

رسالة بحثية مهنية

اعادة هيكله الشركات فى ظل المتغيرات الاقتصادية المصرية

اعداد الباحث

فؤاد كمال فؤاد محمد سعيد

المقدمة:

ان الاقتصاد المصرى يمر بمراحل يوجد بها العديد من التحديات والتي كان سببها التأثير السياسى بعد ثورة 25 يناير و 30 يونيو والتي كانت لها تواع لم تؤدى الى تجميد النهوض الاقتصادى فحسب وانما تدهور كبير فى الاقتصاد المصرى.

وكان من الواضح فى هذه الفترة التى امتدت حتى وقت كتابة هذا البحث وهو بداية عام 2019 نتيجة هذه المشاكل الاقتصادية متمثلة فى امثلة عدة منها:

- ارتفاع اسعار العملات الاجنبية وفى بعض الاحيان عدم توافرها .
- عدم اتاحية هذه العملات للمستوردين من اجل اتمام عملية الاستيراد الخاصة بشركاتهم.
- الاقتراض من البنك الدولى.
- الغاء الدعم بشكل مرحلى .
- تعويم العملة .
- ارتفاع اسعار المحروقاتالخ

وبالتالى ادى ذلك الى مستويات قياسية فى التضخم وهنا كانت نتائج هذه المشكلة ومنها:

- اختفاء بعض الكيانات نتيجة :
 1. عدم توافر العملة الصعبة .
 2. عدم القدرة على الاحتفاظ بالكوادر البشرية .

3. عدم القدرة على الاستثمار فى تنمية الموارد البشرية / الادوات / استخدام اصول جديدة بدل المتهالكه او الغير متطورة.

• وجود تحديات لدى موظفى الشركات فى الاعتماد على الراتب لسد احتياجاتهم وذلك بعد زيادة الاسعار ورفع الدعم "بشكل جزئى". ولذلك سنتناول باذن الله فى هذا البحث عن كيفية مجابهة التحديات الاقتصادية للشركات عن طريق اعادة هيكلتها واستثمار مواردها امثل استثمار بل ومن الممكن جدا المنافسة بقوة داخل السوق المصرى وبالتالي المشاركة فى النهوض بالاقتصاد المصرى.

مشكلة البحث :

مما تم ذكره سالفا فى مقدمة البحث فان مشكلة هذا البحث سوف تغطى التحديات التى تواجه شركات القطاع الخاص والتى توظف 70% من القوة العاملة فى الاقتصاد المصرى "دراسة فى مركز كارنيغى للشرق الاوسط " وبالتالي نتيجة التغيرات الاقتصادية والمشاكل هى:

1. الاحتفاظ بالكوادر البشرية وتدريبها وتنميتها.
2. ضعف ربحية الشركات نتيجة زيادة اسعار الموارد ووجود منافسة شرسة بين الشركات .
3. ضعف مردود الاستثمار للشركات.

أهمية البحث :

ان اهمية البحث تتلخص فى كيفية اعادة هيكلة الشركات بعد التحديات الاقتصادية فى مصر بعد عام 2011 والتي من خلالها سنتعرض الى اعادة هيكلة ادارية واخرى اقتصادية.

أولاً: اعادة الهيكلة الادارية

سنقوم بفحص وتحليل اوضاع الشركة الحالية فى :

- اهداف الشركة الاستراتيجية .
- اللوائح والاجراءات الداخلية.
- الهيكل الوظيفى للشركة.
- تقييم الكفاءات البشرية الحالية.
- تقييم تدفق العمل work flow الحالى.
- أدوات العمل الحالية مثل برامج الحاسوب التشغيلية والفنية والادارية .
- خطوط الانتاج والمراحل الانتاجية فى الشركات الصناعية.

بعد ذلك نتوصل الى تحليل فجوة للشركة مقارنة بشبيهاتها من الشركات المنافسة "الناجحة والرائدة

فى نفس المجال " وبالتالي سنقوم ب:

- اعادة صياغة - الاهداف الشركة الاستراتيجية .
- اعادة صياغة - اللوائح والاجراءات الداخلية.

- اعادة صياغة - الهيكل الوظيفى للشركة.
- تحديد احتياجات الكوادر البشرية الحالية من التدريب الفنى والادارى . وايضا احتياجات الشركة من كوادر بشرية خارجية .
- تحسين - تدفق العمل work flow الحالى.
- الاختيار الامثل والمناسب ل - أدوات العمل الحالية مثل برامج الحاسوب التشغيلية والفنية والادارية .
- تطوير - خطوط الانتاج والمراحل الانتاجية فى الشركات الصناعية.

ثانيا اعادة الهيكلة الاقتصادية

- سنقوم بفحص وتقييم ادارات المبيعات وتطوير الاعمال والمشتريات والمخازن والمالية والموارد البشرية على ان نركز على النقاط التالية:
- هل مشتريات الشركة هى فى افضل مستوياتها (اقل سعر - اعلى جودة - افضل طرق سداد - وجود عروض اسعار من جهات مختلفة).
 - هل نقوم باستثمار اوقات الموظفين والفنيين والاداريين والعمال وخلافه امثل استغلال وبالتالي تخفيض تكلفة التشغيل من الموارد البشرية؟
 - هل توجد تقارير مالية دورية " يومية - اسبوعية - شهرية - ربع سنوية - نصف سنوية - سنوية - سنوية" وذلك لاطهار مدى التزام جميع ادارات واقسام الشركة بالموازنات والخطط المالية المعتمدة . واطهار الانحرافات وتحليلها والوقوف على اسبابها بشكل سريع؟

- هل لدينا افضل الطرق التخزينية للمحافظة على المخزون من التلف او التقادم؟
- هل لدينا خطط بيعية قابلة للتحقيق ؟ وهل يتم بالفعل الوصول الى المبيعات المستهدفة؟

فروض وتساؤلات البحث :

أولا الفروض:

- فى حالة اعادة الهيكلة الادارية والاقتصادية للشركات تستطيع النهوض من جديد وتتخطى الازمة الحالية.
- من الممكن اعادة هيكلة الشركات بموازانات مالية ليست كبيرة وتطيع الشركة استيعابها.
- يمكن لى كمالك / مساهم بالشركة ان ابتعد عن الادارة الشخصية للشركة ويكون هناك مجلس ادارة هو المسئول عن ادارة الشركة .

ثانيا التساؤلات:

- هل فى حالة اعادة الهيكلة الادارية والاقتصادية للشركات تستطيع النهوض من جديد وتتخطى الازمة الحالية؟
- هل لا بد من وجود موازنة ضخمة للشركات من اجل جلب المكاتب الاستشارية المتخصصة باعادة الهيكلة؟
- هل بالضرورة انا ملزم كمالك / مساهم بالشركة بالادارة الشخصية للشركة ولا يمكن الابتعاد عن الادارة ؟

أهداف البحث :

ان اعادة هيكله الشركات هدفه الوصول الى:

1. تطوير وتنمية الكوادر البشرية للوصول الى اعلى مردود ممكن منها.
2. ميكنة الشركات لتواكب التطور الحديث فى التكنولوجيا وبرامج الحاسوب وبالتالى سرعة الاجراءات ودقتها .
3. تقليل الهالك من الوقت والمال نتيجة استحداث اجراءات ولوائح وادوات جديدة من شأنها المساعدة فى ذلك.
4. عدم مركزية المعلومات مع عمل تخزين مثالى لبيانات ومعلومات الشركة مع وضع صلاحيات للاطلاع عليها.
5. وجود خطة استراتيجية واضحة قابلة للتنفيذ والتي ستشترط كيفية نمو الشركة فى الفترة المقبلة " 5 سنوات على الاقل "
6. زيادة دخول الموظفين لمواجهة التضخم .
7. وجود بيئة عادلة لتقييم الموظفين وبالتالى رفع الروح المعنوية للموظفين مما ينتج عنه زيادة المردود منهم.
8. وجود مسار وظيفى واضح لكل موظف بالشركة والذي يشمل آلية الترقيات والمكافآت وخلافه.
9. وجود برامج توعية بلوائح الشركة وايضا قانون العمل المصرى.

10. دليل لكل ادارة موضحا به :

- تعريف الادارة أو القسم.
- مهام الادارة أو القسم.
- أهداف الادارة أو القسم.
- علاقة الادارة أو القسم بالاقسام والادارات الاخرى.

منهج البحث :

ويعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي من أجل جمع المعلومات وتحديد المفاهيم والمعطيات المتوفرة عن الادارة الحديثة وعن الخطط المعنية بتطبيق الهيكلة الادارية والاقتصادية وكذلك استخدام المنهج الاستقرائي .

الى جانب استخدام المنهج التحليلي الكمي فى معرفة اثر اعادة هيكلة الشركات اداريا واقتصاديا للنهوض بها وعمل التنمية الشاملة بها .

حدود البحث :

إن حدود البحث سوف تشمل حدود مكانية وحدود زمانية كالتالى:

الحدود المكانية: تشمل الحدود المكانية الشركات والكيانات داخل جمهورية مصر العربية

الحدود الزمانية : تقوم الدراسة على الفترة الزمانية بعد ثورة 25 يناير اى من عام 2011 م حتى بداية عام 2019 م .

خطة البحث :

سوف تنتظم خطة الدراسة على النحو التالي فصل تمهيدى وثلاثة فصول وعدة مباحث ومطالب

وخاتمة كما يلى

الفصل التمهيدي : الاطار النظرى والمفاهيم العلمية

المبحث الاول : ماهية اعادة هيكله الشركات

اولا: تعريف اعادة الهيكلة.

ثانيا : من هى الشركات التى تحتاج الى اعادة هيكله.

المبحث الثانى :اهمية تطبيق اعادة الهيكلة

اولا: ايجابيات اعادة الهيكلة.

ثانيا: اهمية اعادة الهيكلة للاقتصاد المصرى.

المبحث الثالث :مراحل اعادة الهيكلة

اولا: مرحلة اعداد الخطة الاستراتيجية.

ثانيا: تطبيق الخطة الاستراتيجية.

ثالثا: تقييم ومراقبة الخطة الاستراتيجية

المبحث الرابع :النظريات العلمية للمنظمات

الفصل الاول : اعداد الخطة الاستراتيجية

المبحث الاول : دراسة الوضع الحالى للشركة.

اولا: تقييم الكوادر البشرية والتوصيف الوظيفى الحالى لهم.

ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمى للشركة.

ثالثا: دراسة وضع الشركة التسويقى والمنافسة.

رابعا : دراسة برامج الحاسب الموجودة.

خامسا: تحليل الاجراءات الحالية للشركة.

المبحث الثانى : وضع الاهداف المرجوة.

اولا: تحديد اهداف الشركة الرئيسية.

ثانيا: تحليل الاهداف الرئيسية الى اهداف فرعية لكل قطاع / ادارة / قسم.

ثالثا: تحليل الاهداف الفرعية الى اهداف شخصية للموظفين بالشركة.

المبحث الثالث : صياغة الخطة الاستراتيجية للوصول للرسالة والاهداف.

اولا: تحديد المستهدف من السوق عن طريق قسم التسويق .

ثانيا: تحديد المستهدف من المبيعات للخمس سنوات التالية.

ثالثا: انشاء هيكل ادارى للشركة يسمح بالوصول الى الاهداف التسويقية والبيعية.

رابعا : عمل دليل سياسات واجراءات لكل قطاع/ادارة/قسم بالشركة

خامسا : تحديد برنامج الحاسوب للربط بين قطاعات/ادارات/ اقسام الشركة.

سادسا: تحديد فريق العمل المسئول عن تطبيق الخطة.

المبحث الرابع : صياغة اللوائح والاجراءات المنظمة للعمل.

اولا: عمل / تحديث اللوائح والاجراءات المنظمة المقترحة عن طريق القطاعات/الادارات / الاقسام

.

ثانيا: تقييم وتحديث مدى تكامل هذه الاجراءات للدفع بعجلة التنمية للشركة.

ثالثا: اعتماد اللوائح والاجراءات المنظمة للعمل.

الفصل الثانى : تطبيق الخطة الاستراتيجية

المبحث الاول : وضع البرنامج الزمنى لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

اولا: وضع خطة تفصيلية واجمالية لمراحل التطبيق واعتمادها من الادارة العليا .

ثانيا: تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

المبحث الثانى : تحديد ادوات تنفيذ البرنامج (تدريب او جلب عناصر بشرية - الادوات مثل

برامج الحاسب ERP) وعمل موازنة لها.

اولا: تحديد تكلفة تدريب وتطوير الموارد البشرية المتاحة وايضا تكلفة جلب كوادر اضافية خارجية

اذا تطلب الامر .

ثانيا: تحديد تكلفة الادوات من برامج حاسب /حملات تسويقية / تحديث خطوط الانتاج اذا تطلب

الامر .

الفصل الثالث : التقييم والمراقبة - الرؤية والرسالة:

المبحث الاول : التقييم والمراقبة

أولاً: تقييم ومراقبة مراحل التقدم فى الخطة الاستراتيجية.

ثانياً: اتخاذ القرارات التصحيحية ان تطلب الامر.

المبحث الثانى : الرؤية والرسالة.

أولاً الرؤية والرسالة والفرق بينهما :

ثانياً الرؤية للشركات:

ثالثاً الرسالة الخاصة بالمؤسسات والشركات:

النتائج :

تم تطبيق المفاهيم الاساسية للبحث وايضا الاهداف الخاصة به فى بعض الشركات ومنها:

أولاً: شركة الفا للصناعات والتشييد وهى شركة متخصصة فى تصنيع وتركيب المنشآت الحديدية

مثل الجمالون الحديد والهناجر وغيرها وذلك فى عام 2014 www.alphainco.com وتم

التوصل الى النتائج التالية:

- بعد وجود خطة استراتيجية عن طريق شركة لوجيك للاستشارات تم عمل التالى من طرفى:
- عمل 54 اجراء مكتوب ومرسوم فى شكل workflow لجميع ادارات واقسام الشركة.
- عمل دليل اجراءات وسياسات لعدد 14 ادارة/قسم.
- تم انشاء ادارة للموارد البشرية من منظومة حضور وانصراف وتعينات واهداف للموظفين وعمل توصيف وظيفى لهم وتوفير مصادر للحصول على الموارد البشرية من اجل التعيين بالشركة ولائحة موارد بشرية.
- تم لائحة مالية وموازنات تخطيطية لعام 2015 وكانت تتضمن مشروعات الشركة القائمة والمتوقع الحصول عليها وتمت مناقشتها فى اجتماع مجلس الادارة.
- تم انشاء ادارة مراجعة داخلية من اجل الرقابة ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- تم اختيار وتطبيق برنامج ERP المثالى بعد اختياره من 25 شركة مقدمى برامج وتم تحديد 220 مواصفة تفصيلية للبرنامج وتم تقييم مقدمى البرامج على اساسها.

ثانياً: الشركة الدولية للتنمية الرياضية ستاديا وهي شركة متخصصة في انشاء وتطوير ملاعب الرياضة وذلك في عام 2016 <http://www.stadiasportsbusiness.com> وتم التوصل الى النتائج التالية:

• بعد وجود خطة استراتيجية عن طريق شركة كى آر دايريكيت للاستشارات تم عمل التالي من طرفي:

- عمل 35 اجراء مكتوب ومرسوم في شكل workflow لجميع ادارات واقسام الشركة.
- عمل دليل اجراءات وسياسات لعدد 12 ادارة/قسم.
- تم انشاء ادارة للموارد البشرية من منظومة حضور وانصراف وتعينات واهداف للموظفين وعمل توصيف وظيفي لهم وتوفير مصادر للحصول على الموارد البشرية من اجل التعيين بالشركة.
- تم عمل موازنات تخطيطية لعام 2017 وكانت تتضمن مشروعات الشركة القائمة والمتوقع الحصول عليها.

- تم انشاء ادارة مراجعة داخلية من اجل الرقابة ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- تم اختيار وتطبيق برنامج ERP المثالي بعد اختباره في شركة الفا للصناعات والتشييد.

ثالثاً شركة لارين للصناعات الغذائية وهي شركة متخصصة الحلويات والمطاعم وذلك في عام 2017 <https://www.facebook.com/LareineDoree> وتم التوصل الى النتائج التالية:

- تم انشاء خطة استراتيجية من طرفي شاملة اهداف الشركة.

- تم تحسين مؤشرات التكاليف المباشرة وتم انخفاضها من نسبة 61% الى 48%.
- تم عمل مكونات اصناف لجميع منتجات الشركة.
- تم عمل تخطيط لمواسم الحلواني بالشركة لادارته بشكل افضل.
- عمل اجراءات مكتوبه ومرسومه فى شكل workflow لجميع ادارات واقسام الشركة.
- عمل دليل اجراءات وسياسات.
- تم انشاء ادارة للموارد البشرية من منظومة حضور وانصراف وتعينات واهداف للموظفين وعمل توصيف وظيفى لهم وتوفير مصادر للحصول على الموارد البشرية من اجل التعيين بالشركة. وتم عمل لائحة موارد بشرية.
- تم عمل موازنات تخطيطية لعام 2018 و .
- تم تحسين وتطوير البرنامج الحالى للشركة TRueTech وتفعيل منظمة التقارير .
- تم بناء ادارة مشتريات متطورة بمفهوم Supply Chain.

رابعا شركة الاتقان الهندسية وهى شركة متخصصة المقاولات والتسويق العقارى وذلك فى اواخر عام 2018 حتى تاريخه <https://www.facebook.com/etkan.ewg> وتم التوصل الى

النتائج التالية:

- تم انشاء خطة استراتيحية من طرفى شاملة اهداف الشركة.

• تم عمل 30 اجراء تقريبا مكتوب ومرسوم فى شكل workflow لجميع ادارات واقسام الشركة.

• تم عمل دليل اجراءات وسياسات لعدد 7 ادارة/قسم.

• جارى انشاء ادارة للموارد البشرية من منظومة حضور وانصراف وتعينات واهداف للموظفين وعمل توصيف وظيفى لهم وتوفير مصادر للحصول على الموارد البشرية من اجل التعيين بالشركة.

• جارى انشاء ادارة مراجعة داخلية من اجل الرقابة ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

• جارى اختيار برنامج ERP.

• جارى بناء ادارة مشتريات متطورة بمفهوم Supply Chain.

التوصيات :

فى الحقيقة يوجد تحديات تواجه فريق/ شركة / استشارى اعادة الهيكلة ومنها:

اولا توصيات مرحلة انشاء الخطة:

• عدم الشفافية من جانب بعض الموظفين فى الافصاح عن التوصيف الحالى لهم وبالتالي

يتم اتخاذ الخطوات التالية على اساس غير سليم.

• التخوف من بعض الموظفين القدامى ومحاولتهم ايقاف المشروع ومحاولة تهبيج الرأى

العام على ان مشروع اعادة الهيكلة سوف يطيح بالموظفين.

• عرض مشاكل وهمية بالعمل .

- تخوف بعض مالكي الشركة من البدء في عملية الحوكمة.

ثانياً توصيات مرحلة تنفيذ الخطة:

- عدم تقبل فكرة التدريب والتطوير من بعض الموظفين.
- تخوف بعض رؤساء مجالس الإدارة من الاعتماد على الكوادر وعدم التدخل في كل صغيرة وكبيرة.
- الرجوع في قرار تعيين بعض الكوادر الجديدة بعد الاتفاق المسبق على تعيينهم.
- وجود فكرة لدى اصحاب الشركات بأن الاستشاري يعطي نصائح نظرية وليست عملية.