



**Cambridge**  
International

**"The impact of using modern management  
strategies on corporate restructuring"**

**Researcher**

**Esmail Gamal Esmail Othman Radwan**

**Supervisor signature**

**Research and Studies Committee**

**2023**



"أثر استخدام استراتيجيات الإدارة الحديثة في إعادة

هيكلية الشركات"

الباحث

إسماعيل جمال إسماعيل عثمان رضوان

تحت إشراف

لجنة الأبحاث والدراسات

٢٠٢٣



## أية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(أَوْ كَالَّذِي مَرَّ عَلَى قَرْيَةٍ وَهِيَ خَاوِيَةٌ عَلَى عُرُوشِهَا قَالَ أَنَّى يُحْيِي هَذِهِ اللَّهُ بَعْدَ

مَوْتِهَا ۗ \*\*\*\*)

صدق الله العظيم

"سورة البقرة ، الآية رقم ٢٥٩"

## الإهداء

إلى روح والدي الغالي ..... رحمه الله عليه  
إلى والدتي العزيزة .....  
إلى زوجتي وأولادي .....  
(الذين كانوا داعمين لي في طلب العلم)

## شكر وتقدير

عن أبي هريره رضي الله عنه وأرضاه قال عن النبي □ : "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

صدقت يا حبيبي يا رسول الله □ رواه أبو داوود"

- أولاً الشكر لله والحمد لله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا المشروع المتواضع
- كما لا يسعني إلا أن أعبر عن شكري وتقديري وامتناني إلى كل من كان له بصمة واضحة في هذا المشروع وأخص بالذكر:
- الأستاذة الدكتورة هاجر رفعت عضو لجنة الأبحاث والدراسات ، على تفضل سيادتها بقبول الإشراف على رسالتي ونايلي هذا الشرف العظيم، ولما قدمه من عمل ونصح وإرشاد وملاحظات قيمة حتى أخرج بهذا العمل، فليسيادتها خالص الشكر والتقدير والعرفان.
- أيضاً أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة الأفاضل لجنة التقييم والمناقشة على وقت سيادتهم الثمين الذي بذلوه في فحص رسالته وإبداء النصح لإخراجها بالشكل المطلوب أن يكون.
- أيضاً أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة الأفاضل لجنة الأبحاث والدراسات

أتقدم خالص الشكر والتقدير والعرفان للجميع.....

الباحث

# SUMMARY

تعد المشروعات التجارية محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي في الدول، سواء أن كانت الدول النامية أو المتقدمة، وذلك نظراً للدور الذي تقوم به الناحية الاقتصادية والاجتماعية حيث تساهم في زيادة الدخل القومي، وتوفير العديد من فرص العمل، والحد من انتشار البطالة.

وقد تقع الشركات في وضعية التعثر المالي إذا تعسر عليها سداد التزاماتها المالية الحالية تجاه دانيها، وذلك عندما لا يغطي التدفق النقدي هذه الالتزامات، ويوصف التعثر المالي للشركات بأنه أحد أعراض الضعف الاقتصادي وأسبابه، وفي عالم يتسم بطابع العولمة غالباً ما يكون لتعثر الشركات تداعيات وأثار متتالية عبر الأسواق المالية. (على يحيى حسين ٢٠٢١)

ومن أساليب التغيير إعادة الهيكلة والتي تتعدد أنواعها ومن ضمنها إعادة هيكلة التنظيمية والتي تعد شكلاً من أشكال من أشكال التغيير التنظيمي، والتي تؤثر على تبعية العلاقات الرسمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي.

ولما كان التغيير هو السمة الغالبة في هذا العصر فقد لحق هذا التغيير أيضاً المجتمع المصري، وكان على جميع المنظمات المصرية أن تقابل هذا التغيير عن طريق التكيف معه ومسايرته من أجل أن يكتب لها البقاء والاستمرار في دنيا الأعمال، ومن ضمن هذه التغييرات التي نتجت عن دمج شركات التأمين (الشرق للتأمين المصرية لإعادة التأمين) في شركة مصر للتأمين، ثم عندما تم فصل نشاطي تأمين الحياة والممتلكات في شركتي مستقلتين وذلك بهدف التكامل بدلاً من المنافسة التي كانت قائمة بينهم.

لذلك فإنه من الضروري دراسة وتقييم عملية إعادة الهيكلة التي تمت لشركات التأمين في القطاع العام ومعرفة تأثيرها على أدائها التنظيمي (إبراهيم بسمه عبد البديع أحمد، ٢٠١٩)

وخلال السنوات الأخيرة أثير كثيراً من الجدل في أوساط الأعمال حول الشركات الكبرى وطرق إدارتها ، وإمكانية نقشى بعض الظواهر السلبية في ممارسات مجالس إدارتها وإدارتها التنفيذية وتمثلت أبرز أوجه ذلك الجدل في ظهور شركات بأغراض متعددة مثل الشركات التي تتخصص في مجالات متنوعة ومختلفة كالصناعة والزراعة والسياحة والمقاولات بحيث لا يستطيع المراقب لنشاطه التعرف على هويتها الحقيقية . فضلاً عن تدنى واضطراب أرباح العديد من هذه الشركات حتى تضاءلت وأصبحت من الصغر أشبه بالمؤسسات الفردية أكثر من كونها شركات يفترض أن تشكل كيانات ضخمة ، وحتى الشركات التي تحرز أرباحاً فكثير منها لا تتجاوز معدلات ضئيلة ، كما نقشت ظاهرة المبالغة في مكافآت كبار المديرين في العديد من الشركات الكبرى . ( خليل ، حسن محمود حسن ، ٢٠١٧ )

ومن هذا المنطلق تركز مداخل التحليل المختلفة لأى تنظيمات على الأساليب المستخدمة لأداء الاعمال ، وهذه الأساليب يشار إليها أحياناً ، بتكنولوجيا النظم ، واستخدام المصطلح "تكنولوجي" في هذا المجال لا يلمح لأساليب أو تجهيزات عالية التقدم أو التعقيد فحسب ، بل ببساطة ألى مهارات عملية أو الأساليب الفنية ، سواء كانت بسيطة أو مركبة والتي تستخدم لأداء العمل في التنظيم وتشير المصطلحات التقليدية أو الشرطية إلى الاستراتيجيات كأساليب مهارية للتنظيم ، أو فن من فنون التخطيط للأنشطة الحركية ، والتكتيكات كأساليب تحقيق الأهداف ، والتي تتكون ببساطة من أعمال فنية تخصصية ، ومداخل عامة لتحقيق المقاصد التنظيمية الشرطية (ماهر جمال الدين ١٩٩٦) وتواجه المنظمات الخاصة والعامة عدداً كبيراً من المتغيرات التي

تدعو للتفكير في مستقبلها فأما الاستجابة والتكيف وتحقيق التقدم وأما التراجع ، تدفع هذه التحديات المنظمات لتبنى مدخل الإدارة الاستراتيجية كمدخل حديث لتحسين مستويات الأداء والمنظمات شأنها في ذلك شأن جميع المنظمات العامة التي اتجهت نحو مدخل الإدارة الاستراتيجية ، والدافع لذلك هو تحسين مستويات أدائها والتغلب علي التحديات التي تفرضها ظروف المنافسة والعولمة والتكتلات الاقتصادية وسرعة تطور التكنولوجيا وانتقال المعلومات ، ولم يعد الأمر يختصر على المنظمات بل تعداه الى مستوى الحكومات فتضارب الاختصاصات وعدم تنسيق بين الأجهزة المختلفة والحالة للاستحداث والدمج والإلغاء والتعديل في التشكيلات الإدارية وغياب برامج العمل هي أيضاً نواتج طبيعة لغياب الإدارة الإستراتيجية ، تحقق الإدارة الاستراتيجية فوائد ومزايا متعددة عبر مجموعة المهام المنوطة بها ، كما أن محور التميز بين مصطلحات الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية هو أحد محاور الدراسات الإدارية الحديثة ، حيث تعتبر الإدارة الاستراتيجية خطة شاملة طويلة المدى هي الناتج الأساسي لعملية الإدارة الإستراتيجية ، في حين يعتبر التخطيط الإستراتيجي الجدول الزمني لعملية الإدارة الإستراتيجية .(الطيب، بكرى، ٢٠١٦)

## مشكلة الدراسة :

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الاتي:

تتعرض المنظمات والشركات في الوقت الحالي للكثير من التحديات التي يلزمها التغيير من أجل النجاح وحتى لا تتعرض لخطر التصفية ، حيث يعتمد استمرارها على درجة تحقيق الأهداف التي تمكنها من تحقيق البقاء والاستمرارية ، ويحدث ذلك عن طريق التناسب في الأساليب الإستراتيجية والإدارية التي تستخدمه المنظمات وبين التي تفرضها عليها تلك المتغيرات والتحديات البيئية التي

تتعرض لها ، حيث تواجه المنظمات المختلفة سواء الضعيفة أو القوية العديد من الصعوبات التي تعرضها للتعثر وهذه السمة طبيعية من سمات الاقتصاد ، ويعتمد نجاح أو فشل المؤسسة في مواجهة تلك التحديات عن طريق استخدام الأساليب المناسبة التي تخرجها من عثرتها .

## أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة في كل من الناحية النظرية والناحية التطبيقية ويتضح ذلك ما يلي:

### الأهمية النظرية:

قد حظي موضوع استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إعادة هيكلة الشركات باهتمام ولكنه ليس كافياً من قبل الباحثين العرب ويعتبر الدراسة الحالي اضافة جديدة للمعرفة في هذا مجال دور وابعاد استخدام استراتيجيات الإدارة الحديثة في إعادة هيكلة الشركات قد تفيد الدارسين والباحثين وأهمية الدور الى تلعبه إستراتيجيات الإدارة الحديثة وغيرها من المجالات ذات الصلة

### الأهمية التطبيقية:

من المتوقع ان تساعد نتائج مشروع الدراسة الحالي المسؤولين في تحديد أهمية العلاقة بين دور استخدام إستراتيجيات الإدارة الحديثة في إعادة هيكلة الشركات بالشركة المصرية للاتصالات على فهم أوضح لأبعاد إستراتيجيات الإدارة الحديثة بما يسهم في تدعيم المعرفة نحو إعادة هيكلة الشركات وبما يعطى صور واضحة على الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام ومنحها الاولوية وقد قام الباحث بمساعدة هؤلاء المسؤولين في ذلك من خلال تقديم مجموعة توصيات تفيد أهمية العلاقة بين استخدام إستراتيجيات الإدارة الحديثة في إعادة هيكلة الشركات.

## أهداف الدراسة :

يهدف مشروع الدراسة الحالي إلى تحقيق ما يلي:

الهدف التعرف على دور استخدام إستراتيجيات الإدارة الحديثة بأبعادها متمثلة في: الرؤية الإستراتيجية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية تعتبر ذات الصلة وذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة في إعادة هيكلة الشركات في الشركة المصرية للاتصالات رئيسي:

### ومنه تتفرع الأهداف التالية:

- التعرف على أثر الرؤية الإستراتيجية في إعادة هيكلة الشركات في الشركة المصرية للاتصالات.
- التعرف على الرسالة التي تعتبر ذات ضرورة قصوى على إعادة هيكلة الشركات في الشركة المصرية للاتصالات
- تقديم بعض التوصيات في استخدام استراتيجيات الإدارة الحديثة في إعادة هيكلة الشركات في الشركة المصرية للاتصالات.
- التعرف على بعض الأبعاد أيضا للقيادة الادارية وهي القيم والاهداف الوظيفية والاهداف التشغيلية وصياغة الاستراتيجية التحليل البيئي وتنفيذ الاستراتيجية والرقابة ومدى تأثيرها على إعادة هيكلة الشركات في الشركة المصرية للاتصالات.

## فروض وتساؤلات الدراسة :

ما أثر استخدام استراتيجيات الإدارة الحديثة بأبعادها متمثلة في الرؤية الإستراتيجية، الرسالة، القيم، الأهداف الاستراتيجية لتي تعتبر ذات ضرورة قصوى في إعادة هيكلة الشركات في الشركة المصرية للاتصالات؟

ومنه تنفرع التساؤلات التالية:

ما أثر الرؤية الاستراتيجية في إعادة هيكلة الشركات في الشركة المصرية للاتصالات؟  
أثر الأهداف الاستراتيجية على إعادة هيكلة الشركات في الشركة المصرية للاتصالات؟

## فروض الدراسة:

تتمثل فروض الدراسة في قياس أثر استخدام استراتيجيات الإدارة الحديثة على إعادة هيكلة الشركات وتتمثل في:

- يؤدي تطبيق سياسة استخدام استراتيجيات جديدة في إعادة هيكلة لرفع الكفاءة السوقية للشركة محل الدراسة
- توجد فروق قوية بين الاستراتيجيات المتبعة قديماً والاستراتيجيات المتبعة حديثاً وهذا من خلال إتباع سياسات إدارية جديدة .

- تختلف السياسات الإدارية وصياغة الاستراتيجيات بسبب زيادة حدة المنافسات في السوق الحالي باختلاف انواعه

### **منهج الدراسة :**

لقد أعتد الباحث في البحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستنباط القائم على جمع المعلومات من الكتب والمؤلفات وشبكة الانترنت المتعلقة بالاستراتيجيات الحديثة وتأسيس الشركات .

### **حدود الدراسة :**

الحدود الموضوعية: سوف تركز الدراسة على تحليل إستراتيجيات الإدارة الحديثة في إعادة هيكلة الشركات العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات

الحدود المكانية: سوف يقتصر المجال التطبيقي للدراسة على بالشركة المصرية للاتصالات

الحدود الزمانية: سوف تقتصر الدراسة على الفترة من (١٩٨٤ - ٢٠٢٣).

## الخاتمة :

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف كان أهمها التحدث عن الاستراتيجيات الحديثة في إعادة هيكلة الشركات وكيفية الخروج من الازمات المالية وغيرها من الازمات ومحاولة التعرف على كيفية صياغة الاستراتيجيات والخطط التي سوف توضع لتنفيذ ذلك الاستراتيجيات والتعرف على مفهوم الاستراتيجيات وايضاً مفهوم إعادة الهيكلة وإعسار الشركات كما تناولت الدراسة خطوات إعادة الهيكلة حيث تم مناقشة الاندماج او تصفيته ووجود أيضاً قانون الاعسار اشمل من نصوص القانون المدني التي تتعلق بالحجر على المدين المفلس كما وجدت ان هذا القانون يشمل جميع المدنيين الذين يزولون الأنشطة الاقتصادية سواء كانوا اعتباريين او طبيعياً بما في ذلك الشركات المدنية او الشركات التي تمتلكها الدول وتم تحديد الأشخاص الذين يحق لهم الدخول في إجراءات إعادة الهيكلة والإجراءات مما يتيح لهذه الشركات ان تنجو من اشهار الإفلاس او اشهار الاعسار

## النتائج :

١- يعد قانون الإعسار أشمل من نصوص القانون المدني التي تتعلق بالحجر على المدين المفلس وشمل هذا قانون جميع المدينين الذين يزولون أنشطة اقتصادية، سواء كانوا اشخاصا طبيعيين ام اشخاص اعتباريين بما في ذلك الشركات المدنية والشركات التي تملكها الدولة

٢- يعد قانون الإعسار اكثر شمولية من أحكام قانون التجارة المتعلق بالإفلاس، وان قانون الإعسار قد خرج عن مفهوم توقف التاجر عن الدفع لغايات اشهار الافلاس، فاذا توقف التاجر عن الدفع فمن الممكن ان نطلب اشهار افلاسه على الرغم من انه قد يكون توقف عن الدفع بسبب ضيق أو بسبب ضعف في السيولة المالية والنقدية المتوفرة لديه ، لكن الموجودات التي عنده تغطي متطلباته

٣- حدد قانون الإعسار الاشخاص الذين يحق لهم البدء بإجراءات إشهار الإعسار، على ان تعطى الأولوية للبت في الطلب المقدم من المدين.

٤- نظم قانون الإعسار الأحكام والشروط المتعلقة بإبراء الذمة المدين من الديون والمطالبات نهائيا مما يتيح للمدين فرصة البدء بممارسة نشاطه التجاري من جديد.

٥- منح القانون التاجر والشركة وأصحاب المشاريع المتعثرة فرصة الخروج من التعثر وذلك من خلال منحهم فرصة ممارستهم النشاط التجاري، وأتاح للمعسر نفسه فرصة ان يبقي مستمرا في ادارة مشروعه تحت أشرف وكيل الإعسار وتحت اشراف المحكمة ومن خلال التقيد بخطة إعادة التنظيم التي يتم التوافق عليها ما بين التاجر ومجموعه الدائنين.

٦- . جميع التعريفات الفقهية والقانونية لمفهوم اندماج الشركات تتفق في كون الاندماج عقداً بين شركتين قائمتين أو أكثر، بمقتضاه أما أن يتم ضم شركة أو أكثر إلى شركة أخرى، فتتقضي الشخصية المعنوية للشركة المندمجة، وتنتقل جميع حقوقها والتزاماتها إلى الشركة الدامجة التي تبقى قائمة، أو أن يتم مزج شركتين أو أكثر فتتقضي الشخصية المعنوية لجميع الشركات الداخلة في الاندماج، وتنتقل جميع حقوقها والتزاماتها إلى شركة جديدة تؤسس بأموال الشركة المنقضية مع استمرار المشروع الاقتصادي للشركة أو الشركات التي انقضت.

٧- اتفاق الأطراف يعد يعد أساس اعتماد خطة الهيكلية

٨- لإعادة الهيكلية خصائص تتمثل في انها اتفاقية تتم تحت إشراف القضاء تتسم بالمرونة

كما أنها تحقق التوازن بين مصالح الأطراف

٩- التوقف عن سداد الدين يعد دليلاً على اضطراب اعمال التاجر المدين

## التوصيات :

١- يعد قانون الإعسار قانون إجرائي تفصيلي، حيث تتحدث اغلب نصوصه عن إجراءات ومدد وعن بيانات ووثائق وتقارير يجب ان تقدم اثناء إجراءات الإعسار مما يتطلب بعقد دورات مكثفة لتدريب وكلاء الإعسار والقضاة المختصين حتى يتمكنوا من التعامل مع نصوص هذا القانون

٢- على المشرع ضرورة الزام الشركات التي ترغب بإعادة هيكلة رأسمالها بتقديم دراسة اقتصادية وقانونية للمراقب عن وضع الشركة القائم ومدى التعثر الذي تمر به الشركة وأفضل الحلول المقترحة للنهوض من العثرة ومتابعة اعمالها وتزويد المساهمين بنسخ عنها حتى يكون المساهمون على دراية بأمر الشركة وتطوراتها.

٣- وضع ضوابط تحدد حق الدائنين في التدخل في شؤون الشركة والإدارة حتى لا يكون هناك تعسف وتغول على الطرف الآخر المدين.

٤- النص في قانون الإفلاس على ان الشركة المتعثرة في نطاق إعادة هيكلة الشركات التجارية هي الشركة التي تعاني من أوضاع مالية و / أو إدارية أدت إلى عدم قدرتها على الإيفاء بالتزاماتها مما يهدد استمراريتها واحتمالية توقفها عن سداد ديونها " .

٥- تعديل مفهوم إعادة الهيكلة ليصبح " إجراء اتفاقي من شأنه مساعدة التاجر المدين على خروجه من مرحلة الاضطراب المالي والإداري لسداد ديونه وفق خطة إعادة الهيكلة " ، وذلك كون أن طبيعة الإجراء في نظام إعادة الهيكلة اتفاقي، حيث يقوم على اتفاق الأطراف، حتى ولو تدخل المشرع في هذا الإجراء بالتنظيم.

٦- ضرورة تضمين قانون الإفلاس نصاً قانونياً يتضمن بياناً لمفهوم إعادة الهيكلة المالية، والإدارية.

٧- بيان ماهية الغش الذي نص عليه قانون الإفلاس كأن يكون " كل فعل يخالف النزاهة التجارية وشرف المعاملات والأصول التجارية القويمة".

٨- هـ النص على الإجراء الواجب إتباعه في حالة وجود دائنين غير معلومة عناوينهم، أو في حالة وجودهم خارج السلطنة، فيما يتعلق بكيفية إعلانهم باجتماع إعادة الهيكلة.

## المراجع :

### مراجع عربية :

- الأيوبي، نزيه ، النظريات الإدارية الحديثة واغراض التنمية العربية ، ١٩٨٤
- عبد النبي احمد سعيد، اثر تطبيق إدارة التكلفة الحديثة على الأداء المالي للشركات الصناعية المصرية، ٢٠٢٠
- احمد عبد الماجد عبد الله، الاتجاهات الحديثة لتطوير أساليب المحاسبة الإدارية في اطار مفهوم الملائمة دراسة حالة الشكر سكر كتابة المحدودة ، ٢٠١٥
- صبيح ،نبيل احمد عامر، أساليب وفنيات الإدارة الحديثة لمؤسسات تعليم الكبار في البلاد العربية، ١٩٩٩
- احمد دعاء سعد الدين بكرى، دراسة تحليلية لفجوة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في مصر ، ٢٠١٤
- بدور عبد الفتاح إبراهيم سعد، نظرات في الإدارة الحديثة، ١٩٩٦
- شحاتة جمال، نظرة في الإدارة الحديثة الى فاعلية العلاقات والروابط المختلفة ، ١٩٩٠
- بدور عبد الفتاح إبراهيم السيد، نظرات في الإدارة الحديثة الحلقة الخامسة تنمية الهيئة القيادية، ١٩٩٧
- إبراهيم بسمة عبد البديع، اثر إعادة الهيكلة شركات التامين المصرية قطاع عام على الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة مصر للتأمين، ٢٠١٩
- عيد ايمن عادل عبد الفتاح، إعادة الهيكلة في اطار منظومة التغيير كأداة لدعم النمو في التنافسية، ٢٠٠٦

- هيئة التحرير، كارثة انهيار الشركات العالمية العملاقة من منظور محاسبي، ٢٠٠٢
- خطاب محمد صديق، هيكله الشركات والمؤسسات الصناعية وإعادة هيكلتها، ٢٠١٦

#### Foreign references:

- M.k.Abdulaziz, N.a.Morad Palm bioms strategic resource management.2017
- Mario Coccia. Palm biomass strategic resource management e A competitive game analysis.2016
- David G. Collings. Kamel Mellahi. Human Resource Management Review.2009
- Joseph N. Wetmore. A STUDY OF SELECTED FINANCIAL FACTORS IN THE REORGANIZATION OF SCHOOL DISTRICTS IN MICHIGAN.1989