

العنوان:	إعادة التأهيل القطاعي و المجتمعي لصناعة الحديد و الصلب المصرية : مدخل استراتيجي
المصدر:	مجلة البحوث التجارية
الناشر:	جامعة الزقازيق - كلية التجارة
المؤلف الرئيسي:	مكي، محمد فخري
المجلد/العدد:	مج 35, ع 2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2013
الشهر:	يوليو
الصفحات:	110 - 101
رقم MD:	474277
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الانتاج الصناعي، صناعة الحديد و الصلب ، التنظيم الإداري، الاستراتيجيات الإدارية، مصر ، التنمية الصناعية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/474277">http://search.mandumah.com/Record/474277</a>

للإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب  
الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

مكي، محمد فخري. (2013). إعادة التأهيل القطاعي و المجتمعي لصناعة  
الحديد و الصلب المصرية: مدخل استراتيجي. مجلة البحوث التجارية، مج  
35، ع 2، 101 - 110. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/474277>

إسلوب MLA

مكي، محمد فخري. "إعادة التأهيل القطاعي و المجتمعي لصناعة  
الحديد و الصلب المصرية: مدخل استراتيجي." مجلة البحوث التجارية مج  
35، ع 2 (2013): 101 - 110. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/474277>

# **إعادة التأهيل القطاعى والمجتمعى لصناعة الحديد والصلب المصرية مدخل استراتيجى**

**د/ محمد فخرى مكى**  
أستاذ نظم المعلومات والأساليب الكمية  
كلية التجارة - جامعة الزقازيق



## المشكلة

### المرحلة التحضيرية

### منهج عملية الإصلاح

[1]

## المشكلة

١/١ تجتاح صناعة الحديد والصلب في مصر حاليا موجة عاتية من المشاكل والأزمات اضطرت معها الحكومة إلى الاتجاه إلى طرح مناقصة عالمية لدراسة كيفية الخروج منها .

٢/١ وإذا كنا نثمن التوجه للبحث العلمي والتطوير في حل مشاكلنا ، إلا أننا نعترض تماما على الطرح العالمي الكلي ومن قبل المستفيدين أصحاب المشكلة . ويرد هذا الاعتراض ليس فقط بسبب التكلفة الباهظة للجهات الاستشارية العالمية أيا كان تصنيفها ، بل وأيضا بطء وصعوبة تفهم وضعيّة البيئة المصرية ، وكذا إجراءات الطرح والبت في المناقصات العالمية . ومن ناحية أخرى فقد تراكت بالفعل على مدى أكثر من نصف قرن خبرات ملموسة في هذا المجال . ويمكن لهذه الخبرات المحلية استكمال النقص الجزئي في المعلومات عالميا وبدون تكلفة تقريبا ، مثل الحصول على عروض ومواصفات بدائل التكنولوجيا المستحدثة من مورديها مباشرة / وعروض مشروعات التكامل الفني والاقتصادي الأفقي و/أو الرأسي من المستثمرين العالميين مباشرة ...

٣/١ بوصلة الإصلاح ينبغي أن تكون منذ البداية محكمة الاتجاه بحيث يمكن التعرف على منطلقات ومحركات البحث فيها على وجه التحديد على المستويين الجزئي والكلي ، ومدى حالاتكلفة التي يمكن تحملها في هذا الصدد . وبالرغم من هذا تتضارب مطالب الإصلاح فيما

بين المستويات المختلفة إلى الحد الذي يطالب فيه الجميع بقرارات سيادية متعارضة تحسم الخلاف لصالح فئته . وهذا ما يتعارض مع مفهوم الإصلاح الموضوعي لصالح المجتمع الذي ننشده :

\*يشكو المنتجون من انخفاض رسوم الإغراق التي فرضت مؤخرا / وعدم كفاية مصادر الطاقة وبصفة خاصة الفحم / وعدم الاستغلال الكامل للطاقات المتاحة / ونقص موارد التمويل المتاحة ...

\*بينما يشكو المستهلكون من ارتفاع وتقلب أسعار منتجات الحديد والصلب وعدم انتظام توافرها ...

\*وعلى المستوى الكلي تتصاعد الشكوى من عدم توفير احتياجات التنمية المستدامة / وعدم التحمل الكامل لتكلفة الطاقة المدعومة / وتلويث البيئة

## المرحلة التحضيرية

١/٢ يحتاج الإصلاح المؤسسي - في اطار منهجية صناعة ودعم القرارات وبدعم من تكنولوجيا المعلومات - إلى دراسة تحليلية للمشكلة من خلال :

\* التعرف على مجال المشكلة ونطاقها على وجه التحديد .

• قياس وتقييم أبعاد المشكلة .

\* التشخيص التحليلي من خلال دراسة تقدير موقف لجوانب : القوة / الضعف / الفرص / التهديدات

وتعد هذه المرحلة التحضيرية شرطا ضروريا للبداية الصحيحة لأية عملية اصلاح حقيقية ، وإن كانت لا تضمن بطبيعة الحال وحدها ودون استكمال باقي المراحل المنهجية الوصول إلى الهدف المنشود .

٢/٢ وتضم صناعة الحديد والصلب المصرية حاليا ثلاث نوعيات هي :

( أ ) الشركات المتكاملة : وهي التي تنتج الحديد والصلب من الخامات المحلية او المستوردة وتضم شركتي الحديد والصلب المصرية بحنوان والدخيلة بالاسكندرية.

(ب) الشركات شبه المتكاملة : وهي التي تعتمد علي صهر الحديد الخردة او الاسفنجي وتضم حاليا ثمانية شركات .

(ج) مصانع درفلة عروق الصلب المحلية او المستوردة وتضم ٢٥ مصنعا .

٣/٢ وأهم منتجات صناعة الحديد والصلب في مصر حاليا :

- حديد التسليح .
- القطاعات ( ثقيلة / متوسطة / خفيفة ) .
- مسطحات الصلب المسحوية علي الساخن .
- المسطحات المسحوية علي البارد .
- القطاعات الصغيرة .
- الحديد المشكل .

٤/٢ ويمكن تحري ملامح الموقف الحالي لصناعة الحديد والصلب المصرية من خلال :

\* جوانب القوة : وتتمثل في الخبرات المتراكمة على مدى أكثر من نصف قرن / طاقات التشغيل المتاحة / الأسواق المحلية الكافية / خبرات متنوعة في التصدير للأسواق العالمية ...

\* جوانب الضعف : وتتمثل في الخسائر المتراكمة خاصة في وحدات القطاع العام / انخفاض معدلات التشغيل مما يرفع من تكلفة المنتجات نظرا لطبيعة الصناعة في ارتفاع نسبة التكاليف الثابتة في هيكل التكلفة / عدم انتظام مصادر الطاقة وبصفة خاصة الفحم / انخفاض نسبة الحديد في المناجم المحلية / العمالة الزائدة / التكنولوجيا غير المستحدثة / منافسة المنتجات المستوردة خاصة من تركيا ...



\* الفرص المتاحة : هناك فرصا حقيقية لتنمية وتطوير صناعة الحديد والصلب المصرية لتلبية احتياجات التنمية المستدامة وأسواق التصدير المتاحة . ويشترط لتحقيق هذه الفرص استكمال الصناعة لبياناتها التنافسي المستحدث .

\* التهديدات : ويمكن أن تتمثل في احتمالات تآكل الصناعة بفعل التقادم أو المنافسة العالمية

...

٥/٢ وينبغي تحديد أبعاد الموقف الحالي من خلال القياس الكمي لسلسلة القيمة المضافة لأداء وحدات القطاع وفقا لمفهوم المنشأة الممتدة الذي لا يقتصر على مثالية الأداء الداخلي فقط بل يمتد ليشمل التجاوب الصحيح مع الأداء الخارجي لتلافي ما يعرف باسم " خسارة الفرصة " . وايضا عقد التحالفات لتحقيق الوضع الأمثل للروابط الخلفية ( منتجي المستلزمات ) ، و/أو الروابط الأمامية (مستهلكي المنتجات )

## منهج ومضمون عملية الإصلاح

١/٣ يمكن التمييز بين ثلاث مستويات تتصاعد فيها درجة وتكلفة مخاطر التغيير في عملية الإصلاح المؤسسي أو إدارة التغيير الاستراتيجي بدعم تكنولوجيا المعلومات ، حيث يتوافر لها نطاق عريض من البرمجيات والحلول الشاملة لكل نشاط :

\* إعادة الهيكلة : تقتصر عملية الإصلاح في هذه الحالة لمجرد إعادة توظيف الموارد المتاحة فيما بين جهات الفائض والعجز وبالحد الأدنى من الاستثمارات الجديدة . وتكون نتائج هذا المستوى من الإصلاح بطبيعة الحال محدودة تجاه طموحات التغيير البعيدة .

\* إعادة التأهيل : وتتطوي على عملية اصلاح جزئي لأوجه القصور والتعثر بعد تحري حصرها وتصنيفها تمهيدا لتشخيصها وتوابعها ، ثم تطويقها ومحاولة علاجها .

\* إعادة الهندسة : وتعني ادارة عملية تغيير شاملة بمؤشر " اعادة التفكير والبناء من جديد " . ويستند هذا المستوى من الاصلاح الي برمجيات الحلول الشاملة التي تعكس التكنولوجيا القائدة للمعرفة الفنية في النشاط موضع الدراسة . ولا يكون استخدام الأوضاع القائمة ملزما في هذه الحالة ولكن يمكن الاستفادة منها دون ان تقيد عملية التغيير .

٢/٣ ولما كان مستوى " إعادة الهيكلة " لا يمكن أن يفي لمحدوديته باحتياجات الحالة موضع الدراسة فإنه يتعين حصر الاختيار فيما بين " إعادة التأهيل " و " إعادة الهندسة " . ولا يمكن أن يرهن هذا الاختيار بمدى فهم واستيعاب المستفيدين ومدى قدرتهم علي تحمل مخاطر التغيير وتبعاته . وفي جميع الحالات ينبغي الاسترشاد بمحرك " هياركية او تدرج " الأهداف من المجتمع إلى القطاع والمستفيدين :

\* تعظيم دالة الرفاهة في المجتمع : وهي ينبغي أن تمثل المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي والتنمية المستدامة . ويمكن تقريب المفهوم التجريدي لهذه الدالة للقياس بمؤشر " نصيب الفرد من السلع والخدمات التي تعبر عن المستوى المنشود لجودة الحياة في المجتمع بمراعاة عدالة توزيعها فيما بين الأقاليم وفئات الدخل " . ومن ناحية أخرى يمكن ترجمة هذه الدالة في صورة تعظيم الفائض لدى المستهلك الذي يتمثل في الفرق بين المنافع الكلية للسلع الاستهلاكية ومنافعها الحدية التي ينبغي أن تنعكس في أسعارها .

\* دالة التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية : وتشتق من استخدام الموارد لاستيفاء متطلبات الدالة السابقة وللتوصل إلى إنتاجيتها الحدية . ويمكن ترجمة هذه الدالة في صورة تعظيم فائض المنتج الذي يتمثل في الفرق بين الإنتاجية الكلية للموارد وإنتاجيتها الحدية التي ينبغي أن تنعكس أيضا في أسعارها .

\* تعظيم رضا مستهلكي منتجات القطاع في نطاق المنافع المشتقة من دالة الرفاهة في المجتمع ، وتكلفة الموارد المشتقة من دالة التخصيص الأمثل للموارد .

\* تعظيم صافي دخل وحدات القطاع في نطاق جميع الدوال السابقة .

٣/٣ وتتألف خارطة طريق منهجية الإصلاح المؤسسي فيما بعد المرحلة التحضيرية من المراحل التالية:

\* مرحلة تصميم آلية للعصف الذهني بهدف توليد تباديل وتوافيق بدائل كافة جوانب عملية الإصلاح. ويدخل في نطاق هذه المرحلة توصيف هذه البدائل وتصنيفها من خلال استبعاد البدائل غير المنافسة باستخدام بعض المؤشرات الأولية.

\* مرحلة تقييم البدائل المنافسة من خلال القياس الكمي لمنافع / تكلفة كل بديل على مدى زمني على قدر كاف من الطول ؛ وترتيبها وفقا لمعايير التفضيل الاقتصادي .

\* مرحلة اختيار البدائل المثلى وإعداد سيناريو شامل ومتكامل لعملية الإصلاح بما ينطوي عليه من آثار مباشرة وغير مباشرة من روابط التكامل الأمامية والخلفية.

\* مرحلة الاختيار الأمثل لبرمجيات الحلول الشاملة اللازمة لتنفيذ سيناريو الإصلاح وتوطين هذه البرمجيات للاستخدامات المختارة.

\* مرحلة التدبير والمتابعة: تقتضي جدولة الأنشطة أو المهام لتنفيذ مع التمييز بين الأنشطة المتلاحقة والمتزامنة - باستخدام أساليب ونماذج شبكات الأعمال - بهدف تخفيض الوقت الإجمالي لتنفيذ مشروع الإصلاح .

ويدخل في نطاق هذه المرحلة أيضا إيجاد آلية للمتابعة وإدخال ما يلزم من تعديلات أثناء التنفيذ.

٤/٣ والقائمة الاختبارية التالية يمكن أن تمثل الحد الأدنى لتوجهات ومضمون أجندة الإصلاح في هذا المجال :

\* دراسات جدوى تدعيم الصناعة بمشروعات للروابط الخلفية من منظور التكامل الرأسي وهي التي تنتج مستلزمات الصناعة . ومن أمثلتها إنشاء مصنعين للحديد الاسفنجي باستخدام التكنولوجيا المستحدثة في هذا المجال بجوار المناجم المحلية في أسوان والوحدات ، وذلك لتفادي تكلفة النقل العالية للخامات المحلية والتي تخسر ما يصل إلى ٧٠% من وزنها في العملية الإنتاجية .

\* دراسة جدوى بدائل التحديث الشامل للتكنولوجيا المستخدمة في الوحدات القائمة وهو ما يمكن أن يؤدي إلى تحقيق وفورات ملموسة في معدلات استهلاك الطاقة والفحم ويرفع بالتالي من تنافسية منتجات القطاع.