

## فوق الطاولة

د. سعد بساطة

### هل جربت الإدارة بأسلوب كونوسكيه؟

تحول المؤسسات الكبرى في العالم؛ من مجرد شركات تقدم سلعا أو خدمات إلى خلايا تفكير (Think tank)؛ ومدارس لأساسيات الإدارة؛ فلنأخذ بذكر أول بذور الجودة بمؤسسة تويوتا، ومبادئ سلسلة الإنتاج (CPM) في إنتاج غواصة بولابريس والقائمة لا تكاد تنتهي..

المسؤولية: يسميها فلاسفة الإدارة الغربيون بحبة البطاطا الساخنة؛ يقذفها واحد للأخر تخلصاً من مأزق صنع القرار؛ ويجب في ساعات العمل، توقع غير المتوقع، ماذا سيتصرف المدير إزاء خطأ المرؤوس؟

الجواب أفادي به صديق درس في اليابان حول حادثة حصلت مع السيد (ماتسوشيتا كونوسكيه) مؤسس ومدير شركة باناسونيك والذي يضرب به المثل في الإدارة باليابان. وهنا نبذة عن باناسونيك؛ فهي شركة أكثر من الموسم السابق للعالمية؛ في مجال الإلكترونيات؛ بدأت قبل قرن يصنع الدراجات؛ وانتقلت لأجهزة الراديو النقال؛

الحكاية: نتيجة خطأ السائق بتمييز الطريق تأخر مدير باناسونيك ساعة كاملة عن اجتماعه مع أحد الزبائن المهمين لشركته.

لم يخف المدير غضبه وامتعاضه من الغلظة الكبيرة. وفي اليوم التالي أصدر بياناً شديد اللهجة وزعه على جميع موظفي الشركة يؤكد ضرورة احترام المواعيد وعدم التأخر في المهام مع قرار صارم بحسم راتب شهر كامل.

سؤالي لكم: «حسم من راتب من؟!...» المفاجأة أن الذي تم حسم راتبه ليس السائق بل مدير الشركة نفسه (ماتسوشيتا)؛ وعند سؤاله عن سر هذا القرار أجاب أنه المسؤول لأنه لم يضع نظاماً إدارياً يفرض على السائقين التأكد من الطرق مما كان سيقل من فرصة حصول مثل هذه الأخطاء.

الهدف الذي قصد (ماتسوشيتا) هو أن تطبيق هذا العقاب الذاتي سيكون حافزاً للموظفين بالشركة بأن قائدهم يتحمل أخطأهم ويطبق على نفسه المعايير ذاتها مما سيدفعهم للبدل والإنجاز.

انتقل إلى عام ١٩٧٠م حين استضافت أوساكا المهرجان الثقافي العالمي (Osaka Expo) للمرة الأولى بتاريخ اليابان وشاركت دول كثيرة وشركات بتخصيص أجنحة لعرض منتجاتها الثقافية والتقنية. وعلى غير عادات أخفق السيد (ماتسوشيتا) في الضور بالموعد؛ وبدا الموظفون في البحث عنه ليحدوه وأقربين جمع الناس التي اصطف في الطوابير لدخول جناح شركته لكونه باناسونيك. وحاول الموظفون إقناعه بالدخول مباشرة فسيهلات كثيرة وبعد وصوله إلى المدخل أصدر (ماتسوشيتا) توجيهاته إلى الموظفين بإعداد مراوح ورقية وأكياس ورقية مطبوع عليها شعار الشركة حيث لاحظ أن الناس المصطفة كانت تشتهي من حرارة الجو وصعوبة حمل الأشياء والمنتجات في أيديها. هذا القرار كان بمنزلة نهاية اللعبة للشركة في المهرجان وقتها حينما كان الزوار يحملون الأكياس ويستخدمون المراوح التي تحمل شعار باناسونيك. والمهم هو أن هذه الفكرة جاءت من احتكاك المدير المباشر بالناس والتزول لأرض الميدان. ومؤسس باناسونيك مقولات إدارية مفتاحية (حتى في مجالات الحياة العادية) ومنها:

طريقة الأوس لن تصلح اليوم فلا بد من تحديثها، وطريقة اليوم لن تجدي نفعاً في الغد فلا بد من تطويرها.

لدي ثلاث نقاط قوة؛ لم أذهب إلى المدرسة، وكنيت أعاني المرض ولم أكن يارعا في اتخاذ القرارات. لهذا اضطرت إلى أن أطلب من الناس أن يعلموني ويساعدوني وبذلك استطعت أن أنجح! المنافسة ضرورية، ولا بأس من المنافسة ولكن من الجميل أن تمتلك قلباً محباً حتى لأعدائك.

أصحاب الرؤية الضيقة لن يضيخوا الطريق على أنفسهم فقط بل سيطلق أذاهم الآخرين.

ستطيع تسلق الجبل من الغرب ومن الشرق أيضاً، إذا ما غيرت الاتجاه فستفتقك بل الطرق الجديدة.

إذا خدمت أحدهم تبسغ فردها إليه بعشش. تلك الزيادة البسيطة هي التي تقود المجتمعات للنمو والتطور.

إن أجزم بأن أهم أسرار نجاح هذا الرجل التقدير والاحترام المتبادل بينه وبين موظفيه. فقد كان دائماً يقول بكل فخر لموظفيه: «إذا سالكم أحد ماذا تصنع شركتكم فأجيبوه بأنها تصنع الرجال..، يلي.. فهؤلاء الرجال هم من وراء جميع منتجات وخدمات الشركة. وباختصار، إذا ما أردت أن تعرف سر نجاح الشركات والمنظمات والدول، فأبحث عن القادات المهمة من أمثال (ماتسوشيتا كونوسكيه). فهم من يصنعون المستقبل ويكتبون التاريخ.

## لا قلق على تأمين الأقماع للمخابز

### مدير «السورية الحبوب» لـ«الوطن»: كميات التسويق أفضل من الموسم السابق لكنها ليست كالمأمول



يونس خلف

### التسويق على الهوية الشخصية فقط ومكافأة التسليم ٤٠٠ ليرة للجمع

التسويق على الهوية الشخصية والاستغناء عن شهادة المنشأ الزراعي واعتبار جميع مناطق الحسكة مناطق غير أمته وبالتالي أصبحت مكافأة التسليم ٤٠٠ ليرة بدلاً من ٣٠٠ لكل غرغ إضافة إلى تقديم الأكياس للمزارعين بالجان بضمان الاتحادات الفرعية على أن تعاد معبأة أو فارغة ويتم استقبال كل ما يعرض على المؤسسة من أقماع ضمن جدول المفايس أو خارج جدول المفايس الرسمية ليصار إلى غرغتها على نفقة المؤسسة والأقماع الأخرى يصار إلى التسليم مع المؤسسة العامة لأعلاف لاستلامها بعد الحصول على الموافقات اللازمة بهذا الخصوص وغيرها من التسهيلات التي قدمتها المؤسسة ولا تزال تقدمها بالتسليم مع رؤساء اللجان الفرعية في المحافظات والمناطق للفلاحين.

التسويق على الهوية الشخصية والاستغناء عن شهادة المنشأ الزراعي واعتبار جميع مناطق الحسكة مناطق غير أمته وبالتالي أصبحت مكافأة التسليم ٤٠٠ ليرة بدلاً من ٣٠٠ لكل غرغ إضافة إلى تقديم الأكياس للمزارعين بالجان بضمان الاتحادات الفرعية على أن تعاد معبأة أو فارغة ويتم استقبال كل ما يعرض على المؤسسة من أقماع ضمن جدول المفايس أو خارج جدول المفايس الرسمية ليصار إلى غرغتها على نفقة المؤسسة والأقماع الأخرى يصار إلى التسليم مع المؤسسة العامة لأعلاف لاستلامها بعد الحصول على الموافقات اللازمة بهذا الخصوص وغيرها من التسهيلات التي قدمتها المؤسسة ولا تزال تقدمها بالتسليم مع رؤساء اللجان الفرعية في المحافظات والمناطق للفلاحين.

لا قلق على الرغيف وحول مؤشرات الأطمئنان والأمان على احتياجنا الفعلي من القمح جيداً ومفيدة للمخزون، ويشكل الرغيف أكد الأمين أن المؤسسة قدمت كل التسهيلات الممكنة لتسويق كل حبة قمح موجودة على الجغرافيا السورية، وصرف قيم الحبوب خلال ٢٤-٧٢ ساعة من تاريخ التسليم وبأسعار مشجعة مكرمة من سيد الوطن تجاوزت أسعار الأقماع عالمياً، إضافة إلى تعويض النقص عبر استيراد الأقماع من روسيا ودول البحر الأسود. وقد أبرمنا عقوداً تكاد تكفي لغاية بداية موسم ٢٠٢٣ وعند الحاجة تقوم بتأمين الدقيق بعمق قديم ومقايضة الدقيق بالخالة كحل إسعافي. وبموافقات مسبقة من السيد رئيس مجلس الوزراء وتمت المقايضة بعد تأمين حاجة مؤسسة مير للقلق.

## في جردة لواقع الدواجن

### مدير الدواجن لـ«الوطن»: الموسم السياحي وعيد الأضى يرفعان أسعار الفروج نسعى لتفادي حدوث انقطاعات علفية في المنشآت المتعثرة مالياً



هنا غانم

أرجع مدير عام المؤسسة العامة للدواجن سامي أبو الدان ارتفاع أسعار الفروج والبيض الذي تشهده الأسواق خلال الفترة الراهنه إلى اقتراب عيد الأضحي، الأمر الذي يكثر في كل المناسبات والأعياد، وذلك نتيجة الطلب المتزايد والعرض الأقل، هذا بالنسبة إلى البيض الذي ارتفع سعره إلى ١٥٠٠ ليرة للطبق الواحد، أما زيادة أسعار الفروج فلها أسباب أخرى تتعلق ببدء الموسم السياحي ولدى الاستقرار منه عن إمكانية انخفاض الأسعار قريباً قال إنه لا يمكن أن يكون هناك انخفاض في المرحلة الراهنه لأسعار الفروج والبيض، لافتاً إلى أن إنتاج المؤسسة من البيض يشكل ٣٠ بالمئة من حاجة السوق المحلية، هي عين على إنتاج المؤسسة من الفروج أقل بكثير من ١٠ بالمئة.

### مبيعات منشآت الدواجن ٢٥ مليار ليرة

الإنتاج والعرض وبالتالي ترتفع الأسعار. وذكر أنه لا مانع من أن يكون شعار مؤسسة التجارة الداخلية حماية المستهلك، لكن بشرط ألا يكون على حساب المنتجين، وبما لا تقوم المؤسسة بالتدخل الإيجابي لمصلحة المواطنين ويكون التسعير وفق الكلف الحقيقية مع هامش ربح بسيط وأن تقوم الحكومة هنا بتغطية الفرق خاصة جزءاً كبيراً من حاجة القطر، و١.١ مليون طليق كرتون بيض توزعت على جميع منشآت الدواجن.

من الخطة المقررة وذلك من خلال إنتاج ٥٥٠ ألف صوص بياض في مفايس منشأة حمص توزعت على المربين بالقطاع العام والخاص، و٥٦ مليون بيضة مائدة تغطي جزءاً كبيراً من حاجة القطر، و١.١ مليون طليق كرتون بيض توزعت على جميع منشآت الدواجن.

ومن الخطة الإنتاجية والتنفيذية كذلك تنفيذ خطة تربية الفروج الهادفة لإنتاج ٢٥ مليار ليرة سورية من خلال عملية تسويقية تقووم على تأمين احتياجات العديد من التجمعات العمالية والمشاقي والبلديات ومن منتجات الدواجن وبيع الباقي من خلال مبيعات الميرمة مع القطاع الخاص أو عبر صالات البيع المباشر للمواطنين المنتشرة في أغلب المناطق والمحافظات.

القطاع الخاص شريك محتمل

وقال أبو الدان يعد قطاع الدواجن من أكثر قطاعات الثروة الحيوانية تضرراً خلال سنوات الحرب فالاعتداءات الإرهابية أدت إلى توقف ٦٠ بالمئة من المزارع والمنشآت بالإضافة إلى ظروف الحصار الاقتصادي المفروض على القطر ما جعل منشآت المؤسسة تواجه تحديات استثنائية وغير مسبوقة تتمثل بارتفاع أسعار المواد العلفية المستوردة التي تتجاوز قيمتها ٧٠ بالمئة من تكاليف الإنتاج وعدم توافر السيولة المالية اللازمة لتأمين مخزون علفي طويل الأمد واستثمار جميع خطوط الإنتاج إضافة إلى خروج أربعة منشآت من الخدمة (حلب)، الحسكة، حمص، حمص مرة الثمنان) نتيجة تعدي العصابات الإرهابية كذلك لدينا صعوبات باستيراد صيصان أمات البياض من الشركات الأوروبية المتخصصة

مدير مدير المؤسسة فقد كانت أهم وتكاليف الإنتاج الحقيقية، شديدة على ضرورة أن تكون الجهات المعنية أكثر تجاوباً مع مطالب قطاع الدواجن لأن حل هذه المشكلة لا يمكن أن يتم إلا بتدخل حكومي وحتى نستطيع أن نتنافس القطاع الخاص نحن بحاجة إلى مليارات الليرات. وأشار الخبير لقطاع الدواجن على إعادة تأهيل الملتحقين بالمشآت وإقامة دورات علمية تطبيقية للمعلمين في هذا المجال بالتعاون مع الرابطة السورية لطب الدواجن، إضافة إلى تحسين مؤشرات الأداء الفني لقطاع الدواجن من خلال خفض نسبة النفوق المتحققة في مرحلة الرعاية إلى المعدلات الطبيعية، وارتفاع نسب الإنتاج إلى معدلات قياسية في خط البياض في منشآت حمص ٩٥ بالمئة وطرطوس ٩٢ بالمئة والقنيطرة ٩٤ بالمئة، فضلاً عن ارتفاع نسب التنفيذ في خطوط الإنتاج بالمنشآت إلى ٩٥-١٠٠ بالمئة

### أهم الخطط الإنتاجية

وحسب مدير المؤسسة فقد كانت أهم وتكاليف الإنتاج الحقيقية، شديدة على ضرورة أن تكون الجهات المعنية أكثر تجاوباً مع مطالب قطاع الدواجن لأن حل هذه المشكلة لا يمكن أن يتم إلا بتدخل حكومي وحتى نستطيع أن نتنافس القطاع الخاص نحن بحاجة إلى مليارات الليرات. وأشار الخبير لقطاع الدواجن على إعادة تأهيل الملتحقين بالمشآت وإقامة دورات علمية تطبيقية للمعلمين في هذا المجال بالتعاون مع الرابطة السورية لطب الدواجن، إضافة إلى تحسين مؤشرات الأداء الفني لقطاع الدواجن من خلال خفض نسبة النفوق المتحققة في مرحلة الرعاية إلى المعدلات الطبيعية، وارتفاع نسب الإنتاج إلى معدلات قياسية في خط البياض في منشآت حمص ٩٥ بالمئة وطرطوس ٩٢ بالمئة والقنيطرة ٩٤ بالمئة، فضلاً عن ارتفاع نسب التنفيذ في خطوط الإنتاج بالمنشآت إلى ٩٥-١٠٠ بالمئة

## ولحوم الأضاحي قد تخفض الطلب على الفروج

## أسعار الفروج في وادٍ والتموين في وادٍ آخر!



يكون لها أثر في فترة العيد لكون لحمها تعتبر لحالت خاصة وتوزع توزيعاً. وقال المصري في تصريح لـ«الوطن»: إن واقع السوق يحكمه العرض والطلب، مبيناً أن الفترة الحالية تشهد نباتاً في الأسعار مع زيادة طفيفة محذراً التجار من التلاعب بالأسعار نتيجة احتمال زيادة الطلب قبل العيد وفي فترته، مؤكداً أن النشرة الحالية تتضمن الأسعار الواقعية لحال بيع الفروج والشاورما مع جميع الخدمات المقدمة من خلال ذلك. وبين المصري أنه تم رفع سعر الفروج الحي في النشرة الجديدة ليصبح ٦٨٠٠ ليرة والفروج المجمد والمخلف إلى ٩٣٠٠ ليرة وسعر كيلوغرام الدبوس ٩ آلاف ليرة والوردية ٩٧٠٠ ليرة والكستا بسعر ١٠ آلاف ليرة والفروج نصف كيلوغرام بطعام مقليه. وتوقع مدير الأسعار في ترمين ريف دمشق إسماعيل المصري أن تحافظ أسعار الفروج على ثباتها وفقاً لنشرة التسعيرة التي أصدرتها أمس، مبيناً أن لحوم الأضاحي قد وأحد المصري أن الميرية تتابع واقع السوق

### عبد المنعم مسعود

يبدو الفارق شاسعاً بين ما تنشره الترمين من تسعير الفروج وأجزائه وبين واقع التسعير فكيلوغرام الفروج الحي يتراوح في السوق بين ٧٥٠٠ ليرة و ٨٥٠٠ ليرة وترتفع معه أسعار منوافر ولا يوجد نقص، لكن المشكلة بانخفاض الطلب، مبيناً في الوقت نفسه أن مبيعات الألبسة للعام الحالي تعتبر منخفضة عن العام الماضي بنسبة كبيرة. وعن أسعار المواد الأولية التي تدخل في إنتاج الألبسة مثل الخيط والأقمشة والتي يتم استيرادها من الخارج، أوضح مسحا أن أسعارها ارتفعت عالمياً منذ بداية العام الحالي بنسبة تزيد على ٣٠ بالمئة وهي بارتفاع مستمر، مشيراً إلى أن استيراد هذه المواد انخفض عن العام الماضي بنسبة تزيد على ٤٠ بالمئة.