



النشرة الدورية للإتحاد العربي للصناعات الهندسية

العدد رقم ١ / آذار-مارس 2020



داخل العدد

مستقبل الاتحاد...
إلى أين؟

تطبيقات التصنيع
بالإضافة AM ليست
لها حدود!

"لاتكن مديراً" إذا
كنت تريد أن تصبح
رئيس مجلس إدارة
ناجحاً

نشاطات الاتحاد خلال
عام 2019



الفهرس:

- 3 الكلمة الافتتاحية - رئيس مجلس الإدارة م. محمد سعيد الحافظ
- 4 تجمع الكابلات العرب (عرب كاب) - أ.حامد راشد الزياتي
- 5 مستقبل الإتحاد .. إلى أين؟ - م. جمال عفيفي
- 7 العادة الثامنة - د. خضر الأحمد
- 12 تجربة انضمام رجل أعمال كعضو في مجلس إدارة مؤسسة إنتاجية حكومية - د. عقبه كامل الرضا
- 15 أفضل الممارسات لرئيس مجلس إدارة جيّد - أ. وصال عويضة
- 20 التصنيع بالإضافة AM - أ. معتصم دعبول
- 23 دور أصحاب الأعمال في التعليم الفني: نظام التعليم المزدوج في سوريا - أ. خولة كنينة
- 28 العلاقة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة - أ. سلافة عقيلي
- 32 بنك معلومات الصناعات الهندسية - صناعة الألمنيوم - أ. عبدالله القوتلي
- 36 أنشطة الاتحاد العربي للصناعات الهندسية خلال عام 2019

كلمة افتتاحية



أعزائي القراء

لي الفخر أن أنوب عن مجلس إدارة الاتحاد العربي للصناعات الهندسية في الترحيب بجميع قراء العدد الأول من النشرة الدورية للاتحاد التي ستصدر مرتين خلال العام.

لقد قررت لجنة التحرير أن تعتمد على التقنيات الحديثة في إيصال النشرة إلى أعضاء اتحادنا وهي لا غنى عنها في يومنا هذا لأنها أسرع من الطرق التقليدية وأكثر جاذبية وأقل كلفة، كما أنها صديقة للبيئة.

إن حماسة بعض الأعضاء وخاصة من الشباب الصناعي في تجميع ما هو جديد ومفيد وإيصاله مباشرة إلى زملائهم تتوافق مع رغبة مجلس الإدارة في تقديم الخدمة إليكم، وستكون النشرة إحدى الوسائل لتعريف من تصل إليهم باتحادنا والمواضيع ذات الاهتمام المشترك. ونحن نتطلع إلى مقترحاتكم لإثراء المحتوى أولاً وتوسيع نطاق الفائدة ثانياً.

سيركز محتوى النشرة على مواضيع بمجالات متنوعة تهتم أعضاء الاتحاد وأجهزتهم، وستكون على شكل مقالات بمواضيع إدارية وفنية ومقابلات مع خبراء بمجالات متعددة وأخبار أو لقطات. وأتمنى أن تجدوا في طياتها ما يفيدكم.

المهندس محمد سعيد الحافظ

رئيس مجلس الإدارة

بعد 15 عاماً من إنشاء التجمع، تمكّننا بحول الله من لمّ شمل مصنعي الكابلات العرب، وتكوّنت صداقات شخصية وحتى عائلية بين الأعضاء، والأهم من ذلك وردت أفكار لإقامة مشاريع مشتركة تخدم هذه الصناعة، وعلى سبيل المثال وليس الحصر، إقامة مختبر على مستوى عالمي يخدم الشركات العربية لإثبات تأهيلهم في عدد من نوعيات الكابلات.

كما أننا نفخر أننا قمنا بإدخال الصناعات المساندة إلى صناعة الكابلات وعلى سبيل المثال، صناعة المواد البلاستيكية التي تدخل في صناعة الكابلات، صناعة البكرات الخشبية والحديدية المكملّة لصناعة الكابلات، صناعة الزيوت التي تستعمل في إنتاج الكابلات وصناعة محولات الكهرباء، جميع هذه الصناعات الفرعية تحولت إلى أعضاء في التجمع وتبادلوا المصلحة مما خلق تجارة عربية بينية أعلى، وساهم في خلق فرص عمل للمواطن العربي.

لمحة عن تجمع مصنعي الكابلات العرب - عرب كاب



إعداد: حامد راشد الزياتي

نائب رئيس مجلس إدارة الاتحاد

إن تجمع مصنعي الكابلات العرب هو أحد المنظمات العربية المبنية عن الاتحاد العربي للصناعات الهندسية (أكبر اتحاد عربي صناعي من الاتحادات العربية المتخصصة التابعة لمجلس الوحدة الاقتصادية العربية الذراع الأطول اقتصادياً لجامعة الدول العربية). وقد اتخذ التجمع من مدينة المنامة بمملكة البحرين مقراً دائماً، حيث أقر مجلس الوزراء الموقر بمملكة البحرين احتضانه. لمزيد من الاطلاع يمكنكم زيارة الموقع الإلكتروني للتجمع www.arabcab.org

يضم هذا التجمع أكثر من 76 شركة ومصنع موزعين على 16 بلد عربي، وتبلغ قيمة مبيعات أعضاء هذا التجمع ما يزيد على 8 بليون دولار في العام. يهدف التجمع إلى جمع شمل هذه الصناعة المهمة من حيث الشؤون الاقتصادية والصناعية والفنية التي تخص هذه الصناعة الحيوية من بين الصناعات الهندسية القائمة في مختلف البلدان العربية، وذلك من خلال عقد لقاء سنوي في كل عام يشارك فيه أعضاء التجمع والهيئات والمنظمات العربية والأجنبية ذات العلاقة بالصناعة بشكل عام أو مايتعلق بالنشاطات الاقتصادية والتمويلية والبنكية والتأمينية والنقل إضافة إلى العديد من النشاطات الفنية الخاصة بهذه الصناعة.

الجزائر) أول مجلس إدارة، وبلغ عدد الدول المشاركة ما يزيد على 15 دولة حتى تاريخه.

هذه المقدمة وهذه المعلومات توحى بأن الإتحاد ولد قوياً وفي توقيت كان للعمل العربي المشترك قيمة وهيبة واعتبار، وتم التأسيس في أعقاب حرب 73 المجيدة حيث استردت الأمة العربية في ذلك الوقت هيبته وشموخها وكرامتها بما تحققت في نصر أكتوبر 1973 العظيم، وكانت كل المؤشرات توحى ببداية قوية مع الإتحادات النوعية الأخرى مثل الإتحاد العربي للصلب.

استمر الحلم العربي متمثلاً في هذه الاتحادات النوعية ونجح بعضها ولم توفق الأخرى. المحصلة التي نحن عليها اليوم كأعضاء في الإتحاد العربي للصناعات الهندسية "غير مرضية" على الإطلاق مع كل الإحترام والتقدير لكل الجهود التي بذلت.

الصورة الماضية قد لا تبعث على التفاؤل ولكن الحقيقة خلاف ذلك تماماً، فأنا على قناعة تامة بأن مستقبل الإتحاد أفضل بكثير من ماضيه، وقدرة إدارة الإتحاد على دفع عجلة التطور عالية.

ومبعث تفاؤلي هو:

1. أن الإتحاد يمتلك نخبة محترمة من الكوادر العربية الصناعية. رجال صناعة حقيقيون يضعون هموم وآمال أمتهم العربية نصب أعينهم. مجلس إدارة قوي وواعي وفاهم، قد تسوده بعض الخلافات في الرأي ولكن ذلك في مجمله "ظاهرة إيجابية". كل التحية والتقدير لجميع الزملاء الذين خدموا كأعضاء مجالس إدارة الإتحاد على فترات زمنية طويلة.
2. الأمة ككل تمر بحالة مخاض وهي الحالة التي ينبثق منها الفجر الجديد. درجة الوعي في تصاعد. تحديد العدو من الحبيب أصبح أكثر وضوحاً. نعم المشاكل والخلافات التي على السطح "تسد النفس" ولكن المخاض لا بد منه ليولد المولود الجديد.
3. الشباب الصناعيون العرب -وهي فكرة الإتحاد العربي للصناعات الهندسية- تم إخراجها إلى حيز التنفيذ. أصبحوا أكثر علماً وإدراكاً بأهمية التعاون والتكامل (دون الدخول في أي تفاصيل) وهم يملكون القدرة على تفعيل ما يؤمنون به. هذا عنصر واعد جداً في مستقبل هذا الإتحاد.
4. إن شاء الله ستفرز الانتخابات القادمة لمجلس إدارة الإتحاد عناصر جديدة وقوية ونتمكن من أن نضخ دماء جديدة في

مستقبل الإتحاد .. إلى أين؟



إعداد: م. جمال عفيفي

نائب رئيس مجلس إدارة الإتحاد

مناسبة تجديد تشكيل مجلس إدارة الإتحاد لدورة جديدة من خلال انتخابات علنية وإصدار أول نشرة عن نشاط الإتحاد "Newsletter" أحببت أن أشارك بهذه المقالة المختصرة لألخص فيها تجربتي والدروس المستفادة من خلال عضويتي بمجلس الإدارة لأكثر من دورة.

كانت الإتحادات النوعية الإقليمية، خاصة منها المنبثقة عن كيانات كبيرة ومحترمة مثل مجلس الوحدة الاقتصادية أحد أذرع جامعة الدول العربية، حلماً في ستينيات القرن الماضي باعتبارها الوسيلة المثلى لإنشاء السوق العربية المشتركة وأن يكون توحيد الشعوب والأنظمة العربية ليس فقط بسبب اللغة الواحدة والثقافة المشتركة وغير ذلك من أسباب بل ويضاف إليها اعتبارات أقوى وأكثر فاعلية لضمان الإستمرارية والنجاح، ألا وهي الإعتبارات الاقتصادية.

تأسس الإتحاد العربي للصناعات الهندسية بموجب قرار مجلس الوحدة الاقتصادية رقم 703 في دورته 25 التي عقدت بتاريخ 24/6/1975 (أي منذ أكثر من 45 عاماً)، وعقدت الجمعية التأسيسية للإتحاد اجتماعاتها في بغداد في ديسمبر 1975 وانتخبت الدول المؤسسة للإتحاد (مصر- العراق- الكويت-

مراكز إتخاذ القرار وهذا أمر هام جداً في شأن هذا الإتحاد وغيره من الكيانات المماثلة.

وحتى يكون تفاؤلي بمستقبل أفضل للإتحاد مستمراً، فإن على مجلس الإدارة الجديد للإتحاد السعي لتحقيق بعض الأهداف ومنها:

1. تكثيف العمل تجاه تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة لإعتبرات إقتصادية وإجتماعية.

2. ما زال هدف نقل تجارب المراكز التكنولوجية لاختبار المنتجات وتطوير المعدات والعمليات الإنتاجية والإهتمام ببرامج التدريب يحظى بأولوية متقدمة من بين أهداف الإتحاد في المرحلة القادمة.

3. الإهتمام بنشر التعليم الفني وخلق طبقة من "الصناعية" المفيدون للإقتصادات الوطنية، وتجدر الإشارة إلى أن لمصر تجارب ناجحة نسبياً في البندين 2 و3 أعلاه ويمكن الإستفادة منها والبناء عليها.

4. المزيد من الاهتمام بوظيفة "التصميم" و"الإبتكار" وما يتطلب ذلك من الإهتمام بتكوين مدارس/ معاهد/ مراكز للتعليم والتدريب المتقدم.

5. المشاركة في تنظيم المؤتمرات والبحوث خاصة ما يتعلق بموضوع "التكنولوجيا الحديثة" في التصنيع ذات العلاقة بالصناعات الهندسية ومن بينها على سبيل المثال لا الحصر "النانو تكنولوجي".

أوردت بعض أسباب تفاؤلي بمستقبل الإتحاد وأوردت بعض آمالي التي هي ليست بالجديدة، ولكننا لم نوفق لتفعيلها في المرحلة الماضية وأن الآوان أن تلقى عناية أكبر واهتمام أفضل.

إتحادنا بخير والمستقبل أفضل والبركة في دعمكم يا أعضاء هذا الإتحاد المحترم وفي مساندتكم.

والله المستعان

حل التناقضات الجوهرية التي تعج بها الحياة المنظماتية، والتي يُعدّ معظمها من مخلفات العصر الصناعي. وسيُغيّر هذا الملخصُ منهجَ تفكيرك بنفسك، وبأهدافك في حياتك، وبمنظمتك، وبالناس الذين تتعامل معهم. إنه، اختصاراً، يبيّن لك كيفية الانتقال من الفعالية إلى العظمة.

الوجع، المشكلة، الحلّ

قبل أكثر من 25 سنة، قابل محمد يونس، أستاذ الاقتصاد في جامعة بنغلاديش، امرأة تعمل في صناعة كراسي الخيزران بأجرٍ قدره بنسّان (ليرة سورية واحدة تقريباً) يومياً. وعندما أبدى الأستاذ يونس دهشته مما رآه قالت المرأة: "لمّا كنت لا أملك المال اللازم لشراء قضبان الخيزران الضرورية للعمل الذي أقوم به، فقد اضطررت للاقتراض من تاجرٍ اشترط عليّ أن أبيع إنتاجي له وحده، بالسعر الذي قرره هو."

وقد دفع هذا الحدثُ يونسَ للبحث عن كادحين آخرين في القرية ذوي دخول قريبة من الصفر، فوجد 42 شخصاً بحاجةٍ إلى قروض زهيدة ليحسّنوا أوضاعهم المعيشية، وكان مجموع ما هم بحاجة إليه 27 دولاراً. وبعد أن أقرضهم هذا المبلغ، أعادوا إليه كلّ بنسٍ أخذوه منه.

مصرف (كرامين)

بعد أن قدم يونسُ مزيداً من القروض، ورأى أن كل ما دفعه عاد إليه، بذل جهوداً مضيئة للعثور على مصرفٍ محليّ يسمح له نظامه بإقراض الفقراء مبالغ زهيدة، لكن كل مساعيه باءت بالإخفاق. عند ذلك قرر تأسيس مصرفٍ صغيرٍ مستقلٍ لتقديم هذه الخدمة. وفي 2 أكتوبر/تشرين الأول عام 1983، أعلن عن افتتاح مصرف كرامين.

وفي هذه الأيام، يؤدي المصرف خدمات إلى أكثر من 46,000 قرية من بنغلاديش، وله أكثر من 1,276 فرعاً، ويعمل فيه أكثر من 12,000 موظف، وقام بإقراض أكثر من 4.5 مليار دولار، وكان أصغر هذه القروض 12 دولاراً، وأكبرها 15 دولاراً. وثمة قروض للإسكان قدرها 300 دولار. ويرجع الفضل في إنجاح هذا المشروع الجليل إلى أفرادٍ قرّروا الاعتماد على ذواتهم بإنشاء مشاريع صغيرة ناجحة اقتصادياً وقابلة للاستمرار. لقد عثر هؤلاء الناس على أصواتهم.

العادة الثامنة* The 8th Habit



ترجمة وإعداد:
د. خضر الأحمد

المؤلف**
Stephen R. Covey

*من منشورات

Soundview Executive Book Summaries

سبتمبر/أيلول 2005

**شخصية مرموقة وموهوبة في مجالات عدة: التعليم، الشؤون العائلية، التأليف، الاستشارات المؤسسية. شارك في تأسيس شركة Franklin Covey، وهو نائب رئيسها حالياً

مقدمة

لم تعد الفعالية مجرد خيار للأفراد أو المنظمات إذ إن بقاءها مشروط بفعاليتها. فكي نبلغ درجةً رفيعةً من النجاح والتميز والقيادة في عصر المعرفة، علينا تجاوز الفعالية effectiveness إلى العظمة greatness، التي تتضمن الوفاء بالوعد، والدقة في التنفيذ، و الإخلاص في العطاء.

هذا وإن بلوغ مستوى متقدم من الإبداع الإنسانيّ يتطلب تغييراً جوهرياً في تفكيرنا ومهاراتنا، وهذا يتطلب بدوره، عادةً تُضاف إلى العادات السبع للناس ذوي الفعاليات العالية-وهي العادات التي فصلناها في كتابٍ سابقٍ. ويتجلى التحدي المهم الذي نواجهه هنا في العثور على صوتنا نحن، وإرشاد الناس ليعثروا على أصواتهم. وقد أطلقنا على هذه العادة الإضافية اسم "العادة الثامنة" the 8th Habit.

وتكمن أهمية هذه العادة في أنها تنير لك الطريق المؤدي إلى

الوجع

نستنهض ذاتنا لنتزود بمعنويات عالية في مواجهة الأمراض الخطيرة، أو تادية دورِ فاعلٍ في حياة أطفالنا وداخل منظماتنا، أو الإسهام في إنجاح قضيةٍ نوّمن بها.

معظم العاملين في الشركات هذه الأيام محبّبون وغير معنيين بالسعي لتحقيق أهداف منظماتهم. ومن ثمّ فإنّ عصرنا، عصر الضغط العالي 24/7، بحاجةٍ إلى أكثر من الفعالية (العادات السبع). وللارتقاء إلى العظمة، نحن بحاجة إلى "العادة الثامنة": اعثر على صوتك، وحثّ الآخرين على العثور على أصواتهم.

اكتشف صوتك

يمكننا اكتشاف صوتنا لكوننا وُلدنا بثلاث هباتٍ أنعم الله بها علينا:

الهبة الأولى: حرية الاختيار. لماضيها، وجيناتها، والأساليب التي عمَلنا غيرنا بها، تأثيراتٍ في حياتنا، لكنها لا تحدّد ذاتنا. ثمة فسحةٌ بين المنبّه والاستجابة تسمح لنا باختيار استجابتنا. ويكمن في هذا الاختيار تطورنا وسعادتنا.

الهبة الثانية: القوانين الطبيعية للسلوك. بغية الاستعمال الحكيم للفسحة الفاصلة بين المنبّه والاستجابة، علينا إدراك أن ثمة قوانين طبيعية تحكم نتائج سلوكنا، وأن هذه النتائج تكون إيجابية عندما ننطلق من ممارسات تتصف بالكياسة واللفظ والاحترام والأمانة والاستقامة وتقديم الخدمات والإسهامات.

الهبة الثالثة: أمط أربعة من الذكاء هي:

• الذكاء العقلي (IQ)، الذي يحدّد قدرتنا على التحليل والمحاكمة والتفكير المجرد والفهم.

• الذكاء الجسدي (PQ)، الذي يتحكم في سلوك جسدنا دون بذل جهدٍ واعٍ، وهو الذي ينسّق عمَل 7 تريليونات خلية بدقة عالية لا تصدّق.

• الذكاء العاطفي (EQ)، الذي يتجلى بمعرفة الذات ووعيها، والحساسية الاجتماعية، والتقمص العاطفي، والقدرة على التواصل الناجح بالآخر. إنه إحساسٌ بالوقت، وبالتلاؤم بين الأشياء، وبامتلاك الشجاعة للاعتراف بالخطأ، وبالتعبير عن احترام الفوارق.

• الذكاء الروحي (SQ)، وهو الذي يحثنا على البحث عن معنى المطلق غير المحدود وعلاقتنا به. ونحن نستعمله لتطوير توقّنا إلى بلوغ معاني الأشياء وقيمتها، ولتحديد وجهة نظرنا فيها. إنه يسمح لنا بأن نحلم ونكافح، إنه ضميرنا.

وقد ساعد الذكاء الروحيّ رئيس الجمهورية المصرية الراحل أنور السادات على كتابة الكلمات التالية عندما كان معتقلاً سياسياً في زنزانة منفردة أيام شبابه في القاهرة:

"كل من لا يستطيع تغيير نسيج أفكاره، لن يحظى البتة بالقدرة على تغيير واقعه، ومن ثم لن يكون مؤهلاً لإنجاز أيّ تقدم."

المشكلة

تمتد جذور ممارساتنا الإدارية الرئيسية الحالية إلى العصر الصناعي. وتتضمن هذه الممارسات:

- الاعتقاد بأنه يتعين عليك السيطرة على الناس.
- وجهة نظرنا في المحاسبة [التي تعتبر الناس نفقاتٍ، والآلات أصولاً (موجودات) assets].
- فلسفة العصا والجزرة.
- المركزية في وضع الموازنات، وهذه ممارسة تولّد البيروقراطيات والسلطات ذات النظام الهرمي.

وثمة رابطة بسيطة بين السيطرة على الناس واعتبارهم أشياء، وعجز المديرين والمنظمات على حث الناس وتوجيههم وإدارتهم لتقديم أفضل إسهاماتهم في عصر المعرفة. ويمكن النص على هذه الرابطة كمايلي: "يقرر الناس القدر الذي يمنحونه من ذواتهم لعملهم بناءً على الطريقة التي يُعاملون بها." فقد يكون خيارهم التمرد أو الاستقالة (إذا عوملوا بوصفهم أشياء)، أو التفاني في تقديم أفضل ما لديهم في عملهم (إذا عوملوا بوصفهم أشخاصاً محترمين).

الحل

تبدأ معظم الشركات العظيمة بشخصٍ واحدٍ قام أولاً بتغيير نفسه، ثم صار يغير الآخرين. ويدرك مثل هذا الشخص أنه لا يستطيع الانتظار ريثما يتغير مديروه أو المنظمات التي يعمل فيها. إنه يصبح جزيرةً لافتةً للنظر في بحرِ الإمكانيات المتوسطة، ويكتشف طبيعته الحقيقية ومواهبه، ثم يستعملها لتكوين تصور عما يريد إنجازه. إنه، اختصاراً، يسعى لبلوغ العظمة. وتتضمن العظمة أن تسمو فوق مخزونك الثقافي السلبي من تركيزك على الذات وشعورك بالتفوق، وأن تسعى لتكون القوة المبدعة في حياتك.

يستطيع كلٌ منا اختيار العظمة- ذلك أننا قادرون على أن

صوتهم- لإنجاز أهم أولويات منظماتهم وفق مبادئ معتمدة. ويتعيّن على القادة ألا تغيب عن أذهانهم أمماتُ الذكاء الأربعة المذكورة آنفاً كي لا تغفل منظماتهم عن أيّ منها.

فإذا أهملت منظمة روحها وضميرها، كانت النتيجة ثقّة ضعيفةً واستخفافاً بها، وتنازعاتٍ داخليةً بين أفرادها الذين يكيل كلُّ منهم التهم لغيره، ويحجب عنه المعلومات للإضرار به. وما يتأذى ويصيبه الضرر هو المنظمة ذاتها.

وإذا أهملت منظمة عقلها، فقدت رؤيتها الجماعية وقيمتها السامية. وعندئذ تهيم عليها ثقافة غامضة مشوشة، وتتهج معايير متضاربة في اتخاذ القرارات.

وعندما ينتشر في منظمة إهمال واسع للتنظيم، تخفق في ترتيب أولوياتها، ويحل محلّ القواعد العامة قرارات شخصية، وتسود المنظمة عقلية يعبر عنها بالجملة: "لا تعمل شيئاً قبل أن تُبلّغ التعليمات".

وعند إهمال القلب، يحدث قدرٌ كبير من أحلام اليقظة، والضجر، والتهرب من الواقع بالاستغراق في الخيال، والغضب، والخوف، والطاعة غير المخلصة.

و حين تختفي الثقة، يجسد القادة العظام كيف يكون الإنسان جديراً بها، وحين تغيب الرؤية والقيم، يسعون إلى استحضارها. وحين تنعدم الدوافع للعمل والإبداع، ينفخون في الأفراد والفرق روح النشاط والتميز. هذا النوع من القادة هو الذي يشعر الناس بقيمتهم ويوحدهم للعمل ضمن فريق.

لإعمال ضمير الآخرين، كن قدوة جيدة لهم. وللبحث عن طريق جديد في موضوع ما، أشركهم في تحديده. ولإشاعة النظام والانسجام في العمل، ضع أنظمة عملية تسمح للعاملين بالتقيد بها والانسجام معها. ولإثارة روح الشغف، ركّز على النتائج، لا على الأساليب. بعد ذلك، ابتعد عن طريق الناس ليسيروا وحدهم، لكن مدّ لهم يد المساعدة عندما يطلبون منك ذلك.

صوت التأثير

قبل استجابتك لموقف ما، قرر ما إذا كنت ستستعمل صوت تأثيرك voice of influence، وكيف تستعمله. قد لا يتمتع مديرك بالكفاءة اللازمة، وتسمح لك ظروفك في عملك أن تختار استجابتك. السؤال الرئيسي هنا: ما أفضل شيء يمكنك عمله في هذه الظروف؟

عبر عن صوتك

يتميز مبدعو الإنجازات المشهودة، التي تدفع بالمبدعين إلى العظمة، بالصفات التالية:

• إنهم يحولون طاقتهم العقلية إلى رؤية. الرؤية هي تخيل تطبيقي، وكل ما يُبتكر أول مرة ينطلق من إبداع عقلي، ثم يتحول إلى حقيقة مادية. وتعني الرؤية أيضاً الاعتراف بالمتفوقين، والإيمان بهم، ومساعدتهم على إدراك طاقتهم.

• إنهم يحولون طاقتهم الجسدية إلى ممارسة منظمة. فهم مستعدون لاستخدام هذه الطاقة بانتظام مهما طال الوقت لتحقيق رؤيتهم. الإنسان المنظم هو الوحيد الذي يمارس الحرية، فالشخص الذي تمرن طوال عقود على العزف على آلة البيانو — وهذا يتطلب طاقة جسدية عالية — هو الوحيد الذي يملك حرية إبداع فنّ رائع.

• إنهم يحولون طاقتهم العاطفية إلى ولعٍ وشغفٍ إلى رغبة وعقيدة ودافع. الشغف يبرز نفسه على أنه تفاؤل، وانفعال، ورابطة عاطفية، وتصميم، وله جذور عميقة في قوة الاختيار. ويؤمن الأشخاص الشغوفون بأمرٍ بأنهم قادرون على تحقيق مستقبلهم.

• إنهم يحولون طاقتهم الروحية إلى التزامٍ يملئهم ضميرهم - إلى حسٍّ أخلاقيٍّ داخليٍّ بما هو صحيح وما هو خطأ.

ويؤدي الحسُّ الأخلاقيُّ السليم إلى نهايات سعيدة دوماً. لقد كان هتلر يملك رؤيةً، ثم إنه كان منظمًا جدًا وشغوفًا بعمله، لكنه كان مدفوعًا بأنانية مجنونة. وما دفع به إلى الهاوية افتقاره إلى حسٍّ أخلاقي سليم.

ويدعو الضمير - وهو صوت خافت موجود في أعماقنا - إلى السكينة والسلام. لكن أنانيتنا تتسم بالطغيان. إنها تفسر كل المعطيات التي تصلنا بأنها تمجيدٌ لذواتنا. لذا يجب التحكم فيها وإفساح المجال لضميرنا كي يوجه سلوكنا الوجهة السليمة. وعندما نتحكم في أممات ذكائنا العقلي والجسدي والعاطفي والروحي لتبلغ أعلى مستوياتها، فإننا نجد صوتنا ونسلك طريق العظمة.

تحديات القيادة

يتمثل التحدي الذي يواجه القيادة في مساعدتها الناس على الإحساس بقدراتهم الفردية الفطرية وطاقاتهم لبلوغ العظمة، وفي حثهم على أعمال مواهبهم وعواطفهم وانفعالاتهم-أي

تتبع الجدارة بالثقة من السمات الشخصية التالية:

- * الاستقامة، فأفعالك تستند إلى مبادئ وقوانين طبيعية تحكم تداعيات سلوكك.
- * الرشد، الذي يساعدنا على الانتصار على أنفسنا. ثم إنه يوئد فينا الشجاعة والود والرفق في آن واحد، ويجعل بمقدورنا التعامل مع المشكلات العسيرة بمرونة وارتياح.
- * العقلية المتفتحة، التي لا تعتبر الحياة تنافسًا مع جهة واحدة فقط، بل تدرك أن الحياة تعج بالفرض. مثل هذه العقلية لا تجعلك تقارن نفسك بالآخرين، بل تدفعك إلى أن تفرح لنجاحهم، ذلك أنهم، على الأقل، قد يعلمونك السير على خطاهم في المسار الذي نجحوا فيه.
- * الكفاءة التقنية، التي تتجلى في المهارة والمعرفة الضروريتين لإنجاز مهمة معينة.
- * المعرفة المفاهيمية، وهي القدرة على التفكير استراتيجيًا ومنهجيًا، لا مجرد التفكير تكتيكيًا.
- * إدراك الاعتماد المتبادل، فالارتباط بين مجالات الحياة بمجملها شيء مهم جدًا للمنظمات المعنية بإخلاص الزبائن والشركاء والموردين.
- يتعين علينا توفير عناصر الثقة بنا كي نستحقها، ومن ثم فإن تحسين أي علاقة بالآخر يبتدىء منا نحن.

صوت الثقة وسرعتها

التواصل في بيئة تغييب فيها الثقة بين أفرادها شيء مستحيل. وحتى لو كان التواصل واضحًا ودقيقًا، فالناس يفتشون عن المعاني وجدول الأعمال (الأجندات) المستترة. بيد أنه عندما تتوفر ثقة عالية، تكون الاتصالات سهلة وفورية. ونادرًا ما يعير الناس اهتمامًا لأخطائك عندما يثقون بك. وعندما تكون أهلاً للثقة، لا تقلق من ارتكابك أخطاء. وما من شيء تُضاهي سرعته سرعة الثقة. وحين تكون الثقة موجودة، يسامحك الناس على أخطائك وينسونها.

للودائع التي تضعها في "حسابك في المصرف العاطفي"، وما تسحبه منه، آثار بعيدة المدى على مستوى الثقة في أي علاقة. وتتضمن الودائع في هذا المصرف مايلي:

- أن تحاول أولاً فهم الآخر. فنحن لا نعرف نوع الوديعة التي نضعها في حساب شخص آخر ما لم نفهم ذلك الشخص. فما قد تعدّه وديعة سخية يعتبره آخرون وديعة زهيدة، بل قد

أنت تختار مستوى المبادرة التي تسلكها استنادًا إلى مدى وقوع المهمة داخل "دائرة تأثيرك" أو خارجها. ومع أن هذا الاختيار يتطلب حساسية وحكمة، لكنه يؤدي إلى توسيع تدريجي لدائرة تأثيرك.

ثمة سبعة مستويات للمبادرة هي:

1. انتظر إلى حين إعلامك. إذا كان ثمة شخص من واجباته فعل شيء لحل مشكلة، فلا تهدر طاقتك في التصدي لها إلا بعد أن يُطلب منك معالجتها. وإذا رأيت أنها خارج مجال قدراتك، فصرّح بذلك. وإذا لم تمثل لهذه النصيحة، فإنك تجازف بمصداقتك.
2. إسأل. يمكنك الاستفسار عن أمر يقع ضمن توصيف عملك، لكنه يقع خارج دائرتك. فإذا كان السؤال ذكيًا ومسبقًا بتحليل دقيق وتفكير متأن، فقد يكون بالغ التأثير، وربما وسّع دائرتك.
3. اطلب نصيحة تتعلق بموضوع يقع خارج مجال عملك وخارج حدود دائرتك. وتبلغ هذه العملية مستوىً عاليًا من النجاح في كثيرٍ من المواقف، ويمكنها توسيع دائرتك.
4. "إنني عازم على ...". أنت تكون هنا قد أنجزت قدرًا أكبر من العمل التحليلي. عندئذ تكون تجاوزت تحديد المشكلة إلى حلّها أيضًا، وأصبحت جاهزًا لتطبيق هذا الحل.
5. نفذ المهمة وقدم تقريرًا فورًا. قم بهذه المبادرة عندما يقع الموضوع خارج حدود دائرتك، لكن داخل توصيف عملك. قدم تقريرك إلى الأشخاص الذين هم بحاجة إلى معرفة محتواه.
6. نفذ المهمة وقدم تقريرًا دوريًا. وهنا تكون بوضوح داخل توصيف عملك ودائرتك.
7. نفذ المهمة. عندما تقع مهمة في مركز دائرتك، فإنها تقع في قلب توصيف عملك، وما عليك إلا أن تنفذها.

وفي ثقافة اللوم التي نعتنقها، يعني حمل المسؤولية الإبحار بعكس اتجاه التيار. إنه يتطلب أيضًا بعض الرؤية، وتحقيق بعض المعايير، وإجراء بعض التحسينات، وحدًا أدنى من التنظيم.

صوت الجدارة بالثقة

الثقة هي الأساس الذي تُبنى عليه جميع العلاقات الصحية، وهي العامل الأساسي في تلاحم المنظمات. ليس صحيحًا أن الموهبة والطاقة والشخصية المتزنة هي كل ما نحن بحاجة إليه لبلوغ النجاح. فعلى المدى الطويل، يكون السؤال عمّن نكون أهمّ بكثير من السؤال عن النمط الذي يرانا به الآخرون.

Harvard Business Review

هارفارد بزنس ريفيو

نصيحة إدارية

طواقم الطائرات والعمل تحت الضغط الشديد

قامت مجموعة من الباحثين بدراسة استمرت ١٨ شهراً، راقبوا فيها أداء فرق الطائرات والتعاون بينهم وأساليب القيادة وأثرها على كفاءة عمل هذه الفرق.

عندما تعلق الأمر بسلامة الهبوط بالطائرة، تباينت ملاحظات الفريق البحثي تبايناً كبيراً. إذ أن أسلوب قائد الطائرة في التواصل كان له أثر بالغ على أداء الطاقم بطريقتين رئيسيتين: أولاً، أظهرت الأطقم أداءً أفضل باستمرار تحت الضغط الشديد للوقت عندما تم إشراك مساعد الطيار في عملية اتخاذ القرارات مقارنة بالموقف المتمثل في تولي قائد الطائرة بمفرده تحليل المشكلة وإعطاء الأوامر فحسب. ثانياً، توصل قباطنة الطائرات الذين طرحوا أسئلة مفتوحة مثل "ما تقييمكم للوضع المائل؟"، "ما الخيارات التي ترونها؟"، "ماذا تقترحون؟" - إلى حلول أفضل من القباطنة الذين طرحوا أسئلة بسيطة إجابتها بالنفي أو الإيجاب. وعلى النقيض من ذلك أسفرت الطريقة الأخيرة عن تأكيد مساعد الطيار القرار الذي اتخذه قائد الطائرة وأثبتت عدم جدواها في تقييم المشكلة وحلها.

من مقال: كيف نستفيد من طريقة طواقم الطائرات في التعامل مع العمل تحت الضغط الشديد؟

أكبر مصدر عن الإدارة باللغة العربية hbrarabic.com

- يعتبرونه سحباً.
- الأمانة والاستقامة. إذا كان بإمكاننا وضع استقامتنا وعلاقتنا بشخص آخر فوق مستوى كبريائنا ورغباتنا الطبيعية في ستر أخطائنا وتفادي إخراجنا، فقد يصبح بمقدورنا تكوين عرى ثقة قوية بيننا وبينه.
- الكياسة والود واللطف. لكل شخص مشاعره. ويؤدي قدر زهيد من الود واللطف إلى قواسم مشتركة كثيرة. وتصدر الكياسة الصادقة من مستودع عميق للذكاء الروحي.
- إيضاح التوقعات. تنشأ معظم انهيارات الاتصالات من توقعات غامضة أو غير عملية، ومن ثم لا بد من إيضاحها.
- الإخلاص لمن هم غير موجودين. وهذا أحد أهم الاختبارات لكل من سمة الارتباط بعلاقة وعمقها. فعندما يستغيب الجميع شخصاً غائباً، يمكنك التصدي لهؤلاء بقولك إنك ترى الأمور بطريقة مغايرة. أما عندما نساير الآخرين ونشارك في تلوين أفواهنا بتناول الغائبين بما ليس فيهم، نُفهمهم ضمناً أننا سنفعل نفس الشيء لهم في غيابهم.
- الاعتذار. إن تعلمك قول عبارة "لقد كنت مخطئاً" أو "كنت أنائياً في تصرفاتي، وكان رد فعلي متطرفاً"، وقرنك القول بالعمل، يُعدّان من أسخى الودائع التي تضعها في حسابك.
- تقديم التعليقات أو تلقيها. تقديم تعليق سلبي هو أحد أصعب مهمات الاتصالات بالآخرين، لكنه قد يكون ضرورياً جداً. ولدى كثير من الناس نقط عمياء blind spots خطيرة لا يستطيعون مواجهتها. وغالباً ما يكون الناس جدّ خائفين من إفساد علاقاتهم برؤسائهم أو تعريض مستقبلهم للخطر نتيجة تقديم تعليق سلبي، لكنّ صادقٍ عنهم.
- التسامح. كلنا نرتكب أخطاء وهفوات، وعلينا التسامح مع غيرنا عندما يخطئون. ومن الأفضل التركيز على أخطائنا لا على هفوات غيرنا وانتظارهم كي يبادروا هم التماس السماح منا أولاً. عندما تُسامح، وعندما لا تُضمّر ضغينة لأحد، فإنك تستريح وتريح.

أهَبْ نَفْسَكَ لِلإِنصَاتِ جَيِّدًا إِلَى الْآخَرِ، وَتَعَرَّفْ مِصَالِحَهُ، وَحَاوِلْ مِسَاعَدَتَهُ عَلَى تَحْقِيقِهَا إِلَى أَنْ يَشْعُرَ بِثِقَةٍ بِكَ. وَلَا بَدَ لِلإِنْسَانِ أَنْ يَبْلُغَ دَرَجَةَ عَالِيَةٍ مِنَ التَّطَوُّرِ وَالنُّضْجِ وَسِعَةِ الْأَفْقِ لِلوُصُولِ إِلَى مَرِحَلَةٍ قَدْ يَسْتَطِيعُ فِيهَا تَقْيِيمَ تَصَرُّفَاتِهِ بِأَفْضَلِ مِمَّا يَقْيِمُهَا غَيْرُهُ. وَمَعَ ذَلِكَ، يَجِبُ أَنْ نَتَّسِمَ بِأَنْ نَكُونَ مَنفَتَحِينَ عَلَى التَّأَثِيرَاتِ، وَأَنْ نَكُونَ مَرْنِينَ حِيَالَ النُّقْدِ الْمَوْجِهَ لِدَوَاتِنَا. لَا تَتَوَانَ عَنْ فِعْلِ كُلِّ ذَلِكَ إِذَا صَمِمْتَ فِعْلًا أَنْ تَسْعَى لِبُلُوغِ الْعِظَمَةِ.

المكتب التنفيذي للاتحاد العام لنقابات العمال- عضوين. وبالتالي فإن عبارة ثلاثة من غير العاملين في المؤسسة يسميهم وزير الصناعة إثنان منهم على الأقل من العاملين في الدولة أتاحت المجال لتسمية مرشح من أصحاب الأعمال في القطاع الخاص كعضو في مجلس إدارتها إن ارتأى مدير عام المؤسسة ذلك وبالتشاور مع وزير الصناعة.

يعدّ مجلس الإدارة من أهم آليات حوكمة الشركات من خلال قدرته على الرقابة والسيطرة على المستويات الإدارية المختلفة، وتقديم معلومات ومشورات للمديرين، ومراقبة الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة والقرارات من حيث ممارسة دوره الأهم والحاسم في الحفاظ على أصول المؤسسة العامة وشركاتها التابعة، وتعظيم أرباحها أو مساهمتها الاقتصادية والاجتماعية في الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال تحديد رؤية المؤسسة ووضع خطتها الاستراتيجية والإشراف على الإدارات ومتابعة أدائها ورقابته.

لذلك أذكر بأن وضع معايير لانتقاء أعضاء مجلس إدارة المؤسسة العامة أمر في غاية الأهمية، خاصة وأن مجلس الإدارة هو وكيل عن الدولة في إدارة أموالها المستثمرة في المؤسسة العامة وفي شركاتها التابعة. والأصل أن يتم وضع مجموعة من المعايير لانتقاء كل فئة من فئات أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العامة. لكن في ظل غياب هذه المعايير -أو ما يسمى "خصائص مجلس الإدارة" لتطبيق الحوكمة في الشركات- فإن آلية اختيار المرشحين (سواءً لرئاسة مجلس الإدارة أو لعضويته) عرضة لعوامل شخصية تبتعد عن الموضوعية في أغلب الأحوال. وبعد مرور أكثر من (14) عاماً على صدور القانون أعلاه، فإن العلاقة الشخصية مع مدير عام المؤسسة العامة أو مع الوزير هي التي تلعب الدور الأهم في اختيار رئيس وأعضاء مجلس الإدارة للمؤسسة العامة.

(س) - هل كانت هناك صعوبات في إدارة الاجتماعات التي شملت أشخاصاً لهم منطلقات مختلفة في الحكم على نجاح أو فشل التصنيع؟ كيف تم تجاوزها؟

إن التنسيق الجيد بين رئيس مجلس الإدارة وبين مدير عام المؤسسة من جهة، وبين أعضاء مجلس الإدارة من جهة أخرى، وكذلك التحضير المسبق للاجتماع، وتوضيح وشرح استراتيجية المؤسسة والبرامج والخطط اللازمة للوصول إلى أهداف الخطة له أكبر الأثر في تذليل صعوبات إدارة الاجتماعات التي تضمنت أشخاصاً من مشارب فكرية وعلمية وعملية متباينة.

تجربة انضمام رجل أعمال كعضو في مجلس إدارة مؤسسة إنتاجية حكومية



مقابلة مع د. عقبه كامل الرضا*

عضو هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق ومحاسب قانوني

*رئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة للصناعات الهندسية (٢٠١٣-٢٠١٦)
عضو مجلس إدارة المؤسسة العامة للصناعات الهندسية (٢٠٠٧-٢٠١٢)
عميد المعهد الوطني للإدارة العامة (٢٠٠٩-٢٠١٥)

(س) - من كان صاحب القرار في إشراك أحد أصحاب الأعمال من القطاع الخاص في مجلس إدارة المؤسسة العامة للصناعات الهندسية؟ وكيف يتم اختيار المرشحين؟

في ضوء الإصلاحات الإدارية والاقتصادية التي بدأها السيد رئيس الجمهورية الدكتور بشار الأسد منذ عام 2002، وإنطلاقاً من مبدأ فصل الملكية عن الإدارة، صدر القانون رقم (2) لعام 2005 الذي يحكم المؤسسات والشركات العامة ذات الطابع الاقتصادي والذي حدد آلية تشكيل مجالس الإدارة في المؤسسات العامة، وآلية تشكيل اللجان الإدارية في الشركات العامة. نصّت المادة السادسة من هذا القانون على أن يتألف مجلس إدارة المؤسسة العامة من تسعة أعضاء بمن فيهم الرئيس على النحو الآتي: رئيس مجلس الإدارة- رئيساً، المدير العام للمؤسسة- عضواً ونائباً للرئيس، معاون مدير عام المؤسسة- عضواً، أحد المديرين في المؤسسة يسميه وزير الصناعة- عضواً، ثلاثة من غير العاملين في المؤسسة يسميهم وزير الصناعة اثنان منهم على الأقل من العاملين في الدولة- أعضاء، ممثلين إثنين عن العمال يسميهم

تسويق منتجاتها نتيجة عجزها عن المنافسة أو ما شابه.

المستوى الثاني: الموضوعات التي تطلب الجهة الوصائية (أي وزارة الصناعة) من مجلس إدارة المؤسسة دراستها، وهي الموضوعات المرتبطة بعمل إحدى الشركات العامة التابعة للمؤسسة والتي يتم مناقشتها في مجلس الوزراء. على سبيل المثال قدم مجلس إدارة المؤسسة العامة للصناعات الهندسية دراسة حول قدرة الشركة العامة للكابلات على تأمين احتياجات وزارة الكهرباء والجهات التابعة لها من الأوامر وكابلات نقل الكهرباء كي تتمكن من مواجهة أعمال التخريب التي تتعرض لها الشبكة الكهربائية في سوريا بسبب الاعتداءات الارهابية المستمرة على المنظومة الكهربائية.

المستوى الثالث: الموضوعات التي يحدد مجلس إدارة المؤسسة العامة للصناعات الهندسية بذاته مناقشتها، ويضع لها بنوداً خاصة في جدول أعماله. وهو المستوى الأهم من وجهة نظري الشخصي، وكذلك من خلال ما كنا نقوم بممارسته فعلاً مع الزملاء في مجلس الإدارة. وموضوعات هذا المستوى تقسم أيضاً إلى صنفين اثنين.

الصنف الأول من الموضوعات هو متابعة أداء الشركات العامة المرتبطة بالمؤسسة الهندسية ومراقبة عملها من النواحي المادية (المشتريات- الإنتاج- التسويق)، ومن الناحية المالية (الإفناق- الإيراد)، ومن ناحية الكوادر البشرية (النقص في الكم والنوع). إن هدف مجلس إدارة المؤسسة من هذه المتابعة هو دعم الشركات التابعة لتجنب تراجع أداءها الاقتصادي والمالي كحد أدنى، أو دعمها لتتمكن من تعزيز أرباحها عن طريق تحسين أداءها. على سبيل المثال، كان لأعضاء مجلس الإدارة وللعاملين في المؤسسة وفي الشركات التابعة الفضل الكبير في تحويل عدة شركات تابعة للمؤسسة من شركات خاسرة إلى شركات رابحة، أو تحويلها من شركات متوقفة عن العمل إلى شركات منتجة تساهم في دعم الإنتاج الوطني، ومنها معمل حديد حماة.

أما الصنف الثاني فيتمثل في مناقشات لإعادة تقييم الجدوى الاقتصادية من الاستمرار في إنتاج بعض السلع في الشركات التابعة للمؤسسة في ظل توفر شركات تنتج مثيلاتها في القطاع الخاص، أو انخفاض كلفة تأمين المنتج الجاهز المستورد عن كلفة إنتاجه في الشركات العامة، أو انخفاض الطلب على السلع نتيجة تغيير النمط الاستهلاكي للمستهلك النهائي والتقدم التقني وغيرها من العوامل. أذكر أننا والزملاء أعضاء مجلس الإدارة بذلنا

فمن خلال تجربتي في مجلس إدارة المؤسسة العامة للصناعات الهندسية منذ عام 2007 لاحظت أن أهم الصعوبات كانت تتمثل في تحديد الأهداف وفي وضع خطة واضحة للوصول إليها للخروج بنتائج إيجابية تحقق مصلحة المؤسسة وشركاتها.

كما أن المهارات الشخصية التي يتمتع بها رئيس مجلس الإدارة من حيث أسلوب إدارة الاجتماعات أو التفاوض أو إدارة الوقت... وغيرها تلعب دوراً هاماً في التقريب بين وجهات نظر أعضاء مجلس الإدارة. إحدى الصعوبات التي عانيت منها في بداية فترة رئاستي لمجلس إدارة المؤسسة العامة للصناعات الهندسية في عام 2013 تمثلت في عدم قدرة بعض أعضاء مجلس الإدارة على فهم الدور المناط بمجلس الإدارة وعدم القدرة على استيعاب بعض المصطلحات الإدارية مثل: رؤية المؤسسة، رسالة المؤسسة، استراتيجية المؤسسة وغيرها. رغم ذلك، مع العمل المشترك والتعاون المستمر وعدم تجاوز أي موضوع يطرح على المجلس دون الأخذ برأي جميع أعضاء المجلس، وكل على حدا، ساهم من ناحية في فهم الدور المناط بالمؤسسة وآليه تحقيق أهدافها، ومن ناحية أخرى في جعل الأعضاء بمثابة فريق واحد يسعى لتحقيق الفوز الجماعي بعيداً عن أية ضغوط أو مصالح شخصية.

(س) - هل يمكن أن تعطينا فكرة عن المناقشات والمواضيع التي تطالها الاجتماعات في مجلس إدارة المؤسسة العامة للصناعات الهندسية مع التركيز على التفاعلات وتلاقح الأفكار بين الأعضاء من الشركات الحكومية، والأعضاء من خارج القطاع الحكومي؟

أستطيع تصنيف المواضيع التي تطالها اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة العامة للصناعات الهندسية في ثلاثة مستويات:

المستوى الأول: الموضوعات التي ترفعها الشركات العامة التابعة للمؤسسة العامة للصناعات الهندسية إلى مجلس الإدارة ليتم إتخاذ قرار بشأنها أو للمساعدة في إيجاد حلول لمشكلات تعاني منها تلك الشركات. على سبيل المثال ترفع الشركات العامة مشاريع خططها الانتاجية والمالية والتسويقية إلى مجلس إدارة المؤسسة بشكل دوري -وفق ما نص عليه القانون رقم (2) لعام 2005 ليقوم المجلس بتدقيق توافقها مع خطة المؤسسة واعتمادها ورفعها لمناقشتها على مستوى وزارة الصناعة. وفي كثير من الأحيان تقوم إدارات الشركات التابعة برفع طلبات للمجلس ليقوم الأخير بمساعدة تلك الإدارات في أداء عملها، كعجز بعض الإدارات عن تأمين المواد الأولية لعملية الإنتاج أو

"الترام" أو "الكهرباء" أو غيرها من إنجازات أصحاب الأعمال من القطاع الخاص الوطنيين. فالقطاع الخاص في سورية الذي تشكّل وتطوّر قبل تشكل القطاع العام قد ساهم ولا يزال يساهم (من وجهة نظري) في قوة الاقتصاد الوطني وعلى الرغم من انتقاله من الصناعات المتوسطة إلى الصناعات الخفيفة. وبالتالي امتلك أصحاب الأعمال من القطاع الخاص الخبرة الواسعة والمميزة المشهود لهم بها محلياً وإقليمياً ودولياً، وخير مثال لدي في هذا المجال هو مساهمة رجال الأعمال من الصناعيين السوريين في إنشاء وتطوير العديد من الصناعات في جمهورية مصر العربية خلال فترة قياسية.

وأخيراً أقول أن أثر مشاركة أحد أصحاب الأعمال من القطاع الخاص في مجالس إدارات المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي هو أثر عظيم، يتمثل في المساعدة التي يقدمها من خلال النصح الإداري والفني لمجالس إدارات المؤسسات، ولجان الإدارة للشركات العامة التابعة لها.

جهوداً كبيرة من أجل العمل على إحداث "شركة عامة للطاقات المتجددة" تحل محل "الشركة العامة للكبريت والخشب المضغوط وأقلام الرصاص" المتوقفة منذ أكثر من عقدين من الزمن، وغاية الشركة الجديدة تأمين احتياجات السوق السورية وكذلك الأسواق المجاورة من الألواح الكهروضوئية ومن ألواح وأنابيب أجهزة السخان الشمسي، والانتقال بالتدريج إلى إنتاج المراوح الريحية لتوليد الطاقة الكهربائية وغيرها من تطبيقات الطاقات المتجددة. لكننا فشلنا في الوصول إلى ذلك لأسباب يمكن أن تكون بيروقراطية المكاتب جزءاً منها، أو التعارض مع مصالح بعض المستفيدين من غياب مثل هذه الصناعة (سواء من التجار أو من أصحاب القرار الشركاء)، أو بسبب عدم قناعة من هم في أعلى هرم السلطة التنفيذية بقدرات وإمكانات من هم دونهم داخل الهرم. وهذا الأخير يعود إلى أن مديري الشركات يتمتعون بحيز ضيق جداً من السلطة مقابل تحملهم كامل المسؤولية. ومثالي البسيط هنا هو عدم قدرة مدير عام على تعيين عمال موسمين دون موافقة الجهات الأعلى، وهذا التطبيق يتعارض مع جوهر المؤسسات والشركات الاقتصادية من ناحية ويتعارض مع تطبيق القوانين الناظمة لعمل هذا القطاع الحكومي الانتاجي من ناحية أخرى. هذا الخلل في الالتزام بمبدأ "تلازم السلطة والمسؤولية" سببه مجموعة كبيرة من القرارات الصادرة عن رئيس مجلس الوزراء التي تقيد سلطة وصلاحيات بعض الوزراء، والقرارات الصادرة عن الوزراء أنفسهم التي تقيد سلطة وصلاحيات المديرين العامين.

(س) - ما هو برأيك أثر Impact وجود أحد أصحاب الأعمال من القطاع الخاص في مجلس إدارة المؤسسة التي تشرف على شركات التصنيع الحكومية؟

سأتناول الإجابة على هذا السؤال بطريقة مختلفة بعض الشيء، وهو ما ذكرته في إحدى الصحف السورية منذ عدة سنوات، وهو أن ما سمّي لفترة من الزمن بـ"البرجوازية" في سورية، فأنا أقول أنها البرجوازية التي كانت موجودة في مرحلة ما قبل استقلال سورية وخلالها؛ وهذه البرجوازية هي التي قامت بتوظيف واستثمار أموالها في الاقتصاد الوطني، وأسست في خمسينيات القرن الماضي لصناعات لا زالت قائمة وشاهدة على تلك الاستثمارات حتى يومنا هذا. الحقيقة لولا الشركة الخماسية التي أسستها خمس عائلات سورية وطنية لم نكن لنرى "الدامسكو" السوري يصل إلى جميع أنحاء العالم، ولولا تأسيس عائلة الحافظ لشركة تصنيع البرادات لم تكن لتنتشر منتجات شركة بردى الحالية، ولولا تلك المجموعة من التجار الوطنيين لم تكن دمشق لتشهد

ومساهمين ومدراء تنفيذيين. وعلى الرغم من بعض الاختلافات السياقية (التي تتعلق في معظمها بهيكل الملكية، وإلى حد أقل بالثقافة الخاصة بالشركة) فقد وصلنا إلى مستوى كبير من الاتفاق حول ماهي المبادئ التي تجعل منصب رئيس مجلس الإدارة جيداً وفعالاً.

توصل القائمون على الدراسة إلى اتفاق بشكل كبير على وجود رئيس مجلس إدارة فعال، لا يقوم بقيادة الشركة بل بقيادة مجلس إدارتها مما يمكنه من العمل كأعلى هيئة لصنع القرار فيها.

وكما قال أحد المجيبين على الاستبيان: "يكون الرئيس مسؤولاً عن مجلس الإدارة ويمثله، في حين أن المدير التنفيذي مسؤول عن الشركة وهو الوجه العام لها."

وهذا التمييز القاطع يجعل مهمة رئيس مجلس الإدارة مختلفة تماماً عن المدير التنفيذي، وهي تتطلب مهارات وممارسات محددة. لقد قمنا بتأطير هذه المتطلبات إلى مجموعة من ثمانية مبادئ، والتي سنشرحها في الفقرات الآتية، مع تقديم أمثلة للقادة الذين يقومون بتطبيقها.

المبدأ الأول: يجب أن يكون رئيس المجلس بمثابة الموجه أو المرشد الخفي

إن أكثر من ٨٥٪ من رؤساء مجالس الإدارة الذين شملتهم الدراسة كانوا أيضاً مدراء تنفيذيين لشركاتهم بأن واحد. وقد تألقوا من خلال صياغة رؤية، واتخاذ خطوات جريئة، وتعيين أشخاص، وإعطاء أوامر، وتحمل المسؤولية، ووضع أمثلة مركزين على الأعمال والنتائج. لقد اعتاد هؤلاء المدراء التنفيذيون أن يكونوا نجومًا على المسرح. ولكن بعد أن أصبحوا رؤساء لمجالس الإدارة، اكتشف الجميع تقريباً بأن نفس الكفاءات والسمات الشخصية التي جعلتهم مدراء فعالين كانت غير مفيدة بل وأعطت نتائج معاكسة عند لعب دور رئيس مجلس الإدارة.

إليك قصة نموذجية من دايان بيلارتس من بلجيكا. تقول بيلارتس: "بعد أن أصبحت رئيسة مجلس الإدارة، كان أصعب شيء بالنسبة لي هو إلغاء نشاطي التنفيذي! ففي البداية، كنت أحاول دائماً البحث عن أفضل حل للمشكلة بنفسني وأعرض أفكارني للمجلس بدلاً من تنظيم مناقشة جماعية. لاحقاً، أدركت أن ذلك يؤدي إلى عرقلة بعض المديرين ويحد من فرص الاستكشاف الجماعي. لكنني أدركت ذلك فقط بعد حضور ورشة عمل مع رئيس مجلس إدارة من ذوي الخبرة. وحتى بعد

أفضل الممارسات لرئيس مجلس إدارة جيد: كيف تكون رئيس مجلس إدارة جيد*



**ترجمة وإعداد:
أ. وصال عويضة****

*Harvard Business review 2018 (article)**

***استشارية مكتب الاتحاد بدمشق*

إن معظم رؤساء مجالس الإدارة في العالم هم قادة ذوو خبرة ممن شغلوا مناصب في الإدارة التنفيذية العليا، ويتضاعف عدد رؤساء المجالس الذين هم مدراء تنفيذيون لشركاتهم والغالبية العظمى من الباقيين هم مدراء تنفيذيون سابقون. إن الترابط الوثيق بين هذين المنصبين سيخلق حتماً مشاكل للشركات، فمن الصعب على مجلس الإدارة الذي يترأسه المدير التنفيذي أن يكون بمثابة مراقب لهذا المدير التنفيذي، وهذا هو بالضبط السبب وراء فضائح الشركات في التسعينيات وأوائل الألفية الثانية التي جعلت كثير من الشركات تبدأ في عملية فصل الأدوار. ولكن التفريق في الأدوار يمكن أن يخلق مشكلة أخرى أيضاً. فعندما لا يكون رئيس المجلس هو المدير التنفيذي هناك خطر حقيقي بأن يبدأ هو بالتصرف كمدير تنفيذي بديل مما يؤدي إلى الصراع والارتباك بين كبار مديري الشركة.

إذن ما هي الممارسات الجيدة لدور الرئيس؟ وكيف تختلف عن الممارسات التقليدية لكبار المديرين التنفيذيين وكبار المسؤولين التنفيذيين؟ لاستكشاف إجابات عن هذه الأسئلة، أطلق مركز حوكمة الشركات في INSEAD (المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال) مشروع بحثي شمل 200 دراسة من 31 دولة و80 مقابلة مع رؤساء مجلس إدارة و60 مقابلة مع أعضاء مجلس الإدارة

أشكرهم على هذه المكالمات لأنهم يحتاجون إلى معرفة أنني أهتم وأنا موجود".

أشار البحث أيضاً إلى إحدى الخصائص التي لم تكن ضرورية لدور الرئيس: وهي الخبرة أو المعرفة بالنشاط الذي تقوم به الشركة. فقد اعتبر عدد قليل من رؤساء مجلس الإدارة الناجحين بأنه أمر مهم، ورأت الغالبية بأن الخبرة ربما تكون عائقاً، لأن الخبراء غالباً ما يميلون لإيجاد حلول بدلاً من القيام بتنظيم عملية صنع قرار جماعي في اجتماعات المجلس.

وأيد العديد من المديرين والمساهمين وجهة النظر هذه، إذ تؤكد السيدة "بيلارتس" من بلجيكا هذه الفكرة وتقول عن منصبها الثاني في مجلس الإدارة -والذي كان في صناعة لا علاقة لها بتجربتها السابقة- "لقد كان أسهل بالنسبة لي التركيز على العملية عندما لم تكن لدي خبرة عميقة، بل إن وضع افتراضات واقعية وربطها بالحلول كانت القدرات التي شعرت أنها أكثر أهمية لهذا المنصب".

المبدأ الثاني: التدريب على العمل الجماعي - وليس بناء الفريق

حاول ديفيد فيتز آلان الرئيس التنفيذي السابق لسلسلة تجارة التجزئة الدولية من المملكة المتحدة جاداً تطبيق منهج بناء الفريق على أول مجلس إدارة يترأسه. وقد قام بترتيب اجتماعين في أماكن بعيدة عن الشركة للحديث عن الأهداف المشتركة وقواعد الفريق والتوقعات المتبادلة للأعضاء. حضر جميع المدراء العشر الاجتماع الأول وستة منهم فقط في الاجتماع الثاني. ومع ذلك ظل فيتز آلان يعمل على محاولة تقرب المديرين من بعضهم. بعد ثمانية عشر شهراً، أسفر تقييم مجلس الإدارة للرئيس عن خبر مذهل:

لم يقدر المديرين جهودهم! بعد تفكره وتدقيقه في ردود فعل الأعضاء، أدرك ديفيد فيتز آلان بأن أعضاء مجلس الإدارة فريق غير تقليدي، فهم يتواصلون مع بعضهم مرات قليلة نسبياً (من أربعة إلى ستة اجتماعات لمجلس الإدارة سنوياً بالإضافة إلى بعض اجتماعات اللجان والمكالمات الهاتفية)، وبعضهم عضو في أكثر من مجلس إدارة، ومعظمهم لديه وظيفة أخرى بدوام كامل. إن التعاون في هذا السياق هو ما يسميه أستاذ كلية هارفارد للأعمال آمي إدموندسون "العمل الجماعي": جمع الخبرات في مجموعة مؤقتة لحل المشكلات التي قد يواجهونها للمرة الأولى والوحيدة وتيسير تنفيذها. لذلك يجب على القادة الابتعاد عن تحديد معايير الفريق وبناء الثقة، والتركيز على

ذلك كان من الصعب للغاية أن أقوم بتغيير أسلوبه. لكن من خلال التدريب تمكنت من تغيير سلوكي من تنفيذ العمل إلى مساعدة الآخرين على القيام بالعمل. أشعر اليوم بارتياح كبير عندما أرى مجلس الإدارة وهو يتوصل إلى قرار جيد دون أن أقول كلمة واحدة عنه".

لقد أظهرت قصص النجاح لرؤساء مجلس الإدارة أنهم يتميزون بالخصائص التالية:

1. ضبط النفس: كما قال أحد المشاركين في الاستطلاع الأمريكي "إذا كنت ترغب في شغل مركز الصدارة، ابحث عن وظيفة أخرى". وردت في إجابات من شملهم الاستطلاع تعبيرات مثل "عدم التقييد"، "عدم الاستبداد"، "ترك المجال للآخرين"، "رئيس المجلس يتكلم قليلاً"، "وتدخلاته تركز على العملية والأشخاص وليس على المحتوى". كما أشار أحد رؤساء مجلس الإدارة الناجحين إلى قاعدتين ضروريتين هما: تجنب استخدام "أنا"، وأن لا تشغل أكثر من 10% من الوقت المتاح أثناء أي اجتماع لمجلس الإدارة.

2. الصبر: رؤساء مجلس الإدارة الجيدون شغوفون بعملهم، ولكن هذه العاطفة يقيدتها التوقف والتأمل. فبدلاً من الدفع نحو إنجاز الأمور بسرعة، يركزون على إنجاز الأمور بشكل صحيح. إنه منصب يشجع التمحيص والتفكير في نهاية كل اجتماع. على سبيل المثال الرئيسة "بيلارتس" تطلب من كل مدير مشاركة انطباعاته وفي اليوم التالي تجلس مع المدير التنفيذي لمناقشة الاجتماع، وفي اليوم الذي يليه تتصفح مذكراتها وتتأملها مرة أخرى.

3. الإتاحة: على الرغم من أن غالبية رؤساء مجلس الإدارة الذين شملتهم الدراسة كانوا يعملون بعقود بدوام جزئي مع شركاتهم، إلا أنهم كانوا ملتزمين تماماً بإتاحة الوقت اللازم بغض النظر عن العقد. احتفظ أحد الرؤساء لشركتين عامتين في الولايات المتحدة بمكتب صغير في كل من هاتين الشركتين، وقضى يوم الأربعاء الأول من كل شهر مع المدراء التنفيذيين واتباع روتيناً ثابتاً كل أربعاء: اجتماع مع المدير التنفيذي، ثم اجتماع مع المدير التنفيذي والمدير المالي معاً، يليه اجتماعات مع كبير المستشارين القانونيين وسكرتير الشركة، ثم اجتماعات مع واحد أو أكثر من الأعضاء غير التنفيذيين من مجلس الإدارة. لقد حدد حوالي ثلاث ساعات في كل يوم للاجتماعات. ويعلم جميع المسؤولين التنفيذيين الذين عمل معهم أن هاتفه كان يعمل على مدار 24 ساعة، ولم يترددوا في الاتصال في المساء أو في عطلات نهاية الأسبوع. قال: "أنا دائماً

حزمة من الملخصات. على سبيل المثال، يبدأ فان دير ميرو مقدماً في إعداد جدول أعمال الاجتماع حيث يطلب مدخلات من المدير التنفيذي والمدراء الآخرين وسكرتير الشركة. وكل بند يضاف يجب أن يكون استراتيجياً ومادياً وبحاجة لاتخاذ قرار لا يمكن الا لرئيس مجلس الإدارة التعامل معه. ويتضمن جدول الأعمال ستة بنود بحد أقصى. كما يوضع في الجدول الزمني بعض الفترات المطولة مما يسمح بتمديد المناقشة إذا لزم الأمر، أو بمعالجة موضوع طارئ. وقبل الموافقة على جدول الأعمال، يقوم بتوزيع المسودة على الأطراف المعنية. يستعد المشاركون بشكل أفضل عندما تكون مواد الاجتماع واضحة وموجزة ومعدّة بشكل جيد: جميع العروض لها ملخص تنفيذي من صفحة واحدة؛ ويتضمن كل اقتراح استثمار ثلاثة بدائل على الأقل؛ ولا تتجاوز العروض التقديمية 15 شريحة. يقوم الرئيس بمراجعة البنود النهائية قبل تسليمها إلى الأعضاء قبل الاجتماع بخمسة أيام كحد أقصى. يلخص رئيس المجلس خلال دقائق بنود الاجتماع والملخصات المقدمة عن الموضوع والمعنيين به من المدراء. توضح هذه الملخصات ما تم تنفيذه من أعمال وتغطي وجهات النظر والآراء المختلفة وكذلك الاستنتاجات والقرارات كي يتجنب حالات النسيان أو تكرار عرض المواقف المبدئية. يتتبع أمين سر مجلس الإدارة تنفيذ قرارات المجلس ويطلع الرئيس بانتظام على التقدم المنجز وفي حالة تأخر تنفيذ القرار سيتواصل الرئيس مع المدير التنفيذي للحصول على توضيح.

المبدأ الرابع: على رئيس المجلس أن يأخذ اللجان بجديّة

يوافق الرؤساء المتمرسون على أن العمل من خلال تشكيل لجان هو مفتاح نجاح مجلس الإدارة. أوضح فان دير ميرو: "إننا نقوم بثلاثة أرباع العمل خلال اجتماعات اللجان المصغرة التي يمتلك أعضاؤها الخبرة ذات الصلة. وتكون المناقشات دائماً صريحة بحكم المعرفة على العكس من اجتماعات مجلس الإدارة التي تكون أكثر رسمية. لذا أحاول إجراء مناقشات عميقة على مستوى اللجنة وأجعلهم يقومون بكل الأعمال التحليلية وتحضير القرارات للمجلس".

بصفته رئيساً، يقرر فان دير ميرو من الذي ينضم إلى اللجان ومن الذي يرأسها ويطلع على أهم أعمال اللجان من خلال مكالمات شهرية يحصل خلالها على تحديثات حول خططهم والمشكلات المعلقة والأفكار المستقبلية. وللتأكد من حضور اجتماعات اللجان العادية بشكل جيد، يقوم بجدولة هذه الاجتماعات على

تحديد نطاق العمل الجماعي وتنظيمه وتصنيفه بسرعة. لقد أصبح منهج ديفيد فيتز آلان في العمل الآن هو التواصل مع المدراء بشكل فردي قبل اجتماعات مجلس الإدارة، والتشاور مع كل منهم في وقت مبكر لتحديد بنود جدول الأعمال. ويقوم بعد الاجتماع بمتابعة التفاصيل والملاحظات والتقارير والمكالمات الهاتفية. يقول إنه يدعو "كل عضو مرة كل شهر للاستفسار عن كيفية العمل، أو مشاركة آخر الأخبار، أو مناقشة جدول أعمال اجتماع مجلس الإدارة التالي لتذكيرهم بأنهم جزء مهم من هذا المنتدى". وأثناء اجتماعات مجلس الإدارة يحاول ديفيد فيتز آلان منح الأعضاء وقتاً متساوياً ولا يمكن لأي عضو أن يتحدث مرة أخرى إلى أن يعبر الجميع عن آرائهم، ويسمح بطرح أسئلة فقط للحصول على توضيح وليس لإبداء الرأي، حيث يحرص فيتز آلان على مراقبة لغة الجسد بحثاً عن علامات الملل أو التهيج أو السخط حتى يتمكن من التدخل بسرعة. وفي حالة وجود اختلاف في الآراء، فإنه يسمح باستمرار المناقشة حتى يظهر توافق في الآراء ويعارض بشكل عام استخدام التصويت لحل المسألة لأنه يشعر بأنه يدمر روح التعاون.

عندما يحين الوقت لاتخاذ قرار، يركز ديفيد فيتز آلان على التوصل إلى قرار محدد وقابل للتنفيذ وصحيح، ويتحقق من أن كل مدير يفهمه ويدعمه. ويتذكر قائلاً: "بصفتي رئيساً مبتدئاً، لم أقدر احتمالات أن يكون لدى الأشخاص المشاركين في نفس المناقشة والذين استمعوا إلى نفس القرار المقترح مفاهيماً مختلفة حول ما يعنيه القرار بالفعل.

مانفريد فان دير ميروي من هولندا -الذي ترأس مجالس إدارة في 11 شركة- نظم عملية تواصل داخلية لأعضاء مجلس الإدارة حيث يبدأ بإجراء محادثة وجهاً لوجه مع كل مدير تم تعيينه حديثاً يصف خلالها الشركة واستراتيجيتها ومديريها التنفيذيين الرئيسيين ومجلس إدارتها و-الأهم من ذلك- يذكر بأن: الحضور في جميع اجتماعات مجلس الإدارة إلزامي، والتحضير لتطوير المعرفة في الشركة والصناعة، والالتزام بالوقت.

المبدأ الثالث: على رئيس المجلس أن يمتلك عملية الإعداد للعمل

غالباً ما يعتقد رؤساء مجالس الإدارة غير المتمرسين أن مهمتهم هي: إدارة ديناميكية الاجتماع. لكن يدرك الخبراء المتمرسون أن الاجتماع ليست سوى قمة جبل الجليد. يتركز عمل رئيس مجلس الإدارة بشكل كبير حول وضع جدول أعمال، ووضع

على رئيس المجلس أن يركز أثناء الاجتماعات على ما يقوله كل عضو ومراقبة كيف يبدي رأي ومراقبة عواطف المجموعة، و أن يقرر متى يمدّ النقاش، ومتى يقصّره، ومتى يسمح للمحادثة بأن تتدفق بحرية، ومتى يطلب من الجميع التعبير عن آرائهم في دقيقة واحدة، ومتى يطلب آراء مفصلة من مديرين معينين. وبذلك تصبح الاجتماعات أكثر ديناميكية وأقل ضوضاءً وأكثر متعة وأكثر إنتاجية.

مدار يومين (مقدماً قبل الموعد المحدد) لتتوافق مع اجتماعات مجلس الإدارة، وعادة ما تعقد اجتماعات اللجنة في فترة ما بعد الظهر من اليوم الأول وتليها دعوة عشاء ثم يعقد اجتماع مجلس الإدارة في صباح اليوم التالي. عندما تكون هناك حاجة لعقد اجتماع غير مخطط له، فيقوم بتنظيم مشاركة المزيد من الأعضاء من خلال مؤتمر فيديوي إن لم يتمكنوا من المشاركة شخصياً.

المبدأ السادس: على الرئيس قياس المدخلات، وليس المخرجات

المبدأ الخامس: يجب أن يكون رئيس مجلس الإدارة غير متحيز

في كثير من الأحيان عندما يصبح المدراء التنفيذيون رؤساء مجلس إدارة، فإنهم يبدأون في البحث عن مقاييس لتقييم أداء مجلس الإدارة حتى أن البعض يوظف مستشارين إستراتيجيين للمساعدة في تطوير هذه المؤشرات.

على الرغم من أن العديد من رؤساء مجلس الإدارة يحرسون على الاستفادة الكاملة من معارفهم وخبراتهم، إلا أن الحقيقة القاسية تكمن عندما يكون لدى الشخص على رأس الطاولة آراء قوية وحادة بشأن مسألة معينة.

يوضح فرانز أبنزلر -الذي يرأس حالياً مجلسي إدارة شركتي سويسريتين متعددي الجنسيات- أن القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة اليوم ستصوغ مستقبل الشركة لعقود قادمة، ومن السذاجة الاعتقاد بأنه يمكننا إيجاد مقياس أو مجموعة من المقاييس في نهاية العام لمعرفة مدى فعالية مجلس الإدارة. ويؤيده في الرأي أحد المستثمرين في أمريكا في مجال الأسهم الخاصة الذي أشار إلى أنه عندما تتم مقابلة مرشح لمجلس الإدارة ويرد على السؤال حول كيفية قياس فعالية المجلس باستخدام المقاييس الكمية فإن ذلك يؤدي إلى وضع علامة حمراء على المرشح.

كان هذا درساً تعلمه دون ماكغيل، الشريك السابق في شركة استشارية أمريكية الذي أصبح رئيس مجلس إدارتها لأول مرة قبل ١٢ عاماً. يقول: في حياتي السابقة قمت بالتحضير لاجتماعات مع العملاء من خلال التفكير في الأفكار والحالات والتصاميم التي تجذب انتباههم وتساعد في نهاية المطاف على حل مشكلاتهم. عندما أصبحت عضواً في مجلس الإدارة، واصلت العمل على نفس المنوال. وفي بداية العمل كرئيس للمجلس تابعت بنفس الشيء. لكنني غالباً ما لم أكن راضياً عن مناقشات مجلس الإدارة، ولم يكن بعض أعضاء المجلس سعداء بتقديم أفكار كثيرة حتى أنني سمعت بعضهم يدمدم "لا يتوقف الاستشاريون عن كونهم استشاريين".

ومع ذلك فإن "أبنزلر" مؤمن بشدة بتقييم جودة عمل المجلس ويرى أن المجلس هو "الصندوق الأسود" الذي يحول بعض المدخلات إلى مخرجات، أي القرارات التي يتخذها. وفي حين أنه لا يمكن قياس جودة المخرجات بدقة في الوقت الفعلي لكن إذا كانت جودة المدخلات جيدة فستتبعها المخرجات المطلوبة. وبالنسبة إلى "أبنزلر" هناك خمسة مدخلات مهمة يعتبرها من أهم أولوياته ويجب أن تتم على أكمل وجه هي: الأشخاص، وجدول الأعمال، وأوراق مجلس الإدارة، وعمليات المجلس، والوقت الذي يقضيه المجلس في الاجتماعات. إن أهم مدخلات مجلس الإدارة هو رأس المال البشري المنافس (الأعضاء) الذي يجب أن يتم تحديثه سنوياً. على رئيس المجلس أن يضع وصفاً للمهارات والمعارف التي يجب أن يمتلكها المجلس بكامله،

مرت جين ماكلويد، وهي من كندا، بتطور مماثل. تقول: "إذا كنت أرغب في رؤية الصورة كاملة وتسهيل عمل المجموعة، لا يجب أن أقوم بدور اللاعب". وتضيف: "لقد كان من الصعب التخلي عن ذلك وعدم المشاركة في المناقشات". لكن بعض التقنيات البسيطة ساعدتها على التخلي عن العادات القديمة وتطوير عادات جديدة.

بدلاً من أن تسأل نفسها "ما هو أفضل حل لمشكلة ما؟" أصبحت تسأل "ما هي أفضل طريقة لتنظيم عملية مناقشة المشكلة؟". وما زالت تدرس الأوراق وتعمل على فهم جميع الفروق الدقيقة في قضية ما وكيف تركز على بناء وتنظيم المناقشات وتخصيص أوقات العروض التقديمية وتقارير اللجان ومن هم المديرين الذين ينبغي عليهم فتح النقاش أو إغلاقه.

تأمل في تجارب جاك ليو في سنغافورة الذي ترأس مجالس إدارة لأكثر من عقدين. في أيامه الأولى كرئيس، اختار التواصل المكثف وغير الرسمي مع الرؤساء التنفيذيين. ورحب أحدهم بهذا النهج، لكن اثنين آخرين شعروا بأنه ينتهك أراضيهم. لذلك بعد فترة من الزمن اعتمد ليو نهجاً أكثر رسمية: وضع تعريف مكتوب لمسؤوليات المدير التنفيذي ورئيس المجلس (أطلق عليها "ميثاق عدم الاعتداء") وتم توقيع المدير التنفيذي عليها. لكن تم نسف هذه الوثيقة عندما اتخذ أحد المديرين التنفيذيين قراراً كارثياً بشأن التكنولوجيا دون استشارة أي شخص، بما في ذلك رئيس مجلس الإدارة "ليو"! لقد كان تصرف المدير التنفيذي ضمن الحدود المتفق عليها في الوثيقة حيث أنها لم تشر إلى ضرورة طلب الرأي عند عدم وجود الخبرة في المجال.

المبدأ الثامن: كن ممثلاً مع المساهمين، ولا تكن لاعباً

إذا كان رئيس المدير التنفيذي هو مجلس الإدارة فإن رئيس المجلس هم المساهمون. لذلك فإن العلاقة مع المساهمين هي الشاغل الأهم لرئيس مجلس الإدارة باعتباره الواجهة الرسمية للشركة. عادة في الشركات العامة تُقيد لوائح العمل بشدة كيف ومتى يمكن أن يحدث التواصل بين مجلس الإدارة والمساهمين، ولكن القصد من ذلك هو ضمان معاملة متساوية وعادلة لجميع المساهمين بغض النظر عن حجم ممتلكاتهم. تعد المساواة في معاملة المستثمرين مهمة أيضاً للشركات الخاصة، مع ذلك فإن هناك رؤساء مجلس إدارة يتمتعون بحرية أكبر في تنظيم العلاقات مع المساهمين.

ومقارنتها بالتقييمات الذاتية السنوية للأعضاء وبالتقييمات الخارجية من الاستشاريين كل عامين. وفي حال وجود فجوات، يعمل مع لجنة الترشيح أو المساهمين لجلب أعضاء جدد. يتم تقييم المدخلات الأربعة الأخرى أيضاً من خلال تقييمات الأعضاء ومراجعات الاستشاريين. على الرئيس ان يعرف إلى أي مدى تغطي أجندته إستراتيجياته وتعييناته للتنفيذين والتعويضات والنجاحات والاستثمارات والمخاطر والامتثال والإفصاح. كما يلتمس آراء أعضاء مجلس الإدارة والخبراء حول جودة مواد الاجتماع والوقت، ويطلب من الأعضاء تقييم اجتماعات مجلس الإدارة من حيث الطول، والوضوح، وتخصيص الوقت المتاح، ومستوى المشاركة، والقرارات. ويحصل أيضاً على ملاحظات حول أدائه الخاص: ما مدى جودة الأسئلة التي يطرحها وإلى أي مدى يسهل عمليات التبادل ويوضح القرارات ويدير المراجعات، وعن عمله خارج قاعة مجلس الإدارة وعن تفاعلاته مع الأعضاء ومدى توفره وروح المبادرة لديه.

المبدأ السابع: لا تكن مديراً

يتفاعل رؤساء مجالس الإدارة بشكل متكرر مع الإدارة وخاصة المديرين التنفيذيين. يجوز للرئيس والمدير التنفيذي مراجعة جداول أعمال مجلس الإدارة والمواد ووضع اللمسات الأخيرة على البيانات الصحفية للشركة ومتابعة قرارات مجلس الإدارة أو مقابلة المشرعين. في بعض الحالات يقوم الرؤساء بزيارة العملاء أو الموردين أو حضور التصريحات الصحفية أو عقد اجتماعات مع المسؤولين الحكوميين، لذلك ليس من المستغرب أن ينظر بعض رؤساء مجلس الإدارة لأنفسهم على أنهم مدراء تنفيذيون. لكن رؤساء مجلس الإدارة الجيدون لا يقومون بهذا الخطأ، إنهم يتذكرون دائماً أنهم يمثلون مجلس الإدارة ويطلعون أعضاء مجلس الإدارة الآخرين على كل التطورات والأفكار الجديدة.

إنهم يفهمون أن مهمة الرئيس هي التأكد من أن المجلس يوفر الأهداف والموارد والقواعد والمساءلة التي يحتاجها المدير التنفيذي.

يمكن المقارنة بين أفضل رؤساء مجلس الإدارة وأسوأهم من خلال المعايير في الجدول التالي:

المعيار	فعال	غير فعال
مدة الاجتماع	٤-٥ ساعات	١-٢ ساعة، أو ٦-٨ ساعات
بنود جدول الأعمال	٥-٨	٨-١٢
الوقت المتاح للرئيس خلال الاجتماع	٥-١٠٪	٢٠-٣٠٪
إدارة العروض التقديمية	حتى ١٥٪ من الوقت	حتى ٧٠٪ من الوقت
اجمالي الوقت الذي يقضيه الرئيس في عمله	٢٥ يوماً	حتى ٧٠٪ من وقت المجلس

ما هو التصنيع بالإضافة أو AM؟

"هو اسم مناسب لوصف التقنيات التي تبني منتجات ثلاثية الأبعاد عن طريق إضافة طبقة على طبقة من المواد، سواء كانت المادة بلاستيكية أو معدنية أو خرسانية أو يوماً ما... أنسجة بشرية.

من بين التقنيات الشائعة في التصنيع بالإضافة استخدام الكمبيوتر وبرامج النمذجة ثلاثية الأبعاد (التصميم بمساعدة الكمبيوتر أو CAD)، ومعدات الماكينات ومواد الطبقات. بمجرد إنتاج رسم CAD، فإن جهاز التصنيع بالإضافة يقرأ البيانات من ملف CAD ويضع أو يضيف طبقات متتالية من السائل أو المسحوق أو المادة الصفيحة أو غير ذلك، بطريقة طبقة إلى طبقة لتصنيع منتج ثلاثي الأبعاد.

يشمل المصطلح AM العديد من التقنيات بما في ذلك مجموعات فرعية مثل الطباعة ثلاثية الأبعاد والنماذج الأولية السريعة (RP) والتصنيع الرقمي المباشر (DDM) والتصنيع متعدد الطبقات وتصنيع المواد المضافة.

تطبيق AM غير محدود. وقد ركز الاستخدام المبكر لـ AM في شكل نماذج أولية سريعة على نماذج تصور ما قبل الإنتاج. في الآونة الأخيرة، يتم استخدام AM لتصنيع المنتجات ذات الاستخدام النهائي في الطائرات، وترميم الأسنان، والغرسات الطبية، والسيارات، وحتى منتجات الأزياء.

في حين أن إضافة نهج طبقة تلو الأخرى أمر بسيط، هناك العديد من تطبيقات تقنية AM مع درجات من التطور لتلبية الاحتياجات المتنوعة بما في ذلك:

- أداة التصور في التصميم
- وسيلة لصنع منتجات مفصلة على رغبة المستهلكين والمهنيين الخاصة على حد سواء

التصنيع بالإضافة AM



أعداد:
أ. معتمد دعبول

إنني ومنذ عدة سنوات يشغل تفكيري كصناعي، أثر الصناعات الهندسية تحديداً على البيئة وكيف يمكن أن يكون تحول هذه الصناعات إلى صناعات ذات أثر إيجابي صافي على البيئة مشروعاً مربحاً؟ ولذلك تجديني أبحث دائماً عن أفكار جديدة وإبداعات تصب في هذا التحويل المربح. وخلال زيارتي الأخيرة لمعرض إيمو في مدينة هانوفر الألمانية تعرفت على اختراع جديد اسمه التصنيع بالإضافة. في هذا المقال سنتعرف سوية على هذه الصناعة الهندسية المبهرة.



تشبه عملية ترسب الطاقة الموجهة (DED) عملية قذف المواد، إلا إنها من الممكن استخدامها مع مجموعة متنوعة من المواد، بما في ذلك البوليمرات والسيراميك والمعادن. يذوب مسدس الشعاع الإلكتروني أو الليزر المركب على ذراع رباعي أو خمسة محاور السلك أو خيط التغذية أو المسحوق.

٣. النفط المادي:

مع النفط المادي، يتحرك رأس الطابعة للأمام والخلف، تمامًا مثل الرأس الموجود في طابعة نفث الحبر ثنائية الأبعاد. ومع ذلك، فإنه يتحرك عادةً على محاور س، ص، و ع لإنشاء منتجات ثلاثية الأبعاد. تصلب الطبقات لأنها تبرد أو يتم معالجتها بواسطة

الأدوات الصناعية
• لإنتاج الكثير من أجزاء الإنتاج الصغيرة
• يوماً ما... إنتاج الأعضاء البشرية

في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، المكان الذي تم اختراع هذه التكنولوجيا فيه، هناك الكثير من المشاريع التي تدعم مجموعة من تطبيقات التفكير المتقدم من الخرسانة متعددة الهياكل إلى الآلات التي يمكنها بناء الآلات؛ بينما يتم العمل في مؤسسة Contour Crafting على دعم صناعة المباني المناسبة للعيش والعمل البشري. سواء كانت بسيطة أو متطورة، فإن AM هي بالفعل مذهلة



الأشعة فوق البنفسجية.

٤. النفط الموثق:

تشابه عملية النفط الموثق مع النفط المادي، إلا أن رأس الطابعة يضع طبقات متتالية من المواد المسحوقة ثم من السائل الموثق.

٥. التجليد بالصفائح:

يعتبر تصنيع المنتجات المجلدة (LOM) والتصنيع بالإضافة بالموجات فوق الصوتية (UAM) طريقتين للتجليد بالصفائح. تستخدم LOM طبقات متتالية من الصفائح ثم المواد اللاصقة، في حين تستخدم UAM صفائح معدنية رقيقة متصلة من خلال اللحام بالموجات فوق الصوتية. تتفوق LOM في إنشاء منتجات مثالية للنمذجة البصرية أو الجمالية. UAM هي عملية منخفضة الحرارة والطاقة نسبياً، تستخدم في معادن مختلفة، بما في ذلك التيتانيوم والفولاذ المقاوم للصدأ والألومنيوم.

٦. بلمرة الحوض:

وأفضل وصف لها هو إضافة طبقة على طبقة، سواء في البلاستيك أو المعدن أو الخرسانة أو في يوم من الأيام .. أنسجة بشرية".
ترجم عن (<https://additivemanufacturing.com/>) basics، ٢ نوفمبر، ٢٠١٩

أما عمليات التصنيع بالإضافة فهي متعددة ويمكن شرحها فيما يلي:

١. قذف المواد:

قذف المواد هي واحدة من عمليات التصنيع بالإضافة (AM) الأكثر شهرة. يتم بثق البوليمرات المخزنة مؤقتاً أو سحبها من خلال فوهة ساخنة مثبتة على ذراع متحرك. تتحرك الفوهة أفقياً بينما يتحرك السيرير عمودياً، مما يسمح ببناء المادة المذابة طبقة بعد طبقة. يحدث التصاق مناسب بين الطبقات من خلال التحكم الدقيق في درجة الحرارة أو استخدام عوامل الترابط الكيميائي.

٢. ترسب الطاقة الموجهة:

كما إن استخدمنا المفرط للموارد، في صناعة منتجات بديلة لما يمكن إصلاحه من منتجات تمت صناعتها سابقاً وتعطلت، يجعلها تنضب وتضمحل، وكأننا نُمحي كوكبنا من الوجود باستهلاكه، ولذلك نجد أن التصنيع بالإضافة يمكننا من الحفاظ على المنتجات التي كنا قد صرفنا الموارد الكثيرة في صناعتها، وهنا لا أتحدث فقط عن المواد الأولية، بل أيضاً الطاقة والأدوات والجهود والأوقات البشرية الثمينة التي صرفت في تحويل المواد الأولية إلى منتجات معقدة قابلة للاستخدام.

ما أريد إثارته هنا هو أننا باستخدام تقنية التصنيع بالإضافة لا نحمي البيئة فقط من خلال إصلاح ما تعطل من المنتجات، بل إننا أيضاً نوفر على أنفسنا ومصانعنا مصاريف طائلة مرتبطة بشراء أو صناعة قطع الغيار والتي تعتبر من أهم المصاريف في الصناعات الهندسية، وينعكس ذلك في النهاية على الربح الصافي لأي مؤسسة صناعية.

ختاماً، إنني أؤمن بشدة بأن تحول الصناعات الهندسية إلى صناعات ذات أثر إيجابي صافي على البيئة لا بد أن يكون مشروعاً مربحاً للغاية والتصنيع بالإضافة هو أحد الأمثلة الدالة على ذلك.

باستخدام بلمرة الحوض الضوئية، يتم إنشاء منتج في حوض من البوليمر الضوئي السائل. عملية تسمى بالبلمرة الضوئية تعالج كل طبقة من بوليمر الميكرون الناعم باستخدام ضوء الأشعة فوق البنفسجية (UV) الذي يتم توجيهه بدقة بواسطة المرايا.

٧. صهر سرير المسحوق:

يتم استخدام تقنية صهر سرير المسحوق (Powder Bed Fusion PBF) في مجموعة متنوعة من عمليات AM، بما في ذلك تلبد الليزر المباشر للمعدن (DMLS) وتلبد الليزر الانتقائي (SLS) والتلبد الحراري الانتقائي (SHS) والتذويب بالشعاع الإلكتروني (EBM) وتذويب المعدن بالليزر المباشر (DMLM). تستخدم هذه الأنظمة أشعة الليزر أو أشعة الإلكترون أو رؤوس الطباعة الحرارية لإذابة طبقات المواد الدقيقة كلياً أو جزئياً في مساحة ثلاثية الأبعاد. عند انتهاء عملية الطباعة/التصنيع، يتم نفخ المسحوق الزائد عن المنتج. " مترجم عن (<https://www.ge.com/additive/additive-manufacturing>، ١ نوفمبر، ٢٠١٩)

وقد كنت سمعت منذ عدة سنوات عن الطباعة ثلاثية الأبعاد وعن تشكيل النماذج الأولية السريعة ولكني لم أسمع قبل هذا المعرض بمصطلح التصنيع بالإضافة، إلا إن الاستخدام الذي رأيته في معرض إيمو لهذه التقنية الحديثة أبهمني فهو كما تعبر عنه شركة سيمنز "يفتح التصنيع بالإضافة (AM) فرصاً هائلة من خلال إحداث ثورة في تصنيع وإصلاح المنتجات. سواء كان ذلك من خلال صناعة النماذج الأولية السريعة أو أجزاء للتوربينات الغازية أو/والبخارية، حيث أصبح من الممكن تصنيعها بشكل أسرع، مع زيادة المرونة، وتحسين المواد والكفاءة. وبهذه الطريقة، تمكّن الطباعة ثلاثية الأبعاد من صناعة المنتجات ذات التقنيات المتطورة وإيصالها إلى السوق بوقت أقل، كما تساعد على تطوير وإصلاح المنتجات الحالية بسرعة فائقة." مترجم عن (<https://new.siemens.com/global/en/products/energy/services/maintenance/parts/additive-manufacturing.html>، ٢ نوفمبر، ٢٠١٩)

وقد يعجب القارئ من حديثي عن التصنيع بالإضافة وقد بدأت مقالتي معبراً عن اهتمامي بالبيئة وأثر الصناعات الهندسية عليها، ولكنني أؤكد بأنه لا عجب. إن التصنيع بالإضافة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالحفاظ على البيئة.

يؤدي بيئتنا وكوكبنا الجميل أكثر ما يؤديه ما نطرحه فيه من سموم، سواء كانت غازات تطرح في الهواء أم مخلفات تدفن في التربة، ولذلك عندما نصلح المنتجات الصناعية ولا نرميها في القمامة يقلل مما نطرحه في التربة من ملوثات للبيئة. إن إعادة صناعة قطع الغيار بدل إصلاحها، يستهلك الطاقة والتي إن لم تكن نظيفة يجعلنا نستهلكها نطرح الغازات الملوثة للبيئة في الهواء.



إن تنظيم مشاركة أصحاب الأعمال في التعليم أو غيره من الخدمات العامة هو أحد مجالات السياسات العامة policy. كانت هناك عدة محاولات في مصر ولبنان وتونس وفلسطين وسوريا لنقل طريقة محددة لإشراك أصحاب الأعمال في التعليم الفني من ألمانيا وهي تدعى نظام التعليم المزدوج، التي تشتهر بأنها ترتبط بمعدل بطالة منخفض بين الشباب وتنافسية اقتصادية أعلى. قدمت مشاريع المعونة التنموية الدعم للمرحلة التجريبية في هذه الدول.

تتضمن هذه المقالة مجموعة من الأدلة حول مساهمات أصحاب الأعمال في تنفيذ مشروع الاتحاد الأوربي الذي أدخل التعليم المزدوج بشكل تجريبي في سوريا.

1. مقدمة

إن هدف التنمية المستدامة الرابع (SDG 4) الخاص بالتعليم [1] يعطي الحكومة مسؤولية ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.

وبالأخص فإن الهدف 3-4 يضع مسؤولية خاصة للحكومة لتنظيم قطاع التعليم الفني والمهني، وهي بالتحديد: ضمان تكافؤ فرص جميع النساء والرجال في الحصول على التعليم المهني والتعليم العالي الجيد والميسور التكلفة، بما في ذلك التعليم الجامعي، بحلول عام 2030.

تحتاج بعض الأفكار إلى توضيح حول هذه المسؤولية الملقاة على عاتق الحكومة (من منظور اقتصادي):

1 - ماذا يعني ميسور التكلفة؟ بما أن المطلوب ضمان التعليم لجميع المواطنين فإن ذلك يجب أن يجعل جميع الأسر من أفقرها إلى أغناها في جميع مناطق الريف والحضر قادرة على تعليم أطفالها على حد سواء. يتوقف كون الخدمة ميسورة التكلفة على عوامل اجتماعية-اقتصادية مختلفة، ولذلك فهو أحد سمات "البيئة المحيطة أو السياق" الذي تبني فيه منظومة التعليم. على سبيل المثال فإن تدني دخل الأسرة (عامل اقتصادي) والعرف الاجتماعي الذي يميل على الفتيات عدم العيش بعيداً عن أسرهن (عامل اجتماعي) يعوقان الوصول إلى التعليم. ومن هنا يتوجب على السياسة العامة التي تدفع للوصول إلى الهدف أن تأخذ بالاعتبار سمات السياق كي تكون فعالة. وبالتالي من المنطقي أن سياسة التعليم الناجعة في سياق ما ليست بالضرورة أن تكون ناجعة في سياق آخر.

2 - ماهو معنى جيد؟ بكلمات بسيطة، الجودة هي السمة في العملية التعليمية التي تجعل التعليم يستحق الوقت والتكلفة بالنسبة للفرد. هذا يعني أن نوعية التعليم هي محدد أساسي

دور أصحاب الأعمال في التعليم الفني: نظام التعليم المزدوج في سوريا



إعداد:
أ.خولة كينة

ملخص

ترجع الأهمية الخاصة للتعليم الفني بالنسبة للاقتصاد إلى سببين. الأول: التكوين الديمغرافي للسكان في المنطقة العربية (عدد كبير من الشباب) يحتاج إلى الإنتاج الغزير، والثاني: الوظائف المتوفرة في سوق العمل معظمها وظائف لخريجي التعليم الفني. لذلك كان من المنطقي إيلاء الأولوية هذا النوع من التعليم حيث أنه يغطي نطاقاً أوسع من الأفراد الذين سيبحثون عن عمل في المستقبل القريب بعد تخرجهم.

هناك مقولة شهيرة تصف دور أصحاب الأعمال في التعليم الفني بأنه حاسم. ولشرح الدور الحاسم لأصحاب الأعمال سنلقي الضوء على حقائق أساسية حول التعليم الفني. من جهة فإن التعليم الفني (مثل أي برنامج تعليمي) يستخدم معلومات حول "ماذا نعلم؟" لتطوير المناهج، و"كم عدد من سنعلمهم؟" لتطوير البنى التحتية وتأمين الكوادر التعليمية والمدخلات الأخرى. من جهة ثانية فإن نوعية الوظائف التي توظف خريجي التعليم الفني تجعل التدريب العملي على مهام حقيقية مكوناً أساسياً من مكونات عملية التعليم. بما أن المعلومات المطلوبة تتوفر لدى أصحاب الأعمال (الذين يخلقون الوظائف)، والاستثمار في تأمين ورشات للتدريب على مهام حقيقية غير مجدٍ إلا للمنشآت الصناعية، فإن انخراط أصحاب الأعمال في التعليم الفني له أثر حاسم على كفاءة توزيع الموارد.

تستخدم في إنتاج السلع، فإن استخدام هذه الآلات للتدريبات العملية يحقق مستوى أعلى من الكفاءة مقارنة بالاستثمار في آلات مخصصة للتدريب.

هناك علاقة وثيقة بين التعليم والتأهيل مع التشغيل والنمو الاقتصادي. هذه العلاقة متعددة الأطراف ولكل طرف دور مختلف وتأثير مختلف على الوضع الاقتصادي ككل. لكن التفاوتات بين الأطراف المختلفة الدوافع ليست بسيطة، والشكل الأمثل (التوازن الذي يحقق المنفعة الأعلى للمجتمع) ليس بديهياً. خلال أحد لقاءات أعضاء الاتحاد العربي للصناعات الهندسية بحضور عضو مجلس الإدارة في حينه ورئيس مجلس الإدارة في الفترة التالية المرحوم عبد الهادي عبد المنعم السيد والأمين العام المساعد للاتحاد سابقاً المرحوم المنشاوي الصانع وأعضاء مجلس الإدارة من سوريا في حينه، دار الحديث حول دور أصحاب الأعمال في أقطارهم العربية التي تعاني من معضلة هي كما وصفها رئيس مجلس الإدارة المرحوم نبيل فريد حسنين باختصار "لدينا 6 مليون عاطل عن العمل، و800 ألف من العمالة المستوردة من خارج مصر، وعندما نستثمر في مصنع جديد لانجد العمالة التي نحتاجها! ماذا نفعل؟". كانت هذه إحدى المناسبات التي ناقش فيها أصحاب الأعمال دواعي منطقية لمشاركتهم مع الحكومة في توفير التعليم والتدريب. هذه القصة -التي لانتشر عادة على نطاق واسع- هي إحدى الأمثلة التي تبين دوافع شراكة أصحاب الأعمال مع حكوماتهم في التعليم الفني والتي تمت تجربتها على نطاق محدود في مصر وسوريا وتونس ولبنان.

determinant للالتحاق بالتعليم، وللاستمرار في التعليم، ولإنهاء المرحلة التعليمية. لذلك تعتبر الجودة على قدر عالٍ من الأهمية في جعل التعليم متاحاً "لجميع".

يشمل التعريف الموسع للجودة خصائص للمتعلمين (طلاب أصحاء ومتحمسين) وخصائص للعملية التربوية (معلمون أكفاء يستخدمون طرائق تربوية نشطة) وخصائص للمحتوى التربوي (مناهج مناسبة) وخصائص للمنظومة (حوكمة رشيدة، وتوزيع منصف للموارد) "إطار عمل داكار" [2]

3 - هناك ترابط بين التكاليف والجودة. بدون الجودة فإن سياسة التعليم لن تستطيع تحقيق الأهداف الكمية. ويتطلب تطوير البنى التحتية التي تتيح الوصول لجميع المواطنين موارد وقدرات إدارية على جانب منظومة التعليم. ولجعل التعليم جيد فإن هذا يتطلب موارد إضافية. وفي عالم الندرة scarcity (الموارد محدودة) فإن توزيع الموارد المتاحة أمر حاسم في الوصول إلى أفضل النتائج للمجتمع بكامله. هذا يتطلب إدارة مستدامة وتعبئة للموارد من فئات مختلفة من المجتمع بما في ذلك الوزارات والجهات الحكومية الأخرى، والقطاع الخاص، والجهات المعنية الأخرى.

بناءً على ما سبق، نقول بأن إشراك أصحاب الأعمال أمر أساسي في توفير تعليم فني ميسور التكلفة وذو جودة وذلك من جانبين. فالمنشآت لديها موارد وإمكانات أساسية يمكن توجيهها لدعم الحكومة في الوفاء بالتزامها بأن توفر التعليم للجميع. إن صاحب العمل هو الفرد الذي يستثمر في إنشاء منشأة لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات المطلوبة من المستهلكين، والإنتاج يستخدم رأس المال (آلات، بناء، ...) واليد العاملة (الإنسان) لذلك فإنه يخلق وظائف (للمستثمر أو للآخرين). كما أن طريقة تنظيم الإنتاج في المنشأة تحدد عدد ساعات العمل والمهارات المطلوبة. عندما تتغير أسواق السلع فإن صاحب العمل يقوم بتغييرات في المنشأة تؤدي بدورها إلى تغييرات في عدد العاملين (الكم) والمهارات (الكيف). مثلاً يؤدي انخفاض الطلب على السلع إلى تخفيض المدخلات (رأس المال واليد العاملة) اللازمة لإنتاج السلع؛ كما يؤدي استخدام تقنيات جديدة للإنتاج إلى تغيير عدد العاملين ومهاراتهم لتشغيل الآلات وإنتاج السلع. من ناحية أخرى، يتم التخطيط للعملية التعليمية بأفضل ما يكون من الكفاءة من خلال توجيه التعليم نحو الطلب في سوق العمل، وهنا تكون المعلومات حول "المهارات التي يجب تعلمها" -التي تستخدم في تطوير المناهج- و"عدد من يجب تعليمهم" -وهم الفئة المستهدفة للبرنامج التعليمي- هامة جداً لتوزيع الموارد المتاحة في جانب التعليم. هذه المعلومات يمتلكها صاحب العمل (الذي يخلق الوظائف). وأيضاً فإن طبيعة الوظائف التي تحتاج لخريجي التعليم الفني تجعل التدريبات العملية جزءاً أساسياً من عملية التأهيل. وبما أن صاحب العمل يستثمر في الآلات التي

في عام 2000 قامت سوريا بنقل نظام التعليم المزدوج الناجح في ألمانيا الذي يشتهر بالشراكة بين الحكومة وأصحاب الأعمال في توفير التعليم الفني. تلخص هذه المقالة مساهمات أصحاب الأعمال في تنفيذ المشروع الرائد الذي طوّع نظام التعليم المزدوج الألماني وخلق نظام التلمذة الصناعية في سوريا، وتعتمد على مصادر البيانات التالية: وثائق مشروع الاتحاد الأوربي (المنشورة وغير المنشورة)، الأرشيف الخاص لدى غرفتي الصناعة بدمشق وحلب، المقابلات مع الأشخاص الذين كانوا فاعلين في تنفيذ المشروع الرائد، ومراجع أخرى. لن تطال هذه المقالة أي تقييم موضوعي لاستدامة نظام التلمذة الذي استفاد من هذه المساهمات.

2. دور أصحاب الأعمال في إدخال النظام الرائد للتلمذة الصناعية إلى سوريا في عام 2000

2-1. معلومات أساسية عن النظام الرائد للتلمذة الصناعية نفذ المشروع بدعم من مؤسسة التدريب الأوربية ETF وهي

وكذلك تفرغ كوادر من منشآتهم للمساهمة في وضع المناهج وفي أنشطة بناء القدرات التي نفذتها مؤسسة التدريب الأوربية. كما أنهم قدموا تقاريرهم إلى مجلس إدارة غرفة صناعة دمشق كي يتخذ القرارات المناسبة بشأن مشاركة غرفة صناعة دمشق على مختلف المستويات وفق الحاجة.

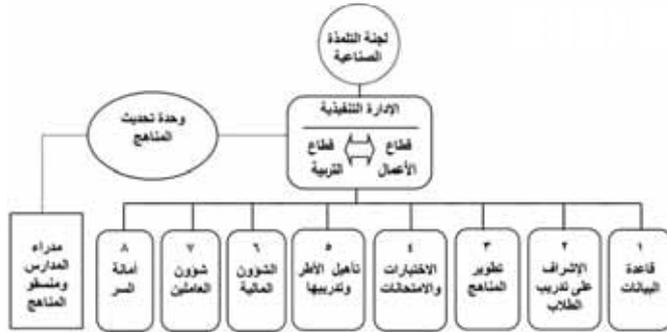
2- إنشاء وحدة التلمذة الصناعية ASU وتمويلها وتعيين الكوادر لها

بما أن المشاركة الطوعية للمنشآت في التعليم الفني كانت مسألة ملحة من أجل تطبيق نظام التلمذة الصناعية، والدور الجديد لغرفة صناعة دمشق كتجمع للمنشآت هو إدارة ما يخص القطاع الخاص في نظام التلمذة، فقد اقترحت مؤسسة التدريب الأوربية بعض التدابير لتحسين قدرات غرفة صناعة دمشق على إدارة التدريب. إن أعضاء غرفة صناعة دمشق الذين ساهموا مباشرة في المشروع تمكنوا من خلق وحدة إدارية داخل غرفة الصناعة مهمتها إدارة نظام التلمذة الصناعية، وعينوا موظفين بدوام كامل مع توفير جميع الموارد اللازمة لتشغيل الوحدة. فيما بعد انضم موظف ثالث للوحدة، وهم لازالوا على رأس عملهم حتى يومنا هذا (م.مصطفى قزيبها، م. لؤي مؤيد، أ.كوكب عبود).

3- توقيع مذكرة تفاهم مع وزارة التربية

في تموز عام 2003، قام رئيس مجلس إدارة غرفة صناعة دمشق ووزير التربية بتوقيع مذكرة التفاهم التي تعتبر الأساس القانوني للشراكة في تطبيق نظام التلمذة الصناعية. من بين الأمور التي طالتها المذكرة تحديد الشركاء من الجانبين. ومع أن كلاً من غرفة الصناعة وغرفة التجارة وغرفة الزراعة اعتبرت ممثلاً للمنشآت بالقطاعات المختلفة، فقد أُنيطت مسؤولية إدارة نظام التلمذة الصناعية والتعامل مع المنشآت على اختلافها لغرفة صناعة دمشق.

إلى جانب مذكرة التفاهم، وضع مقترح للهيكل التنظيمي [5] الذي شمل المستويات الثلاثة للحكومة (الدستوري، المؤسساتي،



كما تم وضع النظام الداخلي للمدارس والمعاهد وللشركات في نظام التلمذة الصناعية.

إحدى مؤسسات الاتحاد الأوربي ذات رسالة مساعدة الدول الشريكة في تطوير منظومة تعليم وتدريب ذات جودة وفي وضعها قيد التطبيق عملياً. وكان قرار وقف جميع نشاطات التعاون الألماني الدولي في سوريا قد أجبر الجهات المعنية في سوريا (هيئة تخطيط الدولة ووزارة التربية) اللجوء للمساعدة من الاتحاد الأوربي بدلاً من طلب مساعدة الوكالة الألمانية للتعاون الدولي [3].

الشريك الرسمي لمشروع الاتحاد الأوربي "نظام التلمذة الصناعية الرائد PAS" هو وزارة التربية، وكان من المخطط أن يقدم الدعم في إدخال التلمذة بمحافظة دمشق. بعد ثلاثة سنوات من التنفيذ، تم توسيع نطاق المشروع ليشمل محافظة حلب وتمديد المدة حتى نهاية 2004. إن الهدف الخاص للمشروع: "رفع قدرة جميع الجهات المعنية المشاركة على تنفيذ نظام رائد للتلمذة الصناعية مناسب بحلول عام 2003 بحيث يضم حوالي 500 متدرب" [4].

في نظام التلمذة الصناعية أربعة مهن وهي: (1) التصنيع الميكانيكي، (2) صناعة الألبسة، (3) صناعة القوالب، (4) التحكم الآلي. المهنتان الأولتان على مستوى التعليم الثانوي لمدة 3 سنوات، والمهنتان الباقيتان على مستوى المعاهد المتوسطة لمدة سنتين. بعد انتهاء فترة المشروع، تم التوسع بالمشروع ليشمل محافظة حمص في 2005 ومحافظة حماة في 2006 (فقط بالمهنتين على مستوى الثانوي) بدون إضافة أية مهن أخرى.

2-2. مساهمات المنشآت (بشكل فردي أو من خلال غرف الصناعة)

1-مرحلة الترويج والتصميم

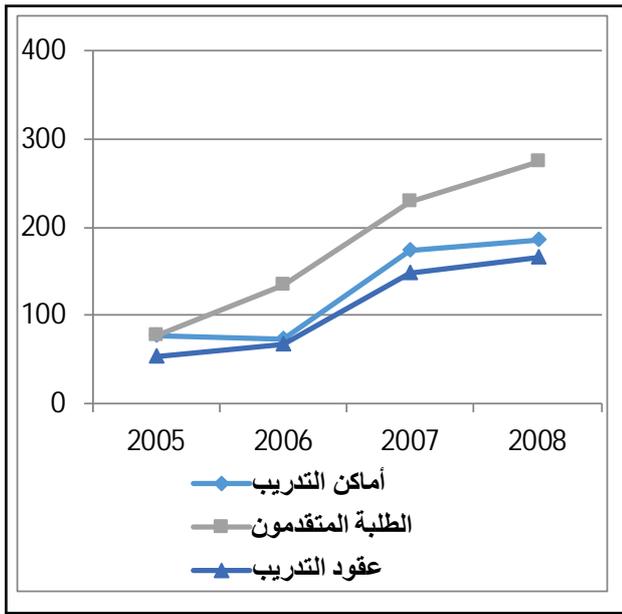
أعطى المؤتمر الثاني لتطوير التعليم الفني في سوريا الضوء الأخضر لإشراك القطاع الخاص في تطوير مناهج التعليم الفني. أطلقت هيئة تخطيط الدولة ووزارة التربية سلسلة من الندوات للترويج لمشاركة أصحاب الأعمال ووجهت الدعوة لممثلين من المنشآت الخاصة (من خلال الغرف). كان د.أمون البهرة -عضواً في مجلس إدارة غرفة صناعة دمشق وقد درس في ألمانيا- أحد المشاركين في الندوات. وقد رشح المرحوم د.يحيى الهندي/ رئيس مجلس إدارة غرفة صناعة دمشق في ذلك الوقت كلاً من د.أحمد هيثم اليافي- مدير عام شركة الرشيد- وم. محمد سعيد الحافظ- رئيس مجلس إدارة شركة الحافظ ورئيس لجنة صناعة الأجهزة المنزلية بغرفة الصناعة- كممثلين لغرفة صناعة دمشق في ندوات مختلفة [3].

كان هؤلاء المندوبون هم صوت فاعل لأعضاء غرفة صناعة دمشق، وقد آمنوا برسالة إدخال التلمذة الصناعية وساهموا بشكل فاعل في تصميم المشروع من خلال اختيار المهن، واستقبال المتدربين في منشآتهم بدءاً من العام الدراسي 2000-2001.

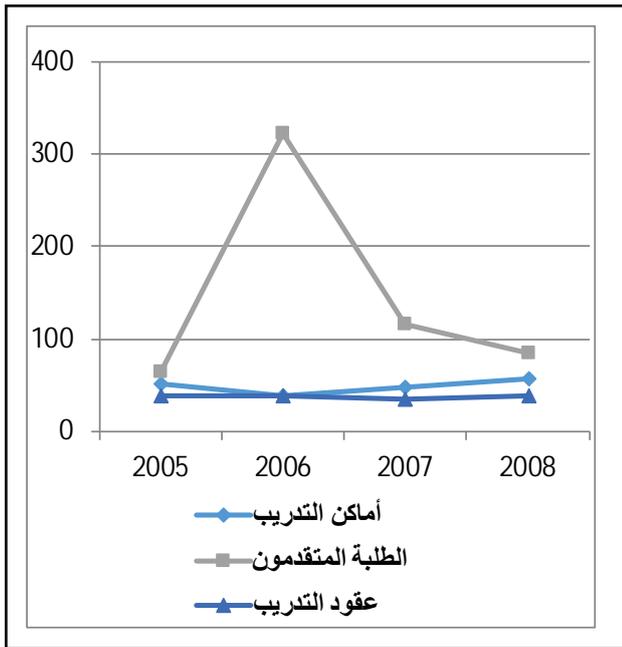
4 - وضع المناهج للمهن المختارة

عبر مراحل تطور التعليم الفني في سوريا لم يسبق لوزارة التربية أن استعانت بمنشآت القطاع الخاص عند تحديث مناهج التعليم الفني (أواخر الخمسينات، منتصف الستينات، أوائل الثمانينات) [3]. شاركت غرفة الصناعة وغرفة التجارة في فريق عمل مع وزارة التربية أنشأته هيئة تخطيط الدولة أثناء تطوير الخطة الخمسية للفترة 1989-1990، وقد أعطتا ملاحظتهما على المناهج والتخصصات بصفتها ممثلان منشآت القطاع الخاص [3].

في إطار المشروع الرائد للتلمذة الصناعية أنشئت وحدة تحديث المناهج CIU التي ضمت ممثلي المنشآت ووزارة التربية وغرفة



مستوى التعليم الثانوي



مستوى المعاهد المتوسطة

بحلول عام 2010، بيّنت دراسة تتبع الخريجين [6] في محافظة دمشق بأن هناك 158 مساهمة في النظام وأن إجمالي عدد الخريجين من المهن الأربعة قد وصل إلى 444. من الواضح في الشكل أدناه بأن عدد المتقدمين (الطلبة المتدربون) يفوق عدد أماكن التدريب التي وفرتها المنشآت وكذلك يفوق عدد العقود الموقعة (قد يكون السبب الطاقة الاستيعابية للمدارس والمعاهد). كما بيّنت دراسة التتبع بأن المنشآت راغبة بالتعاقد مع الخريجين من النظام.

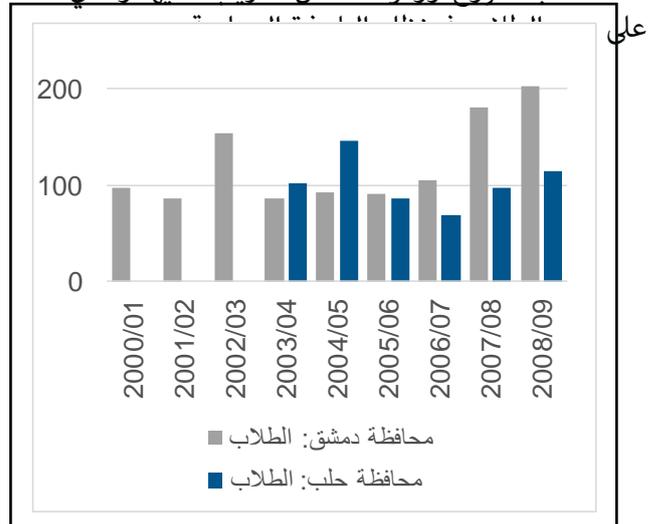
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - دمشق (محافظة دمشق - محافظة اللاذقية)

المناهج	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج الفنون	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج العلوم	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج اللغات	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج الحرف	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج التكنولوجيا	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج الرياضيات	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج التاريخ	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج الجغرافيا	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج التربية البدنية	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج الفنون الشعبية	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج الفنون المسرحية	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج الفنون الموسيقية	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج الفنون البصرية	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج الفنون الأدبية	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج الفنون السمعية البصرية	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج الفنون الحرفية	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج الفنون المعمارية	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج الفنون الهندسية	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج الفنون التطبيقية	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج الفنون المهنية	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج الفنون المتخصصة	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج الفنون الحديثة	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب
مناهج الفنون المستقبلية	وزارة التربية	غرفة الصناعة	غرفة التجارة	شركة الكهرباء	شركة الهاتف	شركة الحديد	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب	شركة الحديد والصلب

خلال تنفيذ المشروع في دمشق تم تطوير المناهج للمهن الأربعة وبدأ النظام بالعمل في العام الدراسي 2000-2001. لاحقاً قدم مركز النسيج والملابس الجاهزة في غرفة صناعة حلب مساهماته في منهاج مهنة صناعة الألبسة.

5 - أماكن التدريب داخل المنشآت

تظهر تقارير المتابعة خلال تنفيذ المشروع الرائد في دمشق (بدءاً من العام الدراسي 2000-2001) وفي حلب (بدءاً من العام الدراسي 2003-2004) بأنه كان هناك تطور في المنشآت التي ساهمت بالمشروع ووفرت أماكن تدريب لديها والذي انعكس



2008-2009	2007-2008	2006-2007	2005-2006	2004-2005	2003-2004	
12	11	13	18	15	7	المنشآت المساهمة

من وجهة نظر الاقتصاد المؤسسي institutional economics، فإن مشاركة أصحاب الأعمال في إدخال نظام التعليم المزدوج إلى سوريا أدى إلى زيادة التواصل المباشر بينهم وبين الحكومة، وهذا أحد العوامل المؤثرة في العلاقات الأساسية لتبادل المنافع reciprocity (السمعة الفردية والثقة) أي أنه ذو أهمية خاصة كون العلاقات الأساسية ترفع مستوى التعاون وتحقيق المنفعة المشتركة [8].

وفي الختام، من واجبي أن أوضح بأن هذه المقالة تبرهن على أن أصحاب الأعمال قاموا بالدور المتوقع منهم في تطبيق نموذج التعليم المزدوج على نطاق محدود من منظومة التعليم الفني، لكنها لم تطل تأثير هذه التجربة الرائدة بعد انتهاء مشروع الاتحاد الأوربي. ويبقى البحث جارياً عن إجابة للسؤال: ماهي الشروط اللازمة والكافية التي تسمح لهذا النموذج التجريبي بأن يتوسع ويؤتي مفعوله في تخريج الشباب المؤهل الذي يساهم في تنافسية الصناعة؟

المراجع

- [1] الأمم المتحدة (2015): <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/education>
- [2] يونيسكو (2000): "إطار عمل دكار"، <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000121147>
- [3] مقابلات مع الأشخاص المساهمين بشكل مباشر في المشروع الرائد للتلمذة الصناعية (مدير التنمية البشرية وسوق العمل في هيئة تخطيط الدولة سابقاً، نائب وزير التعليم للتعليم الفني والتقني سابقاً، أعضاء مجلس إدارة غرفة صناعة دمشق سابقاً، أصحاب أعمال ناشطين، مدير وحدة التلمذة الصناعية بغرفة صناعة دمشق، مستشار التدريب والتأهيل بغرفة صناعة حلب سابقاً) أجريت خلال التحضير لبحث الدكتوراه (2018).
- [4] مؤسسة Economisti Associati (2006): "تقييم نشاطات مؤسسة التدريب الأوربية في سوريا". التقرير متاح على الإنترنت <http://www.economistiassociati.com/files/Evaluation%20of%20ETF%20Activities%20in%20Syria.pdf>
- [5] الأرشيف الخاص بوحدة التلمذة الصناعية، غرفة صناعة دمشق.
- [6] التعاون الألماني الدولي (2010): "نظام التلمذة الصناعية في دمشق وريفها: نتائج استبيان الخريجين والمنشآت". من مخرجات مشروع "التعاون بين دول عربية مختارة في مجال التعليم الفني".
- [7] برنامج تحديث التعليم والتدريب الفني في سوريا (2008): "استبيان مجالس إدارة مدارس ومعاهد التلمذة الصناعية". من الأرشيف الخاص بتنفيذ المشروع.
- [8] أوستروم (2007): "Collective Action and Local Development"، ورقة بحثية منشورة على الإنترنت <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=2ahUKEwiO6Pffj2b71AhXIysQBHbZ3DgEQFjACegQIAxA B&url=https%3A%2F%2Fwww.rivisteweb.it%2Fdownload%2Farticle%2F10.2383%2F25954&usg=AOvVaw2xVrDU7Ut1ae3I0Pn4caMZ>

بيّنت دراسة تتبع الخريجين عام 2008 في محافظة حلب (التي أدخلت مهنتين على مستوى التعليم الثانوي) بأن عدد المنشآت المساهمة بتوفير فرص تدريب للطلاب تزايد بسرعة في البداية ثم استقر فيما بعد حول 12 منشأة [3].

6 - مجالس إدارة المؤسسات التعليمية

تم تطبيق نظام التلمذة الصناعية الرائد في المؤسسات التعليمية التالية بمحافظة دمشق وحلب:

- ثانوية دمر للتعليم الفنية (تصنيع ميكانيكي)
- ثانوية عدنان مردم الفنية (صناعة الألبسة)
- المعهد الصناعي الثالث (تحكم آلي وصناعة القوالب)
- ثانوية الأسد الفنية (تصنيع ميكانيكي)
- ثانوية الفرقان الفنية (صناعة الألبسة)

وطبقاً للنظام الأساسي للتلمذة الصناعية فقد أنشئ مجلس إدارة في كل من هذه المؤسسات التعليمية. يتكوّن مجلس الإدارة من ممثلي المنشآت وغرفة الصناعة، مشرفي المناهج، ومدير المؤسسة التعليمية بحد ذاتها. يناقش مجلس الإدارة المسائل التشغيلية الإدارية اليومية في التعليم، ويساهم أيضاً في قبوله النظام من خلال رفع مقترحات إلى المستوى الأعلى (اللجنة الوطنية للتلمذة الصناعية).

تم تقييم النظام الرائد للتلمذة الصناعية في إطار مشروع الاتحاد الأوربي "تحديث نظام التعليم والتدريب الفني في سوريا" الذي نفذ خلال الفترة 2006-2009. وطبقاً لنتائج التقييم فإنه على الرغم من أن كلاً من وزارة التربية وغرفة الصناعة تستفيد من مجالس الإدارة، إلا أن كفاءتها منخفضة نسبياً. وبتقييم أعمق للمجالس (2008) تبين بأن السلطة المحدودة الممنوحة للمجالس أثرت سلباً على التزام الأعضاء مما أدى بدوره إلى التأثير على كفاءة الاجتماعات وربما أيضاً على عدد الاجتماعات التي عقدت. وبالتالي فإن عدم منح المجالس سلطة شكّل عائقاً أمام تطورها ومن الممكن أنه كان عائقاً أمام تطور النظام ككل لأنه لم يستقطب الدعم من المنشآت [7].

3. ملاحظات استنتاجية

من الواضح بالأدلة بأن مشروع التلمذة الصناعية الرائد كان مشروعاً ناجحاً بمعايير الاتحاد الأوربي. إن المساهمة الطوعية لعدد محدود من أصحاب الأعمال في الترويج للمشروع وتنفيذه كان عاملاً حاسماً. جميع أصحاب الأعمال الذين شاركوا كانوا أعضاء في غرفة الصناعة (أي من القطاع الرسمي وتمت تسميتهم كعمّالين) وقد تمكنوا من خلق البنية اللازمة داخل الغرفة وهي لازالت موجودة حتى الآن.

العلاقة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة*

ترجمة وإعداد:
أ. سلافة عقيلي

*المصدر: مجموعة من الدراسات والمقالات

مقدمة

تلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة دوراً رئيسياً في كل اقتصادات العالم المتقدمة والنامية على حد سواء، حيث تشكل الغالبية العظمى من إجمالي عدد المشروعات في مختلف دول العالم وتسهم على نحو كبير في تشغيل اليد العاملة وتقديم سلع وخدمات لمختلف الشرائح والأسواق وفي النمو الاقتصادي. وعلى الرغم من كونها عصب الاقتصاد إلا أنها مازال تعاني في مختلف دول العالم من مجموعة من الصعوبات التي تعيق نموها بنسب متفاوتة بحسب كل دولة.

ويمكن تصنيف هذه الصعوبات على مستويين: الأول: المستوى الكلي المتعلق بالسياسات التي غالباً ما تركز على منح المشروعات الكبيرة المحفزات والتسهيلات لتشجيعها على النمو وتغفل تطوير الأطر القانونية والتنظيمية اللازمة لتشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة. والثاني: المستوى الجزئي المتعلق بالمشروع أو الشركة الصغيرة والمتوسطة ذاتها حيث تبرز صعوبات النفاذ إلى التمويل والحصول على التقانة والدخول إلى الأسواق ونقص المهارات والخبرات اللازمة لإدارة المشروع وغياب التدريب والتأهيل اللازم للعاملين وعدم الإلمام بمعايير الجودة وغيرها من الصعوبات التي تؤدي إلى ضعف إنتاجية هذه المشروعات وانخفاض مساهمتها في تقديم سلع ذات قيمة مضافة.

ورغم الصعوبات التي تعاني منها المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلا أنها تتمتع أيضاً بمزايا لا يستهان بها تمكنها من النجاح. فصغر حجم الاستثمار وعدد العاملين والموارد المستخدمة وهياكلها التنظيمية يجعلها مرنة وقادرة على التكيف السريع مع المتغيرات الاقتصادية وأكثر قدرة على تلبية احتياجات الأسواق.

وبما أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة لا توجد في الاقتصاد بمعزل عن المشروعات الكبيرة، أخذ الباحثون يركزون على أهمية الترابطات بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمشروعات الكبيرة، كأحد الحلول التي يمكن أن تسهم في مساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على رفع كفاءتها وإنتاجيتها. كما توفر في الوقت نفسه حلاً مبتكرة لبعض المشكلات التي تواجه المشروعات والشركات الكبيرة.

تتناول هذه المقالة رأي الباحثين في العلاقات بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمشروعات الكبيرة وأهميتها. كما تستعرض أشكال هذه العلاقات ومزاياها وعيوبها وسبل بناء شركات ناجحة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة.

العلاقة بين الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسطة

على عكس الاعتقاد الذي كان سائداً بأن حجم الشركات الصغيرة والمتوسطة قد يقف عائقاً أمام دخولها في شركات مع الشركات الكبيرة، يرى الباحثون اليوم أن الدخول في مثل هذه الشركات يوفر فرصاً هامة للشركات الصغيرة والمتوسطة تعد بالمزيد من النمو والتطور، على أن تُحسن هذه الشركات اختيار الشريك وأن تكون قادرة على تلبية متطلبات الدخول في هذه الشركات.

ومن أهم الأسباب التي كانت تقف وراء رؤية عدم جدوى الشراكة بين شركات مختلفة في الحجم هو أن التكافؤ بين الشركات التي تنوي الدخول في شراكة من حيث الحجم شرط أساسي لنجاح الشراكة، إذ أن الأرباح والفوائد التي سيجنيها الشركاء سيتم توزيعها وفقاً لحجم ومساهمة كل شريك وبالتالي لن يكون نصيب الشركات الأصغر حجماً مجدياً بالنسبة لها. كما يرى البعض أنه نظراً لصغر حجم الشركات الصغيرة والمتوسطة مقارنة مع الشركات الكبيرة فإنها تفتقر إلى الأدوات اللازمة لتدافع عن نفسها عند الدخول في مثل هذه الشراكات مما يؤدي إلى فشل الشراكة وإلحاق الخسارة بالشركة الأصغر التي تكون أقل قدرة على احتمال مثل هذا الفشل.

من جهة أخرى يرى العديد من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة في المشروعات الكبيرة خطراً يهدد وجودهم. قد يكون

أشكال العلاقة بين الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسطة

تبين الأبحاث أن العلاقة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة يمكن أن تتخذ عدة أشكال تبعاً لرؤية الشركاء حول الشكل الأفضل الذي يلبي احتياجات شركاتهم ويعود عليهم بالفائدة، ويمكن تلخيص هذه الأشكال بما يلي:

- الترابطات التي تستند إلى مبدأ المنافسة: تقوم الشركات الكبيرة في هذه الحالة بالاتفاق مع شركات صغيرة أو متوسطة للحصول على منتجات وخدمات معينة وتقوم بمتابعة هذه الشركات لتحسين طرائق الإنتاج لديها والتسويق والتوزيع للحصول على أفضل المنتجات.

- الترابطات الأمامية والخلفية: تقوم الشركات الصغيرة والمتوسطة في حالة الترابطات الأمامية ببيع منتجاتها للمشروعات الكبيرة. أما في حالة الترابطات الخلفية فيمكن أن تقوم المشروعات الكبيرة بلعب دور المورد لمدخلات الإنتاج للشركات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن للترابطات الخلفية أن تتراوح من مجرد عمليات التوريد البسيطة إلى تأجير المعدات والآلات.

- الشركات الرسمية أو التحالفات: يمكن أن يتخذ التعاون بين الشركات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة عدة أشكال:

- o التعاقد من الباطن: وهو أكثر أشكال الشراكات انتشاراً حيث تقوم الشركة الصغيرة أو المتوسطة بإنتاج سلع وخدمات بمواصفات محددة وفق ما هو متفق عليه مع الشركات الكبيرة.
- o الترخيص: تقوم الشركة الكبيرة بالسماح لشركة صغيرة أو متوسطة بتصنيع منتج معين أو توزيع منتج ما أو تضمينه في تصميم منتج آخر بموجب ترخيص تمنحه لها.

- o المشروع المشترك: تقوم الشركة الكبيرة بالاتفاق مع الشركة الصغيرة أو المتوسطة على تأسيس شركة ثالثة من أجل تصنيع أو تسويق منتج ما.

- o التحالف الاستراتيجي: يشبه هذا الشكل من الشراكات المشروع المشترك باستثناء أنه لا يتم تأسيس شركة ثالثة.

- o تجمع الشركات أو الكونسورتيوم: وهو مجموعة شركات تجتمع معاً لشراء مكونات أو معدات يتشاركون بها جميعاً.

مزايا وعيوب العلاقة بين الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسطة

يرى الخبراء أن العمل مع شركات كبيرة يمكن أن يعود على الشركات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الفوائد على مختلف الأصعدة مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة.

على الصعيد المالي يمكن أن توفر الترابطات مع الشركات الكبيرة عوائد مالية ثابتة وكبيرة تساهم في توفير موارد مالية تمكن الشركات الصغيرة والمتوسطة من تطوير عملها والتوسع وتخفيف

هذا الاعتقاد صحيحاً في الحالات التي يمكن أن تدخل فيها هذه المشروعات في منافسة مباشرة مع المشروعات الكبيرة التي تعمل في نفس مجالها. لكن النظر إلى الأمر من زاوية أخرى يجعل الشركات الصغيرة والمتوسطة ترى في الشركات الكبيرة فرصة تساعد على النمو والتطور والاستمرار، بدلاً من أن تكون سبباً لخروجها من السوق.

شهدت تسعينيات القرن الماضي ازدياداً في الشراكات بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة. ورغم أن الشراكات بين الشركات الكبيرة بقيت الأكثر انتشاراً، واستمرت رغبة الشركات الكبيرة في الاستحواذ على الشركات الأصغر، إلا أن الخبراء لاحظوا أن عدد الشركات الكبيرة التي بدأت تدرك أهمية بناء شراكات مع الشركات الأصغر والفوائد التي يمكن أن تعود عليها من هذه الشراكات في ازدياد مستمر.

تشير الدراسات إلى أنه لا ينبغي أن تقتصر مقومات العلاقة على التشابه في الحجم لتحقيق النجاح، إذ غالباً ما تكون قدرات وإمكانيات الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسطة مكتملة لبعضها مما يساهم في بناء علاقات بين الطرفين قائمة على التعاون والثقة المتبادلة.

وعلى الرغم من أن الشركات الصغيرة والمتوسطة الناجحة تتمتع بالقدرة على التكيف السريع مع تبدلات السوق والاستثمار الأمثل للموارد والتقانات الجديدة والاستفادة من بنيتها الإدارية المرنة للتأقلم مع التغيير بسرعة وفعالية لا تملكها الشركات الكبيرة، إلا أن حجمها يمكن في الوقت نفسه أن يعيق من قدرتها على مواجهة تحديات العولمة والتوسع والدخول في أسواق كبيرة سواء على نطاق محلي أو إقليمي أو الانتقال إلى الأسواق العالمية. فنقوات التسويق والتوزيع لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة قد لا تتواءم مع متطلبات إيصال منتجاتها وخدماتها المبتكرة إلى الأسواق العالمية. كما أن حاجتها المستمرة إلى رأس المال تجعل جهد الإدارة يكون منصباً على البحث عن مصادر تمويل جديدة على حساب المهام الأخرى.

وهنا تبرز أهمية الشراكة مع الشركات الكبيرة التي تفسح المجال أمام الشركات الأصغر لتخطي العقبات التي تواجهها، إلا أنه ينبغي على الشركات الصغيرة والمتوسطة توخي الحذر، فقد تميل في بعض الأحيان الشركات الكبيرة إلى السيطرة عليها والتحكم بعملياتها. ومن أجل تجنب هذا الاحتمال لابد للشركات الأصغر التي تنوي الدخول في مثل هذه الشراكات دراسة الوضع من جميع الجوانب بما في ذلك نقاط الضعف والقوة والفرص والمخاطر حتى تكون قادرة على اتخاذ القرار الملائم والدخول في شراكة استراتيجية قائمة على التعاون والتكامل.

النقدية إذ تشتكي العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة من تأخر مواعيد الدفعات مما ينجم عنه مشكلات في التدفقات النقدية لدى هذه الشركات.

من جهة أخرى تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة خطراً في حال عدم تمكنها من الوفاء بالتزاماتها تجاه الشركات الكبيرة في مواعيد التسليم أو جودة المنتج لأي سبب إلى خسائر مادية كبيرة، إضافة إلى خسائر تتعلق بمصداقيتها وسمعتها قد تسبب لها أضراراً جسيمة على المدى الطويل.

عوامل نجاح العلاقة بين الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسطة

تشير العديد من الدراسات إلى وجود مجموعة من العوامل التي تعد مفاتيحاً لنجاح العلاقة بين الشركات الكبيرة وتلك الأصغر منها:

• تقييم الشركة الصغيرة أو المتوسطة لقدراتها موضوعية: كي تتمكن الشركة الصغيرة أو المتوسطة من الدخول في ترابطات مع شركات كبيرة لابد أن تتأكد أنها تكون قادرة على المنافسة، فإذا كانت تفتقر إلى مقومات النجاح فلا طائل من محاولة البحث عن شريك من المشروعات الكبيرة أو غيرها.

فالشركاء دائماً يبحثون عن نظير يتمتع بمقومات النجاح وهم قادرون على العثور على مكانن الضعف لديه، لذلك لابد للشركات الصغيرة والمتوسطة من معرفة نقاط ضعفها والعمل على تلافيتها، إذ تتطلب هذه الشراكات استثمارات لا يستهان بها، إضافة إلى بنية إدارية مرنة وخبرات وبنى تحتية تلبى متطلبات الشراكة.

• اختيار الشريك المناسب: قد تبدو بعض الشراكات مع شركات كبيرة جذابة ومغرية من الخارج لكنها قد تحمل في طياتها العديد من المخاطر. وهنا تؤكد العديد من الدراسات على ضرورة قيام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالبحث المعمق للعثور على الشريك المناسب. فالشراكات السيئة قد تستنفذ موارد الشركة الصغيرة أو المتوسطة.

• اختيار عدد قليل من الشركاء: تتسم الشركة الصغيرة أو المتوسطة بمحدودية الموارد المادية والبشرية، مما يجعلها غير قادرة على الدخول في التزامات مع عدة شركات كبيرة. وعليها عوضاً عن ذلك أن تختار بعناية بناء شراكة متينة مع شريك واحد أو عدد محدود من الشركاء ترى أنهم قادرين على مساعدتها على تحقيق أهدافها.

• إدراك القائمين على الشركة الصغيرة أو المتوسطة لدورهم ومسؤوليتهم: رغم أن إرضاء الزبائن من الشركات الكبيرة لا يختلف في جوهره عن إرضاء الزبائن الآخرين، إلا أن العمل مع الشركات الكبيرة وجني ثمراته يتطلب المزيد من الجهد والمتابعة

من عبء البحث الدائم عن مصادر تمويل. كما تمكن الترابطات الأمامية والخلفية الشركات الصغيرة والمتوسطة من النفاذ إلى أسواق جديدة من خلال ارتباطها بسلاسل القيمة المحلية والعالمية مما يتيح هذه الشركات بيع منتجاتها بكميات كبيرة.

يمنح التعاون مع الشركات الكبيرة الفرصة للشركات الأصغر لتحديث مؤسساتهم من خلال نقل المعرفة ونقل التقانة، وذلك عندما تقوم الشركات الكبيرة بتزويدهم ببعض التقانات والمعدات والآلات وتدريبهم على كيفية استخدامها وصيانتها، وتقديم الدعم المؤسسي والتنظيمي والعملي لتضمن الشركات الكبيرة حصولها على منتجات وخدمات بمواصفات وجودة عالية.

إن العمل مع الشركات الكبيرة يكسب الشركات الصغيرة والمتوسطة المزيد من المصداقية والسمعة الجيدة كونها تحوز على ثقة شركات كبيرة، مما يفتح المجال أمامها للحصول على المزيد من الفرص للدخول في شراكات جديدة و التوسع في أعمالها.

لا تقتصر آثار هذه الترابطات على الجوانب الإيجابية فهي تحمل أيضاً بين طياتها مخاطر وسلبات تنعكس في معظمها على الشركات الصغيرة أو المتوسطة في حال لم تعمل على تلافيتها منذ البداية.

ومن أبرز السلبيات الناجمة عن الفارق في الحجم بين الشركاء هو أن تكون الشركات الكبيرة المستفيد الأكبر من المكاسب والأرباح المتأتية من الترابطات والشراكات بينها وبين الشركات الأصغر، إضافة إلى أن الشركة الأصغر تتحمل عادة الخطر الأكبر في حال فشل الشراكة أو تعرضها لأزمات.

ويلاحظ أيضاً ولنفس السبب المتعلق بالحجم أن الشركات الكبيرة تتمتع بقدرة أكبر على المساومة تمكنها من تخفيض الأسعار والضغط على الشركاء الأصغر حجماً للحصول على منتجات وخدمات ذات جودة أعلى أو كميات أكبر بسعر مماثل.

كما بينت نتائج بعض الدراسات أن معظم المدراء في الشركات الصغيرة والمتوسطة يرون بأنه لا يتلقون معاملة لائقة من قبل الشركات الكبيرة الشريكة، حيث يتم تهميشهم ويعانون من ضعف التواصل مع المعنيين عن الشراكة في الشركات الكبيرة الذين يفتقرون في الغالب إلى المعرفة اللازمة حول طبيعة التعاون مع الشركات الأصغر.

أما على صعيد البنية التنظيمية والإدارية يعاني المدراء في الشركات الصغيرة من البيروقراطية وبطء عملية اتخاذ القرار وسير العمل لدى الشركات الكبيرة وذلك بسبب تعقيد نظمها الإدارية وتشعبها ويواجهون صعوبة في التعامل مع هذه الأنظمة. وينعكس ذلك بشكل خاص على موضوع التدفقات

فإنها بحاجة إلى توفر العقلية المناسبة لفهم منظور الشركات الكبيرة لممارسة الأعمال وكيفية بناء علاقات شراكة ناجحة مع هذه الشركات.

خاتمة

في الختام يمكن القول بأن العلاقة بين الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسطة هي علاقة تكاملية فكل الطرفين يسعيان إلى زيادة قدرتهما التنافسية وتحقيق قيمة مضافة. فالشركات الكبيرة تساعد الشركات الصغيرة على الوصول إلى المزيد من فرص الأعمال وتعزيز مكانتها بين المنافسين. أما الشركات الصغيرة والمتوسطة فتساعد الشركات الكبيرة من خلال توفير حلول مناسبة وفعالة من حيث الكلفة. وتلعب العلاقة على المدى الطويل بين المسؤولين عن إدارة الشراكة لدى الطرفين دوراً أساسياً في الحفاظ على الاستقرار والثقة.

وبعبارة أخرى، إن أخذ عوامل نجاح الشراكة بين الطرفين بعين الاعتبار ينفي الأسباب التي قد تجعل الشركة الصغيرة أو المتوسطة هي الطرف الأضعف في علاقتها مع الشركات الكبيرة. فما أن يحدد الشريكان أهدافهما وطرق العمل بشكل توافقي ليس فيه إحجاف بحق أي منهما سيتمكنان من خلق بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام المتبادل بغض النظر عن الاختلاف في حجم الشركات.

والدقة والالتزام للمحافظة على الزبون وإرضائه لاسيما في ظل وجود العديد من المنافسين، ولأن عدم الالتزام بمواعيد التسليم وجودة الخدمات والمنتجات يعني فقدان هذا الزبون والمجازفة بخسارة مصداقية وسمعة الشركة.

- عدم التخوف من العمل مع الشركات الكبيرة: من الطبيعي أن يثير العمل مع شركات كبيرة تتمتع بسمعة جيدة وممتلك إمكانات كبيرة الخوف والقلق لدى القائمين على الشركات الصغيرة والمتوسطة، لكن يجب عليهم ألا يسمحوا لذلك بزعزعة ثقتهم بأنفسهم وبيامانهم بقدرة شركاتهم على النجاح فهم يديرون شركات أثبتت قدرتها على المنافسة وعليهم الدخول في مفاوضاتهم مع الشركات الكبيرة بقوة وثقة والسعي للحفاظ على مصالح شركاتهم، والتأكد أن العقد مع الشركة الكبيرة يغطي كافة التفاصيل ولا يغفل أية نقطة أو ثغرة قد تتيح المجال مستقبلاً للشركة الكبيرة باستغلالها لصالحها.

- الحفاظ على الاستقلالية: يجب على الشركات الصغيرة أو المتوسطة التي تدخل في مفاوضات مع شركات كبيرة أن تتجنب التنازل عن حصص من شركاتها لصالح الشركات الكبرى لقاء الدعم المادي وأن تحافظ على قدرتها على اتخاذ القرارات في شركاتها بصورة مستقلة.

- تحديد أهداف الشراكة بين الطرفين منذ البداية والتوصل إلى اتفاق مشترك حول الرؤية وآلية العمل وذلك لتجنب الفشل وما يترتب عليه من تكاليف مادية ومعنوية باهظة للطرفين. فقد يضع الشركاء أهدافهم في بداية العمل لكن مع التقدم في سير العمل تظهر الحاجة لدى أحد الشريكين أو كليهما لإدخال تعديلات، ومن المهم التحلي بالمرونة ومحاولة فهم وجهة نظر كل شريك وإعادة التفكير بالأهداف حسب الضرورة من أجل الوصول إلى توازن يحقق مصلحة الشريكين.

- تأسيس قنوات ووسائل اتصال واضحة وفعالة بين الشركاء: إن غياب التوازن الناجم عن اختلاف حجم الشركتين والاختلاف في البنية التنظيمية وطرائق العمل وسبل التواصل يتطلب من الشركاء خلق قنوات اتصال مفتوحة بينهما لبناء علاقات عمل قائمة على الثقة والفهم المتبادل لدور كل طرف لتجنب أي خلافات مستقبلية وتحسين معرفة الشريكين بآليات العمل لدى كل منهما. وهذا يتطلب من جانب الشركة الصغيرة أو المتوسطة اختيار مسؤول في الشركة عن بناء ومتابعة الشراكة يحظى بثقة واحترام العاملين فيها على مختلف المستويات ويتمتع بالخبرة والحكمة والمهارة اللازمة لإدارة العلاقة مع الشركة الكبيرة ومواجهة التحديات والحفاظ على مصالح شركته. بالمقابل ينبغي أن تعين الشركة الكبيرة من جانبها مسؤولاً يكون على دراية بطرق عمل الشركات الصغيرة والمتوسطة وسبل التواصل معها من أجل التأكد من وجود رؤية مشتركة لسبل تنفيذ العمل والمتابعة الدقيقة لكافة التفاصيل.

- العمل على تطوير الثقافة المؤسسية لدى الشركة الصغيرة أو المتوسطة: كي تتمكن الشركات الصغيرة والمتوسطة من تحقيق النمو وتعظيم الاستفادة من فرصة التعاون مع الشركات الكبيرة

المتوسطة Medium Industries؛ والصناعات الخفيفة Light Industries.

وتشمل الصناعات الهندسية عدداً من القطاعات الفرعية وهي:

- الحديد والصلب
- الآلات الميكانيكية
- معدات النقل (بما فيها السيارات)
- أدوات قياس الوقت
- الأسلحة والذخائر
- المعادن الأساسية الأخرى ومنتجاتها
- الآلات الكهربائية
- الأجهزة والأدوات
- الآلات الموسيقية
- الأثاث والمواد ذات الصلة

في نهاية عام 2016 أطلق الأستاذ محمد دعبول/نائب الرئيس التنفيذي للاتحاد مشروع بنك معلومات الصناعات الهندسية كأحد خدمات المعلومات التي ستقدم لأعضاء الاتحاد والمهتمين من غير الأعضاء.

يهدف المشروع إلى: تصميم برنامج حاسوبي Application ينظم مجموعة المعلومات Information والبيانات Data الخاصة بقطاع الصناعات الهندسية بحيث تلي احتياجات المستخدمين عند الطلب. ولتحقيق هذا الهدف سيتم بناء قاعدة بيانات رقمية متكاملة حول الشركات (الموردة والمصنعة) المتخصصة بقطاع الصناعات الهندسية حول العالم وتصنيفها وفق التصنيفات الدولية، لتزويد المستخدمين بالمعلومات والبيانات والمعرفة حول الصناعات الهندسية من أجل مساعدتهم على اتخاذ القرارات، وعلى وجه الخصوص القرارات الخاصة بتوجيه الاستثمارات، مما سيوفر الوقت والجهد في البحث والتنقيب.

ويمتاز بنك معلومات الصناعات الهندسية بما يلي:

- توفير محتوى بنك المعلومات باللغتين العربية والإنكليزية.
- إتاحة البرنامج الحاسوبي ومحتوى بنك المعلومات عبر الانترنت.
- وجود مستويات للمعلومات وكل منها لفئة من المستخدمين.
- خدمة المعلومات مدفوعة الأجر.

ركز المشروع في مرحلته التجريبية على صناعة الألمنيوم Aluminum Industry، وبالتحديد على بيانات الشركات العاملة بالقطاعات الفرعية ذات الصلة بمعدن الألمنيوم وهي: شركات التعدين Mining؛ مصافي الألومينا Alumina Refinery؛ مصاهر الألمنيوم Aluminum Smelter.

بنك معلومات الصناعات الهندسية - صناعة الألمنيوم



أ. عبد الله القوتلي إعداد:

الملخص

يهدف المقال للتعريف بمشروع بنك معلومات الصناعات الهندسية الذي أطلقه الاتحاد العربي للصناعات الهندسية عام 2016، والذي ركز في مرحلته التجريبية على القطاع الفرعي "صناعة الألمنيوم"، كما يتضمن المقال استعراضاً للمعلومات التي تم جمعها عن القطاع والتي تتعلق بتكوين المعدن، والصناعات التي يدخل بها، والمناطق التي يتوافر بها، والمراحل التي تسبق تشكيله وتصنيعه، إضافة إلى الإحصاءات التي استخرجت من البيانات التي تم جمعها عن حجم صناعة الألمنيوم على المستوى العالمي من جهة، وحجم المساهمة العربية من جهة أخرى.

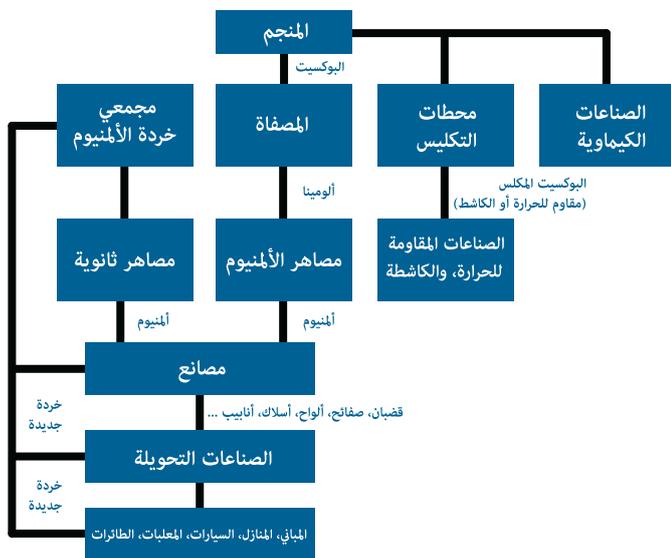
أولاً- مفهوم الصناعات الهندسية وبنك معلومات الصناعات الهندسية

الصناعات الهندسية هي صناعات تحويلية Manufacturing Industries تقوم باستخدام تصميمات هندسية لإنتاج المكائن والمعدات والأجهزة والتجهيزات الميكانيكية والكهربائية والالكترونية والمكتبية والمنزلية باستخدام المواد الأولية المختلفة (المصدر: الاتحاد العربي للصناعات الهندسية 1).

وتضم الصناعات الهندسية مجموعة كبيرة من القطاعات الفرعية المتصلة بالصناعات التحويلية من المعادن وخاماتها والتي يمكن تصنيفها إلى: الصناعات الثقيلة Heavy Industries؛ الصناعات

الكهربائي Hall-Héroult process وهذه المرحلة الأخيرة من إنتاج الألمنيوم الأولي الذي يدخل كمادة أولية في بعض الصناعات التحويلية (مثل بثق الألمنيوم Aluminum Extrusion، ودرفلة الألمنيوم Aluminum Rolling)، ليدخل بعدها في العديد من المنتجات النهائية وشبه النهائية (صناعة السيارات؛ الطائرات؛ المركبات الفضائية؛ الأجهزة الإلكترونية؛ التجهيزات المكتبية والمنزلية؛ الأبواب والنوافذ؛ وغيرها من المنتجات).

الشكل (1) الدورة الإنتاجية لمعدن الألمنيوم



(المصدر: البنك الدولي)

ب- إحصائيات عن الإنتاج العالمي من الألمنيوم

• إنتاج خام البوكسيت Bauxite

يختلف التوزيع الجغرافي لإنتاج خام البوكسيت عن التوزيع الجغرافي لإنتاج الألمنيوم الأولي لأن الأخير يرتبط بتوافر مصادر الطاقة.

ويقدر حجم المخزون العالمي من خام البوكسيت بما يقارب الـ 30 مليار طن، وتستحوذ غينيا على ما نسبته 24.81% من حجم المخزون العالمي، لتليها كل من استراليا وفيتنام بنسب تقارب 20.11% و12.40% على التوالي. ويوضح الشكل أدناه توزيع مخزون دول العالم من خام البوكسيت. (المصدر: تقرير هيئة المسح الجيولوجي عام 2018) أما عربياً فتعتبر المملكة العربية السعودية الدولة الوحيدة التي يتوافر فيها خام البوكسيت بكميات تسمح بإنتاجه بشكل تجاري، حيث يبلغ حجم مخزونها من خام البوكسيت ما يقارب 210 مليون طن متري، وهو ما نسبته 0.70% من المخزون العالمي. (المصدر: تقرير هيئة المسح الجيولوجي عام 2017).

وتم جمع البيانات من المواقع الإلكترونية الرسمية للشركات²، والتقارير الصادرة عنها، إضافة إلى المجلات الصناعية المتخصصة، والجهات الدولية ذات الصلة. وبلغ عدد الشركات التي تم تجميع بياناتها 1006، وهي مصنفة كما يلي:

- 191 مصهر ألمنيوم
- 39 شركة تعدين
- 109 شركة درفلة الألمنيوم
- 63 شركة لتصنيع الألمنيوم
- 7 شركات لصناعة ورق الألمنيوم
- 36 شركة مغلقة
- 82 مصفاة تكرير ألومينا
- 64 منجم بوكسيت
- 115 شركة لسحب الألمنيوم
- 15 شركة لصناعة الكابلات
- 21 شركة لإعادة التدوير
- 266 شركة أخرى

ثانياً- المعلومات المتاحة حول "صناعة الألمنيوم"

يتضمن بنك المعلومات لمحة حول صناعة الألمنيوم، كما يحتوي على بيان حجم صناعة الألمنيوم عالمياً في المراحل الثلاثة الرئيسية لصناعة الألمنيوم، ويذكر حجم الإنتاج العالمي من الصناعات التي تسبق تشكيل الألمنيوم، بالتحديد حجم الإنتاج العالمي من خام البوكسيت Bauxite وحجم المخزون العالمي منه ومسحوق الألومينا Alumina والألمنيوم الأولي، مع بيان حجم المساهمة العربية في هذه الصناعة.

أ- لمحة حول صناعة الألمنيوم

يتواجد الألمنيوم في الطبيعة على شكله المتحد مع بعض العناصر ولا يوجد بشكله النقي، حيث يكون متوافراً في الصخور والقشرة الأرضية. يتم إنتاج الألمنيوم من معدن خام البوكسيت Bauxite الذي يتواجد بوفرة في استراليا، البرازيل، غينيا، جامايكا، غانا، اندونيسيا، جامايكا، روسيا. حيث يستخرج معدن البوكسيت ويتم تكريره إلى الألومينا Alumina (الخام الرئيسي لأوكسيد الألومنيوم) ثم تحويله إلى الألمنيوم المعدني عبر التحليل الكهربائي ليتشكل معدن الألمنيوم المنصهر. ويحتاج إنتاج كل 1 طن من الألمنيوم المنصهر إلى 2 طن من مسحوق الألومينا، والذي يحتاج بدوره ما يقارب الـ 4 أطنان من البوكسيت.

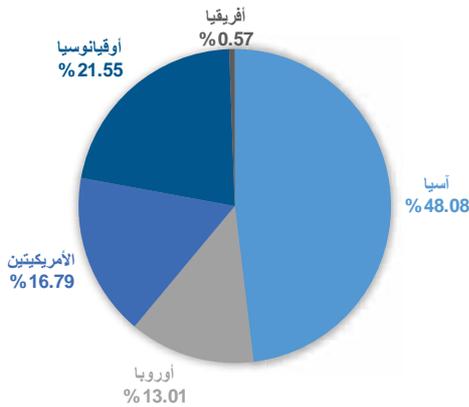
يمكن تقسيم عملية إنتاج الألمنيوم الأولي Primary Aluminum إلى ثلاث مراحل رئيسية (الشكل أدناه) وهي: (1) استخراج خام البوكسيت وتنظيفه ونقله إلى مصافي الألومينا، (2) استخراج الألومينا عبر طريقة باير Bayer's process ونقل الألومينا إلى المصاهر، (3) إنتاج معدن الألمنيوم المنصهر باستخدام التحليل

² تجدر الإشارة أن بيانات الشركات الصينية غير واضحة، ويبلغ عددها الـ 212 شركة.

• إنتاج الألومينا Alumina

يوضح الشكل أدناه التوزيع النسبي للإنتاج العالمي من الألومينا لعام 2017. والذي بلغ بالمجمل ما يقارب 109 مليون طن متري. استحوذت القارة الآسيوية على النسبة الأكبر بإنتاج قارب 53 مليون طن متري، وهو ما نسبته 48% من حجم الإنتاج العالمي، حيث تعد الصين المنتج الأكبر عالمياً لمسحوق الألومينا (42.5 مليون طن متري، وما نسبته 38.2% من الإنتاج العالمي). يليها أوقيانوسيا وبحجم إنتاج قارب الـ 23.3 مليون طن متري، وما نسبته 21%، ثم أوروبا وبحجم إنتاج قارب الـ 15 مليون طن متري وما نسبته 13%، لتليها القارتين الأمريكيتين وبحجم إنتاج قارب 18 مليون طن متري، وما نسبته 16.79%. لتأتي أخيراً أفريقيا بحجم إنتاج قارب 600 ألف طن متري، وما نسبته 0.57% من حجم الإنتاج العالمي.

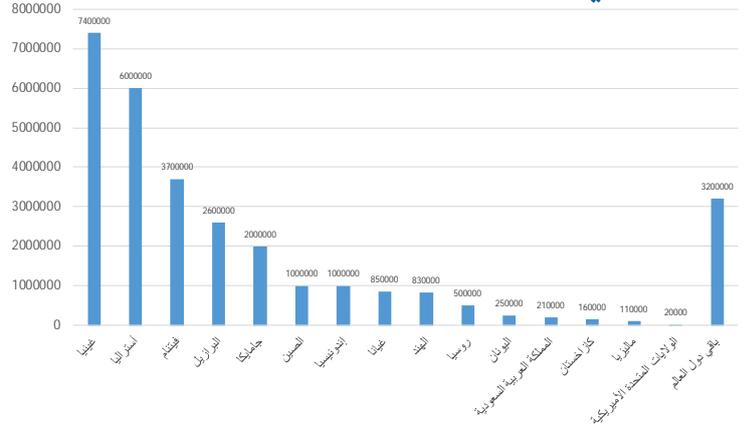
الشكل (4) التوزيع النسبي لحجم الإنتاج العالمي من الألومينا Alumina - عام 2017



(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المرحلة التجريبية من بنك معلومات الصناعات الهندسية)

أما عربياً، فقد كانت المملكة العربية السعودية المنتج الوحيد لمسحوق الألومينا في الشرق الأوسط (حجم إنتاج 1.8 مليون طن متري سنوياً وهو ما نسبته 1.62% من حجم الإنتاج العالمي) وذلك بالاعتماد على ما تستخرجه من خام البوكسيت (المصدر: بنك معلومات الصناعات الهندسية). إلا أنه ومع إعلان شركة في الإمارات العربية المتحدة البدء بالعمليات التشغيلية التجريبية لإنتاج مسحوق الألومينا بالاعتماد على ما تستخرجه الشركة التابعة لها في غينيا من خام البوكسيت والتي يقدر حجم إنتاجها السنوي بما يقارب 12 مليون طن متري سنوياً فمن المتوقع زيادة نسبة المساهمة العربية من هذه الصناعة إلى ما يقارب 3.42% (المصدر: بنك معلومات الصناعات الهندسية).

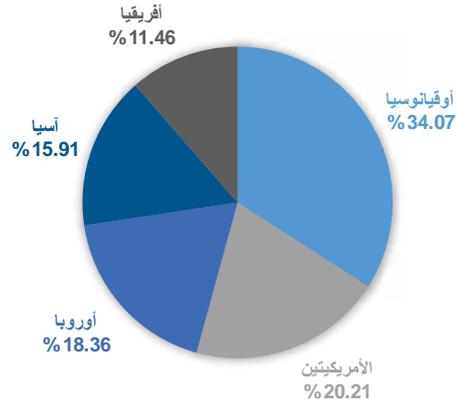
الشكل (2) توزيع المخزون العالمي من خام البوكسيت (مليون طن متري)



(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات تقرير هيئة المسح الجيولوجي)

أما حجم الإنتاج العالمي من خام البوكسيت، فقد بلغ بالمجمل ما يقارب 200 مليون طن متري في عام 2017. ويبين الشكل أدناه التوزيع النسبي لحجم الإنتاج العالمي. حيث تأتي أوقيانوسيا بالمرتبة الأولى بحجم إنتاج قارب 68 مليون طن متري، والتي تشكل ما نسبته 34% من حجم الإنتاج العالمي، لتليها القارتين الأمريكيتين (البرازيل؛ غيانا؛ جامايكا) بحجم إنتاج 40 مليون طن متري، وما نسبته 20%، ومن ثم أوروبا بحجم إنتاج قارب 36.7 مليون طن متري، وما نسبته 18.36%، لتأتي بعدها آسيا بحجم إنتاج قارب 31.8 مليون طن متري، وما نسبته 15.91 مليون طن متري، لتأتي أفريقيا أخيراً وبحجم إنتاج قارب 22.9 مليون طن متري، وما نسبته 11.43% من حجم الإنتاج العالمي.

الشكل (3) التوزيع النسبي لحجم الإنتاج العالمي من خام البوكسيت Bauxite - عام 2017



(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المرحلة التجريبية من بنك معلومات الصناعات الهندسية)

عربياً؛ تعتبر المملكة العربية السعودية المنتج الوحيد في الشرق الأوسط لخام البوكسيت، حيث بلغ حجم الإنتاج عام 2017 ما يقارب الـ 5 مليون طن متري، وهو ما نسبته 2.5% من حجم الإنتاج العالمي (المصدر: بنك معلومات الصناعات الهندسية).

على تلبية حاجاتها من مسحوق الألومينا من أستراليا والهند بشكل رئيسي (المصدر بنك معلومات الصناعات الهندسية).

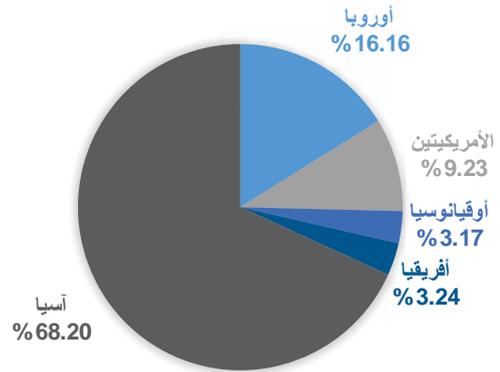
في الختام

تضم صناعة الألمنيوم عدداً من سلاسل القيمة Value Chain إلى أن تصل المنتجات للمستهلك النهائي، وسيتم تناولها في مقالات لاحقة. ونظراً إلى أن تصنيع الألمنيوم كمادة أولية يحتاج إلى طاقة عالية، يمكن القول بأن هذا القطاع ذو أهمية في الدول العربية التي تتوفر لديها مصادر غنية للطاقة والغاز الطبيعي.

• إنتاج الألمنيوم الأولي Primary Aluminum

بلغ حجم الإنتاج العالمي من الألمنيوم الأولي ما يقارب 57 مليون طن عام 2017. وكما هو مبين بالشكل أدناه، فقد استحوذت القارة الآسيوية على النسبة الأكبر بحجم إنتاج 38.91 مليون طن وهو ما نسبته 68.20% من الإنتاج العالمي (تعد الصين المنتج الأكبر عالمياً من الألمنيوم الأولي، والذي يقارب 29.29 مليون طن، أي ما نسبته 51% من الإنتاج العالمي، و75% من إجمالي إنتاج القارة الآسيوية). لتأتي لاحقاً القارة الأوروبية بحجم إنتاج قارب 9.22 مليون طن، وما نسبته 16.16%، ومن ثم الأمريكيتين بحجم إنتاج قارب 5.27 مليون طن، وما نسبته 9.23%، ومن ثم إفريقيا بحجم إنتاج قارب 1.85 مليون طن، وما نسبته 3.24%، لتأتي أخيراً أوقيانوسيا بحجم إنتاج قارب 1.81 مليون طن، والذي يشكل ما نسبته 3.17%. (المصدر بنك معلومات الصناعات الهندسية).

الشكل (5) التوزيع النسبي لحجم الإنتاج العالمي للألمنيوم الأولي - عام 2017



(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المرحلة التجريبية من بنك معلومات الصناعات الهندسية)

أما عربياً، فقد بلغ حجم الإنتاج من الألمنيوم الأولي 5.34 مليون طن عام 2017، والذي يشكل ما نسبته 9.36% من حجم الإنتاج العالمي. وتعتبر الإمارات العربية المتحدة الأولى عربياً في هذه الصناعة (45% من الإنتاج العربي) حيث يبلغ حجم إنتاجها من الألمنيوم الأولي ما يقارب 2.4 مليون طن، وهو ما نسبته 4.21% من حجم الإنتاج العالمي. لتليها كل من البحرين والمملكة العربية السعودية، وبحجم إنتاج يقارب 910 و740 ألف طن على التوالي وما نسبته 1.59% و1.30% من حجم الإنتاج العالمي. لتأتي لاحقاً قطر بحجم إنتاج يقارب 585 ألف طن وما نسبته 1.02% من الإنتاج العالمي.

وتجدر الإشارة بأن حجم الطلب العربي على مسحوق الألومينا لإنتاج الألمنيوم الأولي يقدر بـ 10.68 مليون طن سنوياً، ولذلك تسعى المصاهر العربية (باستثناء المملكة العربية السعودية)

للتنمية، والتأكيد على الحاجة لزيادة الاستثمار بالدول العربية مع التشديد على أهمية الاستثمارات العربية البيئية، والاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة بما فيها مشاريع إعادة الإعمار والبنية التحتية والسياحة، إضافة إلى التشديد على ضرورة تهيئة البيئة الاستثمارية المناسبة ووضع التشريعات المحفزة للاستثمار والتي من شأنها توليد فرص العمل وبالتالي المساهمة في حل مشكلتي البطالة والفقر.

ونوه الملتقى إلى ضرورة تأهيل الإنسان العربي والمؤسسات العربية للتعامل مع الثورة الصناعية الرابعة والاقتصاد الرقمي واقتصاد المعرفة ومجارات التطورات التكنولوجية العالمية، والتأكيد على أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومأسستها على أسس واضحة، إضافة لوجود حاجة ملحة للعمل على توفير المستلزمات الأساسية لاستيعاب تطبيقات الثورة الرقمية التي ستعمل بدورها على تطوير البنى التحتية، وإعداد الكوادر البشرية والأطر التنظيمية المناسبة، والاعتماد على النهج التشاركي. وتم التأكيد على أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة القائمة مع المدخلات التكنولوجية باعتبارها الموظف الأكبر للقوى العاملة والرافدة للصناعات الكبيرة.

- اجتماع الأمين العام المساعد للاتحاد مع عدد من الأعضاء في مصر [22/4/2019] في القاهرة، مصر
- تم عقد الاجتماع تلبية لرغبة بعض الأعضاء لمناقشة فكرة القطاعات الفرعية من الصناعات الهندسية وكيفية تحقيق الهدف منها، وبناء عليه زاد عدد الردود على الاستقصاء كما سبق رصده.
- المشاركة في الاجتماع الدوري /50/ للاتحادات العربية النوعية المتخصصة (دورة القدس عاصمة فلسطين) [12/6/2019] في القاهرة، مصر
- شارك الاتحاد العربي للصناعات الهندسية في الاجتماع الدوري /50/ للاتحادات العربية النوعية المتخصصة، والذي دعت إليه الأمانة العامة لمجلس الوحدة الاقتصادية العربية. وقد مثل الاتحاد كلاً من السادة: الأستاذ حسان دعبول عضو مجلس الإدارة، والأستاذ معتصم دعبول عضو الهيئة العامة، والمهندس رءوف كمال/ الأمين العام المساعد في الاتحاد.
- اجتماع أعضاء الهيئة العامة للاتحاد في مصر [12/6/2019] في القاهرة، مصر

- شارك في الاجتماع 17 عضواً حيث تمت مناقشة أفكار لتفعيل نشاط الاتحاد بمناسبة اختيار ممثلي أعضاء الهيئة العامة في مصر بمجلس إدارة الاتحاد للفترة القادمة. وقد عرض في هذا اللقاء الذي عدداً من الأفكار والرؤى من أهمها:
- إعطاء أولوية لفكرة إنشاء بنك معلومات للصناعات الهندسية المقترح من الأستاذ محمد دعبول (نائب رئيس الاتحاد التنفيذي).
- يتولى الأمين العام المساعد إعداد دراسة مبدئية عن الخدمات

ملخص نشاطات الاتحاد العربي للصناعات الهندسية خلال العام 2019

- اجتماع أعضاء الهيئة العامة للاتحاد في مصر [18/1/2019] في القاهرة، مصر
- تم عرض ملامح النظام الأساسي للاتحاد للتوافق مع النظام الموحد للاتحادات العربية المقدم من مجلس الوحدة الاقتصادية العربية. كما تم طرح فكرة تقسيم نشاط الاتحاد إلى قطاعات متخصصة تعمل وفق متطلبات مجال عملها ولكن تحت مظلة الاتحاد.
- استقصاء حول القطاعات الفرعية في الصناعات الهندسية عمل مكتب الاتحاد الإقليمي في القاهرة على توزيع استمارة استقصاء للقطاعات الفرعية المتصلة بنشاط الاتحاد وتوزيعها على الأعضاء (60 شركة) في مصر لتحديد القطاع الذي يناسب نشاط شركاتهم.
- المؤتمر الثاني لترويج إنجازات وأنشطة مؤسسات العمل العربي المشترك [2019/3/26-24] في تونس
- بناء على الدعوة الكريمة من السادة الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، فقد شارك الاتحاد متمثلاً بالأستاذ عبد المنعم دعبول/ عضو لجنة الشباب الصناعي في فعاليات المؤتمر الإعلامي الذي عقد على هامش القمة العربية في دورتها العادية (30) في الجمهورية التونسية والذي يهدف للترويج لأنشطة وإنجازات مؤسسات العمل العربي المشترك والتعريف بالأدوار التي تقوم بها والخدمات التي تعمل على تقديمها لإبراز مجال عملها وأهدافها وأنشطتها ومشاريعها بصفاتها بيوت خبرة عربية، إضافة لتقديم المساهمة في زيادة وعي المواطن العربي بأهمية العمل العربي المشترك.
- ملتقى مجتمع الأعمال العربي السابع عشر "تحديات مستقبل الاستثمارات العربية" [2019/4/18-17] في بيروت، لبنان.

- بناءً على دعوة كريمة من السادة اتحاد رجال الأعمال العرب، فقد شارك الأستاذ محمد دعبول/ نائب الرئيس التنفيذي للاتحاد في ملتقى مجتمع الأعمال العربي السابع عشر بعنوان "تحديات الاستثمارات العربية". وخرج الملتقى بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تسهيل حركة تنقل أصحاب الأعمال العرب بين الأقطار العربية، والضغط لتغيير السياسات المعيقة

بمصر وممثلي الهيئة العربية للتصنيع (اثنان من أهم الكيانات الصناعية في مصر ولكل منها أعضاء بالاتحاد). وكانت نتيجة هذه اللقاءات ما يلي:

- ترحيب السيد وزير الإنتاج الحربي بالتعاون مع الاتحاد والبدء بالتعاون في مجال التدريب المهني لأعضاء الاتحاد والعاملين لديهم استفادة من إمكانيات التدريب المهني المتعددة والمتطورة المتوفرة لدى الهيئة.

- ترحيب الهيئة العربية للتصنيع بالتعاون مع الاتحاد في عديد من المجالات على اعتبار اهتمام الهيئة (بحكم أسماها) بالتعاون مع الدول العربية، وأن الاتحاد يعد وسيلة فعالة في هذا. وأعربت الهيئة عن تطلعها إلى أن يساهم الاتحاد في المساعدة في تسويق منتجات الهيئة العربية للتصنيع إضافة إلى إمكانية التعاون أيضاً في مجال التدريب المهني المتطور.

2) زيارة رئيس المجلس ونائب الرئيس التنفيذي إلى جمعية مستثمري العاشر من رمضان حيث تم اللقاء مع مجلس إدارة الجمعية كما تمت زيارة إثنين من المصانع (الأعضاء في الاتحاد) وهما: مصنع الوايلر فريد للطللمبات ومجموعة الأهرام لنظم الأمان للتعرف على أساليب العمل وخطوات الإنتاج لإثنين من الصناعات غير التقليدية.

3) لقاء مع أعضاء الهيئة العامة للاتحاد في مصر (حضره 22 عضواً) حيث تم استعراض أحوال الاتحاد سابقاً وحالياً والرؤية المستقبلية لتفعيل أنشطة الاتحاد. ومن أهم النقاط التي طرحت ما يلي:

1. وجوب السعي إلى تواصل قوي مع الجهات الرسمية المختلفة لتفاهم على السياسات والإجراءات التي تمس قطاع الصناعة كي تكون ملائمة للنشاط الصناعي.
2. اقتراح تشكيل لجنة متخصصة من شباب الصناعيين لدراسة التجربة السورية في تعامل الاتحاد مع الأجهزة الحكومية.
3. الاتحاد يمثل قوة ضغط (لوبي) في قطاع الصناعة ويمكنه أن يتبنى موضوعات كبيرة وهامة مثل: مشاكل التبادل التجاري بين الدول العربية، الحماية من الممارسات الاحتكارية والإغراقية، تشجيع المشروعات العربية المشتركة.
4. وجوب إعادة صياغة أهداف الاتحاد لتتماشى مع الظروف الاقتصادية الحالية.
5. البدء بموضوع أو مشروع يهم أكبر قدر ممكن من الأعضاء (بنك المعلومات مثلاً).
6. أهمية وجود قاعدة بيانات متكاملة لأعضاء الاتحاد والتفكير في إصدار مجلة دورية.
7. السعي لاغتنام الفرصة الهائلة في المساهمة في إعادة إعمار الدول العربية المتضررة.
8. التواصل مع الاتحادات أو الغرف أو الكيانات المهتمة بالصناعات الهندسية في الدول العربية وعدم الاقتصر على ضم أفراد إلى عضوية الاتحاد في هذه الدول.

التي يمكن أن يقدمها المكتب الإقليمي للاتحاد لأعضائه في المرحلة المستقبلية تمهيداً لتقديمها إلى الجمعية العمومية في اجتماعها القادم.

- توجيه خطاب إلى وزير الإنتاج الحربي يوضح أنشطة الاتحاد وأهدافه لجذب مزيد من شركات الإنتاج الحربي إلى عضوية الاتحاد.

- عرض نتائج استقصاء القطاعات الفرعية على رئاسة الاتحاد، واقتراح استيفاء استمارة الاستقصاء من جميع أعضاء الهيئة العامة في الاتحاد وعرض النتائج على الجمعية العمومية القادمة لتسهيل اختيار اللجان القطاعية.

• الاجتماع الوزاري للدورة /108/ لمجلس الوحدة الاقتصادية العربية [20/6/2019] في القاهرة، مصر.

بناءً على دعوة كريمة من السادة الأمانة العامة لمجلس الوحدة الاقتصادية العربية فقد شارك الأستاذ مهذب دعبول/ عضو الهيئة العامة، والأستاذ م. رءوف كمال/ الأمين العام المساعد للاتحاد في الاجتماع الوزاري للدورة /108/ لمجلس الوحدة الاقتصادية العربية. وقدّم الاتحاد تقريراً مفصلاً وآخر موجزاً حول أنشطة وبرامج الاتحاد المحققة خلال السنوات الأخيرة في إطار رؤيته لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة 2030. وتضمن التقرير التأكيد على التزام الاتحاد بتحقيق أهداف التنمية المستدامة في أقطارنا العربية وفق الأولويات المحددة في أهدافه -التي تنطلق من الأهداف المشتركة للأعضاء- والمبنية من إطار المصلحة العامة في مجتمعاتنا العربية. وسلط التقرير الضوء على حق التعليم الجيد ولجميع أطراف المجتمع كونه اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المجتمعات وأظهر الشوط الكبير الذي قطعه الاتحاد في هذا المجال خلال عقد ونصف (قبل تفاقم الأزمات السياسية في بلداننا العربية) التي ركز الاتحاد خلالها على إيجاد علاقة تبادلية بين الصناعة والتعليم، وتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة، والمسؤولية الاجتماعية للشركات ومواءمة منظومات الجودة والابتكار؛ ومن أجل ذلك فقد ركز الاتحاد على بناء القدرات للعب دور الشريك في التطوير الاقتصادي بشكل فاعل، إلى جانب حث فئة الشباب على الانخراط في العملية التنموية في مجتمعاتهم في سبيل تحقيق التغييرات ذات التأثير الإيجابي في تلك المجتمعات.

• الاجتماع التشاوري مع أعضاء الاتحاد في مصر [-2019/7/22] في القاهرة، مصر

خلال زيارتهما إلى القاهرة، عقد م. سعيد الحافظ (رئيس مجلس إدارة الاتحاد) وأ. محمد دعبول (نائب الرئيس التنفيذي) لقاءات لمناقشة أوجه التعاون داخل الاتحاد ومع الجهات المعنية الأخرى.

1) اجتماع نائب الرئيس التنفيذي مع وزير الإنتاج الحربي

9. الاستفادة من الشق الصناعي في أجندة التنمية 2020 - 2030 التي أصدرتها الأمم المتحدة لمواكبة ما يفكر فيه العالم.
 • اجتماع نائب الرئيس التنفيذي للاتحاد مع استشاريي الاتحاد في المكتب الإقليمي بدمشق [22/9/2019]

عقد نائب الرئيس التنفيذي اجتماعاً مع استشاريي مكتب الاتحاد بدمشق الأستاذة خولة كنيبة، والأستاذة سلافة عقيلي، وبحضور المساعد الإداري وذلك لمناقشة مقترحات أنشطة يكون لها الأثر الإيجابي على مستوى المجتمع بشكل عام، وعلى مستوى بيئة الأعمال بشكل خاص، ضمن المنظرين المتوسط والطويل. كما تداول الحضور عدداً من الموضوعات التي من الممكن المساهمة بها في نشرة الاتحاد الدورية Newsletter والمقرر إطلاق العدد الأول منها قبل نهاية العام الحالي.
 • استبيان نشاطات وإنجازات الاتحادات العربية النوعية المتخصصة [2018-2019] تشرين الأول/ أكتوبر 2019

بناءً على طلب الأمانة العامة لمجلس الوحدة الاقتصادية العربية، تم ملء استبيان مجلس الوحدة الاقتصادية العربية (طبقاً لتقارير أنشطة الاتحاد لعامي 2018 و2019) وذلك لإدراجه في التقرير الشامل للاتحادات والذي سيعرض في الاجتماع (51) للاتحادات العربية النوعية المتخصصة بتاريخ 8/12/2019.

• الدورة الثالثة للملتقى الدوري للاتحادات العربية النوعية المتخصصة [9-10/10/2019] في عمان، الأردن

بدعوة كريمة من السادة الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، فقد شارك الاتحاد ممثلاً بالأستاذ محمد دعبول/ نائب الرئيس التنفيذي في الدورة الثالثة للملتقى الدوري للاتحادات العربية النوعية المتخصصة، والذي عقد خلال الفترة 9 10/10/2019 في عمان، الأردن وذلك بحضور ما يزيد عن (40) اتحاداً من الاتحادات العربية الفاعلة والناشطة في منظومة العمل العربي المشترك. وعقد الملتقى في إطار التطورات والمستجدات التي تمر بها المنطقة العربية والتي فرضت واقعاً جديداً وأملت تحديات كبيرة تستوجب على جميع مؤسسات العمل العربي المشترك التفاعل معها وتطوير برامجها وأهدافها لمواكبتها وتفعيل آلياتها بما يتيح التعامل الإيجابي معها.

كي تكون النشرة الدورية للاتحاد إنجازاً، نتطلع لمقترحاتكم ومساهماتكم.

