

«الهدر» هو التحدي المقبل الذي ستواجهه الصناعة المصرية وتجديد شباب المؤسسات ضرورة ملحة

د. نادر رياض بدأ كمتدرب في شركة «بافاريا» الأجنبية ليصبح مالكا لكافة أسهمها في ألمانيا ومصر

القاهرة، هبة القدسي

شخصية الدكتور نادر رياض واضحة فهدوءه وبساطته مكتبه وحديثه المتواضع يغري بطرح عدد من الأسئلة لكن إجاباته كلها تأتي صعبة وشديدة الدبلوماسية، ومهما حاولنا تضيق الخناق في الأسئلة، فإنه ينجو منها بمهارة ونكا، وعليك أن تستشف الإجابة بين سطور التحليل الاقتصادي الذي يجيده.

كان اللقاء في مكتبه بوسط البلد، وهو مكتب صغير المساحة، ولا توجد به نافذة، بسيط في أثاثه، ولكن جدران المكتب تروي أحداثا كثيرة في حياته، وعبارة الشرح المعلقة تنبئ عن المبادئ والقيم التي يؤمن بها، المكتبة مليئة بالكتب الأجنبية والعلمية بالألمانية، كل شيء يعد في متناول يده من الأوراق والأجهزة، بل يبدو أن المساحة الصغيرة للمكتب لا تسمح إلا لعدد قليل من الضيوف.

في أيضا لها هدف تطلعي وتيسيري، يشغل عدة مناصب مختلفة إلى جوار رئاسته لمجلس إدارة شركة «بافاريا» لتصنيع الأجهزة الإضاءة فهو مستشار لجنة الصناعة والطاقة بمجلس الشعب، ورئيس لجنة الصناعات الصغيرة والمتوسطة باتحاد الصناعات، ونائب رئيس غرفة التجارة المصرية الألمانية، وعضو بلجنة السياسات الحزب الوطني، إلى جانب أنشطته الاجتماعية المتعددة وعضو بجمعية بنوادي الروتاري والوراثات، ويحسان هذه المناصب داخل مصر، فهو يشغل مناصب هامة في ألمانيا فهو عضو باتحاد المصنعين الألمان لأجهزة الإضاءة وعضو بلجنة تصديق مواصفات أجهزة الإضاءة الأوروبية، وقد قلده الرئيس يوهانس راو ورئيس جمهورية ألمانيا الاتحادية وسام الاستحقاق من الطبقة الأولى العام الماضي.

رحلة تأسيس شركة «بافاريا» تمتد لأكثر من أربعين عاما، عندما سافر نادر رياض وهو في الثامنة عشرة من عمره إلى ألمانيا في عام 1960 والتحق بكلية هندسة آلة الإنتاج قسم الإضاءة الصناعية لمدة خمس سنوات أتمم خلالها بالجامع الألماني وتعلم لغته، وتعرف على تقنية العمل بكل أبعادها، وكيف أنها قسرية محبوبة للجمتمع الألماني يشغل من خلالها فكر الفرد وسلوكه، ومن خلال حبه واعتزازه المهني لهذا الانتماء يشغل سعيه وراء تحقيق الذات، وخلال فترة دراسته تلقى د. نادر رياض تدريسا في شري «بافاريا» الألمانية واستطاع أن يقوم بتعديل في التصميم الفني لأحد المنتجات مما خفض



د. نادر رياض

في تكلفة إنتاجه بنحو ربع مليون مارك، واعتمدت القوات المسلحة الألمانية هذا التعديل، وقررت له إدارة الشركة خمسة آلاف مارك مكافأة، لكنه رفضها، فقد أراد أن يثبت للشركة أن طليعة الكلية يمكنهم القيام بعمل جيد.

هذا التصرف كان يطوي على نكا، فرفضه مبلغ المكافأة، جعل الشركة تقدر هذا الشاب وتحرمه وتوافق على البدء في مشروع شركة ليد مصنع صغير في مصر، كان كل إرسال هذا المصنع هو 24 ألف جنيه، شاركت الشركة بنصفهم بالخامات والمعدات، وبدأ المصنع الصغير، «بافاريا مصر» إنتاجه في عام 1971.

ويقول د. نادر بدأت المصنع باثنتين من العمال وأنا كمهندس للحام واعتبر أن أصعب مراحل البناء الصناعي هي بناء الفرد، وربط مصلحة العامل بمصلحة المؤسسة وزرع مفاهيم الجودة والأتمتة وقبول التدريب المبرمج كصفات أساسية لنجاح أية مؤسسة، وجعل الطموح النهائي لها هو أن نتجح في تكوين البنية ذاتية التشغيل تعمل على تحسين الأداء من دون تدخل خارجي وقد حرصنا في «بافاريا مصر» على وضع نظام يربط العامل بالمؤسسة من خلال نظام للحوافز الإيجابية والسلبية تجعل العامل يسعى دائما لتطوير والإبداع ويحرص على جودة المنتج الذي يصنع والامتنان بمبدأ أن ما هو جيد لا يعتز به جيدا بنسبة 100 في المائة بل تسعى لتطوير والتحسين بصفة مستمرة، وهذه المفاهيم دخلت «بافاريا مصر» في سياق استنباط مواصفات وتأهيل فني لمخابري

الجودة العالمية في الأداء والكفاءة ثم التصدير إلى دول أوروبا.

إما فيما يتعلق بشراء أسهم الشركة الألمانية، برز رياض، أن اندماج الشركتين في الشركة المصرية بالاستحواذ الكامل لاسهم وانصبة الشركة الأم جاء نتيجة عدة أسباب منها ميزانية البحوث والتطوير التي وفرتها الشركة المصرية في مدى 25 عاما والتي تراوحت بين 5 و 7 في المائة من الأرباح وكأنت السبد في استنباط الكثير من المنتجات المخفوقة تسويقيا والمستوفاة للمعايير الدولية مما أهلها لملاحقة متطلبات صناعة المستقبل أكثر من الشركة التي أتمت أصحابها باستنفاد أرباحها أولا بأول مما أضعب من احتياجاتها وأبعدها عن المنتجات الحديثة التي تمثل متطلبات الغد.

من جانب آخر كان هذا الاستحواذ والإنضمام حلا مثاليا للحفاظ على التصنيع التسويقي للشركة الألمانية في المجتمع الأوروبي قبل أن ينحصر بينهم ثم توريد أكثر من 50 في المائة من طلبات الموزعين للسوق الألمانية والأوروبية من إنتاج الشركة في مصر.

كيف يتم أسلوب الإدارة بين الشركتين الألمانية المصرية؟

الاستراتيجية مركزية في مصر كذلك إدارة البحوث والتطوير وإدارة التسويق للسوق الأوروبية فهي تتم من خلال الشركة الألمانية، وصارت الشركة المصرية تتبع سياسة مستقلة تسير على خطوات متوازنة وتقديم منتجات لا تتشابه مع تلك الموردة من الشركة الألمانية أحسن لا يحدث تضارب

مصالح.

● أنت حاصل على ماجستير في «إدارة خطوط الإنتاج» ودكتوراه في الهندسة الصناعية، وتدير مؤسسة عالمية، في رأيك ما هي مواصفات «الإدارة الجيدة»؟

مرت الإدارة بأربع أحقاب من الفكر في توصيفها بدأت بوصفها القدرة على اتخاذ قرار ولكن اصطدم هذا التعريف بعقبات تنفيذية، فانطلق إلى القدرة على اتخاذ قرار وتنفيذه ثم تأثرت بالعمل الجماعي، فعرفت إدارة بائنهما الرؤية أي الفكر الاستراتيجي والتوجيه ثم تحديد المهمة اللازمة لتحقيق الرؤية ثم مرحلة تكوين الفريق المناسب لتنفيذ المهمة.

وما هو تقييمك لوضع الصناعة المصرية خاصة أن 4 في المائة فقط من الصناعات المصرية يمكن تصديره، قال وزير الصناعة والتجارة خاصة نحن على مشارف التحرير الكامل للتجارة في 2005؟

لماذا أن التحدي الذي تواجهها الصناعة المصرية الآن تعتبر أكثر حدة من أي وقت مضى خاصة في ظل احتلال قضية التصدير مكانة متزايدة في أولويات السياسة الاقتصادية، وتشابك العلاقات الدولية وانصرافها في بؤنة واحدة لا تخلو من التناقضات والصراعات وتدعم الدولة قضية التصدير في خلال فترات الجفاف لاستثمار في كافة المجالات الإنتاجية واستقدام تقنية مستطورة، ويبقى الأهم معقودا على القطاع الصناعي هي التفتت التصديري وهناك شكايات مستمرة استطاعت الوصول للعالمية من دون أن تنتظر المافس الخليل من الخارج وخرجت المافس التصديري في منتصف الطريق وأخرى بدأت تأخذ طريقتا لتعبر الحدود إلى العالمي وأربعة نصيب أعينها أدوات لاك بمقاييس التطوير والقياسية المتخلفة ومستوى الجودة وأية خدمات ما بعد البيع والتسويق المحترف.

وعلى الصناعة المصرية أن تشرع عن ساعد الدولة وتعمل على تطوير نفسها معتمدة على عدة مبادئ أهمها، الجودة، ويعد تفصيل أداء المواصفات القياسية دورها، أداة لا تأسف لتطوير الصناعة المصرية من جهة، وحاسمة لوسائل تنافسيتها من الجانب الآخر في حجة أخرى وأيضا أداة للتحصيل لدخول أسواق التصدير، المبدأ الآخر هو مواجهة ملف «الهدر»، وهو التحدي المقبل الذي يتحدى على الصناعة المصرية مواجهته مثل الإهدار في الخامات المستخدمة الإهدار في الطاقة، والإهدار في إدارة عناصر الوقت والإهدار والمال في تنمية رأس المال البشري.

ويبقى بعد ذلك المهارة التسويقية للوجود بالخارج من خلال استنباط المواصفات القياسية المطبقة في السوق المعني وتوفير مخزون يكفي لاستيفاء الطلب لكل عمل.

● إذا عدنا إلى شركة «بافاريا» التي تديرها، فهي تدرج تحت تصنيف البرنس العالي حيث يوجد عدد من أفراد الأسرة في مقاعد مجلس الإدارة، وتولي ابنك منصب مسير التطوير الاستراتيجي فهل لك للدمج في الملكية والإدارة أم الاستعانة بأهل الفقه؟

● بوجه عام هذا الأمر يخضع إلى أن صاحب المال أو من يمتلك أسهما في أية مؤسسة صناعية ينبغي الاطئنان على امواله، ومن ثم فهو مساهم أو مشارك بمجلس إدارة المؤسسة، من جانب آخر فإن تقديم مؤسسة صناعية بمجموعة من المؤشرات أهمها الكيان الصناعي الذي بدأ بمملكة فردية أو عائلية هل وصل لمرحلة فصل الملكية عن الإدارة؟ هل توجد سياسة للتصنيع البشري، هل فصل الموارد البشرية عن الشؤون الإدارية بإدارة مستقلة؟ هل توجد ميزانية خاصة للتدريب والموظف طوال فترة حياته المهنية هل فصل الإدارة عن التسويق، هل توجد إدارة للجودة داخل المؤسسة، وماذا عن سياسة البحوث والتطوير، وهل يوجد هذه العناصر وغيرها يمكن لأي مستشار صناعي أن يحدد جودة المؤسسة بعض النظر عن مقاعد أعضاء مجلس الإدارة عن طريق تقييم حزمة منتجات وتصنيفها في السوق ومستقبلها في المنظور الأفقي والراسي.

من ناحية أخرى فإن أية مؤسسة صناعية تشبه إلى حد كبير الكائن الحي الذي يمر بمراحل النمو ثم مراحل البعث عن ذات ثم تهيئة الهوية ثم تعظيم هذه الهوية بإمكانيات إدارية واتجاهية ثم المرور بمرحلة النضج ثم الشيخوخة.

● حملت على وسام الاستحقاق الألمان من الطبقة الأولى عام 2003 مع من يحملين هذا الوسام، ولماذا لم تتعن بجسدية الألمان؟

● وسام الاستحقاق الألماني هو وسام تمنح في مجال التخصص والخدمة العامة والمشاركة في إراء الحياة العامة والعام ما يخدم المجتمع الألماني أو العلاقات بين ألمانيا والدول الأخرى لكنني لم وأني أسعى للحصول على الجنسية الألمانية فقد قررت في مصر التعليم الجيد والمهارة الكريمة واعتلتني فحرصا على تحقيق النجاح وحققنا كثيرا من الطموحات التي فاققت توقعاتنا على مراحل مسيرة حياتي العملية.