

الفصل الثاني

بادر إلى إجراء محاسبة ذاتية
في عملك التجاري



يفترض الفصل الأول أنك تعرف عملك التجاري معرفة جيدة. لكن لنفترض أنك كمعظم المستثمرين: أنشأت شركة محورها ما اكتسبته من خبرة، أو أنك متميز في مجال أو مجالين، وبالتالي، فإنك قد لا تملك اطلاعاً على المشكلات التي قد تنشأ في أجزاء أخرى من العمل التجاري. إن هذا الفصل سيساعدك في إجراء بحث شامل عن المشكلات الراهنة أو المحتملة، التي قد تتسلل إليك إذا أهملت معالجتها.

إن شركات الأعمال التجارية الكبيرة تسمى عملية السبر هذه: «عمليات محاسبة» أو «عمليات تفتيش»، وتُشكّل لجاناً كبيرة أو توجد آليات تقييم لاكتشاف مواطن الضعف.

وبما أن عملك التجاري صغير، فأنت لست بحاجة إلى هذا الحد من الترف، ولكنك تحظى بأشياء كثيرة قد لا تتوفر للأعمال التجارية الكبيرة: علاقة حميمية مع مستخدميك، وتفهم هؤلاء لأعمال شركتك، وفهم أساسي غريزي للأماكن التي قد تطفو فيها المشكلات على السطح، وخبرتك التي ترشدك إلى مكان وزمن القيام بعملية السبر. لقد شرعت مجالات الأعمال التجارية لتوّها في اكتشاف ونشر أخبار عن فائدة وقيمة الخبرة المكتسبة في مجال الأعمال التجارية.

تفادي المشكلات

أنت إلى هذا الحد تكون قد قرأت الفصل الأول، وفهمت المواقع التي قد تتعرض عندها شركتك لعارض سوء أو أزمة. وها أنت أيضاً شرعت في التخطيط لتشكيل فريق عمل، وتحديد مكان اجتماعاته، وكيفية تنظيم نشاطه لمعالجة الأمور غير المتوقعة عند حدوثها. ولعلك، من خلال تقييمك لمواطن الضعف، قد بدأت في تحديد المجالات التي يمكنك أن تتخذ إجراءات تصحيحية فيها منذ الآن.

إن المحاسبة الذاتية في العمل التجاري الصغير ستساعدك في التعرف على الأخطاء التي تستطيع تفاديها. ولا ننسَ أن القدرة على معالجة الأزمة والتغلب عليها هو أمر جيد، لكن كل أعمال التنظيف في العالم لا تساوي في جدتها تفادي المشكلات قبل وقوعها. إن هذا الفصل مخصص لمساعدتك في اكتشاف المشكلات المحتملة والأوضاع الكامنة. وستجد، بعد كل مجموعة أسئلة شروحاً وإرشادات للتعرف على الأخطار وتفاديها. وهناك المزيد من المعلومات في العمق والمقترحات التي يقدمها الكتاب فيما يتعلق بالتهديدات الخطيرة الواضحة (كالسرقة والحريق). أما بالنسبة للتهديدات الأخرى، ستجد المزيد من الإرشاد عبر بقية فصول هذا الكتاب.

بحث شامل عن المشكلات المحتملة

في هذه المحاسبة الذاتية ثمة معالجة لمعظم فئات إدارة الأعمال الجيدة، بدءاً من مسك دفاتر محاسبة وممارسة العمل المحاسبي إلى التخطيط المالي وإدارة جهاز المستخدمين، والكثير غير ذلك بين هذين الأمرين. بيد أن التركيز في هذا الكتاب وهذه المحاسبة الذاتية هو على الاستعداد لما هو غير متوقع، وليس لإملاء أساليب الإدارة الجيدة، مع أن الأمرين يسيران جنباً إلى جنب. على سبيل المثال: الإدارة الجيدة تفرض عليك حضور المعارض التجارية وإجراء اتصالات، وأن تظل في طليعة التقدم التكنولوجي. غير أنك لن تجد هذا البند في القائمة لأنه لا ترابط مباشر بين عدم حضور المعارض التجارية والتعرض للمشكلات إلا إذا كانت شركتك بطبيعة الحال تجري كل أعمالها التجارية في المعارض التجارية. وبالمثل، فإن آلاف تقنيات التسويق، والإعلانات والدعاية التي يمكن استخدامها من شأنها أن تجعل عمك ينمو ويزدهر، ولكن عدم تطبيق أي من هذه الأفكار لا يؤدي بالضرورة إلى حدوث أزمة.

خلال قيامك بعملية المحاسبة الذاتية، يجب أن يتوجه تفكيرك إلى حماية شركتك وليس إلى نموها. فالنمو يتطلب منك أن تجري بشأنه محاسبة ذاتية منفصلة ذات بنود أكثر ملاءمة. إن محاسبة ذاتية من هذا القبيل هي إنما تتعلق بحماية الشركة والتعرف على المشكلات المحتملة. على سبيل المثال: ضع في اعتبارك السؤال: «هل توجد ميزانية سنوية للشركة؟» وبالنسبة لغايات هذا الكتاب، فإن هذا السؤال ليس مطروحاً من أجل التأكد من أنك تستطيع تتبع سيولتك النقدية، وهذا أمر جوهري للإدارة الجيدة. وإنما هذا السؤال مطروح من أجل أن تفكر في تدفق المال إلى عملك التجاري، وعبره، وإلى خارجه. فإذا وجدت أمراً خطأ في ميزانيتك، فقد يدل ذلك على وجود اختلاس، أو هدر في الإنفاق، أو أية سلسلة من المواقف التي يمكن أن تسبب أزمة في الميزانية.

يجب أن تحرص على الرد على جميع الأسئلة. أحياناً قد تتساءل ما سبب إدراج هذا السؤال مع أنه وحده لا يمكن أن يؤدي مباشرة إلى أزمة. على سبيل المثال: من الواضح أن عدم مكافحة حريق في قمامة يمكن أن يؤدي مباشرة إلى أزمة، ولكن قد لا يكون واضحاً أن توزيع العمل على المستخدمين على نحو غير متساو يمكن أن يسبب متاعب. في الحالة الثانية الطريق إلى المشكلات قد تكون بشكل ما طريفاً غير مباشرة.

إن التوزيع غير العادل للعمل يمكن أن يؤدي إلى الإحباط أو الغضب، اللذين يمكن أن يؤديا بدورهما إلى عواقب سلبية متنوعة، بدءاً من تدني المعنويات في العمل إلى أعمال عنف في مكان العمل. إن تدني المعنويات يخلق مناخاً سلبياً ينعكس على الزبائن، وبالتالي، يعزفون عن التردد على الأماكن غير الودية التي لا تستقبل الزبائن بروح طيبة. ومع ابتعاد الزبائن يتوقف عملك التجاري.

أخيراً، خلال ردك على كل سؤال، فكّر في التأثير السيء الذي يحدثه كل بند على الجوانب الأخرى لعملك التجاري. على سبيل المثال: إذا تعرضت لوضع نتجت

عنه خسارة في إيرادات الشركة، فإنك قد تواجه أيضاً غرامات أو عقوبات إذا لم تتمكن من الوفاء بالتزاماتك. أو إذا تعرض مكان عملك لفيضان مياه، فإن مشكلاتك قد تتعدى تجهيز مكتبك بأجهزة كمبيوتر وأشرطة تسجيل غير مبتلة تأتي بها من موقعك الاحتياطي، كما أن ذبوع الأخبار عن الفيضان قد يؤثر على قدرتك على اجتذاب الزبائن للعودة إلى مكان عملك.

وخلال قيامك بالمحاسبة الذاتية، احرص على تدوين ملاحظات ووضع علامة أمام كل بند لا جواب عليه. بذلك تتعرف على المجالات التي ينبغي أن تعالجها أولاً.

المحاسبة الذاتية

بيان مهمة:

◆ هل لدينا بيان مهمة واضح؟

◆ هل نتجز المهمة؟

◆ هل يفهم الموظفون أو المستخدمون المهمة ويدعمونها؟

لا ضرورة لأن يكون بيان المهمة موسعاً، ولكن يجب أن يكون محدداً بوضوح. ويجب أن يذكر بصورة حاسمة ما هي طبيعة عملك التجاري، وما هي السوق التي ترمي إلى التعامل معها، وماذا تفعل لخدمة تلك السوق. فإذا لم تتمكن من أن تحدد بوضوح ما هي طبيعة عملك التجاري، فقد لا يفهم أبداً زبائنك ما الذي تستطيع أن تقدمه لهم، ولذلك فإنهم سيتعاملون مع غيرك، كما أن مستخدميك قد لا يفهمون ما هو دورهم في تنفيذ المهمة، إلى حد أنهم سيبتدعون بدلاً من هذه المهمة، مهمة أخرى تخدم أغراضهم الخاصة، كما أن أصحاب المصارف والمستثمرين الذين تتعامل معهم سيعزفون عن إمدادك بمبالغ إضافية من المال، وهذا ما سيكون كارثياً بالنسبة لك عندما تكون في أمس الحاجة إلى المساعدة.

خطة العمل التجاري:

- ◆ هل لدينا خطة عمل تجاري مكتوبة؟
- ◆ هل هذه الخطة وافية بحيث تكون مقبولة لدى الدائنين عندما نحتاج إلى قرض؟

إن خطة عملك التجاري تبين الطريق التي تعتمزم سلوكها لإنجاز مهمتك. إنها وثيقة ضرورية يصر الدائنون على مشاهدتها قبل أن يوافقوا على إقراضك المبالغ اللازمة لك عند الحاجة الماسّة. والأهم - وفقاً لأغراض هذا الكتاب - أن خطة العمل التجاري هي وثيقة مرجعية ثمينة تحتاجها عندما تتعرض لأزمة. فعندما تواجه خيارات من حيث الرد على الأزمة، ستفيدك الخطة في تذكر ما كنت تتوي إنجازاه عندما تنتهي الأزمة.

الميزانية:

- ◆ هل لدينا ميزانية وهل نحصر على إعداد ميزانية سنوية؟
- ◆ هل الميزانية واقعية؟
- ◆ هل تستخدم الميزانية كأداة مراقبة؟
- ◆ هل تجري مقارنة النفقات الواقعية بالنفقات المدونة في الميزانية، وهل يجري تصحيح بالنسبة للمستقبل؟

إذا أردت أن تراقب النفقات وتتحكم بها يجب أن تضع ميزانية وتلتزم بها، فالمشكلات المالية تبدأ عادة عندما تقصّر الشركات في اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال تجاوزت النفقات الحدود المخصصة لها في الميزانية. كذلك يجب أن تكون حذراً في السماح للمستخدمين بنفقات تتجاوز ما هو محدد في الميزانية. وبوجه عام، يجب عليك بصفتك مالك العمل التجاري أو مديره، أن تكون الشخص الذي يضع الميزانية والقيود المالية. أما نقل الإشراف على الميزانية إلى الغير فهو في الواقع نقل الإشراف على العمل

التجاري إلى الغير. فإذا فوّضت الموظف المالي في الشركة بهذه المسؤوليات، عليك في هذه الحالة أن تضع نظاماً للتدقيق يقتضي منك أن تراجع الميزانية بصورة دورية. في كل الأحوال، فإن الموظف المالي لن يشعر أنه أهين عندما تريد أن تلقي نظرة متفحصة على عمله، وبالتالي فإن هذا الشخص سيفكر مرتين في القيام بعمل مبدع في مسك الدفاتر الحسابية.

الأمور المالية:

- ◆ هل لدينا نظام جيد لمسك الدفاتر الحسابية؟
- ◆ هل دفاترنا وسجلاتنا منظمة أولاً بأول حتى الساعة؟
- ◆ إذا كان مسك الدفاتر الحسابية له مصادر خارجية، هل نعقد اجتماعات منتظمة مع المحاسب؟
- ◆ هل نجري مطابقة شهرية للبيانات المصرفية؟
- ◆ هل ندفع كل التزاماتنا دون تأخير؟
- ◆ هل نعد ونراجع البيانات المالية؟
- ◆ هل نجري مقارنة البيانات مع وسطي معدلات الصناعة؟
- ◆ هل يوجد بيان ميزانية عمومية وبيان دخل جاهزين لإبرازهما للدائنين؟
- ◆ هل مستخدمو الشركة المعنيون على اطلاع على الوضع المالي للشركة في كل الأوقات؟
- ◆ هل يتم إعداد الفواتير للزبائن بسرعة؟
- ◆ هل يدفع الزبائن حساباتهم بسرعة؟
- ◆ هل لدينا وثيقة تأمين ضد العجز من السداد؟
- ◆ هل هذه الوثيقة مرنة إلى حد كافٍ لاستيعاب أوضاع الزبائن غير العادية وهل هي في الوقت نفسه صلبة بما يكفي لاحترامها؟
- ◆ هل تدفع رواتب المستخدمين دون أية مشكلة؟

- ◆ هل نضع أرصدة للوفاء بضرائب التأمين الاجتماعي؟
- ◆ هل نسجل كل مستحقات الضرائب في وقتها؟
- ◆ هل نرصد مبلغاً من المال للتوسع وللأوضاع غير المتوقعة؟
- ◆ هل لدينا علاقة عمل جيدة مع أحد أصحاب المصارف؟
- ◆ هل نستطيع أن ندفع للدائنين والمستخدمين خلال توقف العمل مدة طويلة؟

أفضل شرح لأهمية المؤسسة المالية المكيّنة هو في نتائج دراسة أجرتها الإدارة الأمريكية للأعمال التجارية الصغيرة تحت عنوان «الصعوبات المالية للأعمال التجارية الصغيرة وأسباب فشلها». لقد ذكرت أن المشكلات المالية تمثل ما نسبته ٢٨ بالمئة من أسباب إعلان الأعمال التجارية إفلاسها. من ضمن هذه المشكلات المالية ارتفاع معدل الدين، وفقدان التمويل، والعجز عن الحصول على التمويل. وتقول الدراسة أن الضرائب هي سبب الإفلاس في أكثر من ٢٠ بالمئة من الحالات.

في الحقيقة إنك ترغب في إقامة علاقة جيدة مع المصرفيين الذين تتعامل معهم، وأن تكون أعمالك الورقية جاهزة طوال الوقت. وقد تكون القروض ضرورية عند الزنقة، فإذا لم تكن الأعمال الورقية مهياً ولم تحصل مسبقاً على الموافقة، فإنك تخسر وقتاً ثميناً. فالدائن يريد أن يرى خطة عملك التجاري وبيان الميزانية العمومية للشركة (الدليل الرئيسي على الملاءة المالية) وبيان الدخل (المقياس العام للأرباح).

بإمكانك أن تتعلم المزيد عن التعامل مع الدائنين وتعزيز سيولتك النقدية من الفصل الثالث: «تجنب أكثر الخطوات الإدارية الخاطئة شيوعاً».

المبيعات:

- ◆ هل لدينا خطة مبيعات مكتوبة؟
- ◆ هل أرقام المبيعات التي تدعم الخطة سليمة؟

- ◆ هل تم تحديد هدفنا في السوق بصورة صحيحة؟
- ◆ هل تم تحقيق هدفنا في السوق؟
- ◆ هل يجري استفتاء الزبائن لمعرفة مدى رضاهم؟
- ◆ هل يتم تطوير منتجات وخدمات جديدة بانتظام أو على الأقل، عند الحاجة؟

إن التخطيط الجيد للمبيعات ضروري للسيولة النقدية. يبدأ هذا التخطيط بالتعرف إلى الذين تستهدفهم الخطة وكيف الاتصال بهم. فإذا اتصلت بالجهة الخطأ فإنك لا تلبث أن تفقد ما لديك من مال. وإذا لم تزد المبيعات فقد يكون ذلك علامة على أزمة كامنة: أي أن أسلوبك في التسعير مضى زمنه، أو أن مطالب السوق تغيرت، أو هنالك سوء في تطوير منتجاتك وخدماتك، أو في إيصالها إلى الزبائن، أو أن الإعلان الدعائي غير سليم. إذا تبين لك أن هناك هبوطاً في المبيعات وأنتك تخسر الزبائن، فعليك أن تقرّ الفصل الثالث.

التسعير:

- ◆ هل بإمكاننا أن نقدم مسوغاً لأسعارنا؟
- ◆ هل نقدم حسومات على المبيعات الكبيرة؟
- ◆ هل نرفع الأسعار عند الضرورة؟

ينبغي لك أن تضع سياسة تسعير فعالة، تستند إلى مهمتك، وميزانيتك، والسوق التي تريد التعامل معها، بدلاً من مجرد تحديد أسعارك على أساس أنها أقل من أسعار منافسيك بنسبة ضئيلة. فمقياس أسعارك يجب أن يكون وضعك الذي تتفرد به وما يجب أن يكون ثمن منتجاتك لكي تحصل على ربح. أما إذا اختلفت أسعارك اختلافاً شاسعاً عن أسعار مواد مماثلة في السوق، فالأفضل لك أن تعرض خصائص أخرى لمنتجاتك تبرر هذا الاختلاف، وعليك أن تتذكر مبادئ التسويق الأساسية؛ فالهدف الذي ترمي

إلى تحقيقه ليس صنع مصيدة فئران أفضل بل مصيدة فئران مختلفة. بعد ذلك تصبح مهمتك أن تضمن اطلاع زبائنك الجدد على الخصائص الإضافية لمنتجاتك التي بررت اختلاف الأسعار. ومن المهم أيضاً أن ترفع أسعارك عندما تزداد نفقاتك، وإلا فإنك تكون مقبلاً على مشاكل مالية مع مرور الزمن.

المستخدمون (الموظفون):

- ◆ هل يعرف مستخدموك ما هو متوقع منهم؟
- ◆ هل حصلوا على تدريب كافٍ للقيام بأعمالهم؟
- ◆ هل يرفع كل مستخدم نتائج أعماله مباشرة إلى شخص واحد فقط؟
- ◆ هل يحصل جميع المستخدمين على أوصاف لمهامهم يستطيعون فهمها؟
- ◆ هل عبء العمل موزع بينهم بالتساوي وبإنصاف؟
- ◆ هل لدى المستخدمين معرفة وثيقة بسياسات الشركة؟
- ◆ هل يحصل المستخدمون على تغذية راجعة عن أدائهم في العمل؟
- ◆ هل يتم إبلاغ المستخدمين فوراً عندما يكون الأداء دون التوقع؟
- ◆ هل هناك أسلوب ثابت للاستخدام؟
- ◆ هل هناك أسلوب ثابت لصرف المستخدمين؟
- ◆ هل توجد أنظمة لمنع سرقة المستخدمين؟
- ◆ هل يشعر المستخدمون بالراحة عند تطوعهم بنقل معلومات سلبية إلى الإدارة؟
- ◆ هل يجري اتباع معايير OSHA لحماية المستخدمين؟
- ◆ هل توجد سياسة مكتوبة على الورق لمعالجة التحرش الجنسي؟
- ◆ هل هناك سياسات خاصة بالإجازات السنوية، وإجازات المرض، والغياب عن العمل، والتوظيف، والصرف من العمل، مكتوبة على الورق وجاهزة لاطلاع من يرغب في الاطلاع عليها في أي وقت؟

لقد كُتِبَ الكثير عن فوائد العلاقات الحسنة مع المستخدمين، مع ذلك تواجه الشركات، كل يوم، مشكلات يمكن أن تعزى إلى عدم المبالاة، أو الجهل، أو عدم الأمانة، أو سوء التدريب.

وهدف الأسئلة في هذه الفئة هو تحريضك على التفكير بمسؤوليتك تجاه مستخدميك ومسؤوليتهم نحو الشركة. يقول معهد إدارة الأزمات: إن المستخدمين يتسببون بنحو ١٤٪ من أزمات الأعمال التجارية (راجع الفصل الثالث). والحد الأدنى في حالة حدوث أزمة هو أن المستخدم قد يكون سبباً في وضع ما، ولكن ذلك الوضع أصبح مشكلتك التي يجب أن تتعامل معها. فعندما يتسرب وقوع الحدث إلى الصحف، فإن مخبري الصحف يستخدمون بشكل عام اسم شركتك وليس اسم المستخدم. وعندما لا تطبق معايير OSHA أو التوجيهات الخاصة بعدم التفرقة، لن يكون الجهل بالقانون عذراً.

الموردون:

- ◆ هل هناك موردان أو أكثر تعرفهما، وهما جاهزان لتوريد كل منتج تحتاجه؟
- ◆ هل هناك مصادر أخرى محددة وقادرة على توفير المواد الخام في حالة طوارئ؟
- ◆ هل لدى المورد خطط للطوارئ اتفق عليها معنا؟
- ◆ هل مواعيد التسليم ثابتة ويتم الالتزام بها؟
- ◆ هل شروط الدفع مبينة بوضوح؟
- ◆ هل تقوم بأعمال تفتيش منتظمة للتثبت من المواد المخزونة؟

عندما تحل أزمة بأحد الموردين الذين تتعامل معهم فيعجز عن تسليم البضائع أو تقديم الخدمات، يتعرض عملك التجاري بدوره إلى خسارة. فالعديد من الأعمال التجارية تعتمد على تسليم طلبياتها يوماً بيوم، كتسليم حلويات إلى أحد المطاعم أو تسليم قطع غيار لورشة إصلاح. فأنت تأمل في

توقيع عقود مع مورديك لأنهم مهمون جداً لاستمرار عملك. هذه الاتفاقيات يجب أن تتضمن مواعيد التسليم، وشروط الدفع، ومعايير الجودة بالنسبة لمشترياتك، مع خطط احتياطية في حالة عدم قدرتهم على التسليم في الموعد المحدد أو عدم قدرتك على تسلّم البضاعة. ولكن رغم أن العقد قد يكون لمصلحتك إذا اضطررت للجوء إلى المحكمة، فإن العقد لن يوفر لك المواد التي تحتاجها إذا كان المورد الذي تتعامل معه قد توقف عن العمل، لذلك يجب أن تبتاع المواد مؤقتاً من مورد مكانه خارج منطقتك، بحيث يكون لك مصدر بديل تحصل منه على المواد التي لا غنى عنها.

العلاقات مع الزبائن:

- ◆ هل يتعامل المستخدمون مع الزبائن باحترام؟
- ◆ هل تتم معالجة شكاوى الزبائن فوراً وبصورة كافية و باحترام؟
- ◆ هل تكافئنا الزبائن بطلبات جديدة؟ وهل يقومون بتركيبتنا للآخرين؟
- ◆ هل تطلب الشركة تغذية راجعة؟
- ◆ هل تحتفظ الشركة بقاعدة معلومات عن الزبائن من أجل الاتصال بهم مستقبلاً ولأغراض الأبحاث البشرية؟
- ◆ هل تتحقق أهداف المبيعات؟
- ◆ هل أعددتنا إجراءات احتياطية ضد خسارة زبائن عن طريق تنويع خطوط منتجاتنا، وأماكن مبيعاتنا، وتنويع زبائننا؟
- ◆ هل أعددتنا خططاً بديلة في حالة امتناع زبائننا الرئيسيين عن شراء منتجاتنا أو خدماتنا؟ وفي هذه الحالة، هل يمكننا أن نركّز على زبائن آخرين وأسواق أخرى؟
- ◆ إذا اعتمدنا قاعدة ٢٠/٨٠ - أي أن ٨٠ بالمئة من عمك التجاري يتأتى من ٢٠ بالمئة من زبائنك - فمن المعقول أن تسعى سعياً حثيثاً لإسعاد الزبائن ولتبقى على معرفة باحتياجاتهم. للاطلاع على مزيد من الأفكار عن تحسين العلاقة

بين المستخدمين والزبائن، راجع الفصل الرابع وعنوانه: «ممارسة الاتصال الشخصي مع المستخدمين».

موقع العمل:

- ◆ هل موقعنا مناسب للعمل التجاري الذي نقوم به؟
- ◆ هل الموقع سليم نسبياً من أخطار الكوارث الطبيعية (فيضانات، زلازل، درجات حرارة تحت الصفر)؟
- ◆ هل الوصول إلى الموقع سهل؟
- ◆ هل المكتب نظيف، ومرتب، وآمن، وإنارته جيدة؟
- ◆ هل المكتب مجهز بمعدات الحماية من الحرائق وبمعدات التدفئة؟
- ◆ هل توجد في المكتب حقيبة أدوية إسعاف أولي؟ هل يعرف المستخدمون مكانها وكيفية استخدامها؟
- ◆ هل لدينا موقع احتياطي مضمون يمكننا الاجتماع فيه إذا أُغلق مكتبنا أياماً عديدة أو دُمر تدميراً كاملاً؟

جميع الأعمال التجارية يجب أن تعلق على جدرانها خرائط ترشد إلى كيفية إخلاء الموقع وتُبين أسرع الطرق وأسلمها للخروج من البناء، كما يجب وضع قائمة بالأرقام التي تدعو إليها الحاجة عند الطوارئ مثل أرقام الشرطة، والأطفائية، والإسعاف. اختر تاريخاً سنوياً - على سبيل المثال اليوم الذي يبدل فيه أوقات الساعة مرتين سنوياً - لكي تتأكد من أن جميع أرقام الهواتف التي تحتاجها مسجلة حتى تاريخه. وسيكون ذلك أيضاً وقتاً مناسباً لفحص أجهزة الإنذار من الحريق وأسطوانات إطفاء الحرائق، وسيكون مناسباً أيضاً لإجراء تمرين على مكافحة الحريق.

ثمة سبب وجيه للاحتفاظ بالملفات والوثائق الاحتياطية في مكان منفصل، وهذا السبب هو احتمال أن تصبح مؤهلاً لتخفيض الضرائب من أجل

التعويض عن الخسائر التي تتحملها عقب حدوث أزمة. وفي حالات كثيرة، يمكنك أن تستخلص قيمة الخسائر الفعلية في الممتلكات من الأضرار التي لحقت بممتلكاتك في العمل التجاري. ولكن هذا يعني أنك ستحتاج إلى طريقة جيدة لتوثيق، ليس فقط الدمار الذي حدث، بل الممتلكات أيضاً قبل إصابتها بالأضرار، وهذا يتطلب الاحتفاظ بسجلات، وإيصالات، وأوصاف. ولهذا السبب فإن أول أساليب الحماية من الكوارث وأسهلها هو أسلوب الاحتفاظ بسجلاتك بطريقة مرتبة وأن تخزن نسخاً عنها في مكانين منفصلين.

إن الفيضانات تُعدُّ الكارثة الطبيعية الرئيسية بالنسبة لعمل تجاري صغير. ولذلك عليك أن تُعدُّ الفيضان خطراً محتملاً إذا كان موقع عملك في سهل معرض للفيضان، أو بالقرب من نهر، أو على مقربة من قناة منحدرية من أحد السدود، أو في منطقة تكثر فيها المياه. كذلك، إذا كان موقع عملك في منطقة معرضة للهزات الأرضية، يجب أن تعلم أن الهزات الأرضية تستطيع تحويل مجاري الأنهار وتفرغ البحيرات، وتدمير السدود، وإسقاط برج خزان الماء المحلي. والفيضانات يمكن أن تحدث أيضاً في المناطق التي لا تستطيع استيعاب التجمد العميق ولذلك فإن أنابيب المياه وخزاناتها الرئيسية يمكن أن تتفجر وتكون النتيجة عادة حدوث فيضان عندما يذوب الماء المتجمد.

يجب أن تعرف ما هي المجالات التي لا تغطيها شركة التأمين التي تتعامل معها. معظم بوالص التأمين ضد الأخطار لا تغطي الأضرار الناجمة عن الفيضان. وحذار أن تفترض أن الفيضان إذا لم يحدث من قبل لن يحدث إطلاقاً. إن أشكال الفيضان تتبدل بسبب التبدل الذي يحدث في التنمية الصناعية والإسكانية. فالماء الذي ينحدر من شوارع جديدة ومن أماكن وقوف السيارات يمكن أن يطفئ على السواقي المجاورة، والأراضي المحيطة

بالمكان وبمواقف السيارات. لذا قد يكون هناك سبب وجيه لحصولك على موقع مكتبك بسعر معقول، وهذا السبب قد يكون وجود ساقية إلى جانب البناء الذي يقع فيه مكتبك، وهي الآن ساقية هادئة لم يسبق قط أن خرجت عن مجراها، ولكن مياهاها قد تتحول إلى تيار مدمر تتآكل بسببه أسس البناء. ولذلك يجب أن تخطط لمواجهة أسوأ الأمور.

قد يجد الإنسان نفسه، عند حدوث أية كارثة محاصراً لا يستطيع مغادرة المكان حتى إن شاء أن يغادره. وهذا يعني أنه إذا كان لك أكثر من عمل تجاري مقره في منزلك، يجب أن تفكر في التخلص من المواد الزائدة بوضعها في خزانة مؤن مكانها في الطابق الثاني أو طابق أعلى منه، وهذه المواد هي من قبيل:

- ◆ الماء النظيف المعبأ في أوعية. توصي الحكومة الفدرالية بما لا يقل عن غالون واحد للشخص الواحد في اليوم الواحد.
- ◆ مناشف، وبطانيات، وملابس دافئة، فإن بقاء الإنسان غير مبتل بالماء هو وقاية هامة من التعرض للمرض. فالإنسان يمكن أن يمرض أو يفارق الحياة بسرعة إذا فقد حرارة جسمه الطبيعية.
- ◆ أجهزة تدفئة. قد تضطر إلى تجفيف جسمك، وملابسك، وبطانياتك، وقد تضطر إلى أن تطبخ طعامك، ولذلك فإنك ستحتاج إلى موقد ووقود مستقل، إذ قد لا تكون الكهرباء والغاز متوفرين.
- ◆ حاويات للتخلص من الفضلات البشرية. قد لا يكون التخلص منها متاحاً لمدة من الزمن، مما يستدعي خزن الفضلات البشرية.
- ◆ حبال. احتفظ بها في متناول اليد لاستخدامها حبالاً للنجاة أو للهرب عبر النوافذ.

التأثير البيئي:

- ◆ هل نطبق جميع الأنظمة لإبقاء البيئة نظيفة؟
- ◆ هل نتخلص من الفضلات بطريقة صحيحة؟
- ◆ هل نخزن، ونشحن، ونتخلص من الفضلات الخطرة بطريقة صحيحة؟
- ◆ هل ندرك بوضوح ما الذي يُعد فضلات خطيرة؟

وفقاً لقواعد وكالة الحفاظ على الصحة، الجهل بالقانون ليس عذراً. فإذا ما سببت ضرراً للبيئة، يمكن أن يُعد مذنباً سواء أكنت واعياً أم لم تكن واعياً لمسؤولياتك.

تفيد إحصاءات وكالة حماية البيئة أن أكثر من ١٥٠ مليون أمريكي يعيشون في مناطق حيث مستويات تلوث الهواء تشكل انتهاكاً للمعايير الصحية الفدرالية. علاوة على ذلك، يتم إنتاج أكثر من ٢٥٠ مليون باوند من المواد الكيميائية كل عام في الولايات المتحدة، أي ما يعادل أكثر من ١٠٠٠ باوند لكل شخص. وغالبية هذا التلوث وهذه المواد الكيميائية مصدرها الأعمال التجارية. فإذا لم تكن واعياً تمام الوعي للأنظمة البيئية التي تنطبق على عملك التجاري، فقد تتعرض لغرامات تفرضها عليك الحكومة. وإذا كنت في شك من حيث الأنظمة التي تنطبق على عملك التجاري، فإن وكالة حماية البيئة تستطيع أن تقدم لك الأجوبة عبر (اسبستوس «وكالة حماية البيئة» وخط محقق الشكاوى الساخن) EPA Asbestos and Small business Om budswan Hotline ٥٨٨٨-٣٦٨-٨٠٠. والغرض من هذا المكتب هو أن يساعد الشركات الصغيرة على تطبيق كل أنواع الأنظمة الفدرالية الخاصة بالبيئة.

أما إذا كنت حائراً ولا تعرف ما هي الأنظمة المتعلقة بالفضلات الخطرة، فيجب عندئذ أن تتصل بخبراء وكالة حماية البيئة على خطهم الساخن الخاص بالفضلات الخطرة ٨٠٠-٤٢٤-٩٣٤٦.

إن العلب الصدئة التي تتسرب منها مادة لزجة خضراء لم تعد تمثل صورة المواد الخطرة، وإنما الأخطار الحديثة تتألف من السوائل التي تستعمل في الطباخة، وفضلات التنظيف الجاف، وبعض الزيوت المستعملة، بل إن المياه المستعملة في التنظيف قد تمثل خطراً على صحة الإنسان. إضافة إلى ذلك، فإن المواد التالية يمكن اعتبارها فضلات خطيرة أيضاً، تبعاً لنوعها ومدى تركيزها، وهذه المواد هي: مواد مكافحة الحشرات، منتجات النفط، الأصبغة، الدهانات، مواد التحليل، سوائل التنظيف، المواد القابلة للاشتعال، والمواد التي تحلل المعادن والخشب والملابس.

المعدات والسيارات:

- ◆ هل مستخدمو الشركة مدربون تدريباً صحيحاً على تشغيل معدات الشركة وسياراتها؟
- ◆ هل هذا التدريب واضح في وثيقة؟
- ◆ هل هناك صيانة منتظمة للمعدات الحيوية والسيارات؟
- ◆ هل جدول هذه الصيانة يقضي بعدم إرسال آلتين حيويتين أو سيارتين للصيانة في الوقت ذاته؟
- ◆ هل جدول الصيانة موجود لكي يطلع عليه الأشخاص المختصون بالإصلاحات؟
- ◆ هل لدينا ترتيبات خطية مع بائعي أجهزة الكمبيوتر، تتطلب منهم أن يبدلوا بسرعة أجزاء الكمبيوتر الحيوية التي لحق بها ضرر؟
- تصور نفسك وأنت تشرح للصحفيين سبب عدم وجود سجل خدمة لسيارة الشركة التي تعرضت للتو لحادث تسبب بوفاة.

أما بالنسبة للمعدات، احتفظ بالفواتير، وقوائم الشحن، والوثائق الأخرى بحيث تستطيع أن تطلب بسرعة قطع التبديل الصحيحة عند الضرورة. يجب

أن تعنتي بشيكات الديون، وحسابات الشراء، وغير ذلك من متطلبات البائع لكي يتمكن هذا البائع من شحن قطع التبديل فوراً.

أمور قانونية:

- ◆ هل تتوفر لنا مشورة قانونية لمدة ٢٤ ساعة في اليوم؟
- ◆ هل العقود والإجراءات محترمة من قبل كل الأطراف الوارد ذكرها في العقد؟
- ◆ هل تطلب المشورة القانونية في أي وقت توحى فيه الأمور بوجود سوء تصرف؟
- ◆ هل يجري تدقيق بوالص الأشخاص العاملين في الشركة من قبل محام قبل أن توضع موضع التنفيذ؟
- ◆ هل يجري توثيق مشكلات المستخدمين بصورة روتينية؟
- ◆ هل يتوفر التدريب على أيدي فريق ثالث من خارج الشركة عندما ينتهك المستخدمون سياسة الشركة، على سبيل المثال في قضايا التحرش؟ وهل هذا التدريب هو جزء من التوجه العادي بالنسبة لكل المستخدمين، بحيث لا تضطر إلى الانتظار حتى تحدث مشكلة؟
- ◆ هل عالجتنا جميع المجالات التي لها علاقة بالعالم الخارجي كالأزمات الناشئة؟

إن الأسباب التي أوردتها تقرير (SBA) لفشل الأعمال التجارية والتي ورد ذكرها سابقاً تفيد أن واحداً من كل خمسة من مالكي الأعمال التجارية ذكروا من بين هذه الأسباب الخلافات القانونية مع الزبائن، والمصارف، وشركات الرهونات، وأصحاب الأراضي، والموردين، والمستخدمين، والجيران. وبالنسبة لأكثر من نصف الأعمال التجارية جرى تصعيد الخلاف إلى إجراء قضائي رسمي.

إنها لفكرة جيدة بصورة خاصة أن يتم تصحيح هذه الأوضاع التي يتضح فيها للآخرين أن عمالك التجاري مصاب بنقطة ضعف. وفي كل الأحوال، يفسر

معظم المحامين (وهيئات التحكيم) القانون على النحو التالي: ليس مطلوباً أن تكون لديك خطة طوارئ تبعاً لنوع عملك، مع ذلك يمكن أن تُعد مذنباً إذا حدث شيء ما في غياب مثل هذه الخطة. ولذلك تُعد فكرة جيدة أن تضع خططاً للأوقات التي قد تكون فيها معرضاً لأحكام القضاء وتكون فيها سلامة المستخدمين والجيران معرضة للخطر.

الاتصالات:

- ◆ هل حددنا الأشخاص الذين نحتاج للاتصال بهم خلال حالة طوارئ؟
- ◆ هل لدينا قنوات يعتمد عليها للاتصال مع هذه الجهات الرئيسية؟
- ◆ هل نظل قادرين على استخدام هذه القنوات خلال الأزمة؟
- ◆ هل لدينا خطط احتياطية للاتصال بالجهات المذكورة؟

إن العديد من المشكلات - خاصة الأزمات الكامنة - تكون بدايتها من سوء الاتصالات. وعندما يأتي وقت التخطيط، من المهم أن تتذكر أن ما من شركة

مرجعيات رئيسية

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| ◆ الزبائن | ◆ مستخدمون |
| ◆ وسائط الإعلام | ◆ عائلات المستخدمين |
| ◆ جيران الشركة والسكان المحليون | ◆ وكلاء المبيعات |
| ◆ عامة الناس | ◆ المستشار القانوني |
| ◆ زعماء التجمع السكني | ◆ المستشار المالي |
| ◆ ممثلو مكتب الحكومة المحلية | ◆ الائتئون |
| ◆ السياسيون | ◆ مستشار العلاقات العامة |
| ◆ الشرطة المحلية | ◆ مسؤولو الأمن |
| ◆ إطفائية الحرائق | ◆ أصحاب الأسهم/ المستثمرون |
| ◆ سيارات الإسعاف | ◆ الموردون والبائعون |
| ◆ المستشفيات | ◆ الموزعون |
| ◆ المنافسون | ◆ المقاولون |
| ◆ رجال الدين | ◆ النقابات |

إلا هي عبارة عن جزيرة. فالأشخاص ذاتهم الذين تعتمد عليهم يومياً لمساندة شركتك قد يصبحون أكثر أهمية بالنسبة لك عند حدوث أزمة. أما الآخرون - الذين لا يُعدُّون على قدر كبير من الأهمية عند حدوث أزمة - فإنهم يفترضون أنهم، بسبب أهميتهم على صعيد التعامل اليومي، يجب أن ينالوا اهتماماً بصفتهم الفردية وأن يحصلوا على أجوبة عن أسئلتهم خلال الأزمة. ثم إن هناك آخرين قد لا يكونون أساسيين على صعيد التعامل اليومي ولكن لديهم معلومات أنت بحاجة لها. أخيراً، قد تضطر إلى توجيه انتباهك إلى جهات غير متوقعة، من قبيل المنافسين الذين يحاولون استغلال الوضع الذي تواجهه. وينبغي لك أن تقرر التالي بالنسبة لكل مرجع رئيسي مذكور أدناه:

- ◆ هل تعرف كيف تتصل به خلال الأزمة؟
- ◆ هل لديك معلومات عن كل مرجع، وهل هي موضوعة في مكانين منفصلين؟
- ◆ هل تعرف ماذا يتوقعون منك؟
- ◆ هل تعرف كيف يمكن أن يساعدوك أو يؤذوك؟

خطط الطوارئ الراهنة:

- ◆ هل تعرف ما يجب أن تفعل إذا أصيبت منشأتك بأضرار فرضت إغلاقها عدة أيام؟
- ◆ هل تعرف ما يجب أن تفعل إذا لحق بالمنشأة دمار كامل؟
- ◆ هل تعرف ما يجب أن تفعل إذا حلت بالمنشأة كارثة طبيعية ولم يتمكن المستخدمون من العمل عدة أيام؟
- ◆ هل يعرف المستخدمون كيف يتصلون ببعضهم بعضاً لتفعيل الخطط الاحتياطية؟
- ◆ هل يمكننا تشغيل المنشأة في مكان آخر؟
- ◆ هل تعرف أين يقع هذا المكان الآخر، وهل قمنا بكل ما نستطيع القيام به لتأمين ذلك المكان؟

- ◆ هل لدينا وسيلة لإبلاغ الزبائن والموردين بسرعة أننا قادرون أو عاجزون عن تأمين طلبياتهم وتقديم الخدمات لهم؟
- ◆ هل حددنا ما هي الملفات، والمعدات، والأدوات، وقطع التبديل، الخ، التي سنحتاجها لمواصلة عملياتنا في مكان آخر؟
- ◆ هل عرفنا كيفية نقل هذه الأشياء بسرعة؟
- ◆ هل قمنا بتخزين الأشياء الاحتياطية في مكان غير معرض لكارثة مماثلة للكارثة التي حلت بمنشأتنا؟
- ◆ هل لدينا مولد احتياطي للمحافظة على خدمات كاملة مثل التبريد، الأمن، الإنارة، التدفئة، تشغيل الكمبيوتر، في حالة انقطاع التيار الكهربائي مدة طويلة؟
- ◆ هل لدينا خطط احتياطية إذا تعطلت خدمة الهاتف المحلي؟
- ◆ هل يعرف المستخدمون ماذا يجب أن يفعلوا إذا تعطلت خدمة الهاتف؟
- ◆ هل تعرف ماذا يجب أن تفعل إذا أصيب أحدنا بجروح خطيرة أو حتى إذا قُتل في مكاتب الشركة؟ (هل نعرف كيف نتعامل مع أفراد العائلة ومع فرق الطوارئ ومع الإعلاميين)؟
- ◆ هل التقينا شخصياً مع أحد المسؤولين في خدمات الطوارئ التابعة للحكومة المحلية والدفاع المدني لكي نعرف كيف سيتجاوبون إذا وقع أمر طارئ في مكاتبنا؟
- ◆ هل قمنا بتركيب واقيات دائمة (لمكافحة ما تحمله الرياح مع أنقاض) أو بوابات أمان (لمنع الجريمة) على النوافذ والأبواب؟

خطر الحرائق:

أوردنا الحرائق في هذا البحث الخاص بالمحاسبة الذاتية لأن الأعمال التجارية الصغيرة، كما تدل الإحصاءات، تعاني من الحرائق أكثر مما تعاني

من أي شيء آخر غير إداري أو غير شخصي. فيما يلي بعض الأسئلة التي يجب التفكير فيها:

- ◆ هل لدينا في الشركة نظام كاف وفعال لإخماد الحرائق؟
- ◆ هل جرى تدريب المستخدمين على كيفية التصرف في حالة حدوث حريق؟
- ◆ هل أطلعنا دائرة إطفاء الحرائق المحلية على أية خصائص فريدة لمنشأتنا ولتجاتنا؟

مع أن معظم الأعمال التجارية تؤمن على نفسها ضد الخسائر الناجمة عن الحرائق، فإن التأمين بصورة عامة لا يمكن أن يعوضك عن كل الوقت المفقود، والإيرادات التي خسرتها، وعن عدم إرضاء الزبائن ريثما تتعافى من حادث الحريق. فعندما يحين الوقت لتفتح أبواب شركتك مرة أخرى قد تجد أن زبائنك ولّوا وجوههم عنك إلى مكان آخر.

إن أفضل تقنية لتفادي الحريق هي منع حدوثه من الأساس. لذلك يجب أن يعرف مستخدموك أماكن حفظ المواد القابلة للاشتعال. ويجب ألا تسمح بالتدخين في البناء. كما ينبغي أن تكون على علم بأي حريق يحتمل حدوثه في بناية مجاورة.

إن صديقي مايك، وهو محاسب، لديه مكتب يقع إلى جانب دكان قوارير تحتوي أوراقاً وزهوراً عطرة، ويشعل دائماً شموعاً معطرة يستنشق الزبائن رائحتها الطيبة في لحظة اجتيازهم باب الدكان. وطبيعي، كما أرى، أن تؤمن صاحبة الدخان على دكانها ضد الحريق. وهي تفعل ذلك. ولكنني نصحت مايك بأن يبتاع هو أيضاً بوليصة تأمين ضد الحريق لأن مجرد وقوع مكتبه في هذا المكان يجعله أكثر عرضة للحريق من أي محاسب آخر.

إن القانون يحدد عدد أسطوانات إطفاء الحريق في أي عمل تجاري وأن يكون وجودها متوافقاً مع طبيعة العمل التجاري وحجمه، وعوامل أخرى

كثيرة. ويجب أن تتأكد من تطبيق متطلبات مكان عملك التجاري، وبعد ذلك، ولكي تكون في الجانب الآمن يمكنك تصنيف، إلى جانب هذه المتطلبات، متطلبات أخرى.

وقوع الحرائق لا ينجم فقط عن مشكلات كهربائية أو عن سجاجدات قابلة للاشتعال، أو عناصر تدفئة، أو تسرب الغاز. فالحزات الأرضية والأعاصير، والرياح العاتية، يمكن هي أيضاً أن تسبب الحرائق. ويمكن أيضاً أن تحدث الحرائق عن غير قصد. وأفضل وقاية من الحرائق المتعمدة هي أن تعزز إجراءاتك الأمنية، وأن تنظم تمارين على مواجهة الحرائق. فهذه التمارين فيها الحماية، ليس فقط للأشخاص والمنشآت، بل يمكن أن تحميك أيضاً من ملاحظات قضائية. ولهذا يجب إجراء هذه التمرينات وأخذ تواقع المشاركين فيها وتوثيق الأحداث. واحرص على الاحتفاظ بسجل احتياطي في مكان مختلف. وعند التدريب على مواجهة الحرائق، تأكد من أن كل شخص من المشاركين في التدريب يعرف كيف يطلب الرقم ٩١١ أو أية أرقام طوارئ أخرى من كل جهاز هاتف.

بعض أجهزة الهاتف فيها أضرار كثيرة تسبب الحيرة لمن يريد استعمال الهاتف. وعندما يتعطل أحد أجهزة الهاتف يجب أن توضع بطاقة بهذا المعنى فوقه تجنباً لإضاعة الوقت في محاولة استعماله.

اكتب على ورقة كلمة أو عبارة مثل: «أهربوا» أو «أخرجوا» أو «أخلوا المكتب» وضعها في مكان بارز ليعرف الجميع أن عليهم المغادرة فوراً حتى دون التوقف لأخذ معاطفهم. ويجب التأكد من أن كل مخارج المكان معروفة بوضوح، ومضاءة في الليل، وأن الممرات إليها واضحة.

عند تحديد مكان للاجتماع يجب أن يكلف شخص واحد على الأقل بمهمة إبلاغ الجيران فوراً أن هناك حريقاً في منطقة عملك.

أخيراً يجب تركيب أجهزة إنذار في البناية. فإذا كانت بنايتك تضم عدة أعمال تجارية يجب أن يمتد نظام الإنذار إلى سائر أنحاءها.

عندما رأت (آن كنج Ann King) بنايتها تنهار إثر حريق في عام ١٩٩٣ كانت شركتها، وهي شركة مقرها أطلنطا، صغيرة نسبياً وحديثة العهد. وكانت هي وشركتها قد اشترتا بوليصة تأمين بقيمة ٢٥,٠٠٠ دولار، غير أن الحريق أدى إلى خسائر تفوق ٣٠٠,٠٠٠ دولار بالمعدات والموجودات الأخرى. إن أفضل نصيحة تقدمها لنا (آن Ann) هي: «حافظ على تحديث بوليصة تأمينك. لقد كان نمو عملنا من معدل ٢٠٪ إلى ٣٥٪ سنوياً، ولكن بوليصة التأمين التي اشتريناها لم تكن تعكس هذه الأرقام. لسوء الحظ أننا كنا نحاول اختصار النفقات».

النصائح الأخرى التي تقدمها لنا (آن Ann) هي:

- ◆ إضافة الأمن. «يجب الإصرار على تركيب إحدى كاميرات المراقبة في البناء، وأن تقوم دوريات مراقبة تطبيق القانون بالتجوال في المنطقة المحيطة بالمكتب».
- ◆ إضافة نظام لإخماد الحريق. «بنايتنا كانت قديمة ولم يكن مالكوها مستعدين لإنفاق المال. حبذا لو قمنا نحن بالإنفاق».
- ◆ حافظ على سجلاتك منظمة، ومنسوخة وموضوعة في موقع ثان. «كنا أول المشتبه بهم في بداية الأمر إلى أن جاء المفتشون ودققوا في أعمالنا الورقية وفي أوضاعنا المالية. كان يمكن تحميلنا الشعور بالذنب، أو على أقل تقدير أن نكون موضع شبهة، إلى أن ثبتت براءتنا. إن شركة تأمين مالكي البناء شرعت في جدال مع شركة التأمين التي نتعامل معها حول من يجب أن يعوّض عن الكارثة. بطبيعة الحال، لو ثبت أننا كنا المتسببين بالحريق لكان علينا أن نتحمل المسؤولية عن كل شيء وبالتالي فإن شركة تأمين أصحاب البناء لن تكون مسؤولة عن إعادة الإعمار».

- ◆ يجب أن يكون هناك موقع احتياطي مجدد وجاهز. «إن جميع الأعمال الورقية التي كان لها ضلع في الموضوع كانت بمثابة كابوس، وهذا أيضاً ينطبق أيضاً على الزمن الذي تتطلبه إقامة علاقة جديدة مع مخبز جديد، وتركيب هواتف جديدة، وتنظيف المكان من آثار دخان الحريق، والانتظار ثلاثة شهور أخرى لإعادة إعمار البناء، مع بقائنا طوال الوقت نحاول أن نستعد استعداداً كاملاً بمناسبة عيد الميلاد».
- ◆ لا تفترض وجود سلامة زائفة. إن مجرد عدم وجود أعداء لك وعدم وجود مستخدمين مستائين لا يعني أنك لن تكون ضحية حريق مفتعل. فالحريق الذي دمر منشأة شركة بلومنج Blooming لإنتاج الكعك افتعله شخص غريب لا يمت بصلة إلى (آن) والعاملين عندها. وقد علمت لاحقاً «أنه كان يمشي باستمرار أمام بنايتنا حتى أنه أصبح مأخوذاً باللوحة المرسومة على الجدار الخارجي. وكانت اللوحة تمثل حديقة مملوءة بالأشجار والزهور، في أول الأمر اقتحم المكان وفي نيته فقط السرقة، ولكنه بعد أن تجول فيه بضع ساعات وأكل عدداً من الكعكات، قرر أن المكان جاهز لحريق كبير. وهكذا أشعل فيه النار وانصرف ليجلس على هضبة يراقب منها منظر الحريق. في أثناء ذلك امتد لهيب الحريق في البناية إلى ارتفاع خمسة وستين قدماً بينما كانت اثنتا عشرة سيارة إطفاء تحاول إخماد الحريق».
- ◆ تصور سيناريو خسارتك كل شيء بسبب حريق. ضع منذ الآن خطة لما يجب أن تفعل إذا قُدر لك أن تخسر كل موجوداتك بسبب حريق. «بادئ الأمر أصابنا الذهول، ولكني أعتقد أننا سرعان ما بادرنا إلى العمل. كان لا بد لنا من التحرك: فلم يكن بإمكاننا أن نقف جامدين ونتحسر على ما حلّ بنا، ولم يكن بوسعنا أن نستسلم على نحو ما شجعنا عليه كثيرون من أصدقائنا وأفراد أسرتنا. إن القول إننا شعرنا بأننا كنا معرضين للأذى هو تهوين للأمر. في أول الأمر شعرنا بالرعب من احتمال عودة مرتكب جريمة الحريق

ليقضي نهائياً على عملنا التجاري. ولم نكن متأكدين مما إذا كان مفتعل الحريق مستخدماً سابقاً غاضباً يعرف أين توجد منازلنا وقد يعتمد إلى إحراقها أيضاً. بما أن البناية لم يكن بالإمكان حمايتها ليلاً، فإن أحدهم اقتحمها في أول ليلة بعد الحريق وسرق المعدات الموسيقية وبعض ما هو موجود من الإنتاج. بل إن كاميرا مسؤول التأمين سُرقت أيضاً بينما كان المسؤول يقوم بالتحقيق في الحادث في اليوم التالي».

◆ اطلب المشورة من شركة التأمين أو من دائرة إطفاء الحرائق. كلتاهما عادة تقومان بفحص منشأتك مجاناً. وهما قد تتمكنان من اكتشاف أماكن يحتمل حدوث أخطار حريق فيها، ولم تنتبه إليها عيناك غير المدربتين. احرص على توثيق تفقد المنشأة بتسجيل التواريخ، والساعات، وأسماء الذين شاركوا في التفقد، والنتائج.. إن (آن كنج) هي أول من يقول لك أن هذا الجهد يستحق الوقت الذي يبذل من أجله.

لحسن الحظ، إن شركة بلومنغ لإنتاج الكعك حققت نمواً في المبيعات التي بلغت قيمتها ٣,٥ مليون دولار، وكان نموها بمعدل ٣٠ إلى ٣٥ بالمئة سنوياً وتمكنت من بيع منتجاتها إلى ٦٠,٠٠٠ زبون في سائر أنحاء العالم.

السرقه:

- ◆ هل لدينا آليات لإحباط محاولات السرقة؟
- ◆ هل يعرف المستخدمون ما هي عقوبة السرقة؟
- ◆ هل يتنبه المستخدمون إلى إشارات التحذير من السرقة المحتملة، التي يقوم بها جماعات من الشبان أو الزبائن الذين يحملون أدوات تساعد على التخفي؟
- ◆ هل نضع أشياء صغيرة ذات قيمة عالية بالقرب من مكان دفع حساب المشتريين؟

- ◆ هل نستخدم أجهزة للأمن (أجهزة استشعار الكترونية، أو مرايا مزدوجة، أو كاميرات، إلخ) لإحباط محاولات السرقة؟
- تفيد تقديرات وكالة حفظ الأمن أن المستخدمين عديمي الأمانة يشكّلون ثلثي السارقين الذين يسرقون من أماكن عملهم، وأن السارقين من خارج المكان يشكّلون الثلث الثالث. إضافة إلى ذلك، قلما أمكن القبض على الذين يقومون بالسطو من خارج المكان، إذ أن نحو ٨٠٪ من أعمال السطو تبقى دون حل.
- لا يمكن القضاء على السرقة كلياً، ولكن يمكن اتخاذ خطوات للحد منها. فيما يلي بعض هذه الخطوات:
- ◆ أفرز طالبي العمل عندك بعد فحصهم فحصاً شاملاً عن طريق المقابلات الشخصية، والتدقيق في توصيات الذين أوصوا بهم خيراً، وإجراء فحوص سيكولوجية.
- ◆ توقع الامتياز من مستخدميك، وكن أنت ذاتك وفيماً لهذا المعيار.
- ◆ ضع قواعد عمل منطقية ومعقولة وطبقها.
- ◆ تأكد من أن أسلوب رفع تقارير المستخدمين واضح.
- ◆ أوجد مناخاً للمساءلة.
- ◆ يجب إزالة فرص وإغراءات السرقة. (مثلاً: لا تعطِ المفاتيح إلا للمستخدمين الذين بحاجة إليها. حافظ على ترتيب وتنظيم وتسجيل موجودات الشركة. حرّض المستخدمين على عدم البقاء في مكان العمل منفردين في وقت متأخر. افتح بريدك بنفسك).
- ◆ وفّر أسباب الأمن للبناء أو المكتب (غالات، حراس إذا لزم، أنظمة أمن، إلخ).
- ◆ أوجد أساليب لتدقيق الحسابات.
- ◆ أبلغ الشرطة عن المستخدمين الذين يقبض عليهم متلبسين بالسرقة (إن توجيه صفقة إليهم أو قبول اعتذار منهم سيبيّن لغيرهم من المستخدمين أنهم يمكن أن ينجوا من العقوبة).

- ◆ لا تسمح إلا للمستخدمين المخوّلين بتحديد الأسعار ووضع السعر على البضاعة (باستخدام أختام مطاطية أو آلات، وعدم الكتابة باليد).
- ◆ راقب التسلل الذي يسبب فقدان بضاعة.
- ◆ ركب دارة تلفزيونية مغلقة إذا أمكن، في المناطق الحساسة، مثل مكان خزن البضاعة ومكان التحميل.
- ◆ راقب بدقة حديثي السن في دكانك. إن وكالة المحافظة على الأمن تقول: إن حديثي السن يشكّلون نحو ٥٠ بالمئة من الذين يقومون بأعمال السرقة.
- ◆ درب المستخدمين على أن يراقبوا الزبائن الذين يتصرفون بعصبية ويحملون حاويات لإخفاء ما حملوا.

أعمال التخريب والمنتجات الفاسدة:

- ◆ هل نمارس الرقابة على الجودة؟
- ◆ هل يلتزم المستخدمون بمعايير الامتياز؟
- ◆ هل يمنع دخول الغرباء إلى المناطق الحيوية التي تُصنع فيها المنتجات؟
- ◆ هل هناك ضوابط أمنية في مناطق التخزين؟
- ◆ هل نحمل على محمل الجد أية شكاوى أو شائعات عن سوء النية من الغرباء عن عملنا؟
- ◆ هل تجري عمليات تفتيش دورية في الأماكن التي تصنع فيها وتعبأ منتجاتنا؟
- ◆ ليس بالضرورة أن تكون شركة ما بحجم شركة «إنتل Intel» أو شركة «جونسون أند جونسون» لتعاني من الخوف من الأعمال التخريبية أو المنتجات الفاسدة. فمجتمعنا مشاكس ميال إلى إقامة الدعاوى القضائية، والمستهلكون يتهمون أحياناً على الشركات لاستغلال الآثار السلبية الناتجة عن تناولهم منتجاً فاسداً أو لتعرضهم إلى الآثار السيئة لتناوله. ومع أن الشركات الكبرى هي عادة المستهدفة بسبب قدرتها على دفع تعويضات مجزية، فهذا لا يعني أن الشركات الصغيرة لا تجد مدعاة للقلق.

ففي اللحظة التي يغادر فيها المنتج مكان شركتك، يصبح عرضة للتلاعب به بمحض المصادفة أو عمداً، وأحياناً يمكن أن يتعرض المنتج للخطر قبل أن يغادر مكان شركتك. كما في حالة شركة (أنابيل Annabelle) للسكاكر في عام ١٩٩٦، وهي شركة صغيرة في كاليفورنيا.

في هذه القضية، تقول (سوزان غامسون كارل Susan Gamson Karl) إحدى مالكي شركة (أنابيل) وهي أيضاً المديرية العامة للشركة: إن أحد المستهلكين قضم قطعة سكاكر من إنتاج الشركة وعثر فيها على حشرة سوس «هي شبيهة بالسوس الذي قد تجده في الطحين في منزلك». وما لبث هذا المستهلك أن استعان بشركة جديدة لمكافحة الحشرات فأقام دعوى ضد شركة (أنابيل)، وبعد تحليلات واسعة تبين لنا أن الحشرة قد تكون دخلت إلى قطعة السكاكر بإحدى طريقتين: (١) أن نكون قد فتحنا الباب للتخلص من الزبالة إلى الخارج فطارت الحشرة إلى الداخل، (٢) أو أنها كانت أصلاً داخل إحدى حبات الفستق التي اشتريناها.

ومع أن خبراء الصحة والأغذية والسلامة قرروا أن هذه الحشرة لم تشكل أية أخطار على الصحة، فإن سوزان كارل تقول: «إن الحشرة كانت رغم ذلك مقززة للنفس، ومنذ ذلك الحين لم تستعد سكاكرنا مكانتها في السوق. لقد هبط توزيعنا وهبطت مبيعاتنا وظلت هابطة».

وتقول (سوزان كارل): إن الرقابة على الجودة أمر بالغ الأهمية. «إن الرقابة على الحشرات موضع اهتمام جميع صانعي السكاكر، وهي أيضاً موضع اهتمامنا. عندما عثر المستهلك على الحشرة كنا نبيد الحشرات مرة كل أسبوع. ولكني تعلمت أنه لا يكفي أن يتخذ المرء تدابير للوقاية. إنه بحاجة إلى التأكد من أن الضوابط فعالة». وتقول (سوزان كارل) أيضاً: «إنه منذ ذلك الحادث، أعدت شركة (أنابيل) خطة للرد على الأزمة، مع فريق عمل

مكلف بشكل واضح بالاجتماع ومعالجة الوضع، في حين يواصل أعضاء آخرون من الفريق العمل اليومي» لكي نعرف المزيد عن الدروس التي تعلمتها شركة (أنابيل) راجع الفصل السابع «هيئ نفسك لمواجهة الدعاية السلبية وانتقادات عامة الناس».

خطوتك التالية

إذا كنت قد استعرضت استعراضاً شاملاً موضوع المحاسبة الذاتية، فإنك قد أعددت قائمة بالأشياء التي تريد معالجتها وتصحيحها في عملك التجاري. ولكن مهلاً، فإن البحث الذي تجريه لم يكتمل. إن ما تبقى من هذا الكتاب موجه لتزويدك بالمزيد من التوجيه خلال قيامك بعملية إعداد شركتك لما هو غير متوقع.

