



Journal of Applied
Arts & Sciences



مجلة الفنون
والعلوم التطبيقية



دور علم الإدارة في حل بعض مشكلات المنشآت الصناعية المختصة بصناعة الأثاث في دمياط
"دراسة حالة لأحد مصانع الأثاث بدمياط"

The role of Management Science in solving some of the Problems of Industrial Facilities Specialized in the Furniture Industry in Damietta "Case Study of one of the Furniture Factories in Damietta"

يمنى جمال الدين السيد الجحر
باحثة ماجستير – كلية الفنون
التطبيقية – جامعة دمياط

أحمد إسماعيل عواد

أستاذ مساعد بقسم التصميم الداخلى والأثاث -
كلية الفنون التطبيقية جامعة دمياط

حاتم محمد فتحى السيد إدريس

أستاذ إدارة إنتاج الملابس الجاهزة -
وعميد كلية الفنون التطبيقية - جامعة
دمياط

ملخص البحث

تعتبر مدينة دمياط أحد أهم الكيانات الصناعية فى مصر نظراً لتمييزها من الصناعات ولاسيما صناعة الأثاث والتي إكتسبت شهرة واسعة على مستوى العالم على مدار عقود ماضية. بعد أعوام من الإزدهار تمتعت بها صناعة الأثاث فى دمياط واجهت الصناعة عدد كبير من التحديات التي تسببت فى حالة من الكساد والركود الأمر الذى يدفعنا للتساؤل عن مسببات هذه الأزمة والبحث عن أفضل الطرق للتعامل معها.

تم فى الدراسة تتبع تطورات النشاط الإدارى المتزامنة مع التطورات الصناعية، كما تم تحديد أبرز متغيرات البيئة الخارجية والتي شكلت أثراً على الصناعة، بالإضافة لذلك تم عمل إستبانة وتوزيعها على عدد من مصانع الأثاث والتي تشترك فى عدد من السمات كالموقع الجغرافى وعدد العمال ونوع المنتج، والغرض منها تحديد مدى تطبيق بعض المبادئ الإدارية بها وأثر ذلك على أداء المصنع.

كما تناول البحث دراسة حالة لأحد المصانع التي شاركت فى الإجابة عن أسئلة الإستبانة، وأشارت الدراسة لوجود عدد من المشكلات والتي تم تناولها وصفاً وتحليلاً وإقتراح الحلول المناسبة لها بناء على الأسس العلمية والمعايير التي تهدف لزيادة الفاعلية ورفع الكفاءة والإنتاجية.

أشارت النتائج أن تطور الصناعة يتناسب طردياً مع تطور الممارسات الإدارية التي تمكن الشركات من تحقيق الإستفادة القصوى من هذه التطورات الصناعية، كما أشارت إلى الأثر السلبى لتغيرات البيئة الخارجية على الصناعة، كما أشارت إلى ضعف تطبيق مبادئ الإدارة داخل مصانع الأثاث بدمياط، وإمكانية رفع أداء مصانع الأثاث بدمياط بواسطة تطبيق بعض الحلول والممارسات الإدارية المناسبة.

الكلمات الدالة: الإدارة - صناعة الأثاث - منظمة العمل - تكنولوجيا المجموعات

المقدمة

ومن هنا تنحصر مشكلة البحث فى التساؤلات التالية

- ما هى التحديات التى تواجهها مصانع الأثاث فى دمياط؟
- ما هى أوجه القصور داخل مصانع الأثاث فى دمياط؟
- كيف يمكن معالجة أوجه القصور داخل مصانع الأثاث ليرتفع الأداء العام للمصنع؟

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث فى كونه مادة علمية تساعد أصحاب المنشآت الصناعية المختصة بصناعة الأثاث فى دمياط على فهم المتغيرات الخارجية للمنشأة وكيف تؤثر على صناعة الأثاث، بالإضافة لتوضيح العناصر الضرورية لإدارة المنشأة ومدى أهميتها والهدف من وجودها، مما يُمكن المنشأة من:-

- ١- تحقيق أعلى إستفادة ممكنة من مواردها.
- ٢- تحسين خطة سير العمل داخل المنشأة وبالتالي رفع لأداء العام لها.

أهداف البحث

- تطبيق مبادئ الإدارة داخل المنشآت الصناعية المختصة بصناعة الأثاث فى دمياط.
- التعرف على التحديات التى تواجه صناعة الأثاث فى مدينة دمياط.
- تحديد المشكلات الموجودة داخل بعض مصانع الأثاث فى مدينة دمياط.
- إيجاد بعض الحلول العملية التى قد تساهم فى تجاوز الأزمة.

منهجية البحث

- المنهج الوصفى التحليلي: عن طريق دراسة وصفية تحليلية لعلم الإدارة وعلاقته بالنشاط الصناعى والتحديات التى تواجهها مصانع الأثاث فى دمياط.
- المنهج التطبيقي: عن طريق دراسة أحد مصانع الأثاث فى دمياط، كنموذج يُمثل المشكلة يمكن دراسته بدقة وبالتالي الحصول على نتائج دقيقة تُمكن من وضع حلول مناسبة قابلة للتعميم.
- يتناول البحث المفاهيم الأساسية فى الإدارة - أثر الثورات الصناعيّة على الفكر الإدارى - صناعة الأثاث وعوامل قيامها - متغيرات البيئة الخارجية لصناعة الأثاث - تحليل البيئة الداخلية لأحد مصانع الأثاث وتحديد مشكلاتها - إقتراح حلول بواسطة الخطوات العلمية لصنع القرار.

تحتل الصناعة فى مصر المركز الأهم فى هيكل الاقتصاد القومى حيث يمثل قطاع الصناعة عصب التنمية الاقتصادية بإعتباره من أكثر القطاعات تحقيقاً لمعدلات نمو مرتفعة، ويساهم هذا القطاع بنسبة تصل إلى ٢٠% من حجم الإقتصاد المصري ويفوق معدل نموه سنوياً الذي بلغ ٧.٨% عام ٢٠١٧ معدل نمو كل الإقتصاد بحسب إتحاد الصناعات، كما أسهم خلال ٢٠١٩ بحوالى ١٧% من الناتج المحلى الإجمالى (السعيد، ٢٠١٩)

وبالنسبة لقطاع الأثاث المصرى فإنه يضم أكثر من ١٢٠ ألف منشأة وتحتوى دمياط على حوالى ٣٥% من إجمالى المنشآت الصناعية المختصة بصناعة الأثاث وهى أكبر نسبة بين المحافظات تليها القاهرة الكبرى بنسبة ١٩% (غرفة صناعة الأخشاب، ٢٠١٦) كما تنتج دمياط ما يقرب من ثلثى إنتاج الأثاث الخشبي فى مصر والذي يحتل ٨٢% من إجمالى الأثاث المصنوع، وعلى الرغم من أن قطاع الأثاث ثالث أكبر القطاعات فى مصر إرتفاعاً فى معامل القيمة المضافة بنسبة ٥٠% ولا يخلو أى منزل من منتجاته تظل مساهمته فى الناتج المحلى ضئيلة تقدر بحوالى ٠.٣% (صبرى، سرور، ٢٠١٩)

خلال الخمس سنوات السابقة واجهت صناعة الأثاث بدمياط وضع غير مسبوق من الركود والكساد، دفع بعض الورش إلى الإغلاق والبعض يكافح من أجل الإستمرار وهو ما يدعوننا للتقصي عن مسببات تلك الأزمة والسبب وراء عدم القدرة على إدارتها طوال تلك الفترة.

تناول البحث رسداً للعلاقة بين النشاط الإدارى والصناعى أثناء الثورات الصناعية الثلاث للتأكيد على أهمية تطبيق الإدارة فى مجال الصناعة وإيماناً بأن حل الأزمة يبدأ من حسن إدارتها، ومن خلال دراسة تطبيقية تم تناول أبرز المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والديموغرافية التى شهدتها الصناعة خلال تلك الفترة وأثر كل منها على صناعة الأثاث. ثم بإستخدام الإستبانة تم التعرف على مدى تطبيق مبادئ الإدارة داخل مصانع الأثاث بدمياط. ومن ثم تم إستخدام دراسة الحالة على أحد مصانع الأثاث بدمياط لتحديد المشكلات الداخلية للمصنع من المنظور الإدارى وإقتراح الحلول والممارسات الإدارية المناسبة للتعامل معها.

مشكلة البحث

- قصر دور علم الإدارة داخل بعض المنشآت الصناعية المختصة بصناعة الأثاث فى دمياط.
- إنخفاض الوعي لدى بعض أصحاب مصانع الأثاث بأهمية تطبيق مبادئ الإدارة.
- نُدرة الدراسات العلمية التى تهتم بحل مشكلات المنشآت الصناعية المختصة بصناعة الأثاث فى دمياط من الجانب الإدارى.

١- الإدارة**١-١ مفهوم الإدارة**

كلمة "إدارة" هي مصدر للفعل أدار وهي مركز الرياسة والتصرف (الجامع)، ويختلف مفهوم الإدارة تبعاً لإختلاف الميدان أو المجال أو الفرع الذي يتم تطبيقها فيه والإدارة المقصودة في هذه الدراسة هي إدارة المنشآت الصناعية المختصة بصناعة الأثاث وهي تندرج تحت بند إدارة الأعمال.

والإدارة هي تنسيق أنشطة العمل بين الأفراد والإشراف على أدائها من أجل إتمامها بكفاءة وفاعلية (Robbins,2013,p7)، وعرف هارولد كورتز* الإدارة بأنها فن إنجاز الأشياء من خلال الأشخاص في مجموعات منظمة رسمياً، ويحظى مفهوم الإدارة في مجال الأعمال بإهتمام العديد من الباحثين منذ وقت بعيد، وتبعاً لذلك تطورت النظريات الإدارية بمرور الوقت ومن أوائل النظريات نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور* والتي استخدمت الأسلوب العلمي لتحديد أفضل طريقة للقيام بالعمل، وذلك عن طريق تحليل الوظيفة وإيجاد أفضل طريقة للقيام بها والهدف من ذلك تحسين المخرجات التي يمكن توليدها من مجموعة محددة من المدخلات.

ونظرية الإدارة العامة لهنري فايول* والتي ركزت على وصف مهام المديرين وهي التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم، ونظرية البيروقراطية لماكس فيبر* والتي ناشدت بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على القائمين بالوظائف حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإدارية لإنجاز أهداف المنشأة، وعرفت هذه النظريات الثلاث بالمنهج الكلاسيكي وهو الدراسات الأولى للإدارة والتي كانت تهدف لجعل منظمة العمل والعاملين بها على أكبر قدر ممكن من الكفاءة.

٢-١ أهمية الإدارة

تُصنّف الإدارة ضمن العوامل الأساسية للإنتاج وهي الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، رأس المال والإدارة (حقيق، ٢٠١٨، ص٨٤)، وتعد الإدارة هي أهم هذه العناصر؛ لأنّ الشعوب والمنظمات والأفراد يتميزون بالدرجة الأولى بعنصر الإدارة وليس بباقي عناصر الإنتاج، فقول مثل اليابان وسنغافورة استطاعوا على الرغم من قلة الموارد أن يصبحوا من أكثر الدول تطوراً في العالم بواسطة الإدارة الجيدة (محمود، ١٩٨٠).

٣-١ الممارسة الإدارية وعلاقتها بالنشاط**الصناعي**

لقد قام الإنسان بممارسة النشاط الإداري منذ القدم حينما أدرك أنه لا يمكن تحقيق ما يريد بالجهود الذاتية فقط وأنه لا بد له أن يتعاون مع غيره، وتؤكد بعض النماذج

من الحضارات القديمة دليلاً على وجود نشاط إداري منذ وقت بعيد. فإذا إتخذنا بناء الأهرامات كمثال، نجد أن بناء الهرم الواحد وظّف أكثر من مائة ألف عامل لمدة ٢٠ عام، وبالضرورة كان هناك شخص ما عليه أن يخطط ما الذي يجب فعله، ويوزع الأدوار بين الأفراد ويتأكد من توافر الخامات بالموقع طوال فترة العمل بالإضافة إلى إرشاد العاملين وتوجيههم ومراقبة مراحل سير العمل للتأكد من أنه يسير بشكل صحيح وكما مُخطط له، وهذا الشخص هو المدير؛ فالمدير هو الشخص الذي يُنسق ويُشرف على عمل الأفراد الآخرين من أجل إتمام الأهداف بشكل صحيح. (جمال الدين، ٢٠١٨)

نموذج آخر جدير بالذكر عن الإدارة موجود منذ عام ١٤٠٠ في مدينة البندقية (فينيسيا) الإيطالية المركز الإقتصادي

والتجاري، فلقد توصل سكان المدينة إلى نموذج للعمل موجود بالفعل في العديد من المنظمات الحديثة. ففي ترسانة فينيسيا كانت السفن الحربية تسير في قنوات مائية وعند كل محطة تُضاف عليها المون والخامات وهذا يشبه كثيراً فكرة خط تجميع السيارات، حيث توضع السيارة على سير متحرك وتُضاف إليها المحتويات، كما إستخدموا المستودعات ونُظّم الجرد لمُتابعة الخامات وإستخدامها وظائف الموارد البشرية لإدارة القوى العاملة ونُظّم المحاسبة لمُتابعة الإيرادات والمصروفات . (Robbins,2013, p 24-25)

وعلى الرغم من ممارسة النشاط الإداري منذ القدم في إدارة الدولة وفي منظمات العمل في مختلف القطاعات، إلا أن نواة هذا التطور كانت بداخل قطاع الصناعة، ومع تطور الصناعة تحول النشاط الإداري من مجرد ممارسة إلى علم يحظى بإهتمام العلماء والمهندسين لإيمانهم بدوره في تحسين خطة سير العمل ورفع كفاءة العاملين بالمنشأة.

٢- صناعة الأثاث وعوامل قيامها

تشير كلمة صناعة إلى النشاط الإقتصادي المعنى بمعالجة المواد الخام وإنتاج السلع في المصانع ، بينما يُعرف الأثاث بأنه المنتجات القابلة للحرك والتي تستخدم لجعل الفراغ الداخلي مناسب للمعيشة أو العمل (H.Hasan,2015)

ويُقصد بعوامل قيام صناعة الأثاث العناصر الأساسية التي تتكون منها الصناعة وتُسهم في وجودها وفعاليتها وهي تنقسم إلى عوامل طبيعية كالموقع الجغرافي، الظروف المناخية، خصائص السطح، المواد الخام ومصادر الطاقة، وعوامل بشرية كالموارد البشرية، رأس المال، النقل والمواصلات والسوق.

٢-١ المنشآت الصناعية وخصائصها من منظور إداري

الظروف الخارجية من منشأة لأخرى تبعاً لمدى قوة وتنظيم البيئة الداخلية لكل منشأة (Robbins,2013,p57).
بينما تتمثل البيئة الداخلية للمنشأة من مالكيها وعدد من الأفراد الذين يديرونها، وتدور مهامهم حول ثلاث محاور رئيسية وهي المالية، التسويق، العمليات والتي يندرج تحتها خمس مهام أساسية وهي الموارد البشرية، المحاسبة نظم المعلومات، الشؤون القانونية، العلاقات العامة (Stevenson,2014,p10-11).

يعمل جميع هؤلاء في ظل ثقافة عامة للمنشأة والتي تُعرف بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير، التي يتبناها أفراد المنظمة ويشتركون في تطبيقها والسير على نهجها، وتتسم الثقافة العامة للمنشأة بأنها غير ملموسة بل يتم إدراكها والشعور بها ويتم مشاركتها والعمل بها بين جميع الأفراد ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنشأة.

٢-٣ بعض الظواهر التي تنم عن مشكلات صناعة الأثاث في دمياط

تشكو أغلبية المنشآت الصناعية المختصة بصناعة الأثاث في دمياط من عدد من الصعوبات تتمثل في:

- تراجع التصدير، ويظهر ذلك في قيمة الصادرات المصرية من الأثاث على مدار السنوات السابقة (حجاب، ٢٠١٩).
- ركود السوق المحلي وتراجع المبيعات.
- تراكم المنتجات داخل الورش والمصانع.
- إنغلاق عدد كبير من الورش وتسريح العمالة؛ لعدم قدرة المصانع على الوفاء بالتزاماتها المادية تجاههم.

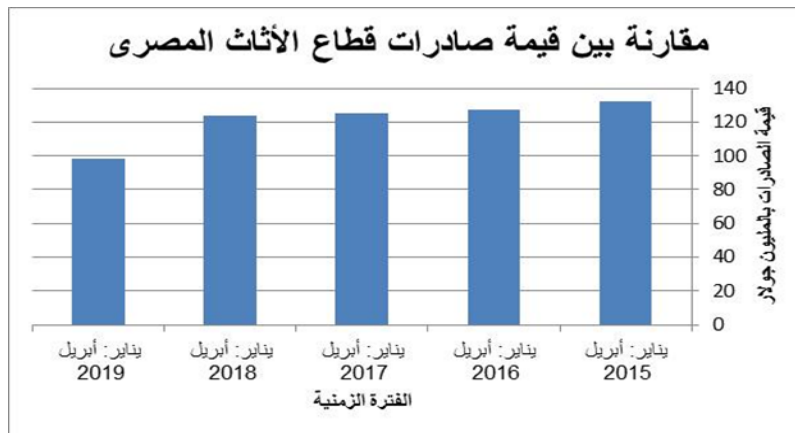
المنشأة الصناعية هي كل منشأة يكون غرضها الأساسي تحويل الخامات أو المواد الأولية إلى منتجات كاملة الصنع أو نصف مصنعة أو وسيطة أو تحويل المنتجات نصف المصنعة أو الوسيطة إلى منتجات كاملة الصنع كما تُعرف أيضاً بأنها المؤسسات التي تُسَعِمُ صنُوفاً من الآلات والمكينات بما فيها المصانع والمناجم وحقول النفط ومحطات توليد الكهرباء وتقوم بإنجاز السلع الجاهزة الصنع والمواد نصف المصنعة (عمران والحناوي، ٢٠١٤).

ومن المنظور الإداري فإن المنشأة الصناعية كأي منظمة عمل والتي تُعرف بأنها تنظيم مدروس ومُنهج من الأفراد لتحقيق أهداف وأغراض معينة، وتشارك جميع منظمات العمل في خصائص أساسية أياً كان نشاطها وهي الغرض والأفراد والهيكل، فالغرض ينضح من خلال الأهداف التي تأمل المنظمة تحقيقها، والأفراد هم من يقوموا بالأعمال اللازمة لكي تحقق المنظمة أهدافها أما الهيكل فهو المكان الذي توفره المنظمة للأفراد لكي يقوموا بأعمالهم. (Robbins,2013, p14)

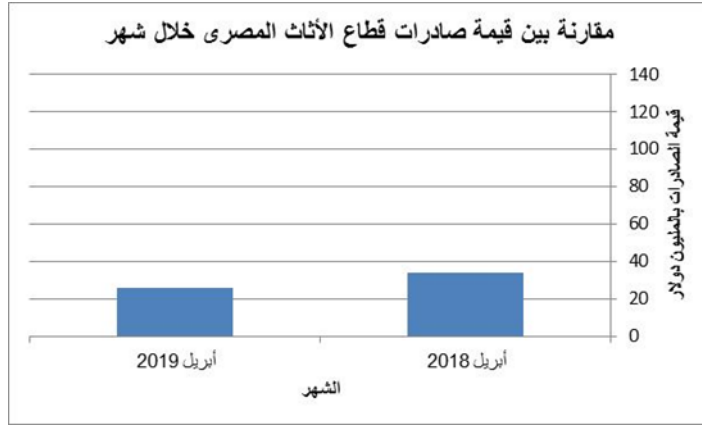
٢-٢ البيئة الخارجية والداخلية للمنشأة الصناعية

تتأثر المنشأة الصناعية بالعوامل والقوى الخارجية المحيطة بها والتي تسمى بالبيئة الخارجية وتنقسم إلى:

- ١- بيئة خارجية خاصة: تضم الموردّين والمنافسين والعملاء ومجموعات الضغط.
- ٢- بيئة خارجية عامة: تشمل الظروف السياسية، القانونية، الإقتصادية، الإجتماعية، الديموغرافية والظروف العالمية والتي تؤثر بشكل عام على المنشآت الصناعية التي تعمل في نفس المجال ونفس المنطقة، وتختلف قوة تأثير



شكل (٢) مقارنة بين قيمة صادرات قطاع الأثاث المصري خلال الأربعة أشهر الأولى من العام منذ عام ٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٩



شكل (٣) مقارنة بين قيمة صادرات قطاع الأثاث المصري خلال شهر أبريل لعام ٢٠١٨ و ٢٠١٩

٣-١-١ التغيرات الاقتصادية أ- ارتفاع معدل الفائدة

تعتبر معدلات الفائدة المرتفعة أحد المؤثرات السلبية على صناعة الأثاث في مدينة دمياط؛ حيث أدى انخفاض السيولة إلى خفض الطلب على الأثاث الدمياطي وإتجاه العملاء المحتملين للبحث عن البدائل الأقل سعراً، وبالتالي اضطرت المؤسسات الصناعية للبيع بسعر التكلفة وأقل من أجل كسب المال وهو ما يؤدي بالمؤسسة للضموار وعدم قدرتها على الإستمرار ومن ناحية أخرى أدت معدلات الفائدة المرتفعة لتوجيه رأس المال السائل الذي من المفترض ضخه في الصناعة نحو البنوك لضمان الكسب وعدم المجازفة بتجميد المزيد من الأموال خاصة في ظل حالة الركود الموجودة.

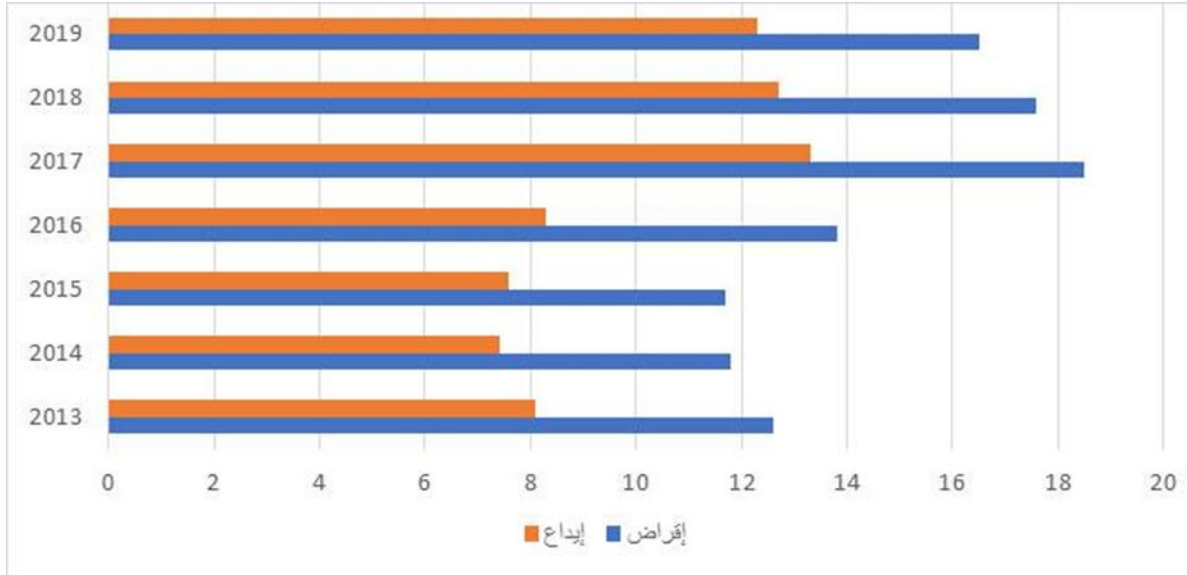
ومن أجل الوقوف على الأسباب الرئيسية التي جعلت هذه المنشآت تعاني من المشكلات السابقة يجب تحليل البيئة الخارجية للمنشآت الصناعية المختصة بصناعة الأثاث ورصد متغيراتها، بالإضافة إلى تقييم البيئة الداخلية للمنشأة ومن ثمَّ تحديد أوجه القصور المتسببة في المشكلات التي تعاني منها المنشآت الصناعية المختصة بصناعة الأثاث في دمياط ويطلق على هذه العملية (التحليل الإستراتيجي).

٣-١-٢ الدراسة التطبيقية:

١-٣ التحديات التي تواجه صناعة الأثاث في

دمياط

تتمثل التحديات التي تواجه صناعة الأثاث في مدينة دمياط في بعض متغيرات البيئة الخارجية للمنشآت الصناعية وفيما يلي رصد لأبرز هذه المتغيرات:-



شكل (٤) النسب المئوية لمعدلات الفائدة خلال السبع سنوات الأخيرة طبقاً للتقارير الرسمية للبنك المركزي المصري

ب - قرار تحرير سعر الصرف (قرار التعويم) -

جاء قرار تحرير سعر الصرف الصادر عن البنك المركزي المصري بتاريخ ٣ نوفمبر ٢٠١٦ بارتفاع بلغ في أسعار الأخشاب والمواد الخام الخاصة بصناعة الأثاث خاصة وأن أغلب الخامات المستخدمة في الصناعة مستوردة، بالإضافة إلى إستحالة إشترك بعض الشركات الرائدة في الصناعة في المعارض الدولية التي تقام بالخارج على الرغم من أهميتها ؛ نظراً لإنخفاض قيمة العملة، وتكمن أهمية هذه المعارض في:

- تحقيق مبيعات أثناء فترة العرض.

— خلق فرص تعاون طويل المدى مع شركات ومعارض أثاث بالخارج.

ج - ارتفاع أسعار الأراضي الصناعية

يُعد ارتفاع أسعار الأراضي الصناعية في مصر مقارنة بمثيلتها بالخارج أحد أهم معوقات الإستثمار؛ فبينما قُدِّرَ سعر المتر الواحد للأرض في المناطق الصناعية بمدن العبور والسادس من أكتوبر والعاشر من رمضان عام ٢٠١٤ بحوالي ٨٠٠ جنيه، تراوح سعر المتر للأراضي الصناعية في أمريكا والدول الأوروبية بين ٤ دولار و٦ دولار، وفي تركيا ٤ دولار، وفي الصين تم منح الأراضي مجاناً للمستثمرين الأجانب، وفي كينيا وأوغندا تُمنح الأرض مجاناً مقابل تشغيل المستثمر لعدد من أبناء الدولة في المشروع القائم (خميس، ٢٠١٤).

وقد بلغ سعر المتر في مدينة دمياط للأثاث ٥٨٠٠ جنيه للورش ما يعادل \$٣٥١ و٢٠٠٠ جنيه للمصانع ما يعادل \$١٢١ وفي المجمع الصناعي ببورسعيد ٦٠٠٠ جنيه (عادل، ٢٠١٤) ما يعادل \$٣٦٣ وإلى جانب ارتفاع الأسعار الذي يُعدُّ أحد التحديات ولاسيما بالنسبة لصغار المُصنِّعين، لوحظ إختفاء معيار وضع السعر والتقدير العشوائي وهو ما أكَّده (السويدي ٢٠١٤) وطالب الدولة بتحديد سعر الأرض حسب القيمة المضافة التي من المفترض أن تسهم بها المشروعات في الناتج القومي.

جدير بالذكر أن السبب الأساسي وراء ارتفاع سعر الأراضي في مدينة دمياط للأثاث والمجمع الصناعي ببورسعيد هو تكلفة إحلال الأرض، على الرغم من أن أحد عوامل قيام الصناعة الطبيعية (خصائص السطح) ما يدفعنا للتساؤل عن سبب عدم إعتبار هذا الأمر مسبقاً.

د - الاتجاه نحو الإستثمار العقاري

شهد سوق الإستثمار العقاري في مصر رواجاً كبيراً في الأونة الأخيرة وخصوصاً بعد قرار تحرير سعر الصرف الصادر في نوفمبر ٢٠١٦، حيث إتجه الأفراد إلى الإستثمار في العقارات بدلاً من الإستثمار الصناعي خاصة في ظل حالة ركود صناعة الأثاث وعدم وضوح الرؤية حول إتجاهات الصناعة ورغبات العملاء بالنسبة لهم، ويعد إنخفاض قيمة العملة المحلية أمام العملات الأجنبية بعد قرار التعويم أحد أهم أسباب الإتجاه للإستثمار العقاري بالإضافة إلى أنها أكثر أنواع الإستثمارات حفاظاً على قيمة العملة المحلية، كما أن الإنخفاض المستمر في قيمة الجنيه المصري لا يعد حافزاً على الإحتفاظ بسيولة من العملة المحلية حتى وإن ارتفع متوسط سعر الفائدة على الجنيه في البنوك

وذكر (البهي ٢٠١٨) أن الإكتفاء بشراء عقار أو قطعة أرض وبيعها بسعر أكبر لاحقاً يُعد تجميد للأصول والأموال ولا يحقق نفع على المستوى العام ولا يساهم في النمو الإقتصادي، بينما الإستثمار في الصناعة يزيد من فرص الإنتاج والتصدير وهو ما يعود بالنفع لاحقاً على كافة القطاعات الإقتصادية الأخرى بما فيها القطاع العقاري (الحديدي، ٢٠١٨).

هـ - ارتفاع أسعار الكهرباء والوقود

يُعد ارتفاع أسعار مصادر الطاقة أحد أهم الظروف الإقتصادية التي تواجه الصناعة في مصر، والتي تضاعفت بالقيم التالية خلال الفترة بين ٢٠١٩-٢٠١٤

جدول (١) مقدار الإرتفاع في أسعار الكهرباء الصناعي بين عامي ٢٠١٤ و٢٠١٩

المصدر: الجريدة الرسمية، عدد ٢٩ - ٢٠١٤/٧/١٧

مقدار الزيادة	٢٠١٩	٢٠١٤	غرض الاستخدام
٤.٧ ضعف	٩٢.٣	١٩.٦	جهد فائق ١٣٢-٢٢٠ ك.ف
٥.٨ ضعف	١٦٠	٢٧.٥	جهد عالي ٦٦-٣٣ ك.ف
٢.٨ ضعف	١١١.٦	٣٩.٨	جهد متوسط ١١-٢٢ ك.ف
٣.٧ ضعف	١١٢.٥	٢٩.٨	جهد منخفض ٣٨٠ ف
مقدار الزيادة	٢٠١٩	٢٠١٤	غرض الاستخدام
			معامل القدرة
٤ ضعف	٤٠	١٠	جهد فائق
٢.٥ ضعف	٥٠	٢٠	جهد عالي
٢ ضعف	٦٠	٣٠	جهد متوسط

- سحب العمالة المصرية من بعض المصانع
الدمياطية نظير راتب أعلى من مصانع الأثاث
السورية.

٣-١-٣ التغيرات الإجتماعية

أ- الإستخدام الموسَّع لشبكات التواصل

الإجتماعي على مدار العقدين الماضيين

- سهَّلت وسائل التواصل الإجتماعي من عملية تقليد التصميمات والموديلات وهو ما أضر بالصناعة خصوصاً في ظل عدم وجود قانون واضح لحماية الملكية الفكرية للمصممين والصُّنَّاع.
- إنَّجَّه العملاء نحو تنفيذ قطع الأثاث عمولة وهو ما خفَّض قدرة المنشأة على الإنتاج الكمي وبالتالي إنخفض الربح.

- تساعد وسائل التواصل الإجتماعي على نشر اتجاهات جديدة في جميع جوانب الحياة، والتي ساهمت بدورها في تغيير طرق تأثيث المنزل التقليدية وبالتالي أصبحت متطلبات العميل في تغيير مستمر وسريع مع كل إتجاه شائع.

ب- إنخفاض القدرة الشرائية

أدى قرار تحرير سعر الصرف بالإضافة إلى إجراءات الإصلاح الإقتصادي والتي من ضمنها رفع أسعار الكهرباء والوقود وبعض السلع الأساسية لإنخفاض القدرة الشرائية للمواطن المصري وذكرت (حلمى ٢٠١٩) أن مصر تحتل المركز ١٢٤ من بين ١٣٦ دولة من حيث القدرة الشرائية، وأن نسبة الفقر بين المصريين ارتفعت لتصل إلى ٣٢.٥% عام (٢٠١٧ - ٢٠١٨) بعد أن كانت نحو ٢٧.٨% عام ٢٠١٥، وبالنسبة لصناعة الأثاث في دمياط فإن ارتفاع السعر التلقائي للمنتج نتيجة ارتفاع أسعار المواد الخام شكَّل أحد الأسباب لإنخفاض إقبال المُستهلكين على الأثاث الديمياطى وبحثهم عن البدائل الأقل سعراً.

- إتجاه عدد من كبار التجار في دمياط للشراء من السوريين نظراً لإنخفاض السعروالجودة الجيدة.

٣-١-٣ التغيرات السياسية

أ- الثورات

عانت صناعة الأثاث من الآثار السلبية لثورتى ٢٠١١/٢٠١٣، حيث حدث ضعف للطلب المحلي نتيجة إنخفاض القوة الشرائية لدى العميل المصرى حيث يواجه ارتفاعاً مستمراً فى أسعار الوقود والكهرباء والسلع بالإضافة لإنخفاض قيمة الجنيه، ما جعل العميل فى حالة بحث دائم عن البدائل الأقل سعراً كما تأثرت نسبة زيارة السائحين الأجانب إلى مصر سلبياً بالأوضاع السياسية غير المستقرة فى هذه الفترة، مما أدَّى إلى تراجع نسبى فى فرص تصدير الأثاث المصرى للخارج.

ب- الهجرة

بعد إندلاع ثورات الربيع العربى تُبين الإحصاءات أن ما يقرب من ٢.٣ مليون سوري وليبى هاجروا إلى مصر خلال الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٤ وبلغت نسبة الليبيين منهم ٧٠%، بينما بلغ عدد السوريين بمصر ٥٥٠٠٠٠ سوري (البدري ٢٠١٩) ويعتمد ما يقرب من ثلث أسرهم ٤٥% على العمل كمصدر للدخل وأصبح رجال الأعمال يفضلون توظيف السوريين؛ لأنهم أكثر التزاماً فى العمل فضلاً عن تقاضيهم رواتب أقل مقارنة بما يتقاضاه المصريون، ما جعل المهاجرين وخصوصاً السوريين منافسين للمصريين فى سوق العمل.

أما بالنسبة للسوريين العاملين بقطاع الأثاث فقد إتجهوا إلى مدينة دمياط نظراً لشهرتها العالمية بهذا المجال، ويعتمد أصحاب المصانع السورية على العمالة المصرية بشكل كبير مما تسبب فى مشكلة لأصحاب مصانع الأثاث بدمياط للأسباب التالية:



صورة (١) تطور القدرة الشرائية للمصريين في الفترة بين ٢٠١٩-٢٠١٤ المصدر:

<https://economyplusme.com/10801/?fbclid=IwAR0CQldyulmL1b70QCB45zBSCyUNnm0CcdDVTz5J0eu-1yx-LRtUrAK7g>

ذكر عدد من تجار ومُصنعي الأثاث في دمياط أن العوامل السابقة زادت من تعقيد عملية الشراء فأصبح هناك:

- قلة تآثر بذوق وآراء الأهل عند إختيار الأثاث والذي يميل للكلاسيك بشكل أكبر.
- ندرة الإختيار من بين المنتجات الموجودة أو الإختيار من بينها ولكن مع تغيير بعض المواصفات مثل الدهانات أو الأقمشة أو نوع الأسطح وغيرها
- التطلع لتصميمات أكثر حداثة يتم تنفيذها خصيصاً أو شرائها من خارج دمياط نظراً لحداثة دمياط في الإتجاهات الجديدة (المودرن) وأثر ذلك على صناعة الأثاث بعدة أشكال وهي:

- بطء حركة المبيعات.
- الإنغماس في التصنيع العمولة والذي يُعد غير مربح مثل الإنتاج الكمي.
- صعوبة إرضاء العميل.

٣-١-٤ التغيرات الديموغرافية

أ- تراجع معدلات الزواج (حلمى، ٢٠١٩)

يعتمد عدد كبير من تجار وصنّاع الأثاث على فئة الشباب المقبل على الزواج كعملاء مستهدفين، ومع إنخفاض معدلات الزواج على مدار السنوات الماضية تأثر السوق المحلي سلباً وواجه إنخفاض في المبيعات بشكل ملحوظ.

ب- ارتفاع مستوى التعليم ومتوسط سن الزواج

عن دراسة تحليلية صادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء إنخفضت نسبة الأمية من ٣٩.٤% عام ١٩٩٦ إلى ٢٩.٧% عام ٢٠٠٦، ثم إلى ٢٥.٨% عام ٢٠١٧. كما إنخفضت نسبة الإناث الأميات من ٣٧.٢% عام ٢٠٠٦ إلى ٣٠.٧% من تعداد عام ٢٠١٧، كما إرتفعت نسبة الإناث الحاصلات على مؤهل جامعي من ٧.٩% في تعداد ٢٠٠٦ إلى ١٠.٨% في تعداد ٢٠١٧ (حسام، ٢٠١٨)

وبالنسبة لمتوسط سن الزواج بين الشباب فقد إرتفع إلى ٣٠.١ سنة عند الذكور، فيما يبلغ متوسط سن الزواج بين الإناث ٢٤.٤ سنة (ممدوح، ٢٠١٨)

جدول (٢) استجابات المنشآت محل الدراسة لأسئلة الاستبيان:

السؤال	ش ١		ش ٢		ش ٣		ش ٤	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
١. هل هناك فصل بين الملكية والإدارة؟	×		×		×		✓	
٢. هل لدى الشركة ادارة مالية؟	×		×		×		✓	
٣. هل حققت الإدارة المالية أهدافها؟							✓	
٤. هل لدى الشركة سيولة كافية تضمن عدم تعطل مراحل التصنيع؟	×		✓		✓		✓	
٥. هل يتم سداد الإلتزامات الضريبية بدون تعسر؟	×		✓		✓		×	
٦. هل يتم سداد الإلتزامات تجاه الموردين بدون تعسر؟	×		✓		✓		✓	
٧. هل إعتادت الشركة المشاركة في معارض الأثاث المحليّة؟	✓		✓			×	✓	
٨. هل أثر الوضع الإقتصادي على مرّات مشاركتك؟	✓		×		×		×	
٩. هل شاركت من قبل في معارض الأثاث الدولية؟	✓		×		×		✓	
١٠. هل يمكنك المشاركة في هذه المعارض حالياً؟	×		×		×		×	
١١. هل تعاني من إنخفاض في قيمة صادراتك؟	✓		✓		✓		✓	
١٢. هل تُبرم عقود رسمية مع الموظفين والعاملين لديك؟	×		✓		×		×	
١٣. هل تُبرم عقود رسمية مع العملاء؟	×		✓		×		✓	
١٤. هل لدى الشركة إدارة موارد بشرية؟	×		×		×		✓	
١٥. هل لديك حساب دقيق لتكاليف الإنتاج؟	×		✓		×		×	
١٦. هل تقوم بحساب هالك التصنيع؟	×		✓		×		×	
١٧. هل تستعين بخبراء تسويق؟	×		×		×		✓	
١٨. هل حققت إدارة التسويق أهدافها؟							✓	
١٩. هل تنتج تصميمات جديدة بصفة دورية؟	×		×		×		✓	
٢٠. هل تستعين بالحاسب الآلى خلال مراحل العمل؟	×		×		×		✓	
٢١. هل لديك تراكم فى المخزون؟	✓		✓		✓		×	
٢٢. هل تستعين ببرامج لإدارة المخازن؟	×		×		×		✓	
٢٣. هل أثرت الظروف الإقتصادية المذكورة أعلاه على أداء شركتك؟	✓		✓		✓		✓	
٢٤. هل أثرت الظروف الإجتماعية والديموغرافية المذكورة أعلاه على أداء شركتك؟	✓		✓		✓		✓	

تم إعطاء النقاط الإيجابية فى الشركة قيمة ١ وإعطاء النقاط السلبية قيمة صفر، وجاء تقييم الشركات كالتالى:
ش ١ ٢٤/٢، ش ٢ ٢٤/٥، ش ٣ ٢٤/١٠، ش ٤ ٢٤/٧.٥ والتقييم العام: ٢٤/٧.٥

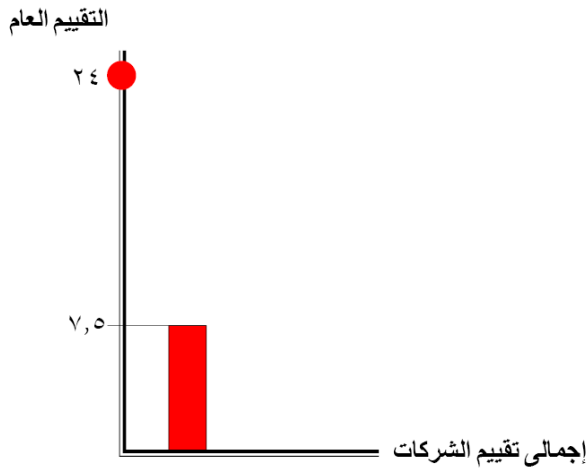
الصناعية المختصة بصناعة الأثاث وأثرها على أداء المنشأة وتقديم الحلول المناسبة.

تم العمل بهذه المنشأة لمدة تزيد عن ثلاث أعوام، ما مكن الباحث من أحد أهم الأدوات البحثية وهي الملاحظة عن كثر لكافة جوانب العمل داخل المنشأة المُعلن منها كالهيكلة التنظيمية وعملية الإنتاج، والغير مُعلن كالثقافة التنظيمية التي يتبنّاها الأفراد وسياسات المنشأة في التعامل مع كافة الجهات.

ترحيب إدارة المنشأة لدرجة كبيرة بالقيام بدراستها، وتقديم كافة البيانات اللازمة للباحث لإجراء دراسة دقيقة مبنية على معلومات حقيقية، وذلك إيماناً من إدارة المنشأة بدور البحث العلمي في التطوير.

١-٣-٣ مشكلات البيئة الداخلية للمنشأة

تم تحديد مشكلات المنشأة على ثلاث محاور أساسية تشترك بها كافة منظمات العمل في كافة المجالات وهي الغرض، الأفراد والهيكلة والذي ينقسم إلى فراغ إدارة، فراغ تصنيع وفراغ تخزين وكانت المشكلات كالآتي:



شكل (٦) متوسط قيمة الأداء العام للشركات المشاركة في الإستبانة

النشاط بشكل إحترافي يساعد المنشأة على النمو والإزدهار.

ب- عدم الوعي بأهمية وضع أهداف محددة للمنشأة وعدم وجود خطط واضحة للعمل.

ج- عدم الإستجابة لمتغيرات السوق، والتمسك بإنتاج التصميمات ذاتها حتى مع إنخفاض الطلب، والذي يظهر

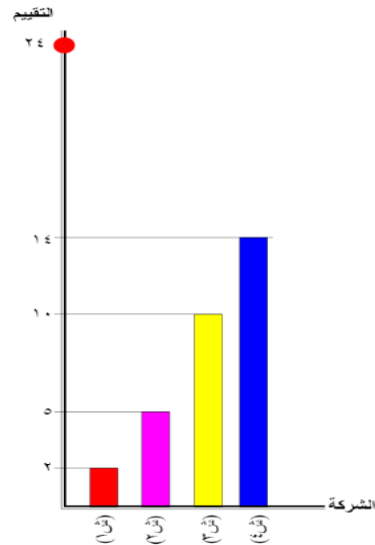
٢-٣ إستنتاجات الإستبانة

- التأكّد من وجود ضعف لتطبيق مبادئ الإدارة داخل مصانع الأثاث بدمياط الجديدة.
- ينعكس تطبيق الممارسات الإدارية السليمة بالإيجاب على الأداء العام للشركة والعكس صحيح.
- إتفقت كافة الشركات على تأثير الظروف الإقتصادية التي سبق شرحها على أداؤهم.
- إتفقت كافة الشركات على تأثير الظروف الإجتماعية والديموغرافية السابق شرحها على تغيير إتجاهات وأذواق العملاء.

٣-٣ دراسة الحالة على أحد المنشآت الصناعية لصناعة الأثاث في دمياط

تم إختيار أحد المنشآت الصناعية المشاركة في الإستبانة لدراسة الحالة (ش ١)، وتم إختيارها لعدة أسباب وهي:

- أوضحت الإجابات أن حجم المشكلات لدى هذه المنشأة أكبر، وكانت هي أيضاً الأبعد عن تطبيق مبادئ الإدارة بها، فخلق ذلك فرصة لمناقشة عدد أكبر من مشكلات البيئة الداخلية للمنشآت



شكل (٥) تقييم فردي لأداء الشركات المشاركة في الإستبانة

١- مشكلات الغرض:

أ- محدودية رسالة المنظمة والتفكير في المنشأة والنشاط كمصدر رزق فقط للمالك وللعاملين، وعلى الرغم من سمو هذا الهدف من الناحية الإنسانية إلا أنه من الناحية العمليّة يحول دون التفكير في إدارة التفكير في إدارة

وصغر المساحة وهو ما لا يسمح بعمل أكثر من شخصين وفي مناخ غير مريح.

- عدم تخصيص فراغ لأداء الصلاة، ما يجعل العاملين يقطعون مسافة ١٠٠ متر ذهاباً و٥٩ متر عودة مرتين يومياً لأداء صلاة الظهر والعصر وهو ما يؤدي لإهدار الكثير من الوقت.

- عدم تخصيص فراغ لتناول الطعام وعدم وجود حل غذائي مناسب للعاملين والإدارة، وهو ما أدى إلى إهدار جزء من الوقت في تجميع طلبات الغذاء للعاملين وذهاب أحدهم لشراؤها ثم توزيعها ويزداد الوقت المهدر بزيادة عدد العمال، بالإضافة إلى أن وجود مكان مخصص لتناول الطعام من شأنه تحسين السلوك الفردي للعاملين وتعزيز الترابط بين الإدارة والعامل ورفع مستوى النظافة العامة بالمصنع وتوفير الوقت.

- عدم تخصيص عنبر للدهانات، وهو ما أدى إلى الاعتماد على بعض الورش الخارجية لتشطيب المنتجات

مما أدى إلى:

- إهدار الوقت و الطاقة في عمليات نقل المنتج من و إلى ورش الدهانات.

- عدم القدرة على حساب تكاليف العملية (الدهان) بشكل دقيق وبالتالي عدم القدرة على التحكم بها.

- عدم القدرة على التحكم و المتابعة بشكل مباشر مما يؤدي لإحتمالية عدم الوصول للنتيجة المطلوبة.

- المماثلة و التأخير من أصحاب الورش .

- تأخر مواعيد التسليم.

ب- **سوء نظام التخزين**؛ حيث أنه لم يحقق أغلب أهدافه ويتضح ذلك من خلال :-

- وضع المواد الخام في طابق غير مجهز لحمايتها من العوامل الجوية والرطوبة بالإضافة لإستخدام طابق مفتوح يصعب الرقابة عليه والتحكم في الوارد إليه والصادر منه.

- بُعد المسافة بينه وبين عنبر التشغيل، وصعوبة عملية المناولة والنقل والتي تعتمد على العنصر البشري.

- عدم تحديد محيط لتخزين المنتجات المصنعة والنصف مصنعة وبالتالي حدوث خلط وعشوائية بينهما في المخازن.

- صعوبة تصنيف وجرد المنتجات وتحديد التجاوزات في الكميات.

- إهمال إدارة المخازن ساهم في تراكم كميات كبيرة من المنتجات على مدار عدة سنوات متتالية دون

في إنخفاض مبيعات المصنع على مدار الخمس سنوات الماضية.

د- إنخفاض الثقافة العامة للمنظمة، والذي تم ملاحظته من خلال تقدير عدد من الأبعاد التي يمكن من خلالها وصف ثقافة المنظمة تبعاً لتصنيف Robbins, 2013

٢- مشكلات الأفراد:

أ- **عدم وجود فصل بين الملكية والإدارة**؛ مما تسبب في عدم وضوح الموقف المالي للشركة.

ب- **عدم الاستعانة بكوادر إدارية مؤهلة للقيام بكافة المهام اللازمة داخل المنشأة**، وهو ما أسفر عن سوء توزيع المهام بحيث يقوم المدير بحوالي ٢٧% من المهام والمحاسب بحوالي ١٦.٢% و المحاسب القانوني ٢.٧% وبقاء نسبة ٥١.٣% من المهام لا يتم القيام بها ما نتج عنه:

- حساب تكاليف العمل بعد الإنتهاء منه فقط مما يجعل بعض المنتجات تأخذ وقت وتكاليف أكبر، مما يرفع سعرها النهائي عن ما يشابهها من منتجات في السوق وهو ما يخفض ميزتها التنافسية.

- يتسبب قيام المدير بشخصه بإعداد الرسوم الخاصة بالمنتج في تعطيل حركة العمل؛ لكثرة المسؤوليات والالتزامات لديه مما يتسبب في تأخر مواعيد التسليم وبطء حركة سير العمل ككل وبالتالي زيادة التكاليف.

- كما يتسبب تصميم المدير للمنتجات في هيمنة ذوقه الشخصي على تصميم المنتج وهو ما لا يلبى إحتياجات فئة كبيرة من المستهلكين وبالأخص الشباب المقبل على الزواج.

- عدم التنبؤ بالطلب المستقبلي للمنتج أدى إلى إصدار أوامر إنتاج لكميات كبيرة من بعض المنتجات والتي مع إنخفاض الطلب عليها أو تقليدها تراكم بعضها في المخازن والبعض الآخر عالق في مراحل التصنيع المختلفة وهو ما أدى إلى إنفاق جزء من رأس المال في مادة خام وعمالة ونفقات غير مباشرة ما تسبب في تعطل جزئي لدورة رأس المال بالشركة.

٣- مشكلات الهيكل:

أ- **سوء إستغلال الفراغ الداخلي للمصنع**، حيث تُقدَّر إجمالي مساحة أديار المصنع بحوالي ٣٠٣٠.٥ متر مربع تقريباً، يشغل فراغ الإدارة ٠.٣%، ويشغل فراغ التصنيع ١٤%، ويشغل فراغ التخزين ٣٩% ويوجد مساحة غير مستغلة تقدر بحوالي ٤٧% من إجمالي مساحة المصنع، ويتضح سوء الإستغلال فيما يلي:

- عدم تخصيص فراغ ملائم للإدارة، حيث يتصف الفراغ الحالي بضعف الإضاءة والتعرض المباشر للضوضاء والأتربة بالإضافة لسوء التهوية والفوضى

- سرعة إستدعاء الأفراد من كافة أرجاء المصنع.
- رفع الأذان للصلاة بشكل تلقائي و ليس بواسطة أحد العاملين .
- سهولة إلقاء التعليمات الخاصة بالسلامة والوقاية على العاملين ، وهو أفضل من اللافتات المكتوبة
- والتي لا تتم قرائتها من قِبَل العاملين.

٢-٢-٣ الحلول المقترحة للمشكلات التي تم رصدها

١- حلول مشكلات الغرض:

- أ- **تحديد وصياغة رسالة ورؤية خاصة بالمنشأة والتأكد من إيصالهما لكافة الأفراد بها، على أن تحدد الرسالة السبب في وجود المنشأة والغرض منها، بينما تحدد الرؤية طموحات وتطلعات المنشأة.**
- ب- **تغيير الثقافة العامة للمنشأة، ويتم ذلك من خلال:**
 - تحديد القيم المرغوبة وترجمتها في صورة سلوكيات قابلة للتنفيذ من قِبَل كافة الأفراد في المنشأة.
 - مؤاممة الثقافة مع الإستراتيجية والعمليات، بحيث تتوافق الرسالة والرؤية والقيم الخاصة بالمنشأة مع كافة العمليات التي تتم بالمنشأة بما في ذلك التوظيف وإدارة الأداء والتعويضات والمزايا وتعزيز المواهب .
 - جعل عملية تغيير الثقافة أولوية بالنسبة للمدير ومجلس الإدارة، والعمل على تحديد معايير للأداء يمكن من خلالها تقييم الثقافة وقياس درجة إستيعاب وعمل الأفراد بها.
 - تحديد القيم والأمور الغير قابلة للنقاش أو التفاوض
 - مؤاممة الثقافة مع العلامة التجارية الخاصة بالمنشأة ؛ بحيث يكون للثقافة صدى لدى الموظفين والسوق.
 - قياس الجهود المبذولة، عن طريق عمل إستبيانات للموظفين وتحليل الفجوات بين السلوك المرغوب والسلوك الفعلي.
 - عدم التعجل لأن عملية التغيير قد تأخذ عدة سنوات لكي تصبح الثقافة جزء لا يتجزأ من المنشأة.
 - البدء بأسرع وقت وعدم إنتظار إكمال الموارد أو الموظفين (Fioz,2016)، فالمثالية عدو التقدم.

٢- حلول مشكلات الأفراد:

- أ- **تقسيم أنشطة العمل إلى مهام مفردة، وتجميع الأنشطة المشتركة معاً في أقسام، ومن ثم تشكيل هيكل تنظيمي للمنشأة موضح به سلسلة الأوامر عبر المنشأة، نطاق السيطرة، درجة المركزية في إتخاذ القرار ودرجة الرسمية والصرامة في القواعد التي تحكم سلوك العاملين.**

ج- **إنخفاض كفاءة نظام التصنيع ؛ ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية:**

- استخدام طابق غير مكتمل التجهيز في تخزين المنتجات الخشبية النصف مصنعة مما يجعل المنتج معرض لتغيير لونه ومعرض للرطوبة والأمطار.
- **تتمركز الماكينات في النصف الأيسر من عنبر التصنيع بينما طاوولات العمل (البنوك) موجودة بالنصف الأيمن مما يجعل العاملين يقطعون مسافة كبيرة لأداء المهام.**
- **تكدس مخزون من المنتجات غير المكتملة التصنيع على أرضية المصنع (المخزون البيئي)؛ نظراً لزيادة الكميات في أوامر الإنتاج عن طاقة الإنتاج القصوى للنظام، وهو ما حدث بشكل تراكمي على مدار أعوام وزاده سوءاً تخفيض العمالة داخل المصنع.**
- **طول متوسط الوقت الكلي لإنتاج الوحدة الناتج عن طول أوقات التجهيز والمناولة بين أقسام مختلفة.**
- **صعوبة جدولة الإنتاج نظراً لتنوع المنتجات وإختلاف مساراتها، مما يؤدي لإنخفاض الكفاءة الإنتاجية وسوء إستغلال أوقات الماكينات والعمالة.**
- **صعوبة تحديد المسؤولية حول مخرجات الإنتاج لتعدد الأقسام التي تساهم في إنتاج المنتج بالإضافة لإمكانية وجود أكثر من عامل يقوم بإنتاج نفس النسخة من المنتج في نفس الوقت.**

د- **عدم وجود نظام مراقبة بالكاميرات أو نظام صوتي داخل المصنع و لنظام المراقبة داخل المصنع أهمية كبيرة**

- **وتتمثل في :**
 - متابعة العمال و مراقبة العمل داخل المصنع ومراقبة المخازن.
 - مكافحة الجريمة و الحد من السرقة وخلق بيئة عمل آمنة للعاملين.
 - سهولة تسوية الخلافات و النزاعات المحتمل حدوثها بين العاملين و التحقيق فيها وإتخاذ القرارات المناسبة
 - عن طريق السجلات المحفوظة .
 - وكما أن لنظام المراقبة أهمية كبيرة ، عدم وجود نظام صوتي أيضاً داخل المصنع يؤثر سلباً على كفاءة النظام ؛ لما له من أهمية كبيرة وهي:
 - سرعة تمرير المعلومات بين الأفراد من المصدر مباشرة.

وضعها وإتخاذ القرار بناء عليها والتي تهدف لزيادة الفاعلية ورفع الكفاءة والإنتاجية، مع الأخذ في الاعتبار كافة الأسس العلمية لتصميم الفراغ والإعتبرات الواجب توافرها فيه:

- تم تخصيص ٧% من مساحة المصنع لفراغ الإدارة.
- تم تخصيص ٤٠.٥% كفراغ تصنيع يتضمّن عنبر خاص بالدهانات.
- تم تخصيص ٢% كفراغات تخزين منفصلة للمواد الخام كموايد الطلاء والأقمشة وموّن التجديد بالإضافة إلى ١٠.٧% كفراغ تخزين منتجات نصف مصنّعة، على أن تقل هذه النسبة تدريجياً بعد البدء بتطبيق حلول لتصريف المخزون.
- تخصيص قاعة طعام ومسجد وغرفة حارس وكانتين ودورات مياه للعاملين والموظفين رجال ونساء.
- تخصيص مخزن للأخشاب في أقرب موقع لعنبر التصنيع الأساسي.

ب- رفع كفاءة المخازن وتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resources Planning) ERP*

هو برنامج تستخدمه المؤسسات لإدارة أنشطة الأعمال اليومية مثل المحاسبة والمشتريات والعمليات الخاصة بسلسلة التوريد وإدارة الموارد البشرية والتمويل وكافة الوظائف الأساسية التي تتم داخل المؤسسة وخارجها بما في ذلك إدارة المخازن؛ حيث يمكن من خلال هذا النظام تنظيم حركة المنتجات المؤدّعة والمسحوبة من المخازن، وضبط صلاحيات وإختصاص كل مستودع ومراقبة كميات المخزون.

ج- تطبيق فلسفة المخزون الصفرى.

- د- **تطبيق فلسفة تكنولوجيا المجموعات**، لرفع كفاءة نظام التصنيع والتي تعمل على ٤ محاور:
 - **تقليص المخزون البينى بالمصنع WIP**: عن طريق جرد وتكويد كافة أجزاء المخزون البينى وتحديد مواصفاتها وأعدادها، بحيث يتم توظيفها في التصميمات الجديدة الخاصة بالمصنع بدلاً من تصنيع أجزاء جديدة ترشيداً للموارد، حتى وإن تم إجراء تعديل عليها وبالطبع ستكون العملية أكثر مرونة إذا كانت الأجزاء الموجودة لا تحمل سمات مميزة للغاية.
 - **العمل على تقليص المخزون النصف مُصنّع**: عن طريق جرد المخزون من المنتجات النصف مجمعة، والعمل على تقديمها بشكل أكثر عصرية وذلك باستخدام الأساليب والإتجاهات الجديدة فى الدهانات والأقمشة من جانب، ومن جانب آخر تطوير التكوين التقليدى للأطقم والذي يتسم بأن جميع القطع لها نفس الزخارف والأقمشة والدهانات (صورة ٢) و عوضاً عن ذلك توظيف القطع الكلاسيكية الموجودة بالفعل مع

ب- **تشكيل الهيكل التنظيمى بصفة تدريجية**؛ لخفض الأعباء الماليّة التي قد تواجهها المنشأة عند بناء هيكل تنظيمى متكامل ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

- قيام شخص واحد عدد من المهام مبدئياً، على أن تتم الإستعانة بأفراد متخصصة عند التوسّع.
- صياغة معايير الجودة لكل مهمة وجعل كل فرد فى المصنع مراقب جودة عمله.
- الإستعانة فى القيام ببعض الوظائف بكيانات خارجيّة.
- تطبيق سياسة العمالة المرنة على الموظفين، كإلحاق أفراد الإدارة الفنية بالمصنع بدورات تدريبية لتعلم مهارات البيع مما ينتج عنه:

- قدرة أفضل على التحدث بشأن المنتج ومميزاته .
- القدرة على الإجابة بشكل أسرع على تساؤلات العميل.
- القدرة على إصدار طلب التشغيل الخاص بالعميل دون الرجوع لأحد أفراد الإدارة الفنية
- تقادى بقاء الأفراد بلا عمل، فى حالة عدم وجود مقابلات للعملاء.

ج- تطبيق بعض الأساليب التي من شأنها ترشيد موارد الشركة الموجهة للعمالة مثل:

- جعل العاملين أكثر كفاءة فيما يقومون به، عن طريق تنفيذ برامج تدريبية للعاملين والموظفين الهدف منها تقليل عدد مراحل الإنتاج، تقليل الوقت المستغل فى كل مرحلة وزيادة مرونة النظام بحيث يتمكن العامل الواحد من القيام بأكثر من مهمة والعمل على أكثر من ماكينة بنفس الكفاءة.
- تطبيق فكرة تغيير ساعات العمل لخفض تكاليف العمالة، ويكون ذلك عن طريق عرض العمل لمدة ٤ أيام لمدة ١٠ ساعات يومياً بدلاً من العمل ٥ أيام لمدة ٨ ساعات يومياً وذلك مقابل راتب أقل، وقد يُفضّل بعض الموظفين هذا النظام لأنه سيسمح لهم بقضاء أوقات أكبر مع العائلة ويوفر لهم مساحة للقيام بمخططاتهم الشخصية.
- عرض إستبدال المرتبات الثابتة المرتفعة إلى مرتبات أقل مع تطبيق نظام عمولات، وقد يلقي ذلك قبولاً لدى بعض العاملين حتى وإن كان يبدو أقل ضماناً لكن قد يحقق أرباح أعلى من المرتب الثابت.
- أتمتة المهام غير الحرجة والاستعانة بمصادر خارجية لأدائها.

٣- حلول مشكلات الهيكل:

- أ- **إعادة توزيع المخطط الداخلى للمصنع**، وتحديد الموقع المناسب لكل فراغ وظيفى بناء على معايير تم

قطع أثاث معاصرة؛ وبذلك يتم تكوين أطقم بشكل متطور مع المحافظة على التجانس (صورة ٣).



صورة (٣) تكوين أكثر عصرية للأثاث بتنسيق عدد من القطع المختلفة في الطراز والخامات المصدر:

<https://fairytalepecialmoments.tumblr.com/post/173855143408/amp>

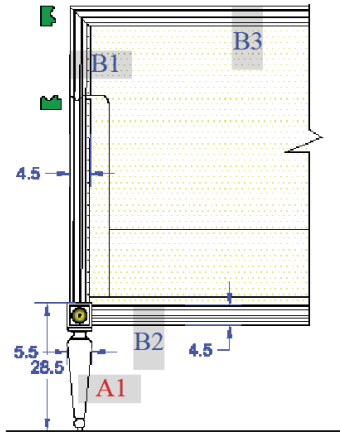
الماكينات بأقل وقت إعداد وتشغيل، وعند إنتقال عائلة المنتجات إلى مرحلة التجميع تدخل عائلة منتجات جديدة مرحلة التصنيع على أن يتم تجهيز باقي أجزاء كل عائلة منتجات على التوازي مع عملية إنتاجها.



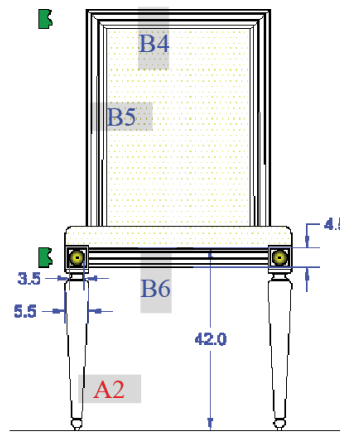
صورة (٢) التكوين التقليدي للصالون بأن تكون جميع القطع لها ذات الطراز والأقمشة والدهانات المصدر:

<https://latteroom.com/30-awesome-classic-furniture-design-ideas/>

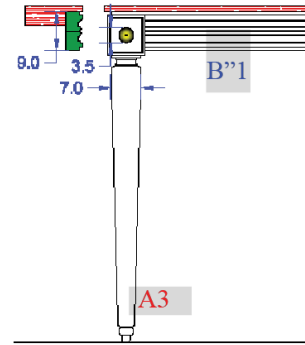
- تصميم نماذج جديدة طبقاً لفلسفة تكنولوجيا المجموعات: العمل على تصميم منتجات جديدة (نوم/ سفرة /صالون) مشتركة في سمات التصميم ويكون إنتاجها بدفعات صغيرة؛ حيث يساعد التشابه في التصميم على تسلسل الأجزاء على



شكل (٩) جزء من المسقط الأمامي لكتبة مصممة ضمن عائلة منتجات طبقاً لفلسفة تكنولوجيا المجموعات



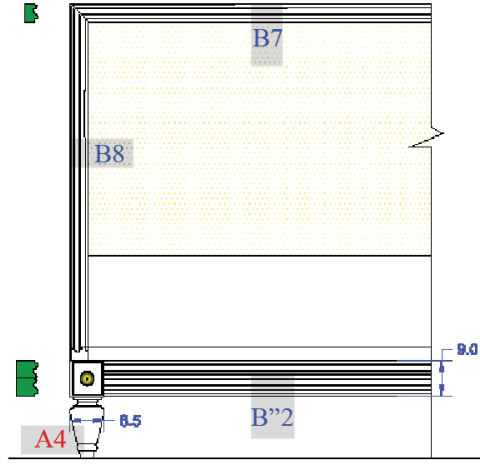
شكل (٨) المسقط الأمامي لكرسي سفرة مصمم ضمن عائلة منتجات طبقاً لفلسفة تكنولوجيا المجموعات



شكل (٧) جزء من المسقط الأمامي لطاولة طعام مصممة ضمن عائلة منتجات طبقاً لفلسفة تكنولوجيا المجموعات

جدول (٣) يوضح كيفية إستغلال التشابه بين أجزاء عائلة المنتجات الواحدة من أجل عملية تصنيع أسرع

جميع الأرجل تمر على ماكينة الخرط بغض النظر عن أبعاد كل جزء.	A1,A2,A3,A4
جميع الأجزاء تمر على ماكينة الحلايا و لها نفس شكل الحلية و مقاسها ٤,٥ سم	B1: B8
يمر الجزأين على ماكينة الحلايا بنفس الحلية السابقة، مع تكرارها في أعلى وأسفل الجزء بشكل متعاكس.	B''1, B''2
توحيد شكل وأبعاد الإكسوار وإنتاجه على التوازي مع مرحلة التصنيع.	



شكل (١٠) جزء من المسقط الأمامي لسريبر مصمم ضمن عائلة منتجات طبقاً لفلسفة تكنولوجيا المجموعات

ح- تفعيل كاميرات المراقبة الغير مفعلة في المصنع وتأسيس نظام صوتي، وتوفير الأجهزة الإلكترونية اللازمة لأداء الأعمال بسهولة ويُسر كأجهزة الحاسوب ذات الإمكانيات المرتفعة وشاشات التلفاز اللازمة لأغراض المراقبة والعرض وماكينات الطباعة للوثائق العادية وللرسوم التنفيذية.

٣-٢-٣ خلاصة النتائج

• توجد علاقة طردية بين تطور النشاط الإداري وتطور النشاط الصناعي عبر التاريخ، ويتضح ذلك خلال فترة الثورة الصناعية الأولى والثانية والثالثة.

يؤثر معدل الفائدة المرتفع بالسلب على صادرات مصر من الأثاث؛ حيث بلغ في يوليو ٢٠١٧ (١٣.٣%/١٨.٥%) وإنخفضت صادرات قطاع الأثاث ٢١% في النصف الأول من ٢٠١٨، بينما تراوح معدل الفائدة في أكبر ١٠ دول مُصدرة للأثاث في العام ذاته بين ٠.٠٥%: ٢.٧%

أثرت العوامل التالية سلباً بدرجات متفاوتة بشكل مباشر وغير مباشر على صناعة الأثاث في دمياط:

قرار تحرير سعر الصرف

إرتفاع أسعار الأراضي الصناعية

الإلتجاه نحو الإستثمار العقاري

إرتفاع أسعار الكهرباء والوقود

- ثورتى ٢٠١١/٢٠١٣

- إرتفاع نسبة المهاجرين إلى مصر

- إنتشار إستخدام شبكات التواصل الإجتماعي

- إنخفاض القدرة الشرائية

ه- إستخدام نظام التصنيع الخلوي

تم تقسيم أرضية المصنع إلى ٢ خلية عمل الأولى مختصة بإنتاج التصميمات الخاصة بالمصنع والثانية مختصة بإنتاج الطلبات الخاصة بالعملاء CUSTOMIZED PIECES؛ وذلك لمنع تدفق أجزاء مختلفة داخل عمليات إنتاج التصميمات الخاصة بالمصنع وهو ما يسبب طول وقت الإعداد للماكينات نظراً لتنوع طلبات العملاء وضرورة إنتاج قطعة واحدة فقط منها.

و- خفض تكلفة المواد الخام والتي تُعدُّ أحد البنود الهامة في تكاليف الإنتاج، ويتم ذلك عن طريق:

• البحث عن طرق لشراء المواد الخام بسعر أقل.

- البحث عن أفضل الموردين ومقارنتهم سويماً والتفاوض معهم لضمان الحصول على أكثر الأسعار تنافسية.

- شراء المواد الخام بكميات كبيرة للإستفادة من الخصومات على المشتريات الأساسية، ويمكن تحقيق ذلك إذا تم تجميع وشراء طلبيات أكثر من شركة

معاً (LAMARCO, 2019)

ز- استخدام مواد خام أقل، عن طريق:

- تقليل كمية المواد المستخدمة في المنتج دون التأثير على الجودة والإستغناء عن كل ما لا يخدم الميزة التنافسية للمنتج.

- تبنى إتجاهات في التصميم تخدم فكرة إستخدام مواد خام أقل مثل MINIMALIST

- البحث في تحسين كفاءة عملية الإنتاج بحيث يتم إهدار مواد أقل، وعملية تقليل الهالك يعود إلى تدريب العمال والحصول على العمالة الماهرة، بالإضافة لتوظيف مصممين محترفين قادرين على وضع تصميمات ورسوم تنفيذية تُساعد على ترشيد الموارد للحد الأقصى.

على مستوى المنشآت الصناعية

- تطبيق مبادئ الإدارة داخل المنشأة ، وإختبار الحلول المقترحة.
 - استخدام التحليل الإستراتيجي من أجل إستجابة أسرع لمتغيرات البيئة الخارجية للمنشآت الصناعية.
- ### على مستوى المصمم
- يجب على المصمم أن يكون واعياً بمبادئ الإدارة ؛ لأنها تخلق قيمة مضافة لعمله سواء كان مستقل أو تابع لشركة.
 - * إنتاجية العمل = المخرجات الكلية / عدد العاملين
 - * إنتاجية الإنفاق على العمل = المخرجات الكلية / إجمالي قيمة الرواتب و الأجور
 - * فعالية إستخدام الآلات = عدد ساعات التشغيل الفعلية / عدد ساعات التشغيل المتاحة

- تراجع معدلات الزواج وارتفاع متوسط سن الزواج
- ارتفاع مستوى التعليم
- يوجد ضعف فى تطبيق مبادئ الإدارة داخل مصانع الأثاث بدمياط يتضح ذلك من خلال قيمة متوسط الأداء العام لأربع مصانع = ٢٤/٧.٥ أى أدنى من النصف.
- يمكّن تطبيق بعض الحلول المقترحة المصنع من إحداث نتائج إيجابية متعلّقة بالإنتاجية على النحو الآتى:
- تطبيق فلسفة تكنولوجيا المجموعات عند تصميم منتجات جديدة يزيد إنتاجية العمل* وإنتاجية الإنفاق على العمل من خلال زيادة المخرجات الكلية.
- تطبيق الأساليب التى تساهم فى ترشيد موارد الشركة الموجهة للعمالة يساعد على رفع قيمة إنتاجية الإنفاق على العمل* من خلال خفض قيمة الرواتب والأجور.
- إختبار المواقع المناسبة للفراغات الوظيفية داخل المصنع بالإضافة لإستخدام نظام التصنيع الخلوى يعمل على خفض الوقت المهدر لأداء المهام خلال يوم العمل مما يعمل على زيادة فعالية إستخدام الآلات من خلال زيادة عدد ساعات التشغيل الفعلية*.

٣-٢-٤ التوصيات

على مستوى الدولة

- الإستثمار فى رفع الوعى لدى المنشآت الصناعية المختصة بصناعة الأثاث فى دمياط بأهمية تطبيق مبادئ الإدارة.
- دراسة خصائص السطح بعناية للمواقع المقترحة لإقامة مشروعات صناعية، حتى لا تكون سبباً لرفع أسعار الأراضي الصناعية.
- دراسة مقترح ضم الورش الصغيرة بدمياط فى شركات كبيرة جديدة حتى يتم التمكّن من إدارتها بشكل علمي يمكّن الدولة من الإستفادة من مهارتهم ويمكّن أصحاب الورش من العمل برؤية واضحة، والتي لن يتمكّنوا من الوصول إليها بشكل فردي.

المراجع:

13. <https://www.alkawthartv.com/news/135847>
14. (جمال الدين ٢٠١٨): جمال الدين وائل ، ثورة العمال وحقوقهم في مصر القديمة ، بي بي سي <https://www.bbc.com/arabic/art-and-culture-43970491>
١٥. (السعيد ٢٠١٩): السعيد هالة، ٢٠١٩/١١/١٤، التخطيط: الصناعة تساهم بـ١٧% من الناتج المحلي، الوطن <https://www.elwatannews.com/news/details/4416604>
١٦. (صبري، سرور، ٢٠١٨): صبري أحمد، سرور رشا ٢٠١٨/١١/١٢ ملف.. صناعة الأثاث تبحث عن طوق نجاة، البورصة <https://alborsaaneews.com/2018/11/12/1150782>
17. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar-ادارة/>
18. <https://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1216&SecID=76>
19. https://change.7olm.org/t45-topic?fbclid=IwAR0ocuKNvGiyl8Gandr0ttjILRS_MlekQ716BNRyNWdYXxdjrjRWfFeqztc
٢٠. (حجاب ٢٠١٩): حجاب عبد الفتاح، ٢٠١٩/٦/١٦، تراجع صادرات الأثاث بنسبة ٢١% مقارنة بالعام الماضي، بوابة الأهرام <http://gate.ahram.org.eg/News/2224476.aspx>
٢١. الموقع الرسمي للبنك المركزي المصري <https://www.cbe.org.eg/en/EconomicResearch/Statistics/Pages/MonthlyInterestRatesHistorical.aspx>
٢٢. (خميس ٢٠١٤): خميس محمد، ٢٠١٤/٩/٢٦، ارتفاع أسعار الأراضي الصناعية في مصر يعيق الاستثمار، مكة <https://makkahnewspaper.com/article/63132>
٢٣. (عادل، ٢٠١٨): عادل، مدحت ٢٠١٨/٤/٢٠، أزمة مجمع بوسعيد الصناعي.. سعر المتر ٦ آلاف جنيهه لصغار المستثمرين، صوت الأمة <http://www.soutalomma.com/Article/791767/%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9-%D9%85%D8%AC%D9%85%D8%B9-%D8%A8%D9%88%D8%B3%D8%B9%D9%8A%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9%D9%8A-%D8%B3%D8%B9%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D8%B1-6-%D8%A2%D9%84%D8%A7%D9%81-%D8%AC%D9%86%D9%8A%D9%87-%D9%84%D8%B5%D8%BA%D8%A7%D8%B1>
١. البغدادي، رفيع وليد ٢٠٠٩، نظم تصنيع (نظم إنتاج)، المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.
٢. حبق، آية لطفى ٢٠١٨ ، أساليب حديثة في تصميم و إنتاج أثاث معاصر بدمياط، ماجستير، كلية الفنون التطبيقية، جامعة دمياط، مصر، صفحة ٨٤
٣. سليطين سوما، ٢٠٠٧، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، صفحة ٥٠
٤. عمران، الحساوي ٢٠١٤، دور مصادر الطاقة في تحديد المواقع الصناعية ((دراسة نظرية))، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل، كانون أول ، عدد ١٨، صفحة ٢١٤
٥. هنية ماجد، ٢٠٠٥، العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة)، ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، صفحة ٧٨
6. H. Hasan EFE, Furniture design concept and trends ,Faculty of technology, Gazi, University, Turkey, 2015, Page 52
7. Robbins, Coulter, et al, 2013, Management, 10th Edition, Pearson Education, India
8. Stevenson William, 2014, Operation Management, 12th Edition, Mc Graw Hill Education, Berkshire, England
٩. المعاني الجامع، قاموس عربي عربي، موقع المعاني، شبكة الإنترنت. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9>
10. <https://mawdoo3.com/%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9%D8%A9>
11. <https://en.oxforddictionaries.com/definition/industry>
12. https://www.academia.edu/6695354/1_1_Definition_of_Management

٢٤. (الحديدي ٢٠١٨): الحديدي دانه، ٢٠١٨/٦/٢٨، خبراء
ب«اتحاد الصناعات»: مصر مقبلة على كساد
عقارى..اليوم السابع
٢٥. (البدري ٢٠١٩): البدري محمد ٢٠١٩/٥/٣٠، مصر
تكشف عن عدد السوريين الموجودين على أرضها
<https://arabic.rt.com/middle-east/1022717-%D9%85%D8%B5%D8%B1-%D8%AA%D9%83%D8%B4%D9%81-%D8%B9%D9%86-%D8%B9%D8%AF%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%88%D8%B1%D9%8A%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D9%86-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A3%D8%B1%D8%B6%D9%87%D8%A7/#>
٢٦. تحليل الوضع السكاني، مصر ٢٠١٦، المركز القومي
للسكان ومركز بصيرة UNFPA
٢٧. (حلمى، ٢٠١٩): حلمى دينا، ٢٠١٩/٩/٢٥، أمة في
خطر: الشباب في مصر لا زواج ولا إنجاب
<https://www.ida2at.com/young-people-egypt-do-not-marry-or-have-children/>
٢٨. (ممدوح ٢٠١٨): ممدوح أميرة، ٢٠١٨/٦/١٨،
«الإحصاء»: ٣٠.١ سنة متوسط سن زواج الشباب في
مصر،الدستور <https://www.dostor.org/2214239>
٢٩. (حسام ٢٠١٨): حسام هبة، ٢٠١٨/٧/٤، الإحصاء:
ارتفاع السن عند الزواج الأول لكل من الذكور
والإناث،اليوم السابع
<https://www.youm7.com/story/2018/7/4/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D8%B1%D8%AA%D9%81%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%86-%D8%B9%D9%86%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%B2%D9%88%D8%A7%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84-%D9%84%D9%83%D9%84-%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%83%D9%88%D8%B1-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%A7%D8%AB/3859141>
30. (محمود، ١٩٨٠): محمود مصطفى، ١٩٨٠،
العلم والإيمان : سنغافورة معجزة إدارة
<https://www.yacoline.com/watch/2bb4405f34ff73c8ab8942b432b47a>
31. (Floz,2016): Floz christina,22/9/2016, How
to Change Your Organizational Culture,
<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1016/pages/how-to-change-your-organizational-culture.aspx>
32. Lewis Michael, How to Reduce Labor
Costs in Your Business
<https://www.moneycrashers.com/reduce-labor-costs-business/>
33. (Lamarco,2019): Lamarco nicky,24/3/2019,
Ideas for Cost-Reduction in Manufacturing
<https://smallbusiness.chron.com/ideas-costreduction-manufacturing-59401.html>
34. <https://www.unido.org/overview/member-states/change-management/erp-implementation/what-erp>
35. <http://www.worldsrichestcountries.com/top-furniture-exporters.html>
36. <https://www.statista.com/statistics/738672/vietnam-deposit-interest-rates/>
37. <https://www.ceicdata.com/en/poland/key-interest-rate-national-bank-of-poland/interest-rate-deposit>
38. <https://www.focus-economics.com/country-indicator/canada/interest-rate>
39. https://ycharts.com/indicators/spain_long_term_interest_rates
40. <https://www.focus-economics.com/country-indicator/denmark/interest-rate>

Summary

Damietta city is considered one of the most important industrial entities in Egypt due to its excellence in a number of industries, especially furniture industry, which has gained wide fame worldwide over the past decades.

The furniture industry in Damietta faced a large number of challenges that caused a state of recession and stagnation, which leads us to question the causes of this crisis and search for the best ways to deal with it.

In the study, the administrative activity developments synchronized with the industrial developments were tracked, Plus identifying external environment variables that had an impact on the industry. Plus, a questionnaire was distributed to a number of furniture factories that share several features. Its purpose is to determine the extent to which management principles are applied therein and its impact on the performance of the factory.

The research dealt with a case study of one of the factories and the study indicated the existence of a number of problems that were addressed, and proposing appropriate solutions to them based on the scientific foundations and standards aimed at increasing effectiveness and raising efficiency and productivity.

The results indicated that as the industry developed, administrative practices developed that would enable companies to Maximizing the benefit of these industrial developments, plus the negative impact of external environmental changes on the industry, plus the weak application of management principles within Damietta furniture factories, and the possibility of raising the performance of furniture factories through Apply appropriate management solutions and practices.

Keywords: Management - Furniture Industry - Business Organization - Group Technology