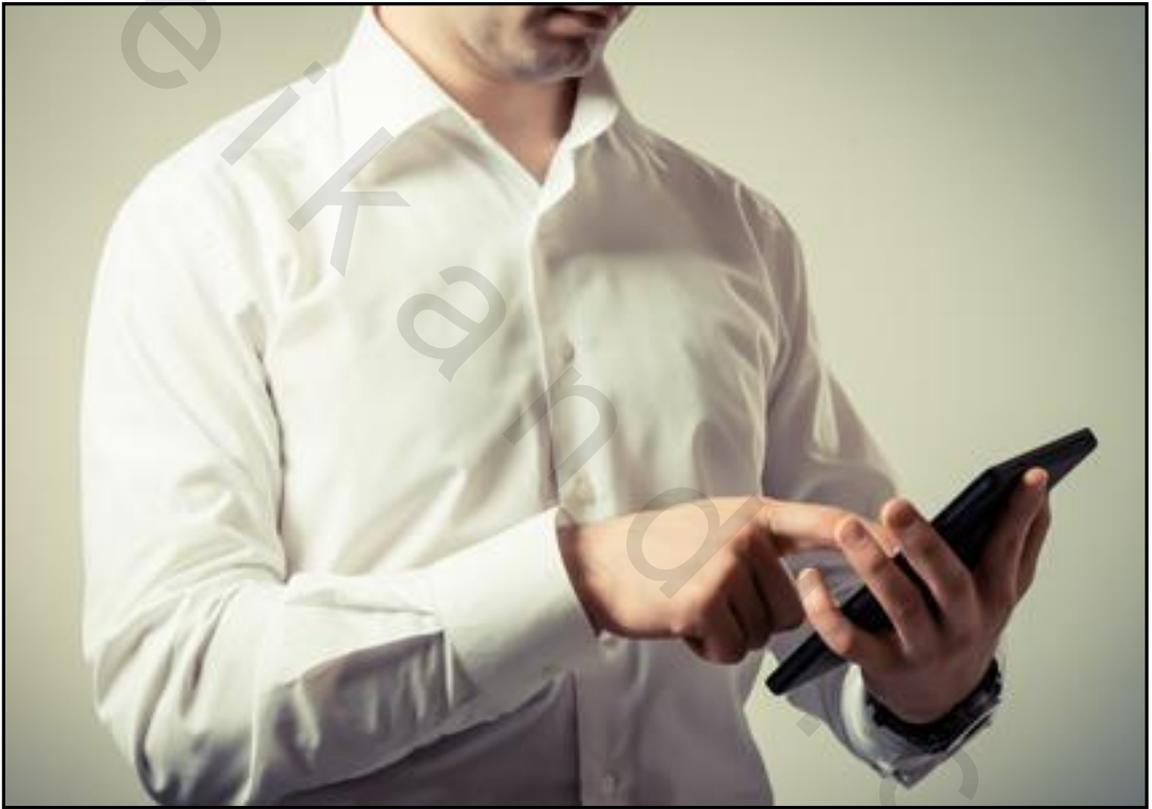


## الفصل السادس

### تحسين سمعة شركتك على الإنترنت



إن كنت ممن يملكون شركات ولم تعرف مدى شعبيتها من خلال محرك البحث غوغل، فعليك أن تبدأ بالاهتمام بذلك الأمر على الفور، ومن ثم معرفة ما الذي يقوله الناس عبر الشبكة العنكبوتية بخصوص شركتك أو علامتك التجارية، حيث سيسهم ذلك بشكل أو بآخر في زيادة تفعيل الأدوات التي تساعد على تحسين سمعة الشركة.

كيف تضع خطة لتطوير مؤسستك

**ونقدم في ما يلي 10 أسئلة حيوية يجب طرحها عند إدارة السمعة الخاصة بشركتك على الإنترنت:**

1 - كيف لي أن أعثر على ما يقوله الناس عن علامتي التجارية على الإنترنت؟

يمكنك البدء أولاً بالبحث عن اسم الشركة وأسماء منتجاتك أو خدماتك على مواقع غوغل، ياهو وبينغ، ومن ثم معرفة نوعية النتائج والمعلومات التي قد تتاح أمامك حينها .

2 - هل يمكن أن تصلني إخطارات عندما يُذكر اسم شركتي على الإنترنت؟

نعم، يمكن أن تصلك تلك الإخطارات، وكل ما يتعين عليك أن تفعله هو أن تنشئ حساباً لك عبر خدمة تنبيهات غوغل .

3 - كيف يمكن لسمعة شركتي على الإنترنت أن تصل للشركات المنافسة لي؟

وعليك أن تتنبه لما يقول الناس إن منافسيك يفعلونه بطريقة صحيحة وأنت لا تفعله بنفس هذا الشكل الصحيح .

4 - هل يمثل الموقع الإلكتروني لشركتي النشاط الذي أعمل به بأفضل طريقة ممكنة؟

وعليك أن تعلم أن موقعك الإلكتروني هو أول خط دفاعي لك حين يتعلق الأمر بالسمعة الإلكترونية .

5 - كيف لي أن أراقب ما يقوله الناس عن نشاطي التجاري عبر وسائل الإعلام الاجتماعية؟

ويمكنك القيام بذلك من خلال زيارة موقعي تويتر وفيسبوك بصورة يومية .

6 - هل يتعين عليّ أن أعتني فعلاً بما يقوله الناس عن شركتي على المواقع التي تقدّم مراجعات؟

من الضروري تحليل وفهم كل ما يقوله الناس على المواقع الخاصة بالمراجعات .

7 - ما هي أنواع المحتوى الإلكتروني الإيجابي التي يمكنني إنشاؤها لتعويض المحتوى السلبي؟

ولك أن تعلم أن إنشاء محتوى جيد ومشوّق بخصوص شركتك قد يزيد احتمال ظهور روابط مفضّلة على الصفحة الأولى لنتائج محرك البحث غوغل .

8 - هل يتعين عليّ أن أهتم بسمعتي الإلكترونية الشخصية أيضاً؟

وهو أمر هام بالفعل خاصة إن كنت أنت هو المنتج نفسه، كأن تكون طبيباً أو محامياً .

9 - هل يتعين عليّ أن أردّ على الآراء السلبية؟

وينصح بعدم إضاعة الوقت في الرد على التعليقات المفرطة الانتقاد أو الهجوم.

10 - ما هي بعض أدوات الإدارة التي يمكن الاعتماد عليها لتحسين سمعة الشركات على الإنترنت؟

لك أن تعلم بهذا الخصوص أن هناك جهات مثل Brand.com ، Reputation.com ، Integrity Defenders و RemoveYourName تقدم خدمات مدفوعة للشركات التي يمكنها مساعدتك على الإنترنت .

(إن قدرة المؤسسة على التغيير تعتبر عاملاً رئيساً في نجاحها في المدى القريب والبعيد).

### د. طارق السويدان.

هناك حكمة تقول: (الشيء الوحيد الثابت في الحياة هو التغيير)، ولكن لا بد لأي تغيير أو تطوير في الحياة أن يكون وفق خطوات محددة، وإذا تحدثنا عن التطوير الإداري داخل المؤسسات، فلا بد أن يكون هذا التطوير وفق معايير ومبادئ معينة؛ لأنه ليس من المعقول أن يسعى المدير إلى إحداث تطوير داخل مؤسسته، دون أن يحدد خطوات ومبادئ التطوير الذي يريد تحقيقه.

بالإضافة إلى ذلك، فإنه حتى تتم عملية التطوير بفاعلية، يجب أن تعتمد منذ بدايتها على خطة عمل دقيقة، تركز على الوضع الحالي للمؤسسة، وكيفية الانتقال منه إلى وضع أفضل في المستقبل، الأمر الذي يتطلب من المدير أن يعمل على تحليل كافة العناصر التي تحقق التطوير المطلوب، وقد صدق من قال: (كل من صار على الدرب وصل)، أي كل من صار على الطريق الصحيح وصل إلى غايته إن شاء الله.

### إرشادات عامة:

يقول الدكتور سعيد ياسين عامر: (إذا كنا نتحدث عن إدارة التغيير، فمن الصعب سرد مبادئ ثابتة في هذا الصدد، فهي قضية ديناميكية الطابع، إلا أنه من الممكن الاسترشاد بالعموميات في هذا الصدد.

ويعتقد الكثير من المهنيين، وبعض الكتاب، أن إدارة التغيير تقف عند حد إدارة الأموال أو الإنتاج، أو غير ذلك من الموارد المالية، أو الموارد البشرية، أو كافة الموارد على اختلاف أنواعها مجتمعة، وإن كان من الصعب إنكار ذلك، إلا أن الجانب الموضوعي لإدارة التغيير يمتد إلى أبعد من ذلك، ليشتمل مراحل التغيير التي تمر بها الممارسة الإدارية لكل مورد مادي، أو بشري في ظل التغيرات التي تحدث.

إذن فهي خطوط عامة، ومراحل يمر بها أي تطوير داخل أي مؤسسة، أما تفاصيل هذا التطوير فيختلف من مؤسسة لأخرى.

## خطوات بيير الخمس:

يقول ميشل أرمسترونج: (لقد تساءل ميشيل بيير وزملاؤه في مقالة تمهيدية بمجلة (هارفارد بيزنس ريفيو) قائلين: لماذا لا تُحدّث برامج التغيير تغييراً؟

وقد توصل بيير وزملاؤه إلى خمس خطوات للتطوير الفعّال، والتي تركز على ما يسمونه بتنظيم المهام، أي إعادة تنظيم أدوار العاملين والمسئوليات والعلاقات؛ لحل مشكلات العمل المعينة، وهذه الخطوات هي:

1. تهيئة الالتزام بالتطوير؛ عن طريق التحليل المشترك للمشاكل.
2. إيجاد رؤية مشتركة للتنظيم والإدارة وتحقيق الأهداف، مثل خلق روح المنافسة.
3. توفير الإجماع على النظرة الجديدة ومدى كفاءتها.
4. نشر الحيوية والعزيمة في جميع الأقسام.
5. مراجعة وتعديل الاستراتيجيات، وفقاً للمشاكل الناجمة عن عملية التطوير.

إذن هكذا وصف ميشيل أرمسترونج خطة بيير ذات الخطوات الخمس، ولا شك - عزيزي القارئ -، أن المبادئ والخطوات التي

ذكرها بيير تعتبر شاملة، ولذا إن أردت أن تحدث تطويراً، فعليك أولاً أن تهئ الجو الذي تستطيع من خلاله أن تغير في شركتك، وأيضاً يجب أن تكون لديك رؤية للتطوير الذي تريده، بالإضافة إلى أن تقوم بإشراك أفراد مؤسستك في هذا التطوير، وأن تصنع لهم الدافع لذلك.

### مبادئ أكثر شمولية:

وهناك مبادئ أكثر شمولية من التي اقترحها بيير وزملاؤه للتطوير، وهذه المبادئ اقترحها دوجلاس سميث، وهي:

#### 1. الأهداف هي الأساس:

قليلون هم الذين يتغيرون من أجل التطوير، وخاصة في المنظمات، ولكنهم سيتغيرون عندما يعتمد أداء منظماتهم، وإسهاماتهم الشخصية في النتائج على هذا التطوير؛ ولذلك يجب عليك أن تتأكد بأن كل فرد يعطي اهتماماً مستمراً إلى نتائج الأداء المترتبة على جهوده؛ لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المترتبة بالعمل، وإلا فلا تحسين أو تطوير.

#### 2. فريق عمل للتطوير:

لا يستطيع أن يغير شخص ما سلوك شخص آخر، يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسئولية إحداث تطوير سلوكهم، ولكن يمكنك أن تفعل كل ما تستطيعه لإعداد أكبر عدد ممكن من الأفراد الذين

يلتزمون بتحمل هذه المسؤولية، من خلال تكوين فريق عمل لإحداث التطوير المطلوب، يتحدث بالضمير (نحن)، الذي يمكن أن يجعل التطوير والأداء واقعاً ملموساً.

### 3. تعريف كل فرد على دوره في عملية التطوير:

إذا أردت إدارة فعالة للتطوير، فعليك أن تساعد الأفراد باستمرار على ربط جهودهم بالصورة العامة للمؤسسة، يعني هذا فهم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد الذين يتحملون مسؤولية تطوير أنفسهم، بمعنى آخر يجب عليك أن تقود نفسك والآخرين لإحداث عملية التطوير ذاتها.

### 4. تدريب المسئولين عن التطوير ودعمهم بالمعلومات اللازمة:

يجب أن تعمل باستمرار على إيجاد مناخ يعطي الأفراد فرصة؛ لكي يعيشوا تجربة التطوير، يجب أيضاً أن تساعد في نشر المعلومات، وإيجاد التدريب، وإسداء النصح، وتقديم الدعم، ولا بد أن يسبق ذلك تحديد الأهداف.

### 5. الاستعانة بمستشار: تحتاج عملية التطوير في المؤسسات إلى

مساعدة خارجية من أحد المستشارين المتخصصين في هذا المجال، سواء كان ذلك فرداً أو مكتباً استشارياً.

وفيما يلي توضيح لصفات المستشار، ومن أهمها:

1. خلفية واسعة في العلوم السلوكية، كعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها.
2. خبرة واسعة في مجالات التنظيم والإدارة.
3. خبرة واسعة في وضع مناهج التعليم والتدريب.
4. خبرة بتمية الأفراد والمؤسسات.
5. معرفة بتكوين الشخصية الإنسانية والقيم والاتجاهات والميول.
6. مهارات في تشخيص المشاكل وحلها.
7. أن يكون ناجحاً، وواثقاً من نفسه وشجاعاً، بالإضافة إلى التفتح الذهني.
8. أن يكون لديه مهارات بناء علاقات حسنة مليئة بالثقة والود.

### بالمثال يتضح المقال.

ولكي نوضح مدى تطبيق مبادئ التطوير في الواقع، سنضرب مثلاً واقعياً، فقد التحقت كارلي فيورينا كرئيس لشركة هوليت باكارد (HP) في عام 1999م، في وقت كانت شركات الكمبيوتر الشخصي تواجه منافسة شديدة، وكانت الشركة قد بدأت تفقد مبيعاتها في صالح منافسين أشداء، مثل شركة ديل DELL وشركة صن SUN.

لقد بدأت كارلي فيورنيا فلسفة واضحة، تعتمد على ضرورة دراسة المشاكل من جذورها سواء من العاملين الذين ينتجون ويبيعون أو من المستهلكين؛ ذلك لأن أهم العملاء مثل شركة فورد FORD، وشركة بوينج BOEING، كانتا تشتكيان من انفصال فرق البيع وخدمة المبيعات عن أسلوب العمل في الشركة عندما يتم بيع الكمبيوتر الشخصي، وهو ما يحتاج إلى خدمة تتميز بالخصوصية والمباشرة؛ ولقد أدى الأمر كله إلى انخفاض الأداء العام للشركة، وانخفاض قيمة أسهمها.

ولقد بدأت فيورنيا إعادة تنظيم شركة هوليت باكارد، من خلال إنشاء وحدتين أماميتين للتسويق والمبيعات، ووحدتين خلفيتين للإنتاج والبحوث، مع تنشيط عمليات التنسيق بين الوحدات الأمامية والخلفية، وتنشيط العلاقة بين الوحدات الأمامية والمستهلكين، وبالرغم من أن هذا التطوير له ما يبرره، إلا أن العاملين بالشركة لم يتلقوه بالترحاب المتوقع.

ولم تجد كارلي فيورنيا بدءاً من أن تبحث عن حل جذري، وبدأ الحديث عن إمكانية ضم جهود الشركة مع أحد المنافسين، وهي شركة كومباك Compaq من خلال الاندماج، وتم الإعلان عن فكرة ومشروع الاندماج في عام 2001م.

ولقد عارض والتر هوليت - ابن أحد المؤسسين للشركة - فكرة الاندماج؛ بحجة أنها لن تثمر، ولعب كل من الطرفين على مشاعر أصحاب الأسهم وملاك الشركة، على اعتبار أن الاندماج يحتاج إلى تصويت منهم، واستمرت المداولات حوالي سنتين في مجلس الإدارة والجمعية العمومية للمساهمين، ودخل في المداولات كل من: الملاك،

والمؤسسين الرئيسيين، والشركات المساهمة ذات الحصص الكبيرة، وشركات التحليل المالي مثل شركة ميريل لينش، بالإضافة إلى المديرين والموظفين.

وانتصرت الرئيس التنفيذي الأعلى؛ وذلك بسبب قدرتها على التفاوض مع كافة الأطراف، وقدرتها على عرض مزايا الاندماج، وكسبت كارلي فيورينا التصويت الخاص بالاندماج، وكسبت دعم البنوك الداعمة للقروض المساعدة في عملية الاندماج، ويمكن اعتبار هذا الاندماج أقرب إلى الاستحواذ، حيث إن شركة هوليت باكارد (HP) لديها حوالي 150 ألف موظف حول العالم، بينما لدى شركة كومباك حوالي 65 ألف موظف، كما أن أصول الشركة الأولى أكبر من الثانية.

لم تكن الأمور ودية تماماً في عملية الاندماج؛ حيث تطلب ذلك تقليل حجم العمالة، وحاولت كارلي فيورينا السيطرة على هذه المشكلة من خلال بناء جسور للتحالف والاتصال مع كافة مستويات العاملين في كل مكان، من خلال الزيارات المستمرة أو ما يعرف باصطلاح: Management by walking around.

ولم تؤد هذه الزيارات النتيجة المنشودة، فزادت حدة المقاومة لعملية الاندماج، وما تبعها من عمليات تقليل العمالة، كما أشار بعض المحللين إلى أن الشركة لم تستطع أن تخلق ثقافة جديدة تتمشى مع عملية الاندماج، كما أن هذه المشاكل يمكن أن تعزى إلى عدم وجود رؤية واضحة للاندماج، وانتهى الأمر في عام 2005م بالاستغناء عن كارالي فيورينا، وما زالت الشركة تبحث عن حل لأوضاعها.

## تحليل المثال السابق:

نستطيع من القصة السابقة أن نستخلص ما يلي:

1. يجب أن تكون لديك رؤية معينة للتطوير الذي تريد تحقيقه.
2. عليك أن تروج جيداً لفكرتك، وذلك من خلال الموظفين والأفراد العاملين داخل الشركة؛ حتى تكون المؤسسة بأجمعها على موجة واحدة إن صح التعبير.
3. الاستعانة بمن هم أكثر خبرة في مجال التطوير داخل المؤسسات.

أخيراً.. هل تضيف الملح إلى الطعام قبل أن تتذوقه؟

ربما تعجب من العنوان السابق، ولكن عجبك سيزداد عندما تعلم أن هذا السؤال كان الطريقة التي يعتمدها هنري فورد في تعيين المدراء الجدد، ولذلك قصة مفادها أنه عندما كان هنري فورد ينوي تعيين أحد المديرين الجدد، فإنه كان يأخذه معه لتناول الغداء أولاً، إذا أضاف المدير المرتقب الملح إلى الطعام قبل أن يتذوقه، فإن فورد كان يرفض تعيينه؛ فقد كان فورد يعتبر أن هذا دلالة على أن المدير المرتقب سيقوم بتنفيذ الخطط الجديدة قبل أن يختبرها:

أولاً، هل ترى ذلك متطرفاً بعض الشيء؟ حسناً، ضع في اعتبارك

أن هنري فورد كان أول ملياردير في أمريكا.