

## شركة ناقل للشحن



شركة ناقل للشحن هي من شركات الشحن التي تعمل محلياً منذ أكثر من عقد من الزمن. وقد اتخذت الشركة قراراً استراتيجياً بأن تلغي اعتمادها على الشاحنات الكبيرة بين المدن والاعتماد على النقل الجوي في مستودع مناطقي ثم يتم التوزيع عبر سيارات نقل متوسطة وصغيرة. وكان يوسف الحارثي أحد العاملين الذين التحقوا بالشركة منذ تخرجه من جامعة أم القرى بمكة المكرمة بتخصص إدارة تربية ولكنه مكث سنة كاملة في التدريب الإداري في المقر الرئيسي للشركة في مدينة جدة. انتقل بعد ذلك من مدينة جدة إلى مستودعات مدينة تبوك حيث بقي يعمل هناك لمدة سنتين كمساعد مدير قبل أن ينتقل مرة أخرى إلى تبوك ليكون هناك مسئولاً عن مستودعات الشركة. وكانت المستودعات في تبوك تعتبر الأقل كفاءة من بين شبكة مستودعات شركة ناقل لخدمات الشحن. وقد أدت مشكلات العمال وانخفاض الإنتاجية إلى قرار إلغاءه لولا تدخل أحد الملاك بدعمه مالياً حرصاً على مصلحة وخدمة العملاء.

وبعد مرور سنتين من عمل يوسف في فرع تبوك تحول أداء الفرع بفضل مجهود يوسف 180 درجة حيث كان يوسف يتواجد في كل مكان داخل مستودعات الفرع وفي أماكن الاستقبال وفي أرضية التحميل والتنزيل. ولم يكن بإمكان السكرتير الوصول إلى يوسف إلا عن طريق النداء الآلي أو الجوال. وقد كان يوسف الشخص الأول المطلوب مراجعته من قبل سائقي الشاحنات وعمال التنزيل والتحميل والذي كان يصل عددهم إلى ما يقرب 50 شخصاً. وكان يوسف يرى أنه يتوجب عليه التواجد في مواطن العمل والحركة لا المكاتب. ولم يكن يوسف يستخدم الخطابات وكانت التعليمات تصل مباشرة لكل شخص يطلبها.

وفي عام 2018م وبعد أربع سنوات من التقارير المبهرة عن فرع تبوك تقرر ترقية يوسف إلى مدير المنطقة الجنوبية ونتيجة لذلك تم انتقال مقر عمل يوسف إلى مدينة أبها وأتاح المركز الجديد ليوسف الاضطلاع بالمسئولية الشاملة عن جميع مستودعات المنطقة الجنوبية في الشركة.

لقد كان يوسف مبتهجا بهذه الترقية ولكنه في نفس الوقت أخذ يشعر بالقلق وعدم الأمان تجاه تحمله المسئوليات الجسام التي بتطلبها عمله الجديد.

بعد مرور ستة أشهر على استلام يوسف لمركزه الجديد كمدير للمنطقة الجنوبية بدأت شكوكه الأولى تتضح ومنها علاقته غير الجيدة مع مساعده سالم. فعندما وصل يوسف لمركزه الجديد بين لسالم شفهاً بأن تشغيل مستودع مدينة خميس مشيط لم تعد من مسئوليات سالم. وعلى الرغم من أن عمليات تشغيل مستودع مدينة خميس مشيط كانت تعتبر الأصغر والأهدأ، فقد كان يوسف يشعر بناء على ما سمعه من شائعات عن عدم قدرة سالم على التعامل مع الأزمات. لذا أن من الأفضل والأسلم عدم إعطاء سالم الفرصة ليرتكب أخطاء كارثية. وقد أدرك يوسف أن أخطاء سالم ستصبح في النهاية أخطاؤه - وهي مخاطرة لا يستطيع يوسف أن يتحملها في مركزه الجديد. ومع كل ذلك وبوجود كل القيود الشفهية علاوة على ذكر ذلك في أحد اللقاءات الجانبية مع بعض العاملين بأنه لم يعد مسئولاً عن فرع خميس مشيط، ومع ذلك استمر سالم في تأدية عمله كالمعتاد وكأنه لا يزال هو المسئول عن تشغيل مستودع خميس مشيط، على الأقل بقي سالم على اتصال مستمر مع هاني أحمد مدير مستودع خميس مشيط ومع العملاء في المنطقة التي تخدمها عمليات الفرع.

بالإضافة إلى مشكلات يوسف مع سالم فإنه أصبح مثقلاً بأعباء عمله الجديد - وكان يبدو أنه كلما قام بجهد أكبر وعمل ساعات أطول كلما زادت المهام والأعمال. ونادراً ما كان يرى أسرته خلال أيام الأسبوع. وفي الأيام التي كان يوسف يعمل فيها في مكتبه حتى ساعة متأخرة من الليل فإنه في أيام أخرى ينزل إلى الميدان وإلى مرافق العمل الأخرى ليصارع المشكلات في المستودعات. ولإظهار الصورة المعقدة أكثر، فإنه عندما يعود يوسف من زيارته الميدانية فإنه يجد وبشكل مستمر مكتبه وقد ازدحم بالرسائل وطلبات المعلومات الواجب عليه أن يجيب عليها. وقد كان يوسف يسعى ويحاول أن يبين لسكرتيه كيف يمكنه تدبر أمر مراسلاته والإجابة عليها إلا أنه لم يعثر على الوقت الذي يمكنه من الجلوس معه لعمل ذلك. كذلك فإن يوسف كان يدرك أن بعض طلبات المعلومات والاستفسارات الواردة من مديري المستودعات يمكن إيقافها لو تم وضع دليل للإجراءات والسياسات. ويعتبر إعداد مثل هذا الدليل مهمة أو مشروعاً مثالياً لسالم فليديه معرفة ممتازة عن شمولية العمليات. ولكن لسوء حظ يوسف فإنه لا يجد أو يدخر وقتاً للتحدث مع سالم عن إعداد هذا الدليل.

في نهاية الأسبوع أصبح يوسف منهك القوى فقد اضرب عن العمل بعض العاملين لمطالبتهم بتخصيص مطعم داخلي لهم كان قد بدأ به يوسف ولكن لم ينهيه ولا يعرفون مصير هذا الوعد. كما أن المفاوضات مع شركة الناقل السريع لم تتقدم لكون يوسف لم يجد الفرصة للاطلاع على تقرير سكرتيه قبل أن يذهب إلى اجتماعه مع مسؤولي شركة الناقل السريع. ولكن وبطريقة المناقشات

الارتجالية استطاع يوسف كسب العقد مع هذه الشركة رغم اعتراضات مساعده سالم على هذا العقد. وكان هذا النجاح كافياً لأبهاج يوسف أثناء وجوده في مؤتمر مديري المناطق. إلا أن روحه المبتهجة انهارت فجأة يوم الأحد عندما اتصل به المدير العام للشركة وتأنيبه على تأخر التقرير المالي للمنطقة لمناقشته في اجتماع مجلس الإدارة خلال 3 أيام. وازداد وضعه تعقيداً عندما أخبره المدير العام أن توقيع العقد مع شركة السهم الملتهب سوف يضع الشركة في حرج شديد لضرورة أن تقوم ببناء مستودعات كافية لتغطية متطلبات هذا العقد الجديد. بعد أن وضع يوسف سماعة الهاتف، جلس متكئاً إلى الخلف يتأمل تحليلات المدير لمشكلاته وتدمره منها، ومدى منطقية هذه الانتقادات.

أسئلة للمناقشة:

1. أين تكمن مشكلة الاتصال في هذه الحالة؟
2. نفترض أنك أنت يوسف، ما هي التغييرات التي تود أن تجريها على نمطك الإداري؟
3. اقترح على يوسف حلاً لتحسين الأوضاع دون خسارة عقد الشركة الجديد؟