

# القسم الأول

مبادئ التخطيط للعمل  
التجاري الصغير





## الفصل الأول

التحكم بالأعمال التجارية  
المحفوفة بالمخاطر





أي مولود لك أكان طفلاً، أو كتاباً، أو عملاً تجارياً.. سيسبب لك ليالي الأرق إذا لم تحميه مما تخبئه له الدنيا. بالمقابل، إذا حصّنته بالسلاح الذي تعرف ببصيرتك وذكاكك أنه يحتاجه، فإنك عندئذ لا تقلص فقط احتمالات الأذى الذي قد يتعرض له، بل إنك أيضاً تزيد فرص نموه.

لين روبنسون Lynn Robinson

صاحب مكتب التعليم الاستشاري للأعمال  
التجارية ومؤلف (الإلهام الإلهي)

أزمات الأعمال التجارية - أخبارها في وسائط الإعلام كل يوم.

وصلت إلى أسماعنا جميعاً أخبار المنتجات المغشوشة أو الفاسدة، وأخبار المستخدمين الذين يختلسون أموال شركاتهم إلى حد إفلاسها، والتشويشات على مواقع شبكة الإنترنت، ولكن خطأ الاعتقاد بأن هذه الأمور لا تحدث إلا في الشركات الكبيرة، لا يقل عن خطأ الاعتقاد بأن الناس لا يموتون إلا في حوادث سقوط الطائرات. صحيح أن الكوارث الكبيرة هي التي تنتشر أخبارها، ولكن الناس يتعرضون لحوادث سيارات فردية في سائر أنحاء البلاد، حتى وأنت تقرأ هذه الكلمات. كذلك، فإن الأعمال التجارية الصغيرة تتعرض للانهايار، والحرائق، والتعثر، والفشل، والإفلاس، وإقفال أبوابها كل يوم، ويتم ذلك في صمت دون الإعلان عنه. علاوة على ذلك، فإن تقريراً أعدته إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية «تحت عنوان» الصعوبات المالية للأعمال التجارية الصغيرة وأسباب فشلها «يؤكد أن» عملية إفلاس الأعمال التجارية غالباً يكون في الأعمال التجارية الصغيرة.

لا يصل إلى أسماعنا نحن الكثير عن الأعمال التجارية الصغيرة التي تواجه متاعب، وذلك لسببين:

١ - قلة هي الأعمال التجارية الصغيرة التي لها جاذبية عالمية - بل وفي نطاق بلدها. فباستثناء السياسيين والحكومات المحلية، التي يعتمد بقاؤها على ما تجنيه من

الضرائب، لا يهتم بمهالك العمل التجاري الصغير إلا الذين يعتمدون في معيشتهم عليه.

٢ - ويستحيل الحديث عن كل عمل تجاري صغير يتعرض لأزمة. ووفقاً لإدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية فإن عدد بيانات الضرائب من الأعمال التجارية المسجلة في الولايات المتحدة في العامين ١٩٩٨ و١٩٩٩ كان يربو على ٢٥ مليوناً. أكثر من ٩٩ بالمئة كانت بيانات من شركات تعريفها من قبل إدارة الأعمال التجارية الصغيرة أنها (صغيرة). ويستحيل معرفة العدد من هذه الأعمال الذي يتعرض لنكسة خطيرة كل عام، لأن العديد منها تتمكن من مواصلة العمل عقب حدوث أزمة، مع أن الروتين اليومي قد يضطر للتحويل من «عمل كالمعتاد» إلى «عمل تم تعديله». بيد أننا نعلم (والفضل في ذلك إلى إحصاءات دُن Dun وبرادستريت Bradstreet التي قدمت إلى إدارة الأعمال التجارية الصغيرة) أن أكثر من اثنان وثمانين ألف عمل تجاري صغير أصابها الفشل في عام ١٩٩٧ (العام الأخير الذي توفرت فيه الإحصاءات). لا مغالطة في أن نفترض أن أحداثاً ذميمة قد أدت إلى فشلها؛ لأن الإحصاء يميز بينها وبين فئة ثانية تحت عنوان «إنهاء العمل»، إذ إن إقفال أبوابها كان طوعياً. ثمة وثيقة أخرى عنوانها «انفتاح للعمل التجاري» (١٩٩٩)، أعدها معهد العمل التجاري وسلامة المنزل، تقول إن: «ما لا يقل عن ٢٥٪ من الأعمال التجارية لم تعاود العمل عقب كارثة محلية». إن استطلاعات صناعة التأمين تبين أن هذا الرقم متدنٌّ، بيد أن صناعة التأمين، بدافع مصالحها، تعتمد إلى إيراد الرقم الأعلى لنتائج الاستطلاع لكي تغري الأعمال التجارية الصغيرة بشراء المزيد من بوليصات التأمين. والرقم الذي نأخذ به، على نطاق صناعة التأمين، يتراوح بصورة عامة بين ٤٣ و٤٥ بالمئة.

إذا أخذنا أياً من هذه الإحصاءات بعين الاعتبار، لا يعود السؤال الهام الذي يجب طرحه «هل يجب على العمل التجاري الصغير أن يضع خطة لمواجهة أزمة؟» بل يكون السؤال: «لأي نوع من الأزمات يجب أن تضع الأعمال التجارية الصغيرة

خطتها؟» «وكيف تتصرف في هذه الحالة؟» إن الجواب عن هذين السؤالين يمليه محتوى هذا الكتاب - الذي يعلمك كيف تتجنب أو تتغلب على النكسات الكبيرة والأزمات التي تواجهها الأعمال التجارية الصغيرة.

هنالك، بطبيعة الحال، أوضاع أخرى غير التي يصفها هذا الكتاب والتي يمكن أن تلحق الأذى بعملك التجاري الصغير، وهي أوضاع تنشأ نتيجة لظروف تنطبق خاصة على الطبيعة الخاصة بعملك أو صناعتك. بالنسبة لهذه الظروف ستقرأ في الكتاب عن خطوات يمكن أن تتخذها لتحسين شركتك ضد أي وضع غير متوقع عندما يحدث.

عندما تقرأ عبارة «أي وضع غير متوقع» في الجملة السابقة، لاحظ أن هذا الكلام ليس مبالغة أو تجنب تأثير مخدر. إن هدفك هو أن تحصن عملك التجاري ضد كل الأخطار المحتملة بحيث تكون أنت طليقاً لتركز على تحقيق الربح في عملك. وبالتالي، فإن أي وضع يصرف تركيزك عن السبب الأول لإنشائك العمل التجاري، هو معوق للنمو، وربما كان أيضاً معوقاً للبقاء.

إن مجرد عاصفة ثلجية تهب لمدة قصيرة يمكن أن تحول دون وصول زبائنك وموظفيك (أو مستخدميك) إلى مكان عملك. كما أن حريقاً قد يحدث في مكاتب الموردين لشركتك يمكن أن يخلق أزمة لهم، ولكنه يخلق لك مشكلة إذا كنت تنتظر استلام بضاعة لم يعد بالإمكان وصولها إليك. كذلك فإن موظفيك يؤدون ما هو أكثر من العمل في أثناء وجودهم على رأس عملهم (المثال على ذلك ليندا تريپ Linda Tripp ومونيكا لوينسكي Monica Lowinsky). لذلك فإن حسن الإدارة يفرض عليك أن تستبعد أكثر ما يمكن من الأخطار.

إن الفصل الثاني يبين لك كيفية إجراء محاسبة لتتعرف على المشكلات المحتملة، بحيث تتمكن من استبعاد أكثر ما يمكن من الأخطار. أما بالنسبة للأخطار التي لا تستطيع استبعادها، فمن الحكمة أن تضع الآن خطة تساعدك على معالجة الأمور بنجاح عندما يحدث ما هو غير متوقع.

إن إعداد خطة عمل تجاري وممارسة إدارة النوعية الجيدة هما بدايتان جيدتان، ولكنهما لا يكفيان لضمان فرصة النمو لعملك التجاري. ولا يكون سبب المشكلة في العادة خلل في خطة عملك، بل يكون سببها عوامل أخرى. كالموظفين الذين توطنهم، وعدم ثبات أوضاع السوق، والتقدم في التكنولوجيا، وتبدلات العادات الاجتماعية مما يجعل طلبات الزبائن من المنتجات تتبدل. على سبيل المثال، شركة IBM كانت تحتكر فرضياً مجال الكمبيوتر، ولكن التبدل في متطلبات المجتمع، والنقص في التخطيط للمستقبل تسببا في أن تواجه الشركة العديد من المشكلات خلال السنوات الأخيرة.

إن التفكير بالأمر المستبعدة هو في الواقع استخدام مثمر لوقتك ويجب أن يكون جزءاً من أية استراتيجية للعمل التجاري. إن الجواب على السؤال «أين موطن الضعف في شركتي؟» يمكن أن يعرفك على النواقص ويقودك إلى التفكير الاستراتيجي والطرق الإبداعية للنهوض بالعمل التجاري.

إن التعرف على النكسات المحتملة والتخطيط لمعالجتها - بما في ذلك كل شيء بدءاً من هدر الوقت إلى الأزمات - يجب أن يكونا جزءاً من التخطيط المسبق وليس إدارة أزمة على سبيل رد الفعل في وقت لاحق، أي عندما تبذل جهودك بعد فوات الأوان أو عندما تصبح جهودك دون ما يجب أن تفعل للحصول على الكثير من الفائدة، فإعداد الخطط الآن يتيح لك أن تضع مواطن ضعفك في بيئة سليمة ويمكن التحكم بها بدلاً من أن تكون مكشوفة للزبائن والمساندين والجيران بل أمام هيئة تحكيم قضائية.

## فهم الأخطار والاستعداد لها

يشدد هذا الكتاب على الحاجة لإدارة الأحداث المتوقعة مستقبلاً، والحاجة إلى تقويم موضوعي للعمليات والمناهج. والحاجة إلى تطوير مهارات حل المشكلات، والحاجة

إلى الأمن بما يكفي لحماية ممتلكاتك، والقدرة على التمييز بين المفاهيم والواقع عندما يصل الأمر إلى زبائنك وإلى وسائط الإعلام.

وبما أن شركتك تختلف عن أية شركة أخرى، فإنه لا يوجد أسلوب ذو قياس واحد يناسب كل الشركات، تستطيع بواسطته أن تعالج الأوضاع غير المتوقعة التي ستعترض طريقك. إن تعريف المسبب لهدر الوقت، أو النكسة، أو الأزمة، يختلف من شركة إلى أخرى، حتى ضمن الصناعة الواحدة ذاتها. ولذلك فإن هذا الكتاب صيغ بهدف بناء الاعتراف بأن الأشياء السلبية تحدث فعلاً، وبهدف مساعدتك على تغيير ما تستطيع تغييره الآن، بحيث تكون مستعداً للتبؤ بمشكلات العمل التي يمكن أن تحدث أو تلك التي يندر حدوثها.

### العمل التجاري المحفوف بالخطر

لتحقيق أغراض هذا الكتاب علينا أولاً أن نعرّف بالخطى وهو: أي شيء يهدد الخطط التي وضعتها لعملك التجاري، بدءاً من الأمور البسيطة ولكنها مزعجة ومسببة لهدر الوقت، إلى الأزمات الكبيرة المدمرة. في النهاية، أو ربما في الوقت الراهن، الخطر الذي يتعرض له عمل تجاري صغير يمكن أن تنتج عنه خسارة مالية فادحة. إذا كانت شركتك شركة كبرى، تكون ضمنها عادةً دائرة لإدارة الأزمات مهمتها أن تخطط لمخاطر إنشاء شركة، أو طرح منتج جديد في السوق، أو الدخول في سوق جديدة، أو توظيف مزيد من الموظفين. ولكن شركتك شركة صغيرة، مع ذلك ستكون بمساعدة هذا الكتاب مهياً بدورك للتعامل مع الأمور. وحتى لو كنت قد أمضيت عدة أعوام في العمل الناجح، فمن الحكمة أن تخطط لغير المتوقع، لأن ما حدث أو لم يحدث في الماضي ليس مؤشراً مناسباً للمستقبل.

على سبيل المثال، لا ريب في أن أي وضع من الأوضاع التالية سبق أن حدث في عملك التجاري، ولكن من المحتمل أن يحدث أيضاً. فكل وضع من هذه الأوضاع حدث في أعمال تجارية أخرى، وفي كل حالة من تلك الحالات، كان الوضع الطارئ

غير متوقع إطلاقاً. فهل تعرف كيف ينبغي أن يكون ردك؟ وهل يعرف مستخدموك ما ينبغي لهم أن يعملوا؟ هل تعرف بمن يجب أن تتصل وكيف تتصل به؟ وهل تعرف كيف تتعامل مع الزبائن الغاضبين والإعلاميين الفضوليين إذا طرحوا عليك أسئلة؟

◆ اعتداء في مكان العمل من قبل موظف سابق أو موظف ساخط.  
◆ مشاغب يندفع نحوك قاتلاً إن استخدام مخدرات، أو سرقة، أو تفرقة عنصرية، أو تحرشاً جنسياً، أو سوء تصرف إجرامياً، يحدث في شركتك - مع أن هذا كله غير صحيح.

◆ انتحار حدث في مقرك.

◆ شجار محلي عنيف حدث على أرضك.

◆ حريق صغير دمر جهاز الكمبيوتر في شركتك و/أو دمر موجودات مكتبك.

◆ اتصال من الشرطة يخبرك أن إحدى سيارات شركتك ارتكبت حادثاً، وأن سائقك هو المسؤول، وأن طفلين توفيا.

◆ تحقيق إعلامي في سلامة منتجاتك؛ لأن شخصاً كتم اسمه استخدمها مدعياً أنها فاسدة.

◆ أكدياس من مواد خطيرة أمام باب مكتبك استدعى إخلاء المنطقة من السكان. وبعد أن جرى تصوير هذه الأكدياس بالفيديو عرض منظرها في ذلك المساء، والصحفي الذي صورها أعلن أن هذا حدث خارج مكاتب شركتك، ما يعني بصورة ضمنية أن لك علاقة ما بالمشكلة.

◆ عطل في الكمبيوتر بينما كنت مسرعاً لموعد نهائي مع زبون تنتظر منه صفقة مجزية.

### وضع أخطارك في منظورها

قد يبدو من غير المناسب أن نعزو إلى «مجرد» مسببات هدر الوقت نفس الإمكانية المخربة التي نعزوها إلى الأزمات المدمرة. أما وإنني قد امتلكت عملين تجاريين صغيرين وأدركت الثمن الغالي للوقت في عملية تعاني من عجز في عدد

الموظفين (المستخدمين)، فإنني أعلم أن مسببات هدر الوقت يمكن أن تحدث الكثير من الفوضى التي يحدثها عند الحد الأدنى حريق أو خلاف مع دائن. ومع أن الاتحاد الوطني للعمل التجاري المستقل يذكر أن الكلفة التقديرية لدفاع مالك عمل تجاري في دعوى قضائية تصل وسطياً إلى المبلغ الضخم ١٠٠,٠٠٠ دولار، وأن الاستنزاف الأكبر للعمل التجاري يمكن أن يتمثل في مئات الساعات التي يصرفها مالك العمل في ملاحقة الدعوى. ومن حيث الوقت وضياعه، فإن عطلاً في جهاز الكمبيوتر أو ضياع معلومات قد يكون بالنسبة لكثير من المستثمرين أسوأ كابوس، مع ذلك فإنه بحسب تقديرات مؤسسة (أون تراك داتا انترناشيونال) Ontrack Data International، وهي خدمة مقرها في منيسوتا لاستعادة المعلومات المفقودة، يقل عدد المستثمرين الذين يعززون معلوماتهم مرة على الأقل في الأسبوع، هو دون الأربعين بالمئة. وبذلك فإن فقدان المعلومات يمثل خطراً كبيراً لستين بالمئة من مجموع الأعمال التجارية الصغيرة. إن الوضع غير المتوقع ليس بالضرورة مسألة حياة أو موت أو تهديداً خطيراً لك.

إن التعامل مع الأخطار قبل أن تتحول إلى أغلاط، وبواعث أسف، وأزمات، سيعزز بصورة آلية أساليبك في الإدارة. ولذلك، فإن هذا الكتاب هو وسيلة لإتقان أعمالك الإدارية اليومية بقدر ما هو إعداد لأحداث الغد غير المتوقعة. على سبيل المثال، قد يكون ضمن ممارساتك الإدارة أن تخدم أهم زبائنك بكامل وقتك تقريباً. قد يبدو ذلك بمثابة استراتيجية عظيمة لأن هذا الشخص يمدك بكامل دخلك. ولكنك إذا خسرت له لسبب ما، فإنك تنتقل من الحالة السلبية إلى موقع الصفر بين عشية وضحاها.

لقد حدث ذلك للسيد تشارلي ماكغفرن، صاحب شركة صغيرة للاستشارات الهندسية في مدينة غينزسبورغ، بولاية ماريلاند. يقول ماكغفرن: «حذار أن تعتمد على زبون واحد أو عقد واحد، لقد اعتمدت على إحدى الشركات التي أبقنتني

مشغولاً طوال الوقت على مدى سنوات عديدة. بعد ذلك قرر مكتبها الرئيسي أن يطلب عروض مناقصات على المستوى الإقليمي. نتيجة لذلك فازت بالعقد الذي كان ممنوحاً لنا شركة أخرى. لذلك اضطررت إلى صرف اثنين من الموظفين في شركتي، الحد الأدنى يقتضي منك عندما تفوز بزبون أو عقد، أن تستخدمهما للفوز بالمزيد من الزبائن، وإلا فإن دخلك سيكون معرضاً للخطر، كما يتعرض للخطر وضعك التساومي مع الزبون الوحيد».

### تحليل الأخطار

إحدى الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الخطر هي استراتيجية تحليل الخطر. هذا يعني ببساطة أن نتناول خطراً كبيراً معقداً وتفككه إلى أجزاء أصغر وأكثر قابلية للتحكم بها. فلنحاول أن ننظر إلى هذا الوضع على مستواه الأقرب إلى القاعدة: أي مستوى عمل تجاري صغير يدار من منزل صاحبه. ما الخطر؟ إنه في هذه الحالة أن زوجين يحاولان معاً إنشاء وإدارة شركة من منزلهما، ولكن أعمالهما الروتينية غير متطابقة. تفيد أفضل الوثائق المتوفرة أن العقبات الرئيسية أمام العمل من المنزل هي عقبات نفسية وليست تقنية، وبالتالي فإن الخطر هنا يتمثل ليس في بقاء الشركة فحسب، بل وفي استمرار الزواج أيضاً.

إن جيسون وماريلين (هذان الاسمان ليسا اسميهما الحقيقيين) يديران عملاً تجارياً من منزلهما وعملهما هو تقديم النصح إلى شركات صغيرة بشأن الاستراتيجية، ونظام المعلومات، والتسويق، والإدارة. فما هي المشكلات؟ أحدهما يجب أن يفكر بصوت عال، بينما الآخر يشعر أنه يتعرض للمقاطعة كلما تحدث شخص آخر أمامه. أحدهما يجب العمل صباحاً، والآخر يجب أن يأخذ غفوات في منتصف النهار على الرغم من مواعيد نهائية ملحة. أحدهما يرفع صوته عالياً عندما يتحدث بالهاتف، والآخر يستحل لنفسه أن يأخذ من تموينات المكتب بغض النظر عن مصدرها.

فالحل في هذه الحالة يتمثل في تقليل خطر حل الشركة أو ربما الطلاق أيضاً بسبب الغضب وتباين الأهواء. ولتفكيك هذا الخطر الذي يواجهه، عمداً إلى تركيب حواجز من القماش في مكتبهما للحد من الضجيج. وقد وضعا قواعد تحول دون التحدث بصوت عالٍ، لأنهما أدركا أن مقاطعة كلامهما تقوض إنتاجية كل منهما. وقد دوّنا على الورق ساعات عمل مقبولة لكل منهما، واتفقا على حضور فيلم سينمائي كل أسبوع للترويح عن النفس من الروتين اليومي.

### خياراتك في الرد

عندما تتعامل مع خطر يهدد شركتك، أمامك خياران معقولان:

◆ **نقل المسؤولية عنه إلى الغير:** لقد تعلمت الشركات أن تنقل المسؤولية عن الخطر إلى الغير بواسطة شراء أقصى ما يمكنها من بوالص التأمين. بيد أن تقديرات صناعة التأمين تفيد أنه كل دولار واحد من الخسارة المؤمن عليها هنالك ثلاثة دولارات من الخسارة الاقتصادية غير المؤمن عليها، من قبيل الخسارة في الأرباح وفي فرص العمل.

وكثيراً ما تكون المشكلة أن مالكي الشركة يطرحون على أنفسهم فقط السؤال التالي: «هل نحن مؤمنون كفاية لتغطية خسارة؟» مع أنه ينبغي لهم أن يطرحوا أيضاً السؤال التالي: «كيف سيؤثر هذا الوضع على أساليبنا في العمل؟ وعملياتنا؟ وخدماتنا؟ وموظفينا؟ وزبائننا؟ ومواعيد تسليم المنتجات؟ والمنشآت؟ والأسهم؟ وكل مقدراتنا غير المموسة كالسمعة الحسنة؟ والثقة؟ والنية الحسنة؟ والقدرة على المنافسة؟ ومعنويات المستخدمين؟ وتقدم العمل؟».

◆ **إزالة الخطر، قبوله، و / أو إدارته:** الجزء الأكبر من هذا الكتاب يتعلق بإزالة وقبول وإدارة الأخطار التي لا بد لمالك العمل التجاري الصغير من التعامل معها.

هل من الممكن والعملي أن تقوم بتعريف الأخطار والتخطيط لما هو غير متوقع؟ أجل، إنه ممكن وعملي رغم أن شركتك لا توجد فيها دائرة قانونية ولا وجود لوكالات متخصصة بمعالجة الأخطار يمكنك اللجوء إليها، ومع أنه يتحتم عليك أن تتولى بنفسك التعامل مع الوضع غير المتوقع، فإن التخطيط المسبق أسهل مما يخطر ببالك. وهذا التخطيط لا بد منه من أجل بقاء شركتك. ثم إن هامش الخطأ عندك أقل منه لدى الشركات الكبرى. إن حدوث أزمة واحدة قد يقضي نهائياً على عملك التجاري، في حين أن وضعاً مماثلاً لن يسبب أي قلق لشركة أكبر ذات سمعة عالية ومكانة كبيرة في السوق. فالشركات الكبرى تستطيع بصورة عامة أن تستمر على الرغم من منتقديها وأزماتها.

لنقل مثلاً أنك تمارس عملاً ذا تقنية عالية وأن أحد منتجاتك يخص أجهزة الكمبيوتر الشخصية. ثم لنفترض أن أحدهم قدم لوسائل الإعلام إثباتاً أن هذا المنتج فيه عيب. أمر كهذا حدث لشركة إنتل Intel Corporation. إن مجلة (بيزنس ويك Business Week) أطلقت على تعامل هذه الشركة مع مشكلة شريحة البنيوم المعطوبة لقب «أغبي تحرك في عام ١٩٩٤». لقد كانت أساليب وسياسات شركة إنتل موجهة للتعامل مع إدارة العمل يوماً بيوم، وليس للتعامل مع أحداث غير متوقعة. نتيجة لذلك لم تكن الشركة مستعدة، صحيح أنها شركة تتعامل بمبلغ ١٢ بليون دولار. ولكن كان عليها أن تخصص نحو ٥٠٠ مليون دولار كلفة خاضعة للضريبة في الربع الأخير من عام ١٩٩٤ لتبديل أو إلغاء الشريحة المعطوبة.

هل تفترض أن عملك التجاري يستطيع البقاء مدة بقاء شركة إنتل (ستة شهور) قبل أن تعترف بأن ردها على ما حدث كان، بحسب كلام أندرو غروف Andrew Grove المدير العام التنفيذي لشركة إنتل «متغطرساً ولا مبالاً»؟ إن شركة إنتل هي أكبر شركة في العالم لإنتاج شرائح الكمبيوتر، ولذلك استطاعت البقاء. أما أنت فقد كان من الممكن أن نقفل أبواب شركتك منذ زمن طويل.

## ممتلكاتك تستحق حمايتها

عليك أن تهين نفسك لوضع غير متوقع لأن لديك الكثير من الممتلكات التي تتطلب الحماية. هذه الممتلكات تشمل ما هو أكثر من المعدات وموجودات الشركة.

الممتلكات هي أي شيء تملكه أو هو جزء من الشركة له قيمة. فيما يلي قائمة بممتلكات حسب تعريف الحضور في إحدى حلقات البحث التي عقدتها بشأن التخطيط. وقد يكون لديك مزيد من الممتلكات لتضيفها إلى القائمة. دقق في القائمة، بنداً بنداً، وفكر في إجراءات الأمن والحيطة المطبقة في شركتك لحماية كل بند من هذه الممتلكات.

ممتلكات غير مادية	ممتلكات مادية
مجموع الخبرة الذهنية (تفهم موظفيك لعملك التجاري والغاية منه)	حسابات يمكن تسلمها
معدلات الطلبات	النقد
المصداقية	سيولة نقدية
اعتزاز الموظفين	شهادات ورخص
الخبرة	معطيات كومبيوتر/ سجلات
النزاهة	حقوق محفوظة
المستحقات على الشركة	قاعد معطيات عن الزبون
الأسهم في السوق	الزيائن
تفوق المنتج	المعدات
السمعة	المنشآت
ثقة مالكي الأسهم	الموجودات
	مصالح الإيجارات
	قوائم بعناوين البريد
	العلامات الفارقة
	العاملون في الشركة
	المواد الخام
	الممولون (علاقتك بهم وعقودك معهم)
	العلامات التجارية

## ماذا يمكن أن يحدث

لقد عملت مع العديد من مالكي الأعمال التجارية خلال حدوث أزمة وبعد حدوثها. في الأعم، كانت أخطاؤهم المشتركة تقع ضمن إحدى الفئات التسع التالية:

١ - التقصير في إعداد خطة

٢ - تجاهل إشارات التحذير

٣ - عدم إعداد المادة مسبقاً لتكون في متناول اليد عند حدوث أزمة

٤ - الإفراط في التفاؤل «بتجاوز العاصفة»

٥ - الإبطاء في اتخاذ القرارات

٦ - اتخاذ القرارات على أساس الخوف، وليس على أساس الحقائق.

٧ - عدم الاتصال بالأشخاص الذين بحاجة إلى معرفة الوضع، مثلاً الموظفون.

٨ - عدم الرد على الاتصالات الهاتفية من وسائط الإعلام أو استعمال عبارات سيئة من قبيل «لا جواب».

٩ - عدم الاستعداد لإجراء تغييرات أو تعديلات.

نتيجة لذلك يتعرض مالكو الأعمال التجارية للأمور التالية:

- ◆ تشويه السمعة الأمر الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى إقفال الشركة.
- ◆ فقدان معنويات الموظفين وولائهم، أو حتى التبديل الكامل للموظفين (أو المستخدمين).
- ◆ تناقص في الإنتاج بسبب تحول التركيز من «عمل تجاري كالعادة» إلى البقاء.
- ◆ تدني المبيعات وانخفاض الأرباح.
- ◆ تبديلات مكلفة في الأسماء في محاولة لخلق هوية جديدة.
- ◆ رسوم محام باهظة - إن عدم توفر وثائق تبين وجود تخطيط مسبق هو مجلبة لتكاليف الإهمال والمسؤولية القانونية بالنسبة للعديد من مالكي

الأعمال التجارية عند حدوث شيء ما مسيء لأحد الموظفين أو الزوار. إن وجود شيء خطي من شأنه أن يبين أن المالك بذل جهداً لحماية الأشخاص.

◆ الغرامات التي تقصم الظهر.

بالمقابل، دعنا ننظر في ما حدث بالنتيجة لمالكي أعمال تجارية تعرضوا لما هو غير متوقع ولكنهم كانوا قد خططوا مسبقاً من خلال هيكلية إدارتهم اليومية:

- ◆ رؤية بعيدة المدى
- ◆ تصاعد فهم الزبائن وإدراكهم لطبيعة العمل التجاري
- ◆ ارتقاء في اسم الشركة
- ◆ روابط أقوى مع الأشخاص والجماعات الهامين لنجاح العمل التجاري
- ◆ تحسن السمعة والمصداقية.
- ◆ خطط موثوقة للإدارة
- ◆ تعزيز الثقة بمالك العمل التجاري.

### الشركة التي تعلمت من خلال الدروس الشاقة

اسأل مالكي شركة «بلومنج كوكيز كاتالوغ» - Blooming Cookies Catalog Com- pany «ماذا - إذا؟» آن كينغ Ann King وأشلي غيغان Ashley Ghegan يديران عملاً تجارياً بقيمة أربعة ملايين دولار، ولكنهما تعرضا لأوضاع سلبية غير متوقعة في بداية عملهما وخلال سنوات نموه، وهي أوضاع كان من شأنها أن تؤدي إلى إفلاس العديد من المستثمرين. من ضمن هذه الخطوات: الخاطئة انعدام الخبرة، سلسلة من التحالفات غير الاستراتيجية، سماسرة وأصحاب عقارات يعتمدون على التضليل، موقع سيء، خيانة من جانب الموظفين، حريق، الافتقار إلى التدريب على كيفية التحدث إلى وسائل الإعلام، عدم كفاية التأمين، المشورة السيئة من قبل مسؤولي المصارف ومكاتب الأقرض، الافتقار إلى ضمانات لمعلومات الممتلكات.

تُرى، هل كلفتهم هذه الأوضاع في الواقع الكثير من المال والوقت؟ أجل. دعنا ننظر إلى واحد فقط من هذه الأوضاع. الموقع السيء. في مطلع عمله التجاري، استأجرت كنج King أرضاً مساحتها ٥٠٠ قدم مربع مدمجة في مركز تسوق صغير. آن كنج تستعيد إلى ذاكرتها أن سمسار العقارات حاول آنذاك «أن يهدئ مخاوفها بشأن الموقع الجديد إذ قال لها: لا تقلقي بشأن الإيجار. فإذا لم تتجحي في عملي سنترك لك خيار مغادرة المكان، لأننا لا نريد بقاءك هنا إذا لم تقلحي في عملي». فلا يكفي أن السقف كان يدلّف، بل كان يمكن أيضاً «أن تطلق قذيفة مدفِع عبر حركة التسويق في أي وقت من اليوم دون أن تصيب أحداً من الناس. وكانت حركة السير معدومة. لقد تعلمت الدرس القاسي أن أحداً لا يقصد مركز التسويق ما لم يكن في المركز ما يجذب الناس، كبقالية على سبيل المثال، الأمر الذي يخلق حركة سير. كنا في الواقع خارج خارطة رادار الزبائن في ذلك العام. وذلك المجرى غير المتوقع للأحداث كلفنا آلافاً وآلافاً من الدولارات». وحقيقة الأمر، تقول السيدة كنج أن مبيعاتها انخفضت بنسبة ٣٥ بالمئة. وتقول: «لو لم أبادر إلى الاستعانة بالمراسلة عن طريق البريد، لما تيقنت أنه كان بإمكاننا أن نتابع عملنا». كيف تتأكد من أنك حددت لعملي موقِعاً جيداً وحصلت على مؤشرات للأوضاع المعاكسة التي تعرضت لها السيدة كنج، هي أمور يجري بحثها في الفصول: الثاني، والثالث، والرابع، والسابع.

#### ابدأ بإعداد قائمة:

إن الوضع الذي تعرضت له السيدة كنج يثبت أنك لست مضطراً لشطر الذرة في معمل تجاري للطاقة النووية حتى تكتسب خبرة في الأوضاع البالغة الأذى. فإذا كنت تنتج منتجاً يمكن عندها أن تكون ضحية عمل تخريبي أو تلاعب بالمنتج. علاوة على ذلك، إذا كنت تدير شركة خدمات، قد تسهو عن الطبيعة الدقيقة للعاصمة التي تهب في الأفق. ولكنك بشيء من التفكير والتباحث مع الموظفين، قد تتمكن من

إعداد قائمة طويلة من السيناريوهات التي يحتمل حدوثها للشركة. إن الإطار على الصفحات (٢٧ و ٢٨ و ٢٩ و ٣٠ و ٣١) يتضمن قائمة بالأزمات المحتملة التي ترغب في مراجعتها واستعراضها. وبما أن الكوارث لا تحدث دائماً ضمن الفترة من الساعة التاسعة إلى الساعة الخامسة، فقد أدخلت في الإطار تنوعاً واسعاً من الأحداث غير المتوقعة التي تحفزك على التفكير بكل أنواع الساعات، وحالات الطقس، والمسائل التي تهم الناس، وتذبذبات السوق... الخ.

### حالات أزمة محتملة

◆ مشكلات طبية	◆ حوادث ذات صفة تكنولوجية
◆ عدم توفر مكاتب	◆ كوارث جوية وفضائية
◆ انقطاع الكهرباء	◆ مشكلة نوعية الهواء
◆ فشل منهج	◆ إفراغ مادة كيميائية
◆ حادثة إشعاع	◆ تسرب مادة كيميائية
◆ حادثة في أثناء النقل	◆ مشكلات في الكمبيوتر
◆ كوارث طبيعية	◆ منتج ملوث
◆ انهيار كتل ثلجية	◆ إقفال المنشأة بسبب أحداث طارئة
◆ تلوث	◆ EPA
◆ انهيار سد	◆ عطل في الأجهزة
◆ قحط	◆ انفجار
◆ هزة أرضية	◆ حريق
◆ برد شديد لمدة طويلة	◆ تسرب غاز
◆ مجاعة	◆ تحقيقات أو غرامات حكومية
◆ فيضان	◆ منتجات فرعية خطيرة

- ◆ موجة حر
- ◆ تسريح أو تقليص عدد المستخدمين
- ◆ إعصار
- ◆ وفاة مديرين
- ◆ عاصفة ثلجية
- ◆ خسارة مقدار كبير من الأعمال مع واحد أو أكثر من الزبائن
- ◆ وباء مزعج
- ◆ وباء بالحشرات
- ◆ خطأ كبير في الترويج
- ◆ انزلاق التربة
- ◆ رعب سببه الإعلام (حقيقي أو غير حقيقي)
- ◆ برق
- ◆ سوء إدارة
- ◆ حفرة كبيرة
- ◆ حوادث ضمن أداء العمل
- ◆ سقوط الثلج
- ◆ أداء مالي ضعيف
- ◆ عاصفة شديدة
- ◆ مشكلة في المنتجات أو استعادتها
- ◆ إعصار قُمعي
- ◆ فضيحة
- ◆ بركان
- ◆ دعوى من قبل أصحاب أسهم
- ◆ حيوانات مفترسة
- ◆ إضراب، اعتصام، أو مقاطعة
- ◆ هموم داخلية
- ◆ كارثة لدى المورد للشركة
- ◆ دعاوى جزائية
- ◆ تهديدات أو أعمال عنف من قبل مستخدم ساخط حالي أو سابق
- ◆ فيروس كمبيوتر
- ◆ مشاغب
- ◆ أعمال المستهلكين
- ◆ شائعات مسيئة
- ◆ مشاغب
- ◆ تسلم شركة
- ◆ شائعات مسيئة
- ◆ عنف في موقع العمل
- ◆ اتهامات أو ادعاءات تفرقة أو تحرش
- ◆ تهديدات خارجية وأخطار أخرى
- ◆ تهديد بقنبلة
- ◆ انقطاع الاتصالات
- ◆ انحدار اقتصادي
- ◆ أزمة في نفس الصناعة
- ◆ اختلاس

- ◆ أزمة لدى جار
- ◆ أزمة يُظن أنها أزمته
- ◆ قيود حكومية
- ◆ حالة أخذ رهينة
- ◆ عملية خطف
- ◆ تشريع
- ◆ عدم القدرة على الوصول إلى ممتلكاتك
- ◆ نشر شائعات
- ◆ عمل تخريبي، سرقة، أو افتعال حريق
- ◆ أزمة شخص آخر في ممتلكاتك
- ◆ تهديد من قبل إرهابي
- ◆ فقدان علمية النقل
- ◆ أحداث مرتقبة
- ◆ انصراف مدير
- ◆ استقالة مدير
- ◆ عجز مدير
- ◆ اكتشاف عملية غش
- ◆ خسارة زبون رئيسي
- ◆ خسارة أو فشل مورد رئيسي
- ◆ توقع أرباح ضعيفة
- ◆ الكهرباء على وشك انقطاعها
- ◆ أعمال بناء وتعديل الشكل
- ◆ اكتشاف مشكلة خطيرة في أحد المنتجات
- ◆ تتبؤ الأرصاء بحالة جوية شديدة أو عاصفة
- ◆ تهديدات خارجية بسبب موقع شركتك
- ◆ مطار
- ◆ مصنع كيميائيات
- ◆ بناء تابع للحكومة الفدرالية
- ◆ سفارة أجنبية
- ◆ جار خطر
- ◆ ردم التربة
- ◆ طريق سريع رئيسي
- ◆ سكة حديد رئيسية
- ◆ قاعدة عسكرية
- ◆ مصنع نووي لإنتاج الكهرباء
- ◆ محيط
- ◆ مكتب فوق الطابق العاشر
- ◆ بسطة من الأرض تغمرها مياه النهر

## أين موطن الضعف في شركتك؟

الفكرة التي يعالجها هذا السؤال هي التعرف على موطن ضعفك ومجالات الخطر الذي قد تتعرض له، ومن ثم الحيلولة من تحولها إلى أزمات. وإذا ما أفلحت في تحديد موطن ضعفك، اسأل نفسك هل في مقدورك أن تفعل شيئاً لمنعها من التحول إلى مشكلات أو أزمات. وكلما حددت موطن ضعفك، ضع قائمة بالإجراءات التي تنوي اتخاذها لإزالة أو تخفيف خطر تحوله إلى أزمة.

وخلال مراجعتك للقائمة لا تنسَ أن التنبؤ بالخطر وتكراره يساعدك على تقرير احتمال حدوثه. ويجب أن يتضمن تحليلك فحوصاً واقعية لإجراءاتك الراهنة للوقاية التي من شأنها أن تقلل إلى أدنى حد احتمال حدوث هذه الأوضاع السلبية.

إن الموظفين يكونون أحياناً في وضع أفضل كثيراً من مالك الشركة لاكتشاف المشكلات وليكونوا موضوعيين بشأنها. ولهذا السبب اسمح لموظفيك أن يشاركوا في تحديد المشكلات المحتملة، واطلب منهم أن يملؤوا استمارة تقييم مواطن الضعف وفق ما هو مذكور في هذا الفصل.

كذلك، استعرض الفصل الثاني مع موظفيك، لأنكم عندها يمكنكم التخلص من بعض الأوضاع التي - إذا تركت دون اهتمام بها - يمكن أن تتصاعد يوماً ما إلى مشكلات حادة.

### إدارة النوعية لا تكفي وحدها

يتساءل المستثمرون الغارقون في العمل ما إذا كان التخطيط مسبقاً للأوضاع غير المتوقعة ضروري في الواقع. مهما يكن من أمر، فإنهم يتفاخرون بأنهم يمارسون إدارة النوعية على أساس يومي. لسوء الحظ، إن ممارسة إدارة النوعية لا تنجي شركة ما من السقوط في أزمة. وما عليك إلا أن تسأل مركز بلوبيرد Blue bird

لحضانة الأطفال في ولاية نبراسكا التي عانت من فيضان مدمر، أو أن تسأل فندق بلوكوت Blue Coat في مدينة أوفر بولاية ديلاوير الذي دمره حريق، أو أن تسأل شركة دورسي تريلرز Dorsey Trailers التي عرفت بصناعتها الرديئة واضطرت إلى اقتراض ٢٥ مليون دولار لتستعيد عافيتها بعد أن انهار رصيف على ضفة نهر بي Pea River على مقربة منها. (سنقرأ المزيد عن هذه الحوادث في الفصل الثاني).

لاشك في أن إدارة النوعية قد تساعد في تجنب المشكلات في المقام الأول. ولكن مبادئ الإدارة العامة لا تملي عليك إجراء بحث عن الحقائق يجعلك تبحث عن المتاعب. ومع ذلك، فإن هذا بالضبط ما يجب أن تفعله: أي أن تتعرف على المواقع المثيرة للمتاعب قبل أن تفاجئك - فتلك هي الإدارة الفطينة، الإدارة التي يتطلع إليها أصحاب المصارف، والمستثمرون ومؤسسات إقراض المال، عليك أن تجد العون الذي تحتاجه قبل أن تحتاجه. إن المثل العام الذي يردده معظم الناس يقول: وقت تأمين المصاييح والشموع لإنارة مكانك خلال انقطاع الكهرباء ليس بعد انقطاعها بل قبل انقطاعها، أي عند عدم وجود سبب يدعوك للاعتقاد بأنها ستقطع.

ومهما كانت قوة تقنيات إدارة الشركة، فإن الأزمة ممكنة الحدوث.

إن بعض الأحداث، من قبيل التلاعب بالمنتجات، أو استيلاء جهة معادية على عملك، أو وقوع كوارث طبيعية، هذه كلها قد يكون بالإمكان الحيلولة دون حدوثها، غير أن هذه الحقيقة لا تعفي شركة ما من تحمل العواقب. إن الرد على هذه الأزمتا يقع ضمن استطاعة الشركة، التي لا بد لها من السيطرة على المشكلة.

دعنا نتذكر أزمة هي أكثر أزمتا الأعمال التجارية شهرة في التاريخ: إنها مأساة دواء تيلينول Tylenol من إنتاج شركة جونسون آند جونسون Johnson and Johnson's، ففي عام ١٩٨٢ عانت الشركة من رعب سببه التلاعب بالمنتج عندما توفي سبعة أشخاص في منطقة شيكاغو بسبب تناولهم حبواً مطلية بمادة

السيانيد . في ذلك الحين استردت الشركة من الأسواق أكثر من ٣١ مليون زجاجة ورأت حصتها في سوق الأدوية المسكنة للألم تنخفض من أكثر من ٢٥ بالمئة إلى ما دون ٧ بالمئة . الشركة تقول إنها مارست إدارة النوعية قبل حدوث هذه الحالة المرعبة . لحسن الحظ أن إدارة النوعية في الشركة كانت تتضمن التخطيط لما هو غير متوقع - أي استرداد منتج على نطاق واسع . لقد كانت شركة جونسون أند جونسون تمتلك وسائل اتصالات، وشبكة للرد، وكانت تتمتع بإدراك لما تريد أن تكون نظرة الناس إليها عند حدوث ضرر في علاقاتها العامة، وبالتالي كانت استجابتها وفق كل ذلك .

في نهاية الأمر، بعد زوال الأزمة - وفي بعض الأحيان في أثناء مجراها - قد تُمتحن بأسلوب ساخر في مدى اجتهادك عندما كنت تبذل جهودك للتعرف على المشكلات المحتملة ثم البدء بإجراء تغييرات أو إيجاد حلول . ترى من الذي سيمتحنك؟ إنهم الموظفون الغاضبون، والزبائن الساخطون، والمحامون النهمون، والإعلاميون المتلهفون للأخبار، وأصحاب الأسهم القلقون، إن كان لهم وجود .

### ابتدع خطة عمل

إذا جالت في خاطرك على الفور صورة خطة بشكل أحد تلك المصنفات الضخمة التي تضم عشرات الجداول التي يزيّن بها مستخدمو المؤسسات الكبيرة رفوف مكاتبهم، فإنك تكون قد كونت فكرة خاطئة عما قصدت عندما قلت لك أنك بحاجة إلى خطة . لا ريب في أن تلك البرامج ضرورية، وهي مفيدة لتلك المؤسسات . وأنا فخورة أن أقول إنني أحد الاختصاصيين الذي ساعد عشرات الشركات الكبيرة في الاستعداد للأزمات عن طريق استخدام برامج من هذا القبيل .

ولكن بما أن شركتك صغيرة ومواردها أقل، فإنك لست بالضرورة بحاجة إلى برنامج موسع تضمه دفئا مصنف كبير . إن ما تحتاجه خطة عمل . وهذه الخطة قد تتخذ أشكالاً متعددة، تبعاً لحجم شركتك وهدفها .

والخطة يمكن أن تحدد مهمة كل عضو في فريق معالجة «الأزمات» المجتمع في قاعة «التخطيط للحرب» عند الإنذار بحالة طوارئ. هذه هي الطريقة المثالية عندما يكون عندك عدد كاف من الموظفين ومنشأة لدعم مثل هذا الاستثمار في التخطيط.

أما إذا كنت على غرار معظم أصحاب الأعمال التجارية الصغيرة المحدودة المواردهم، فقد تتألف خطتك من قوائم بسيطة لخطوات العمل الواجب اتخاذه بغض النظر عن طبيعة الأزمة. والمقصود بذلك أن تفعل ما تستطيع فعله، وبقدر ما تستطيع، قبل فوات الأوان للقيام بأي عمل. إن استثماراً صغيراً للوقت يمكن أن يكون ذا فائدة كبيرة لتحاشي الضرر الذي قد يلحق بعملك التجاري.

بداية، تفحص قوائم تحديد مواطن الضعف التي أعدتها مع موظفيك على النحو المذكور في جزء سابق من هذا الفصل. ألقِ نظرة على قائمة خطوات العمل التي أعدتها بالتعاون مع موظفيك وقرر ما هي الخطوات التي يمكن اتخاذاها سلفاً بحيث تكون في حالة استعداد أفضل إذا ما وقع المحذور. وقد يتبين لك أن ما تبقى من العمل الواجب القيام به عندما يفاجئك الأمر غير المتوقع هو العمل ذاته الموصوف في قائمة أثر أخرى. بذلك تتوفر لك بدايات خطتك البسيطة.

وهذه الخطة ستبرهن لك جدواها خاصة خلال الساعات الأولى من الحالة الطارئة، أي عندما تكون في حيرة بشأن ما يجب عمله أو بحيرة لمعرفة ما حدث فقط. وخطتك يمكن أن تقوم مقام خطة طريق ذات قيمة كبيرة خلال ساعات التوتر التي يمكن أن يتغلب فيها اتخاذ قرار متهور على التفكير الاستراتيجي. وإذا شئت أن تخطو تلك الخطوة الإضافية - وقد يكون ذلك ممكناً تبعاً لعدد موظفيك - بادر إلى تعيين المسؤول عن كل عمل يجب القيام به. وعليك، مع ذلك، أن تتذكر أن الخطة التي تضعها هي وثيقة حية. بمعنى أنه كلما توسع عملك، فإن تغيير موظفيك، وتبديل موقع العمل، وتنوع العمل، يجب أن تنعكس على خطتك. وبما أن تبدل

المستخدمين هو تبدل كبير في العديد من الأعمال التجارية الصغيرة، يجب أن تحرص على مراجعة خطة الأزمة مرة على الأقل كل ثلاثة شهور.

### أسئلة لا بد من طرحها

اسأل نفسك، عندما تضع خطة عملك:

◆ **مَن يستجيب؟** هل تحدد الخطة كل المعنيين الذين يستجيبون لحالة الطوارئ، ومن منهم سيكون مكلفاً بالقيادة؟ إن من المهم أن تكلف شخصاً بمسؤولية اتخاذ القرار أو أن يكون منسقاً قادراً على اتخاذ قرارات علمية. هل يكون هذا الشخص هو ذاته إذا حدث الوضع الطارئ عند الساعة الثانية صباحاً بدلاً من الثانية بعد الظهر؟ وهل يكون الجميع على علم بذلك؟ وهل يكون هناك على الأقل بديل (الأفضل بديلان) إذا كان الشخص الأول خارج المدينة؟ ولنفترض عدم ظهور أحد من المنسقين، فهل ثمة أحد من الموظفين مؤهل لاتخاذ الخطوات الواجب اتخاذها. وهل هو مخوّل بالقيام بذلك؟

ذات يوم عملت في شركة صغيرة بالقرب من مدينة كليفلاند كانت قد أعدت فريقاً مؤلفاً من نحو خمسة وعشرين شخصاً مهمته الاستجابة لحالات طارئة. إن مالك الشركة أراد أن يحسب مدة الوقت اللازمة لإحضار الجميع خلال ساعات عدم الدوام، اعتمد على حساب الوقت الذي يتطلبه وصول كل موظف (أو مستخدم) من منزله، ثم أسند مهمة التنسيق إلى الشخصين الأقرب سكنهما إلى مقر الشركة. بدا ذلك وكأنه خطة عظيمة، إلى أن حدث طارئ في ساعات بعد ظهر أحد أيام السبت. المنسق الأول كان خارج المدينة، أما الثاني فقد رفض الحضور لأنه وحده في المنزل مع أطفاله ولا يستطيع الاتصال بزوجته التي كانت تقضي حاجات خارج المنزل.

◆ **كيف يمكن الاتصال بمن يستجيبون؟** ترى، هل تتضمن الخطة قائمة حديثة وشاملة وسهلة الاستخدام بأرقام هواتف منازل عدد من الموظفين، وبالجهات

المحلية التي يمكن اللجوء إليها (مثلاً، الإطفائية، الشرطة) وأرقام مكاتب الخدمات التي قد تدعو إليها الحاجة (مثلاً، من يقدم الطعام للجميع عند الساعة الثالثة صباحاً؟ من يصلح جهاز فاكس أصابه عطل أو سيارة طوارئ في يوم عيد الميلاد؟) يكفيك بصورة عامة أن تهيء هذه القوائم في مكتبك أو في أي مكان ترى وضعها خلال حدوث أزمة. بيد أن إحدى القوائم التي لا بد من أن تكون في متناول اليد طوال الوقت هي قائمة أرقام هواتف المستخدمين، بما في ذلك أرقام هواتفهم الخلية وأرقام هواتف النداء. والطريقة المثلى لضمان وجود أرقام هواتف الموظفين التي تدعو إليها الحاجة عند الطوارئ هي إعداد قائمة مختصرة، يتم اختصارها بواسطة آلة تصوير، (أو إعدادها في نص صغير جداً على الكمبيوتر) بحيث تكون في حجم بطاقة ائتمان، ثم اطبعها على رقائق واطلب من كل موظف أن يضع واحدة منها في حافظة نقوده. زودهم بنسخة أخرى لوضعها في مكان وضع القفاز في السيارة.

◆ **أين يلتقي الذين يتوجب عليهم الاستجابة؟** هل تحدد الخطة سياسات للحصول على تسهيلات، ومعدات، وخدمات وموارد أخرى تدعو إليها الحاجة في حالة حدوث طارئ، إذا حدث شيء ما بينما مالك الشركة خارج المدينة؟ قد يستوجب الأمر أن تكون مبدعاً إذا كان مكتبك صغيراً. هل يوجد في منشأة مجاورة مكتب أكبر تستطيع استئجاره خلال حالة طارئة؟ بل قد يكون في المنشأة المجاورة قاعة كبيرة يمكنك الاستفادة منها إذا جاء ممثلو الإعلام بأعداد كبيرة. إن الفنادق، ومراكز المؤتمرات والمكاتب توجد فيها أيضاً بصورة عامة قاعة اجتماعات. أما إذا شئت أن تعتمد فقط على مكتبك، فيجب أن تعرف إذا كان يحتوي على ما يكفي من أجهزة الهاتف للتعامل مع الاتصالات المتزايدة العدد التي قد تضطر إلى إجرائها أو تلقيها.

◆ **كيف يعرف المستجيبون ما يجب أن يفعلوا؟** هل تتطلب الخطة تدريباً دورياً للأشخاص المكلفين بالرد على الاتصالات؟ وهل يعرفون ما هي مهامهم؟ وهل

يفهمون مهام الموظفين الآخرين الذين يجب أن يتعاملوا معهم؟ وهل يعرفون من الذين يستطيعون اتخاذ القرارات أو إلى من يلجؤون للتوجيه والإرشاد؟ وهل يعرفون أية أجزاء من عملك التجاري تحتاج إلى التسيير بأسرع ما يمكن؟ هل يعرفون أنه لا يجوز لهم أن يتحدثوا إلى وسائل الإعلام؟ وإلى المتفرجين والمتصلين بالهاتف الفضوليين؟ وهل يعرفون كيفية تشغيل معدات الطوارئ الضرورية؟ هل يعرفون كيف يدونون على الورق ملاحظات مفصلة عن كل عمل واتصال هاتفي؟ في الحد الأدنى، عليك أن تتأكد من عدم إضاعة الوقت في ازدواجية الجهود ومن تنفيذ جميع الخطوات الحيوية المسجلة على قائمة عملك المطلوب. إن مراجعة الخطة مسبقاً، وبنظام، يضمن الاهتمام بمعالجة كل الخطوات.

◆ هل الذين يردون على الاتصالات يفهمون أبعاد الموقف؟ هل توفر الخطة توجيهاً بشأن ما يشكل الحاجة للرجوع إلى خطة العمل؟ حدوث انفجار مثلاً؟ أو اتصالات هاتفية غاضبة؟ إن إشراك الموظفين في مخططك إنما يؤدي بصورة عامة إلى معالجة الموقف، إذ يستحيل أن تسجل على القائمة كل أزمة قد تحدث لشركتك. وعندما تشرك المستخدمين في التخطيط، يتكون عندهم فهم لأشد الأخطار التي تواجهها الشركة ولكيفية تعاملهم مع هذه الأخطار. على سبيل المثال، إنك ستواجه، إضافة إلى خسارة الإيرادات المالية إبان الأزمة، غرامات تعاقدية إذا لم توفّ التزاماتك. إن مشاركة موظفيك في التخطيط تمنحهم فهماً أفضل لمسؤوليات الشركة واتفاقاتها التعاقدية.

◆ هل تتمكن من متابعة العمليات؟ هل تحتوي الخطة على أحكام خاصة بالتعامل مع وضع سيء في حين يستمر تنفيذ العمليات المعتادة في الشركة؟ إذا حدث تجاهل للأمر الروتينية هل يتطور هذا تجاهل إلى أزمة؟ مع العلم أن الأزمة قد تستحوذ على وقتك واهتمامك، دون أن تؤثر على قدرتك على متابعة العمليات اليومية. وإذا كان بإمكانك أن تواصل العمل التجاري في أثناء تعاملك

مع الأزمة، فافعل ذلك. وهذا قد يقتضي توظيف بعض المستخدمين المؤقتين أو مسعى الحصول على مشورة من خارج الشركة. غير أنه من المهم ألا تشتت انتباهك. ولذلك اعزل إذا استطعت المستخدمين الذين يتعاملون مع الأزمة عن أولئك الذين يتعاملون مع المسائل اليومية. ثم إن استمرار العمليات يمكن أن يعتمد على موارد خارجية: فإذا كانت الجهة التي تزودك بالمواد مضطرة إلى التوقف عن العمل بسبب الأزمة قد تتمنى عندها أن تكون قد ابتعت مواد من جهة خارج نطاق المنطقة التي تقع فيها شركتك. ولذلك بادر الآن إلى هذا الشراء لتحمي نفسك من انقطاع عملياتك في المستقبل.

◆ **كيف ستتعامل مع وسائل الإعلام؟** هل توفر لك الخطة مصادر للرد على اتصالات الإعلاميين؟ وهل المواد الخلفية الثقافية جاهزة الآن لتوزيعها عند وقوع حالة طارئة؟ إنك ستلقى أسئلة كثيرة من الإعلاميين خلال الأوقات الصعبة يمكنك الرد عليها الآن. فقط إعداد لوائح بحقائق عن شركتك. على سبيل المثال، من المحتمل أن يسأل الصحفيون: ما نوع الخدمة أو المنتج الذي تقدمه شركتك؟ ما عدد مستخدمي شركتك؟ ما هي مهمة شركتك؟ من هم زبائنك الرئيسيون؟ من هم الذين يزودونك بالمواد؟ كيف تقدم خدماتك؟ كيف يتم صنع منتجاتك؟ هذه الأسئلة كلها يمكن الرد عليها مسبقاً على صفيحة حقائق.

◆ **هل يمكن العزل بين الأزمة والردود على الاتصالات؟** هل تتضمن الخطة تدابير أمنية؟ هل «قاعة التخطيط للحرب» (مركز القيادة أو مكتب صغير، أو غرفة طعام، أينما كان موقع الاجتماع المتعلق بكل المسائل أو الأمور التي تعالج الحدث) - هل هذه القاعة محصنة لمنع التسرب ولحجبها عن عيون الصحفيين المتلصقة؟ بطبيعة الحال، ينبغي لك دائماً أن تقول الحقيقة عندما تكون في وضع أزمة، ولكن قد تضطر إلى التحدث عن معلومات سرية مع موظفيك في أثناء صياغتك للرد. ولك الحق في الاحتفاظ بسرية الكثير من المعلومات الفكرية الخاصة بالشركة.

## ما الذي يجب أن تتضمنه الخطة؟

إن خطة العمل التي تعدها يجب أن تشتمل على معلومات عن:

- ◆ **المساعدة المتوخاة من الموظفين (المستخدمين).** يجب أن تحدد من هو المسؤول عن تجنب ازدواجية الجهود أو احتمال عدم القيام بمهمة دقيقة.
- ◆ **الاتصالات.** يجب أن تتضمن الخطة معلومات عن الاتصالات مع جميع الأشخاص الرئيسيين في الشركة والمصادر الحساسة خارجها. يجب أن تعرف كيفية إبقاء الموظفين والزبائن والأشخاص الرئيسيين من الوسطاء على اطلاع دائم.
- ◆ **مسائل التموين.** حاول أن تعرف ما هي خطط الطوارئ لدى الباعة الذين تشتري منهم وهل هم مجهزون لدعمك عند الضرورة.
- ◆ **حماية المعطيات.** يجب إعداد برنامج لحماية المعطيات ضماناً لعدم فقدان معلومات حساسة إذا ما تعرضت لوضع من قبيل الحريق أو الفيضان (إذا أمكنك يجب أن تحمي شركتك بإنارة تستخدمها في حالة الطوارئ وبأجهزة بخ وأجهزة اكتشاف أماكن الدخان وأجهزة مكافحة الحرائق، ومولدات للكهرباء تستخدم عند الحاجة).
- ◆ **الأمن.** يجب أن توضح كيف ستحافظ على سلامة موظفيك ومنشأتك عند حدوث شيء ما. يجب أن تعرف من يحتفظ بمفاتيح البناية، وعليك أن تحتفظ بنسخ عنها في مكان آمن داخل مكتبك وخارجه.
- ◆ **تبديل الموقع.** إذا حال حائل دون الوصول إلى منشأتك أو دون استعمالها، إلى أين ستتقل عملياتك اليومية مؤقتاً؟ وهل سيحدث ردك على الأزمة من نفس الموقع؟

إضافة إلى ذلك إن إعداد خطة العمل تحقق ما هو أكثر من إزالة جزء كبير من الخطر والغموض، فهو يمكن أن يوفر لك أيضاً المزيد من التحكم بمصيرك. فقد

تتمكن - جزئياً - اختيار زمان ومكان انفجار مشكلة، مما يتيح لك ليس فقط الوقت للاستعداد، بل يتيح لك أيضاً القدرة على التحكم بسيرورة، وسرعة، واتجاه، ومدة الحدث غير المتوقع. بل إنك أيضاً قد تتحكم بسرعة انتعاشك بعد وقوع الحادثة. على سبيل المثال، إذا أمكن أن تستعيد عافيتك من أزمة حلت بالصناعة كاملة بأسرع من سرعة منافسيك، مع بقاء أكثر قدراتك في حالة سليمة، فإن الاحتمال الأكبر أن يحتفظ عملك التجاري بحصته في السوق ويحصل على مكاسب، وهذا بالتالي من شأنه الإبقاء على موظفيك بمهاراتهم ومعرفتهم.

◆ **تشكيل فريق عمل عندما يكون في شركتك نقص في عدد الموظفين.** إذا صح أن شركتك هي مرآة تعكس الشركة التي تحلم بها، فما من شك في أنه سيكون فيها مئات الموظفين (المستخدمين)، تختار من بينهم فريق عمل يتولى الرد في الأوقات السيئة. ولكن قد لا يكون عدد موظفي شركتك يتجاوز بضع عشرات من الأشخاص أو دون هذا العدد، وثمة احتمال أن تكون أنت وحدك فريق العمل الذي يتولى الرد.

ربما أن كل قارئ لهذا الكتاب له تركيبة فريدة وبيئة فريدة، لذلك يستحيل الإجابة هنا على كيفية تشكيل كل شركة فريق عملها. بيد أن الأمر الأهم هو أن مجالات المسؤوليات التالية يجب أن تكون موضع اهتمام إبان حدوث أزمة. فإذا كان عدد العاملين في الشركة صغيراً، ينبغي لك أن تزيد إلى الضعفين أو ثلاثة أضعاف المسؤوليات المسندة إلى كل عامل، أو أن تفكر بالاستعانة بخبراء من خارج الشركة.

◆ **شخص ما في موقع القيادة.** إن هذا الشخص قد يسمى «مدير الطوارئ» في المؤسسات الأكبر. إذا كان عدد العاملين في الشركة كافياً لتختار من بينهم، فليكن اختيارك حكيماً. لا تضع نفسك بالضرورة في هذا الموقف. فقد تكون بحاجة إلى مراقبة عمليات مستمرة في أثناء التعامل مع الأزمة. إلى جانب ذلك،

فإن الشخص الذي يستطيع أن يتابع الموقف بمزيد من الموضوعية، قد لا يكون هو الشخص الموجود في خضم المشكلة. إن ما تحتاجه هو شخص قادر أن يقدم على إجراء غير مسبوق، وليس شخصاً رد فعله قائم على الخوف. أحياناً يكون شخص من خارج مسؤولية الرد، بل من خارج الشركة - من قبيل مستشار موثوق - هو الاختيار الأفضل لمثل هذه المسؤولية.

- ◆ **المنسق:** هذا الشخص هو المسؤول عن إدارة فريق العمل وليس عن إدارة الأزمة، وهذا المنصب ضروري إذا كان عندك عدد كبير من العاملين في مجال الرد.
- ◆ **التنسيق المالي:** قد لا يكون مفر من مشتريات ومدفوعات غير متوقعة إبان أزمة. فلا بد عندها من وجود شخص يعرف إمكانية الشركة للقيام بذلك. فإذا كان عندك محاسب للشركة، اطلب منه مسبقاً أن يكون وجوده مضموناً خلال حدوث أزمة.
- ◆ **الموارد البشرية:** سيكون عند الموظفين الكثير من الهموم والأسئلة عند حدوث أزمة. آخر ما تريده هو أن يطلعوا على تفاصيل الأزمة من جارهم أو من أحد الصحفيين.
- ◆ **التسويق:** يجب تكليف أحد الأشخاص بمراجعة خطوات الرد التي تعتمزم اتخاذها لتضمن أنها لن تقوّض جهودك في التسويق والإعلانات الدعائية. ففي المحصلة، رددك على الأزمة مؤقتاً، وهذا ما تأمله، في حين أن عودتك إلى الروتين «المعتاد» هي ما تسعى لتحقيقه، فإذا كان لزاماً أن يكون ردك بطريقة مناقضة للصورة التي تقدمها في رسائلك الترويجية، احرص على إيقاف هذه الرسائل إلى أجل غير محدود. فليس في مصلحتك أن تطلق إعلاناً دعائياً في الغد عن منتج عرف الناس اليوم أنه معطوب. أما إذا كنت محشوراً للتعاطي مع هذا الجانب من العمل، اطلب مساعدة شركة مختصة بالعلاقات العامة.
- ◆ **المدخل التقني:** إذا كانت أزمة شركتك تتطلب تلقي معلومات من موقع منفصل عن مكتبك، من قبيل منطقة خدمات أو معمل صغير، فما السبيل إلى تلقيك

تلك المعلومات بسرعة؟ قد لا يكون من المجدي أن يغادر فريق العمل مكان الاجتماع للذهاب إلى موقع الأزمة لأن ذلك سيسبب انقطاعهم عن أجهزة الهاتف والمواد التي يحتاجونها لإعداد رد فعال. لذلك احرص على أن يكون لك ضابط اتصال موثوق ومخلص أو مخبر في الموقع الذي تحتاج منه الحصول على الأجوبة اللازمة. أحياناً تقتضي هذه الحالة معلومات لا يملكها إلا الجهة التي تزودك بالمواد. فإذا كان الأمر على هذا النحو، اجتمع الآن مع ممثلك لضمان استعداد الشركة لمساندتك إبان الأزمة.

◆ **العمليات:** إن تغيير أحد جوانب كيفية عمل شركة صغيرة قد تترتب عليه تداعيات حادة تنعكس على الجوانب الأخرى للشركة. لذلك احرص على وجود شخص ما له اطلاع على سائر العمليات ليشارك في إجراء هذه التغييرات.

◆ **أنظمة المعلومات:** قد تكون أنت أو فريق الرد بحاجة إلى معلومات حيوية عن الشركة في منتصف الليل. كيف يمكنك الحصول عليها إذا كان الشخص الوحيد الذي يعرفها غير موجود؟

◆ **المنشآت:** هذه من الأمور التي تهلك إذا كانت لديك منشآت عديدة يجب حمايتها أو إذا كنت بحاجة إلى إعادة تشكيل المنشآت الحالية لاستيعاب ردك على الأزمة.

◆ **الأمن:** إذا لحق ضرر بمكتبك، كيف تستطيع تأمين المعدات التي أمكن إنقاذها والمواد التي ظلت قابلة للاستعمال قبل أن تتمكن من نقلها إلى مقر عملك الجديد؟

◆ **المشورة القانونية:** يجب أن تتعاقد مع محام موثوق يمكنك الاتصال به في أية ساعة من ساعات اليوم.

◆ **وسائط الإعلام:** عندما تثير الأزمة اهتمام الإعلاميين فإنهم قد يطرحون العديد من الأسئلة، مفترضين أنك مستعد لإعطاء الأجوبة. أما إذا لم تكن تملك الأجوبة فإنهم سيحصلون عليها من شخص آخر. إذا كنت لا تريد أن يتحدث

شخص آخر باسم شركتك، كأن يكون أحد منافسيك أو مستخدم ساخط، بادرن الآن إلى تحديد شخص ليكون ناطقاً باسم شركتك.

◆ **العلاقات العامة:** قد تتشوه صورتك تشوهاً شديداً تبعاً لحجم الأزمة. لا بد من وجود شخص ما يقرر ما هي تداعيات العلاقات العامة لأية إجراءات تتخذها إبان حدوث أزمة.

◆ **التأمين:** إن النصوص الواردة في بوليصة تأمينك قد تبدل طريقة ردك على الأزمة. احرص على أن تكون البوليصة في متناول يدك خلال الأزمة لأنها تساعدك.

◆ **مساندة مستخدمي الأعمال المكتبية:** إذا توفر لديك العاملون في الأعمال الإدارية، دعهم يتولون أعمال الناس والمهمات المساندة بينما تركز أنت وفريق العمل على الأزمة.

إن هذه القائمة من المواضيع تبين لك الحاجة إلى البحث خارج شركتك طلباً للمساعدة. قد تجد العون لدى وكالات استخدام مؤقت، أو محام يمكنك الاعتماد عليه، أو شركة علاقات عامة، أو شركة تأمينك، أو ضباط شرطة أو رجال أمن خارج أوقات الدوام، و/أو مستشار موثوق. كل ما في الأمر أنك يجب أن تتصل بهم الآن. فوقت المصافحة للمرة الأولى أو الوقت المناسب لشرح قضية شركتك ليس في أثناء أزمة أو هم من الهموم بل عندما تكون كل الأمور هادئة.

تصفح القائمة التي وردت في الصفحات السابقة، وابدأ بإجراء مقارنة بين من لديك من مستخدمين من جهة ووضعك من جهة أخرى. من الذي يستطيع من موظفيك التعامل مع الإعلام؟ هل أنت خير من يستطيع التحدث باسم شركتك؟ من المخوّل باتخاذ قرارات مالية هامة؟ من القادر على التعامل بأفضل طريقة مع المشكلات التقنية؟ ينبغي لك وأنت تفكر بمن (وبعدد الأشخاص) ترغب في أن تعينه في فريق عمل الرد، فكر في معرفة الشخص الذي يستطيع معالجة

الأوضاع المحبطة التالية. إن هذه قائمة بالعناصر المشتركة في معظم الأزمات غير المرتقبة، أي عندما تكون الشركة غير مستعدة، وفقاً للتعريف الذي أعده مالكون آخرون لأعمال تجارية صغيرة كانت لهم معاناة مع الأزمات:

- ◆ لا وقت لاتخاذ قرارات.
- ◆ لا مصدر موضوعياً يمكن اللجوء إليه عند اتخاذ قرارات.
- ◆ عواقب غير مرتقبة يبدو أنها تبرز إلى ما لا نهاية.
- ◆ عندما يبدو أن الحصول على معلومات كاملة مستحيل.
- ◆ معلومات مغلوبة، أما إذا كانت صحيحة فيمكن أن يوثق بها.
- ◆ أنت متوتر الأعصاب، وبالتالي فكل من حولك متوتر الأعصاب أيضاً.
- ◆ لأنك صغير الحجم أو وحيد، فقد يطفئ عليك شعور بأنك مستهدف.
- ◆ عندما يسود جو من الغموض وإعادة التخمين.
- ◆ عندما يبدو أن الملكات الذهنية الموثوقة عادة كملكة الذاكرة أخذت تضعف.
- ◆ إذا حدثت أذية أو وفاة، يمكن أن يتعرض مالك الشركة وموظفيها لتوتر وأذى نفسي شديد.

◆ إذا حدث مسبب لهدر كبير في الوقت، تبدأ مشاعر الإحباط والذعر.

عندما تبدأ بالإجابة على أسئلة من نوع «ماذا إذا؟» و«من يستطيع أن يفعل ذلك؟» تكون أقدر على تقدير الوقت الذي تصرفه في تطبيق درهم وقاية على هيكليتك وأساليب عملك بدلاً من انتظار قنطار العلاج الكريه.

### حدد منطقة للاجتماعات

الشركات الكبيرة تسمي هذه المنطقة «غرفة تخطيط الحرب» أو مركز قيادة، أو مركز معالجة الأزمة، وفي أغلب الأحيان تظل هذه المناطق خالية بانتظار استعمالها عندما تحدث أزمة. أما أنت، باعتبارك مالك عمل تجاري صغير، فقد لا يكون لديك متسع كاف للقيام بالعمليات اليومية، دعك عن وجود متسع كاف لمواجهة

الحالات الطارئة. لا بأس، مع ذلك يجب أن تحدد مكاناً للاجتماعات تُجهّزه بأكبر عدد ممكن من الأدوات لكي يتاح لك الوقت للتركيز على المضمون بدلاً من الشكل خلال الأوقات الصعبة.

غرفة المؤتمرات هي مكان مثالي للاجتماع لأنها ستعزل المكلفين بالرد على الأزمة عن مكاتبهم التي تكون مملوءة بالأشياء اليومية التي تشتت الذهن. عندما تحدث أزمة، يجب عزلها والتعامل معها فوراً. إن مما يساعد في تحقيق هذا الإنجاز هو عزل المكلفين بالرد على الأزمة عن الأشياء التي تشتت الذهن.

في الحد الأدنى، لابد من توفر ما يلي في موقع الاجتماع:

- ◆ رسوم بيانية للأجهزة المركبة في أماكنها.
- ◆ خرائط للمؤسسة.
- ◆ بيانات حقائق عن المنتجات والمناهج.
- ◆ قوائم بأسماء الزبائن والمومنين الرئيسيين وغيرهم ممن يجب إطلاعهم على الوضع.
- ◆ أرقام هواتف وأية معلومات أخرى عن المكلفين بالرد على الأزمة.
- ◆ هواتف.
- ◆ وصلات الكمبيوتر.
- ◆ آلة نسخ.
- ◆ آلات فاكس.
- ◆ لوحات بيضاء.
- ◆ خطط أزمة، أوراق عمل، أو أية مواد تعدها مسبقاً لتوجيه الرد.

إن حجم عملك التجاري وطبيعته هما عاملان مؤثران في قراراتك بشأن مدى اتساع تجهيز موقع الرد على الأزمة، وينبغي لمالكي الأعمال التجارية الراغبين في أن يكون لديهم منشأة مجهزة تجهيزاً كاملاً، أن يفكروا بما يحتاجونه للتعامل مع حالة طارئة خطيرة.

### ◆ تسهيلات ومعدات

إذا أمكنك أن تبذل قائمة تسوق لتخطيط متقن للأزمات، كان هذا خيراً وبركة. لعل عملك التجاري صغير ولذلك تجد صعوبة في تخزين معداتك اللازمة للعمل اليومي، دعك عن التفكير في تجهيز مكان مخصص للاستخدام خلال الأوضاع غير المتوقعة. ولكنك بلا ريب تأمل في أن ينمو عملك. إن هذه القائمة ستساعدك في تأمين ما تستطيع تأمينه الآن، وتجعلك مدركاً لما ستحتاجه في أثناء نمو عملك.

بالنسبة للوقت الراهن، حدد الأشياء التي لا يمكنك الاستغناء عنها إذا واجهت فجأة أزمة بعد ظهر هذا اليوم. بعد ذلك، عليك أن تعمل لتأمينها:

### ◆ تسهيلات:

مركز قيادة.

مركز رد على الإعلام.

أشياء أخرى (ربما خيمة أو سكن بديل يمكن إقامته إذا تعرضت لأوضاع سلبية وأنت بعيد عن مكتبك).

### ◆ اعتبارات التسهيلات:

موقع رئيسي.

موقع ثانوي.

اتفاقيات مع أصحاب هذين الموقعين.

فسحة كافية لمواقف السيارات.

إمكانية الوصول إلى غرف الاستراحة.

معدات للأمن.

طاقة كهربائية (خط رئيسي).

طاقة كهربائية (خط احتياطي).

إمكانية الاتصال بشبكة كمبيوتر الشركة.

اتصالات هاتفية.

موقع بيئة آمنة ودائمة لعمليات طويلة الأجل.

◆ اعتبارات مركز خاص للرد على الإعلام.

منطقة عمل الشركة - ملك خاص وآمن.

منطقة لإعطاء إيجاز للإعلام:

سهل الاتصال بها من قبل الإعلاميين.

مكان لإجراء مقابلات إعلامية.

توفر هواتف للإعلاميين (هذا أمر اختياري).

مكان قريب من موقع الأزمة (إذا أمكن).

أمكنة قريبة من الفنادق والمطاعم (إذا أمكن).

◆ الأثاث

طااولات عادية وطااولات مكتب.

كراسي للمتعاملين مع حالات الطوارئ والإعلاميين.

خزائن.

حاويات ملفات محمولة.

لوحات بيانية تبين وضع الشركة.

خرائط وإطارات.

سلات للأوراق التالفة

منصة للخطابة، طاولة، وكراسي لمؤتمر صحفي

(هذه لمركز الرد على الإعلاميين)

#### ◆ المعدات

آلة تصوير، آلتان على أدنى حد.

آلة فاكس، على أقل تقدير آلة للاستقبال وأخرى للإرسال.

أجهزة كمبيوتر وطابعات، ولزومهما.

برامج للكمبيوتر.

آلات كتابة (على سبيل الاحتياط).

تجهيزات عقد مؤتمرات عن بعد.

أجهزة هواتف.

هواتف للمتكلمين.

آلة إتلاف الورق.

سخانة لإعداد القهوة.

ساعات حائط أو ساعات طاولة.

#### ◆ معدات مركز خاص للرد على الإعلاميين

كاميرة فيديو، وشاشة عرض، وأشرطة تسجيل

أشرطة تسجيل صوتية

معدات صوت، ومكروفونات، وأسلاك، ومكبرات صوت  
صندوق معيارية الصوت  
تلفزيون وراديو للمراقبة والمتابعة الإعلامية  
خرائط حسب الحاجة: الموقع، لمنطقة سكانية، لإقليم، للمبيعات، خريطة  
للبلد. رسوم بيانية  
كاميرا جاهزة مع فيلم.  
مؤشرات.  
بطاريات.  
شريط تسجيل.  
صناديق للتخزين.  
أسلاك تمديد.

◆ الإمدادات: جميع المرافق

صور من خطط الأزمات/ الأحداث  
كشف هواتف الشركة  
كتب خاصة بالهواتف والمناطق  
استثمارات وسجلات لرصد الحوادث  
أقلام الحبر وأقلام الرصاص  
أوراق مخططة ووسائد  
ورق فاكس (إذا دعت له الحاجة) وأغطية فاكسات  
حبر لماكينة التصوير والطابعة  
دبوس ورق  
دباسة ودبوس  
مواد مكتبية أخرى  
أوسمة استحقاق

◆ تموينات إضافية لمركز الرد على الإعلام

قرطاسية الشركة.

قرطاسية إصدار بيانات صحفية.

أدوات بصرية مساعدة.

معلومات عن الشركة تقارير.. إلخ.

علب للصحف.

ورق للطباعة على الآلة الكاتبة.

قاموس وموسوعة.

◆ التفكير في الرد المحمول

سيارة صغيرة أو مركبة أخرى.

خيمة أو بناء آخر منقول.

حقائب للملابس وحقائب سفر لنقل المؤن.

كمبيوتر، طابعة (تعمل بواسطة بطارية).

آلة فاكس محمولة.

هواتف خلوية.

دليل هاتف.

قرطاسية، ورق، أقلام حبر.

نقود (ورقية ومعدنية).

بطاقات ائتمان رئيسية.

بطاقة ائتمان للهاتف.

علب شخصية تستخدم عند السفر.

ملابس

علب مواد صحية شخصية

نظارات، عدسات لاصقة، مواد تنظيف

أسبرين وأدوية شخصية

#### ◆ النقل

سيارات الشركة.

عقود مع شركات نقل جوي وبري وبحري.

خدمات نقل الرسائل.

إمكانيات الحصول على عملات أمريكية ودولية.

## اجعل من الوضع المعاكس فرصة

صديقي جيم ليماي Jim Lemay، محرر الأخبار، قام بتغطية العديد من أزمات الأعمال التجارية التي حدثت في زمنه، وفي رأيه أن الأزمة هي لحظة تعرفُ الشركة على نفسها. وهو محق في هذا القول. فالأزمة هي عبارة عن وقت من عدم الاستقرار يكون التغيير الحاسم خلاله وشيكاً. بعبارة أخرى، الأزمة هي نقطة تحوّل إلى الأفضل أو الأسوأ. إنها الوقت الذي يمكن أن تكون النتيجة فيه غير مرغوب فيها أبداً أو تكون إيجابية للغاية. ولقد عرفت شركات عديدة كيف تستفيد من حدوث أزمة، أي من نقطة تحوّل، تستفيد منها لزيادة الوعي وفهم العمل في المجال التجاري.

واختيار النتيجة كثيراً ما يكون في متناول يد مالك العمل التجاري أو المدير الذي يتعامل مع الحدث. وبطبيعة الحال، الاستثناءات قد تكون هي أوقات سوء شديد في الإدارة. ولكن إذا كنت تدير عملاً تجارياً بنزاهة فإنك ستجد أمامك فرصة عند حدوث أزمة. من المؤكد أن التعامل مع الأزمة مزعج ولكنه يمكن أيضاً أن يكون فرصة.

ما الذي يمنح أي مالك لعمل تجاري من ممارسة التخطيط لنقطة تحول، وإزالة الكثير من الخطر والغموض بغية تحقيق المزيد من التحكم بالنتيجة؟ لعل السبب هو أن أصحاب العديد من الأعمال التجارية الصغيرة يظنون أن التخطيط للأزمات هو من اختصاص الشركات الكبيرة. الأمر ليس كذلك، فكل عمل تجاري، سواء أكان كبيراً أو صغيراً، تابعاً لقطاع عام أو خاص، يجب أن يستعرض الأخطار المحدقة به، وأن يضع خططاً للوقاية منها. فليست هناك استثناءات من الحاجة إلى خطة، والاختلاف الوحيد هو في درجة وحجم الشركة والأخطار المحتملة التي يمكن أن تواجهها. إن أفضل طرق التخطيط هي التي تزيل الأخطار وتُوجد فرصة في الآن نفسه.

كثيراً ما سألت كيف يمكن للأزمة أن تعني فرصة بالنسبة لعمل تجاري صغير؟! والجواب هو في الاستفادة من حدث غير متوقع لمصلحة الشركة عن طريق جعل نقطة الحدث نقطة تحول لفائدة الشركة. وبالتالي، فعندما يحدث ذلك يجب أن تسأل نفسك إن كنت تستطيع الاستفادة من نقطة التحوّل من أجل:

تنظيف الزبائن المحتملين لتعليمهم ما هي طبيعة شركتك.

تعزيز علاقتك مع الزبائن الحاليين.

تحقيق تفوق على منافسك.

توطيد علاقتك مع الجهة الممونة.

كسب تأييد وولاء مستخدميك.

أن تضع نفسك كعامل تبديل «عامل احتياط» ضمن صناعتك.  
أن تحقق تغييرات بأسرع مما تستطيع في الظروف العادية.  
أن تبرز كإنسان محترم يضع مصلحة الجمهور في ذهنه.

إن الحد الأدنى هو أن أية شركة تستطيع التخطيط لنقطة تحوّل إنما تحظى بحظ  
أوفر للاستفادة من تلك الفرصة مما تستطيعه شركة واجهت هذا الوضع وهي  
غير مستعدة بالمرّة.

## ينبغي أن تجري تقويماً لمواطن الضعف في شركتك

لكي تعرف في أي مجالات تكمن مواطن الضعف في شركتك، عليك أن تجري  
تقويماً لهذه المواطن.

قسّم بقلم أو بطريقة ترتيب الكلمات - صفحة من الورق إلى ثلاثة أعمدة. اكتب  
أو اطبع عند رأس العمود الأول عبارة «مجال القلق» وعند رأس العمود الثاني عبارة  
«المشكلة المحتملة» وعند رأس العمود الثالث عبارة «توصيات للرد».

بعد ذلك، اعقد اجتماعاً مع المستخدمين في موعد مقرر مسبقاً وزوّدهم  
بتوجيهات بشأن كيفية ملء الأعمدة الثلاثة. ومن المهم أن تخبر المستخدمين - وأن  
تكون صادقاً - أن هذه الصفحات بما تحتويه ستظل طي الكتمان وأن كل أسباب  
القلق مشروعة.

وقد يتطلب الأمر أن تقدم بعض الشروحات عن كل عمود:

◆ **العمود الأول:** هذا العمود يجب أن يتضمن مجال القلق: مشكلات، مناهج،  
تعقيّدات، مواقف، آراء.

◆ **العمود الثاني:** في هذا العمود اطلب من المستخدمين أن يذكروا النتائج السلبية  
الأولية والثانوية الناجمة عن إحدى المشكلات. شجّع المستخدمين على التفكير

بما هو أبعد من حدث واحد في وقت ما، وأن يتبصروا بدلاً من ذلك بتتابع الأحداث. على سبيل المثال: لقد تسببت حادثة المعمل النووي في جزيرة ثري مايل Three Mile Island عن عدة حوادث فردية أصغر. وكل حادثة منها كانت قادرة على قطع إنتاج الطاقة الكهربائية. عليك أن تعرف المدة التي تستطيع خلالها تحمل انقطاع الطاقة قبل أن تتعرض لخسارة ضخمة في عمالك التجاري.

◆ **العمود الثالث:** يجب على المستخدمين أن يدونوا في هذا العمود كل الإجراءات اللازمة لحل أو لمعالجة كل من مجال القلق (حالياً) والمشكلات المحتملة (خلال أزمة أو حدث غير متوقع).

في كل صفحة يجب أن يذكر سبب واحد من أسباب القلق. ذلك من شأنه أن يسهل لاحقاً تسجيل الأفكار والإجراءات لكل مجال من مجالات القلق. ينبغي أن تزود المستخدمين بنسخ إضافية لكي يستمروا في التفكير في بواعث القلق ومن ثم تقديم أفكار جديدة.

أما الجزء الثاني من جلسة تثقيف مستخدميك يجب أن يشمل عمالك معاً لتطوير أجوبة على الأسئلة التالية: وقد يتبين لك أن هذه الأسئلة تكشف لك مواطن ضعف سهوت عنها في الخطوة الأولى أعلاه:

ماذا نفعل إذا أصيبت منشأتنا بخراب سبب إغلاقها عدة أيام؟

ماذا نفعل إذا دمرت تدميراً تاماً؟

كيف تسارعون للاتصال ببعضكم بعضاً لتفعيل خطط الدعم؟

هل بالإمكان تسيير العمل في مكان آخر؟ وأين هذا المكان؟ وماذا بوسعك أن تفعل لتأمين مثل هذا المكان؟

كيف تبادر بسرعة لنقل محتويات شركتك، أي أجهزة الكمبيوتر، ومعدات المكتب،... إلخ؟

إذا كانت لديك تموينات ومعدات احتياطية، هل هي مخزّنة في مكان غير معرض للكارثة نفسها التي حلّت بشركتك؟

ما هي الأشياء التي لا يمكن دونها أن نستمر في العمل؟

ما الذي نستطيع أن نفعله لكي نضمن عدم الاضطرار إطلاقاً للعيش دون هذه الأشياء؟

ما العمل إذا حدث انقطاع طويل للكهرباء؟

هل يوجد مولد احتياطي لاستمرار الخدمات من نوع التبريد، الأمن، الإنارة، التدفئة، وتشغيل الكمبيوتر؟

ما العمل إذا تعطلت خدمة الهاتف المحلي مدة غير محدودة؟

ما العمل إذا حدثت كارثة طبيعية حالت دون وصول المستخدمين إلى أماكن عملهم لأيام عديدة؟

ما العمل إذا تعرضت شركات التموين أو الشحن البحري لأزمة، مع أننا لا نعاني من أزمة؟ هل نعرف شركات تموين وشحن بديلة أو لنا علاقات معها؟ ما العمل إذا استغنى زبائننا الرئيسيون عن منتجاتنا أو خدماتنا؟ هل يمكننا أن نجد بديلاً وأن نسوّق منتجاتنا وخدماتنا إلى غيرهم؟ ومن سيكون هذا الغير؟ هل يمكننا أن ننوّع في منتجاتنا؟

ما العمل إذا أُلقت سجلاتنا الحيوية؟ ما هي الأعمال الورقية والسجلات الضرورية لاستمرار وانتعاش عملنا التجاري؟

ما العمل إذا أصيب أحدنا إصابة خطيرة في جسمه أو حتى قُتل في المنشأة؟ كيف نتعامل مع أفراد أسرته، وفرق الطوارئ، ومع الإعلام؟

هل نعرف كيف نستدل على مستشفى ننقل إليه المستخدم الجريح؟ وهل نعرف كيف نحصل على أحدث معلومات عن وضعه الصحي؟

هل نملك وسيلة لإبلاغ الزبائن والموردين بقدرتنا أو عجز الشركة عن الوفاء بطلباتهم والخدمات المطلوبة منها أو المطلوبة منهم؟

هل بوليصة التأمين كافية لعودتنا إلى العمل؟ هل نعرف على وجه الدقة الجوانب التي يغطيها التأمين والتي لا يغطيها؟

إن الخطوة الثالثة في التعرف على المشكلات المحتملة هي إعداد صفحات خطط العمل. يجب تسجيل المشكلات المحتملة التي تم تحديدها في استبيانات التعرف على مواطن الضعف، ونقلها إلى صفحات خطط العمل، جنباً إلى جنب مع الرد المدروس على كل مشكلة تحت العناوين الفرعية التالية:

الموضوع سبب القلق.

من الجهة التي يجب إعلامها (بما في ذلك الأشخاص خارج الشركة وداخلها)؟

من هو، داخل الشركة وخارجها، الذي يستطيع أن يوفر خلفية: أو خبرة فنية أو مساندة؟

الأهداف الأشمل / النتيجة المرغوب فيها للرد (يجب إعداد وصف لما يجب أن تبدو عليه النتائج إذا جرى التعامل معها بإتقان).

قائمة معدة مسبقاً بالأولويات (ما هي أولويات التخطيط؟).

ما هي استراتيجيتنا الأولى لتحقيق النتيجة المرغوب فيها؟ (ما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها الآن؟ من الذي يتخذها؟ كيف سيتم تنفيذ هذه الإجراءات؟ من ينفذها؟ ما هي المساندة المطلوبة؟).

ما هي استراتيجيتنا البديلة؟

## الحد الأدنى:

حتى الآن قدمنا لك الخطوات الأساسية الخاصة بالاستعداد لما هو غير متوقع بحيث نركز عند حدوث أمر غير المتوقع على محتوى الأزمة بدلاً من إعداد خطة خاصة بحالة طارئة. بيد أن ثمة الكثير مما تقدر عليه لتخفيف تعرضك لأزمة، وذلك بتفاديها - أو بتفادي الجزء الأكبر منها - في المقام الأول.

إن الفصل الثاني يأخذ بيدك للمشروع في ذلك. وعندما تقرأ ذلك الفصل حاذر أن تفكر بعدد الساعات التي قد يستغرقها التمعن في عملك التجاري، بل اعتبر هذا التمعن استثماراً في مستقبل شركتك.

