الإعلان بثمن المنتج أو رجحت بيع الإعلان على بيع المنتج نفسه. كذلك معظم محطات التلفاز ومواقع الانترنت التي ترى أن بيع الإعلان أفضل بكثير من بيع المنتج، فتخفض ثمن الأخير وتبيعه بثمن بخس. وكثيرا ما تمنحه مجانا لإيمان الشركة بأن عوائد الإعلان أفضل من بيع المنتج ذاته.

يضمن التنافس القوي أساليب مختلفة. يقول الباحثون: "عندما يكون عمك إعلانيا، عليك أن تبيع المنتجات للناس وعليك أن تبيع للمعلنين". يضيف جودز: "عندما تستخدم المنافسة، فأنت تجازف بتعريض نفسك للخطر في السوقين". الأفضل في حالة المنافسة الشديدة هو الاعتماد على بيع المنتج. فشركة Yahoo مثلا، وجدت بعد المنافسة الشديدة من شركات الإنترنت، أن الإعلانات لا تحقق لها عوائد كافية. فبغض النظر عن البيئة التنافسية، فإن الباحثين يحذرون من مغبة وصول العملاء إلى حد الإشباع الإعلاني.

عندما تستخدم المنافسة، على الشركات أن توازن بين بيع منتجاتها لعملائها، وبين بيع عملائها لمنتجاتها. تم تحليل هذا السيناريو في بحث تسويقي بعنوان: "المنتجات والإعلان: التنافس الإعلامي والمصدر النسبي لأرباح الشركة". أجرى البحث "ديفيد جودز" و "إيلي أوفيك" وهما أستاذان مساعدان في كلية إدارة الأعمال في هارفارد، بالتعاون مع "ميكيلوس سارفاري" أستاذ التسويق في معهد INSEAD في فرنسا، وحددوا أفضل الأوقات لتطبيق النموذج الإعلاني الفعال. يؤكد الباحثون أن النموذج الذي يعتمد على عائد الإعلان بقوة هو



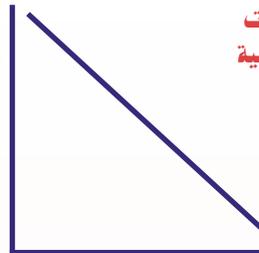
الأفضل خاصة عندما لا تكون للمنتج قيمة حقيقية لدى العميل، فهنا يصبح العملاء أكثر ما يمكن أن يباع. أيضا يفضل الاعتماد على النموذج الإعلاني بشكل كبير عندما يكون مستوى التنافس في المنتج متوسطا (لا تنافسا شديدا ولا ضعيفا)، لأنه عندما يدخل بعض المنافسين إلى

### المصدر:

Selling Product vs. Selling Customers  
By, Larry Yu  
MIT Sloan Management Review  
Summer, 2003, pp 11

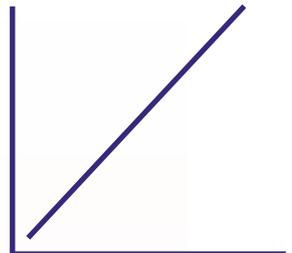


أسعار  
المنتجات



المنافسة

النفقات  
الإعلانية



المنافسة

## لكي تكون مؤثرا:

- \* لا تدع الخلافات الصغيرة تدمر صداقات كبيرة.
- \* اعتذر للآخرين سواء أخطأت أو لم تخطيء، فنحن عندما نعتذر لا نعتزف بوجود أخطائنا، بل نعتزف بوجود الآخرين.
- \* ربما ترغب في الحصول على شيء فيكون فيه تعثر، وربما ترغب عن الحصول على شيء يكون فيه مفتاح حظك.
- \* لا تحفظ الرسائل في هاتفك المحمول أو في حاسبك الشخصي، احفظها في قلبك فهو أكبر وأعمق وأكثر أمانا.

- \* امنح الناس أكثر مما يتوقعون منك.
- \* لا تخبر أحدا أنك تحبه ما لم تكن تعني ذلك فعلا.
- \* عندما تطلب من أحدهم أن يسامحك، انظر في عينيه مباشرة.
- \* إذا سألك أحدهم سؤالاً لا ترغب في أن تجيب عليه، ابتسم واسأل: لماذا تريد أن تعرف ذلك؟!
- \* تذكر دائما أن النجاح في العمل مثل النجاح في الحب، يحتاج كل منهما إلى مخاطرة كبيرة.
- \* عندما تفقد كل شيء، حاول أن لا تفقد الدرس الذي تعلمته.

# كيف تجعل مفاوضاتك يتبنى وجهة نظرك؟

## \* ماذا يفضل الإنسان عندما يضطر لمناقشة

### موضوع مالي؟

لا يجب أن نفكر في المال فقط وننسى العلاقات ومستقبل العمل والاتصالات التي يمكننا أن نبنيها. فقد ساعدت أحد كبار رجال الأعمال عندما أراد شراء محطة إذاعية وضمها إلى شبكة محطاته. كان مالك المحطة يمتلك ثلثي أسهمها، بينما يمتلك المدير الثلث فقط. وأثناء التفاوض أصر المدير على أن يتقاضى ثمنا باهظا لبيع نصيبه بما يعادل ما يطلبه المالك لبيع ثلثي نصيبه. اقترحت على رجل الأعمال الذي يريد شراء المحطة أن يدفع له الربع فقط بدلا من الثلث، ويعرضه عن بيع نصيبه بتعيينه مديرا للمحطة بمرتب مجزي لمدة سنتين قابلة للتجديد. بعد أسبوعين من اقتراحي هذا جاءني رجل الأعمال قائلا: "لقد أوقعت به، أخيرا وافق على بيع نصيبه". المسألة ليست مالا فقط كما يعتقد رجل الأعمال، المسألة أن تفهم الآخر جيدا وتفهم دوافعه واحتياجاته. فقد علمت من خلال تفاوضي مع هذا المدير وبعد استماعي له جيدا بأن لديه طفلين ينفق عليهما وبأن مصدر دخله الوحيد هو هذه المحطة التي لا يوجد غيرها في المدينة. وكان بحاجة ماسة للشعور بالأمن الوظيفي أكثر من حاجته للمال.

## \* ما رأيك في الجو المدايني الذي يقيم

### عادة على المفاوضات؟

أنا ودان شابيرو (طبيب نفسي في مشروع هارفارد للتفاوض) نعمل على تأليف كتاب حول كيفية التعامل مع العواطف المختلفة أثناء التفاوض. وبالرغم من أن معظم الناس يقولون بأنه لا يجب إقحام عواطفهم، إلا أن الكثيرين ينساقون وراء العواطف أثناء التفاوض. فهناك العواطف السلبية كالخوف والعصبية والكرهية. وعلى كل مفاوض أن يبدأ بنفسه ويعرف حقيقة عواطفه، ثم يبحث لتلك العواطف عن دليل في سلوك من يفاوض.

## \* هل تقصد أن المفاوضين لا يدركون

### دوافعهم تماما؟

عندما يكون سلوكنا عبارة عن رد فعل لعاطفة كالغضب والحب مثلا، فنحن غالبا ما ندرك هذه العاطفة. لكن في بعض الحالات، قد تقول لنا عواطفنا السلبية بأن صوتنا ليس مسموعا وبأن الآخرين لا يحترمونا. في حالات أخرى نشعر بالسعادة والتفاؤل والحماس لأن الجميع يحترمونا ويستمعون إلينا ويقدرونا. لكن بيت القصيد هنا أننا لسنا مستسلمين للعواطف فتوجهنا أينما نشاء. إذ يمكننا التصرف بطريقة تؤثر إيجابيا على عواطفنا. أول خطوة هي معرفة العواطف التي تؤثر علينا، والعواطف التي تؤثر على الآخرين.

## \* كيف تدرس العواطف الايجابية في

### المفاوض الآخر؟

أن تشعره بأنك تفهمه وتدرك موقفه وتقدر الجهود الذي

التفاوض حالة يومية تواجه الجميع، ولكنها تواجه المديرين والبانعين والمشتريين أكثر من غيرهم. هناك أساليب فنية تجعل العملية التفاوضية أكثر راحة وفاعلية. يعرض "روجر فيشر" مدير مشروع التفاوض في جامعة هارفارد، نصائحه في مجال التفاوض الناجح للمديرين والقياديين.

## \* ما هو أصعب ما في العملية التفاوضية؟

الأمر التي يصعب حسابها أو قياسها. كيف نقنع من نفاوضهم بأننا نحترمهم ونحبهم ونستمع إليهم ونقدرهم ونفهمهم، وفي نفس الوقت نعلمهم كيف يستمعون ويفهمون ويحترمون ويقدرون من يتعاملون معه؟ على المديرين فهم العملية التفاوضية حتى يتمكنوا من تشخيص الموقف التفاوضي. هل تفهم اهتمامات الطرف الآخر جيدا؟ ليس مركزهم التفاوضي فقط، بل ما يريدون وما يحتاجون وما يأملون ومما يخافون.

## \* ماذا يفضل المفاوض عندما يتلصم أو يجد

### نفسه في موقف درج وكيف يتفادى ذلك؟

يمكن التغلب على هذه المواقف بعدم الوقوع في ثلاث مشكلات: اعتبار المفاوض عدوا، والمبالغة في التركيز على الجوانب المالية فقط، وعدم القدرة على الابتكار وإبداع حلول ثالثة.

## \* بالنسبة للمشكلة الأولى: اعتبار المفاوض

### عدوا. أليس صحيحا أن المصالح دائما

### متضاربة؟

بالطبع. أحدهم يريد سعرا أعلى والآخر يريد سعرا أقل، وكلاهما يريد الوصول إلى حل عادل ومنصف يبقي على العلاقة الطيبة بينهما. بينما إذا اعتبر أحدهم الآخر عدوا، فسيصبح عدوا فعلا. هؤلاء الذين يحولون التفاوض إلى علاقة عدا، يفشلون أيضا في إقامة علاقات طيبة مع زملائهم في العمل. من المهم أن تتعرف على اهتمامات الطرف الآخر وتتأكد من أنه أيضا يعرف اهتماماتنا ويفهمها، ومن ثم نعمل على إيجاد الحل الذي يحقق الاهتمام المشترك.

## \* ماذا تصني بالتركيز على الجوانب المالية؟

التفاوض حول المال يشتمل الانتباه عن أمور أهم. فإذا طلب موظف صغير زيادة راتبه مثلا، ربما سيشتت هذا الطلب طلبات أخرى كثيرة أو موضوعات أخرى هامة لهذا الموظف كساعات العمل والتدريب والمشكلات التي تواجهه في العمل. يجب أن يُسأل هذا الموظف عما يمكن للشركة القيام به لجذبه وجذب الكوادر الجديدة وتطوير الأداء. التفاوض في هذه المجالات يصقل خبرات ومدارك الموظف الجديد ويعلمه الكثير من الناحيتين العملية والنفسية فيشعر بالسعادة وترتفع معنوياته عندما تتم استشارته. باختصار، التركيز على الجوانب المالية فقط له تأثيرات سلبية.

البسيطة والمؤثرة هي أن يطلب أحد المفاوضين من الآخر إسداء النصيحة له في أمر ما. 

## HARVARD MANAGEMENT COMMUNICATION LETTER

### المصدر

Bringing Negotiators to the Same Side of the Table  
Interview with: Roger Fisher  
Harvard Management Communication Letter  
September, 2003, pp 5 - 7

يقوم به. ونادرا ما تكون كلمة "شكرا" كافية لتقدير الطرف الآخر. لكي تقدره، عليك بأن تفهمه وأن توضح له ذلك بأسلوب فيه تقدير واحترام. التعبير عن التقدير بالأسلوب الصحيح هو الخطوة الأولى في غرس العواطف الايجابية في الآخر. عندما تعامل من تفاوض على أنه خبير في شيء ما، فأنت تحترمه وتقدره وتميزه وتجعله هادئا وواثقا ومقدرا لك، وعندما تشعل فيه العواطف الايجابية، فإنك تخدم العواطف السلبية.

### \* كيف تحمل من تفاوض على مساعدتك؟

من المهم تحويل العملية التفاوضية (أو رحلة التفاوض) من عملية عدائية إلى فريقين يركبون "سفينة تتقاذفها الأمواج ويبحثون عن حل لهم جميعا. جلوس المفاوضين جنبا إلى جنب يضيفي هذا الإحساس بالزمالة. أحد الأساليب

## مشاريع ضخمة وأخطاء فادحة!

التي تربط بين انجلترا وفرنسا والتي فاقت تكاليفها النفقات المتوقعة بنسبة 780٪) لمثل هذه الافتراضات كتأثير التغيرات على أنماط السكك الحديدية والبرور في المملكة المتحدة، لم يتم تعريف أية مخاطر بيئية حقيقية نتيجة لهذه الافتراضات. فلو كان هناك تقصى حقيقي حول التأثير المستقبلي الذي قد يطرأ في مجال الأمان أو الضوضاء أو تلوث الهواء، لكانت التكاليف المرصودة أو المتوقعة قريبة جدا من التكاليف الفعلية. وبالفعل يواجه هذا المشروع انتقادات حادة الآن بسبب السرعة الكبيرة التي تقلل من معدلات الأمان. من الأسباب الأخرى التي تؤدي إلى زيادة التكاليف عن المتوقع، التغيرات



في النظم والأسواق المالية، بل وحماس الجماهير لإنشاء مشروع ضخم. فإذا كان من الصعب الوثوق بتقديرات مثل هذه المشاريع، فلماذا إذن وكيف تتم الموافقة عليها. هل لأنها تحقق أهدافا قومية عامة كما يدعي المؤيدون؟ ففي أوروبا مثلا، هناك هدف عام هو الوحدة. ومشروع مثل قناة شانيل يعتبر بمثابة الحزام الذي يحقق هذا الهدف ويربط بين الدانمرك وأوروبا. كما أن الاتصال بين السويد والدانمرك يحقق الرغبة في جعل الحركة الاقتصادية سهلة بين البلدين، مما يسهل انتقال الأشخاص والبضائع والأفكار بدون عوائق جغرافية.

للتغلب على مشكلة إساءة تقدير تكاليف المشروعات الضخمة، يجب إبقاء جميع الأطراف على علم بجميع المستجدات حول التقديرات الخاطئة أولاً بأول. في القطاع العام مثلا، لا يعطي المنفذون الضوء الأخضر لتنفيذ المشاريع الضخمة قبل التأكد من إعلام المواطنين والمشاركين. يجب أيضا نقل تكلفة المخاطرة إلى المولدين في القطاع الخاص بدلا من القطاع العام. فعندما نرمي الكرة في ملعب المولدين في القطاع الخاص، وتحملهم عواقب القرار الخاطئ، نستطيع أن نتأكد من أن المشروع لن ينفذ إلا إذا كان ضروريا بالفعل واقتصاديا بالفعل. 

دائما تكلف المشروعات الضخمة أموالا طائلة، قد تزيد بنسبة 750٪ عن الميزانية التقديرية. وكلما زادت ضخامة المشروعات كلما زادت احتمالات الخطأ فيها. أحيانا قد تزيد تكلفة تنفيذ المشروع بنسبة 100٪ عن الميزانية المحددة في مشروعات البنية التحتية طبقا لمؤلفي كتاب Megaprojects and Risk. لكن الغريب في الأمر والذي يؤكد أن هناك خلافا، أن بعض المشروعات تتجاوز تكلفتها عشرة أضعاف ميزانيتها. فعلى سبيل المثال كلف إنشاء مشروع قناة السويس 1900٪ (19 ضعفا) من التكلفة المتوقعة، وكلف إنشاء بيت الأوبرا الشهير بسيدني 1400٪ (14 ضعفا) من التكلفة المتوقعة. فهل تكمن المشكلة في التخطيط السيئ أم

### في تلاعب منفذي المشروعات وعدم أمانتهم؟

بالتأكيد يريد المنفذون تنفيذ المشروعات وإنجازها، لكنهم أحيانا يسيئون تقدير التكاليف ويغالون في تقدير العائد. يؤكد الباحثون (بنت فلايفجرج) و (نيلز برونيلياس) و (ويرنر روثنجاتر) أن الخطأ الجسيم - أو الجريمة هنا - هو الفشل في وضع المخاطرة في الحساب عند التخطيط للمشروع، سواء كان هذا سهوا من المخططين أم تعمدا من القائمين على تنفيذ المشروع لخداع أصحابه.

تعتبر المؤثرات البيئية من أسباب زيادة النفقات عن المعدل المتوقع في المشروعات الضخمة. ورغم ذلك، يتم إعداد افتراضات هذه المؤثرات البيئية بشكل روتيني وغير دقيق. فعلى سبيل المثال، بالرغم من دراسة القائمين على تنفيذ مشروع قناة شانيل (القناة

### المصدر

Megaprojects and Megamistakes  
By, Cindy Wagner  
The Futurist Magazine  
November-December 2003  
Vol. 37, No. 6

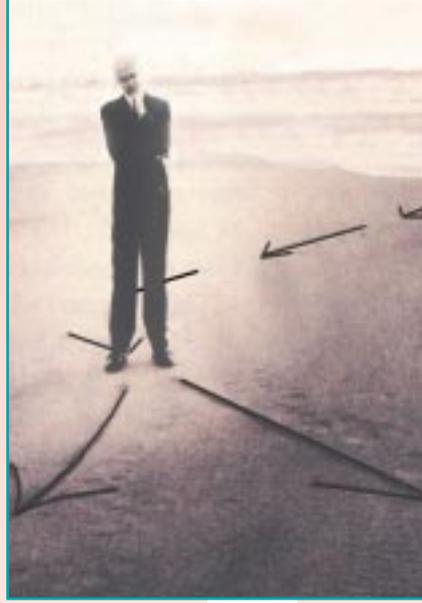


# خطوات شراء امتياز أو مشروع تجاري قائم

العملاء، فعندما تحسنها ستزيد أرباحك. ولا تهتم كثيرا بالشكليات وركز على الأساسيات. فكم من مشاريع صغيرة أصبحت عملاقة بسبب الرؤية وفعالية الإدارة.

## الخطوة الرابعة

حلل الإيرادات جيدا. لا تهتم بصافي الأرباح كثيرا، لأنه يمكنك تغييرها لاحقا. المهم هو إجمالي المبيعات والتكاليف الثابتة. عندما تحلل المبيعات، ضع في حسابك المنافسة وحجم التسويق. اسأل نفسك: إذا كانت ميزانية التسويق ضعيفة، هل يمكنك زيادة المبيعات إذا قمت بزيادتها؟ هل الشركة دائنة أم مدينة؟ اسأل عن أصول الشركة وأجهزتها وتكاليف صيانتها وتكاليف استبدالها.



## الخطوة الخامسة

تحدث مع صاحب المبنى الذي يؤدي النشاط وتفاوض معه حول عقد إيجار جديد بسعر مناسب ولفترة مناسبة. من المهم أن تتمكن من تجديد العقد. تعلم سام والتون (مؤسس وول مارت) درسا قاسيا في بداية حياته عندما اشترى مشروعًا صغيرًا ثم اكتشف بعد بضعة أشهر أن صاحب المبنى لا يريد تجديد عقد الإيجار، فاضطر إلى الانتقال إلى مكان آخر. إذا كنت تنوي شراء توكيل تجاري، زر موقعه على الإنترنت واتصل به للحصول على المعلومات التي تريدها. اقرأ العقد جيدا وأجب عن الأسئلة التي ستطرح عليك.

## الخطوة السادسة

في المرحلة الأخيرة، ضع سيناريوهات بكل الاحتمالات. تأكد من قدرتك على تحمل العواقب، وفي نفس الوقت كن متفائلا وواثقا بنفسك. ميزة شراء عمل قائم بالفعل أن له عملاء. وما عليك سوى توفير خدمة أفضل لهؤلاء العملاء أو التسويق لزيادتهم. تأكد من أن ساعات العمل اليومية تناسبك واستعد للتخلي عن بعض برامجك وهواياتك المفضلة لتنجح في عملك، ولا تستهن بالجهود الذي ستستثمره في إدارة وتطوير هذا المشروع. 🌟

يفضل بعض رجال الأعمال شراء مشروع أو امتياز Franchise لمشروع قائم بالفعل بدلا من بدء مشروع جديد من الصفر. ويعتقد أنصار هذا المبدأ أن دراسة الجدوى ودراسة السوق والمنافسين وسلوك المستهلكين تكون أسهل وأوضح وأوقع عندما يكون المشروع قائما والأسعار محددة والعميل متفاعل مع منتجات أو خدمات الشركة. وبالرغم من احتمال وجود عيوب جذرية في هذا الاتجاه، إلا إن شراء مشروع قائم أو فتح توكيل تجاري قد يسهل الكثير، بشرط اختيار المشروع المناسب. إذا كنت ممن يفكرون في شراء حق امتياز إدارة مشروع قائم، فهذه هي خطوات:

## الخطوة الأولى

الناس يبيعون أعمالهم كل يوم وفي كل مكان، وهناك العديد من مواقع الإنترنت الشهيرة التي تعلن عن آلاف المشروعات الصغيرة القائمة والتوكيلات التجارية المعروضة للبيع أو المشاركة. يمكنك البحث مجانا على الإنترنت لتجد العديد من العروض التي توضح النشاط والسعر ومعلومات الاتصال. بعض العروض تحدد اسم الشخص الذي يمكنك الاتصال به عبر البريد الإلكتروني. إذا لم يرد عليك البائع خلال 48 ساعة (باستثناء أيام الإجازات)، فانس هذه الشركة لأن التعامل معها لن يكون مجديا.

## الخطوة الثانية

عندما تتصل بالبائع اطرح عليه أسئلة عامة عن المواقع وساعات العمل اليومية والمواسم التي يكون فيها النشاط أكثر انتعاشا والمواسم التي يكون فيها النشاط راكدا، والموظفين والأمور المالية. من الأفضل أن تتلقى أوراقا مكتوبة بهذه المعلومات لكي تحتفظ بها وتدرسها بدقة وتتحقق من صحتها. إذا ارتحت من حيث المبدأ للمعلومات التي تلقيتها، قم بزيارة المكان كعميل لترى الموقع والموظفين على الطبيعة دون استعداد مسبق من قبل البائع.

## الخطوة الثالثة

أنت الآن مستعد لمقابلة صاحب العمل. هناك بديلان لموعد زيارتك: إما في موسم انتعاش العمل أو في موسم الركود. فإذا أردت الحديث مع صاحب العمل باستفاضة وتركيز، قابله في موسم الركود ليمنحك وقتا كافيا. كرر الزيارة في وقت الذروة لترى كيف يتعامل الموظفون مع العملاء. إذا كنت المالك القادم لهذا المكان، يمكنك تغيير أي شيء لا يعجبك. لا تقلق أكثر من اللازم من خدمة

## المصدر

Six-Steps Plan for Anyone Thinking  
of Buying a Business or Franchise  
By Barry Thomsen  
Amanet.org  
November, 2003

# التسويق للجمعيات والهيئات

## استراتيجيات تسويقية جديدة جديرة بالاهتمام

لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا : هل يختلف التسويق للهيئات عن التسويق للعملاء الآخرين؟ وكيف يمكن التسويق للهيئات بنجاح وفعالية؟

يقول الباحثان : "لكي تتمكن من التسويق للهيئات، على المسوقين أن يفهموا دوافع الهيئات وتكوينها والبيئة التي تعمل بها". وضع الباحثان نظاما لتحليل تكوين الهيئة وفهم آليات صنع القرار فيها ورد الفعل تجاه العروض التسويقية المختلفة. وهذا يشمل تنظيم الهيئات ولماذا نظمت هكذا والمجموعات المختلفة التي تشكلها والخصائص البنائية والعمليات الاجتماعية التي تصنع الهيئة وتدفعها.



كما ترون، لقد زاد رضا العملاء عندما ألقينا بنموذج الشكاوى في سلة المهملات . .

تعتبر النقابات والجمعيات والنوادي من أهم مصادر الدخل للشركات، لأنها تشتري لمئات أو لآلاف الأعضاء دفعة واحدة. فالنقابات والجمعيات مثلا تشتري العشرات من أجهزة التكييف أو أجهزة الكمبيوتر. وتحقق شركات السياحة أرباحا طائلة عندما تسوق للنوادي التي تنظم رحلات سياحية بأعداد كبيرة. ويحقق بائعو الهواتف المحمولة أهدافهم البيعية بالبيع للنقابات والهيئات المختلفة. الغريب في الأمر، أن السواد الأعظم من الشركات لا يأخذ هذه الهيئات والجمعيات بعين الاعتبار، ربما لعدم الوعي بإمكانات وميزانيات هذه المؤسسات، وربما لطول دورة البيع للهيئات والنقابات والجمعيات.

### يقسم الباحثان الهيئات إلى ثلاث مجموعات:

- \* هيئات محترفة.
- \* هيئات ذات اهتمام مشترك.
- \* هيئات ذات سمات ديموغرافية وتسويقية.

وعادة ما تركز هذه المجموعات على منتج أو ماركة أو سوق تجاري معين. ويمكن أيضا تقسيم كل مجموعة رئيسية إلى مجموعتين فرعيتين: "التعريف" و"الاهتمام". الهيئات المحترفة يعبر فيها الأعضاء عن هوية العمل، والهيئات ذات السمات الديموغرافية المشتركة تتيح للأعضاء التعبير عن أنفسهم كفئات متشابهة، ومجموعات الاهتمام المشترك تتيح للأعضاء التركيز على النشاطات المفضلة لديهم، والهيئات المهتمة بالنتائج تتيح للأعضاء التركيز على اهتماماتهم الاجتماعية. وهناك أسباب فرعية تدعو الأعضاء للانتماء لهذه الهيئات.

ومع الزيادة المطردة للتصنيفات والاتجاهات، يمكن للباحثين مساعدة المسوقين في فهم بيئات وتكوينات وماهيات وأيديولوجيات الهيئات والجمعيات المختلفة، ومن ثم تحديد كيفية توجيه العرض الأمثل لكل مجموعة على حدة. ومن الضروري للمسوق أن يلم بالتكوين الاجتماعي للهيئة وأساليب التصويت والممارسات الإدارية والمستوى الاجتماعي للأعضاء، للقيام بعمله على أكمل وجه وتوجيه المنتج أو الخدمة المناسبة للشخص المناسب في المكان والزمان المناسبين.

اشترك كل من "أبهيجيت روي" (أستاذ التسويق المساعد في كلية الإدارة بجامعة ميريلاند) و"بول بيرجر" (أستاذ الإدارة المساعد في جامعة بوستون) في دراسة بعنوان: "التسويق إلى الهيئات ومن خلالها". أكد الباحثان أن هناك ندرة في دراسة هذا الاتجاه التسويقي المهم، ثم قاما بطرح مفاهيم وأطر تساعد على صياغة استراتيجيات وطرق التسويق لعملاء الهيئات والجمعيات.

رصد الباحثان النجاحات التي حققتها شركات البطاقات الائتمانية وشركات التأمين كدليل على أهمية وفعالية التسويق للهيئات. فالنمو الذي حققته شركة VISA عندما بدأت تستهدف البنوك والجمعيات والنقابات والهيئات المختلفة، تراوح بين 3% إلى 8%، بعدما كان يتراوح بين 1% إلى 2% قبل التسويق للهيئات، فأصبحت البطاقات الائتمانية الصممة للهيئات اليوم تستحوذ على أكثر من ثلث السوق الائتماني، ليقفز عدد البطاقات الائتمانية إلى 250 مليون بطاقة عام 2002، بعدما كان 21 مليونا عام 1990. أيضا تتنبأ إحدى شركات التأمين العالمية أن 20% من أرباحها عام 2010 سيكون من التسويق والبيع للهيئات.

MIT Sloan Management

Tapping Into Association Marketing

By, David Smagalla

MIT Sloan Management Review

Summer, 2003, pp 8 - 9

المصدر



9

BUSINESS DIGEST

المختار الإداري - ديسمبر 2003

# كيف يتعامل المديرون الأذكياء مع الموظفين السلبيين

ويجب أن تحظى بالأولوية، فاتخذ من المواقف ما يؤكد ويؤيد ذلك.

## 4- تخلص من السلبية مبكراً

كلما سارعنا إلى التخلص من السلبيات في جو العمل، كلما عجلنا بعودة الأمور إلى طبيعتها، فبيئة العمل يجب أن تملأها روح من الإيجابية والبهجة، وأي شيء يمكن أن يعكس هذا الصفو يجب أن يُنحى سريعاً.

## 5- ابحث عن أسباب المشكلات لا عن ظواهرها

صحيح أن المديرين ليسوا أطباء نفسيين، ولكن سعينا للوصول إلى الأسباب العميقة للمشاعر السلبية التي يبديها بعض الموظفين يمكن أن تقودنا إلى حلول أكثر كفاءة في التعامل معهم.

## 6- تعامل مباشرة مع الأشخاص متقلبي المزاج

بعض الموظفين بطبيعتهم ييثون حولهم روحاً من الإيجابية والحماس، في حين ينحو بعضهم الآخر إلى الشكوى والتذمر وافتعال المشكلات. يستدعي العمل مع هؤلاء مهارة زائدة لفهمهم والتعامل معهم ومساعدتهم، أو التخلص منهم إذا استدعى الأمر.

”من لا يعرف كيف يتعلم، سيعرف كيف يتألم“

نسيم الصمادي

## 7- راقب فيروس السلبية

الهدف الرئيس من تكوين فرق العمل هو أن يكون ناتج أداء (موظف + موظف) أكثر من اثنين. فإذا كان المجموع أقل من اثنين، فذلك يعني أن فيروس السلبية بين الموظفين، مما يستدعي مبادرة سريعة من الإدارة لإعادة إشعال روح الفريق وأهدافه لتخدم هذه الأهداف رؤية الشركة وتعود بالنفع على جميع الموظفين.

## 8- لا تقبل الأداء العادي أو المتوسط

لا تترك السلبيين يسلبون النجاح من أندايمهم المبادرين. هذا يعني أن لا تقبل الأداء المتوسط والعادي من السلبيين، وأن تتمسك بمستوى عالٍ من الأداء. قبول المستوى المتوسط يعني للمجيد أن اجتهادكم لا فائدة منه، ولا ثواب له.

## 9- تحرك قبل فوات الأوان

خذ بزمام المبادرة. لا تنتظر حتى يدمر ذوو المشاعر السلبية فريق العمل وإنتاجية الشركة. وفي هذا السبيل، لا بد من اتخاذ خطوات سريعة وحاسمة لدرء الضرر قبل استشرائه.

في كثير من الندوات التي عقدتها لمعالجة مشكلات القيادة الإدارية، كان المشاركون يسألونني دائماً: "كيف نتعامل مع الموظفين السلبيين؟". هذا الموضوع يواجه كل المديرين، ولكنه يتضخم في بعض الأحيان نتيجة انفعال أحد الطرفين (الموظف أو المدير). ولكي نحل هذه المشكلة يجب أن نسعى أولاً إلى البحث عن السبل التي تقلل الصراع مع من تنتابهم دائماً المشاعر السلبية، لتقليل تأثيرهم على زملائهم.

يستطيع المدير تحويل المشاعر السلبية إلى طاقة إيجابية، ولكن المشكلة هي أن بعض الموظفين يستمتعون بالصراع مع مديريهم، لأنه يخلق لديهم شعوراً بالأهمية. على المدير أن يتبع بعض الخطوات حتى لا تترسخ المشاعر السلبية بين الموظفين.

للذين يبديون مشاعر سلبية (كالجدل أو التحدي أو التعنت أو كثرة الشكوى) أسباب متعددة تدفعهم للقيام بذلك. ولهذا فإن العلاج يتطلب أن يكتشف المدير أسباب هذه المشاعر السلبية. وكما قال أوليفر هولمز: "إذا أردت أن تصل إلى مشاعر إنسان، عليك بالباب الأمامي أو الباب الجانبي". بمعنى أنك تستطيع دائماً أن تتجنب المواجهة وأن تبحث عن منظور جديد أكثر فاعلية. فالابتكار في بناء العلاقات هو أحد الأصول الرئيسة للمدير الفعال. لكن الحرص على إدارة المشاعر السلبية لا يكون على حساب الإنتاجية والربحية، فهما الهدف النهائي لأي شركة.

”لتفهم مشاعر أي إنسان، أدخل من الباب الأمامي أو من الباب الجانبي“

أوليفر هولمز

## أساليب إدارة الموظفين السلبيين:

### 1- كن واقعياً

تتوقع جميعاً أن تنتاب أحد الموظفين، بين الحين والحين، مشاعر سلبية، وعلينا أن نتقبل هذا باعتباره أمراً استثنائياً، وليس سلوكاً مهنياً معتاداً أو مستمراً. من المهم أن يحدد كل مدير لموظفيه أهدافاً واقعية يسهل تنفيذها، حتى لا ينتهي الأمر بإثارة المشاعر السلبية لدى الجميع.

### 2- توقع المصاعب

هناك دائماً موظف سلبي! حدده مبكراً وألحقه ببعض البرامج التدريبية للتغلب على سلبيته، ولا يجب أن تكون حريصاً عليه أكثر من اللازم، فمن لا يستجيب، عليه أن يبحث عن عمل آخر. ومن لا يعرف كيف يتعلم، عليه أن يعرف كيف يتألم.

### 3- الإنتاجية أولاً

الموارد البشرية هي أهم عناصر العمل في أي شركة، ولكن ليس مقبولاً أن تترك بعض السلبيين يتمادون في نشر سلبيتهم بين الجميع. فالإنتاجية أهم

## المصدر

The Leader: Dealing with Negative People  
By, Frederick E Roach  
www.ipriority.com  
November, 2003

10

BUSINESS DIGEST

المختار الإطاري - ديسمبر 2003

لا يضع مدير الحملات السياسية وقتهم وجهودهم في محاولة كسب المعارضين أو المعارضين جدا لأن هذا المجهود لن يثمر في النهاية، بل يركزون على المتردين. في هذه الحالة يتم التركيز على مجموعة واحدة بدلا من الإعلان بتكاليف باهظة للجميع. يركز مدير الحملات على تناقل "الكلمة الطيبة" حول مرشح ما من المؤيدين له إلى المتردين، ومن ثم كسب الأصوات المترددة وتحويلها إلى مؤيدة. تبنت شركة (بروكتور آند جامبل) هذا التفكير عندما بدأت بإرسال هدايا (عينات بيع في حقيقة الأمر) لعملائها المؤيدين جدا واعتمدت عليهم في تسويق منتجاتها للآخرين. هناك حملات أخرى لتحويل العميل المؤيد الذي يشتري منك بمعدل متوسط إلى عميل مؤيد جدا يشتري منك كثيرا، كحملة مطاعم (ماكدونالدز) التي أضافت "السلطة" إلى قائمة منتجاتها التي جذبت مئات الآلاف من العملاء المؤيدين أسبوعيا، وهن الأمهات اللواتي اعتدن شراء وجبة أطفالهن من ماكدونالدز وشراء طبق سلطة من أي متجر قريب. الأمر المبهر حقا أن المبيعات ازدادت في هذا الشهر بنسبة 740، نظرا لزيادة الولاء ونقل "الكلمة الطيبة" والانطباع الإيجابي من الأمهات إلى باقي أفراد الأسرة، خاصة المراهقين.



نعم، عادة العميل دائما على حق،  
ولكن هذا يعتمد على من الذي نعتبره عميلاً!

لا يستطيع السوقون تحقيق أهدافهم البيعية بالاعتماد على ولاء العملاء الذين يعرفونهم والذين يفضلون منتجاتهم فقط. حتى لو تم الاهتمام بالعملاء الذين يشترون أحيانا وليس دائما، فهذا أيضا لن يصل بالسوقين إلى تحقيق أهدافهم البيعية المطلوبة. الحل الوحيد هو استهداف العملاء الذين لديهم ميل - أو تردد - في الشراء. لكن الوصول إلى هذه الفئة ليس سهلا. فتكاليف اجتذاب عملاء جدد من خلال الإعلان و«حرق الأسعار» تبتلع معظم الأرباح، بالإضافة إلى أن هذه الوسائل لا تضمن ولاء العميل. لأن العملاء، المترددون ينتقلون إليك عندما تخفض أسعارك ويتركوك فوراً عندما يجدون عروضاً منافسة أفضل أو أرخص. فما العمل إذن؟ باختصار، عليك شراء ولاء هؤلاء العملاء مرارا وتكرارا.

إذا لم يكن الإعلان هو الحل للاستحواذ على العملاء الذين لا يميلون إلى شراء منتجك، وإن لم تكن العروض الخاصة هي الحل، فما الحل إذن؟

يؤكد سكوت ميلر أنه يمكننا التعلم من السياسيين ومن المفاوضات والانتخابات. وبضيف: "تعلم الاستراتيجيون دروساً ثمينة في محاولة جذب أصوات المعارضين حتى آخر لحظة، تلك الأصوات التي قد تحدد من يكون رئيساً للبلاد ومن تتم الإطاحة به". لكي تبدأ بالتسويق والتفكير على طريقة "الحملات السياسية"، قسم عملاءك إلى خمسة أقسام:

- 1- عملاء مؤيدون جدا (تمسك وولاء شديد لك واستعداد لإقناع الآخرين بشراء منتجك).
- 2- عملاء مؤيدون (عادة ما يشترون منك، لكن ليس كثيرا).
- 3- عملاء مترددون (يعرفونك جيدا، وأحيانا يشترون منك).
- 4- عملاء معارضون (يعرفونك جيدا، ونادرا ما يشترون منك).
- 5- عملاء معارضون جدا (موقفهم ثابت من رفضك ورفض منتجاتك وخدماتك).

HARVARD  
**Management Update**

المصدر

Winning the Swing Vote  
By, Loren Gary  
Harvard Management Update  
November, 2003, pp12

بسلامة  
إدارية



11

BUSINESS DIGEST

المختار الإداري - ديسمبر 2003



## نشرة إدارية شهرية

تصدر عن:

الشركة العربية للإعلام العلمي

(شعاع)



تقدم للقارئ العربي أفضل ماتشره دوريات الإدارة العالمية. توزع على المشتركين فقط.

رئيس التحرير

نسيم الصمادي

المحررون

ياسر علي  
أمير الغندور  
وليد خليل  
أسر حطيبة

سكرتيرة التحرير

رنا علي

تصميم

عماد عادل توفيق

الطبعة الإلكترونية

ماريا مراد عبيد

يسعدنا تلقي تعليقاتكم واقتراحاتكم على:

rana@edara.com

للاشتراك في

«المختار الإداري»

www.edara.com

شركة «شعاع»

ص.ب. 4002 - القاهرة

مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع

تليفون: 2633897 2 20

تليفون: 4036657 2 20

تليفون: 4025324 2 20

فاكس: 2612521 2 20

مكتب الاسكندرية: 4254353 03

Email:nasim@edara.com

المكاتب

الأردن- شعاع ت: 5515635 ف 5534291 - عمان

الإمارات - شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف: 2977110 - دبي

سوريا - شعاع الشام ت: 2129582 ف: 2116929

السعودية - شركة مصادر الرياض ت: 4749929-4749887

السعودية - شركة مصادر جدة ت: 6504053 - 6521147

السودان - المركز الدولي للجودة ت: 798588 الخرطوم

اليمن - سكاى نت ت: 206949 صنعاء

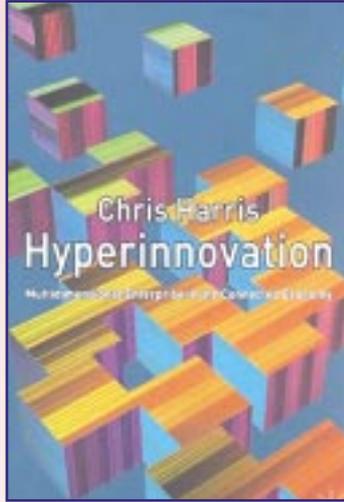
رقم الإيداع: 12126

ISSN:1687-0891

## من الخط الواحد إلى المؤسسة متعددة الأبعاد

From Focus to the Multidimensional Enterprise

في العقد الأخير من القرن المنصرم برزت آراء الفكر الاستراتيجي الشهير مايكل بورتر من خلال عدة كتب نشرها تباعاً (أطلق عليها ثلاثية بورتر: الاستراتيجية التنافسية، الميزة التنافسية، والميزات التنافسية للدول)، وكانت الفكرة الرئيسة لآراء الباحث هي أن كل مؤسسة يجب أن تبني تميزها (عن منافسيها) من خلال التركيز Focus على خط واحد تعظم فيه القيمة المضافة للعملاء، وترسخ فيه تفرداها، ولكن مع بداية الألفية الثالثة،



والنضوج النسبي للإنترنت كوسيط للتواصل غير مسبوق، بدأ يبرز مفهوم المؤسسة متعددة الأبعاد Multidimensional التي تستفيد من مختلف الفرص التي يمكن أن تظهر في أي قطاع. ومن أشهر من كتب في هذا الاتجاه خبير المستقبلات الشهير واتس ووكر. وتناول كريس هاريس (خبير التطوير والإبداع في شركة بوينج للطائرات) في كتاب له مؤخراً Hyperinnovation التطبيقات والآفاق.

نستطيع أن نقول أن المؤسسة متعددة الأبعاد ظهرت على أرض الواقع أولاً، ثم بدأ المنظرّون في شرح ذلك الاتجاه والترسيخ له، وذلك لسببين:

- 1- أن هذا الاتجاه يتوافق مع النزعة السائدة الآن لهدم الحدود بين التقسيمات التقليدية للقطاعات الاقتصادية؛ فلم تعد شركات السيارات تكتفي بصنع السيارات، ولم تعد شركات الحواسيب تكتفي بصنع الحواسيب.
- 2- أن ذلك الاتجاه يستفيد مما تتيحه الإنترنت، التي تستطيع - عبر إتاحتها التواصل الآني بين المؤسسات بعضها ببعض - أن تخلق أنواعاً جديدة من الهياكل المؤسسية ونماذج العمل.

دعونا نضرب أمثلة على ذلك. أنشأت شركة فورد للسيارات شركة تابعة لها أسمتها فورد تيليماتكس Ford Telematics Group لتطوير نظم استقبال الإنترنت والمعلومات والفيديو داخل سيارات فورد، ورصدت للشركة الوليدة ميزانيات ضخمة، لدرجة أنه يتوقع أن يصبح حجم الأخيرة أكبر من حجم الشركة الأم (صانعة السيارات)! وقامت شركة كاديلاك للسيارات بخطوة مشابهة، فقد عملت على تطوير نظام لاستقبال الأقمار الصناعية داخل السيارة، وهكذا نرى أن شركتي السيارات (فورد وكاديلاك) تغيران التعريف العتيق للسيارة (الانتقال من النقطة أ للنقطة ب) فيجعلانها أقرب إلى مركز للترفيه (MediaCar). وكذلك رصدت شركة آي بي إم IBM (التي اشتهرت منذ زمن بصناعة الحواسيب) ميزانيات ضخمة لمشروعها "الجين الأزرق" Blue Gene، وهو أحد مشروعات الهندسة الوراثية! فلماذا تقدم الشركات العالمية على مثل هذه التحركات، التي قد تبدو غريبة؟

تقدم الشركات على ذلك لتعضد من وضعها السوقي بصورة لم يتخيلها المنافسون، لأن المنافسة الطاحنة اليوم تستدعي ضخ نوع جديد (وغريب) من الأفكار، بحيث تبرز فورد أقرانها بخطوات، وتُسعد كاديلاك عملاءها أكثر من أي شركة أخرى.

تتغير الأفكار، وتبديل الاستراتيجيات، وتبقى المنافسة الطاحنة هي المصير الذي لا مفر منه. ولهذا فلا بد لكل شركة أن "تخترع" لنفسها مكانة سوقية لا ينافسها فيها أحد، حتى تبقى على قيد الحياة، وإلا فإن الاختيارات الباقية

صعبة بحق.