

القسم الأول

عندما تنتقل الأزمة من المنزل
إلى الرأي العام



الفصل السابع

هيئ نفسك لمواجهة
الدعاية السلبية وانتقادات
الرأي العام



أنت تعرف أن أمامك يوماً سيئاً لدى وصولك إلى عملك، وأن مجموعة من الصحفيين بانتظارك في مكان العمل. ويقول مالكو الأعمال التجارية الصغيرة الذين كانوا هناك: إن ما خطر ببالك لا بد أنه كان على النحو التالي: «هل مات أحد؟ هل خالفنا القانون؟ هل انتهكنا العقد؟ هل تبين أننا نكذب؟ هل منتجنا فيه عيب؟ ماذا فعل مستخدمونا؟ كيف سأجتاز هذه الأوضاع وأحافظ على شركتي سالمة؟ كيف لي أن أعرف ماذا حدث؟».

ما أدركته بعد هذه الخواطر هو أنك غير مستعد لمعالجة الموقف. بالمقابل، فإن المراسلين النهمين للأخبار والمهتمين بأداء عملهم في الوقت المحدد، الموجودين في مكان عملك مستعدون أتم الاستعداد ويشعرون بأنهم في سياق مع الوقت. العرق يتصبب من وجهك، وأنت تتأهب لتلقي أسئلتهم عارفاً أن الكلام الأول ينتقل بأشد سرعة. وبشعور بالضعف تستعيد إلى الذاكرة أن أحد الصحفيين قال لك ذات يوم: «إن مهمتنا هي أن نواسي المعذبين وأن نعذب الذين يشعرون براحة البال». تقطب جبينك حزناً على فقدان راحة البال ومواجهة التعذيب.

هذه اللحظة من الإحراج هي تماماً اللحظة التي تتمنى فيها لو أنك أعددت نفسك مسبقاً لمعالجة الأوضاع غير المتوقعة التي وضعتك في بقعة الضوء أمام الصحفيين. تصور، إذا شئت، موقفاً مماثلاً للموقف الذي وصفناه أعلاه لدى وصولك إلى مكان عملك وفوجئت بجمع من الصحفيين. ولكن بدلاً من الشعور بالرهبة شعرت بالارتياح لأنك تقابل وجوهاً مألوفة لك من الصحفيين سبق لك أن التقيتهم على مأدبة غداء ودعوتهم إلى شركتك وحدثهم عن أعمالك، وزودتهم بأفكار لمقابلة جيدة عن صناعتك. غير أن هذا لا يبدل حقيقة أنك ملزم الآن بالرد على أسئلتهم، غير أن فرص أن يصدقوك وأن يعاملوك بإنصاف تزداد بمقدار ما توحى لهم بالثقة.

استعد مسبقاً لأزمة مع الإعلام

ينبغي لك أن يكون جزء من التخطيط لمستقبل عملك أن تبذل جهداً لمقابلة المرسلين المحليين الذين يغطون أخبار عملك التجاري أو أية صناعة أخرى لها علاقة بنهج عملك. وهذا الجهد الذي تبذله هو استثمار حكيم للوقت وذلك لأسباب ثلاثة، واحد منها فقط يتعلق بأوضاع الأزمات:

١ - إذا لم يسبق لك أن تعرضت لأزمة تكون على أقل تقدير قد أقيمت علاقة مع الأشخاص الذين يستطيعون تقديم النصح لك حول كيفية تأمين نفسك أمام الرأي العام.

٢ - إن المرسلين قد يأتون إليك بصفتك خبيراً في الصناعة لكي يحصلوا منك على نظرات في العمق لكتابة مقالات أخرى.

٣ - إذا حدث أن تعرضت لأزمة في أي وقت من الأوقات فقد يعطيك المرسلون فائدة الشك ويعاملونك بإنصاف في مقالاتهم.

إن أصعب شيء تفعله تحت وهج الأمور غير المتوقعة هو أن تتنحي جانباً وأن تتظر بموضوعية إلى مؤسستك. إنك تريد أن تفعل ذلك لأن التواصل مع الرأي العام فيما يخص شركتك عن طريق وسائل الإعلام يوفر رواية من طرف ثالث عن وضعك ورسالتك، وبهذا تأتي بصورة ضمنية مصداقية ما تقوله. إن نشر خبر جيد في الصحافة أو التلفزيون يعطي المشاهدين الانطباع بأن وسائل الإعلام قد ألفت نظرة على شؤون عملك وأن ما تقوله لا بد أن يكون قابلاً للتصديق. ولهذا السبب أنت بحاجة لأن تكون قد فعلت مسبقاً الكثير من التخطيط والتفكير الدقيق، وخاصة فيما يخص المجال الذي قد تكون معرضاً فيه لنشاط وسائل الإعلام. وسيشرح لك هذا الفصل

ماذا يجب أن تفعل خلال مواجهات غير متوقعة مع وسائط الإعلام بما في ذلك أسئلتهم، واللقاءات معهم وزياراتهم.

إن (سوزان غامسون كارل) رئيسة مجلس الإدارة والمديرة العامة التنفيذية لشركة (أنابيل) لصنع السكاكر في مدينة (هيوررد) بولاية كاليفورنيا، تقول: إن مراسلي وسائط الإعلام خيموا في فسحة أمام شركتها لمدة أسبوع بعد أن علموا أن أحد المستهلكين قضم قطعة سكاكر من إنتاج الشركة فوجد فيها حشرة.

تقول (كارل): «إن هذا المستهلك، وهو امرأة، بدلاً من أن تتصل بنا اتصلت بالتلفزيون المحلي، فجن جنون مندوب التلفزيون. والسؤال الأول الذي طرحه علي أحد المراسلين هو هل تتوي أم لا سحب جميع السكاكر من الأسواق. ولقد كنت منزعة آنذاك فقلت: «حسناً، ليس الآن مباشرة سننظر في الأمر». وما قلته كان الحقيقة. فقد كنا نبذل جهداً حقيقياً جداً لمعرفة ما حدث. ولكن في تلك الأمسية دب الرعب في نفسي إذ شاهدت على شاشة التلفزيون لوحة كتب عليها كلام منسوب إليّ مفاده «كلا لن نسحب الإنتاج» بعد هذا الخبر وبعد أن حصل الضرر انتقل الخبر عبر وكالة أسوشيتدبرس ففوجئنا بالمراسلين يخيمون أمام شركتنا لمدة أسبوع».

تقول (كارل): إن وكالة الغذاء الفدرالية أجرت تحقيقاً شاملاً في الموضوع ولم تطلب قط سحب المنتج من السوق، ولكن الضرر الذي سببه الإعلام لم يترك خياراً أمام شركة أنابيل، فقد اضطرت الشركة المؤلفة من خمسين شخصاً إلى سحب كل سكاكرها من السوق وكان العدد بملايين القطع.

انتبه! الإعلام في طريقه إليك

معظم الأحداث التي تبدأ في المنزل يمكن أن تبقى في المنزل، وخاصة إذا كان الموضوع يتعلق بأشخاص. بأي حال مشكلات المستخدمين يجب أن تعالج

بتؤدة داخل المؤسسة. ولكن هناك أوقات - حتى في حالة مسائل تتعلق بالمستخدمين - يخرج فيها الخلاف أو النقاش أو الخطر إلى خارج حدود الشركة. وقد تجد الشركة فجأة نفسها موضع اهتمام وسائط الإعلام والسكان. عندما يحدث ذلك أفضل ما تستطيع الشركة أن تفعله هو أن تجعل من نفسها المصدر الأول للمعلومات المتعلقة بالشركة وبالمشكلة.

لسوء الحظ أن أحد ردود الفعل الشائعة خلال حدوث أزمة أو وضع سلبي هو محاولة تجنب المراسلين أو تفادي أسئلتهم، وهذا تكتيك يُعد دائماً محفوفاً بالخطر فيما يخص العلاقة مع الإعلام. فالمراسلون بدلاً من أن يتخلوا عن فضولهم تستفزهم مراوغتك وتثير اهتمامهم وتجعلهم يصرون على كتابة مقالاتهم وطرح أسئلتهم.

ما العمل؟



قابل ممثلي الإعلام! إذا شاء القدر أن تقع في أزمة فهذا يعني أنك في أزمة. تقبّل دورك واعمل ضمن هذا الدور، لأن مقاومتك الآخرين بعكس هذا الدور من شأنه أن يكلفك الوقت وخسارة صورتك.

عندما تلتقي ممثلي الإعلام يجب أن تكون كلماتك منتقاة بعناية. وخلال الأزمات كل كلام تقوله يجب أن يكون خطوة نحو الحفاظ على مصداقيتك واستعادة الصورة الدقيقة لمؤسستك. والطريقة المثلى للمحافظة على مصداقيتك وعلى صورتك سالمة هي أن تتعامل مع الإعلام بصراحة وأن تقدم أجوبة دقيقة وصريحة.

لست مضطراً للتوضيح باستقرار شركتك أو نزاهة شخصك لكي تتعامل مع الإعلام. بل من الممكن أن تكون صريحاً وصادقاً مع ممثلي الإعلام وأن ترضي طلباتهم وأن توصل في الوقت ذاته رسالتك عبرهم وتخرج من هذا

الوضع دون أن تصاب بأذى. ومن أجل ذلك، يجب أن تفعل ثلاثة أشياء:

١ - أن تفهم كيف يعمل الإعلام. إن مراسلي التلفزيون أمامهم مواعيد محددة بشدة وهم بحاجة إلى تغطية مع صورة ذات جاذبية. أما مراسلو الإذاعة فهم بحاجة إلى مكان هادئ لكي يسجلوا كلامك، بينما مراسلو الصحف بحاجة إلى الكثير والكثير من التفاصيل. غير أن هذه الاختلافات لا تنتهي عند هذا الحد. ولذلك يجب أن تتعلم كل ما يمكنك أن تتعلمه الآن عن طريقة عمل المراسلين وأسلوبهم في نشر الأخبار.

٢ - تعلم الانتقال بهدوء من الأسئلة التي قد يطرحها الإعلاميون إلى النقاط التي تريد أن توضحها. تذكر أن الأسئلة في معظم المقالات الصحفية لا تطبع ولا تُذاع على الهواء، فما يُطبع ويذاع هو الأجوبة فقط، ولذلك احرص على أن تقدم أجوبتك المعلومات التي تريد تقديمها.

٣ - مارس هذه التقنيات في جو يشبه جو الأزمة. فكّر ملياً في أنواع الأسئلة التي ستُطرح عليك في مواقف سلبية. وتعلم، بالاشتراك مع زملاء أو مستخدمين، أن تعد أجوبة عليها، ثم تعلم طريقة إيصالها إلى الإعلاميين.

أسوأ ما في الأمر عند حدوث أزمة أنه حتى إذا لم تكن راغباً في التحدث إلى المراسلين، سيتحدث إليهم شخص آخر، إما من المراقبين، أو شهود الحادث، أو المستخدمين السابقين أو المنافسين أو من الزبائن المنزعجين.

إبدأ بوضع أولويات لما يشغل بالك بشأن الحادث لإبلاغه إلى الإعلام. دع الإعلاميين يعرفون أن المسائل التي تهم الرأي العام (من قبيل: هل الناس بأمان؟ هل تفعل كل شيء ممكن لحماية السكان والبيئة؟ هل تفعل كل شيء ممكن لحماية المستخدمين ولوضع خاتمة للوضع؟) لها الأسبقية على الأمور التي تخص الشركة (من قبيل: من سيلاحق الشركة قضائياً؟ كم سيكلفها

ذلك من خسارة في الواردات المالية وفي الوقت؟ كم من الوقت تحتاج للعودة إلى العمل؟). في عام ١٩٩٣، عندما علمت شركة بيبسي كولا أن أحد سكان مدينة (سياتل) وجد حقنة في علبة (دايت بيبسي) ركزت الشركة على السلامة، وليس على الدفاع عن سمعة اسمها، بالرغم من أنها كانت بريئة. فقد كانت الشركة تعرف أنها إذ جعلت همها الأول راحة الزبائن فإن تبرئتها ستتبع. وهذا ما حصل، فقد ثبت أن الكلام عن الحقنة كان كاذباً، وبالتالي فإن سمعة شركة بيبسي كولا ومبيعاتها استعادت مكانتها بسرعة.

عندما تؤخذ على حين غرة: علمت بهذا الوضع للتو

المراحل الأولى في أي وضع غير متوقع هي الأصعب وهي المثيرة للربح لأنه في هذه المراحل تكون مؤسستك مالكة لأقل المعلومات ومعرضة لأشد مواطن الضعف. وفي هذا الوقت بالذات، يبدأ ورود الأسئلة من الإعلام ومن الجمهور وخاصة عبر الهاتف. وتكون الأسئلة كالتالي:

- ◆ من المخطئ؟
- ◆ ألم تكن مستعداً لذلك؟
- ◆ ألم تكن تعلم أن نظام الرش عاطل؟
- ◆ ألم تكن تعلم أن الريح تهب أحياناً من الشمال عبر منطقة تخزين المواد؟
- ◆ ألم تكن تعلم أن خط السكة الحديدية له سرعة تصل إلى ٣٥ ميلاً في الساعة، ولكن القطارات عادة تسير بسرعة تتراوح بين ٤٥ و ٥٠ ميلاً في الساعة؟
- ◆ ألم تكن تعلم أن فسحة وقوف السيارات التابعة لك صغيرة جداً ولا تكفي لكي يناور الناس والمشاة في آن واحد بسلام؟
- ◆ ألم تكن تعلم أن تلك المادة الكيميائية لو حدث أن انفجرت لكان على خمسين من جيرانك أن يخلوا منازلهم نهائياً؟

هذه أنواع من الأسئلة التي سيطرحها المراسلون على الفور.

ما العمل؟



عندما يحدث الأمر غير المتوقع، تذكّر أنه من الصواب أن تقول للمراسل: إنك لا تعرف الأجوبة ولكنك تحاول أن تعرفها. بعد ذلك احرص على تقصي هذه الأجوبة بطريقة صحيحة وعاود الاتصال بالمراسلين.

في أثناء ذلك، سيكون أمراً مساعداً لك إذا أمكنك أن تقدم خدمة للإعلاميين بطريقة أخرى ريثما تتوفر لك الأجوبة، على سبيل المثال: زوّدهم بمعلومات حول خلفية الموضوع. فكر في إعداد عدة رسائل مسجلة يستطيع المسؤولون عن حالات الطوارئ (أي مستخدموك) قراءتها بإشارة منك. إن هذه الرسائل المسجلة تترك فيها عادة سطور بيضاء للملأها عند حدوث طارئ بحيث تتضمن أوصافاً فعلية للوضع. إضافة لذلك، زوّد المستخدمين بأوراق رسمية ليسجلوا عليها أسماء الذين يتصلون بالشركة والأسئلة التي ينتظرون الرد عليها. هيئ أيضاً المواد المعلوماتية، بما في ذلك ملفات للصحافة، مواد تشرح الخلفية، وصفحات تبين عمل الشركة، ومن هم العاملون فيها، ومسائل أداء العمل والسلامة.

إن التخطيط لمقابلة ممثلي الإعلام مهم من الناحية اللوجستية. إذا لم تكن لديك خطة، سيترب عليك وعلى مستخدميك أن تهدر وقتاً ثميناً في اتخاذ قرارات متعجلة. فالتخطيط يهيئ مسبقاً حلولاً للمهمات اللوجستية والإدارية، ويترك لك الوقت لمعالجة مضمون الوضع غير المتوقع.

تداعيات تجاهل العلاقات العامة

كثيرة هي الشركات التي تمر بأزمة تقنية فتتظر إلى هذه الأزمة على أنها مشكلة تقنية تحتاج إلى رد تقني. لعل هذه الشركات لا تدرك أنها تواجه أيضاً مشكلة علاقات عامة. فإذا كان رد إحدى الشركات على أزمة ما جيداً ولكنها أخفقت

في إيصاله إلى الرأي العام بشكل صحيح، فإن المفهوم سيكون أن الرد لم يكن فعالاً. نتيجة لذلك، قد تتلطح سمعة الشركة، وأن هناك بضعة أصول في ميزانية الشركة لها قيمة أكبر من سمعة الشركة (راجع الفصل الأول).

يفيد بحث أجراه معهد إدارة الأزمات في مدينة (لويزفيل) بولاية (كنتكي) أن بعض أنواع الأزمات تنال من اهتمام الإعلام أكثر مما تناله أنواع أخرى. والسبب الأول الذي يذكره البحث هو درجة الخلاف في رواية الأزمة. إن (لاري سميث Larry Smith) رئيس مجلس إدارة المعهد يقول: «عندما تنشأ أزمة بسبب نزاع بين أطراف، الاحتمال الأكبر هو أن يجد أحد الصحفيين مصادر للأخبار غير اعتيادية ليكتب مقالته على أساسها. وكلما كثرت المصادر ازدادت الروايات».

وضح (سميث) «أن وجهات النظر المتعددة في أحد المواضيع تكون موحدة في الروايات عن أمر غير مثير للنزاع. أما في المسائل المثيرة للجدل، فإن الصحفيين يهتمون أكثر بالموضوعية التي تقودهم إلى إيجاد سلسلة من الآراء المتباينة». ولذلك فإن البحث يقول إن أية أزمة تنطوي على خلاف أمامها فرصة أكبر لتوليد تداعيات علاقات عامة.

ما العمل؟



لا تكنس الأزمة لإخفائها تحت السجادة، كما يقول المثل، آملاً أن تغيب عن الأنظار. إن وسائط الإعلام قد تعلم بأي حال بوضعك السلبي، ولذلك من الأفضل لك أن تخبر الإعلاميين وأن تشرح لهم ما حدث عوضاً عن أن يعرفوا بالأمر من شخص آخر. من الناحية الاستراتيجية، الخسارة الأكبر هي من نصيبك، ولذلك يجب أن تكون الأول في إعلان النبأ السيء. وبالمثل، يجب أن تكون أنت من يقدم دفاعه إلى وسائط الإعلام.

على سبيل المثال، كانت لي ذات يوم عميلة تستخدم رسوماً مجردة للخراف في الدعاية لأنواع من الملابس تحيكها على النول الذي تملكه. لم يمض وقت طويل حتى انتشرت شائعة - نعتقد من قبل منافسيها - أن الرسوم تعني أن هذه الحيوانات كانت تساء معاملتها. بطبيعة الحال، هذا الاتهام كان سخيفاً، لأن هذه العميلة لم تكن تملك خرافاً، بل كانت تشتري الصوف من محلات تباع بالجملة. فقررنا أن ننشر خبراً مفاده أنها ستكف عن استعمال الرسوم المثيرة للجدل لأن القراء أسأؤوا تفسيرها. فعلنا ذلك بدلاً من انتظار أن يقول الآخرون: إن الرسوم سحبت لأننا لم نشأ أن نعطي المنافسين فرصة التباهي بنصر حققوه باكتشافهم المزعوم أن عميلتي تعامل الحيوانات معاملة قاسية.

في مجال العلاقات العامة هناك قول له قوة القانون مفاده: عندما تصل الأمور إلى وسائل الإعلام خلال الأوقات السلبية يجب «أن تقول كل شيء وبسرعة». لقد تعلم الرئيس بل كلينتون هذا الدرس متأخراً جداً في مسألة (مونيكا غيت). وقد يرد محاموك على هذا القول بقول من عندهم مفاده، «إياك أن تعتذر، إياك أن تعترف، إياك أن تتكلم». ولكن تذكر أن المحامين يتلقون أجراً لإبقاء عملائهم خارج المحكمة. وفي رأيهم أنك يجب ألا تعترف بأي شيء قد يكلفك مالاً فيما بعد. ولذلك سيقولون لك: «إياك أن تقول إنك آسف، وإلا فإنهم سيأخذون كل مالك عندما تذهب إلى المحكمة».

لقد أظهرت الأبحاث أن الشركات تاريخياً تعافت من الأحكام السلبية الصادرة عن المحاكم بسرعة تفوق سرعة تعافيتها من حكم سلبي صادر عن الجمهور. ولذلك من الحكمة أن تماشي الإعلام قدر ما تستطيع.

قبل بضعة أعوام أقامت نادلتان دعوى في مدينة مينابوليس ضد سلسلة مطاعم (هوترز) لأنهما ادعتا أنه طلب منهما أن ترتديا ملابس فوق القسم الأعلى من الجسم ضيقة جداً، فلما وافقتا أُدخل في اعتقادهما أن مطاعم

(هوترز/ لها علاقة بطيور البوم). التقط أحد برامج شبكة (إن.بي.سي NBC) الإخبارية القصة واتصل بمطاعم (هوترز)، فردت دائرة التسويق في الشبكة مبدية حماسة لإجراء مقابلة. وكان السؤال لماذا؟ كانت الشركة متيقنة أنها ستستفيد من المقابلة، ليس فقط للدفاع عن موقفها، بل ستتاح لها فرصة إبلاغ ٢٠ مليون إنسان لمدة خمس عشرة دقيقة في فترة البث التلفزيوني الرئيسية ماذا تقدم مطاعمها - وهذه فرصة ما كانت لتتوفر لها أبداً بغير هذه الطريقة. وقد نجحت الاستراتيجية. (إن مطاعم (هوترز) بتفضيلها الرأي العام على الرأي القانوني، قد حققت أرقاماً قياسية في المبيعات خلال الأسابيع التي تلت مباشرة إذاعة القصة بالتلفزيون، أما الدعوى القضائية فقد فقدت قيمتها.

ولكن المواقف ليست متماثلة، إنها تختلف، عليك أن تتخذ قراراتك حيال موقفك على أساس الظروف المحيطة بالحدث. على سبيل المثال: قد تكون المسألة هي تَهْمٌ جنائية ضد مؤسستك. وحتى لو كان الجمهور مخوَّلاً أن يدلي بشكل كامل بالحقائق، فإن من حق شركتك أيضاً أن تتاح لها فرصة الدفاع عن نفسها بشكل صحيح. أو أن تأمين الشركة قد يكون أحياناً خاضعاً لنص يقول: إن شركة التأمين بإمكانها أن تلغي التغطية إذا كانت الشركة المعنية قد تصرفت بطريقة أدت إلى إلغاء فرص شركة التأمين في الدفاع بنجاح عن مطالب ناشئة من الأزمة. ولذلك كيف توازن في مثل هذه الحالات بين إفشاء الحقائق بسرعة وأخذ الوقت الكافي لإعداد دفاع صحيح؟ والجواب هو أنك لا تعترف بأية معلومات مسيئة لك إلا إذا تأكدت إلى حد معقول أن الحقيقة أو الرأي دقيق ويعامل معاملة عادلة. بعبارة أخرى، إياك أن تتكهن. وفوق كل شيء حاول أن تجد حلاً وسطاً مع محاميك بشأن ما يمكنك وما لا يمكنك أن تقوله.

معلومات كاملة عن حادثة تبدو سلبية

عند حدوث أزمة يبدو أن السلبية تستجلب السلبية. فعندما تبدو كل الأمور ميؤوساً منها، من الصعب أن تتخيل أن أي شيء جيد يمكن أن ينتج عن أمر مؤسف. غالباً ما أذكر عملائي في مثل هذا الوقت أن كلمة «أزمة» باللغة الصينية مؤلفة من رسمين يعنيان الخطر والفرصة.

ما العمل؟



الأزمة هي فرصة تتاح لك لكي تشرح للسكان في منطقتك وللعالم ما الذي تفعله فعلاً، وما هو نوع عملك، وكيف تمضي في إدارة هذا العمل. فإذا نجوت من هجمة الإعلام المحتملة والأسئلة التي لا نهاية لها، ستجد أنك أنت ومؤسستك أشد رسوخاً في الوسط الذي تعيش فيه وفي مجال عملك أيضاً، مما كنت قبل الأزمة. إن الدعوى القضائية ضد مطاعم (هوترز) التي تحدثت عنها في المثال السابق هي صورة جيدة لاقتناص فرصة تحويل الأزمة إلى منفعة.

لنفترض أن شركتك تخزن وتبيع مادة خطيرة. إذا حدث أن تسربت كمية كبيرة من هذه المادة فالمسائل الفورية الناجمة عن ذلك هي: صحة السكان ومستخدميك وسلامتهم، ومفهوم السلامة والاطمئنان لدى المواطنين المحليين والزبائن والمسؤولين الحكوميين. هناك مسائل ثانوية أخرى من بينها: بأية سرعة تستطيع أن تعود إلى الإنتاج الكامل، وكم من الوقت تتطلب استعادة التشغيل، وبأية سرعة تستطيع تلبية طلبيات الزبائن وتسليم المنتجات التي يطلبونها، وكيف ستبدل أساليبك وإجراءاتك. إنك خلال إيجاد أجوبة على هذه المسائل الثانوية ستتاح لك فرصة كبيرة لتثقيف السكان في موضوع عمل شركتك وكيفية أدائها العمل.

إنك تتلقى طلبات غير متوقعة لإجراء مقابلات

طلبات المقابلات لا ترد كلها إبان حدوث أزمة. فأنت خلال مقابلة ما قد تطلع على أزمة تتفاعل. اتخذ بعض الخطوات للسيطرة على الموقف.

ما العمل؟



ابحث عن السبب الكامن وراء طلب المقابلة. اعرف بدقة من هو طالب المقابلة، وما هي المؤسسة التي يمثلها طالب المقابلة، وما سبب رغبته في التحدث إليك. إذا بدا لك طلب المقابلة غير عادي، إسأل المراسل الذي طلب المقابلة ما هو الموعد النهائي للرد عليه وما إذا كان بإمكانك أن تعود للاتصال به في غضون ساعة. عندئذ ضع سماعة الهاتف وفكر في ما تريد أن تفعله، أو استشر مستخدماً موثقاً في الموضوع. وتذكر أنه فيما يخص عملك التجاري، ما من مقابلة أو اتصال مع الإعلام هو أمر عادي جداً أو تافه جداً. يجب أن تغتنم كل فرصة تتاح لك للتأثير على الجمهور بشأن منتجك أو خدمتك.

ممثلو الإعلام يتكاثرون أمام شركتك

على غرار ما حدث للسيدة (سوزان كارل)، مديرة شركة (أنابيل) لإنتاج السكاكر، التي تحدثنا عنها في مطلع هذا الفصل، قد تجد نفسك محاطاً بمراسلي الأخبار. عندما يحدث ذلك، وتبعاً لحجم مكتبك، قد تجد أن غرف الاجتماعات والمقاعد وما أشبه لا تكفي. وبدلاً من أن تتمكن من معالجة الوضع الذي تواجهه، قد تنصرف جهودك إلى الاهتمام بتفاصيل إدارية ولوجستية.

ما العمل؟



عرّف مسبقاً على ما هو متوفر من موارد تساعدك على استضافة سرب من مراسلي الأخبار: أي التسهيلات، السيارات، أجهزة الهاتف، دليل الهاتف، أجهزة فاكس، أجهزة كمبيوتر، آلات نسخ بالتصوير، قرطاسية، خرائط، أجهزة فيديو، الخ.. ثم قرر ما يلي:

- ◆ أين ستجتمع مع ممثلي الإعلام؟
- ◆ هل عندك مكان رئيسي للاجتماع ومكان آخر احتياطي؟
- ◆ هل الأمور المذكورة أعلاه متوفرة على مدى أربع وعشرين ساعة في اليوم؟
- ◆ هل المعدات الاحتياطية موجودة؟
- ◆ هل لديك اتفاقيات خدمة على مدى أربع وعشرين ساعة في اليوم؟
- ◆ بمن تتصل إذا تعطلت معدات مكتبك؟
- ◆ هل لديك إمكانية الاتصال بمطابع تعمل أربعاً وعشرين ساعة في اليوم؟
- ◆ هل لديك طريقة لإطلاع مستخدميك على أمكنة تجمّع ممثلي الإعلام لكي يرشدوا المراسلين إليها؟
- ◆ هل الوصول إلى هذه الأمكنة سهل؟
- ◆ هل هناك طرق من سائر الاتجاهات موضحة على الورق بحيث تستطيع إرسالها بالفاكس إلى وسائل الإعلام عند حدوث حالة طارئة؟
- ◆ هل الموقع يوفر الأمن، ومساحة كافية لوقوف السيارات، والكهرباء، وأماكن لتناول الطعام، وغرفة لحاملي الكاميرات وأخرى لمقابلة مصورة؟

على غير توقع تجد نفسك الناطق باسم شركتك

إن الاتصال الفعال مع أجهزة الإعلام يتطلب مهارات خاصة ومعرفة خاصة. إنه مهمة صعبة حتى في أحسن الظروف وقد يكون متعباً إذا كنت تتعامل مع مسائل معقدة وعالية التقنية. وعند حدوث طارئ، عندما تكون المشاعر في أوج انفعالها

ولا توجد لديك أحياناً أجوبة محددة، لا يستطيع سوى الأشخاص المدربين الاتصال مع وسائط الإعلام بوضوح وقابلية للتصديق.

قد يكون عليك أحياناً أن تبعث برسائل عندما لا تتوفر لديك معلومات كافية بشأن الموضوع ذي العلاقة ولا يتوفر أمامك الوقت الكافي لإجراء مراجعة شاملة، ولا وقت أيضاً للحصول على معلومات أفضل.

إن صاحبة معمل (أنابيل) للسكاكر (سوزان كارل) تقدم النصيحة التالية: «لا تتحدث إلى أحد عن الوضع إذا لم تكن قد تعلمت وتعودت طريقة العمل مع وسائط الإعلام. وبدلاً من ذلك، انتظر حتى يصل شخص مختص بالعلاقات العامة لمساعدتك. والسبب الذي يجعلني أقول هذا الكلام هو أن وسائط الإعلام استغلت قصة تافهة وكادت أن تدمر عملنا التجاري».

ما العمل؟



إن التدريب والاستعداد لأداء عمل الناطق باسم شركة يجب أن يشددا على العمل مع وسائط الإعلام، ومع جماعات المحللين، وإعداد الرسائل وإعداد استراتيجية، وصياغة عبارات مركزة تصلح لاستخدامها في الأخبار، والانتقال بسهولة ويسر من السؤال الذي يطرحه المراسل إلى أجندة الشركة. إن كل كلام يقال يجب أن يكون خطوة في اتجاه المحافظة على المصداقية.

ما الذي يمكنك أن تقوله

◆ يجب إعداد كلمة تمهيدية عن الأزمة. اشرح فيها تفاصيل الخطوات التي تتخذها لإصلاح الوضع، وكن صريحاً قدر الإمكان. بعد أن تكون هذه المعلومات جاهزة. وتكون أنت مستعداً لنقلها إلى المراسلين. قل لهم إنك أنت (الناطق باسم الشركة) المصدر الرسمي للمعلومات. ومع أنك لا تستطيع أن تقول لهم كل شيء (إما لأنك لا تعرف كل شيء أو لأن المعلومات التي تعرفها

هي حصراً ملك الشركة) بإمكانك أن تقدم لهم شيئاً ما يستفيدون منه في عملهم. وبهذه الطريقة أنت تساعدهم على إعداد مقالاتهم، وهم يكونون أكثر استعداداً للعودة إليك بدلاً من الرجوع إلى شخص آخر للحصول على مزيد من المعلومات في وقت لاحق.

◆ قدم أكثر ما تستطيع من المعلومات والشروح. القاعدة العامة هي: قل لهم ما هي الأشياء التي تعرفها، وما بقي موضع شك وغموض. افعل ذلك بهذا الترتيب. بهذه الطريقة تظهر أنك تعرف ما هي حاجات الإعلام وأنت تحاول توفيرها.

◆ قدم تلخيصاً للأحداث خلال أي إيجاز تستطيع تقديمه. إن المرسلين الذين تخاطبهم الآن قد لا يكونون هم نفس المرسلين في آخر لقاء، أو قد يكونون مراسلين جديداً وصلوا للتو.

◆ ابتدع أجوبة للأسئلة التي من المرجح أن تطرح عليك. فكر مع أحد الزملاء في الأمور التي يمكن أن تتناولها الأسئلة واستعد وفقاً لذلك. تدرب على الانتقال من سؤال مزعج إلى جواب تريد أن تقدمه.

◆ قدم شروحات بسيطة وسهلة المتابعة. باستطاعة المرسلين أن يكتبوا بسرعة، ولكن يمكن أن يخطئوا في نقل كلامك، ولذلك تحدث بعبارات بسيطة. لتكن عباراتك مقتضبة وهادفة.

◆ اشرح مقارنة مؤسستك للأزمة. ضع قائمة بالمهمات أو الأولويات حسب أهميتها وفسر سبب اتخاذ كل مهمة تسميتها. قدم في الأجوبة التي يترتب عليها اتخاذ قرارات خلفية الأحداث ونظرة في العمق.

◆ فنّد الشائعات التي تسمعها فوراً. قد يبدو من غير الحكمة إثارتها، ولكن إذا لم تستفد من الفرصة لتصويبها فقد يفسرونها على أنها حقائق. لكن لا تحاول استعمال العبارات السلبية.

- ◆ بسّط وترجم الأرقام والتعابير الفنية. اشرح الأرقام والأوضاع الفنية وكأنك تتحدث إلى ولد في العاشرة من عمره . ولكن ليس بأسلوب التعالي بل بنفس البساطة.
- ◆ كرر المعلومة عندما تظن أن أحد المراسلين لم يفهمك. ولكن إياك أن توجه إهانة إلى المراسل، بل قل له: «النقطة التي تحدثت عنها صعبة، دعني أعيد الكلام فيها للتأكد من وضوح كلامي ومن أنك حصلت على الجواب الذي تريده».
- ◆ اطرح أسئلة على المراسل إذا كان ذلك ضرورياً. إذا لم يكن سؤال المراسل واضحاً لك تمام الوضوح، اطلب توضيحاً. إذا كان كلام المراسل عبارة عن بيان بدلاً من سؤال، اسأله هل عنده سؤال.

ما يجب ألا تقوله



- ◆ إياك أن تقع في فخ ينصب لك. تنبه دائماً للألعايب الرامية إلى إثارة الخلاف. بدلاً من ذلك حوّل النقطة السلبية إلى نقطة إيجابية.
- ◆ لا توزع اللوم على الآخرين في محاولة لتبرئة اسمك أو اسم شركتك. ستظهر بأنك إنسان صغير وفي موقف الدفاع. دع الحقائق تتحدث عن نفسها.
- ◆ لا تكذب. قل الحقيقة دائماً. إذا كنت لا تعرف جواباً عن سؤال، قل إنك لا تعرفه. وإذا قلت إنك لا تعرف قدم متابعة للموضوع إذا كان ذلك مناسباً. وعد المراسل بأن تحصل على المعلومة . إذا كنت متأكداً من أنك قادر على ذلك . ثم احصل على الجواب في أقرب وقت ممكن. أما إذا لم تكن قادراً على تقديم الجواب، فاشرح السبب.

ولكن تذكر أن قول الحقيقة لا يعني أن تأخذ دفاتر حسابات الشركة إلى مكان اللقاء مع المراسلين وتمريها عليهم. لست مضطراً للرد على كل سؤال أو تقديم

أكثر من المطلوب في السؤال ما لم يكن ذلك في مصلحتك. قول الحقيقة يعني ألا تقول شيئاً غير صحيح. لكي يبدو الناطق باسم شركة أو مديرها الذي تجرى معه مقابلة صحفية متعاوناً فإنه يقول أشياء يعتقد أنها صحيحة. والنتيجة هي أن ما يقوله ينشر في الصحف على أنه حقيقة، فإذا تبين بعد ذلك أنه كلام غير صحيح تخسر الشركة مصداقيتها لدى الناس والإعلام.

إن (كارل) صاحبة شركة (انابيل) توافق على هذا الكلام. ما هي نصيحتها عند التعامل مع وسائل الإعلام؟ تقول: «حافظ على هدوئك، لا تحاول إخفاء أي شيء. دائماً قل الحقيقة. كن صادقاً في الحديث عن كل ما حدث. إن آخر ما تريد أن تفعله هو أن تجعل موقفك يزداد سوءاً بتقديم معلومات غير دقيقة والأسوأ من ذلك أن تقدم أكاذيب. لقد كنا صادقين في شرح موقفنا ونتيجة لذلك تحسنت سمعة شركتنا».

◆ **شدد على التعاطف مع البشر ولكن لا تعتذر.** في كثير من الأحيان هذا قد يفسر بأنه ذنب. يمكنك أن تعبر عن الأسى القلبي بقولك: «أحزننا ذلك» بدلاً من القول: «نعتذر عن ذلك». عبّر عن فهمك للخسارة وأوضح أنك والعاملين معك أو أفراد مؤسستك تشعرون بالخسارة أيضاً، ولكن لا تعترف بذنب، لأن ذلك سيسبب إزعاجاً لمستشارك القانوني، وهذه ليست معركة تريد أن تخوضها في خضم كل الأمور الأخرى.

تذكّر أن قولك: «نحن نأسف» لا يعني إقراراً بالذنب. عند حدوث أزمة، لا تكون شركتك بالضرورة مذنبه بارتكاب جريمة، ولكنك تشعر بالانزعاج من جرائها. والفرق كبير، وأهم من ذلك أن هذا ما يريد الناس سماعه منك منذ البداية.

عندما عبث مجرم مجهول بكابسولات (تيلينول) التي تنتجها شركة (جونسون أند جونسون) كان للشركة كل الحق أن تقول: إنها ليست غلطتها. بدلاً من ذلك، تحملت الشركة المسؤولية (وليس الملامة!) ولم تحاول أن تختبئ خلف المشكلة أو

أن تحاول إلقاء اللوم على الآخرين. لقد أظهرت الشركة نفسها بمظهر المخلص في بذل كل جهد لتسوية المشكلة، وليس في توجيه اللوم إلى الآخرين.

- ◆ **إياك أن تستهين بالخطر المائل أو أن تقلل من شأن الأخطار.** وحتى عندما تعلم أن الأخطار قد جرى تضخيمها، إياك أن تهون من شأن المفهوم الشعبي. بدلاً من ذلك استخدم الحقائق، والأمثلة والمقارنة لإيصال رسالتك إلى الآخرين.
- ◆ **لا تقل أبداً: «لا جواب».** هذا التعبير ينطوي بصورة عامة على إقرار بالذنب. إذا لم يكن لديك جواب ولا تستطيع أن ترد على سؤال بين السبب، ثم قل للمراسل إنك ستصل به عندما تتبدل الأمور، أو زود المراسل بمعلومات ذات قيمة مماثلة أو قيمة أفضل. على سبيل المثال أن تقول: «عندما يُحل الإجراء القانوني أستطيع أن أجيب على سؤالك». أو «لم نطلع بعد على التقرير، عندما يتوفر الوقت لتحليل - التدقيق، التحقيق في التقرير سيكون لدينا ما نقوله. أما الآن فأستطيع أن أقول لك...».

- ◆ **إياك أن تقول شيئاً «خارج التسجيل».** لا شيء خارج التسجيل. إذا لم تشأ أن ينشر كلامك في الصحف أو يذاع في الإذاعة والتلفزيون، امتنع عن قوله. افترض وجود مراسل أو ميكروفون في كل مكان، حتى في الحمام، أو في المصعد، أو في المطعم، الخ.. ما أن يصدر الكلام عنك يصبح ملك المراسل. وهذا لا يعود بالنفع على اسمك، بل إنهم سيقولون شيئاً من هذا القبيل: «علمنا من مصادر أخرى أن...» أو «قال مسؤول كتم اسمه...».

- ◆ **اعرف متى تقدم تفصيلاً ومتى تتوقف عن الكلام.** من طبيعة الإنسان أن يرد على الأسئلة حتى قبل أن يستعد للجواب الصحيح أو قبل أن يملك المعلومات اللازمة لجواب صحيح. نحن مضطرون للرد على السؤال.. ولكن كلما أبطأت في الرد على السؤال، ازداد احتمال ندمك فيما بعد على شيء قلته، هناك تقنية يستعملها المراسلون تسمى «المهلة الحبلى» التي يتوقف فيها المراسل عن طرح الأسئلة منتظراً منك أن تواصل الكلام. ولكن بعد أن تكون

استوفيت بيان ما تريد أن تقوله، تكون قد انتهيت من الجواب. أما فترة الصمت فهي مشكلة المراسل. انتظر انتهاء مهلة الصمت أو أسأل المراسل: «هل هناك أي شيء آخر؟».

◆ لا تشتم ولا يصدر عنك كلام وأنت في حالة غضب. تذكر أن كلمات المراسل الحادة والاتهامات لن تظهر في نشرة أخبار الساعة السادسة. بدلاً من ذلك سيظهرونك وأنت تفقد هدوءك لغير سبب واضح.

◆ لا تفترض أن مراسلاً واحداً لا يدقق كثيراً في الأسئلة يمثل جميع المراسلين. مع أنه يوجد دائماً أشخاص لا يدققون كثيراً في أي نوع من العمل، وأكثرهم من الصحفيين. شأنهم شأن سائر المهنيين - حاول أن تدير عملك وفق معايير أخلاقية. إذا بدا أن معايير الصحفيين تدنت خلال السنوات الأخيرة، فقد يكون هذا راجعاً إلى المنافسة. خلال العشرين سنة الماضية ارتفع عدد شبكات التلفزيون في الولايات المتحدة من ثلاث شبكات إلى أكثر من خمس وثلاثين شبكة.

رطل وقاية عند حدوث أذى خطير

إبان الأزمة، يجب أن تقدم لوسائط الإعلام أكثر ما يمكنك تقديمه من المعلومات. وإذا كنت قادراً على تقديم أجوبة حتى قبل أن تطرح عليك الأسئلة فإن هذا سيعطي الإعلاميين الانطباع بأنك متفهم لحاجتهم إلى معلومات. وهذا من شأنه أن يؤسس للثقة ويحملهم على البقاء في مكان عملك منتظرين المزيد من الأخبار، بدلاً من أن يتصرفوا خلسة عنك لإجراء مقابلة مع أي شخص يجدونه.

أقدم أدناه قائمة أسئلة لمراجعتها قبل أن تعطي المراسلين الإيجاز الأول (وكل الإيجازات اللاحقة). وحتى إذا لم تملك كل الأجوبة، ابدأ بإعطاء إيجاز. فبدلاً من أن تتمكن من إعطاء أجوبة للصحفيين، تستطيع أن تقول لهم إنك

مازلت تحقق في الموضوع، ثم أبلغهم المعلومات المحددة التي تحاول تأمين الحصول عليها.

◆ الإصابات

- كم عدد الجرحى أو القتلى؟
- هل هم من المستخدمين، أو الزوار، أو من خارج مكان العمل؟
- كم عدد الأطفال، الزوار، العابرين الأبرياء الذين أصيبوا؟
- كم عدد الذين جرى إخلاؤهم من المكان؟
- ما هي طبيعة جراحهم؟
- ما نوع الإسعاف الأولي الذي تلقوه؟
- أين عولج الجرحى؟
- هل بين الجرحى والقتلى شخص بارز؟
- هل هناك أي إحصاء لعدد الأشخاص الذين حاولوا الإفلات من الإصابة؟
- كيف جرى الإفلات من الحادث، أو تعرقل أو أوقف؟
- كيف علمت عائلات الضحايا بالأزمة؟
- ما هو العمل الذي سيقدم إلى عائلات الضحايا؟

◆ أوصاف الحالة الطارئة

- متى حدثت؟
- إلى أي مدى انتشرت؟
- ما أنواع الانفجارات، الانهيارات، الحوادث، التسريبات، الحرائق التي حدثت؟
- ما هي المواد الكيميائية، المنتجات، المسدسات، الذخيرة، المعدات التي لها علاقة بهذه الحالة الطارئة؟
- ما مستوى المواد الكيميائية (الإشعاع، التلوث، التسرب)؟
- ما هو نظام الأمان أو معدات الأمان التي تعطلت؟

- ما هي درجة الحرارة حالياً، ودرجة الرطوبة، وأحوال الريح، وهل هي ملائمة أو غير ملائمة في أعقاب الحادث؟ ما هي توقعات الطقس، وما هي التبدلات في حالة الطقس التي يمكن أن تؤثر على الوضع؟
- هل جرى إبلاغ السلطات باستعمال أو تخزين أية مادة خطيرة؟
- أين يستطيع الإعلاميون الحصول على نشرة معطيات سلامة المواد؟
- قدم وصفاً لصحة الهيكليات والأنظمة والمعدات.
- ما هي خطواتك التالية؟
- كيف سيجري تصحيح أو تحسين هذا الوضع؟
- ما هو مبلغ الضرر الحاصل بالدولارات؟
- ما الذي يجب أن يحدث لكي تعد حالة الطوارئ منتهية؟

◆ الأسباب:

- كيف تم اكتشاف الحالة الطارئة؟
- من الذي أطلق حالة الإنذار وطلب المساعدة؟
- ما هو دور الخطأ البشري في هذه الحالة الطارئة؟
- ما هو نوع العمل أو الأنشطة التي كانت جارية عند حدوث الحالة الطارئة.
- ما هي أحوال التخزين بالنسبة للمواد ذات العلاقة؟
- هل كانت المؤسسة مدركة للخطر الذي تشكله؟
- أي نوع من التدريب يقدم للمستخدمين؟
- هل يمكننا أن نحصل على حديث من المشاركين؟
- هل يمكننا أن نحصل على حديث من الشهود؟
- هل يمكننا الحصول على أحاديث من الجهات الرئيسية التي تجاوزت (مثلاً الإطفائية، الشرطة، مكتب التحقيقات الفيدرالي، حرس الشواطئ).

◆ عواقب السلامة العامة والصحة العامة

- ما هي العواقب على الصحة العامة؟
- كيف يمكن أن يكون البشر عرضة لأية مواد خطيرة؟ (هل يتنفسون هذه المواد؟ هل يأكلونها؟ هل يمتصونها من خلال الجلد؟) هل الماء صالح للشرب؟
- من الذين كانوا أكثر تعرضاً للإصابات؟ صغار السن؟ كبار السن؟

◆ الإنقاذ والإغاثة

- ما عدد الأشخاص المشاركين في أعمال الإنقاذ والإغاثة؟
- ما عدد الذين تم إخلاؤهم من مكان الحادث؟
- ما عدد الأشخاص البارزين المشاركين في أعمال الإغاثة؟
- ما نوع المعدات التي استعملت؟
- ما هي العقبات التي اعترضت الإنقاذ والعقبات التي تواجه تصحيح المشكلة؟
- كيف تم منع الحالة الطارئة من الانتشار؟
- كيف تم إنقاذ الممتلكات؟
- هل كانت هناك أعمال بطولية؟
- متى ستعد الحالة الطارئة/ الأزمة منتهية؟

◆ حماية الجمهور

- ماذا يعني الملجأ؟
- ماذا يعني الإخلاء؟
- من الذي يقرر ما هي الإجراءات التي يجب أن يتخذها الجمهور؟
- أين مكان صانعي القرار هؤلاء؟
- ما هي مؤهلاتهم؟
- كيف علم صانعو القرار بالحالة الطارئة؟
- من هي الوكالات التي ردت على هذه الحالة الطارئة؟

- من هي الوكالات المتوقع منها أن ترد على هذه الحالة الطارئة؟
- ما هي الأساليب التي استعملت لتثقيف عامة الناس والمستخدمين بشأن حالات الطوارئ المحتمل وقوعها في المؤسسة؟

◆ الأضرار التي أصابت الممتلكات والمعدات

- ما هي القيمة التقديرية للخسارة؟
- قدم وصفاً لنوع البناية أو المعدات التي لها صلة بالحالة الطارئة.
- هل كانت هناك ممتلكات أخرى مهددة؟
- قدم وصفاً لحالات طوارئ سابقة أو مشكلات سابقة استخدمت فيها هذه المعدات.

◆ إجراءات قانونية

- كيف ستتأثر أسعار أسهمك ووضعك المالي بحالة الطوارئ هذه؟
- هل سيسبب ذلك هبوطاً في قيمة العقارات في المنطقة؟

◆ أبطال ومذنبون

- كن مستعداً لتلبية طلبات الإعلاميين لإجراء مقابلات. إنهم سيطلبون أسماء وعناوين، وأرقام هواتف الخ. قرر مسبقاً كيف سترد.

◆ شهود، خبراء، وكبار شخصيات الشركة

- كن مستعداً لتلبية طلبات الإعلاميين لإجراء مقابلات. كن مستعداً لتقديم معلومات عن كيفية الاتصال بالأشخاص الموجودين وتقديم تفسير لأسباب عدم وجود آخرين.

◆ جماعات رئيسية تسمع عن أزمته من شخص آخر

- عندما يحدث وضع غير متوقع، يعتقد بعض الناس الذين لهم علاقة بمؤسستك أنه كان ينبغي إبلاغهم فوراً وبصورة شخصية، ولكن بالتأكيد ليس كغيرهم من الناس، عن طريق وسائط الإعلام.

ما العمل؟



في أية أزمة لها امتداد كبير تكون وسائل الإعلام وسيلتك الأولى للتواصل مع أوسع نطاق من الرأي العام. غير أن الغلظة التي ترتكبها الشركات في كثير من الأحيان هي أنها تعتمد فقط على وسائل الإعلام للتواصل مع الجماعات الرئيسية التي تحتاج هذه الشركات لمخاطبتها.

قرر الآن كيف سيُفسر كل من تحاول إطلاعه أو إقناعه بأزمته ورد فعلك؟ كيف تستطيع الاتصال بهم خلال الأزمة بحيث لا تلغي أي عمل جيد سبق أن قدمته لهم؟ كيف يريد هؤلاء الناس أن تبلغهم المعلومات؟

إن شركات كثيرة تقوم بتدريب ناطقين باسمها، وتعتقد أنهم صاروا مستعدين لمخاطبة الرأي العام بطريقة صحيحة عند حدوث أمر طارئ. لا تقع في هذا الفخ، فوسائل الإعلام ليست مجرد جمهور من الناس يجب أن تخاطبهم. إن (ر. مات ديفيس R. Matt Davis) الذي عمل سابقاً مسؤولاً عن العلاقات العامة في شركة (داو Dow) الكيماوية في مدينة (ميدلاند) في ولاية (ميتشيغان) يقول: إن هناك جموعاً أخرى يجب أن تخاطبها عندما تضع تخطيطاً لشركتك. عقب خروج أحد القطارات عن الخط في عام ١٩٨٩ تسربت مواد كيماوية من صنع عدة شركات، من ضمنها شركة داو Dow، الأمر الذي ترتب عليه إخلاء حوالي ألف شخص من بيوتهم لمدة أسبوع.

يستعيد (ديفيس) في ذاكرته تلك الأحداث فيقول: «إن حالة الطوارئ لم تقتصر على الحادث نفسه بل تبعته حالات طوارئ أخرى. هنالك دائماً كثير من الحركة والنشاط في الجانب الذي يتطلب منك الانتباه، والذي تقتصر شركات كثيرة في التخطيط له. كان لدينا كثيرون ممن تصدوا للحالة الطارئة، ولتسرب المواد الكيماوية، والسكان الذين أدخلوا من منازلهم حاولوا إيجاد مكان للإقامة وحاولوا

تسوية أمورهم مع شركة القطار، كما أن ممثلي الإعلام وعدداً من المسؤولين المنتخبين طلبوا القيام برحلات إلى موقع الحادث، وشكل السكان ندوات بحث الأوضاع، وقام حرس الحدود بالتحليق فوق المكان الذي خرج فيه القطار عن الخط محاولين تحديد سائر جوانب المشكلة. وفرضت الشرطة طوقاً حول الطرق المؤدية إلى الموقع. علاوة على كل ذلك، يقول (ديفيس): كان هناك قطار آخر ينقل المنتجات إلى منشأتنا ويستخدم نفس الخط الذي خرج عنه القطار الأول. وذلك خلق تعقيداً آخر؛ إذ كيف يمكن أن تحافظ على سير العمل في منشأتك وأن تحافظ على سلامة الناس، دون أن تضطر إلى إقفال مصنعك؟ كما أنه يجب أن تتأكد من أن الجهات الأخرى التي تريد مخاطبتها، أي الذين يمدونك بالمواد، والباعة، وأصحاب الأسهم، يعرفون ما هو الوضع في شركتك». إذا وقع حادث سلبي يجب أن تبذل جهداً خاصاً للاتصال بكبار من لهم علاقة بالشركة لإبلاغهم كيف تعترم تصحيح الوضع.

وسائط الإعلام تنقل معلومات غير دقيقة

يحدث أحياناً بالرغم من الجهود التي تبذلها لتقديم معلومات واقعية أن يقع خطأ في نقل التفاصيل أو أن يكون تفسير المراسل لهذه التفاصيل خاطئاً. عندما يحدث ذلك يستمع الناس إلى أخبار مضللة وفي بعض الأحيان مسيئة.

ردك على ذلك يجب أن يتضمن برنامجاً لرصد وسائط الإعلام لكي تتأكد من أنها تنقل أخباراً صحيحة. إن غايتك هي أن تتيقن مما يقال من أجل ضمان وصول المعلومات التي يحتاجها الرأي العام (إذا كانت سلامة الناس في خطر مثلاً). هذا الجهد يمكن أن يكون ببساطة طلب المساعدة من الأصدقاء والمستخدمين لمتابعة الأخبار واقتطاع مقالات من الصحف. فإذا

كان الوقت والمال في جانبك، بادر إلى التعاقد مع خدمات شركة مؤهلة لمراجعة الصحف والمجلات ومؤهلة لأعمال العلاقات العامة.

بدأت الشائعات تطفو على السطح

إذا شرعت وسائط الإعلام، كما أوضحنا أعلاه، بنقل معلومات غير صحيحة، تكون النتيجة انتشار شائعات. في أوقات أخرى يمكن أن تنطلق الشائعات دون أن يكون للإعلام علاقة بذلك. إن معظم المسؤولين في الأعمال التجارية يواجهون وقتاً صعباً لفهم مدى السرعة التي تنتقل بها الادعاءات الباطلة أو الاتهامات. خطط منذ الآن لكيفية الرد على أسئلة من الجمهور.

ما العمل؟



- ◆ درب عمال المقسم في شركتك على تلقي اتصالات الطوارئ وعلى معرفة الجهة التي يجب إبلاغها بهذه الاتصالات.
- ◆ ركب خطأً ساخناً مجانياً وأعلن عن وجوده. هذا يمكن أن يكون ببساطة عبر الاتصال بشركة الهاتف وتقديم طلب ثم إبلاغ وسائط الإعلام برقم الهاتف. إن الخط الساخن هو طريقة جيدة لاطلاع المؤسسة جميع الناس على أنه ليس لديها ما تخفيه. وهذا الإجراء يبين لهم أنك معني باهتماماتهم وتريد أن تكون منفتحاً عليهم.
- ◆ استخدم أناساً مدربين تدريباً صحيحاً لتلقي الاتصالات الهاتفية. إن مجرد قراءة بيان ليس كافياً. فخلال الحالة الطارئة يتلقى مكتبك وشركتك مئات الاتصالات. تأكد من أن مستخدميك يعرفون ما يجوز لهم وما لا يجوز لهم أن يتحدثوا عنه.

هناك محاولة لجرك إلى أزمة غيرك

أنت تدير أعمالك بطريقة جيدة وتحرص على الصدق في كل جانب من جوانب عملك، بعكس منافسك الموجود في الطرف الآخر من المدينة. ولذلك عندما ينشر خبر مفاده أن هذا المنافس يغش الزبائن، تشعر بأن العدالة أخذت مجراها وانتصرت. إلى أن تدرك أنك أنت أيضاً «مذنب بالمشاركة». فإذا كنت، على سبيل المثال مدير شركة لترتيب جنازات المتوفين وكان منافسك متهماً بأنه يطلب من الزبائن المكالمين أجوراً عن أشياء وخدمات لم يقدمها لهم، فإن جميع مكاتب تنظيم الجنازات في المنطقة تصبح خاضعة للتدقيق، ومن ضمنهم مكتبك، قد يكون هذا الوضع أزمة لآخرين، ولكنه مشكلتك أيضاً.

«الذنب بالمشاركة» يوجد أيضاً في عامة الصناعات. لقد رأينا هذا يحدث في صناعات السيارات، والتبغ، وزراعة التفاح، وذلك نتيجة تبدل أحوال السوق، والأوضاع البيئية، وحتى بسبب تدخل الحكومة الفدرالية. على سبيل المثال، قبل أن تولى الرئيس كلينتون منصبه حاول «إصلاح» الرعاية الصحية، كانت الصناعة المختصة بأمور الصحة تتمتع بصورة الصناعة الكفية، أما الآن فقد ساءت الصورة في نظر الجمهور.

ما العمل؟



عندما ترى أن صورة شركتك أو صناعتك قد تشوهت، بادر فوراً إلى اتخاذ إجراء. دع وسائل الإعلام تعرف أنك مستعد للتحديث إليها إذا كانت رغبة في الكتابة حول الموضوع. ضع مستخدميك في الصورة أولاً بأول وشجعهم على قول الحقيقة لأصدقائهم وجيرانهم. دع وسائل الإعلام تعرف كيف تختلف أنت عن المنافسين (دون أن تذكر منافسيك بكلمة سوء) أو تختلف عن بقية الصناعة. اتخذ موقفاً يؤسس للمصداقية.

هذا ما فعله صاحب محل لتصميم باقات الزهور بالقرب من منزلي. صاحب هذا المحل انتشر اسمه في الصحف على نطاق واسع وتحت عناوين كبيرة في عام ١٩٩٨ عندما أعلن في الصحيفة المحلية أنه سيفلق محله في يوم عيد الحب (عيد فالنتين) لأنه يعترض على بعض الممارسات في صناعة الزهور خلال ذلك الوقت من السنة. يبدو أن بائعي الجملة يفرضون أسعاراً عالية جداً للزهور في هذه المناسبة. بينما هو كان يكره أن يضاعف السعر لباقية من الزهور في (عيد فالنتين). كان امتناعه عن أن يلعب نفس لعبة بقية بائعي الزهور بمثابة تضحية شخصية، في يوم هو أكثر أيام السنة مبيعاً للزهور، وذلك حفاظاً على مصلحة الزبائن. لقد أثمر هذا الأسلوب غير التقليدي، فبلغت سمعته الأوج في المدينة. من المؤكد أن هذا الوضع ليست له أبعاد الأزمة، ولكنه مثال على اتخاذ إجراء لحماية سمعتك من الأذى.

أحد الخيارات الأخرى هو تبني مقاربة مشتركة من قبل مجموعة لمكافحة الوضع المعاكس. عندما تقرر أن تقام دورة الألعاب الأولمبية الصيفية لعام ١٩٩٦ في مدينة (أتلانتا)، أعلن مالك إحدى بنايات الشقق أنه لن يجدد العديد من عقود الأجار للمستأجرين الحاليين حتى انقضاء عطلة مدتها أسبوعان إلى ثلاثة أسابيع. كان واضحاً أنه كان يأمل أن يحقق مكسباً بتأجير الشقق للوافدين من خارج المدينة. لسوء حظه أن الخبر وصل إلى وسائل الإعلام المحلية وانتشر من خلال وسائل الإعلام على نطاق البلد، فكانت النتيجة أن جميع مالكي الشقق في (أتلانتا) شعروا بسلبية الوضع. أحد المالكين تضاfer مع غيره من مالكي المساكن لوضع سياسة تطبقها جمعية أصحاب الشقق في (أتلانتا) تقضي بأن يكون سلوكهم على مستوى المسؤولية. وما لبث أن زال الخلاف بعد ذلك بسرعة.

تشعر بإغراء رد الأذى عندما تشعر أنك تضررت

بالرغم من جهودك الكبيرة للتجاوب مع وسائل الإعلام، قد يحدث لديك انطباع بأن هذه الوسائط عازمة على نشر أخبار يقصد منها الإثارة بغض النظر عن استقامتك وإبدائك روح التعاون. عندما يحدث ذلك، تشتد الرغبة في رد الضربة إلى الآخرين بإعلانات مدفوعة الأجر أو بوسائل أخرى.

على غرار ذلك، يبدو أحياناً كثيرة أن الصحفيين يتقصّدون تصوير رجال الأعمال بأنهم أشرار، وهذا صحيح، في جانب منه، حسبما جاء في دراسة أعدها في عام ١٩٩٧ (مركز أبحاث ميديا Media Research Center) وقد جاء في الدراسة أن الصحفيين يعمدون ببساطة إلى تثبيت التحامل الموجود الذي كشفت عنه صناعة الترفيه. إن دراسة لبرامج شبكات التلفزيون خلال أكثر من عامين، شملت أكثر من ٨٠٠ برنامج تلفزيوني وسينمائي أظهرت أن رجال أعمال صناعة التلفزيون أظهرتهم الدراسة على أنهم يرتكبون من الجرائم أكثر مما يرتكب من الجرائم في أية مهنة أخرى. كانت نسبة المجرمين الذين جرى عرضهم ٢٩,٢ مديرين لأعمال تجارية، بينما كانت نسبة المجرمين المحترفين الإجرام ٩,٧ بالمئة ونسبة المجرمين من المسؤولين الحكوميين ٩,٣ بالمئة.

ما العمل؟



إن أفضل استراتيجية تطبقها بصفتك مالك عمل تجاري صغير عندما تشعر بالرغبة في رد الضربة لوسائل الإعلام هي أن تغلق باب الغرفة على نفسك وتصرخ. إن القتال مع وسائل الإعلام هي لعبة الكبار، وحتى في هذه الحالة، فإن فعاليتها موضع نقاش من قبل خبراء العلاقات العامة والخبراء القانونيين. في أغلب الأحيان تجتذب محاولة تصحيح معلومات الناس

اهتماماً يفوق الاهتمام بحكاية يمكن أن تمر دون أن ينتبه لها معظم الناس، مما يجعل شركتك في وضع أسوأ مما لو تركت وشأنك.

مثال ذلك، عندما أجرت الشبكة التلفزيونية (أي بي سي C.B.A) مقابلة مع شركة (ميتابوليف إنترنيشال Metabolife International) في برنامج ٢٠/٢٠ عام ١٩٩٩ بشأن ادعاء أحد الزبائن أنه تضرر بسبب حبة من حبوب خفض الوزن التي تنتجها هذه الشركة، وضعت الشركة على شبكة الإنترنت نسختها من شريط الفيديو الكامل عن المقابلة قبل موعد بث برنامج ٢٠/٢٠. كان اعتقاد شركة (ميتابوليف) أنه لا يمكن بصورة عامة إجراء محاكمة بعد بث الخبر على الهواء، ولذلك أرادت أن تكون هي الأولى التي تلفت انتباه الناس إلى الخبر. بيد أن بعض خبراء المواصلات يقولون إن كل ما فعلته هذه الشركة هو أنها لفتت مزيداً من الانتباه إلى وضع سلبي.

علاوة على ذلك، الشركات الصغيرة تعتمد على وسائل الإعلام المحلية. إذا أغضبتها استهدافك على امتداد سنين قادمة. بالمقابل، عندما ترد الشركات الكبيرة الضربة بواسطة وسائل الإعلام الوطنية، فإنها لا تتعامل مع واسطة الإعلام الوحيدة المتاحة لها. بل يمكنها أن تتابع حملة تلميع اسمها عبر منافذ الإعلام المحلي. أما الشركة الصغيرة التي جلبت لنفسها غضب الإعلام المحلي، فأين الملاذ بالنسبة لها؟ وبصورة عامة، لا يمكن نيل اهتمام الإعلام الوطني من أجل حملة انتقامية.

الحد الأدنى:

عندما تشعر أنك تتعرض لحملة، رهاك الأفضل هو على إعادة قراءة هذا الفصل، والمحافظة على تماسكك وأن تنتظر هدوء العاصفة. حلل سبب استهدافك للتشنيع عليك، وصحح ما يمكنك تصحيحه من أية مناقب سلبية.

كن صريحاً ومجاهاً قدر ما تستطيع مع الإعلام، ودع سمعتك تنتصر مع مرور الزمن على محاولات الإعلام التشهير بك. أما إذا اتضح لك أن عدم الدفاع عن نفسك يجعلك تبدو مذنباً وليس مدافعاً عن نفسك، فإن قواعد الرد قد تتبدل. انظر الإطار التالي.

كلمات وعبارات يجب تجنبها في الحديث إلى الإعلام

- | | |
|-----------------------------|------------------------|
| ◆ لا يفتخر | ◆ التخلي |
| ◆ لا تفسير له | ◆ الحوادث |
| ◆ غير مفهوم | ◆ المنافع تفوق الأخطار |
| ◆ غير هام | ◆ كارثة |
| ◆ إنها غلطة الإعلام | ◆ الرمز الأزرق |
| ◆ له تأثير فقط على عدد | ◆ الخط الأحمر |
| ◆ قليل من الناس | ◆ أزمة |
| ◆ حدود | ◆ الطريق المسدود |
| ◆ فاقد السيطرة | ◆ تأخير |
| ◆ بلا معنى | ◆ يأس |
| ◆ غلطة | ◆ لا تقلق |
| ◆ (أي شيء يعني ضمناً) أن: | ◆ قدر مشؤوم |
| ◆ معلوماتي أفضل من معلوماتك | ◆ الكل يواجه الخطر |
| ◆ لا جواب | ◆ الإخفاق |
| ◆ ليست مشكلتي | ◆ المصير |
| ◆ خارج عن السيطرة | ◆ استسلم |
| ◆ ليس في متناول أيدينا الآن | ◆ اختبئ |
| ◆ ذعر | ◆ ميثوس منه |
| ◆ تخلّ | ◆ سبق أن قلت لك |
| ◆ سخيّف | ◆ لا صلة له بالموضوع |
| ◆ انصرف من هنا | ◆ لا يمكن مواساته |

◆ نحن نعرف ماذا نفعل	◆ تشجع
◆ نحن أبرياء	◆ النجدة
◆ لسنا الجهة التي يقع عليها اللوم	◆ هذا خارج التسجيل
◆ لسنا مسؤولين	◆ مأساة
◆ نحن مجرد بشر	◆ تافه
◆ لسنا ملزمين ببحث هذا الأمر	◆ ثق بي، ثق بنا، نحن الخبراء
◆ لم تفهم	◆ غير هام
◆ نحن لا نصغي إليك	◆ سيء الحظ
	◆ تبديد

أخيراً، أنشئ علاقة وتواصلًا مع أجهزة الإعلام بغية إقامة إدارة يومية جيدة ومسؤولة. فوسائط الإعلام هي وسيلة لمخاطبة زبائنك في الأوقات الجيدة والرديئة.

أنت بحاجة إلى رد الضربة إذا سبب أحدهم ضرراً لك

في بعض الأوضاع بعكس السيناريو الموصوف أعلاه، أنت مضطر لرد الضربة، وإلا فقد يعني عدم الرد أنه اعتراف بالذنب، هذا التصرف يمكن أن يشجع إذا كان خصمك جهة ما غير وسائط الإعلام وكانت وسائط الإعلام تنتظر منك أن ترد دفاعاً عن نفسك. هذا الفعل لا يعطي عدوك مصداقية، بل يبين أنك تعتقد ببراءتك من الاتهامات وتريد بيان الحقيقة.

ما العمل؟



تأكد من أنك لا ترد الضربة دون حاجة إلى ذلك. إذا كانت الاتهامات بلا أهمية. ولم يأخذها الإعلام والناس مأخذ الجد، وتبدو أنها سرعان ما تختفي، في هذه الحالة يجب أن تهمل الموضوع. لأنك إذا رددت عليه فإنك

إنما توجه إليه مزيداً من الانتباه دون ضرورة، وبذلك تعطيه مصداقية لا يستحقها.

قرر أيضاً ما إذا كنت تستطيع أن تتحمل تداعيات المعركة. لقد رأيت شركات تكافح اتهامات لا أساس لها وتسبب بتحريكها الجهد الثأري إقدام المحققين الحكوميين على العمل لإنقاذ ماء الوجه. قد تكون النتيجة جيدة بالنسبة لمشكلات اكتشفها المحققون الحكوميون خلال وجودهم هناك في حين أن الاتهامات الأصلية ثبت أنها بلا قيمة.

الحد الأدنى

إن الأعمال التجارية، بدءاً من دار نشر (بلو ماونتن Blue Mountain) مروراً بشركة بيبسي كولا Pepsi Cola وانتهاءً بشركة صنع الملابس (كاثي لي جيفورد) تجد نفسها أحياناً الخبر الرئيسي في وسائل الإعلام والفضل في ذلك إلى الصحافة وإلى الباحثين عن أخبار مثيرة، وإلى المستخدمين الساخطين وغيرهم من الأشخاص الذين دوافعهم ليست واضحة تماماً. إذا حدث لك ذلك، أعد قراءة هذا الفصل وخفف الضرر، في هذه الأثناء اتبع النصيحة القائلة بأنك قادر الآن بحيث لا تتسمر مكانك.





تجميع معلومات مساندة

تجميع المعلومات عن أزمة محتملة، وتدقيق حساباتك، إذا حققتهما قبل حدوث الأزمة، أي عندما يكون وقتك كافياً لتحليل واستخدام المعلومات، هذه الأمور تشكل عملاً يتسم بالذكاء. فيما يلي ثلاثة مواقع تساعدك في أبحاثك. وستجد مزيداً من المواقع للاستفادة منها في المنافسة، ضمن الفئة التالية، أي فئة «التنافس في التحري».

- ◆ **معهد إدارة الأزمات (www.crisisexperts.com)** إذا أمكنك أن تتجاهل بقاء التحميل المالي وتشوش صفحة المنزل، فإن موقع هذا المعهد الموجود في كنتاكي يقدم لك قائمة كبيرة بأسماء كتب ومقالات عن إدارة الأزمة وأخباراً قد ترغب في الرجوع إليها. ولهذا المعهد قاعدة معطيات تتضمن أكثر من 60,000 خبر عن أزمات في أعمال تجارية خلال أكثر من عشر سنوات ماضية. وبإمكانك مقابل أجر، أن تحصل على أبحاث متخصصة من قاعدة المعطيات هذه عندما تبحث عن تفاصيل نوع معين من الأزمات.
- ◆ **شبكة الملكية الفكرية (Patents.ibm.com)** هل تريد أن تعرف ما هي المنتجات التي ينتجها منافسك؟ إبحث بواسطة فرد أو شركة في قاعدة المعطيات هذه الخاصة بالعلامات التجارية الفارقة لتحصل على أخبار المخترعات الجديدة. وهذا المعهد هو تحت رعاية (IBM) التي تقول إن موقع المعهد أنشئ للاستعمال الداخلي، ولكن الشركة سرعان ما عرفت بوجود طلب لقاعدة معطيات لاستعمال علامة فارقة صديقة. وأيضاً، دون شك، إمكانية الشهرة والربح. ابحث في قاعدة المعطيات بواسطة كلمة مفتاحية، ورقم العلامة الفارقة، ونص (بوليان Boolean) أو مجالات نصوص متعددة. بل يمكنك أن تبحث عن علامات فارقة تجارية في أوروبا واليابان. أفضل من كل ذلك، يمكنك أن تكتفي باستعراض القوائم إذا شئت. كل المجموعات لها مراجعها الموثقة بغية الحصول فوراً على المعلومات ذات العلاقة.

- ◆ **مكتب الإحصاء الأمريكي (www.census.gov)** القاعدة الأولى في تجنب الأخطاء المكلفة في التسويق هي أن تعرف ما هي الجهة التي تخاطبها وماذا تريد هذه الجهة. إن موقع هذا المكتب مخزن ثري بالمعلومات الإحصائية والمعلومات عن الأشخاص في الولايات المتحدة.

التنافس في التحري

من معالم الذكاء في العمل التجاري أن تظل سباقاً على ما يفعله منافسوك. فإلى جانب القيام بزيارات لمكاتبهم ومخازنهم والتعرف على المواد التي يسوقونها، يجب أن تتقّب عنهم في مواقعهم على الشبكة.

- ◆ **هوفرز أون لاين Hoover's Online (www.hoovers.com)** تتباهى بأنها تشمل مصدراً على الشبكة لمعلومات الأعمال التجارية، بما في ذلك التجسس، والمنتجات، والخدمات. ابحث في موضوع المنافسة على هذا الموقع. يمكنك أيضاً أن تجري بحثاً على اتساع الموقع يتضمن نتائج من سائر خصائص (هوفرز أون لاين)، بما في ذلك معلومات عن الشركات والصناعة، وأخبارها، هنالك معلومات مجانية ونشرات إخبارية مجانية، مع أن بعض الأخبار لها ثمن. الأعضاء يحصلون على منافع أكثر.

- ◆ **تحري الشركات (www.companysleuth)** إذا أردت أن ترصد منافساً، حاول ما يلي: اطبع أسماء نحو عشر شركات عامة، فتحصل على أخبار عن سيرتها، وأسعار الأسهم، والتقارير التحليلية، وأكثر من ذلك كثيراً، مما يعطيك أخباراً يومياً حديثة متخصصة بواسطة البريد الإلكتروني وعلى مساعدك الرقم الشخصي. الميزة الفضلى، أن ذلك مجاني. كما أنك ستحصل على تنبيه خالص بالبريد الإلكتروني عندما تظهر أخبار هامة عن تلك الشركات، وتحصل كذلك على أسعار الأسهم، وأسماء المجالات، والعلامات التجارية الفارقة.

- ◆ استطلاع مغامرات الرأسمال في مشاريع (dbserve.mercurycenter.com/business/moncytree/) هل تريد أن تعرف ماذا تضع الشركات في صناعتك في جيوب الرأسماليين المغامرين؟ لعل قاعدة المعلومات هذه تخبرك. هذه المعلومات من إعداد مؤسسة (ميركوري نيوز/ برايس ووترهاوس كوبرز) التي تقدم عرضاً للرأسماليين المغامرين في سائر أنحاء البلد لمعرفة الحسابات التي يمولونها. هذه الدراسة لا تشمل التمويل الخاص، ولذلك فإن القوائم ليست شاملة. عليك ببساطة أن تبحث وفق السنوات، وأنواع الصناعة، وأسماء الشركات ومبلغ التمويل. هذا الموقع يقدم قائمة بالشركات، والمبالغ التي تلقتها، والجهات التي قدمت المبالغ.
- ◆ نو إكس. كوم (www.knowx.com). هذا المحرك يجري أبحاثاً في السجلات العامة ويقدم لقاء دولار واحد إلى خمسة دولارات في معظم الحالات. أخباراً عن حالات الإفلاس، والحجوزات، والأحكام القضائية، سواء بحث الأفراد أو الأعمال التجارية. راجع هذا الموقع لتعرف إلى أين أنت سائر قبل أن تدخل في اتفاقيات أعمال تجارية، اختر مقدمي خدمات، أو أقدم على استثمارات أخرى مكلفة.
- ◆ كريدت إف واي أي. كوم (Credit FYI.Com) (www.creditfyi.com) مقابل ٩٥,١٤ دولاراً يمكنك شراء تقرير ائتماني يسلم إليك خلال ثوان، لقاء عمل تجاري صغير لا تتجاوز مبيعاته خمسة ملايين دولار.

مستشارون يعرضون معلومات مجانية

لحسن الحظ أن الممارسة العامة على الشبكة هذه الأيام هي تقديم معلومات مفيدة على أمل أن تحظى بتقدير زوار الشبكة فتدفعهم إلى العودة للقيام بمزيد من العمل التجاري أو لشراء كتاب. إن هذه المواقع الأربعة تبنت الممارسة التالية: بإمكانك أن تقرأ هذه المقالات مجاناً، دون أي التزام. ولكن

يجب أن تعلم سلفاً، أنها مواقع مستشارين أو مؤلفين يأملون أن يبيعوا. إنني جئت على ذكر هذه المواقع ليس تزكية لأصحابها ولكن لكي أجعلك على علم ببعض الآراء الإضافية والنصيحة المجانية.

◆ كاتالوغ رونشتاين (Rothstein Catalog) حول المعاناة من كارثة من إعداد الشركاء رونشتاين (www.rothstein.com/fealures.html) مقالات تتراوح بين فيروسات الكمبيوتر والكارثة التي تحل ببطء.

◆ «كل الأخطار» التخطيط لإدارة الأزمة (palimpsest.stanford.edu/byauth/sikich/allhz.html) مقالة موضوعها أن الحوادث لا تأتي بمواعيد. إنها يمكن أن تحدث في أي وقت وفي أسوأ الظروف.

◆ إدارة الأزمة. مقتطفات من مقال «كسب وسائط الإعلام» (www.winning-newymedia.com/crisis.htm) هذه المقالة بعنوان «الساعات الأولى حاسمة لتجنب الضرر أو الموت»، وهي مقتطفات من كتاب عن هذا الموضوع.

◆ اتصالات مجموعة ولسون (Wilson Group Communications) (www.wilson-group.com). مقالات تتراوح بين التعامل مع وسائط الإعلام وتداعيات العلاقات العامة والتدريب وقضايا الإدارة.

هموم المستخدمين

عندما يمكن أن يحمل المستخدمون بمجيئهم مشكلات وهموماً لعمل تجاري صغير، ابحث عن المعلومات الصحيحة واستخدم الأشخاص المناسبين ليطول عمر شركتك.

◆ المؤسسة الدولية للبحث في الخلفية. (www.investigator.com/16.htm) استخدام مستخدمين جديداً هو أمر فيه مجازفة، لأنك لا تعرف ما الذي سيسببه وجودهم لشركتك. الأكثر مدعاة للقلق هو ما الذي فعلوه

- سابقاً. هذا الموقع سيبين لك السيرة الشخصية لكل مستخدم جديد، ولكن هذا البحث سيكلفك مبلغاً يتراوح بين ٧٥ دولاراً وأكثر من ٥٠٠ دولار.
- ◆ **إدارة الصحة وسلامة العاملين التابعة لوزارة العمل الأمريكية (www.osha.gov)** عند هذه الإدارة نجد أحدث المعلومات بشأن إدارة الصحة وسلامة العاملين، وموقعها على الشبكة يزودك بأحدث التشريعات والمعلومات.
- ◆ **مونستر. كوم (www.monster.com)** لعل هذا الموقع هو أكبر موقع اون لاين لتقديم المساعدة. في أول أيام زيارته، بلغ عدد زواره ٣٧٦,٣٤١ من طالبي العمل، ولذلك ستعرف أن هذا هو المكان الذي يقصده الباحثون عن وظائف، حتى الذين يشعرون بالسعادة في وظائفهم الحالية. سجل عنده ما لديك من وظائف شاغرة، وستحصل كعضو على منافع خاصة.
- ◆ **الوظائف الساخنة. كوم (Hotjobs.Com)** هذا الموقع يقدم نفسه كمنافس سريع الاستجابة لطلب المساعدة. وضعه يقول إنه «مجموعة خدمات تجعل شبكة الإنترنت تقدم تبادلاً مباشراً في المعلومات بين طالبي العمل وأرباب العمل. لقد أوجدنا هذه الخدمات اعتماداً على خبرتنا في مجال التوظيف وعلى أساس فهمنا العميق لحاجات طالبي العمل وأرباب العمل».
- ◆ **الوكيل الحر (www.Freeagent.com)**. هذا الموقع هو السوق الذي يربط الأعمال التجارية بمتعهدين مستقلين. إن معرفة هذا الموقع تأتي في أوانها عندما تتعرض لأزمة أو تواجه نمواً سريعاً، وتحتاج إلى مهنيين دون أن تتحمل أعباء مستخدمي بدوام كامل.
- ◆ **غورو. كوم (guru.Com)** هذا سوق آخر للعثور على متعهدين مستقلين، وهو يقدم لك أكثر من ١٧٠,٠٠٠ مرشد.

إرشاد الوكالة الفدرالية لإدارة الطوارئ مجاناً

إن الوكالة الفدرالية لإدارة الطوارئ (FEMA) هي مستودع معلومات عن حالات الطوارئ والكوارث. ومع أن غايتها الرئيسية هي تقديم المساعدة إلى المواطنين خلال أوقات الخطر أو الأزمة، فإنها تربط بين التجارة والتعافي خلال الأوقات العصيبة. ونتيجة لذلك، تقدم العديد من المعلومات المجانية التي جمعت خصيصاً للأعمال التجارية.

◆ كتاب فيما (Fema) الدليل المرشد: التخطيط لاستئناف العمل التجاري

(www.fema.gov/library/bizindex.htm) إنه مرشد لمقاربة خطوة - خطوة للتخطيط لمواجهة الطوارئ، والرد والتعافي للشركات من كل الأحجام. وهو تحت رعاية شراكة عامة - خاصة مع الوكالة الفدرالية لإدارة الطوارئ. إن هذا الكتيب يقصد به أن يكون مقدمة مختصرة لمفهوم التخطيط لاستئناف العمل ويقدم مقترحات وإرشادات حول كيفية إعداد خطة لاستئناف العمل على مقياس أي عمل تجاري أو مؤسسة. لكن لاحظ أنه لا توجد قائمة بمتطلبات التبليغ، كما أن اتباع هذه المبادئ لا يضمن التقيد بأنظمة الحكومة الفدرالية أو حكومة الولاية أو الحكومة المحلية التي قد تنطبق على عملك التجاري.

المنشورات التالية يمكن الحصول عليها من (فيما) بواسطة مراسلتها على عنوان: (منشورات فيما، ص.ب. ٧٠٢٧٤، مدينة واشنطن ٢٠٠٢٤).

◆ دليل العمل التجاري والصناعة للتخفيف من الكارثة. (فيما ١٩٠) معلومات

التخطيط الفني لأصحاب المباني والتسهيلات الصناعية حول كيفية تخفيف تأثير الكوارث الطبيعية وحالات الطوارئ التي من صنع الإنسان.

◆ التهديدات الرئيسية التي تواجه التجمعات السكنية ومنسقو إدارة الطوارئ

المحلية (فيما ١٩١). إحصاءات وتحاليل الكوارث الطبيعية في الولايات المتحدة والأخطاء التي من صنع الإنسان.

- ◆ حماية المباني غير السكنية من الفيضان (فيما ١٠٢). معلومات فنية لفائدة أصحاب المباني، والمصممين والمتعهدين حول تقنيات تفادي الفيضان (٢٠٠ صفحة).
- ◆ حماية المباني غير السكنية من الفيضان. متطلبات وترخيص المباني الموجودة في مناطق معرضة لخطر الفيضان وفقاً للبرنامج الوطني للتأمين ضد الفيضان. يشمل اعتبارات التخطيط والهندسة لمنع الفيضانات في المباني التجارية الجديدة.
- ◆ تنفيذ البناء: إعصار أندرو في ولاية فلوريدا. (فيما ٢٢) تقنيات تحسين تنفيذ المباني في مناطق الإعصار.
- ◆ أجوبة عن أسئلة حول المباني التي أصابها خراب كبير في هاواي. (فيما ٢٣). معلومات حول أنظمة وسياسات البرنامج الوطني للتأمين ضد الفيضانات فيما يتعلق بالمباني التي أصابها خراب كبير.
- ◆ إرشادات تصاميم لتخفيض أضرار الفيضان (فيما ١٥). دراسة حول استعمال الأرض، والتصميم وأساليب البناء في المناطق المعرضة للفيضان.
- ◆ إرشادات لتخطيط الاستعداد الشامل للهزات الأرضية (فيما ٧١) إرشادات التخطيط لمواجهة الهزات الأرضية من قبل المسؤولين عن سلامة الشركات.

الإدارة

- تذكر أن معهد إدارة الأزمة أفاد في الفصل الأول من هذا الكتاب أن ٧٥٪ من أزمات العمل التجاري يمكن أن تعزى مباشرة أو غير مباشرة إلى الإدارة. فإذا سأورتك أية شكوى في قراراتك الإدارية ولم تستطع استئجار مساعدة مهنية، إذاً ابحث عن مساعدة مجانية. فيما يلي عدة أماكن للبدء في البحث.
- ◆ مكتبة الإدارة المجانية (www.mapnp.org/library/crisis/crisis.htm) موقعها على الشبكة يصف نفسه بأنه مكتبة كاملة عالية التكامل تحتوي مصادر

للأعمال التجارية التي لا تتشد الربح والتي تتشد الربح، ولكنني جئت على ذكرها هنا لأنها تقدم عدة مقالات حول مختلف أوجه إدارة الأزمة. والهدف العام للمكتبة هو أن تقدم للمديرين معلومات أساسية عن كيفية الإدارة. وخاصة للمديرين الذين مصادرههم محدودة جداً.

◆ موقع ممتاز وذكي للعمل التجاري (www.smartliz.com). أخبار، معلومات خاصة، وكل ما عدا ذلك مما تحتاجه لتبدأ وتتمو. وأهم من ذلك في سياق هذا الكتاب. لتحمي عملك التجاري. إنه موقع جيد مع حد أدنى من الرسوم سهل التبحر به ومحتواه جيد.

◆ المستثمر. كوم (www.enterepreneur.com). إن أرشيف مقالات مجلة (انتربرينور) يعود إلى عام ١٩٩١. يمكنك أن تطرح أسئلة وأن تبحث حسب المواضيع.

◆ مكتب العمل التجاري الأفضل (www.bbb.org) إذا خطر في بالك أن هذا الموقع مخصص فقط للمستهلكين، فكر ثانية. في هذا الموقع بعض العناوين والمواد لحماية العمل التجاري: إرشادات لأساليب الدعاية الأخلاقية، ومعلومات عن ومخططات موجهة إلى الأعمال التجارية، ومعلومات خاصة للتجار الذين يقبلون شيكات شخصية، ونصيحة بتطبيق ختم الخصوصية على موقعك.

◆ بزموف. كوم (www.bizmove.com) يصف هذا الموقع نفسه بأنه قاعدة معرفة العمل التجاري الصغير. وفي هذا عدة صفحات تتضمن معلومات عملية عن مواضيع الوقاية والحماية كمحاسبة العاملين، وإدارة السيولة النقدية، وخطط التسويق وخفض التكاليف.

المساعدة المهنية

إن سعيك للحصول على أحسن نصيحة قانونية، ومالية، وتأمينية وإدارة بإمكانك الحصول عليها هو عمل عاقل عندما يتعلق الأمر بحماية عملك التجاري. ابدأ بهذه المواقع.

◆ **إيجاد محام (www.attorney-find.net)** ابحث بين المحامين بحسب أماكنهم واختصاصهم، ثم اربط موقعك بمواقعهم على الشبكة بحيث تستطيع التأكد من وجودهم قبل الاتصال بهم.

◆ **المحامون. كوم (www.lawyars.com)** في هذا الموقع ستجد أسماء أكثر من ٤٠,٠٠٠ محام. يمكن أن تبحث عنهم بالاسم، أو الاختصاص أو الموقع وغير ذلك.

◆ **إيجاد محاسبين (www.cpafinder.com)** حدد نوع المحاسب الذي تريده وحدد مكان عملك، فبدلك هذا الموقع على المحاسبين المحليين. إن هذا الموقع صديق ويبين لك خيارات البحث.

◆ **البحث عن محاسب (www.accountant-search.com)** أسماء أكثر من ١٠٠,٠٠٠ محاسب مسجلة في هذا الموقع، والبحث عنهم يتم حسب الموقع أو الاختصاص.

◆ **تسريع تأمين العمل التجاري الصغير (www.insuremarket.com/products/small business/index-sb.htm)** هذا موقع جيد لزيارته من أجل مع معلومات خلفية عن سياسات أصحاب العمل التجاري وتأمين عمال الشركات.

◆ **صناعة التأمين على شبكة الإنترنت (www.iiin.com)** في هذا الموقع تجد ما يوصلك إلى أكثر من ٩٠٠ شركة تأمين و٧٠٠ وكيل. لا أقصد بذلك تزكية شركات ولذلك قارن بين الوكلاء وبوالص الشركات.

- ◆ علامة نجاح (www.score.org) إن سلك الخدمة التابع للمديرين المتقاعدين، وهو مصدر شريك مع إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، عبارة عن جمعية لا تتشد الربح مؤلفة من ١٢,٠٠٠ مدير متقاعد. وهي تقدم المشورة مجاناً للأعمال التجارية الصغيرة. يمكنك الحصول على المشورة بواسطة البريد الإلكتروني، باختيار مستشار مناسب من قائمة مليئة بالكفاءات.

المنشورات

- ◆ مجلة التعافي من كارثة. إن هذه المجلة هي أول مجلة مكرسة لمجال التعافي من كارثة واستمرارية العمل التجاري. العدد الأول من إصدار هذه المجلة كان بحجم ٢٢ صفحة وجرى توزيعه على ٣,٠٠٠ شخص. أما الآن فإن عدد المشتركين في المجلة تجاوز ٥٠,٠٠٠ مشترك، وعدد صفحاتها تجاوز المئة صفحة معظم المقالات كتبها باعة ومستشارون على أمل أن يبيعوا خدماتهم. للحصول على معلومات للاشتراك اكتب إلى صندوق البريد ٥١٠١١٠ سانت لويس ميسوري ٦٣١٥١، أو أرسل فاكس إلى ٣١٤٨٩٤٧٤٧٤.
- ◆ أخبار الاستعداد للطوارئ (www.bpinews.com/hs/pages/eptn.htm) تصدر كل أسبوعين من قبل ناشري الأعمال التجارية. وهي عبارة عن نشرة إخبارية تنقلك إلى أبعد من عناوين القصص الرئيسية وإلى ما وراء المساعد لكي تبين لك كيف عالج مسؤولو الطوارئ والإغاثة حادثة ما وما هي الأدوات التي ساعدتهم في عملهم. رسم الاشتراك فيها يبدو مرتفعاً، ولكنه في الحقيقة غير مرتفع عندما تفكر في مردود ذلك الرسم.

الشراء

هنالك مئات المواقع وأماكن بيع مواد البناء حيث يمكنك أن تتسوق المواد التي تحتاجها قبل وقوع أزمة وخلال الأزمة. من المستحيل أن نذكرها كلها، ولذلك

جئت على ذكر موقعين فقط: شركة تبين لك مصداقية وشرعية أي تاجر أون لاين تفكر في الشراء منه، والثاني يختص بالبطاريات. حسب خبرتي الأزمة والبطاريات يترافقان كترافق الحصان والعربة.

◆ ٨٠٠ - ١ بطاريات (www.1800batteries.com) إذا اعتمدت على جهاز يدار بالبطارية ستجد في هذا الموقع بدائل، لأنه يخزن العديد من أنواع البطاريات التي يصعب إيجادها. وستجد أيضاً بطاريات لمعدتك الأكثر استعمالاً: للهواتف الخلوية، ودفاتر مذكرات على أقراص مدمجة، وأجهزة اختصاص تمسك باليد، وغير ذلك.

◆ بزريت. كوم (www.bizrate.com) دعك من مشكلات التسوق أون لاين. اطبع اسم التاجر أون لاين الذي تريد أن تشتري منه وعندئذ يبين لك موقع بزريت تقييم الزبائن السابقين للمواقع والخدمة.

احفظ اسم مجالك

راجع الفصل الخامس عن حماية حضورك على الشبكة

◆ إنترنيك Internic (www.internic.net)، هذا مكان لمعرفة وجود أسماء مجالات وهو أيضاً المكان لتسجيل الاسم الذي تريده لموقعك على الشبكة. وهذا الموقع تستضيفه شركة (نت وورك سوليوشن Network Solutions, Inc) نيابة عن وزارة التجارة الأمريكية.

البحث عن المال

وفقاً لما ذكرنا سابقاً في هذا الكتاب، يجب أن تقيم علاقة الآن مع مؤسسات الإقراض المحلية لكي يتيسر لك الحصول على تمويل عند الحاجة - أو في حالة الطوارئ. إذا جعلتك القروض ترتجف ورأيت أنك تستطيع اجتذاب مستثمرين، ابدأ البحث الآن. ولكن إذا لم يكن من تتصل بهم يعملون معك، فيما يلي مكانان آخران تقصدهما:

- ◆ (اس. بي. أي للمساعدة عند حدوث كارثة SBA Disaster Assistance) الفاية من هذا البرنامج هي تقديم المساعدة المالية للذين يحاولون ترميم أعمالهم التجارية (وبيوتهم) عقب حدوث كارثة. إن البرنامج بتقديم قروض بفوائد ميسرة يساعد جهود التعافي على المدى الطويل. وهو ملتزم بعمل كل ما يمكن عمله لتلبية احتياجات الذين لا يستطيعون سوى عن هذا الطريق استعادة نشاطهم.
- ◆ رابطة الرأسمال (www.capital-connection.com) مكان للحصول على رأسمال، يساعد أصحاب المشاريع على إيجاد رأسمال ويساعد المستثمرين على إيجاد شركات مناسبة. كما أن هذا الموقع يقدم الكثير من الإرشاد بشأن التعامل مع قضايا تمويل الأعمال التجارية.

الكمبيوتر حلال المشكلات ومشكلات الإنترنت

- ◆ مركز أبحاث مكافحة الفيروس (www.symantec.com/avcenter/) مستودع شامل للمعلومات حول فيروسات الكمبيوتر. الموقع برعاية سيمانتك (Symantec) صانعة برامج (نورتون) لمكافحة الفيروس. ستجد في هذا الموقع خيارات حديث مباشر ودروس أون لاين.
- ◆ بـغ نـت (BugNet) (www.bugnet.com) منذ عام ١٩٩٤ قدم هذا الموقع معلومات عن الدخول غير الشرعي على برامج الكمبيوتر الشخصي، منبهاً الزائرين إلى الدخول غير الشرعي، ومحللاً اتجاهات البرامج، ومقدماً قاعدة معطيات شاملة حول التغلب على الدخول غير الشرعي. ويتلقى المشتركون في البرنامج أكثر من ٣٠٠ تحذير شهرياً. التحذير: هذا موقع مشترك، ولكن هناك العديد من الذين يحومون حوله.
- ◆ مركز الشكوى من الغش على الإنترنت (www.ifccfbi.gov/) لقد أوجد مكتب التحقيقات الفدرالي ومركز مكافحة الجريمة الذي مقره في فيرجينيا هذا

الموقع لتلقي الشكاوى من مستعملي الشبكة الذين يعتقدون أنهم ضحايا الغش والسرقة. يتضمن الموقع استمارة يمكن أن تستعملها لتقديم شكوى. وهذه الشكوى، بالتالي، تنبه السلطات إلى مجرم مشتبه به أو مخالفة للقوانين المدنية.

◆ زد دي نت (Z D Net) (www.zdnet-com) هذا الموقع يحتوي على جميع المجلات الصادرة عن أكبر ناشر للدوريات التقنية، مع معلومات خاصة لحل المشكلات.

أعمال التزوير

هنالك أمكنة للتعرف على أعمال التزوير على الإنترنت أحدها برعاية وزارة الطاقة الأمريكية وهو: (<http://ciac.llnl.gov/ciac/CIACHoaxes.html>)

والثاني برعاية مواطنين غير رسميين (www.nonprofit.net/hoax/) (hoax.html)

والثالث من تقديم (سيمانتيك) الرائدة في تكنولوجيا أمن الإنترنت (www.symantec.com/avcenter/hoax.html)

والرابع موقع مخصص للتراث الشعبي (<http://urbanlegends.about.com>) (culture/urb) ولكن يبدو أنه متخصص بمعرفة الحقيقة عن الشائعات التي تنتقل بالبريد الإلكتروني.

