

## فوق الطاوله

سعد بساطة

### جغرافية المؤسسات محيطان أحمر وأزرق!

كانت اليابان أول من طوّر إستراتيجيات الشركات وعلى رأسها موضوع «المنافسة». ساعد في ذلك: طبيعة الناس الجادة؛ ومواجهتهم تحديات الصناعة؛ لاسيما بعد تداعيات الحرب العالمية الثانية والتي ألقت بظلالها القاسية على بلادهم. استرشد كلمة «منافسة» في عالم لا مكان فيه إلا للأقوى؛ ولسوف نتحدث عن إستراتيجية المحيط الأحمر؛ فيشهد صراعات دامية بين الموردين على زبائن قليلة؛ ودماء المنافسة ستصبغها بلونها القاني؛ على حين أن المحيطات الزرق هي كتابة عن الإبحار إلى أسواق جديدة؛ لم تخترقها التنافسية الشرسة بعد. وتعتمد على زيادة الطلب؛ والخلاص من المنافسين؛ والتفرد بسوق / أسواق والتي هي بداية الأمر مطمح علم التسويق!

نعوناً لتعرف الإستراتيجية بالإنطلاق من منبثها الإغريقي؛ وبعيداً عن المصطلحات العسكرية التي كانت هي الأصل-؛ ففي مجال الأعمال هي: خطة شاملة طويلة الأمد لإنجاز الأهداف بالموارد المتاحة (بد عاملة- آليات- معدات- رأسمال- معرفة know how) وضمن الخطة الزمنية المرسومة.

قد تكون إحدى الإستراتيجيات الحديثة بالمؤسسات: المعروفة بوحدة العمل الإستراتيجية Strategic Business Unit برمز «SBU» وهي تختلف عن التقسيم الوظيفي الكلاسيكي؛ ولكل واحدة مستقلة منتجاتها وتسعيها وخطتها وميزانيتها.. ويتم التعامل معها على أنها مراكز ربح! حتى فترة قريبة كانت المؤسسات تركز على بيع منتجاتها محلياً؛ ولم يشغل موضوع التصدير جزءاً من تفكيرها!

نعود لفكرة العولة؛ البحث عن أسواق خارجية دفع المؤسسات للتفتت مبيناً وشمالاً؛ وبات التوريد الخارجي أساسياً في عمليات التصنيع. هنا لعب الإنترنت دوراً مفصلياً: الخروج من قنوات التوريد التقليدية؛ تميز ميزان القوى لصالح المستهلك بوساطة العديد من المنافذ لتزويده بالمعلومات؛ تغيرت المنافسة لصالح المؤسسات العادلة على التقات الحثيثة؛ وبالتالي: سرعة تقدم الأعمال والتي فاقت أحلام الزبائن.

مصطلح «المحيط الأزرق» تشبيه جديد نسبياً؛ مقبوس من مياه المحيطات الزرقاء الصافية؛ تناوله عالم الأعمال؛ حيث أغلبية صناعات اليوم لم تكن موجودة قبل قرن من الزمن (هواكف محمولة؛ كومبيوتر؛ تجارة إلكترونية؛ وخدمات أخرى..). وهناك صناعات غير معروفة الآن يمكن أن تستحوذ على الأسواق خلال ٣٠ عاماً قادمة؛ يعني: عالم الصناعة ديناميكي؛ لا يتوقف عن التطور؛ خلق صناعات ومنتجات جديدة وتطوير وتحسين الحالي؛ وتوسع الأسواق. باختصار: هو كل السلع (والخدمات) غير الموجودة اليوم؛ والأسواق الجديدة البكر التي لم يطأها منافس؛ حيث تكافح المؤسسات لولوج مثل تلك المحيطات؛ التي تعمل لأجل الوصول للاستقلالية بالسوق. ولكن هذا يحتاج لابتكار وتجديد؛ وقد تكون الزرقاء قد ولدت من رحم المحيطات الحمراء (بابتداع؛ سلع / خدمات جديدة؛ واكتشاف أسواق غير مطروقة).

مثال طريف: قبل سنوات اقترح خبير تسويق زراعي إيطالي على لبنان -فكرة مجنونة- بنشر «منقوشة الزعتر» الشهيرة في الصين؛ فلو جرب كل مواطن هناك أكل واحدة بالنسبة؛ فهذا كغبار يتصدي كل زيت الزيتون اللبناني وكذلك الزعتر المحلي!

وبالرغم من أن الاتجاه نحو العالمية يزيد من تعقيد الأوضاع بزوال الحدود الجغرافية بين الدول (وسلعتها)؛ إلا أن هناك قوى كثيرة تدفع للخروج من مستنقع المحيط الأحمر؛ والإبحار بسلاسة في محيط أزرق؛ أهمها التقدم الحثيث والسريع ببحور التقانات الصناعية ما يوفر كماً هائلاً من السلع والخدمات بنوعية جيدة وأسعار منخفضة.

الصراع التنافسي الشرس الذي كان سائداً في القرن العشرين؛ أضر في قدرة المؤسسات؛ ويبدو أنه - بحكمة زروية لاستنباط البديل- بطريقة اللزوال؛ إذا تم الخروج من المحيطات الحمراء وولوج أخرى زرقاء تتيح أداءً عالياً مستديماً ذات فعية لكل الأطراف.

لا شيء يأتي بسهولة؛ وبحسب المثل الإنجليزي «ليس هناك عشاء مجاني»؛ كي نتقل من محيط أحمر (إيراحة المنافسين) إلى آخر أزرق (ترك المنافسة خلفك)؛ عليك بالإبداع لخلق طلب على شيء جديد.. والاستحواذ عليه؛ تلاحظ أن كلا المحيطين يبدوان عالمين مختلفين؛ ولكنهما مترابطان (كعمليتي البيع والشراء - لا تتم واحدة من دون الأخرى)؛ وسيكون أحدهما محرك تغذية للأخر.

## مشاريع جديدة: مجففات للذرة وصناعة يوريا الفوسفات مدير «الاستثمار» لـ«الوطن»: نعمل على إعادة إقلاع المشاريع التي توقفت أثناء الحرب

إهنا غانم



كشف مدير عام هيئة الاستثمار مدين دياب لـ«الوطن» أن هناك مشروعاً جديداً «لمجففات الذرة» سوف يتم منحه إجازة استثمار قريباً، مؤكداً أهمية هذا المشروع لجهة دعم العملية الإنتاجية للفلاح في كل مشروع حتى يتم وضعه بالإنتاج الفعلي وفق البرامج الزمنية المحددة وتذليل أي عقبات أمام المستثمرين. إضافة إلى تقديم العديد من التسهيلات الإضافية للمشروعات الكبيرة التي يتم تشغيلها بقانون الاستثمار.

وذكر دياب أنه سيتم إضافة أنشطة جديدة لإجازات الاستثمار تتعلق بالقطاع الصحي من المشافي والمراكز التخصصية وتشجيع على إقامة منشآت طبية تخصصية نوعية وتقديم الخدمات الطبية بجودة عالية ليس فقط بالمهن الرئيسية وإنما خارج المدن بحيث تشمل كل المناطق، مشيراً إلى أن هذه المشاريع سوف تحظى بالحوافز والتسهيلات التي يقدمها قانون الاستثمار ١٨ الذي جاء محملاً بالحوافز والميزات والإعفاءات أكثر من أي وقت مضى، وموضحاً أن الأولوية هي لدوران عجلة الإنتاج وخلق فرص عمل يهدف لدعم مستزمات القطاع الزراعي والصناعي كما أنه يهدف إلى تخفيض فاتورة الاستيراد من هذه المواد، وتغطية الاحتياجات المحلية من الأسمدة الزراعية والمواد الخام الداخلة في العديد من الصناعات مثل الإسمنت والزجاج ومواد البناء وغيرها وذلك بأسعار مناسبة للمزارع والصناعي. والأمم حسب دياب أنه يخدم الفلاح ويعدم السورية قامت اليوم بمنح إجازة استثمار جديدة لمشروع صناعة سلفات الأومونيا وسلفات البوتاسيوم من المتوقع أن يحقق المشروع نحو ١٣٥ فرصة عمل.

وعن أولويات عمل الهيئة للعام ٢٠٢٤ قال دياب نعمل للمحافظة على الاستثمارات القائمة ودعمها بكافة الامكانيات المتاحة والسعي إلى إعادة إقلاع المشروعات المتوقفة ومساعدتها للعودة من جديد والأهم حسب دياب العمل على جذب الاستثمارات بمختلف القطاعات التي تدعم الإنتاج، مؤكداً أن الأولوية لخدمة الاقتصاد ورفع معدلات النمو الاقتصادي بما يعكس إيجاباً على زيادة الدخل القومي وصولاً إلى تنمية شاملة ومستدامة. إضافة إلى إيجاد بيئة استثمارية تنافسية لجذب رؤوس الأموال. والاستفادة من الخبرات والتخصصات المختلفة وتوسيع قاعدة الإنتاج وزيادة فرص العمل.

وأشار دياب إلى أن تجديد الخريطة الاستثمارية يعتبر خطوة مهمة

## ٤٩٥ خبيراً عقارياً مرخص في سورية مدير «الإشراف على التمويل العقاري» لـ«الوطن»: نبحث عن مصادر للمساهمة في ترخيص شركات تمويل عقاري

عبد الهادي شياط

أوضحت مدير عام هيئة الإشراف على التمويل العقاري انتصار ياسين لـ«الوطن» أن الهيئة تعمل مع المصارف على آلية لضبط وتنظيم عملية التقييم العقاري (مثل حدود التمويل، عملية تقييم العقار) واستكمال قاعدة البيانات عن التمويل العقاري المنوح من المصارف وتوزيعه وفق عدة معايير لتكون هذه القاعدة الأساس في إعداد الدراسات اللازمة لتطوير هذا القطاع، ويهدف ذلك تم عقد عدة ورشات عمل مع الجهات ذات العلاقة لتوحيد آلية العمل على إعداد هذه البيانات وأتمتة هذا الموضوع وفق أنظمة جديدة للوصول إلى بيانات كاملة وبيّقة.

كما يتم العمل على تطوير وضبط قطاع التمويل العقاري عبر السعي لتشجيع على ترخيص شركات تمويل عقاري والبحث عن مصادر للمساهمة في ترخيص هذه الشركات، حيث يتم التواصل والاجتماع مع العديد من الجهات والمستثمرين لشرح كيفية ترخيص الجهات التي لديها وأهميتها في المرحلة القادمة لإعادة الإعمار ودراسة إمكانية مساهمتها في تأمين التمويل اللازم لشركات التطوير العقاري والمساهمة في المشروعات السكنية.

وذلك على التوازي أيضاً لتنظيم عمل خبراء التقييم العقاري والإشراف عليه حيث بلغ عدد الخبراء المرخصين أصولاً ٤٩٥ خبيراً موزعين على المحافظات بعد أن قامت الهيئة بمنح الشهادات للتأهيل في امتحان نيل شهادة خبير تقييم عقاري للعام الماضي حيث تقدم للاختبار في حينها حوالي ١٠١ متقدم من المترشحين نجح منهم ٥١، كما تم فتح باب الترخيص للخصور على رخصة التأهيل بالامتحان وللخصور المرخصين سابقاً.

واعتبرت ياسين أن الهيئة تسعى للعمل على زيادة عدد المترشحين في المحافظات التي تعاني من نقص في أعداد الخبراء وذلك نتيجة الحاجة المتزايدة لكثير من الخبراء سواء في عمليات الإقراض أو تقييم العقارات لأغراض مختلفة. إضافة إلى إجراء دورات تدريبية بعنوان «أسس ومستجدات التقييم العقاري» للمهتمين بالتقييم العقاري وللمترشحين الذين سيخضعون لامتحان وللخبراء المرخصين في المحافظات (دمشق- حمص- حماة- حلب- اللاذقية- طرطوس)، وذلك للاطلاع على كل المستجدات في عملية التقييم عربياً وعالمياً والعمل على مواكبتها مع معايير التقييم السورية وتطوير عمل الخبراء، كما تضمنت الدورات العديد من الموضوعات المهمة بما فيها التعريف بقوانين الهيئة وأهم القرارات والتعاميم الصادرة عنها والتشريعات العقارية والقوانين المتعلقة بالتقييم (قانون الرسوم العقارية، قانون البيوع العقارية، قانون الاستثمار وبعض مواد القانون المدني).

ويتم عقد لقاءات مع المهتمين العقاريين المرخصين للبحث عن آلية تطوير عملهم ومعالجة الصعوبات التي تعترضهم وحثهم على ضرورة الالتزام بالمعايير الوطنية للتقييم العقاري وجميع القرارات التنظيمية الصادرة عن الهيئة.

كما تعمل هيئة الإشراف على عمل الخبراء المرخصين وتدقيق ودراسة تقارير الخبرة الإقراض أو تقييم العقارات لأغراض مختلفة. إضافة إلى إجراء دورات تدريبية بعنوان «أسس ومستجدات التقييم العقاري» للمهتمين بالتقييم العقاري وللمترشحين الذين سيخضعون لامتحان وللخبراء المرخصين في المحافظات (دمشق- حمص- حماة- حلب- اللاذقية- طرطوس)، وذلك للاطلاع على كل المستجدات في عملية التقييم عربياً وعالمياً والعمل على مواكبتها مع معايير التقييم السورية وتطوير عمل الخبراء، كما تضمنت الدورات العديد من الموضوعات المهمة بما فيها التعريف بقوانين الهيئة وأهم القرارات والتعاميم الصادرة عنها والتشريعات العقارية والقوانين المتعلقة بالتقييم (قانون الرسوم العقارية، قانون البيوع العقارية، قانون الاستثمار وبعض مواد القانون المدني).



## قطاف الزيتون بدأ في اللاذقية مدير الزراعة: نتوقع ٤٥ ألف طن زيتون ونحو ١٠ آلاف طن زيت دعم المعاصر بالمازوت بسعر ٨٠٠٠ ليرة ليلتر

عبير محمود



بدأت يوم أمس الأربعاء عملية قطاف الزيتون في محافظة اللاذقية وفقاً للموعد الذي حددته وزارة الزراعة وهو موعد مبكر عن العام الماضي بنحو عشرة أيام.

ويبين مدير الزراعة في اللاذقية باسم دوبا لـ«الوطن»، أن الإبحار في موعد قطاف الزيتون لتفادي الإصابات بذبابة الفعار على الأشجار التي دخلت مرحلة النضج، إضافة لتجنب الهبر لهذه الكميات بسبب قلة المحصول وما تسببت به الظروف المناخية التي سادت هذا العام بتسريع للنضج وخاصة بعد تسجيل هطلات مطرية في شهر آب والثمار قليلة ما مكّنها من الحصول على كمية كبيرة من المواد الغذائية.

ولفت دوبا إلى أن فترة نضج ثمار الزيتون متفاوتة حسب الصنف والارتفاع عن سطح البحر ويبيغ تلوّن أكثر من ٦٠ بالمئة من المحصول هو الدلالة الأم على نضج الثمار وبدء جنيها.

وفيما يخص الإنتاج، قال دوبا: إن الإنتاج المتوقع من الزيتون على مستوى محافظة اللاذقية لهذا الموسم نحو ٥١٧٩؛ طناً منها الإبراهيمية لكل الأشجار التي تنطوي تحت قانون الاستثمار وغيرها.

ومن الجدير ذكره أن المشروعات المنموحة إجازة استثمار وفق قانون الاستثمار رقم ١٨ لعام كانت قد بلغت ٢٤ مشروعاً بتكلفة تقديرية نحو ٢٠٢٤ ترليون ليرة سورية تؤمن ٥١٤٩ فرصة عمل، حيث بدأ مشروعاً للإنتاج الفعلي على حين بدأت ٩ مشاريع تركيب الآلات تجهيزاً للإنتاج التجريبي وحصل ٢١ مشروعاً على تراخيص البناء وتمت المباشرة بتنفيذ البنى التحتية. كما أن عدد المشروعات المنموحة إجازة استثمار خلال العام الجاري بلغ ١٢ مشروعاً تؤمن ٨٣٧ فرصة عمل.

الزراعة أنه يعد استيعاب جزء من إنتاج الزيتون للتخليل، يتوقع أن يكون إنتاج الزيت حدود ١٠ آلاف طن زيت زيتون من إجمالي المحصول هو الدلالة الأم على نضج الثمار وبدء جنيها.

وفيما يخص الإنتاج، قال دوبا: إن الإنتاج المتوقع من الزيتون على مستوى محافظة اللاذقية لهذا الموسم نحو ٥١٧٩؛ طناً منها الإبراهيمية لكل الأشجار التي تنطوي تحت قانون الاستثمار وغيرها.

ومن الجدير ذكره أن المشروعات المنموحة إجازة استثمار وفق قانون الاستثمار رقم ١٨ لعام كانت قد بلغت ٢٤ مشروعاً بتكلفة تقديرية نحو ٢٠٢٤ ترليون ليرة سورية تؤمن ٥١٤٩ فرصة عمل، حيث بدأ مشروعاً للإنتاج الفعلي على حين بدأت ٩ مشاريع تركيب الآلات تجهيزاً للإنتاج التجريبي وحصل ٢١ مشروعاً على تراخيص البناء وتمت المباشرة بتنفيذ البنى التحتية. كما أن عدد المشروعات المنموحة إجازة استثمار خلال العام الجاري بلغ ١٢ مشروعاً تؤمن ٨٣٧ فرصة عمل.

## عندما «يعطس» الاقتصاد العالمي يصاب الاقتصاد السوري بالزكام ارتفاع أسعار المواد في العالم ينعكس مضاعفاً على الأسعار السورية

نوار هيضاً

يتوقع الكثير من الاقتصاديين تأثير استمرار ارتفاع أسعار الفائدة في الاقتصادات الكبرى في تباطؤ النمو العالمي المقبل بعد أن تجاوز الأداء الاقتصادي التوقعات حتى الآن في عام ٢٠٢٣، مبيّن أن استمرار ارتفاع أسعار الفائدة في الاقتصادات الكبرى سيؤدي إلى تباطؤ النمو في عام ٢٠٢٤ إلى ٢,١ بالمئة بعد ٢,٤ بالمئة في عام ٢٠٢٣، وذلك بفضل الطلب الاستهلاكي القوي وأسواق العمل، محذرين من الاعتقاد أن استمرار ارتفاع الطلب من شأنه أن يبقي التضخم مرتفعاً لفترة أطول، مما يجبر البنوك المركزية الكبرى على إبقاء كلف الاقتراض مرتفعة حتى العام المقبل، ورافعين توقعاتهم لآداء هذا العام بمقدار نقطة مئوية واحدة منذ بداية العام بسبب الطلب الاستهلاكي القوي بشكل غير متوقع وأسواق العمل.

الأستاذ الجامعي في كلية الاقتصاد جامعة حلب الدكتور حسن جزوري بين أن سعر الفائدة هو إحدى الأدوات الرئيسية التي تستخدمها المصارف المركزية في ضبط الأداء الاقتصادي في البلاد، من خلال التدخل عند الحاجة، ففي حالة ازدياد النشاط الاقتصادي وحديث التضخم، يقوم المصرف المركزي برفع سعر الفائدة لامتصاص السيولة النقدية من الأسواق، ومن ثم كبح سرعة النشاط الاقتصادي حتى تتباطأ، أي محاربة التضخم.

وأوضح - جزوري في تصريح خاص لـ«الوطن» أن هذه السياسة تعرف بالسياسة الإنكماشية، وهي عكس السياسة التوسعية التي لجأت إليها المصارف المركزية خلال فترة تقضي وياه كورنوا والركود الكبير، أي تخفيض سعر الفائدة لتشجيع على الاقتراض وزيادة الأنشطة الصناعية والاقتصادية والتجارية، مشيراً إلى أن رفع سعر الفائدة سيترتب عليه نقص عمليات الإقراض، ما يعني خسائر للبنوك التي تعتمد على العوائق المالية للقرض، كما أن التأثير السلبي لرفع سعر الفائدة يمتثل بارتفاع تكلفة الأموال المتصلين أي تحصل عليه الشركات والأفراد من البنوك، وذلك عندما يرتفع سعر الفائدة، ويشار إلى أنه من جهة أخرى فإن رفع سعر الفائدة سيزيد من الجاذبية نحو الأوعية الأخرى كخفض معدلات الفائدة يعني ذلك خفض تكلفة التمويل

وحوامل الطاقة من الخارج، ولذلك ستم ترجمة ذلك بارتفاع التكاليف وبالتالي ارتفاع الأسعار نتيجة التضخم المستورد.

وعن دور معدل الفائدة في خفض التضخم في سورية، اعتبر د. جزوري أننا لا نستطيع تحديد معدل فائدة أعلى أو أدنى يمكن أن يؤدي إلى ضبط التضخم، لذلك اعتقد أن الاعتماد على معدل الفائدة لخفض التضخم في سورية سيكون تأثيره محدوداً، لأن مشكلة التضخم ليست في سعر الفائدة أو في تكلفة التمويل فقط بل بعوامل أخرى فرضتها ظروف الحرب، علماً أن رفع معدل الفائدة وزيادة تكلفة التمويل سيؤديان إلى خلق بيئة طاردة للاستثمار، وبشكل عام يمكن القول إن مشكلة التضخم وتدور سعر الصرف وغلاء الأسعار سببه تحطيم السياسة النقدية وعدم وجود رؤية واضحة أو إستراتيجية لها، ورغم شعارها الحفاظ على استقرار الأسعار والحفاظ على مستوى معيشة المواطنين، لكن على أرض الواقع يحصل العكس تماماً.

وبين د. جزوري أن التضخم الذي نعيشه وعدم جدوى سعر الفائدة كأداة من أدوات السياسة النقدية، هو نتيجة انعدام المنافسة الحقيقية في العديد من القطاعات ما يجعل فئة قليلة تتحكم بالاستيراد والتصدير وبالتالي بأسعار السلع والخدمات، وبالتالي سيؤدي إلى تباطؤ في النمو الاقتصادي نتيجة تدني القوة الشرائية وعدم توافر أسواق لتصريف المنتجات السورية التي فقدت ميزاتها التنافسية نتيجة ارتفاع تكاليف الإنتاج وحوامل الطاقة، ولهذا السبب لم يبق لنا من ميزة تنافسية تصديرية غير المنتجات الزراعية وبعض المنتجات في مجال الصناعات الغذائية والنسيجية.

وطالب د. جزوري بإعادة النظر في كل من السياسة المالية والعقدية لتخفف قطاعي الزراعة والصناعة لأنهما القطاعان الأساسيان اللذان يمكن اعتبارهما قاطرة النمو للاقتصاد السوري مستقبلاً، فلا يمكن البناء على التجارة والسياحة والقطاع العقاري، كما أن أهم مشكلة تواجه الاقتصاد السوري هي موضوع الاكتفاء الذاتي والأمن الغذائي، وهذا لن يتوفر إلا من خلال دعم الزراعة والصناعة، ويذكر تكون قد ساعدنا الاقتصاد السوري على الخروج من حالة الركود التضخمي القائم حالياً.