

## فوق الطاولة

د. سعد بساطة

### لماذا أتعب المدير من أتى بعده؟!

أتفهم مخاوف المرشح الذي رفض فعلاً أن ينتقل للإدارة من بعد تقاعد مدير ناجح ذائع الصيت، ولكن في الحياة المهنية سيصادفنا الكثير من المواقف التي يجد فيها الإنسان نفسه في المنصب من بعد شخصية صنعت أمجاداً وإنجازات كبيرة للمنظمة، ولعل من أكبر الأخطاء التي يقع فيها الكثيرون هو التركيز على محو تلك الإنجازات وإخفاء اسم تلك الشخصية أو الشخصيات السابقة والعمل على السطو على تاريخ المنظمة أو القسم وذلك بنسب كل النجاحات للشخص المدير الحالي.

قبل عدة سنوات وقت عملي كمدير لإحدى المؤسسات، حضرت الاجتماع السنوي للمديرين في وزارة الصناعة وقتها، وجرت العادة أن المدير يتغير كل خمس سنوات إلا في حالات نادرة، وصادف ذلك الوقت انتهاء مدة تكليف أحد المديرين الناجحين والذي ذاع صيته من حيث تعامله الراقي واهتمامه بالموظفين والعمال والإنتاج ومن حيث حضوره الإعلامي، وكانت الشائعات حول ترشيح أحد الزملاء ليحل محله كمدير جديد، وسألت ذلك الزميل عما إذا كان متحمساً لتلك المهمة؟ فأجابني قائلاً: «سأرفض بكل تأكيد!»، وعندما سألته عن السبب أجبني بقوله: «لكل المدير أتعب من بعده، فسيب أدائه المميز سيكون المدير الجديد دوماً في محل المقارنات والانتقادات من العمال والزبائن ومن مسؤولي الوزارة، ولا يمكن أن يقبل بحوض هذه التجربة شخص عاقل إلا إذا كان متعطشاً لأي منصب من دون التفكير في العواقب!».

إن أسوأ الممارسات على الإطلاق هي الحرب المعلنة والخفية على الموظفين القدامى الذين صنعوا إنجازات مع الإدارات السابقة والسعي إلى تطفيشهم وتهميشهم وعزلهم وذلك للتشفي والانتقام من المديرين السابقين في سلوك ينبع عن عقلية طفولية ونفسية مرضية، أما الوضع المثالي فأراه في العمل المؤسسي المتكامل البناء على ما سبق من إنجازات ونجاحات مع السعي إلى التطوير والتحسن والتغيير الإيجابي الذي يخدم المصلحة العامة وليس المصالح الشخصية الضيقة وعبر احتواء الموظفين وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وإعداد الصف الثاني ليتولوا القيادة من بعد رحيلك بنجاح واثقار.

وباختصار، ليس الهدف لك كمدير أو مسؤول أن تتعب من بعدك، بل أن تريح ضميرك أن تضمن أنك قدمت كل ما يمكن لخدمة الناس وفنهم وصيانة الأثر الإيجابي، إذا فعلت ذلك فأنا أضمن لك أنك لن تتعب من بعدك بل ستحفره لتجاوزك والتفوق عليك إذا كان شخصاً نظيف القلب. وأختم بالحكمة القائلة: «لا تتحاور تحسبن صورتك لأحد، كلنا عابيون في نظر من لا يعرفنا، مغرورون في نظر من يكرهنا، جيدون في نظر من يعرفنا، راثعون في نظر من يحبنا».

أهم بديهيات النجاح للمدير الجديد: أن يكون قدوة حسنة في التزامه بمواعيده وسلوكياته، وأن يحترم سابقيه ويعترف بفضلهم وسبقهم، وألا يستعكف عن الجلوس لمروسيه ومعرفة طموحاتهم ومشاكلهم والتودد إليهم، وأن يفرض بين الحزم المطلوب والفظظة المذمومة. وبالنهاية، أفضل الرؤساء هو أقلهم إصداراً للأوامر، أما عن الأخطاء الأساسية في عالم الإدارة: فمن الخطأ أن تعتقد أن الجميع سيرحبون بقدموك، ومن الخطأ النظر لمن يريد التقرب إليك أنهم أصحاب مطامع شخصية، ومن الأخطاء الشائعة للمديرين الجدد إحداث تغييرات سريعة واتخاذ قرارات عاجلة فور توليهم الإدارة من دون أن تكون لديهم رؤية كاملة لأوضاع المؤسسة فإن هذا غالباً يخلق فجوة كبيرة وتوجساً من المدير الجديد.

من الأخطاء الخطيرة أن تتجيب عن كل شيء يوجه إليك من رؤساءك أو مرؤوسيك ولو كنت لا تعرفه، وأخطر منه المتادي في التموه وخبرك الصمت في هذه الحالة والتريث وليس عيباً أن تقول لا أعلم. من الخطأ التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم أحد الممتلكات الشخصية فتقول موظفي وإدارتي ونحو ذلك من عبارات ولو غير مقصودة.

ختاماً: ابن جسور الثقة مع مرؤوسيك؟

## غداً حاكم مصرف سورية المركزي ضيفاً على التجار قباني لـ«الوطن»: التاجر لم يستوعب قرارات «المركزي» لأنه معتاد على العمل مع «الشقيقة»

رامز محفوظ



كشف مدير مكتب غرفة تجارة دمشق عماد قباني لـ«الوطن»، عن اجتماع سيعقد غداً في غرفة تجارة دمشق سيجمع التجار مع حاكم مصرف سورية المركزي للحديث عن القرار الذي صدر مؤخراً الذي تضمن موضوع تمويل المستوردة وتعيد إعادة قطع التصدير، مبيّناً أن غرفة تجارة دمشق وجهت دعوة للحاكم من أجل تبديد مخاوف المصيرين من المتقاعدين بالنسبة لهذا الموضوع ومن أجل السماع لمشاكلهم وإيجاد حل لها، وتم تحديد موعد اللقاء الساعة الخامسة مساءً لأن هذا التوقيت مناسب للتاجر ومن أجل أن يكون الوقت مفتوح وبالتالي الإستماع هناك حماية للمصدر لأنه سيأخذ إلى كل الطروحات والهواجس التي سيصلها من الشركة التي يحصل منها على الدولار وهذا الإصالح هو بمنزلة حماية للمصدر، لافتاً إلى أنه سابقاً عند إعادة قطع التصدير كان يتم دفع قيمة القطع على سعر المصرف المركزي أما اليوم فقد تم إلغاء هذا الأمر، موضحاً أنه تم تحديد أربع شركات صرافة يستطيع المصدر الحصول على قيمة قطع التصدير منها.

إياها بالدولة السورية. وبين أنه بعد هذا الإجراء أصبح هناك حماية للمصدر لأنه سيأخذ إلى كل الطروحات والهواجس التي سيصلها من الشركة التي يحصل منها على الدولار وهذا الإصالح هو بمنزلة حماية للمصدر، لافتاً إلى أنه سابقاً عند إعادة قطع التصدير كان يتم دفع قيمة القطع على سعر المصرف المركزي أما اليوم فقد تم إلغاء هذا الأمر، موضحاً أنه تم تحديد أربع شركات صرافة يستطيع المصدر الحصول على قيمة قطع التصدير منها. وأكد أن عدم استيعاب التاجر لفائدة هذه القرارات التي صدرت من المصرف المركزي لأن التاجر معتاد على العمل مع «الشقيقة»، لافتاً إلى أن عمل «الشقيقة» توقف مع صدور هذه القرارات المتعلقة بتعهد إعادة القطع وتمويل المستوردة، إضافة إلى أن التاجر دائماً عنده خوف بالنسبة لهذا الموضوع وعنده تهرّب ضريبي ويات اليوم سيستورد بهاس الحقيقي. وأشار إلى أنه كان لدى التاجر «شقيقة»، يجلبون له الاسم والبضاعة وبعد هذا القرار اتفأ هؤلاء، واليوم نحن نعمل بنظام

أنه حصل على الدولار بسعر 3٤٥٠ ليرة ومن خلال الإصالح يتضح أنه تم تحويل قيمة البضائع المستوردة بتاريخ محدد وبالسعر الموجود في الإصالح للدولار وبذلك يتم صدور بيان التكلفة على السعر الذي دفعه التاجر وليس على السعر المحدد للمصدرة باسم المصدر الحقيقي وأصبح هناك مستورد حقيقي وأكد أن عدم استيعاب التاجر لفائدة هذه القرارات التي صدرت من المصرف المركزي لأن التاجر معتاد على العمل مع «الشقيقة»، لافتاً إلى أن عمل «الشقيقة» توقف مع صدور هذه القرارات المتعلقة بتعهد إعادة القطع وتمويل المستوردة، إضافة إلى أن التاجر دائماً عنده خوف بالنسبة لهذا الموضوع وعنده تهرّب ضريبي ويات اليوم سيستورد بهاس الحقيقي. وأشار إلى أنه كان لدى التاجر «شقيقة»، يجلبون له الاسم والبضاعة وبعد هذا القرار اتفأ هؤلاء، واليوم نحن نعمل بنظام

## الموظفون يسحبون حوالي ٢٠ ملياراً شهرياً من صرافات العقاري و١٨٥ صرافاً بدمشق

عبد الهادي شياط



صرح مدير في المصرف العقاري لـ«الوطن» بأن سبب بطء تنفيذ عمليات السحب لدى الصرافات العقارية سببه شدة الضغط على الشبكة المشغلة للصرافات وأن هذه المشكلة تنتهي اليوم بعد صرف معظم كتلة الرواتب والأجور الشهرية للمقاعدين، وبين أن كتلة الرواتب والأجور الشهرية للموظفة لدى العقاري ارتفعت من ١٤ مليار ليرة إلى ٢٠ مليار ليرة بعد زيادة الأجور الأخيرة مع بقاء عدد الصرافات العاملة على حاله، مبيّناً أن الكتلة المالية للمقاعدين التي تم صرف معظمها خلال الأيام الأخيرة تتجاوز ٧ مليارات ليرة شكلت ضغطاً على شبكة ونظام عمل الصرافات لأن معظم هذه الكتلة يصرف خلال اليومين الأول والثاني من تحويل هذه الكتلة للمصرف العقاري وأنه إضافة للضغط الحالي على صرافات العقاري يتم توظيف نحو ١٠٠ ألف مقاعد لدى المواطنين ورواتبهم لدى مصرفي الصناعات والتسليف الشعبي بسبب أجورهم الشهرية لدى المصرف الصناعي والتسليف الشعبي والذين يصل عددهم نحو ٦٢ ألفاً مع ٥٢ ألفاً في مصرف التسليف الشعبي و١٠ آلاف في المصرف

وعلى التوازي لذلك تم رفع سقف السحب من نقطة البيع من ٦٠ ألف ليرة إلى ١٠٠ ألف ليرة. وبين أنه على سبيل المثال تم تغذية الصرافات العاملة في مبنى إدارة المصرف ٣٠٠٠ ورقة نقدية لدى الصرافات القديمة وإلى نحو ١٥ مليون ليرة لدى الصرافات الجديدة في دمشق وريفها ومعظمها ضمن مدينة دمشق.

## تجار يمتنعون عن التقدم لمناقصات زيوت حماة

الوطن

عزف الكثير من المواطنين عن شراء زيت بذور القطن المكرر بعد ارتفاع سعره ليقارب أسعار زيوت عباد الشمس والذرة في الأسواق السورية، حيث تحدثت شركة زيوت حماة بتاريخ ١٥ تموز من العام الحالي بأسعاراً جديدة لزيت بذور القطن (مärke العاصي) المكرر والمعبأ لديا. وبُكرت الشركة أن العبوة (سعة ٤ ليترات) ستباع بسعر ٢٠٥٠٠ ليرة، والعبوة (سعة ١١ ليترات) بسعر ١١٠٠٠ ليرة (أي نحو ٥٥٠٠ ل.س لللتر وسطياً).

مدير عام الشركة المهندس عبد المجيد قلعة بين لـ«الوطن» أن سبب رفع أسعار الزيت يعود إلى ارتفاع تكاليف مستلزمات الإنتاج والرواتب والأجور ومادة المزوت، منوهاً بأنه وبناء على اجتماع اللجنة الإدارية وبحضور ممثل عن وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك يتم التسعير حسب التكلفة مع هامش ربح بسيط. وأشار قلعة إلى أن الشركة استطاعت أن تنتج منذ بداية العام وحتى الشهر الثامن ٢١٩ طناً من زيت القطن المكرر باعت ١٧٦ طناً بقيمة تجاوزت ٨٠٠ مليون ليرة سورية، وذلك رغم كل الصعوبات التي تعترض سير

## جمعية حماية المستهلك تسأل وزير الاقتصاد والتتوين؟

### ما سبب ارتفاع أسعار الحليب؟

الوطن

تزداد حتى ارتفاع الأسعار يوماً بعد يوم فقد وصلت أسعار الحليب ومشقاته لمستويات عالية، وفي رصد «الوطن» لأسواق دمشق تمت ملاحظة تباين الأسعار بين المحافظات ومنها على سبيل المثال لا الحصر وصول سعر كيلو الحليب الطازج لـ ١٧٠٠٠ ليرة وكيلو الحليب البلدية لـ ٧٠٠٠ ليرة وكيلو اللبن الكريمة لـ ٥٠٠٠ ليرة والجبنة البلدية البيضاء ٨٠٠٠ ليرة أما الجبنة المشتلة فقد وصل سعر الكيلو لـ ١٦ ألف ليرة ومادة اللبن الرائب ٢٠٠٠ ليرة للكيلو وبالنسبة للحليب المجفف المستورد تراوح سعره بين ١٨ ألفاً و٢٠ ألفاً للكيلو الواحد، في حين يبيع أصحاب بعض المحال التجارية أن الارتفاع يزداد بشكل أسبوعي من قبل التجار من دون معرفة السبب المباشر إضافة

وأضاف: لاحظنا ارتفاعات غير معقولة في أسعار الألبان والأجبان، مشيراً إلى أنه لا توجد مبررات واضحة أو مفهومة إلى الآن. ولفت إلى أن الجمعية رفعت كتاباً إلى وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك إضافة إلى توجيه كتاب لوزارة الاقتصاد لبيان سبب ارتفاع سعر كيلو الحليب المجفف لكونه مادة مستوردة ومن مسؤولية الوزارة علماً أن سعر الصرف ثابت منذ فترة ولم يتغير. هذا وقد أصدرت الجمعية الحرفية لصناعة الألبان والأجبان نشرة لأسعار الحليب ومشتقاته وأواخر الشهر الماضي حيث تم تحديد سعر كيلو الحليب ١٣٠٠ ليرة واللبن الرائب ١٧٠٠ ليرة والجبنة البلدية الكاملة السهم ٧٠٠٠ ليرة.

رئيس جمعية حماية المستهلك عبد العزيز المغالبي عن ورود عدة شكاوى إلى ارتفاع أسعار اللقاحات الأخيرة حول الحليب ومشتقاته من البان وأجبان. رئيس جمعية حماية المستهلك شادي عن المواطنين في الأونة الأخيرة حول الحليب ومشتقاته من البان وأجبان. رئيس جمعية حماية المستهلك شادي عن المواطنين في الأونة الأخيرة حول الحليب ومشتقاته من البان وأجبان.

## شبكة الأغا خان للتنمية ومؤسسة التمويل الصغير يطلقان العلامة التجارية لتحويل المؤسسة إلى مصرف

الوطن

أطلقت شبكة الأغا خان للتنمية ومؤسسة التمويل الصغير بطان العلامة التجارية لتحويل المؤسسة إلى مصرف (المصرف الأول للتحويل الأصغر - سورية) برأس مال مصرح عنه به بمليارات ليرة سورية، ففي عام ٢٠٠٨ بموجب المرسوم الخاص بإحداث مؤسسة التمويل الصغير تمت موافقة المصرف المركزي على تحويل برنامج القروض الصغيرة إلى أول مؤسسة للتمويل الصغير. وفي عام ٢٠٢١ صدر القانون الخاص بإحداث مصارف التمويل الصغير التي سيمثل نقلة نوعية في قطاع التمويل الأصغر في سورية. ومن الجدير تذكراً أن الهدف من تحويل المؤسسة إلى مصرف يتجسّد في أن هناك نية دائمة لدى المؤسسة في تحسين نوعية ومستوى الحياة لدى عملائها من خلال تقديم الخدمات المالية المناسبة للحد مما يعانون من ضعف في الموارد إضافة إلى تمكّنهم من تحقيق اندماج مالي واقتصادي واجتماعي وخاصة أن عدد المستفيدين من منتجات المؤسسة قد بلغ ٥٠٠ ألف مستفيد.

