

العنوان:	تقييم استراتيجية إعادة هيكلة العمالة بقطاع الأعمال العام : دراسة تطبيقية بشركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة
المصدر:	المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة
الناشر:	جامعة عين شمس - كلية التجارة
المؤلف الرئيسي:	خطاب، عايدة سيد
المجلد/العدد:	ع2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1994
الصفحات:	509 - 52
رقم MD:	110794
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	صناعة الملابس الجاهزة، مصر، القطاع العام، الشركات الصناعية، صناعة الغزل والنسيج، تكاليف الانتاج، محاسبة التكاليف، الأجور، العمل والعمال، تخطيط القوى العاملة، إدارة الأفراد، الانتاجية، الحوافز، هيكلية العمالة
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/110794

بسم الله الرحمن الرحيم

تقييم إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة بقطاع الأعمال العام
دراسة تطبيقية بشركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة
د. عايدة سيد خطاب

٥٠٩

١ - مقدمة

تلجأ منظمات الأعمال والتي تواجه ظروف الركود أو التعثر أو الفشل المالى إلى وضع الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات لإعادة الهيكلة (الشاملة أو الجزئية) ، وذلك لتخفيض التكاليف وتقليل الخسائر ، وتحسين الأرباح ، وتحقيق الكفاءة ، والعودة إلى تحقيق التوازن والنمو .

ويعتبر جانب العمالة فى مثل هذه الظروف أحد الجوانب الهامة والتي تشملها إعادة الهيكلة ، إذ عادة ما يستخدم إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة لتخفيض قوة العمل (التدريجى أو الحاد) وتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة .

وتتعدد المداخل والبدائل التي تستخدم لإعادة هيكلة العمالة حسب الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية التي تواجهها الدولة ، وفلسفة منظمات الأعمال ، والموارد التي تملكها .

وليس بالضرورة أن تلجأ منظمات الأعمال لتبنى إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة نتيجة توافر تهديد أو أزمة مالية تواجهها، بل قد تستخدم هذه الإستراتيجية كأحد مداخل التحسين المستمر لكفاءة المنظمة والأداء بها، أو نتيجة للتغيرات فى ظروف السوق والرغبة فى تحسين المركز التنافسى، وتحقيق

مزايا تنافسية عن طريق تخفيض التكلفة أو قد تستخدم نتيجة للتطور التكنولوجى .

ومن هنا يصبح التحدى أمام الإدارة هو كيف تسهم إستراتيجيات وسياسات إعادة هيكلة العمالة فى تحقيق أهداف المنظمة ، وتحقيق القبول من جانب العاملين ، وبما يتوافق مع القوانين والتشريعات والظروف القائمة فى المجتمع .

وقد إتسم الأداء الإقتصادى لشركات قطاع الأعمال العام فى فترة الثمانينات وحتى نهاية الثلث الأول من التسعينات بإنخفاض العائد على رأس المال المستثمر ، فقد بلغ العائد على الأموال المستثمرة للسنوات ٨٩/٩٠ ، ٩١/٩٠ ، ٩٢/٩١ ، ٩٢/٩٢ ، ١٩٩٣/٩٢ على التوالى ٦.٣٪ ، ٦.٤٪ ، ٧.٧٪ ، ٨.٣٪^(١) .

وقد تبين من الدراسات أن من أهم أسباب إنخفاض كفاءة الأداء بقطاع الأعمال العام ما يلى^(٢) :

١ - وجود خلل فى الهياكل التمويلية ، وزيادة المخزون السلعى ، وقصور مراكز السيولة ، وتقادم المعدات والآلات ، وعدم التناسب بين الإنتاج والتسويق، وإختلال التوازن بين تكلفة الإنتاج وأسعار البيع ، ومساهمة بعض الشركات فى رزوس أموال شركات إستثمار خاسرة .

٢ - العمالة الفائضة ، والزيادات الحتمية المتتالية فى أجور العمال ، وعدم توافر الدراسات الكافية عن متوسطات إنتاجية العامل فى الأنشطة الإقتصادية المختلفة حتى يمكن الإسترشاد بها عند تقييم أداء أى صناعة من الصناعات المختلفة .

ويعانى القطاع العام من العمالة الفائضة نظراً للسياسات التى استخدمت فى تعيين الخريجين فى فترتى الستينات والسبعينات بدون مراعاة حاجة الأداء الإقتصادى للشركات ، بالإضافة إلى قيود التشريعات القانونية والإجتماعية بالمجتمع ، (خطاب ، ١٩٩٢) .

وقد قدرت بعض الدراسات حجم العمالة الفائضة بقطاع الأعمال العام بما يعادل من ٢٥٪ إلى ٣٠٪ من حجم العمالة فى سنة ١٩٨٩^(٣) .

وقد إتجهت الدولة فى ظل سياسة الإصلاح الإقتصادى والهيكلى للإقتصاد القومى إلى إصدار العديد من القوانين والقرارات لإصلاح مسار القطاع العام منها القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية ، كما أعلنت الدولة عن برنامجها فى توسيع قاعدة الملكية وإعادة هيكلة الشركات فى فبراير ١٩٩٢^(٤) ، كما صدر قرار إندماج الشركات القابضة رقم ٢١٧ لسنة ١٩٩٢^(٥) .

وبالنسبة لجانب العمالة فلمعالجة مشكلة العمالة الفائضة بشركات قطاع الأعمال العام فقد تبنت الدولة إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة منذ بدء الثمانينات ، وإن كانت سياسات تطبيق هذه الإستراتيجية قد اختلفت فى فترة الثمانينات عن فترة التسعينات .

فقد إستخدم فى فترة الثمانينات سياسة التناقص الطبيعى وتجميد التعيينات الجديدة كمدخلين أساسيين لإعادة هيكلة العمالة وتخفيض أعداد العاملين .

أما فى فترة التسعينات وبعد صدور القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ، ووضع برنامج الدولة فى توسيع قاعدة الملكية وإعادة الهيكلة ، أنشأ الصندوق

الإجتماعى للتنمية بالقرار الجمهورى رقم ٤٠ لعام ١٩٩١ بهدف توفير فرص عمل والمساهمة فى حل مشكلة البطالة ، والتعامل مع الآثار الجانبية لبرنامج الإصلاح الإقتصادى والتكيف الهيكلى ، وتخفيف وطأه إجراءات الإصلاح الإقتصادى عن محدودى الدخل^(١) .

وقد وضع الصندوق الإجتماعى للتنمية برنامج تنقلية العمالة ، حيث شملت البدائل التى تستخدم لمعالجة العمالة الفائضة التى قد يتم الإستغناء عنها كنتيجة لتطبيق سياسة توسيع قاعدة الملكية أو إعادة الهيكلة ما يلى :

١ - التقاعد .

٢ - التقاعد المبكر .

٣ - التدريب وإعادة التدريب .

٤ - حوافز التدريب .

٥ - إقرض العاملين لإنشاء صناعات صغيرة .

٢- تحديد مشكلة البحث وهدفه :

كما سبق أن تبين لنا أن الدولة تبنت تطبيق إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة منذ بدء الثمانينات ، وإن كانت سياسات وأساليب التطبيق قد اختلفت فى فترة الثمانينات عن فترة التسعينات .

ويعانى بعض شركات قطاع الأعمال العام من الفشل المالى إذ أنه فى عام ١٩٨١ تبين أن هناك ١٢ شركة من شركات القطاع العام التابعة لوزارة الصناعة تزيد خسائرها المجمعة على ٥٠٪ من رأس المال المصدر ، وهو ما يمثل ١٠.٣٪ من إجمالى الشركات المكونة فى هذا القطاع والتى تبلغ ١١٦ شركة ، وقد أخذ هذا العدد يتزايد تدريجياً حتى أصبح فى عام ١٩٨٧ ٢٢ شركة أى بنسبة ١٨.٤٪ من إجمالى شركات القطاع ، (الصيفى ، ١٩٩٢ ص ٩) .

وفى التسعينات فى سنة ١٩٩٢/٩٢ بعد إعادة تنظيم قطاع الأعمال العام كان عدد الشركات التى تجاوز العجز المرحل بها عن ٥٠٪ من حقوق الملكية تمثل ١١٩ شركة من إجمالى شركات هذا القطاع والبالغ عددها ٢١٤ شركة وبنسبة ٢٨٪^(٧) .

وإذا كانت إعادة هيكلة العمالة تعتبر ضرورية لشركات قطاع الأعمال العام لرفع كفاءة الأداء بها ، فإنها تعتبر أشد ضرورة بالنسبة للشركات التى تعاني من الفشل المالى .

ومن هنا يسعى البحث إلى :

تقييم إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة بكل من الشركات الفاشلة مالياً والشركات الناجحة من حيث أثرها على كفاءة وفاعلية الأداء .
ويسعى البحث إلى الإجابة على التساؤلات التالية :

١/١ هل أثرت إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة على تخفيض العمالة الفائضة بالشركات الفاشلة والشركات الناجحة ؟ .

٢/١ هل هناك إختلاف جوهري فى نسبة إنخفاض قوة العمل بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة ؟

١/٢ هل أثرت إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة على إنخفاض تكلفة عنصر العمل بالشركات الفاشلة والشركات الناجحة ؟ .

٢/٢ هل هناك فروق جوهرية بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة من حيث تكلفة عنصر العمل ؟ .

١/٢ هل أثرت إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة على زيادة إنتاجية عنصر العمل بالشركات الفاشلة والشركات الناجحة ؟ .

٢/٢ هل هناك فروق جوهرية بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة من حيث إنتاجية عنصر العمل ؟ .

٢/٢ هل أثرت إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة على زيادة ربحية عنصر العمل بالشركات الفاشلة والشركات الناجحة ؟ .

٤/٢ هل هناك فروق جوهرية بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة من حيث ربحية عنصر العمل ؟ .

٣- فروض البحث :

الفرض الأول:

١/١ لا يوجد تأثير لإستراتيجية إعادة هيكلة العمالة على تخفيض العمالة الفائضة بكل من الشركات الفاشلة والشركات الناجحة .

٢/١ لا توجد فروق جوهرية بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة من حيث إنخفاض نسبة قوة العمل .

الفرض الثاني:

١/٢ لا يوجد تأثير لإستراتيجية إعادة هيكلة العمالة على تخفيض تكلفة عنصر العمل بكل من الشركات الفاشلة والشركات الناجحة .

٢/٢ لا توجد فروق جوهرية بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة من حيث تكلفة عنصر العمل .

الفرض الثالث:

١/٢ لا يوجد تأثير إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة على زيادة إنتاجية عنصر العمل بكل من الشركات الفاشلة والشركات الناجحة .

٢/٢ لا توجد فروق جوهرية بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة من حيث إنتاجية عنصر العمل .

الفرض الرابع:

١/٤ لا يوجد تأثير إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة على زيادة ربحية عنصر العمل بكل من الشركات الفاشلة والشركات الناجحة .

٢/٤ لا توجد فروق جوهرية بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة من حيث ربحية عنصر العمل .

٤ - صنتغيارات البحث :

فى ضوء فروض البحث سيتم إستخدام المؤشرات العشر التالية لتقييم إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة .

١ - نسبة الإنخفاض فى عدد العاملين خلال الفترة من سنة ٨٧/٨٦ إلى سنة ٩٢/٩٣ بإعتبار ٨٧/٨٦ سنة الأساس .

٢ - متوسط أجر العامل .

٣ - نسبة الأجرور / إيرادات النشاط الجارى .

٤ - نسبة الأجرور / القيمة المضافة الصافية .

٥ - إنتاجية العامل من القيمة المضافة الإجمالية .

- ٦ - إنتاجية العامل من القيمة المضافة الصافية .
- ٧ - إنتاجية الجنيه أجر من القيمة المضافة الإجمالية .
- ٨ - إنتاجية الجنيه أجر من القيمة المضافة الصافية .
- ٩ - معدل العائد على صافي قيمة الأصول .
- ١٠ - ربحية الجنيه أجر .

وسيتم استخدام إختبار (ت) للمتغيرات المذكورة لقياس الفروق بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة للسنوات ٨٦/٨٧ - ٩٢/١٩٩٣ بناء على الجداول (١ - ١٣ بالملحق) . وبذلك تصبح لدينا ٧٠ معالجة إحصائية تم استخدام الحاسب الآلى بإستخدام برنامج SPSS فى حسابها .

٥ - أسلوب البحث :

لإختبار فروض البحث ، فقد تم إختيار شركات قطاع الأعمال العام والتي تعمل فى مجال صناعة الغزل والنسيج والصباغة والملابس الجاهزة . وقد كانت هذه الشركات وعددها ٢١ شركة تتبع الشركة القابضة للغزل والنسيج والملابس الجاهزة فى عقد الثمانينات ، وحتى صدور القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ، وقرار إندماج الشركات القابضة رقم ٢١٧ لسنة ١٩٩٣ والصادر فى ٢٧ فبراير سنة ١٩٩٣ ، والذي تم بمقتضاه توزيع هذه الشركات على الشركات القابضة التالية :

- الشركة القابضة للغزل والنسيج والملابس .
- الشركة القابضة لتصنيع المنسوجات والتجارة .
- الشركة القابضة للقطن والتجارة الدولية .

وقد أختيرت شركات قطاع الغزل والنسيج والصباغة والملابس الجاهزة للأسباب الآتية :

١ - يمثل هذا القطاع حوالى ٤٢٪ من إجمالى العمالة بالقطاع العام الصناعى خلال الفترة من سنة ٨٧/٨٦ إلى سنة ٩١/٩٠ .

ويمثل أيضاً حوالى ٣٣٪ من إجمالى الأجر ، و ٣٠٪ من القيمة المضافة الإجمالية ، و ٣٢٪ من القيمة المضافة الصافية ، محتلاً بذلك الترتيب الأول على قطاعات وزارة الصناعة الستة بالنسبة لهذه المؤشرات خلال الفترة من سنة ٨٧/٨٦ إلى سنة ٩١/٩٠ .^(٨)

٢ - وبالرغم من أن هذا القطاع يحتل الترتيب الأول بالنسبة للمؤشرات المذكورة إلا أنه يحتل الترتيب الخامس أو السادس بالنسبة لمؤشرات الإنتاجية المختلفة (إنتاجية العامل بالنسبة لقيمة الإنتاج ، والقيمة المضافة الإجمالية والقيمة المضافة الصافية ، وإنتاجية الجنيه / أجر ، كما كان متوسط إنتاجية العامل ومتوسط أجر العامل يقل عن المتوسط العام لقطاع الصناعة خلال نفس الفترة من ٨٧/٨٦ إلى سنة ٩١/٩٠ .

٣ - لم يتجاوز متوسط العائد على الاستثمار عن ٧.٨٪ خلال الفترة من سنة ٨٧/٨٦ إلى سنة ٩٢/٩١ .^(٩)

٤ - تزيد نسبة الخسائر المتراكمة إلى رأس المال المصدر عن ٥٠٪ لحوالى ٢٥٪ من شركات هذا القطاع خلال الفترة من سنة ٨٧/٨٦ إلى سنة ٩٢/٩١ .^(١٠)

٥ - مثلت صادرات الغزل والنسيج خلال الفترة من سنة ٨٨/٨٧ إلى سنة ٩٢/٩١ ما نسبته ٣٥٪ فى المتوسط من إجمالى صادرات قطاع الأعمال العام، ثم إنخفضت إلى ١٨٪ فى سنة ١٩٩٣/٩٢ .^(١١)

وقد تم إختيار عينة قدرها ١٦ شركة من ٣١ شركة تابعة لهذا القطاع موزعة بين الشركات الثلاث القابضة السابق ذكرها .

وقد قسمت عينة الدراسة إلى مجموعتين :

المجموعة الأولى : وتمثلها ثمانى شركات تعانى من الفشل المالى خلال الفترة من سنة ٨٧/٨٦ إلى ٩٣/٩٢ ، وتتسم هذه الشركات بإرتفاع نسبة المديونية ، والعجز الشديد فى السيولة ، إذ أن رأس المال العامل بها بالسالب ، وإثنين من هذه الشركات تعانى من التعثر المزمّن فلم تحقق عائداً طوال الفترة من سنة ٨٧/٨٦ إلى سنة ٩٣/٩٢ كشركتى مصر حلوان ، والقاهرة للمنسوجات الحريرية ، أما الشركات الست الأخرى فقد حققت عائداً على صافى قيمة الأصول خلال الفترة من سنة ٨٨/٨٧ إلى سنة ٩١/٩٠ ثم تحول بعضها إلى تحقيق الخسائر فى سنتى ٩٢/٩١ و٩٣/٩٢ ، وسيطلق على هذه المجموعة بالبحث الشركات الفاشلة ، (جداول ١٢ . ١٤ . ١٥ . ١٦ بالملحق) .

المجموعة الثانية والمناظرة : وتمثلها ثمانى شركات حققت عائداً على صافى قيمة الأصول خلال الفترة من سنة ٨٧/٨٦ إلى سنة ٩٢/٩١ ، ولا يوجد بها خسائر متراكمة خلال الفترة المذكورة ، وقد تحولت إحدى شركات هذه المجموعة من تحقيق الأرباح إلى تحقيق الخسائر فى سنة ١٩٩٣/٩٢ وهى شركة الجوت ، ولذا وضعت مع المجموعة الأولى بالبحث فى تحليل نتائج هذه السنة ، وسيطلق على هذه المجموعة الشركات الناجحة ، (جدول ١٢ بالملحق) .

وقد روعى فى إختيار المجموعتين التقارب فى حجم الأصول وعدد العاملين بين كل شركة من الشركات الفاشلة والشركة الناجحة والمناظرة لها .

وقد تبين بإستخدام إختبار (ت) لدلالة الفروق بين المجموعتين بالنسبة للأصول الثابتة وعدد العاملين فى سنتى ٨٧/٨٦ و ٩٢/٩١ ، إن قيمة (ت) المحسوبة لكلا المؤشرين لم تكن ذات دلالة معنوية ، إذ أنها أقل من (ت) الجدولية وذلك عند درجة ثقة ٩٥٪ ودرجة حرية ١٤ ، كما يتبين بالجدول (١) .

جدول (١) إختبار (ت) لدلالة الفروق بين المجموعتين

بالنسبة للأصول الثابتة وعدد العاملين فى سنتى ٨٧/٨٦ و ٩٢/٩١

١٩٩٢/١٩٩١		١٩٨٧/١٩٨٦		المجموعة	البيانات
الوسط الحسابى	قيمة (ت)	الوسط الحسابى	قيمة (ت)		
٦٦	١,١١	٥٣	٠,٥٧	الفاشلة	الأصول الثابتة (بالليون)
٩٣		٤٤		الناجحة	
٥,٩٣٨	٠,٠٤	٧,٦٢٥	٠,٥٢	الفاشلة	متوسط عدد العاملين * بالآلاف *
٥,٨٧٥		٦,٥٧١		الناجحة	

* قيمة (ت) الجدولية عند درجة حرية ١٤ ومستوى دلالة الطرفين ٥ = ٢,١٤ .

* مصدر البيانات جدولى (١ ، ١٠٠ بالملحق) .

وستشمل الدراسة الفترتفن التالففن:

الفرة الأولى: من سنة ٨٧/٨٦ إلى سنة ٩١/٩٠ وهى الفرة قبل إعادة تنظيم قطاع الأعمال العام أى قبل صدور قانون قطاع الأعمال العام وما تبعه من قوانين وقرارات أعادت تنظيم هذا القطاع .

الفرة الثانية: وتشمل السنتفن ٩٢/٩١ ، ٩٣/٩٢ وهى الفرة بعد إعادة تنظيم القطاع العام بعد صدور القوانين والقرارات المذكورة نظراً لتوافر البفانات الخاصة بهما وقت إعداد البحث .

وستعتمد الدراسة التطبيقفة على التقارير والبفانات والمؤشرات الإقتصادفة والمالفة والخاصة بتقفم أداء شركات قطاع الأعمال العام والصادرة من كل وزارة الصناعة ومركز معلومات قطاع الأعمال العام ، والدراسات والأبحاث العلمفة المتصلة بموضوع البحث .

٦ - حدود البحث :

إقتصرت الدراسة التطبيقفة على شركات قطاع الأعمال العام للفزل والنسفج والملابفف الجاهزة، وتامل الباحثة أن تأسى دراسات أخرى تتناول إستراتيجفات إعادة هفكفة العمالة بالشركات التى تم خصصتها وإعادة هفكفتها .

٧ - محتويات البحث :

رقم الصفحة

١	مقدمة البحث
١٤	المبحث الأول: الخلفية النظرية للبحث
٢٩	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية للبحث
	١/٢ تقييم إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة من حيث أثرها على تخفيض العمالة الفائضة بالشركات
٢٩	٢/٢ تقييم إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة من حيث أثرها على تكلفة عنصر العمل
٣٤	٣/٢ تقييم إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة من حيث أثرها على إنتاجية عنصر العمل
٤١	٤/٢ تقييم إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة من حيث أثرها على ربحية عنصر العمل
٤٩	المبحث الثالث: خلاصة نتائج البحث والمقترحات
٥٢	هوامش ومراجع البحث
٥٩	هوامش البحث
٥٩	المراجع العربية
٦٢	المراجع الأجنبية
٦٥	الملحق

المبحث الأول

الخلفية النظرية للبحث

سنتناول الخلفية النظرية للبحث ما يلي :

١/٢ - تعريف مصطلحات البحث .

٢/٢ - الدراسات السابقة في موضوع البحث .

٣/٢ دور البنك الدولي فيما يتعلق ببرامج إعادة هيكلة العمالة بالقطاع العام بالدول النامية .

١/٢ - تعريف مصطلحات البحث :

سنتناول تعريف المصطلحين التاليين :

- إعادة هيكلة العمالة . - الفشل المالي .

١/١/٢ - إعادة هيكلة العمالة :

يستخدم في أدبيات الفكر الإداري المعاصر عديد من المصطلحات للتعبير عن إعادة هيكلة العمالة . فقد تبين من بحث قام به (Cameron : 1994) أن هناك حوالي ٣٥ مصطلحاً يستخدمه المديرون بالشركات تشمل في مضمونها مفهوم إعادة هيكلة العمالة منها ما يلي :

- التحول Turnaround . - تخفيض حجم المنشأة Downsizing .

- إعادة التشكيل Reshaping . - إنكماش Decline .

- التخفيض Reduction . - إعادة التوزيع Redeploying .

- إنكماش Contracting . - إعادة هندسة البناء التنظيمي Reengineering .
- إعادة التخصيص Reallocating . - إعادة التصميم Redesigning .
- إعادة البناء Rebuilding . - إعادة التجديد Renewing .
- إعادة التنظيم Reorganizing . - تخفيض حجم العمالة Retrenching .
- إندماج Consolidating .

وتستخدم دراسات البنك الدولي عديد من المصطلحات منها :

- Reducing labor redundancy تخفيض العمالة الفائضة
 - Public sector retrenchment تخفيض العمالة بالقطاع العام
 - Rationalizing labor redundancy ترشيد العمالة الزائدة
- وباللغة العربية يستخدم مصطلحات إعادة هيكلة العمالة ، تنقلية العمالة ، تخفيض العمالة ، ترشيد العمالة ، إدارة العمالة الفائضة إلخ .

ويقصد بإعادة هيكلة العمالة فى هذا البحث مجموعة الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التى تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء ، وإعتبار تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة أحد مداخل تحقيق هذه الأهداف . وبالتالي فهو مفهوم يشمل :

- ١ - وجود هدف تخفيض التكاليف بصفة عامة بما فيها تكلفة عنصر العمل.
- ٢ - وضع السياسات التى تساعد على حسن استخدام الموارد المتاحة ، وزيادة الانتاجية بما يحقق كفاءة الأداء كإعادة تصميم النظم والعمليات ، واستغلال الطاقات المتاحة ، إلخ .
- ٣ - تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة .

٢/١/٢ الفشل المالي :

يمكن تقسيم الفشل الذي يواجه منظمات الأعمال إلى :

الفشل الاقتصادي : ويحدث عندما يكون العائد المتحقق على المال المستثمر أقل من متوسط تكلفة الأموال .

الفشل المالي أو القانوني : هي تلك الحالة المالية المرادفة لحالة العسر المالي الحقيقي أو القانوني وهي الحالة التي تكون فيها القيمة الحقيقية لإجمالي الأصول أقل من إجمالي الخصوم نتيجة حدوث خسائر كبيرة ومتلاحقة أدت إلى تآكل رأس المال ، مما يؤدي إلى إعلان إفلاس المنشأة وتصفيتها .

وقد تبين من الدراسات أنه يمكن التنبؤ بالفشل المالي بعامين أو أكثر باستخدام عديد من المؤشرات كنسبة الاقتراض ، ومعدل دوران إجمالي الأصول ، وصافي ربح العمليات ، ونسبة النقدية إلى السحب على المكشوف ، ومعدل العائد على المتاجرة بالملكية ، وصافي رأس المال العامل إلى إجمالي الأصول ، والأرباح المحتجزة إلى إجمالي الأصول ، وحقوق الملكية إلى إجمالي الخصوم ، ومعدل دوران الأصول والعمل .

Bibeault, 1982.

عاشور وزملانه ، ١٩٨٧ ، عجوة ، ١٩٨٩ ، شاكر ، ١٩٨٩ ، الصيفي ، ١٩٩٢ .

ويحدث الفشل المالي على عدة مراحل يمكن في كل مرحلة التنبؤ بها ومواجهتها قبل أن تتدهور الأحوال وتصل إلى مرحلة العسر القانوني . فهو يبدأ بظهور بوادر الفشل كضعف المركز التنافسي ، وانخفاض معدل دوران دوران الأصول ، والتأخير في الوفاء بالالتزامات أو عدم تحقيق أرباح . ثم ينتقل

إلى مرحلة العسر الفنى والتي تتمثل فى عدم قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل ثم ينتقل إلى مرحلة الاعسار المالى المؤقت والتي ترتبط بعدم قدرة المشروع على استخدام سياساته المالية فى الحصول على النقدية المطلوبة لاستخدامها فى مواجهة التزاماته المستحقة مقابلة نموه المطلوب ، فضلاً عن تحقيق الخسائر . ثم ينتقل بعد ذلك إلى مرحلة الاعسار الكلى أو الفشل المالى أو القانونى والمذكورة أعلاه .

وبالنسبة لشركات قطاع الأعمال العام فقد نصت المادة ١٦٩ من القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ، والمادة ٣٨ من القانون رقم ٢٠٢ لسنة ١٩٩١ «إذا بلغت خسائر الشركة نصف رأسمالها المصدر وجب على مجلس الإدارة أن يبادر بدعوة الجمعية العامة غير العادية للنظر فى حل الشركة أو استعراؤها»^(١٢) . وستعتبر الدراسة الحالية الشركة فاشلة مالياً ، إذا بلغت خسائرها المجمعة نصف رأسمالها المصدر .

٢/٢ الدراسات السابقة فى موضوع البحث :

- تبين من عديد من الدراسات أن هناك سياسات وأساليب كثيرة يمكن أن تستخدمها الإدارة فى إعادة هيكلة العمالة يمكن أن نقسمها إلى :
- استخدام المدخل التسويقي .
 - أساليب ترك العمل الاختيارى .
 - إنهاء الخدمة الإجبارى .
 - التخصيصية .

Ellig, 1983; Greenhalgh , 1988 ; Perry , 1988; Lewis, 1994 ;
Svejnar & Terrell, 1991.

١/٢/٢ المدخل التسويقي في إعادة هيكلة العمالة :

يركز المدخل التسويقي على تحسين المركز التنافسي للشركة لاستيعاب العمالة الفائضة . وتعد البدائل لتحقيق ذلك منها :

- تقديم منتجات جديدة .
- تحسين نوعية جودة المنتج .
- تحسين الخدمات الخاصة بالبيع .
- الاهتمام بأبحاث السوق .
- فتح فروع جديدة وأسواق جديدة .
- حسن استغلال الطاقة المتاحة إلخ .

٢/٢/٢ أساليب ترك العمل الاختياري :

- الإبقاء على العمالة الفائضة .
- استخدام وسائل التناقص الطبيعي .
- تجميد التعيينات .
- حوافز التقاعد المبكر .
- مكافآت مجزية لترك العمل .
- إعادة توزيع العمالة .
- التدريب وإعادة التدريب .
- النقل .
- تجميد الأجور .
- تخفيض الأجور .
- مشاركة العمل .
- إنهاء عقود العمل المؤقتة .
- إنهاء عقود الخدمات أو تخفيضها .
- إنهاء الخدمة مؤقتاً مع مساعدات خارجية .

- إنهاء الخدمة مؤقتاً بدون مساعدات .

- التحول الضمني للعمالة من خلال الصناعة .

٣/٢/٢ إنهاء الإجماري لخدمة العاملين .

عندما لا تحقق الحوافز المقدمة من جانب الإدارة تخفيض قوة العمل بالقدر المطلوب فإن المنظمة تلجأ إلى الإنهاء الإجماري لخدمة العاملين . ويتطلب ذلك مراعاة القوانين ، والنظم النقابية وربط خطة الإنهاء الإجماري لخدمة العاملين بإحتياجات المنظمة وإحتياجات التدريب فى المستقبل ، مع وضع السياسات التى تساعد على المحافظة على الروح المعنوية وروح الانتماء للعاملين المتبقين .

وقد تبين من الدراسات أن تبني الإدارة لوسائل ترك العمل الاختيارى أفضل من الإنهاء الإجمارى للخدمة لما لذلك من تأثير على فعالية التكلفة والصورة الذهنية العامة للمنظمة فى المجتمع ، وتجنب مقاومة قرارات الإدارة فى إعادة هيكلة العمالة ، وتحقيق زيادة قدرة الإدارة على إدارة برنامج إعادة هيكلة بمراعاة الحاجات الحالية والمستقبلية من العمالة ، والاستجابة السريعة من جانب العاملين ، والسرعة فى تنفيذ البرنامج (Lewis , 1994 , P.24) .

ويتطلب إتخاذ القرار الخاص بإستخدام وسيلة أو أكثر من الوسائل السابقة دراسة التكلفة والعائد والمنافع المرتبة ، واعتبار إدارة العمالة الفائضة بفاعلية إستثمارا يسهم فى تحقيق أهداف المنشأة .

٤/٢/٢ التخصيمية:

تبين من دراسة خبراء البنك الدولى (Svejnar & Terrell, 1991) أن

سياسة التخصيصية ببيع بعض الوحدات الإنتاجية أو الشركات العاملين يسهم إلى حد كبير في حل مشكلة العمالة الفائضة .

كما يمكن أيضاً في سياسة التخصيصية أن يعهد ببعض الأنشطة إلى القطاع الخاص بإدارتها كما في حالة الصيانة ، مما يسهم في معالجة مشكلة العمالة الفائضة .

٥/٢/٢ دراسة : (Cameron . 1994)

تبين من دراسته على قطاع صناعة السيارات بأمريكا (عينة ٢٠ شركة) خلال فترة أربع سنوات منذ سنة ١٩٨٩ - ١٩٩٢ أن الشركات التي حققت فاعلية في إعادة هيكلة العمالة إستخدمت الإستراتيجيات التالية :

١- إستراتيجية	٢- إستراتيجية	٣- إستراتيجية	٤- إستراتيجية
تخفيض قوة العمل	إعادة تصميم الأعمال	تحليل الأنظمة	تنمية ثقافة الجودة
- التناقص الطبيعي.	- إستبعاد التكرار والإزواج.	- تغيير الإستراتيجية.	- تغيير الاتجاهات :
- مكافآت مجزية.	- إجماع الوحدات الإنتاجية أو الانضمام.	- مشاركة العاملين.	- اعتبار استراتيجية إعادة الهيكلة أسلوباً للحياة وأساس التحسين المستمر.
- المعاش المبكر.	- استبعاد بعض المنتجات غير المربحة	- مشاركة أعضاء البيئة الخارجية في تحديد جوانب التغيير	- شعور الأفراد بالمسئولية عن تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.
- البحث عن وظائف خارج المنظمة.	- إعادة تصميم العمليات	- تخفيض التكاليف الثابتة	
- إعادة توزيع العمالة	- إعادة تصميم الأعمال	- تبسيط كافة الأنظمة كذلك المنطقة بملافة المنظمة بالموردين أو العملاء أو المستهلكين.	
- التدريب			
- إعادة التدريب			
- التخفيض إجباري للعمالة			

وقد تبين له أن الشركات التي طبقت إستراتيجية إعادة الهيكلة باستخدام المدخل الأول فقط ، حققت أداء أقل من الشركات التي استخدمت تصميم الأعمال ، وتحليل الأنظمة ، وتطوير ثقافة المنظمة بجانب تخفيض قوة العمل .

٦/٢/٢ دراسة : (Freeman , 1994)

أوضح الباحث أن هناك إتجاهين فى إعادة هيكلة العمالة :

المدخل الأول : ويشمل تخفيض العمالة من خلال استراتيجيات التغيير الشامل للمنظمة ككل لتحسين الكفاءة والفاعلية .

المدخل الثانى : ويشمل تخفيض العمالة من خلال التغيير الجزئى المندرج ، والتحسين المستمر فى الكفاءة .

ويختلف كل مدخل من هذين المدخلين من حيث أثره على الإستراتيجية وعمليات التنفيذ ومشاركة العاملين والإتصالات .

فبالنسبة للمدخل الأول يتم إعادة تهيئة رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها ، وعملياتها وتنظيمها الإدارى . ويعتبر تخفيض العمالة أحد عناصر تنفيذ عملية التغيير الشامل . كما يستخدم التحليل المستمر للهيكل التنظيمى ، والعمليات والوظائف والأفراد على مختلف المستويات التنظيمية كتصفية بعض الوحدات الإنتاجية أو الخطوط الإنتاجية التى لا تتناسب مع رسالة المنظمة ، أو تخفيض عدد المستويات الإدارية ، أو تخفيض عدد الوحدات المتكررة ، أو شراء المنظمات التى تعزز إتجاه المنظمة .

أما بالنسبة المدخل الثانى لا يتم إجراء تغييرات فى رسالة المنظمة أو أهدافها بل يكون الهدف تدعيم إستراتيجية المنظمة ورسالتها وهيكلها التنظيمى وقد يزدى تخفيض العمالة إلى إعادة تصميم الأعمال فى المجال الجزئى الذى يتم تغييره لتحقيق الأداء بطريقة أفضل ، إذ يتركز التحليل على الوظائف والعمليات على مستوى التشغيل .

وقد يتحول التغيير الجزئى إلى التغيير الشامل أو يتدرج من الشكل البسيط إلى الشكل المعقد . فتخفيض العمالة باستخدام أسلوب التناقص الطبيعى قد يزدى إلى زيادة عبء العمل على الأفراد الحاليين ، وهنا تلجأ الإدارة إلى :

- إجراء تغييرات فى تصميم الأعمال كإستبعاد بعض الأعمال أو الوظائف غير الضرورية .

- إجراء تغييرات فى الجانب التكنولوجى كالاتجاه إلى أوتوماتيكية المكاتب .

- إجراء تغييرات فى الهيكل التنظيمى كإدماج إدارات بينها تداخل فى أعمالها .

وهنا يأتى التغيير بإعادة تصميم الأعمال لتخفيض عبء العمل على العاملين المتبقين بعد تخفيض العمالة ، ويعتبر فرصة لتحسين الإنتاجية والأداء وإدخال التغييرات التى تمس كيان التنظيم . ولذا فإنه بالرغم من أن التغيير يتم على مستوى الفرد أو الجماعة ، فإن التغيير المستمر قد يكون له مدى واسع فى المنشأة على الأجل الطويل .

ومن أهم مشكلات وأخطاء إستراتيجية تخفيض العمالة من خلال مدخل التغيير الجزئى أن تكون المنظمة فى حاجة إلى إستراتيجية التغيير الشامل ،

وإعادة تقييم موضعها ، وأهدافها ، ورسالتها ، واستراتيجيتها أكثر مما هي بحاجة إلى التغيير الجزئي . فهي تتجه للأصغر بدلاً من أن تتجه للأفضل مما يؤثر على فاعلية المنظمة والروح المعنوية وروح الابتكار نتيجة شعور الأفراد أن ما يحدث من تغييرات جزئية لا يتناسب مع الطموحات في نقل المنظمة من الوضع الذي هي عليه إلى الوضع الذي يجب أن تكون عليه .

وقد تبين من بحث فريمان أن الشركات التي إستخدمت استراتيجية تخفيض العمالة كجزء من مدخل إعادة التهيئة والتغير الشامل حققت أداء أفضل من تلك التي استخدمت مدخل تخفيض العمالة كجزء من مدخل التغيير الجزئي .

وقد تبين من عديد من الدراسات ; Mohrman and Mohrman, 1983 ; Cameron et al . 1991 ; Brockner, 1988 ; Freeman . 1992 . 1994 . 1994 أن التطبيق غير السليم لإستراتيجية تخفيض العمالة خاصة عند إستخدام قرار الإستغناء يؤدي إلى شعور الأفراد بإفتقاد الأمان الوظيفي ، وإتصاف المناخ التنظيمي بعديد من الخصائص التي تؤثر على فاعلية المنظمة . وقد سميت هذه الخصائص بالخصائص الإثني عشر وهي المركزية، وإنعدام روح الإبتكار، ومقاومة التغيير، وتحقيق مصالح نوى النفوذ ، وعدم وضوح الأولويات ، وفقد الثقة بين أعضاء التنظيم ، وفقد روح الفريق ، ونقص الكفاءات الإدارية ، وإزدياد الصراع التنظيمي، وإنخفاض الروح المعنوية، وضعف الإبتكارات ، والتركيز على التخطيط قصير الأجل ، وإفتقاد روح الإلتزام والولاء للمنظمة . وينعكس كل ذلك على كفاءة المنظمة وربحيتها، مما يؤدي إلى الدخول في دورة أخرى لتخفيض العمالة ، وهكذا دورة تغذى بعضها البعض وتتصاعد مما قد يهدد بقاء المنظمة وإستمراريتها .

وقد تبين من دراسة (Worrell,1991) أنه فور إعلان قرار الإستغناء تتأثر قرارات الإستثمار في المنظمة تأثيراً عكسياً بما يؤثر على ربحية المنشأة .

وقد تبين من بحث الشركة الإستشارية Wyatt Associates بأمركيان أن حوالى ١٠٠٥ شركة أمريكية قد أجرت عملية تخفيض العمالة ما بين ١٩٨٦ و١٩٩١، حقق منها ٤٦٪ إنخفاض فى المصروفات ، و٢٢٪ منها زادت الأرباح، و٢٢٪ منها زادت الإنتاجية ، (Cameron, 1994, p. 190) .

ومن هنا فقد وضع الباحثون ما يسمى بالمنبأت والتي تمنع ظهور العوامل الإثنى عشر عند إعادة هيكلة العمالة وهى :

- استخدام مدخل تخفيض قوة العمل مع المداخل الأخرى .
- التخطيط المسبق لإستراتيجية تخفيض قوة العمل .
- التنسيق مع أعضاء البيئة الخارجية والخاصة بالمنظمة .
- التخفيض التدريجى للعمالة بناء على خطة محددة .
- تجنب إستخدام سياسة الإستغناء .
- إعادة تهيئة نظم المكافآت وتقييم الأداء أثناء تطبيق إستراتيجية التخفيض .
- تنمية المشاركة والإتصالات بين أرجاء التنظيم .

٧/٢/٢ دور البنك الدولى فيما يتعلق ببرامج إعادة هيكلة العمالة بالقطاع العام بالدول النامية

عادة ما يعتبر إعادة هيكلة العمالة أو تخفيضها فى الدول المتقدمة أمر طبيعى نظراً لأن سياسات وبرامج التشغيل بها تتضمن مجموعة من الإجراءات التنشيطية والإيجابية والتي تهدف إلى مساعدة الأفراد والمنظمات والمجتمعات على تحمل أعباء إعادة هيكلة على المدى القصير .

وقد إتجهت معظم الدول النامية فى الثمانينات والتسعينات إلى الأخذ بنظام إقتصاديات السوق ، ووضعت برامج الإصلاح الإقتصادى والهيكلى للإقتصاد القومى بمساعدة صندوق النقد الدولى والبنك الدولى .

ونظراً لأن الإصلاح الإقتصادي سيتبعه عملية تصحيح إجتماعية يتأثر بها محدودى الدخل والعاملين بالشركات التى سيتم خصخصتها وإعادة هيكلتها فقد وضعت مؤسستى الصندوق والبنك الدوليين برامج الطوارئ* تمثل شبكات أمان من أجل التخفيف من آثار الإصلاح الإقتصادى والتكيف الهيكلى على شرائح المجتمع ومساعدة الأفراد على تحمل أعباء إعادة الهيكلة على المدى القصير .

وتقوم شبكات الأمان بتنفيذ مهامها من خلال نوعين من الإجراءات (حسين الجمال ، ١٩٩٤) :

ـ الإجراءات التنشيطية:

وتشمل إعداد برامج ومشاريع لتوليد الدخل ودعم الأنشطة الإجتماعية وتشمل :

- ١ ـ إعانة البطالة .
- ٢ ـ إعانة إجتماعية .
- ٣ ـ توفير فرص عمل مؤقتة .
- ٤ ـ تحفيز العاملين على التقاعد المبكر .
- ٥ ـ التأمين الصحى .

ـ الإجراءات الإيجابية:

وتهدف إلى إيجاد فرص عمل جديدة ودائمة وإضافة قيم مضافة للموارد البشرية من خلال تنمية مهارات جديدة ومن ثم تسهيل إستثمار وإعادة توزيع العمالة فى وظائف جديدة . وتشمل هذه الإجراءات الإيجابية :

- ١ - مساعدة الشركات التي تقوم بإعادة هيكلتها كتنقديم قروض لبدء مشروعات التدريب والتدريب التحويلي ، إيجاد فرص عمل جديدة في سوق العمل .
 - ٢- تقديم الإستشارات بخصوص فرص العمل المتاحة بالسوق بعد حصرها وتسجيلها .
 - ٣ - دعم إنتقال العمالة عن طريق مساعدة العمال للقيام بالهجرة الداخلية والإنتقال للمناطق التي تتوافر بها فرص عمل جديدة .
 - ٤ - التدريب والتدريب التحويلي .
 - ٥ - برامج دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة.
 - ٦ - حوافز التشغيل وهي حوافز تصرف للشركات بفرض دعم إمكاناتها المالية ومساعدتها على الاحتفاظ بعمالها بدلاً من الاستغناء عنها .
- ٧/٢/٢ الدروس المستفادة من دراسات خبراء البنك الدولي بخصوص إعادة هيكلة العمالة بالقطاع العام:
- يمكن أن نقسم هذه الدروس إلى عدة نقاط :
- إعتبار برنامج إعادة هيكلة العمالة إستثماراً ناجحاً .
 - معايير تحديد العمالة الفائضة .
 - سياسات إعادة هيكلة العمالة .

برنامج إعادة هيكلة العمالة كمشروع استثماري:

تبين من دراسات خبراء البنك الدولي أن برنامج إعادة هيكلة العمالة يمكن تصميمه بحيث يحقق عائداً مرتفعاً ويحقق القبول الإجتماعى للعاملين والمجتمع فالتكاليف التى يتم تحملها فى البرنامج يمكن تعويضها وإستردادها فى فترة قصيرة من العوائد التى تأتى من تخفيض التكاليف وتحسن الإنتاجية والأداء المالى للشركات. وغالباً ما تكون فترة الإسترداد قصيرة جداً إذ تتراوح ما بين ما بين ٠.٢ . إلى ٤.٧ سنة .

معايير تحديد العمالة الفائضة:

يستخدم خبراء البنك الدولي المدخل الفنى أو الهندسى فى تحديد العمالة الفائضة ويشمل ، المؤشرات التالية :

- إنتاجية العامل .
- معامل رأس المال / العمل .
- تكلفة العمالة / إجمالى التكاليف .

وغالباً ما تستخدم المتوسطات فى القياس وتحديد النسب المعيارية والتى على أساسها يتم مقارنة النسب الحقيقية بها وبالتالي تحديد نسب العمالة الفائضة .

ويرى بعض الخبراء إستخدام مدخل الإنتاجية الحدية للعامل فى القياس مع المدخل الفنى . ونظراً لصعوبة تطبيق هذا المدخل فإنه يمكن الإستعانة بخبرات المديرين فى أقسام المنشأة المختلفة فى تحديد عدد العاملين الذين يمكن نقلهم

أو الإستغناء عنهم بدون أن يتأثر العمل وذلك مع الأخذ فى الإعتبار الإحتياجات المستقبلية من العمالة .

وتعتبر المؤشرات المذكورة أحد العناصر الهامة التى تدخل فى تقييم أداء الشركات فى ظل سياسة الإصلاح الإقتصادى .

سياسات إعادة هيكلة العمالة بالقطاع العام :

أهم الدروس المستفادة من تجارب الدول المختلفة ما يلى :

- ١ - تفضيل مدخل ترك العمل الإختيارى عن مدخل ترك العمل الإيجابى .
- ٢ - إستخدام مدخل التخفيض المتدرج للعمالة بدلاً من مدخل التخفيض السريع للعمالة وذلك فى إطار خطة زمنية معينة .
- ٣ - إستخدام سياسة خصخصة الشركات كمدخل لتخفيض العمالة الفائضة .
- ٤ - أن تكون المكافآت الخاصة لترك الخدمة الإختيارى مجزية على أن يراعى أن تستخدم كإستثمار يعود بالنفع على الأفراد والمجتمعات .
- ٥ - إستخدام المدخل التسويقى وإعادة تصميم الأعمال والأنظمة بجانب مدخل تخفيض قوة العمل .
- ٦ - تحقيق مشاركة العاملين والنقابة فى إدارة عملية التغيير .

المبحث الثانى تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

سيتم تقييم إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة بشركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج والملابس فى ضوء النقاط التالية :

١/٢ تخفيض نسبة العمالة الفائضة .

٢/٢ تخفيض تكلفة عنصر العمل .

٣/٢ زيادة إنتاجية عنصر العمل .

٤/٢ زيادة ربحية عنصر العمل .

١/٢ تقييم إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة من حيث أثرها على تخفيض نسبة العمالة الفائضة .

لم يتبين من تقارير إنجازات وزارة الصناعة حتى عام ٩١/٩٠ أو تقارير مركز معلومات القطاع العام حتى عام ١٩٩٤ حجم العمالة الفائضة وخصائصها بكل قطاع أو بكل شركة من الشركات القابضة أو التابعة وإنما أكتفى بالإشارة فى تقارير تقييم الأداء والإنجازات كما جاء فى تقريرى عام ١٩٩٢، وعام ١٩٩٤ أن من أهم أسباب الخسائر وجود عمالة كثيرة غير منتجة خدمة مما أدى إلى انخفاض إنتاجية العامل فى كثير من هذه الشركات^(١٣) .

وكما سبق أن ذكر في البحث أن هناك دراسات قدرت حجم العمالة الفائضة بالقطاع العام بحوالى من ٢٥٪ إلى ٣٠٪ من إجمالى العمالة^(١١) وسوف يتم الإعتماد فى البحث على هذه النسبة كمعيار فى الدراسة التحليلية .

وفى ضوء الفرض الأول من البحث :

١/١/٢ لا يوجد تأثير إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة على تخفيض نسبة العمالة الفائضة بكل من الشركات الفاشلة مالياً والشركات الناجحة .

٢/١/٢ لا توجد فروق جوهرية بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة من حيث نسبة إنخفاض قوة العمل .

وقد تبين من تحليل نتائج البحث ما يلى :

١/١/٢ : إنخفضت قوة العمل بالشركات الفاشلة فى الفترة من سنة ٨٧/٨٦

إلى سنة ٩٣/٩٢ حتى وصلت نسبة الإنخفاض إلى ٢٧٪ فى سنة ٩٣/٩٢ بالمقارنة بسنة ١٩٨٧/٨٦ ، بينما وصلت نسبة الإنخفاض فى الشركات الناجحة إلى ٧٪ خلال الفترة بالمقارنة بسنة ٨٧/٨٦ (جدول ٣) ، وإنخفضت إلى ١٠٪ على مستوى شركات الغزل والنسيج والملابس خلال الفترة المذكورة (جدول ٢) .

وقد إنخفضت قوة العمل بنسبة أكثر من ٣٠٪ فى شركتين من الشركات من الشركات الفاشلة وهى شركة القاهرة للمنسوجات الحريرية ، وشركة القاهرة للصبغة والتجهيز حيث إنخفض حجم العمالة بها حتى وصل إلى ٤٢٪ و ٣٢٪ على التوالى فى سنة ٩٣/٩٢ بالمقارنة بسنة ٨٧/٨٦ .

جدول (٢) عدد العاملين بالوكالة بالعمالة الفعلية والتمتع والماليس بالعامية
في الفترة من سنة ٨٧/٨٦ إلى سنة ٩٢/٩١

١٩٩٢/١٩٩١	١٩٩١/١٩٩٠	١٩٩٠/١٩٨٩	١٩٨٩/١٩٨٨	١٩٨٨/١٩٨٧	١٩٨٧/١٩٨٦	
٢٢٥١٢٤	٢٢٠٠٠	٢٢٤٥٨٧	٢٢٥٦٦٧	٢٢٨٦٥٨	٢٢٩١١٦	عدد العاملين
٧٨٠	٧٨٢	٧٨٢	٧٨٢	٧٨٦	٨٠٠	نسبة التنازل

جدول (٣) إختيار (ت) لوكالة العموق بين المجموعتين
من حيث نسبة التنازل في عدد العاملين

١٩٩٢/١٩٩١		١٩٩١/١٩٩٠		١٩٩٠/١٩٨٩		١٩٨٩/١٩٨٨		١٩٨٨/١٩٨٧		١٩٨٧/١٩٨٦		العمود	الملاحظات
قيمة	القيمة النسبية	قيمة	القيمة النسبية	قيمة	القيمة النسبية	قيمة	القيمة النسبية	قيمة	القيمة النسبية	قيمة	القيمة النسبية		
٢.٨٢	٧٢ / ٧٢	٥.٧٨	٧٧ / ٧٥	٥.٩٣	٧٨ / ٧٨	٤.٦٥	٧٥ / ٧٨	٥.٠٠	٧٧ / ٧٧	٢.٦٢	٧٢ / ٧٦	٨٠٠	الوكالة
												٨٠٠	الوكالة
												٨٠٠	الوكالة

قيمة (ت) العمولة بعد حربة (١٤) ومستوى وكالة الطرفين ٠.٠ ٢.١٤٠

وبالرغم من أن هناك شركات أخرى حققت خسائر أو كان العائد على الأموال المستثمرة منخفضاً جداً كما فى شركتى مصر حلوان ، وإسكو ، إلا أن نسبة إنخفاض قوة العمل لم تزد بهما عن ٢٧٪ خلال الفترة من سنة ٨٧/٨٦ إلى سنة ٩٢/٩١ ، (جدول ٢ بالملحق) .

٢/١/٢ وقد تبين أن هناك فروقاً جوهرية بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة من حيث نسبة إنخفاض قوة العمل فرض (٢/١) . فكما يتبين من (جدول ٣) . أن (ت) المحسوبة للسنوات من ٨٨/٨٧ إلى ٩٢/٩١ كانت أكبر من (ت) الجدولية عند درجة حرية (١٤) ومستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) .

نستخلص مما سبق أنه فى ضوء الدراسات التى قدرت حجم العمالة الفائضة بنسبة تتراوح ما بين ٢٥٪ و ٣٠٪ لم يثبت صحة فرض العدم (٢/١) بالنسبة للشركات الفاشلة ، وثبت بالنسبة للشركات الناجحة إذ إنخفضت قوة العمل فى المتوسط فى المجموعة الأولى إلى ٢٧٪ بينما إنخفضت فى المجموعة الثانية إلى ٧٪ وذلك خلال الفترة من سنة ٨٧/٨٦ إلى سنة ٩٢/٩١ .

٣/١/٢ ويلاحظ أن السياسات التى استخدمت بالشركات الفاشلة لإعادة هيكلة العمالة كانت سياسة التناقص الطبيعى مع عدم الإحلال ، وسياسة تجميد التعيينات الجديدة . وقد استغرق هدف تخفيض العمالة إلى ٢٧٪ فى المتوسط سبع سنوات متصلة خلال الفترة من سنة ٨٦/٨٧ إلى ٩٢/٩١ .

أما بالنسبة للشركات الناجحة فقد استخدمت سياسة التناقص الطبيعي، مع الإحلال بقدر منخفض جداً، وتجميد التعيينات الجديدة . مع إستخدام المنهج التسويقي كما سيتبين لنا فى الصفحات التالية .

٤/١/٢ وتبنى الإدارة لسياسة التناقص الطبيعي وتجميد التعيينات كبديل أساسى أستخدم خلال فترة الثمانينات وحتى ثاثة التسعينات لتطبيق إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة ، يرجع للأسباب التالية :

١ - وجود قيود إقتصادية وإجتماعية وقانونية تؤثر على حرية الإدارة فى إتخاذ قرار إعادة هيكلة العمالة خاصة قبل صدور القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ . وبعد صدور هذا القانون ما زالت هناك حاجة لإجراء بعض التعديلات فى قوانين العمل والتأمين الإجتماعى بما يتناسب مع أهداف سياسة الإصلاح الإقتصادى، وقد تعرضت الباحثة لهذه القيود فى بحث سابق (خطاب ، ١٩٩٣) .

٢ - عدم توافر آليات أخرى حتى إنشاء الصندوق الإجتماعى للتنمية بالقرار رقم ٤٠ لسنة ١٩٩١ تساعد الإدارة على تجنب الآثار السلبية لإعادة هيكلة العمالة .

٣ - قصور دور إدارة الموارد البشرية بالشركات فى إستخدام آليات الصندوق الإجتماعى وبرامجه فى إعادة هيكلة العمالة بعد إعادة التنظيم . فقد تبين من تقرير الصندوق عن " برنامج التشغيل والتدريب التحويلى " أن برنامج تنقلية العمالة قد طبق على ١٩ شركة فقط بالقطاع العام حتى نهاية ١٩٩٤/٤/١ . (جدول ١٧ بالملحق) .

ومن هنا نجد أن الإدارة بالشركات قد إستمرت فى تطبيق نفس السياسات التى إستخدمت فى الثمانينات حتى نهاية الثلث الأول من التسعينات ، فى الوقت الذى تتوافر فيه البرامج والآليات التى تساعد فى إدارة العمالة الفائضة .

٢/٢ تقييم إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة من حيث أثرها على تكلفة عنصر العمل

كان الفرض الثانى من البحث .

١/٢/٢ لا يوجد تأثير لإستراتيجية إعادة هيكلة العمالة على تخفيض تكلفة عنصر العمل .

٢/٢/٢ لا توجد فروق جوهرية بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة من حيث تكلفة عنصر العمل .

وقد عبر عن تكلفة عنصر العمل بالمتغيرات التالية (جدول ٤) .

– متوسط أجر العامل .

– نسبة الأجور إلى إيرادات النشاط الجارى .

– نسبة الأجور إلى القيمة المضافة الصافية .

وقد تبين من تحليل النتائج ما يلى .

– تبين عدم صحة فرض عدم ، وصحة الفرض البديل فى أن

إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة قد حققت تخفيض تكلفة عنصر العمل

بالنسبة لبعض المتغيرات وبعض السنوات على النحو التالى :

جدول (٢) اختيار (٢) لمالية الشركة بين المدة اعتباراً من فترة تجارة قسم العمل

الفترة	المدة	1887/1886	1888/1887	1889/1888	1890/1889	1891/1890	1892/1891	1893/1892	الفترة السنوية	الفترة السنوية
١ - حياض أمر حياض	المطابقة المطابقة	18.٣ 2١٦.	١.١٥	٢.٠٣	٢.7١	٢.71	٢.10	٢.١٢	213١ 2١1٦	١.٨8 218٠
١ - حياض الأمر المطابقة المطابقة	المطابقة المطابقة	3٥ 71	٢.٠٣	٢.٥7	24	2١	١.٥٦	٢.٦١	2٢٢ 217	١.٥٦ 211
٢ - حياض الأمر المطابقة المطابقة	المطابقة المطابقة	٨١٣ ٨١	٢.٠٧	٢.1٢	7٨	2٠٠	٢.1٢	٢.٨٠	2١٢٢ 217	٢.1٢ 21٧

لدى افتتاح العمل لمدة فترة حياض 1١ ديسمبر، 188٦ الموافق ١٠ - 12 - ٢٠١٢
 لدى افتتاح العمل لمدة فترة حياض ١٢ ديسمبر، 188٧ الموافق ١٠ - 1٢ - ٢٠١٣
 ديسمبر، 1888 الموافق ١١ ديسمبر، 1887 الموافق 1٠ - 1٢ - ٢٠١٤
 لمدة الفترة مع فترة حياض 1121 ديسمبر، 188٦ الموافق ١٠ - 12 - ٢٠١٥
 لمدة الفترة مع فترة حياض ١٢ ديسمبر، 188٧ الموافق ١٠ - 12 - ٢٠١٦

- زاد متوسط أجر العامل بكل من الشركات الفاشلة والشركات الناجحة واقتربت الفروق بينهما حتى تلاشت بعد إعادة التنظيم فى سنة ٩٢/٩٢ ، كما يتبين من (جدول ٤) .

وقد إرتفع متوسط أجر العامل فى عام ١٩٩٢/٩٢ فى بعض الشركات الفاشلة كشركة مصر حلوان وشركة بور سعيد حتى أصبح مماثلاً تقريباً لأعلى الشركات عانداً فى هذا القطاع كشركة كابو ، مما أثر على إرتفاع تكلفة عنصر العمل كما سيتبين لنا فى الفقرات التالية .

- أما بالنسبة لنسبة الأجر إلى إيرادات النشاط الجارى فقد كان هناك إتحاء للتحسن فى هذه النسبة بالإنخفاض فى السنوات من ٨٧/٨٨ إلى ٩٢/٩٢ . وقد إرتفعت هذه النسبة بشكل كبير فى بعض الشركات الفاشلة إلى ما يزيد عن ٤٠٪ (جدول ٤ بالملحق) ، نظراً للزيادات الكبيرة التى حدثت بالأجر فى هذه الشركات فى هذه السنة .

وقد كان لإرتفاع هذه النسبة فى إحدى شركات المجموعة الناجحة وهى شركة الجوت فى سنة ٩٢/٩٢ أثر فى تحولها إلى شركة متعثرة فى هذه السنة ، إذ زادت هذه النسبة بها من ٢٦٪ سنة ٩١/٩٢ إلى ٢٦٪ فى سنة ٩٢/٩٢ ، (جدولى ٤ ، ١٢ بالملحق) .

- وبالنسبة لنسبة الأجر / القيمة المضافة الصافية فقد كانت هذه النسبة تتجه للتحسن بالإنخفاض بالنسبة للشركات الفاشلة فى السنوات ٨٧/٨٨ ، ٩٢/٩١ وذلك بالمقارنة بسنة ٨٧/٨٦ ثم بدأت ترتفع بشكل كبير فى سنة ٩٢/٩٢ ، (جدول ٤) .

وبالنسبة للمجموعة الناجحة فقد تحسنت هذه النسبة فى السنوات من

٨٧/٨٦ إلى ١٩٩١/٩٠ ثم بدأت تتجه للإرتفاع فى سنتى ٩٢/٩١ و١٩٩٣/٩٢ وذلك بالمقارنة بسنة ٨٧/٨٦ ، (جدول ٤) .

٢/٢/٢ تبين عدم صحة فرض العدم ٢/٢ وصحة الفرض البديل فى أن هناك فروقاً جوهرية بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة من حيث تكلفة عنصر العمل وذلك بإستثناء بعض السنوات بالنسبة لبعض المتغيرات على النحو التالى :

- فبالنسبة لمتوسط أجر العامل فقد تبين أن هناك فروقاً جوهرية بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة من حيث متوسط أجر العامل فى السنوات من ٨٧/٨٦ إلى ٩٢/٩١ ، (جدول ٤) إذ أن (ت) المحسوبة كانت أكبر من (ت) الجدولية عند درجة حرية ١٤ ومستوى دلالة معنوية أو ٠.٠٠٥ ، أو ٠.١٠ . للسنوات المذكورة .

ولكن فى سنة ٩٣/٩٢ تلاشت الفروق بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة فقد كانت (ت) الجدولية أكبر من (ت) المحسوبة ، وهذا يرجع للزيادة الكبيرة التى حدثت بأجور الشركات الفاشلة كما سبق أن ذكر بالفقرة ١/١/٢ .

- بالنسبة لنسبة الأجور / إيرادات النشاط الجارى فكما يتبين من (جدول ٤) . أن هناك فروقاً جوهرية بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة فى السنوات من ٨٧/٨٦ إلى ٩١/٩٠ و ٩٣/٩٢ إذ أن (ت) المحسوبة لهذه السنوات أكبر من (ت) الجدولية عند درجة حرية ١٤ ومستوى دلالة معنوية ٠.٠٠٥ أو ٠.١٠ أما فى سنة ٩٢/٩١ فقد تحسنت النسبة كثيراً فى كلا المجموعتين وتلاشت الفروق بينهما إذ أن (ت) المحسوبة كانت أقل من (ت) الجدولية عند درجة حرية ١٤ ومستوى دلالة معنوية ٠.٠٠٥ .

- وبالنسبة لنسبة الأجور / القيمة المضافة الصافية فقد تبين أن هناك فروقاً جوهرية بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة فى السنوات من ٨٧/٨٦ إلى ٩٣/٩٢ ، أى قبل إعادة التنظيم وبعده إذ أن قيمة (ت) المحسوبة كانت أكبر من قيمة ت الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٥) ، ودرجات حرية ١٤ أو ١٣ أو ١٢ للسنوات المذكورة .

وقد إستبعدت النسب الشاذة من حساب قيمة (ت) . فمثلاً إستبعد فى سنة ٩١/٩٠ شركة القاهرة للمنسوجات الحريرية إذ بلغت هذه النسبة بها ٨٣٩٪ ، كما إستبعد أيضاً فى سنة ١٩٩٣/٩٢ شركتى الشوربجى والقاهرة للمنسوجات الحريرية أيضاً، إذ بلغت هذه النسبة بهما ٢٦١٣٪ ، ١١٨٧٪ على التوالى ، (جدول ٥ بالملاحق) .

- وبمقارنة المتغيرات السابقة بتلك المحققة على مستوى قطاع الأعمال العام ، (جدول ٥) نجد الآتى :

- ما زال متوسط أجر العامل بالشركات الفاشلة أقل كثيراً من متوسط أجر العامل على مستوى قطاع الأعمال العام وذلك رغم الزيادات الكبيرة والتي حدثت فى أجور هذه المجموعة . كما أن متوسط أجر العامل بالشركات الناجحة أقل من متوسط أجر العامل بقطاع الأعمال العام .

- وبالنسبة لنسبة الأجور / إيرادات النشاط الجارى وقد كانت هذه النسبة تمثل ١٠٪ فى المتوسط فى السنوات من سنة ٩١/٩٠ إلى سنة ٩٣/٩٢ بينما كانت هذه النسبة بالشركات الناجحة تمثل ١٧٪ فى

جدول (٥) بعض المؤشرات الاقتصادية الخاصة بقطاع الأعمال العام

٩٣ / ٩٢	٩٢ / ٩١	٩١ / ٩٠	٩٠ / ٨٩	
١٠٢٩٤ر٠٤	١٠٦١٨٠٥ر٠	١٠٦٣٤٤٠ر٠	١٠٨٣١٦٣ر٠	١ - عدد العاملين .
٤٩٤١	٤٤٨٠	٤١٨٧	٣٦٩٩	٢ - متوسط أجر العامل .
١٠٣	٩٧	١٠٢	١٠٩	٣ - نسبة الأجدد / إيرادات النشاط الجارى .
٥٦٨	٥٠٧	٥١٥	٥١٨	٤ - نسبة الأجدد / القيمة المضافة الصافية .
١٠٦٢٤	١٠٥٦٨	٩٥٦٤	٨٤٧٩	٥ - إنتاجية العامل من القيمة المضافة الإجمالية .
٨٦٩٧	٨٨٤٢	٨١٣٤	٧١٤٤	٦ - إنتاجية العامل من القيمة المضافة الصافية .
٢٠٢٩	٢٠٣٦	٢٠٢٨	٢٠٢٩	٧ - إنتاجية الجنيه أجر من القيمة المضافة الإجمالية .
٦٨	٥٨	٥٦	٥٨	٨ - الفائض / إيرادات النشاط الجارى .
٨٩	٨٣	٧١	٧٠٠٠	٩ - العائد / صافي قيمة الأصول .
٦٦	٦٠	٦٥	٤٤	١٠ - ربحية الجنيه أجر .

- عدد الشركات التابعة فر عام ٩٢ / ٩٣ ١٧ شركة تابعة .

- عدد الشركات التابعة فر عام ٩٢ / ٩٣ ٣١٢ شركة تابعة .

- المصدر رئاسة الجمهورية . مركز معلومات قطاع الأعمال العام . تقرير إنجازات قطاع الأعمال العام ٩٢ / ٩٣ . جزء ١ ص ٢٨

المتوسط وفى الشركات الفاشلة تمثل ٢٧٪ فى المتوسط للسنوات المذكورة . مما يبين أنه ما زال هناك فجوة كبيرة بين أداء هذه الشركات والمتوسط العام لقطاع الأعمال العام .

- وبالنسبة لنسبة الأجرور / القيمة المضافة الصافية فقد كانت على مستوى قطاع الأعمال العام فى السنوات من ٩٠/٩١ ، ٩٢/٩١ ، ٩٢/٩٢ تمثل ٥١٪ و ٥١٪ و ٥٧٪ ، على التوالي وبالنسبة للشركات الناجحة تمثل ٥٦٪ ، ٦٧٪ و ٦٧٪ ، أما بالنسبة للشركات الفاشلة فهى تمثل ١٠٠٪ ، ١٢٦٪ ، ٢١٥٪ بعد إستبعاد النسب الشاذة . مما يوضح أيضاً الفجوة الكبيرة بين متوسط أداء هذه الشركات والمتوسط العام لقطاع الأعمال العام .

نستخلص مما سبق وإن كان قد ثبت صحة الفرضين البديلين (١/٢) و (٢/٢) بالنسبة لبعض المتغيرات وبعض السنوات ، إلا أن الباحثة ترى أن النسب المحققة بالشركات الفاشلة تعتبر مرتفعة جداً سواء بالنسبة للأجرور / إيرادات النشاط الجارى أو بالنسبة للأجرور / القيمة المضافة الصافية ، ويقتضى هذا أن يراعى فى برنامج إعادة هيكلة العمالة فى الفترة القادمة ما يلى :

١ - أن توضع معايير لنسبة الأجرور / إيرادات النشاط الجارى ونسبة الأجرور / القيمة المضافة الصافية .

٢ - أن تستخدم المعايير المذكورة فى تقييم مدى التقدم فى تنفيذ برنامج إعادة الهيكلة وفى تقييم الأداء .

٢/٢ تقييم إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة من حيث أثرها على إنتاجية عنصر العمل

كان الفرض الثالث من البحث :

١/٣/٢ لا يوجد تأثير لإستراتيجية إعادة هيكلة العمالة على زيادة إنتاجية عنصر العمل .

٢/٣/٢ لا توجد فروق جوهرية بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة من حيث إنتاجية عنصر العمل.

وقد عبر عن إنتاجية عنصر العمل بالمتغيرات التالية :-

- ١- إنتاجية العامل من القيمة المضافة الإجمالية .
- ٢- إنتاجية العامل من القيمة المضافة الصافية .
- ٣- إنتاجية الجنية أجر من القيمة المضافة الإجمالية.
- ٤ - إنتاجية الجنية أجر من القيمة المضافة الصافية .
- ٥- معامل رأس المال/ العمل .

وقد تبين من تحليل النتائج ما يلي :-

١/٣/٢ تبين عدم صحة فرض عدم «١/٣» وصحة الفرض البديل في أن إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة قد حققت بعض التأثير في زيادة إنتاجية عنصر العمل وذلك في بعض السنوات محل الدراسة وذلك على النحو التالي :

- زادت إنتاجية العامل معبرا عنها بالمؤشرات الإربع المذكورة أعلاه فى السنوات المختلفة من ٨٨/٨٧ إلى ٩٢/٩٢ وذلك بالمقارنة بسنة ٨٧/٨٦ ، (جدولى ٦ ، ٧) إلا إنها إنخفضت بقدر كبير فى سنة ٩٢/٩٢ وذلك بالمقارنة بالأداء المحقق فيما قبلها من السنوات .

٢/٣/٢ تبين عدم صحة فرض العدم ٢/٣ وصحة الفرض البديل إذ أن هناك فروقاً جوهرية بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة بالنسبة لإنتاجية عنصر العمل والمعبر عنها بالمتغيرات الأربعة المذكورة أعلاه . إذ أن (ت) المحسوبة كانت أكبر من (ت) الجدولية عند درجة حرية (١٤) ومستوى دلالة معنوية (٠,٠٥ أو ٠,١٠) وذلك بالنسبة للمتغيرات الأربعة ، ولجميع السنوات محل الدراسة من سنة ٨٧/٨٦ إلى سنة ٩٢/٩٢ (جدول ٦) . إذ يلاحظ أن إنتاجية العامل تزيد بمقدار مرة ونصف أو مرتين بالشركات الناجحة عن الشركات الفاشلة .

- وقد سبق أنه ذكر فى مقدمة البحث أن قطاع الغزل والنسيج كان يعتبر أقل القطاعات الصناعية بالنسبة لإنتاجية عنصر العمل خلال الفترة من سنة ٨٧/٨٦ إلى سنة ٩١/٩٠ . وبمقارنة نتائج شركات العينة بإنتاجية العامل بقطاع الأعمال العام (جدول ٥) فى سنتى ٩٢/٩١ و ٩٢/٩٢ أى بعد إعادة التنظيم ، نجد أيضا أن إنتاجية شركات هذا القطاع تقل كثيراً عن متوسط الإنتاجية العامة لقطاع الأعمال خاصة بالنسبة للشركات الفاشلة .

- وبالنسبة لمعامل رأس المال / العمل فكما يتبين من (جدول ٦) أنه لا يوجد فروق جوهرية بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة حتى

جدول (١٦) اختبار (د) لمادة الورق بين المجموعتين
بالنسبة لإنتاجية عنصر العمل

الرمز	١٩٨٧/٨٦		١٩٨٨/٨٧		١٩٨٩/٨٨		١٩٩٠/٨٩		١٩٩١/٩٠		١٩٩٢/٩١		١٩٩٣/٩٢	
	المتوسط المجموع	المتوسط الفردية	المتوسط المجموع	المتوسط الفردية	المتوسط المجموع	المتوسط الفردية	المتوسط المجموع	المتوسط الفردية	المتوسط المجموع	المتوسط الفردية	المتوسط المجموع	المتوسط الفردية	المتوسط المجموع	المتوسط الفردية
١ - إنتاجية العامل من اللبنة المسان الإجمالي	١٩١٧	٤٥٨٤	١٩١٦	٤٥٨٤	٢٥٠١	٦٧١١	٢٥٠٦	٦٨٨٢	٢٧٥٢	٦٧١١	٢٥٨٨	٦٧١٢	٢٧٥٢	٦٧١٢
٢ - إنتاجية العامل من اللبنة المسان الصافية	١١٢٩	٣٧٢٤	١١٢٤	٣٧٢٤	١١٢٤	٣٧٢٤	١١٢٤	٣٧٢٤	١١٢٤	٣٧٢٤	١١٢٤	٣٧٢٤	١١٢٤	٣٧٢٤
٣ - إنتاجية العمى أخر من اللبنة المسان الإجمالي	١٠٠٤	٣١٠٤	١٠٠٤	٣١٠٤	١٠٠٤	٣١٠٤	١٠٠٤	٣١٠٤	١٠٠٤	٣١٠٤	١٠٠٤	٣١٠٤	١٠٠٤	٣١٠٤
٤ - إنتاجية العمى أخر من اللبنة المسان الصافية	١٠٠٤	٣١٠٤	١٠٠٤	٣١٠٤	١٠٠٤	٣١٠٤	١٠٠٤	٣١٠٤	١٠٠٤	٣١٠٤	١٠٠٤	٣١٠٤	١٠٠٤	٣١٠٤
٥ - معامل رأس العمل	٧٨٧٥	١١١	٧٨٧٥	١١١	٧٨٧٥	١٠١٢٥	٧٨٧٥	١٠١٢٥	٧٨٧٥	١٠١٢٥	٧٨٧٥	١٠١٢٥	٧٨٧٥	١٠١٢٥

مجموع العمى المنتجة الكمية (١١) :
 - نسبة العمى من جملة عمال ١١ منتجة من اللبنة المسان الصافية ١٠٠٤ = ٧٨٧٥
 - نسبة العمى من جملة عمال ١١ منتجة من اللبنة المسان الإجمالي ١٠٠٤ = ٧٨٧٥

جدول (٧) تطور إنتاجية العامل بالمجموعتين
خلال الفترة من ١٩٨٧/٨٦ إلى ١٩٩٣/٩٢

٩٣ / ٩٢	٩٢ / ٩١	٩١ / ٩٠	٩٠ / ٨٩	٨٩ / ٨٨	٨٨ / ٨٧	٨٧ / ٨٦	المجموعه	
٪١٤٨ ٪١٤٤	٪٢١٢ ٪١٧٥	٪١٩٣ ٪١٨٦	٪٢٥١ ٪١٧٠	٪١٨٠ ٪١٦٣	٪١٤٥ ٪١٤٣	٪١٠٠ ٪١٠٠	الفاصلة التاجية	- إنتاجية العامل من القبة المضافة الإجمالية .
٪١٤٥ ٪١٦٦	٪٢٣٢ ٪١٧٠	٪٢١٢ ٪١٨٣	٪٢٣٧ ٪١٦٢	٪١٩٧ ٪١٦٠	٪١٥٩ ٪١٤٠	٪١٠٠ ٪١٠٠	الفاصلة التاجية	- إنتاجية العامل من القبة المضافة الصافية .
٪٨٣ ٪٩٢	٪١٥٢ ٪٩٨	٪١٥٣ ٪١١١	٪١٥٣ ٪١١٢	٪١٤٥ ٪١٤٦	٪١٢٠ ٪١١١	٪١٠٠ ٪١٠٠	الفاصلة التاجية	- إنتاجية الجنبه أجر من القبة المضافة الإجمالية .
٪٨٨ ٪٩٦	٪١٢٣ ٪١٠٦	٪١١١ ٪١١٠	٪١٩٢ ٪١٤٦	٪١٨١ ٪١١٢	٪١٥٤ ٪١١٦	٪١٠٠ ٪١٠٠	الفاصلة التاجية	- إنتاجية الجنبه أجر من القبة المضافة الصافية .
٪١٥٠ ٪٢٧٠	٪١٤٨ ٪٢٠٤	٪١٤٢ ٪١٦٧	٪١٣٢ ٪١٥٧	٪١٢٧ ٪١٢٥	٪١١٢ ٪١١٥	٪١٠٠ ٪١٠٠	الفاصلة التاجية	معامل رأس المال / العمل

سنة ٩٢/٩١ إذا أن (ت) المحسوبة كانت أقل من (ت) الجدولية عند درجة حرية (١٤) ومستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) ، وذلك بالرغم من وجود فروق جوهرية بالنسبة لنسبة إنخفاض قوة العمل . ويفسر هذا أحد الأسباب الهامة لإنخفاض إنتاجية المجموعة الفاشلة بالمقارنة بالمجموعة الناجحة والتي ترجع إلى عدم إستخدام الطاقة الإنتاجية المتاحة الإستخدام الأمثل ، وزيادة الإستثمارات فى الأصول الثابتة بالرغم من الخسائر المرحلة أو المحققة والتي تعانى منها هذه الشركات .

أما بالنسبة للمجموعة الناجحة فقد زادت الإستثمارات فى الأصول الثابتة إلى حد كبير سنة ٩٢/٩٢ وأصبح هناك فروق جوهرية فى معامل رأس المال / العمل بينها وبين الشركات الفاشلة عند درجة حرية (١٤) ومستوى دلالة (٠,١٠) ، (جدول ٦) . ويلاحظ إنخفاض إنتاجية الشركات الناجحة فى هذه السنة وتحول بعضها إلى شركات متعثرة مما يستنتج منه أيضا أن هناك مشكلات تتعلق بعدم إستخدام الطاقة المتاحة الإستخدام الأمثل ، فضلا عن عدم التنسيق بين سياسات الإستثمار والإنتاج والتسويق .

- وتؤيد النتائج السابقة دراسة (المهدى ، وعثمان ، سنة ١٩٩١) فى أن الشركات الخاسرة لشركات الغزل والنسيج تتسم بإرتفاع نسبة الطاقة الغير المستغلة ، وإنخفاض معدل دوران المخزون ، وإنخفاض

إنتاجية رأس المال والعمل ، وارتفاع نسبة الغياب و دوران العمل
ويعتبر هذا من أهم أسباب انخفاض إنتاجية هذه الشركات بالمقارنة
بالشركات الناجحة .

وقد تبين بهذا البحث أيضا أن انخفاض إنتاجية عمال الإنتاج من
القيمة المضافة الإجمالية، والقيمة المضافة الصافية من أهم العوامل
المميزة بين الشركات الخاسرة والشركات الناجحة .

- كما تبين أيضا من تقارير تقييم الأداء للشركات القابضة التابع لها
شركات عينة البحث عن عام ٩٢/٩٢ أن الطاقة الإنتاجية المتاحة
لا تستخدم الإستخدام الأمثل وتبلغ نسبة الطاقة الإنتاجية غير
المستغلة لأسباب غير مخططة إلى الطاقة الإنتاجية المتاحة ما
يأتي (١٥).

٩٢/٩٢	٩٢/٩١	بالنسبة للشركات الفاشلة
٪٢٣	٪١٥	مرحلة الغزل ما نسبته في المتوسط
٪٢٢	٪١٩	مرحلة النسيج ما نسبته في المتوسط
٪٤٠	٪٣٢	مرحلة الملابس الجاهزة ما نسبته في المتوسط

بالنسبة للشركات الناجحة

٪١٨	٪ ٨.٥	مرحلة الغزل ما نسبته في المتوسط
٪١٣	٪١٥	مرحلة النسيج ما نسبته في المتوسط
٪٧	٪٥	مرحلة الملابس الجاهزة ما نسبته في المتوسط

- ومن أهم أسباب الطاقة الإنتاجية غير المستغلة وغير المخططة إرتفاع نسبة الغياب فهي تبلغ في المتوسط ١٢٪ وتصل في بعض شركات المجموعة الفاشلة إلى ١٦٪ . ويمثل إرتفاع نسبة الغياب ما نسبته ٤٨٪ من الطاقة غير المستغلة بالنسبة لمرحلة إنتاج النسيج ، و٤١٪ بالنسبة لمرحلة الملابس الجاهزة ثم يأتي بعد ذلك عدم توافر مستلزمات الإنتاج وأعمال الصيانة والنظافة وغيره من الأسباب الأخرى (١٦) .

وكما تبين أيضا من دراسة (درويش ، ١٩٩٢) أن إنخفاض متوسط أجر العامل خاصة بالشركات الفاشلة يعتبر من أهم أسباب إرتفاع نسبة الغياب بها .

وقد إنعكس عدم إستخدام الطاقات المتاحة الإستخدام الأمثل على عدم تحقيق خطط الإنتاج والمبيعات وبالتالي ربحية هذه الشركات كما سيتبين لنا في الفقرة التالية .

يستخلص مما سبق :

- ثبت عدم صحة فرضى العدم (٢/٣ و ١/٣) ، إذ تبين أن إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة لها تأثير على زيادة إنتاجية عنصر العمل خلال الفترة من سنة ٨٦/٨٧ إلى سنة ٩٢/٩٣ ، وهناك فروق جوهرية بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة فيما يتعلق بذلك .

وتبين أنه لا توجد فروق جوهرية بين الشركات الفاشلة والشركات الناجحة بالنسبة لمعامل / رأس المال العمل مما يبين إرتفاع نسبة الطاقة غير المستغلة بالشركات الفاشلة .

ويستنتج من هذا أن إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة لم تأخذ في الإعتبار بالنسبة للشركات الفاشلة أهمية زيادة إنتاجية عنصر العمل، وإستغلال الطاقات المتاحة بجانب تخفيض قوة العمل مما أثر على كفاءة أداء هذه الشركات .

وبالنسبة للشركات الناجحة فبالرغم من وجود فروق جوهرية كبيرة بينها وبين الشركات الفاشلة بالنسبة لإنتاجية عنصر العمل إلا أنه في سنة ٩٢/٩٣ إرتفع معامل رأس المال / العمل بقدر كبير وإنخفضت إنتاجية عنصر العمل بها، مما يوضح عدم التنسيق بين سياسات الإنتاج والتسويق والإستثمار وعدم إستغلال الطاقات المتاحة الإستخدام الأمثل .

٤/٢ تقييم إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة من حيث أثرها على ربحية عنصر العمل:

تبين من الدراسات التي أجريت على هذا القطاع (المهدى، وعثمان، ١٩٩١ ، النجار، ١٩٩٠) أن هناك علاقة إرتباط ذى دلالة إحصائية بين إنتاجية العامل ، ومعاملات الربحية (معبراً عنها بمعامل ربحية الإنتاج أو ربحية المبيعات أو ربحية رأس المال المستثمر) فالشركات التي تتسم بإنتاجية مرتفعة للعمالة كانت معاملات ربحيتها مرتفعة .

وقد أيدت نتائج هذا البحث أيضاً هذه النتيجة ، فكما سبق أن تبين لنا أن هناك فروقاً جوهرية كبيرة بين إنتاجية العامل بالشركات الفاشلة ، والشركات الناجحة ، وقد إنعكس هذا على معدل العائد على الأموال المستثمرة . إذ تبين أن هناك فروقاً جوهرية كبيرة بين المجموعتين فيما يتعلق بهذا المؤشر وقد إنعكس هذا على ربحية الجنيه أجر كما يتبين من (جدول ٨) .

هذا وقد تحول معظم الشركات الفاشلة إلى شركات متعثرة أو خاسرة فى سنتى ٩٢/٩١ ، ٩٣/٩٢ مما إنعكس على عدم تحقيق ربحية للجنيه أجر فى هاتين السنتين ، (جدولى ١٢ ، ١٣ ، بالملحق) .

وقد إنخفض أيضاً معدل العائد على الأموال المستثمرة بالنسبة للشركات الناجحة فى السنتين المذكورتين بالمقارنة بما قبلها من السنوات مما انعكس أيضاً على ربحية الجنيه أجر (جدول ٨) .

وبهذا ثبت صحة فرض العدم $1/4$ فى أن إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة لم يكن لها تأثير على ربحية عنصر العمل بالنسبة للشركات الفاشلة ، وبالنسبة لبعض السنوات للشركات الناجحة. وثبت صحة الفرض البديل $2/4$ فى أن هناك فروقاً جوهرية بين المجموعتين من حيث ربحية عنصر العمل .

جدول (٨) إختبار (ت) دلالة الفروق بين المجموعتين
بالنسبة لمعدل العائد على الأموال المستمرة وربحية الجنيه أجر

الشركات	المجموعة	٨٧ / ٨٦		٨٨ / ٨٧		٨٩ / ٨٨		٩٠ / ٨٩		٩١ / ٩٠		٩٢ / ٩١		٩٣ / ٩٢	
		المتغير د	المتغير س	المتغير د	المتغير س	المتغير د	المتغير س	المتغير د	المتغير س	المتغير د	المتغير س	المتغير د	المتغير س	المتغير د	المتغير س
١ - معدل العائد على صافي قيمة الأصل	الفاشلة	—	—	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪
	التاجمة	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪
٢ - ربحية الجنيه أجر	الفاشلة	—	—	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪
	التاجمة	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪

المتغير رقم (١) السنوات ٨٨/٨٧ عند درجات الحرية ١١

٨٩/٨٨ عند درجات الحرية ١٢

٩٠/٨٩ عند درجات الحرية ١٢

٩١/٩٠ عند درجات الحرية ١١

٩٢/٩١ عند درجات الحرية ٩

المتغير رقم (٢) السنوات ٨٨/٨٧ عند درجات الحرية ٩

٨٩/٨٨ عند درجات الحرية ٩

٩٠/٨٩ عند درجات الحرية ١٢

٩١/٩٠ عند درجات الحرية ١١

- استبعاد من حساب قيمة (ت) الشركات الفاشرة

- مصدر البيانات جدول ١٢ ، ١٣ بالمحز

(ت) - انجولية عند درجة حرية (٩) ومستوى دلالة الطرفين = ٠.٥ = ٢٠٢٦

(ت) - انجولية عند درجة حرية (٩) ومستوى دلالة الطرفين = ٠.٥ = ١٠٢٣

(ت) - انجولية عند درجة حرية (١١) ومستوى دلالة الطرفين = ٠.٥ = ٢٠٢٠

(ت) - انجولية عند درجة حرية (١٢) ومستوى دلالة الطرفين = ٠.٥ = ٢٠١٨

(ت) - انجولية عند درجة حرية (١٢) ومستوى دلالة الطرفين = ٠.٥ = ٢٠١٦

الخلاصة :

يستنتج مما سبق أن إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة وإن كانت لها تأثير إيجابي طفيف جداً على الشركات الفاشلة بالنسبة لإتجاه إنتاجية عنصر العمل إلى الزيادة وإتجاه تكلفة العمالة إلى الإنخفاض خلال الفترة محل الدراسة ٨٧/٨٦ - ٩٣/٩٢ إلا أنها لم تسهم في تحقيق فاعلية الأداء بهذه الشركات إذ تحول معظمها إلى شركات متعثرة في التسعينات ، مما يتطلب إعادة النظر في إستراتيجية هذه الشركات ، كما سيتبين لنا في المبحث الثالث .

أما بالنسبة للشركات الناجحة ، فرغم أن نسبة القوى العاملة التي إنخفضت خلال الفترة محل الدراسة (٨٧/٨٦ - ٩٣/٩٢) (٧٪) إلا أن هذه الشركات استطاعت إستيعاب نسبة العمالة الفائضة بها بإستخدام المدخل التسويقي مما جعلها تحافظ على تحقيق عائداً على رأس المال المستثمر لا يقل عن المتوسط العام لقطاع الأعمال العام خلال الفترة المذكورة .

إلا أن أداء الشركات الناجحة لا يعتبر أيضاً كافياً لمواجهة المنافسة الشديدة التي تواجهها هذه الشركات في المستقبل ، خاصة وأن إتجاه أداء هذه الشركات بدأ ينخفض في الثلث الأول من التسعينات بالمقارنة بأدائها في الثمانينات ، مما يتطلب ضرورة إعادة النظر في آليات إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة بهذه الشركات ، كما سيتبين لنا في المبحث الثالث .

المبحث الثالث

خلاصة نتائج البحث والمقترحات

١/٣ بالنسبة لتأثير إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة على إستيعاب العمالة الفائضة بالشركات:

- تحققت صحة الفرض الأول البديل من البحث فى أن إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة كان لها تأثير على إستيعاب جزء من العمالة الفائضة بالشركات ، وهناك فروق جوهرية بين الشركات الفاشلة مالياً والشركات الناجحة فيما يتعلق بنسبة إنخفاض قوة العمل . إذ إنخفضت قوة العمل فى الشركات الفاشلة بنسبة ٢٧٪ ، وإنخفضت فى الشركات الناجحة بنسبة ٧٪ وذلك خلال الفترة من سنة ٨٧/٨٦ إلى سنة ٩٢/٩٢ .

- شملت إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة السياسات والأساليب التالية خلال فترة الثمانينات والثلاث الأولى من التسعينات :

بالنسبة للشركات الفاشلة مالياً بالنسبة للشركات الناجحة

- | | |
|--|--|
| ١- استخدم مدخل تخفيض قوة العمل وشمل السياسات الآتية : | ١- استخدم مدخل تخفيض قوة العمل وشمل السياسات التالية : |
| - سياسة التناقص الطبيعى . | - سياسة التناقص الطبيعى . |
| - عدم إحلال العمالة التى تترك العمل . | - إحلال العمال التى تترك العمل ولكن بقدر منخفض . |
| - تجميد التعيينات الجديدة . | - تجميد التعيينات الجديدة . |
| ٢- لم يستخدم المدخل التسويقي مع مدخل تخفيض قوة العمل ومن صور ذلك : | ٢- استخدم المدخل التسويقي مع مدخل التخفيض البسيط لقوة العمل . ومن صور ذلك :- |

- عدم استخدام الطاقات المتاحة - استخدام الطاقات المتاحة بقدر
الإستخدام الأمثل . أفضل.

- عدم تحسين نوعية الإنتاج . - تحسين نوعية الإنتاج .

- إنخفاض إنتاجية العامل بالمقارنة - زيادة الإنتاجية بقدر يفوق مرة أو
بالشركات الناجحة . مرتين الشركات الفاشلة .

- ساعد استخدام إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة على تحقيق الإستقرار
الإجتماعى بالمجتمع بتحقيق الأمان الوظيفى للعاملين ، بشركات قطاع
الأعمال العام ، والتخفيف من حدة مشكلة البطالة بالمجتمع .

٢/٣ بالنسبة لتأثير إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة على كفاءة الأداء:

تحقق صحة الفروض البديلة (٢/١ و ٢/٢ و ١/٣ و ٢/٣) فى أن إستراتيجية
إعادة هيكلة العمالة كان لها تأثير فى معظم سنوات الفترة التى شملتها
الدراسة على تحسن اتجاه تكلفة عنصر العمل والمعبّر عنها بنسبة
الأجور/إيرادات النشاط الجارى، ونسبة الأجور/القيمة المضافة الصافية .
كما كان لها تأثير أيضا على زيادة إنتاجية عنصر العمل ، والمعبّر عنها
بإنتاجية العامل من القيمة المضافة الإجمالية والصافية ، وإنتاجية الجنيه أجر
من القيمة المضافة الإجمالية والصافية .

وقد كان هناك فروق جوهرية كبيرة بين الشركات الفاشلة ماليا ، والشركات
الناجحة فيما يتعلق بتكلفة عنصر العمل وإنتاجيته .

٢/٣ بالنسبة لتأثير إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة على فاعلية الأداء.

تبين فى ضوء تحليل نتائج البحث أن إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة لم
تحقق الفاعلية فى الأداء للشركات الفاشلة، فقد تحولت معظم الشركات الفاشلة
ماليا إلى شركات متعثرة فى بداية التسعينات ، أما بالنسبة للشركات الناجحة،

فقد إتجهت مؤشرات العائد على الأموال، المستثمره إلى الإنخفاذ فى الثلث الأول من التسعينات بالمقارنة بالثمانينات ، ويرجع ذلك للأسباب التالية :

١/٣/٣ بالنسبة للشركات الفاشلة ماليا :

- لم يتم وضع خطة إستراتيجية تحدد الإستراتيجية الملائمة لكل شركة من هذه الشركات من حيث التصفية أو إعادة الهيكلة أو تخفيض حجم المنشأة ، مما يساعد على وضع إستراتيجية الموارد البشرية الخاصة بها سواء كان ذلك قبل إعادة تنظيم قطاع الأعمال العام فى الفترة من سنة ٨٧/٨٦ إلى سنة ٩٠/٩١ ، أو بعد إعادة التنظيم بصور قانون قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ وغيره من القوانين والقرارات التى أعادت تنظيم القطاع العام .

- إستخدام مدخل التغيير الجزئى البطيء فى هذه الشركات فى الوقت الذى كان يجب إستخدام مدخل التغيير الشامل سواء كان ذلك قبل إعادة التنظيم أو بعده . فقد إستخدام فى تطبيق إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة مدخل تخفيض قوة العمل فقط بدون أن يصحب ذلك وضع الخطط والسياسيات المختلفة لتخفيض التكلفة ، وزيادة الإنتاجية ، وإستخدام الطاقة المتاحة للإستخدام الأفضل ، وتحسين الأداء التسويقى مما أدى إلى إرتفاع تكلفة عنصر العمل (والمعبر عنها بنسبة الأجرور / إيرادات النشاط الجارى، ونسبة الأجرور/القيمة المضافة الصافية) بقدر كبير جداً بالمقارنة بالشركات الناجحة أو المتوسط العام لقطاع الأعمال العام . كما ظلت المشكلات الخاصة بخلل الهياكل التمويلية تتراكم خلال فترة الثمانينات وحتى ثلث التسعينات بدون مواجهتها ، وقد تفاعل كافة هذه العوامل على إنتاجية وأداء هذه الشركات .

- عدم وضع معايير بالنسبة للعمالة سواء بالنسبة لإنتاجية العامل أو لنسبة الأجر/إيرادات النشاط الجارى أو لنسبة الأجر/القيمة المضافة الصافية أو معامل رأس المال/ العمل .

- قصور دور إدارة الموارد البشرية فى إستخدام أليات برنامج تنقلية العمالة الذى وضعه الصندوق الإجتماعى للتنمية لمساعدة الشركات فى إدارة العمالة الفائضة بها . فقد تبين من تقرير إجمالى المشروعات المنفذة فى برنامج التشغيل والتدريب التحويلى والصادر من الصندوق الإجتماعى للتنمية فى ١٥/٤/١٩٩٤ أنه قد شمل ١٩ شركة فقط بالقطاع العام حتى تاريخ ١٥/٤/١٩٩٤ منها شركة واحدة بقطاع الغزل والنسيج .

٢/٣/٣ بالنسبة للشركات الناجحة :

إنخفضت نسبة قوة العمل إلى ٧٪ بهذه الشركات خلال الفترة من سنة ٨٧/٨٦ إلى سنة ٩٢/٩٢ وقد ساعد زيادة إنتاجية هذه الشركات على إستيعاب العمالة الفائضة بها ، إلا أنه ما زال متوسط إنتاجية العامل بهذه الشركات أقل من متوسط إنتاجية العامل بشركات قطاع الأعمال العام ، كما أن العائد على رأس المال المستثمر إتجه إلى التناقص بمعظم الشركات فى الثلث الأول من التسعينات بالمقارنة بما كانت تحققه بالثمانينات نظراً لعدم مراعاة التنسيق بين سياسات الإستثمار والإنتاج والتسويق .

٤/٣ المقترحات :

١/٤/٣ بالنسبة للشركات الفاشلة مالياً :

- الإسراع بوضع الإستراتيجية الخاصة بكل شركة فى الفترة القادمة من حيث إعادة الهيكلة أو التصفية أو الإندماج بين شركات الغزل والنسيج لتكوين كيانات كبيرة تستطيع الصمود فى وجه المنافسة الخارجية .

وقد أوضح برنامج الحكومة فى توسيع قاعدة الملكية وإعادة الهيكلة البدائل والأليات التى يمكن أن تستخدم فى إعادة الهيكلة الشاملة أو الجزئية والذى توصى بسرعة تطبيقه فى حالة إتخاذ إستراتيجية إعادة الهيكلة .

٢/٤/٣ بالنسبة للشركات الناجحة:

توصى الباحثة بسرعة خصخصة الشركات الناجحة وقد أوضح برنامج الحكومة الوسائل التى يمكن إستخدامها منفردة أو مجتمعة لتوسيع قاعدة الملكية .

٢/٤/٣ مقترحات عامة لكل من الشركات الفاشلة والشركات الناجحة .

يتطلب تطبيق برنامج إعادة الهيكلة بالنسبة للشركات الفاشلة وبرنامج الخصخصة بالنسبة للشركات الناجحة ما يلى بالنسبة لإعادة هيكلة العمالة بالشركات :

١- أن تحدد الإدارة نسبة العمالة الفائضة فى ضوء إستراتيجية وإحتياجات الشركة الحاضرة والمستقبلية .

٢- أن تضع الإدارة معايير للعمالة التى يمكن على أساسها تحديد نسبة العمالة الفائضة وتقييم الأداء ، كالمعايير التالية :

- إنتاجية العامل .

- نسبة الأجرور / إيرادات النشاط الجارى .

- نسبة الأجرور / القيمة المضافة الصافية .

- معامل رأس مال / العمل .

٣ - أن يتكامل برنامج إعادة هيكلة العمالة مع برامج تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية ، وإستغلال الطاقات المتاحة ، وتحسين الأداء التسويقي .

٤ - أن تسعى الإدارة بالشركات إلى الإستفادة من آليات برنامج تنقلية العمالة الذى وضعه الصندوق الإجتماعى للتنمية لإعادة هيكلة العمالة بالشركات . ويتطلب هذا التنسيق بين إدارة الموارد البشرية بالشركات ومستشارى الصندوق فى تطبيق آليات هذا البرنامج .

٥ - نظراً لما سترتب على برنامج إعادة الهيكلة الشاملة أو الجزئية من تطوير الجانب التكنولوجى لمسايرة مستويات الجودة العالمية وتحقيق قدره على الصمود أمام المنافسة بالأسواق الدولية فإن ذلك يتطلب التنسيق بين شركات الغزل والنسيج والملابس فى وضع إستراتيجية التعليم والتدريب ، وإعادة التدريب للفترة القادمة من حيث تحديد الإحتياجات التدريبية ، وتطوير مراكز التدريب ، والمدرسين . الخ .

٦ - تطوير هياكل الأجور وأنظمة الحوافر بالشركات بحيث لا يقل الحد الأدنى للأجور عن المتوسط العام لقطاع الأعمال وبما يتلائم مع مستويات المعيشة ، بحيث لا يؤثر إنخفاض الأجور على إنتاجية العاملين وأشكال السلوك الإنسحابى الأخرى ، ويعتبر التقدم فى تنفيذ برنامج إعادة الهيكلة المؤشر الرئيسى فى حوافز العاملين والإدارة .

٧ - سترتب على إعادة هيكلة العمالة بالشركات بإستخدام آليات الصندوق الإجتماعى للتنمية سواء بالنسبة للشركات الفاشلة أو الشركات الناجحة بعض المشكلات المتعلقة بالمحافظة على الروح المعنوية ودوح الإخلاص والإنتماء بين العاملين الذين سيتم إستبقائهم ، والمشكلات

الخاصة باستخدام التكنولوجيا الجديدة ، وإعادة تصميم العمل ، وإعادة التنظيم ، . . إلخ ، مما يقتضى أن تعد الإدارة الخطط المختلفة لمواجهه هذه المشكلات قبل وقوعها ، وذلك حتى يؤتى التغيير أثراً إيجابية فى رفع إنتاجية هذه الشركات وتحقيق قدرتها على المنافسة فى الأسواق الدولية بما يعود على العاملين والمنظمات والمجتمع بأسره بالفائدة المرجوة .

تم بحمد الله

هوامش و مراجع البحث

هوامش البحث

- (١) رئاسة مجلس الوزراء ، مركز معلومات قطاع الأعمال العام ، تقرير إنجازات قطاع الأعمال العام لعام ١٩٩٣/٩٢ ، جزء (١) ، سبتمبر ١٩٩٤ ، ص ٢٨ .
- (٢) أ ، مجلس الشورى ، تقرير لجنة الخدمات عن موضوع الإدارة والتنمية ، ١٩٨٨ ، ص ٢٣-٢٧ .
- ب - رئاسة مجلس الوزراء ، مركز معلومات قطاع الأعمال العام ، دراسة عن تطور الخسائر فى شركات قطاع الأعمال خلال الفترة ٨٤/٨٣ - ٩٣/٩٢ ، مايو ١٩٩٤ ، ص ٨١-٨٠ ، ٢٥-١٨ .
- (٣) أ - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة ، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية ، «ندوة تنقلية العمالة» ، فبراير ١٩٩٣ ، ص ٦ .
- ب - . Integrated Development Consultants, Labor Utilization Study .
A Study of Labor Redundancy and Privatization of SOE in Egypt
August, 1990 .
- (٤) أ - الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القانون رقم ٢٠٢ لسنة ١٩٩١ ، بإصدار قانون شركات قطاع الأعمال العام (الطبعة الثانية) ، القاهرة : الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، ١٩٩٣) .
- ب - المكتب الفنى لوزير قطاع الأعمال العام ، دليل الإجراءات والإرشادات العامة لبرنامج الحكومة لتوسيع قاعدة الملكية وإعادة الهيكلة وحوافز العاملين والإدارة ، القاهرة : المكتب الفنى لوزير قطاع الأعمال العام ، ١٩٩٣) .
- (٥) الجريدة الرسمية ، قرارات رئيس مجلس الوزراء أرقام (٢١٧ ، ٢١٨ ، ٢٥٨)

سنة ١٩٩٣ فى شأن اندماج شركات قطاع الأعمال العام (العدد ٨ مكرر، ٢٧ فبراير ١٩٩٣) .

(٦) أ - رئاسة مجلس الوزراء ، الصندوق الاجتماعى للتنمية ، المهمة والأهداف ، (القاهرة : الصندوق الاجتماعى للتنمية ، ١٩٩٣) ، ص ١ - ٨ .

ب - حسين الجمال ، «برامج الإصلاح الاقتصادى وإعادة الهيكلة ، الصندوق الاجتماعى للتنمية التجربة المصرية لشبكات الأمان» . ورقة مقدمة فى إجتماع الخبراء العرب حول التعديل الهيكلى والتشغيل فى البلدان العربية ، منظمة العمل العربية ، مكتب العمل العربى ، البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة ، (القاهرة ١٩ - ١١ مايو / ١٩٩٤) .

(٧) أ - المرجع المذكور أعلاه فى رقم (٢، ب) ص ١٥ - ٢٢ .

(٨) أ - وزارة الصناعة ، تقرير إنجازات القطاع العام الصناعى التابع لوزارة الصناعة عن السنة المالية ٩١/٩٠ ، الجزء الأول ، ١٩٩٢ ، ص ١٠ - ١٤ .

(٩) رئاسة مجلس الوزراء ، مركز معلومات القطاع العام ، «دراسة حول تقييم أداء شركات قطاع الأعمال العام للفرز والنسيج والملابس عن عام ١٩٩٢/٩١» ، فبراير ١٩٩٣ ، ص ١٠٧ .

ب - _____ . أهم البيانات والمؤشرات الاقتصادية للشركة القابضة للفرز والنسيج والتجهيز الملابس الجاهزة عن عام ٩١/٩٠ ، ١٩٩٢ .

(١٠) _____ . المرجع المذكور فى رقم (٩ ب) .

(١١) _____ . المرجع المذكور أعلاه فى رقم (١) ، ص ٧٠ .

(١٢) أ - الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون شركات المساهمة ، وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة (الطبعة الثانية ، القاهرة : الهيئة المذكورة ، ١٩٩٣) .

ب - _____ ، القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ، مرجع سبق ذكره .

(١٣) مرجع سبق ذكره فى رقم (١٩) ، ص ٧٧ .

(١٤) المرجع المذكور أعلاه فى رقم ٣ (أ ، ب) .

(١٥) أ - المرجع المذكور أعلاه فى رقم (٩) ب ، ص ٤٥ - ٥٣ .

ب - رئاسة مجلس الوزراء ، مركز معلومات القطاع العام ، تقرير تقييم أداء وأهم إنجازات الشركة القابضة لتصنيع المنسوجات والتجارة عن عام ١٩٩٣/٩٢ ، أبريل سنة ١٩٩٤ ، ص ١٦ - ٣٠ .

ج - _____ ، دراسة حول تقييم أداء الشركات التابعة للشركة القابضة للقطن والتجارة الدولية عن عام ١٩٩٣/٩٢ ، أبريل ١٩٩٤ ، ص ٤٨ - ٥٩ .

(١٦) أ - المرجع المذكور أعلاه فى رقم ١٥ .

ب - رئاسة مجلس الوزراء ، مركز معلومات قطاع الأعمال العام ، دراسة عن أثر غياب العمالة على الانتفاع بالطاقة الإنتاجية المتاحة فى شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج والملابس ، ١٩٩٢ .

المراجع العربية

- إسماعيل، محمد عثمان ، والمعاذ، حمدى مصطفى ، المدخل الحديث فى إدارة الأفراد .
الطبعة الثالثة : القاهرة : دار النهضة العربية . ١٩٩٠ .
- الجمال ، حسين * برامج الإصلاح الاقنصادى وإعادة الهيكلة ، الصندوق الاجتماعى للتنمية ، التجربة المصرية لشبكات الأمان . ورقة مقدمة فى اجتماع الخبراء حول التعديل الهيكلى والتشغيل فى البلدان العربية ، منظمة العمل العربية ، القاهرة : ٩ - ١١/مايو / أيار ١٩٩٤ .
- الحملوى ، محمد رشاد . إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية . الطبعة الأولى : القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣ .
- الصيغى ، السيد عبد اللطيف * الفشل المالى لشركات القطاع العام . التنبؤ بحالاته باستخدام النسب المالية * كتاب الأهرام الاقنصادى ، العدد ٦٨ ، أكتوبر ١٩٩٣ ، ص ٩ - ١٥ .
- السلمى ، على . السلوك الإنسانى فى الإدارة . القاهرة : مكتبة غريب ، لم يذكر تاريخ النشر .
- السيد ، فؤاد البهى . علم النفس الإحصائى . القاهرة : دار الفكر العربى ، لم يذكر تاريخ النشر .
- المهدي ، عالية ، وعثمان ، ماجد * محددات الخسارة فى صناعة الغزل والنسيج التابعة للقطاع العام * بحث قدم إلى المؤتمر الثانى لقسم الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة ، وورد بكتاب المؤتمر الإنتاجية فى الاقتصاد المصرى . القاهرة : كلية الاقتصاد والعلوم السياسية لسنة ١٩٩١ ص ٣٣٥ - ٣٤٠ .
- النجار ، نبيل الحسينى * إنتاجية العمالة وتحليل العلاقات التبادلية وانتركية بين معاملات التغيرات المؤثرة فيها وأثر ذلك على روية شركات الغزل والنسيج فى مصر * بحث

قدم إلى المؤتمر العلمي السنوى السابع " الأسعار والدخول " والذي نظمته كلية التجارة جامعة المنصورة بالقاهرة ، ١٩٩٠ .

- درويش ، أماني . التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية . أنماطه وتأثيره على كفاءة وفاعلية صناعة الغزل والنسيج ، رسالة دكتوراه غير منشورة . مكتبة كلية التجارة جامعة عين شمس ، ١٩٩٣ ، ص ١٦٤ - ٢٠٥ .

- خطاب ، عايدة سيد . " إدارة التغيير فى نظام الموارد البشرية فى ظل ظروف الإنخفاض التنظيمى واستخدام استراتيجية التحول من الانخفاض إلى النمو " بحث قدم إلى المؤتمر السنوى الثانى لاستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال ، ١٩٩٢ ، ونشر بكتاب المؤتمر ، يس . سعيد عامر ، المؤتمر المذكور . القاهرة وايدسيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى . ١٩٩٢ ص ١٥١ - ١٧٧ .

- _____ . إدارة الأفراد فى ظل استراتيجيات الإدارة . القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٢ ، الفصل الثالث .

- _____ . إدارة التغيير فى ظل سياسة اعادة هيكلة العمالة بقطاع الأعمال العام بحث قدم إلى المؤتمر السنوى الثالث لاستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال ١٩٩٣ ونشر بكتاب المؤتمر ، يس . سيد عامر . المؤتمر المذكور القاهرة وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى . ١٩٩٣ ص ٣٧٦ - ٤٠٣ .

- _____ . الإدارة الاستراتيجية فى قطاع الأعمال والخدمات . الطبعة الثانية : القاهرة : مكتبة عين شمس . ١٩٩٤ .

- شاکر ، نبيل عبد السلام الفشل المالى للمشروعات . الطبعة الأولى : القاهرة : مكتبة النهضة العربية ، ١٩٨٩ .

- عاشور ، احمد صقر وآخرون . تقييم اداء شركات القطاع العام الصناعية بمصر المؤشرات المالية . المجلد الأول . الاسكندرية . يونيو ١٩٨٧ .

- عجوة ، عاطف - الشركات المتعثرة الخاضعة للقانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ دراسة تطبيقية
بحث قدم للمؤتمر العلمى عن المشروعات المتعثرة أسبابها وعلاجها والتي نظمها البنك
الأهلى بالاشتراك مع مكتب شوقى وشركاه فى ١١ و ١٢ نوفمبر ١٩٨٩ . القاهرة ،
المؤتمر .

- على ، فتحى محمد . الإحصاء المتقدم . الجزء الأول : القاهرة : مكتبة عين شمس ١٩٩١ .

- منجى ، محمد عبد الفتاح ، ومصطفى ، محمد كمال . تخطيط القوى العاملة بين النظرية
والتطبيق . القاهرة : بيكو للإستشارات الهندسية ، ١٩٨٨ .

تقارير رسمية :

- مجلس الشورى ، تقرير لجنة الخدمات عن موضوع الإدارة والتنمية ، ١٩٨٨ .

- وزارة الصناعة ، تقرير عن إنجازات القطاع العام الصناعى التابع لوزارة الصناعة عن
السنة المالية ٩٠/٩١ . الجزئين الأول والثانى ، ١٩٩٢ .

- رئاسة مجلس الوزراء ، مركز معلومات القطاع العام ، أهم البيانات والمؤشرات
الإقتصادية للشركة القابضة للغزل والنسيج والتجهيز والملابس الجاهزة عن عام
١٩٩١ .

_____ ، دراسة حول تقييم أداء
شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج والملابس عن عام ٩٢/٩١ . فبراير . ١٩٩٣ .

_____ ، دراسة حول تقييم أداء
الشركات التابعة للشركة القابضة للغزل والنسيج الملابس عن عام ٩٢/٩١ . فبراير ،
١٩٩٣ .

_____ ، تقرير تقييم الأداء أهم
إنجازات الشركة القابضة لتصنيع المنسوجات والتجارة عن عام ٩٢/٩٣ . أبريل ،
١٩٩٤ .

_____ ، دراسة حول تقييم أداء
الشركات التابعة لها للقطن والتجارة الدولية عن عام ٩٢/٩٣ . أبريل ، ١٩٩٤ .

المراجع الأجنبية

- Bibeault , D.F. **Corporate Turnaround**. New York : McGraw - Hill Book Company , 1982 .
- Brockner , J. The effects of work layoff on survivors : Research , Theory and Practice . In Stow, B.M. & cummings, L.L. Research in Organizational Behavior. 1988 , Vol. 10 Greenwich : JAI Press .
- Cameron, K.S. Strategies for Successful Organizational Downsizing **Human Resource Management** , 1994, Vol. 33, No.2, pp. 189 -211 .
- Cameron, K.S., Freeman, S.J and Mishra, A.K. Best Practices in Whitecollar Downsizing . **Academy of Management Executive**, 1991, Vol. 5, No 3, pp. 57 - 73 .
- Cameron, K.S., Kim, M.U. & Whetten, D.A. Organizational Effects of Decline and Turbulence **Administrative Science Quarterly** , 1987. pp. 32, 222 -240 .
- Cummings, T.G. Blumenthal , T.F. , & Gveiner, L.E. Managing Organizational Decline: The Case for Transorganizational Systems . **Human Resouce Management**, 1983, Vol. 22, pp. 377 - 390 .
- Diwan , I . Public Sector Retrenchment and Efficient Severance Pay Schemes. **The World Bank**, December, 1992 .
- Ellig, B. R. Pay Policies While Downsizing The Organization : A Systematic Approach. **Personnel**, 1983, May -June, pp. 27 -35 .
- Feldman, D.C. & Leana, C.R. Better Practices in Managing Layoffs **Huamn Resource Management**, 1994, Vol. 33, No.2, pp. 238 -251 .
- Freeman, S. Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation: Implications for Human Resource Management. **Human Resource Management**, 1994, Vol. 33, No.2, pp. 213 -238 .

- Freeman S.T, **Organizational Redesign and Downsizing : A Case of Appropriated Interpretation**. Unpublished Ph.D. Dissertation . The University of Michigan , 1992 .
- Freeman S.T. & Cameron K.S. **Organizational Downsizing A Convergence and Reorientation Framework "** **Organization Science** , 1993 , 4, pp 10 -29 .
- Ginneken, W.V. **Labor Adjustment In The Public Sector : Policy Issues for Developing Countries** . **International Labour Review**, 1990,Vol. 129, No. 4 pp. 441 - 457 .
- Greenhalgh, L. **Determinations of Work Force Reduction In Organizations** . **Academy of Management Review**, 1988 ,Vol. 13 , No. 2, pp., 241 - 244 .
- Hardy , C . **Investing in Retrenchment. Avoiding The Hidden Cost** **California Management Review**, 1987, Vol. 2 . No 4. pp. 111 -125 .
- Harik, I. & Sullivan, D.J. **Privatization and Liberalization in The Middle East. India : India University press** , 1992 . pp. 81 -105 .
- Harrison. C.E. **Managing Staff Reductions in Corporations**. Michigan: Umi Research Press, 1986 .
- Integrated Development Consultants . **Labor Utilization Study : A Study of Labor Redundancy & Privatization of SOE in Egypt**. USAID, Cairo, August. 1990, pp. 7 -13 .
- Lewis. P. **The Successful Management of Redundancy**. USA : Blackwell. 1994 .
- Leana, C.R. & Feldman , D.C. **Coping With Job Loss**. New York : Maxwell Macmillan Canada, 1992 .
- Lippitt. R., & Lippitt.G. **Human Downsizing : Organizational Renewal Versus Organization Depression** . **Advanced Management Journal** . 1984, Summer. pp 15 - 20 .

- Mishra , A. K & Mishra, K.E. The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Startegies **Human Resource Management** .1994, Vol. 33, No.2, pp. 261 -279 .
- Mohrman, S.A and Mohrman, A. M. Emplpyee Involvment In Declining Organizations. **Human Resource Management** , 1983, Vol 22, No. 4 , pp. 445 - 465 .
- Nellis, J . Contract Plans : A Review of International Experience . **World Bank, Discussion Papers** , 1990 .
- Park , Y.C. A system for Evaluating The Performance of Government Invested Enterprises in The Public of korea. **World Bank, Discussion Papers**, No. 3 , 1986 .
- Pearce , J.A. & Robbins, K. Toward Improved Theory and Research on Business Turnaround " **Journal of management** , 1993, Vol 19, No. 3 , pp . 613 - 636 .
- Perry , L.T. **Reading in Organizational Declining : Frameworks Researchs and Prescriptions**. 3rd Edition: . New York : Library of Congress , 1988 .
- Svejnar, J . and Terrell , K. Reducing Labor Redundancy in State Owned Enterprises. **The World Bank, Working Paper**. October, 1991, pp. 1- 39.
- Worrell . D. L. Layoff Announcements and Stockholder Whealth **Academy of Management Journal**, 1991, Vol. 34, No.3, pp. 662-678.

الملاحق

البيانات بالجداول من ١ إلى ١٦ من واقع بيانات التقارير الصادرة عن مركز معلومات القطاع العام والواردة بالتقارير الرسمية بمراجع البحث ، ما عدا جداول ١٤.١١.٢ فهم . من إعداد الباحثة من واقع بيانات التقارير والجداول المذكورة .

جدول (١) متوسط عدد العاملين

٩٣/٩٢	٩٢/٩١	٩١/٩٠	٩٠/٨٩	٨٩/٨٨	٨٨/٨٧	٨٧/٨٦	الشركات النترات
المجموعة الغاشلة							
١١٨٨٤	١٢٤٧٤	١٢٩٦٣	١٣٣٧٣	١٣٦٥٧	١٤٤٨٨	١٥٦٣٨	١ - مصر حلوان
١٠٢٩٥	١١١٣٦	١١٩٧٣	١٢٧٥٩	١٢٩٨٠	١٣٧٣٨	١٤٠٩١	٢ - اكسبر
٥٥١٧	٥٦٧٥	٦٠٤١	٦٣٨٩	٦٥٤٤	٦٧١٣	٧٤٩٨	٣ - الأملية
٤١٨٥	٤٢٤٦	٤٤٣٣	٤٦٤٣	٤٤٩٩	٤٧٨٥	٥٠٦٦	٤ - الشريجي
٥٨٧٧	٦١٥٥	٦٣٩٧	٦٥٠٥	٦٥٨٨	٦٩٦٦	٧٦٤٢	٥ - مصر الوسطى
١٦٣٧	١٧٧١	١٨١٣	١٩٣٤	٢٠٣١	٢١٢٢	٢١٨٢	٦ - برور سعيد
١٥٦٧	١٦٧٢	١٧٨٠	١٨٩٤	٢٠٠٨	٢١٥٢	٢٣١٢	٧ - القاهرة للصباغة والتجهيز
٣٣٦٦	٣٥٧٤	٣٨٩٠	٤٢٣٥	٤٣٦١	٤٧٠٥	٥٧٢٣	٨ - القاهرة للنسرجات الحريرية
المجموعة الناجدة							
٦١٨٥	٦٤٣٥	٦٥٩١	٦٥٧١	٦٤٦٠	٦٤٩٨	٦٧٠٧	١ - مصر صباغة البيضاء
٧٣٦٠	٧٨٥٦	٨٣٤٣	٨٤٩٩	٨٧٩٨	٨٤٠٧	٨٦٦٤	٢ - البيرف
٧٣٣٠	٧٣٤٥	٧٣٦٤	٧٤٢٣	٧٣٥٩	٧٥٦٤	٧٦٤٦	٣ - الغربية والمنحة
٥٥٥٨	٥٥١٣	٥٦٦٠	٥٧٤٠	٥٨٨٩	٥٩٦٣	٦١٠٢	٤ - كايبر
٦٢٩٧	٦١٦٨	٦٠١٤	٦١٢٨	٦٢٤٣	٦١٤٨	٦٥٣١	٥ - سينا
٤٤٣٢	٤٤٣٩	٤٨٩١	٤٧٨٣	٤٧٧٢	٤٨١٨	٥٠٤٨	٦ - الشرقية للكان والنظن
٤٣٣٩	٤٤٩١	٤٦٢٤	٤٣٠٠	٤٢١٩	٤٢٥٦	٤٤٠٩	٧ - المسمون
٤٧٥٩	٤٨٦٧	٤٩٧٠	٥٠١٥	٤٧١٥	٤٦٥٦	٤٦٧٤	٨ - دمياط

جدول (٢) نسبة التطور في عدد العاملين

٩٣/٩٢	٩٢/٩١	٩١/٩٠	٩٠/٨٩	٨٩/٨٨	٨٨/٨٧	٨٧/٨٦	النترات الشركات
المجموعة الغاشقة							
٪٧٥	٪٨٠	٪٨٢	٪٨٦	٪٨٧	٪٩٣	٪١٠٠	١- مصر حطوان
٪٧٣	٪٧٩	٪٨٦	٪٩٠	٪٩٢	٪٩٧	٪١٠٠	٢- ايكور
٪٧٤	٪٧٦	٪٨١	٪٨٥	٪٨٧	٪٩٠	٪١٠٠	٣- الألبسة
٪٨٣	٪٨٤	٪٨٨	٪٩٢	٪٨٨	٪٩٤	٪١٠٠	٤- الشريرجى
٪٧٧	٪٨١	٪٨٢	٪٨٥	٪٨٦	٪٩١	٪١٠٠	٥- مصر الرمطى
٪٧٥	٪٨١	٪٨٢	٪٨٩	٪٩٣	٪٩٧	٪١٠٠	٦- برز عبيد
٪٦٨	٪٧٢	٪٧٧	٪٨٢	٪٨٧	٪٩٣	٪١٠٠	٧- القاهرة للصباغة والتجهيز
٪٥٨	٪٦٢	٪٦٨	٪٧٤	٪٧٦	٪٨٢	٪١٠٠	٨- القاهرة للمنتجات الحريرية
المجموعة الناجدة							
٪٩٢	٪٩٦	٪٩٧	٪٩٨	٪٩٦	٪٩٦	٪١٠٠	١- مصر صباغة البيضاء
٪٨٥	٪٩١	٪٩٥	٪٩٨	٪١٠١	٪٩٧	٪١٠٠	٢- البسوف
٪٩٦	٪٩٦	٪٩٧	٪٩٩	٪٩٦	٪٩٩	٪١٠٠	٣- العربية والتمحدة
٪٩١	٪٩٠	٪٩٣	٪٩٤	٪٩٦	٪٩٨	٪١٠٠	٤- كابر
٪٩٧	٪٩٥	٪٩٢	٪٩٤	٪٩٦	٪٩٤	٪١٠٠	٥- نينا
٪٨٨	٪٨٨	٪٩٨	٪٩٤	٪٩٥	٪٩٥	٪١٠٠	٦- الشرقية لشكتان والنظن
٪٩٨	٪١٠٢	٪١٠٥	٪٩٨	٪٩٦	٪٩٧	٪١٠٠	٧- الجسورن
٪٩٢	٪٩٤	٪٩٦	٪٩٧	٪٩٧	٪٩٩	٪١٠٠	٨- ديمس

جدول (٣) متوسط اجر العامل

٩٣/٩٢	٩٢/٩١	٩١/٩٠	٩٠/٨٩	٨٩/٨٨	٨٨/٨٧	٨٧/٨٦	السنون الشركات
المجموعة الفاشلة							
٤١٩٩	٣٧٢١	٣٢٠٢	٢٧٧٢	٢٥٨٠	٢٣٣٤	٢٠٣٧	١ - مصر حلوان
٣٢٧٣	٢٩٧٦	٢٦٨١	٢٣٤٨	٢٢٤٤	٢٠٧٦	٢٠٠٨	٢ - اكتوبر
٣٢٦٢	٢٩٩٣	٢٩٩٥	٢٧٠٧	٢٤٤٨	٢٣٠٣	١٨٩٤	٣ - الأملية
٣٥٤٦	٣٣٠٤	٣٠٥٤	٢٦٧٠	٢٤٨٣	٢٣٥٢	٢٠٢٦	٤ - الشرجى
٢٨٥٣	٢٦٤٥	٢٤٥٠	٢١٦٢	١٩١٧	١٦٣٣	١٣٧٠	٥ - مصر الرمثى
٤١٠٥	٣٥٨٨	٣٢٨٥	٢٨٦٨	٢٣٣٠	١٩٤٣	١٨٠١	٦ - بدر سعيد
٣٧٦١	٣٣٠٣	٣٠١٥	٢٦٠٣	٢٠٥٧	٢٠٦٦	١٨٤١	٧ - القاهرة للصباغة والتجهيز
٣٥٤٨	٣٠٤١	٢٦٨٢	٢٤٥٢	٢٠٥٧	١٧٨٦	١٤٤٤	٨ - القاهرة للمسرجات الحريرية
المجموعة الناجحة							
٣٨٠٣	٣٥٦٧	٣٢٦٤	٢٨٦٦	٢٦١٥	٢٤٦٠	٢٠٦٣	١ - مصر صباغة البيضاء
٣٢٩٨	٣٧٦٦	٣٨١٩	٣٦٩٨	٣٣٦١	٣٠٨٦	١٨٣٩	٢ - البورف
٤٣٩٣	٤٣٧٣	٤١٠١	٣٣٦٧	٧٣٠٢	٢٥٧٢	٢٠٣٩	٣ - العربية والمنعده
٤٢٠٦	٣٨٧٥	٣٦٧٤	٣٣٤٣	٣١٩٢	٢٤٥٠	٢٠٤٢	٤ - كابور
٥١٦٨	٥٠٨٠	٥٠١٢	٤٦٨٦	٤٤٤١	٣٨٥٣	٣١٣٢	٥ - مينيا
٣١٠٠	٣٢٣٤	٣٨٢٢	٢٦٣٨	٢٤٣٦	٢٠٦٩	١٧١٥	٦ - الشرقية للكتان والقطن
٣٩٨٦	٣٦٣٣	٣٣٦٧	٣١٥٨	٣١٠١	٢٨٨٧	٢٤٦١	٧ - الجسور
٣٦٥٢	٣٤١٨	٣٦٩٧	٣١٩٧	٢٩١٢	٢٥٨١	١٩٨٧	٨ - دمياط

جدول (٤) نسبة الاجور / إيرادات النشاط الجارى

٩٣/٩٢	٩٢/٩١	٩١/٩٠	٩٠/٨٩	٨٩/٨٨	٨٨/٨٧	٨٧/٨٦	النترات الشركات
المجموعة الفاشلة							
٪٥١	٪٤٠	٪٣٨	٪٣٧	٪٣٧	٪٤٢	٪٤٠	١- مصر حلوان
٤٤	٢٥	٢٥	٢٤	٢٠	٢٥	٢٠	٢- اكسبر
١٩	١٤	١٧	٢٠	٢٢	٢٧	٢٣	٣- الألبانية
٥٣	٣٤	٣٨	٢٣	٣٧	٤٨	٣٩	٤- الشريجي
٢١	١٨	١٨	١٩	٢٢	٢٥	٢٥	٥- مصر الوسطى
١٥	١٥	١٧	١٩	٢١	٢٢	١٩	٦- بين مبيد
١٩	١٣	١٥	١٦	٢٠	٢٣	٢٢	٧- القاهرة للسياحة والتجهيز
٣٤	٣١	٤٠	٣٥	٣٣	٥١	٤٢	٨- القاهرة للتسرجات الحريرية
المجموعة الناجحة							
١٨	١٧	١٥	١٤	١٤	١٤	١٧	١- مصر صياغة البيضاء
١٦	١٣	١٦	١٩	٢١	٢٠	٢٣	٢- البترون
١٣	١٢	١٢	١٢	١٤	١٣	١٤	٣- العربية والتحدة
١٧	١٦	١٦	١٩	٢٠	١٩	٢٢	٤- كاسبر
١٥	١٥	١٧	١٨	١٨	٢٠	٢٣	٥- شيبا
٢٦	٢٢	٢٥	٢٥	٢٩	٣٠	٢٨	٦- الشرقية للكتان والنظن
٣٦	٢٦	٢٧	٢٨	٣١	٣٣	٣٦	٧- الخسرون
١٦	١٨	١٦	١٧	٢٠	٢٥	٢٨	٨- دمياط

جدول (٥) نسبة الأيجور / القيمة المضافة المائبة

٩٣/٩٢	٩٢/٩١	٩١/٩٠	٩٠/٨٩	٨٩/٨٨	٨٨/٨٧	٨٧/٨٦	الشركات النترات
المجموعة الغاشلة							
%٣٣٨	%١٧٤	%١٦٠	%١١٨	%١١٣	%١١٧	%٩٩	١ - مصر حلوان
٤٠٢	١٤١	١١٨	٨٠	٩٢	٩٠	٩٦	٢ - امكسر
١٢١	٤٩	٥٠	٤٨	٥٦	٧١	٩٦	٣ - الألبنة
٢٦١٢	٩٢	١٢٢	٧٨	٧٤	١٠٥	٨٤	٤ - الشروبجسى
١٥٠	١٦١	٦٤	٥٢	٥٧	٦٠	١٨١	٥ - مصر الرمطسى
٦٤	٦٠	٧٢	٦٩	٧٢	٦٥	١٠٥	٦ - بزر سعبد
٢٩٦	٩٥	١١٦	٨٢	١٨٢	١٢٩	٢٦٧	٧ - القاهرة للصباغة والتجهيز
١١٨٧	٢٣٤	٨٧٩	١٩٩	١٤٠	٤٥٩١	٢٧٦	٨ - القاهرة للنسرجان الحريرة
المجموعة الناجحة							
٦٨	٦٩	٧١	٧١	٦٨	٥٩	٦٤	١ - مصر صباغة البيضاء
٧١	٤٩	٥٠	٥٥	٥٦	٥٢	٦٢	٢ - الميسرف
٦٨	٥٢	٤٩	٥٠	٤٠	٣٠	٤٢	٣ - العربية والمنحة
٤٧	٤٣	٣٨	٤٥	٤٥	٤٤	٤٨	٤ - كابسر
٤٩	٥٣	٥٩	٤٩	٤٦	٤٦	٥	٥ - تيبنا
٧٧	٦٤	٧٣	٤٤	٦٥	٦٨	٦٦	٦ - الشرقية للكتان والنطن
١١١	٧١	٧١	٧٠	٧٥	٧٥	٧٦	٧ - الجسوت
٩٠	١٣١	٤١	٤٥	٤٣	٥٦	٧٧	٨ - دميسا

جدول (٦) إنتاجية العامل من القيمة المضافة الإجمالية

٩٣/٩٢	٩٢/٩١	٩١/٩٠	٩٠/٨٩	٨٩/٨٨	٨٨/٨٧	٨٧/٨٦	الشركات النترات
المجموعة الفاشلة							
٢٢٨٣	٢٢٠٩	٢٨٧٢	٣١٩٥	٣٠٩٢	٢٧١٧	٢٥٥٤	١ - مصر حلوان
١٥٧٨	٢٨٤٧	٢٩٤٣	٣٥٦٩	٢٩٨٣	٢٦٥٦	٢٤٠١	٢ - اكتوبر
٣٨٧٠	٦٩٣٥	٦٦٦٣	٦٣٠٤	٥١٤٥	٣٩١٧	٢٣٨٧	٣ - الأقبليّة
٧٢٣	٤١٨٢	٣٠٥٧	٣٩٤١	٣٨٧٨	٢٧٣٢	٢٠٧٥	٤ - الشروبجيّ
٢٨٢١	٢٥٠٨	٤٥٥١	٤٨٠٩	٣٨٤٤	٣١٣١	٩٣١	٥ - مصر الوسطى
٧٩١٨	٧٣٨٣	٥٨٩٩	٥٤٤٠	٤٤٨٣	٤٣٨٧	٢٩٧٣	٦ - بئر معلب
١٩٤٣	٤١٢٩	٣٢١٢	٣٧٤٠	٢٥٧٧	٢٢٤٤	١٣٦٠	٧ - القاهرة للصباغة والتجهيز
٨٢٤	١٨٧٨	٨٢٥	١٦٦٤	٢٠٠٤	٨٠٥	٨٩٤	٨ - القاهرة للمنسرجات الحريرة
المجموعة الناجحة							
٧٠٠٣	٦٥٨٦	٦٠٠٥	٥١١٧	٤٩٥١	٥٠٩٢	٤١٠٦	١ - مصر صباغة البيضاء
٥٦٥٧	٦٨٨٧	٦٣٠١	٥٤٢٤	٤٦٩١	٤٥١٥	٢٣٧٤	٢ - الميصر
٧٨٨٣	٩٧٩٤	١٠٠٧٤	٨٨٦٢	٩٥٠٩	٩٣٠٠	٥٤٤٩	٣ - العربية والنخعة
٩٢٠٨	٩٤٩٧	٩٩٧٨	٧٧٩٢	٧٣٧٧	٥٨٨٤	٤٤٨٢	٤ - كاديّ
١١٥٣	١٠٨٧٩	٩٤٠٥	١٠٧٧٢	١٠٦٣٥	٩٤١٢	٧١٥٤	٥ - بنيّ
٤٤٥٨	٥٤٦٣	٤٣٦٦	٤٥٣٤	٤١٦٧	٣٤٢٤	٢٩٣٩	٦ - الشرقية للكان والنظن
٣٩٢٤	٥٤١٨	٥٠٣٥	٤٧٥٩	٤٣٦٩	٤٣٠١	٣٤١٦	٧ - الخمسوت
٦٠٢٢	٣٧٣٢	١٠٠٠٠	٨٥٨٥	٧٩٩٦	٥١٤٥	٢٩٧٤	٨ - ديّ

جدول (٧) إنتاجية العامل من القيمة المضافة الصناعية

٩٣/٩٢	٩٢/٩١	٩١/٩٠	٩٠/٨٩	٨٩/٨٨	٨٨/٨٧	٨٧/٨٦	الشركات النترات
المجموعة الفاشلة							
١٢٤٠	٢١٣٧	١٩٩٦	٢٣٤٣	٢٢٧٩	١٩٩٢	٢٠٥٠	١ - مصر حلوان
٨١٤	٢١١٦	٢٢٧١	٢٩٣٩	٢٤٣٦	٢٣١٣	٢٠٩٤	٢ - امكسر
٢٧٨٧	٦١١٥	٥٩٥٧	٥٦٣٨	٤٤١١	٣٢٤١	١٩٧٧	٣ - الألبانة
١٣٦	٣٦٠١	٢٥١٤	٣٤٢٢	٣٣٦٨	٢٣٤٨	١٦٩٦	٤ - الشرجسى
١٩٠٢	١٦٤١	٣٨٤٣	٤١٦٩	٣٣٦٩	٢٧١٥	٧٥٦	٥ - مصر الرمطسى
٦٤٥٥	٥٩٥٩	٤٥٧٧	٤١٧٠	٣١٩٠	٢٩٩٦	١٧٢٢	٦ - برور سعبد
١٢٧١	٣٤٦٥	٢٥٩٠	٣١٦٦	٨١٤٠	١٦٠٥	٦٨٩	٧ - القاهرة للصباغة والتجهيز
٢٩٩	١٣٠١	٣٠٥	١١٣٢	١٤٦٧	٣٩	٣٨٤	٨ - القاهرة للسرجات الحريرية
المجموعة الناجحة							
٥٦٣٧	٥٦٤٤	٤٥٨٨	٤٠٥٧	٣٨٢٦	٤١٥٤	٣٢٣٨	١ - مصر صباغة البيضاء
٤٦٤٧	٥٩٧٨	٥٦٧٥	٤٨٨٧	٤٢٠١	٤٠٤٦	٢٩٦١	٢ - البسرف
٦٤٤٦	٨٣٦٣	٨٦٧٠	٦٧٠٨	٨٢٩٧	٨٥٧٩	٤٨٢٧	٣ - العربية والتحدة
٨٨٦٨	٩٠١٠	٩٦٩١	٧٤٨١	٧٠٧٤	٥٥٧٤	٤٢٤٩	٤ - كابسر
١٠٤٩٣	٩٥٧٢	٨٥١٢	٩٥٥٢	٩٧٠٤	٨٤٧٢	٦٢٢٦	٥ - شبرا
٤٠١٩	٥٠٣٠	٣٨٦٧	٤١٢٠	٣٧٣٩	٣٠١١	٢٥٩١	٦ - الشرقية للكان والتطن
٣٦٠٣	٥١١٠	٤٧٣٢	٤٥٠٦	٤١٣١	٣٨٣٥	٣٢٦٦	٧ - الجسر
٤٠٧٧	٢٦١٠	٩٠١٦	٧٠٩٣	٦٨٥٠	٤٥٨٥	٢٥٩٧	٨ - دمياط

جدول (٨) إنتاجية الجنيه أجر من القيمة المضافة الإجمالية

٩٢/٩٢	٩٢/٩١	٩١/٩٠	٩٠/٨٩	٨٩/٨٨	٨٨/٨٧	٨٧/٨٦	الشركات النترات
المجموعة الفاشلة							
٠.٥٤٤	٠.٨٦٢	٠.٨٩٧	١.١٥٢	١.١٩٨	١.١٦٤	١.٢٥٢	١- مصر حطران
٠.٤٨٢	٠.٩٥٧	١.٠٩٨	١.٥٢	١.٣٣	١.٢٧٩	١.١٩٦	٢- اكس
١.١٥	٢.٣١٧	٢.٢٢٤	٢.٣٢٨	٢.١٠٢	١.٧٠٠	١.٢٦٠	٣- الأمل
٠.٢٠٤	١.٢٦٦	١.٠٠١	١.٤٧٦	١.٥٦٢	١.١٦٢	١.٠٢٣	٤- الشريعة
٠.٩٨٩	٠.٩٤٨	١.٨٥٧	٢.٢٢٤	٢.٠٠٥	١.٩١٨	٠.٦٨	٥- مصر الوطني
١.٩٣	٢.٠٥٨	١.٧٩٦	١.٨٩٧	١.٩٢٤	١.٢٥٩	١.٦٥١	٦- سيد سعيد
٠.٥١٦	١.٢٥٠	١.٠٦٥	١.٤٣٧	١.٠٩٣	١.٠٨٧	٠.٦٦٤	٧- القاهرة للفاضة والتعبير
٠.٢٣٢	٠.٦١٨	٠.٣٠٧	٠.٧٤	٠.٩٧٤	٠.٤٥١	٠.٦١٩	٨- القاهرة للتسرجات الحريرية
المجموعة الناجحة							
١.٨٥	١.٨٤٧	١.٨٤٠	١.٧٨٦	١.٨٩٣	٢.٠٧٠	١.٩٩٠	١- مصر صباغة البيضاء
١.٧٢	٢.٤٩٠	٢.٢٣٥	٢.٠٠٩	١.٩٩	٢.١٦٤	١.٤٤٥	٢- النيل
١.٧٩٠	٢.٢٤٠	٢.٣٩٨	٢.٦٣١	٢.٨٧٩	٣.٦١٥	٢.٦٧٢	٣- العربية والنعمة
٢.١٨٩	٢.٤٥	٢.٧١٦	٢.٣٣١	٢.٣١٢	١.٤٠٢	٢.١٩٤	٤- كاسر
٢.٢٣٠	٢.١٤١	٢.٨٧٧	٢.٢٩٨	٢.٣٩٣	٢.٤٤٢	٢.٢٨٤	٥- منير
١.٤٣٨	١.٦٨٩	١.٥١٢	١.١٧٩	١.٧١١	١.٦٦٥	١.٧١٤	٦- الشرقية لتكاز والتفكير
٩٨٥	١.٤٩٦	١.٤٩٢	١.٥٠٧	١.٤٠٩	١.٤٨٩	١.٣٨٨	٧- المحسنة
١.٦٤٩	١.٠٩٢	٢.٧٢٧	٢.٦٨٥	٢.٧٤٦	١.٩٩٣	١.٤٩٧	٨- وسيل

جدول (٩) إنتاجية البضيه لجزء من القيمة المضافة الصافية

٩٣/٩٢	٩٢/٩١	٩١/٩٠	٩٠/٨٩	٨٩/٨٨	٨٨/٨٧	٨٧/٨٦	الشركات النترات
المجموعة الفاشلة							
٠.٢٩٥	٠.٥٧٤	٠.٦٢٣	٠.٨٤٥	٠.٨٨٣	٠.٨٥٣	١.٠٠٦	١ - مصر حلوان
٠.٢٤٩	٠.٧١١	٠.٨٣٧	١.٢٥١	١.١٨٦	١.١١٤	١.٠٤٣	٢ - اكتوبر
٠.٨٣	٢.٤٤٣	٠.٩٨٩	٢.٠٨٢	١.٨٠٢	١.٤٠٧	١.٠٤٤	٣ - الأملية
٠.٠٣٨	١.٥٩٠	٠.٨٢٣	١.٢٨١	١.٣٥٧	٠.٩٥٦	٠.٨٣٧	٤ - الشريعة
٠.٦٦٧	٠.٦٢١	١.٥٦٨	١.٩٢٨	١.٧٥٧	١.٦٦٣	٠.٥٥٢	٥ - مصر الوسطى
١.٥٧	١.٦٦١	١.٣٩٣	١.٤٥٤	١.٣٦٩	١.٥٤٢	٠.٩٥٦	٦ - بئر مبيد
٠.٣٣٨	١.٠٤٩	٠.٨٥٩	١.٢١٦	٠.٧٨١	٠.٧٧٧	٠.٣٧٤	٧ - القاهرة للصباغة والتجهيز
٠.٠٨٤	٠.٤٣٨	٠.١١٤	٠.٥٠٢	٠.٧١٣	٠.٠٢٢	٠.٢٦٦	٨ - القاهرة للمسرح الحريرية
المجموعة الناجحة							
١.٤٨٠	١.٤٤٢	١.٤٠٦	١.٤١٦	١.٤٦٣	١.٦٨٨	١.٥٦٩	١ - مصر صباغة البيضاء
١.٤١	٢.١٦٢	٢.٠١٣	١.٨١٢	١.٧٧٩	١.٩٣	١.٦٢٦	٢ - البيروت
١.٤٧	١.٩١٣	٢.٠٦٤	١.٩٩٢	٢.٥١٢	٢.٣٣٥	٢.٣٦٧	٣ - العربية والمتحدة
٢.١٠٩	٢.٣٢٥	٢.٦٣٧	٢.٣٣٨	٢.٢١٦	٢.٢٧٥	٢.٠٨٠	٤ - كابو
٢.٠٣	١.٨٨٤	١.٦٩٨	٢.٠٣٨	٢.١٨٥	٢.١٩٩	١.٩٨٨	٥ - شبرا
١.٢٩٦	١.٥٥٥	١.٣٧	١.٥٦٢	١.٥٣٥	١.٤٥٥	١.٥١١	٦ - الشرقية للمكان والنظن
٠.٩٠٤	١.٤١١	١.٤٠٦	١.٤٢٧	١.٣٣٢	١.٣٢٨	١.٣٢٧	٧ - الجسر
١.١١٦	٠.٧٦٤	٢.٤٣٩	٢.٢١٩	٢.٣٥٢	١.٧٧٦	١.٣٠٧	٨ - ديسا

جدول (١٠) قيمة الأصول الثابتة في السنوات من ٨٧/٨٦ إلى ٩٣/٩٢

القيمة بالآلاف جنيه

٩٣/٩٢	٩٢/٩١	٩١/٩٠	٩٠/٨٩	٨٩/٨٨	٨٨/٨٧	٨٧/٨٦	الشركات المجموعة
المجموعة الفاضلة							
١٦٦٦٠٩	١٦٢٨٣٣	١٦١٩٤٤	١٥٥٧٣٧	١٥٠٥٨٧	١٤٨٩٤٦	١٣٧١١٧	١- مصر حطران
١٢٥٣٦٨	١٢٥٣٥٤	١٢٢٣٦٨	١٢١٤٤١	١١٩٥١٥	٦٧٩٦٣	٦٦٢٩٦	٢- اكبر
٨٨٤٠٠	٧٦٩٦٤	٦٧٩٣٥	٦٧٥٥١	٦٥١٦١	٦٥٢٢٨	٥٦٨٧٦	٣- الأظلمة
٣٥٤٤٣	٣٤٨٥٧	٣٤٥٣٩	٣٣٧٦٥	٣٣٤٣٥	٣٠٦٣٨	٢٧٨٢٩	٤- الشريجة
٧٢٨٨٣	٧٢٩٩٢	٦٩٨٣٥	٦١٥٧٩	٥٧١٦٦	٤٤٠٦١	٤٠٣٤١	٥- مصر الوسطى
٣٤٧٦٦	٣٤٤١٨	٣٤٠١٥	٣٣٩٢٩	٣٤٠٦٥	٣٤٥٨٦	٣٥٦٨٤	٦- بربر
٢١٤٠٥	٢١٣٩٦	٢١٤٧١	٢٠٨٦٢	٢٠٨٥٩	٢٠٩٧٩	٢٠٦٨٨	٧- القاهرة للعبادة والتعمير
٥٠١٤٢	٤٩٨٣٣	٤٩٦٢٣	٤٩٥٧٠	٤٨٣٩٠	٤٦١٧٢	٤٤٤٢٩	٨- القاهرة للبرجوات الحربية
المجموعة الناجحة							
١٣٠٢١٧	١٢٤٧٨٥	١٢٥٠٦٠	١٢٠١٧٩	٨٥٨٤٢	٧٧٤٢٦	٧٩٢٧٦	١- مصر باقة البضا
١٤٠٧٢١	١١٩٤٤٠	١١٧٢٠٠	٨٦٤٣٧	٦٩٦٨٨	٦٥٤٩٦	٥٨٠٢٧	٢- البسوف
١٧٧٣١٤	١٣٦٦٠٥	١٢٠٧٧٢	١٢٣٠١٧	٨٦٣٧٤	٧٣٣٠٦	٧٠٩١٨	٣- العربية والشعبية
٢٩٦٣٤	٢٨٨٤٣	٢٤٥٥٨	٢٤١٣٦	٢٣١٥٥	٢١٧٧٠	١٨٨٠٥	٤- كبرى
١٠٦٧٦٣	٨١٦٤٠	٧٦٠٠٨	٧٥٧٤٥	٦٤٤٤٥	٥٨٩٣٩	٥٢٤٦٤	٥- شيبا
٣٤٧٧٦	٣٢٢٩١	٣٣٠٨٨	٣٢٦٢٧	٣١٩٣٤	٣١٥٢٢	٣٠٢٥٩	٦- الشرقية لسكر والتفاح
١٨٦٧١	١٨٠٠٠	١٧٧٧٨	١٧٥٠١	١٣٨٦٥	١٣٨٥١	١٢٥٢٩	٧- بحري
١٥٤٠١٢	١٢١٨٨٥	٧٠٦٥٤	٦٨٩٤٨	٥٨٣٩٢	٤٤٢١٠	٣٢٧٨٨	٨- امين

جدول (١١) مقاييل رأس المال/العقل

٩٣/٩٢	٩٢/٩١	٩١/٩٠	٩٠/٨٩	٨٩/٨٨	٨٨/٨٧	٨٧/٨٦	الشركات المنورات
المجموعة الفاشقة							
١٣٨٨٤	١٢٥٢٦	١٢٤٥٧	١١٦١٩	١١١٠٣	١٠٣٤٠	٨٧٧٥	١ - مصر حطران
١٢٥٢٧	١١٣٩٦	١٠١٨٩	٩٥٥٩	٩٣٠٢	٤٩٥٦	٤٧٠٢	٢ - اكبر
١٤٧٢٣	١٢٨٢٧	١٠٣٢٣	٩٩٢٢	١٠٠٠٠	٩٧٣١	٧٥٨٧	٣ - الأملية
٨٨٦١	٨٧١٤	٨٦٣٥	٧٣٤٨	٧٣٣٣	٦٣٧٥	٥٤٥١	٤ - الشريجي
١٢١٤٧	١٢١٦٥	١١٦٦٩	٩٤٧٧	٨٦٣٦	٦٣٩١	٥٣٠٣	٥ - مصر الوسطى
١٧٣٨٣	١٧٢٠٩	١٧٠٠٨	١٧٨٤٢	١٦٩٥٠	١٦٤٧٦	١٥٥٢٢	٦ - بررسيد
١٠٧٠٣	١٠٦٩٨	١٢٠٦٢	١١٠٣٩	١٠٤٢٩	١٠٤٤٠	١٠٣٤٤	٧ - القاهرة للصباغة والتجهيز
١٦٧١٤	١٢٤٥٨	١٢٧٢٣	١١٨٠٩	١٠٩٠٩	٩٨٣٠	٧٧٨٩	٨ - القاهرة للفرجات الحريرة
المجموعة الناجحة							
٢١٧٠٣	٢٠٧٩٨	١٩٢٤٠	١٨٢٢٣	١٢٢٣١	١١٩٠٨	١١٨٢٦	١ - مصر صباغة الينسا
٢٠١٠٣	١٤٩٣٠	١٤١٢٠	١٠١٦٥	٧٩٥٥	٧٧٩٨	٦٦٧٨	٢ - السيرون
٢٥٣٣١	١٩٥١٥	١٧٦٧١	١٦٦٢٢	١١٧٨١	٩٦٤٥	٩٣٤٢	٣ - العربية والتحدة
٤٩٣٩	٥٧٦٩	٤٣٠٨	٤٢٢٨	٣٨٩٨	٣٦٢٣	٣١٢٣	٤ - كابر
١٧٧٩٤	١٤٤٤٠	١٢٦٦٨	١٢٤١٠	١٠٣٢٢	٩٦٥٦	٨٠٧٧	٥ - خبسا
٨٦٩٤	٨٣٢٣	٦٧٥٣	٦٣٩٢	٦١٦٧	٦٥٦٢	٦١٦٣	٦ - الشرقية للمكانز والنظن
٤٦٦٨	٣٦١٨	٣٨٦٥	٤٠٧٠	٣٢٢٣	٣٢٨١	٢٧٢٧	٧ - الجسرون
٢٠٨٠٢	٢٤٣٧٧	١٤٢١٦	١٣٧٨٠	١٢٢٤٠	١١٠٠٩	٦٩٧٩	٨ - ديبسا

جدول (١٢) معدل العائد على الاموال المستمرة

١٣/١٢	١٢/١١	١١/١٠	١٠/٨٩	٨٩/٨٨	٨٨/٨٧	٨٧/٨٦	السنوات الشركات
							المجموعة الفاشلة
-	-	ار	-	-	-	-	١- مصر حلوان
-	-	١ار	درة	١ار	١ار	١ار	٢- اسكو
-	١ار	١ار	١ار	١٠ر	١ار	١ار	٣- الاملية
-	-	١ار	٨ر	١ار	-	-	٤- الشويجي
-	-	١ار	٨ر	٧ر	٩	-	٥- مصر الوسطى
٣ار	٣ار	٢ار	٣ار	٤ر	٣ر	-	٦- بوسعيد للفزل والنسيج
-	١ار	٣ار	٤ار	٤ار	١٢	-	٧- القاهرة للمينة والتجهيز
-	-	٣ار	-	-	-	-	٨- القاهرة للنسوجات الحرير
							المجموعة الفاشلة
١ار	٤ار	٤ار	٤ار	٤ار	٤	درة	١- مياغس البيضا
١ار	٨ار	١ار	٩ر	٨ار	٧ار	١ار	٢- السبيوف
٧	١١	٨ار	٩ار	١٢ر	١١ر	١١ار	٣- العربية والمتحدة للفزل والنسيج
١ار	١ار	١ار	١٧ار	١٩ار	٢٠ر	١٨ار	٤- كابو
١ار	١١	١١ار	١٢ر	١٢ار	١٣ار	١٣ر	٥- سنيا
١ار	٧	٤ار	درة	درة	١ار	١ار	٦- الشرقية لكتن والقطن
-	١١	٨ر	١٠ر	١٠ار	١٠ر	١ار	٧- الجبوت
١ار	١ار	٨ار	١٢	١١ار	٨ار	١ار	٨- مياط للفزل والنسيج

- معدل العائد على الاموال المستمرة = معدل العائد على اجمالي أصول بين الشركات

جدول (١٣) ربحية الضريبة اجر

١٣/١٢	١٢/٩١	١١/٩٠	٩٠/٨٩	٨٩/٨٨	٨٨/٨٧	٨٧/٨٦	السنوات الشركات
المجموعة الفاشلة							
—	—	—	—	—	—	—	١- مصر حلوان
—	—	—	٠.١٢	—	—	—	٢- اسكو
—	—	٠.٨٢	٠.٥٢	—	—	—	٣- الأملية
—	—	٠.٣٩	٠.١٥	—	—	—	٤- الشنربجى
—	—	٠.١٤	٠.٧٤	٠.٥٨	٠.١	—	٥- مصر الوسطى
٠.٤	٠.٨٢	٠.٤٧	٠.٣٠	٠.١٦	٠.١٠	—	٦- بيوسعيد للغزل والنسيج
—	—	٠.٢٤	٠.٢١	٠.٢٦	٠.٣٩	—	٧- القاهرة للمباني والتجهيز
—	—	—	—	—	—	—	٨- القاهرة للمنسوجات الحرير
المجموعة الناجدة							
٠.٧	٠.٧٨	٠.٧٣	٠.٨٥	٠.٢٦١	٠.١٨٥	٠.٢٧٥	١- مبانى البيضاء
٠.٨	٠.٤٨	٠.٤٤١	٠.٣	٠.١	٠.٥٢	٠.٤	٢- السيسى
٠.٩١	٠.٨٨٤	٠.٩١٢	٠.٥٢	٠.٢	٠.٣٠٢	٠.٢١٢	٣- الغربية والمحلة
٠.١١٨	٠.٢٥٣	٠.٢٥٨	٠.٢٠١	٠.٤٦	٠.١٨٣	٠.٧٥٧	٤- كابو
٠.٨	٠.٨٨٤	٠.٢٨	٠.٩	٠.٧٧٨	٠.٩٣	٠.٦	٥- ستيا
٠.٦٤	٠.٤٠	٠.٤٣	٠.٣١	٠.٥٩	٠.٣٨٨	٠.٤٨	٦- الشرقية لتكاز والنظن
—	٠.١٨٣	٠.٢٢٠	٠.٢٢	٠.٢٤٧	٠.٢	٠.٢٤٦	٧- الجبوت
٠.٥	٠.٣١٦	٠.٧٥	٠.١٥٩	٠.٤٢	٠.٦	٠.٢	٨- دمياط

جدول ١٤: نسبة الضائر إلى رأس المال المصدر بشركات المجموعة الناشئة

٩٣/٩٢	٩٢/٩١	٩١/٩٠	٩٠/٨٩	٨٩/٨٨	٨٨/٨٧	٨٧/٨٦	الشركات الشركات
٪١٠٠	٪٧١٤	٪٤٣٥	٪٢٣٥	٪٢٥٦	٪٢٣٧	٪١٤٤	١- مصر حلوان
٪١٠٠	٪٦٠٨	٪٢١٩	٪١٣٨	٪١٤٠	٪٩١	٪٧٤	٢- اكتوبر
٪٥٥٦	٪٤٠٨	٪٣٧٨	٪٢٨٢	٪٣٨٥	٪٥٠٤	٪٤٥٤	٣- الأملية
٪١٥٥٢	٪٩٦٧	٪٥٤٢	٪٥٤٤	٪٥٤٥	٪٤٥٢	٪٢٣٠	٤- الشريعة
٪٧٥٩	٪٢٤١	٪٦٦٣	٪٦٦٧	٪٦٨٧	٪٦٩٨	٪٤٠٦	٥- مصر الوسطى
٪٧٧	٪٨١	٪١١٩	٪٨٦	٪٨٧	٪١٢٣	٪١٢٣	٦- بورسعيد
٪٤٦٣	٪٢٧٤	٪١٦٠	٪١٦٢	٪١٦٣	٪١٦٤	٪١٢٣	٧- نقارة للصباغة والتجهيز
٪١١٣٧	٪٢٧٤	٪٨٧٤	٪٧٩٤	٪٦٨٠	٪٦١١	٪٢٧٨	٨- نقارة للمنسوجات الحريرية

٥. الجدول من إعداد الباحثة

جدول ١٥: تطور الضائر بشركات الناشئة

٩٣/٩٢	٩٢/٩١	٩١/٩٠	٩٠/٨٩	٨٩/٨٨	٨٨/٨٧	٨٧/٨٦	الشركات الشركات
(١.٣٦٩٩)	(٩٤٩٦٣)	(٣٤١٣٦)	(٢٦٧٩٥)	(٢٧٩٣٤)	(١٥٩١٨)	(٢٢٢٧٩)	١- مصر حلوان
(٦.٣٣٣)	(٥٨٣٣٧)	(١٢.٦٧)	-	(٧.١٥)	(٥٢١٨)	(٦٣٢٦)	٢- اكتوبر
(٢٩٢٢٩)	(٧٨٤٣)	-	-	-	(٦.٩٥٨)	(١١٤٩٤)	٣- الأملية
(٢٩٢٥٤)	(٢٢٢٥٦)	-	-	(٤٣٨٦)	(٦٤٤٦)	(٦٣٥٦)	٤- الشريعة
(٣٣٨٣٣)	(٢٨٩٢٥)	-	-	-	-	(١.٧٩١)	٥- مصر الوسطى
-	-	-	-	-	-	(٣٣٥٢)	٦- بورسعيد
(٩٤٤٨)	(٥٦٩٦)	-	-	-	-	(٤٤.٧٠)	٧- نقارة للصباغة والتجهيز
(١٤.٤١١)	(١٢٣١١)	(٧٩٨٠)	(١.٨٦٣)	(٧٤٢٤)	(١١٣٤٥)	(١٢٨٢٠)	٨- نقارة للمنسوجات الحريرية

جدول (١٦) بعض النسب المالية الخاصة بالمجموعتين

الشركات	٨٧ / ٨٦			٨٨ / ٨٧			٨٩ / ٨٨			٩٠ / ٨٩			٩١ / ٩٠			٩٢ / ٩١			٩٣ / ٩٢		
	١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣
الشركات الفاشلة																					
مصر طران	١٠١	٨٢	-	١٦١	١٤٦	-	١٠٦	١٠٦	-	١٠٦	١٠٦	-	١٠٦	١٠٦	-	١٠٦	١٠٦	-	١٠٦	١٠٦	-
لسكو	١٢٢	١١٢	-	١٦٩	١٦٩	-	١٠٣	١٠٣	-	١٠٣	١٠٣	-	١٠٣	١٠٣	-	١٠٣	١٠٣	-	١٠٣	١٠٣	-
الألفية	١٤٨	١٣٣	-	١٤٨	١٤٨	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-
التدريسي	٢٨٨	٢٨٦	-	١١٢	١١٢	-	١٠٢	١٠٢	-	١٠٢	١٠٢	-	١٠٢	١٠٢	-	١٠٢	١٠٢	-	١٠٢	١٠٢	-
مصر الوسطى	١٦١	١١١	-	١٠٢	١٠٢	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-
بورسعيد	١٤٨	١٣٦	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-
القاهرة لصياغة	١٠٧	٨١	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-
القاهرة للتسويجات	١٦١	١٣٧	-	١٠٨	١٠٨	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-	١٠٠	١٠٠	-
الشركات الناجحة																					
١ - مبانى البيضاء	١٠٨	١٠٧	١٠٠	١٠٧	١٠٧	١٠٠	١٠٧	١٠٧	١٠٠	١٠٧	١٠٧	١٠٠	١٠٧	١٠٧	١٠٠	١٠٧	١٠٧	١٠٠	١٠٧	١٠٧	١٠٠
٢ - السيوف	١٤٨	١١١	١٠٠	١١١	١١١	١٠٠	١٠٣	١٠٣	١٠٠	١٠٣	١٠٣	١٠٠	١٠٣	١٠٣	١٠٠	١٠٣	١٠٣	١٠٠	١٠٣	١٠٣	١٠٠
٣ - الغربية	١٠١	١٠٦	١٠٠	١٠٦	١٠٦	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
٤ - كادو	١٠٠	١٠٣	١٠٠	١٠٣	١٠٣	١٠٠	١٠٣	١٠٣	١٠٠	١٠٣	١٠٣	١٠٠	١٠٣	١٠٣	١٠٠	١٠٣	١٠٣	١٠٠	١٠٣	١٠٣	١٠٠
٥ - ستيا	١٠٧	١٠٧	١٠٠	١٠٧	١٠٧	١٠٠	١٠٧	١٠٧	١٠٠	١٠٧	١٠٧	١٠٠	١٠٧	١٠٧	١٠٠	١٠٧	١٠٧	١٠٠	١٠٧	١٠٧	١٠٠
٦ - مصرية فكتن وفتنل	١٢١	١٠٦	١٠٠	١٠٦	١٠٦	١٠٠	١٠٦	١٠٦	١٠٠	١٠٦	١٠٦	١٠٠	١٠٦	١٠٦	١٠٠	١٠٦	١٠٦	١٠٠	١٠٦	١٠٦	١٠٠
٧ - الجرد	١٠٧	١٠١	١٠٠	١٠١	١٠١	١٠٠	١٠١	١٠١	١٠٠	١٠١	١٠١	١٠٠	١٠١	١٠١	١٠٠	١٠١	١٠١	١٠٠	١٠١	١٠١	١٠٠
٨ - مينا	١٠٦	١٠٦	١٠٠	١٠٦	١٠٦	١٠٠	١٠٦	١٠٦	١٠٠	١٠٦	١٠٦	١٠٠	١٠٦	١٠٦	١٠٠	١٠٦	١٠٦	١٠٠	١٠٦	١٠٦	١٠٠

النسبة رقم (١) نسبة الأموال المقرضة / الأموال المستحقة .

النسبة رقم (٢) نسبة الدين / الأموال المستحقة .

النسبة رقم (٣) معدل دوران المال السنوي (مرة) .

