

مدى تأثير استراتيجيات الاداء الاستراتيجي في تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية" دراسة ميدانية مقارنة بين قطاعي صناعة الورق في مصر والسعودية "

أحمد نصر محمد عبد الرحمن

المخلص:

يهدف البحث الى التعرف على استراتيجيات الاداء الاستراتيجي والتي تمثلت في الاتي (استراتيجيات النمو) وتشتمل على الاستراتيجيات الفرعية الاتية " استراتيجيه اختراق السوق ، استراتيجية تطوير المنتج ، استراتيجيه التنوع في المنتجات " ، (استراتيجيات الاستقرار) وتشتمل على الاستراتيجيات الفرعية الاتية " استراتيجية عدم التغيير ، استراتيجية الحركة مع الحيطه والحذر ، استراتيجية الربح في الاجل القصير ، استراتيجية التجرّد والانتعاش " ، (استراتيجيات الانكماش) وتشتمل على الاستراتيجيات الاتيه " استراتيجية الانقباض ، استراتيجية التجرّد ، استراتيجية التحول " ومدى تأثير تلك الاستراتيجيات على تحسين الانتاجية ويمكن قياسه مستوى الانتاجية من خلال الاتي (الانتاجية الكلية) وتتمثل في الاتي الانتاجية الكلية ، مؤشر الانتاجية الكلية (الانتاجية الجزئية) وتتمثل في الاتي انتاجية العامل ، انتاجية عامل الانتاج ، انتاجية الالات والمعدات ، أنتاجية رأس المال ، مؤشر فاعلية التكلفة .

وقد قام الباحث بتقسيم دراسته الاستطلاعية الى نوعين من المقاييس بهدف التعرف على تأثير تلك الاستراتيجيات على مستوى انتاجيه الشركات محل الدراسة ، القسم الاول : اعتمد على قياس الانتاجيه الكليه والانتاجيه الجزئية حيث تم الاعتماد على الميزانيات العمومية والمقابلات الشخصية في جمع البيانات عن الشركات محل دراسته بهدف التعرف على تأثير استراتيجيات الاداء الاستراتيجي عليها خلال الفتره ما بين ٢٠١٢ حتى ٢٠١٨ ، القسم الثاني : اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض ، حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء كإداة لجمع البيانات ، وتمثل مجال التطبيق في قطاع صناعة الورق في جمهورية مصر العربيه والمملكة العربيه

السعودية وذلك لانه من أكثر القطاعات التي تتأثر بصوره مباشره بالتغيرات الخارجية وقد بلغت حجم العينه في المجتمع للشركات محل الدراسة (١١٤٧٤) فرد بينما بلغ حجم العينة (٣٧١) مفردة ، وقد كانت عينه عشوائية طبقية ، ولقد تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في معالجة البيانات واختبار الفرضيات . ومن الممكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الاتي " هل يوجد تأثير واضح لاستراتيجيات الاداء الاستراتيجي في تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية في قطاع صناعة الورق ؟ "

Abstract :

The research aims to identify the strategic performance strategies that are represented in the following (growth strategies) and includes the following sub-strategies "market penetration strategy, product development strategy, product diversification strategy" (stability strategies) and includes the following sub-strategies "non-change strategy, Movement strategy with prudence and caution, short-term profit strategy, abstraction and recovery strategy, ((deflation strategies) and includes the following strategies "contracting strategy, abstraction strategy, shift strategy" and the extent of the impact of these strategies on improving productivity and the level of productivity can be measured through the following (Total productivity) is represented by the following total productivity, total productivity index (partial productivity) and is represented by the following factor worker productivity, factor productivity, machinery and equipment productivity, capital productivity, cost-effectiveness index.

The researcher has divided the survey study into two types of measures with the aim of identifying the impact of these strategies on the productivity of the companies under study, the first section: It was based on measuring the overall productivity and partial productivity where the budget and personal interviews were relied on in collecting data on the companies under study in order to identify On the impact of strategic performance strategies on it during the period from 2012 to 2018, Section Two: It relied on the descriptive analytical approach for this purpose, where the survey list was used as a tool for data collection, and it represents the field of application in the paper industry sector in the Arab Republic of Egypt and the Kingdom of Saudi Arabia, because it From the impact of sectors that are directly affected by external changes, the sample size in the community for the companies under study reached (11474) individuals, while the sample size reached (371) individually, and the sample was stratified randomly, and the statistical analysis program (SPSS) was used in data processing and testing Hypotheses. It is possible to define the study problem in the following question: "Is there a clear impact of strategic performance strategies in improving the productivity of industrial enterprises in the paper industry sector?"

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

اولا : مقدمة البحث :

تعتبر الاوضاع الخارجية الموجوده في العالم كلى غير مستقره وفي تقدم مستمر وفي تجدد دائم وهذا التغير والتقدم يؤثر بشكل كبير على البيئة الصناعية العالمية والمحلية ، ونتيجة تلك التغيرات اتجهت العديد من دول العالم الى التحول الى اقتصاديات السوق ، ويعد هذا التحول من سمات العولمة الاقتصادية ، ولكي تحقق المؤسسات الصناعية اهدافها يتطلب منها بعض الامور الادارية منها والتسويقية والبيعية ومن تلك الامور التي يتطلب من المنظمة تحقيقها (قدرة العاملين على استيعاب مفاهيم وسياسات الاستراتيجية المتبعة وطرق تطبيق تلك الاستراتيجية ، قدرة المديرين على وضع الخطط التي من خلالها تستطيع تطبيق سياسات واجراءات الاستراتيجية المتبعة ، الوضع الحالي للمؤسسات الصناعية ومدى قدرتها على تنفيذ تلك الاستراتيجية التي تم اختيارها ممن قبل الاداره العليا للتنفيذ) كل ذلك من أجل الوصول الى تحقيق الاهداف المراد تحقيقها من الاستراتيجية المتبعة .

لذلك تم التركيز في هذه الدراسة على الاستراتيجيات اداره الاداء بشكل مفصل والتي تمثلت في الاستراتيجيات الاتية (استراتيجية النمو ، استراتيجية الاستقرار ، استراتيجية الانكماش) ، وذلك بغرض التعرف على كل استراتيجية من استراتيجيات اداره الاداء والتعرف أكثر على الاستراتيجيات الفرعية المتعلقة بكل استراتيجية من تلك الاستراتيجيات والاساليب والطرق والادوات التي يجب توافرها لتطبيق كل استراتيجية والظروف التي تساعد على تطبيق كل استراتيجية ، ثم قام الباحث بدراسة الانتاجية بمفهومها وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها وطرق قياسها ، كما تناولت الدراسة أساليب ومداخل تحسين الانتاجية ومدى تأثير استراتيجيات اداره الاداء على تحسين الانتاجية للمؤسسات الصناعية ، لقد اختار الباحث قطاع صناعة الورق لانه

من الصناعات الهامة جدا والتي لا يوجد العديد من الدراسات التي تناولت في مجال التطبيق هذا القطاع .

ثانيا : مشكلة البحث:

تواجه صناعة الورق في مصر العديد من التحديات وتتمثل التحديات التي تعاني منها جميع شركات صناعة الورق في مصر سواء كانت شركات قطاع الأعمال أو شركات قطاع الأعمال الخاص في بعض النقاط الآتية:-

(١) الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة لا يوجد لها تأثير على مستوى إنتاجية العاملين داخل الشركات محل الدراسة أو تأثير إيجابي على مستوى إنتاجية الآلات والمعدات.

(٢) الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات لا تساهم بشكل كلى على تحسين إنتاجية الشركة ككل.

(٣) عدم قدرة الشركات في جمهورية مصر العربية على تحسين جودة المنتجات بشكل يفوق المنتجات من دول اخرى تمر بنفس الظروف التي تمر بها الشركات في جمهورية مصر العربية.

(٤) شعور العاملين بانهم الآلات يسرون وفق قواعد داخل الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات، ليس لهم آراء في ايجاد حلول لكثير من المعوقات التي تواجه الشركات.

ثالثا : أهداف البحث:

تسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

(١) التعرف على آراء العاملين في مدى تأثير استراتيجيات إدارة الأداء على كل شركة من شركات صناعة الورق محل الدراسة في جمهورية مصر العربية.

(٢) التعرف على آراء المديرين في مدى تأثير استراتيجيات إدارة الأداء على كل شركة من شركات صناعة الورق محل الدراسة في جمهورية مصر العربية.

٣) التعرف على آراء العاملين في مدى تأثير استراتيجيات إدارة الأداء على كل شركة من شركات صناعة الورق محل الدراسة في المملكة العربية السعودية.

٤) التعرف على آراء المديرين في مدى تأثير استراتيجيات إدارة الأداء على كل شركة من شركات صناعة الورق محل الدراسة في المملكة العربية السعودية.

رابعاً : أهمية البحث :

تتضح أهمية البحث من الناحية العلمية والتطبيقية على النحو التالي:
١- الأهمية العلمية:

- ندرة الدراسات والأبحاث التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية للمؤسسات الصناعية، لذلك يعتبر هذا البحث إضافة جديدة للعلم والمعرفة، ويساهم في التعرف على استراتيجيات إدارة الأداء ومدى قدرتها على تحسين الإنتاجية داخل المؤسسات الصناعية.
- يساهم البحث في التعرف على سياسات شركات صناعة الورق في مصر وما هي الوسائل التي تقوم بها تلك الشركات محل الدراسة في مواجهة تلك المتغيرات وكيف واجهت تلك الشركات لتلك المتغيرات ومدى تأثير تلك المتغيرات على الشركات.

٢- الأهمية التطبيقية:

- نتيجة التغيرات في الظروف المحيطة بالشركات وعدم قدرة بعض الشركات في مواجه تلك التغيرات فقد كانت بعض الشركات تبيع منتجاتها بأسعار التكلفة حتى تحافظ على مكانتها في الاسواق مما ادى ذلك إلى خسائر سنوية بصفه كبيره وتوجد بعض الشركات أدى تلك التغيرات إلى غلق الشركات وتسريح العاملين لها.

■ يساهم البحث في التعرف على استراتيجيات الأداء الإستراتيجي ومدى اهتمام شركات صناعة الورق في دراسة المتغيرات المحيطة قبل اختيار الاستراتيجية التي يجب ان تتبعها الشركة حتى تستطيع ان تبني السياسات التي ستبناها في الاجل القصير والبعيد، وتساهم أيضاً في التعرف على تأثير الاختيار الخاطي للاستراتيجية على المنظمة في المستقبل.

خامسا : منهج البحث:

ويتناول الباحث في هذا الفصل منهجية البحث من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة مع تحديد الطرق التي اعتمد عليها الباحث في جمع البيانات بالإضافة إلى تحديد أساليب التحليل الإحصائي التي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة الميدانية وتتمثل في الآتي:

١ – تحديد مجتمع وعينة البحث:

أ – تحديد مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من شركات قطاع صناعة الورق في مصر وشركات قطاع صناعة الورق في المملكة العربية السعودية

ب- طرق جمع البيانات:

يستخدم الباحث قوائم الاستقصاء في جمع البيانات الأولية من فئات البحث المختلفة، بالإضافة إلى تدعيم الدراسة الميدانية ببعض المقابلات الشخصية. وتشمل قائمة الاستقصاء مجموعة من الأسئلة الخاصة باستراتيجيات إدارة الأداء مح الدراسة (المتغير المستقل)، وأسئلة خاصة بتحسين الإنتاجية للمنظمة (المتغير التابع) ومجموعة من الأسئلة الشخصية والعامّة للتعرف على خصائص وصفات عينة البحث.

د- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

يستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفروض، وذلك خلال استخدام البرامج الإحصائية الجاهزة على الحاسب الآلي ومنها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC). هذا وسيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية نظرا لتوافقها مع طبيعة بيانات الدراسة وهي:

- ١) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قوة الاتجاه).
- ٢) معامل ألفا لتقييم مصداقية الدراسة.
- ٣) اختبار T لعنیه واحدة مستقلة لتحديد مدى تأثير استراتيجيات إدارة الأداء على تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية.
- ٤) اختبار بيرسون ليحدد مدى قوة العلاقة بين المتغيرين واتاه العلاقة هل طردية أم عكسية
- ٥) أسلوب الانحدار الخطي لتوضيح هل يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- ٦) اختبار T للعينتين مستقلتين ليوضح هل يوجد تجانس في مجتمع المديرين والعاملين تحديد هل يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في الشركات محل الدراسة في كل من جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية.

سادسا : الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات التي تناولت استراتيجيات إدارة الأداء الإستراتيجي:

١. دراسة (ناصر شافعي ، ٢٠١٠) بعنوان (أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط) .
- هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على أثر استراتيجية النمو على التوجه التسويقي لدى شركات التأمين العاملة في دولة الكويت .
 - التعرف على أثر استراتيجية النمو على التوجه السوقى لدى شركات التأمين العاملة في دولة الكويت .
 - تحديد أثر التوجه السوقى على تحقيق الأداء التسويقي فى شركات التأمين العاملة فى دولة الكويت .
- ومن نتائج الدراسة :**
- وجود تأثير ذى دلالة معنوية لاستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لشركات التأمين العاملة فى دولة الكويت .
 - وجود تأثير ذى دلالة معنوية لاستراتيجية النمو على الأداء السوقى لشركات التأمين العاملة فى دولة الكويت .
 - وجود تأثير ذى دلالة معنوية لاستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لشركات التأمين العاملة فى دولة الكويت .
 - وجود تأثير ذى دلالة معنوية لاستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي بوجود التوجه التسويقي فى شركات التأمين الكويتية .
٢. دراسة (إيمان عززولى، ٢٠١٠) بعنوان (البدائل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة).
- هدفت الدراسة إلى:**

التعرف على ملامح الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التعرف على أهم الأبعاد التي صارت على أساسها تتنافس هذه المؤسسات، التعرف على مختلف البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها بالإضافة إلى الهدف من تصميمها، معرفة الدور الذى تلعبه البدائل الاستراتيجية في خلق مزايا تنافسية.

ومن نتائج الدراسة:

- فيما يتعلق بالاطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نرى ان الكتاب والباحثين اختلفوا في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن بين أهم

المعايير التي اعتمدها الدول في هذا الصدد نجد معايير الكمية ممثلة في عدد العمال، حجم رأس المال وقيمة المبيعات السنوية، والمعايير النوعية ممثلة في الاستقلالية.

- تكتسى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة على مستوى الاقتصاد الوطني من خلال المساهمة في الناتج الداخلي الخام، الحد من مشكلة البطالة وذلك نظرا لمجموعة الخصائص التي تمتاز بها وتجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات.

٣. دراسة (عباس مزعل مشرف، ٢٠١١) بعنوان (دور الأداء الإستراتيجي في تنمية القائد الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الكوفة).

هدفت الدراسة إلى:

الكشف عن الدور الذي يلعبه الأداء الإستراتيجي في مؤسساتنا العلمية إلى تعزيز دور رؤساء الأقسام العلمية في القيادات الإدارية وابرار هذا الدور من خلال التخطيط الإستراتيجي، وتهدف الدراسة أيضًا إلى رفع كفاءة رؤساء الأقسام العلمية باستعمال رق حديثة للتقويم، معرفة نقاط القوة والضعف لدى رؤساء الأقسام ومعالجة الضعف من خلال تحليل استراتيجيات ادائهم، اعتبار رؤساء الأقسام العلمية قادة اداريين فاعلين لتمييز مؤسساتهم التعليمية، النهوض بمستوى الأداء الحالي لرؤساء الأقسام العلمية وتطويره عن طريق الاستعمالات الحديثة في تقويم الأداء ووضع البرامج التدريبية والتطويرية والتي من شأنها أن تحقق الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي.

ومن نتائج الدراسة:

- لا توجد مقاييس أداء حديثة معتمدة لدى رؤساء الأقسام العلمية عدا استمارة التقويم المعدة مركزيا لذا نلاحظ عدم وجود مؤشر واضح في معرفة أداء التدريسين إلا من خلال أحكام التقويم والنشاطات الفردية في المجال الإداري من دون المجال العلمي وأن أغلب التدريسين يعانون من ضعف الاتصالات الإدارية

بخصوص إنجاز الأعمال وكذلك طبيعة البحوث و عملية انتقائها لعدم وجود تحتية متخصصة للقسم العلمي.

- عدم وجود دور واضح لرئيس القسم العلمي بسبب التقليل الحاصل في الصلاحيات وأن الضوابط المركزية والتعليمات العامة تكبح جماح الطاقات العلمية من تفجيرها لغرض التطوير والتحسين والتركيز على الانسيابية الإدارية في تنمية أمور القسم العلمي وعدم اعتماد مبدأ تقسيم الأعمال وتوزيع المهام والواجبات.

٤. دراسة (أكرم محسن الياسري، ٢٠١٢) بعنوان (أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي).

هدفت الدراسة إلى:

تحديد العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي، تحديد علاقة الأثر لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي، محاولة بناء وتصميم مخطط فرضي واختباره في ضوء المؤشرات والأبعاد الخاصة بمتغيرات البحث.

ومن نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي، وهذا يعني إن عمليات إدارة المعرفة التي تم اعتمادها هي (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تساعد على تحقيق الأداء الإستراتيجي.

- زاد الاهتمام بالمعرفة من حيث تشجيع المشاركة بالمعرفة وتوزيعها إلى المستفيدين منها بالاعتماد على الوسائل المتوفرة لديها، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الإستراتيجي.

٥. دراسة (صالح بلاسكة، ٢٠١٢) بعنوان (قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية).

هدفت الدراسة إلى:

محاولة إيجاد أنجح الأدوات التي تساعد المؤسسة على تقييم استراتيجيتها، بيان كيفية تقييم الإستراتيجية في المؤسسات، بيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تبنى بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الإستراتيجي، بغرض الزيادة في قدرتها التنافسية، تحديد الأسباب الكامنة وراء عدم قدرة المؤسسات الجزائرية على تبنى الأسلوب.

ومن نتائج الدراسة:

- بالرغم من توافر الخبرة المتراكمة عند مدراء المؤسسات الا انه توجد بعض المشاكل العالقة وعلى رأسها التسيير
 - ضعف المستوى التعليمي للمدراء حيث نجد أن أغلبهم ذوى دراسات ثانوية أو أقل
 - ضعف الصلة بين المؤسسة والجامعة رغم الجهود المبذولة من قبل الدولة، حيث ينظر على ان الطالب الجامعي مدقق خارجي جاء للكشف عن العيوب وتحديد المسؤولين على ذلك.
 - تتميز اهداف المؤسسة بعدم ملائمتها مع الموارد المتاحة، وهذا يؤكد عدم الاستفادة التامة للمؤسسات من التشخيص الإستراتيجي التي تقوم به.
- ثانياً: الدراسات التي تناولت تحسين الإنتاجية:

١. دراسة (زهرة عبد محمد الشمري، ٢٠١٠) بعنوان (تقييم تطبيق التقنيات الحديثة لتحسين الإنتاجية: دراسة حالة في معمل رقم ٧ الشركة العامة للصناعات الجلدية).

هدفت الدراسة إلى:

تقديم قائمة فحص يمكن تطبيقها على الشركات الصناعية، وتعد بمثابة دليل الإدارة العليا للتعرف على التقنيات الحديثة في تحسين الإنتاجية من خلال مجموعة الاسئلة المعروضة فيها، بيان مدى تطبيق تقنيات تحسين الإنتاجية، التعرف على أي تقنية مبقية في الشركة، قياس الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية، تحديد مقدار الفجوة بين واقع المعمل وما ينبغي أن تكون عليه في ضوء ما تقدمت تقنيات تحسين الإنتاجية.

ومن نتائج الدراسة:

- تعد الإنتاجية عملية تقنية يتم فيها تحويل عوامل الإنتاج (المدخلات) إلى مخرجات وبذلك تعنى الإنتاجية الأداء الأفضل من خلال تطبيق تقنيات تحسين الإنتاجية.
- للإدارة العليا في الشركة أهمية كبرى في تحديد معدلات الإنتاجية بالمعمل، وتمثل أعمالها في دقة تحديد الأهداف ووضوح العمل الإنتاجي وتطبيق التقنيات لتحقيق معدلات الإنتاجية.
- لا تقوم إدارة الشركة بقياس الإنتاجية الكلية للشركة كلها وذلك بسبب عدم اطلاعها على مقاييس الإنتاجية ولذلك تعتمد الشركة على مقارنة كمية الإنتاج التصميمي والمتاح والمخطط للوقوف على مدى تنفيذها لخطة الإنتاج.

٢. دراسة (عبد الكريم حسين، ٢٠١١) بعنوان (دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية خلال الفترة ١٩٩ - ٢٠٠٦).

هدفت الدراسة إلى:

دراسة إنتاجية عمال الإنتاج دراسة إحصائية تحليلية، توضيح طرق قياس إنتاجية العامل، والخطوات العملية إنتاج العامل، تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين مستويات أداء العاملين، ورفع إنتاجية العمال في القطاع الصناعي بشكل عام، وفي قطاع الصناعات الغذائية بشكل خاص.

ومن نتائج الدراسة:

- هناك فروق جوهرية بين متوسطات إنتاجية العامل في الشركات محل الدراسة، وظهرت تلك الفروق من خلال إجابات العاملين عن الأسئلة المذكورة حيث تميزت شركة كونسروة دمشق بنسبة مرتفعة للإجابة بنعم عن معظم هذه الأسئلة (٨٠%) على عكس شركة كاميليا التي كانت الإجابات جميعها بلا، وباقي الشركات كانت الإجابة بنعم أقل من ٥٠%.

- ليس هناك فروقات جوهرية بين متوسط إنتاجية العامل في الشركات محل الدراسة، وأظهرت إجابات العاملين في الشركات، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم في هذه الشركات متقاربة من بعضها البعض ودون المستوى المطلوب.

٣. دراسة (جمعة صالح سلطان ميلاد، ٢٠١١) بعنوان (أثر الاتجاهات الابتكارية على تحسين الإنتاجية في الشركات الصناعية).
هدفت الدراسة إلى:

تشجيع النشاط الابتكاري في شركات الغزل والنسيج بالقطاع الخاص للوصول إلى التميز وتدعيم مركزها التنافسي في الأسواق المحلية والعالمية، تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في المجال الإنتاجي في شركات الغزل والنسيج بالقطاع الخاص كوسيلة لزيادة الإنتاجية في هذه الشركات، إلقاء الضوء على الأساليب العلمية المختلفة المستخدمة في تنمية القدرات الابتكارية لإتاحة الفرصة للمسؤولين بالشركات لانتقاء الأسلوب الملائم لظروفهم، المساهمة الفعالة في تقدم الصناعة المصرية حتى تستطيع مسايرة التقدم الدائم في الدول الصناعية الكبرى وأيضا لتمكنها من منافسة هذه الدول بكفاءة عالية.

ومن نتائج الدراسة:

- وجود علاقة جوهرية بين تدريب العاملين في شركات الغزل والنسيج وزيادة والإنتاجية
- عدم وجود علاقة جوهرية بين عملية تقييم الأداء وبين تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين في شركات الغزل والنسيج وبين تحسين الإنتاجية.
- عدم وجود علاقة جوهرية بين ميكنة الأداء في شركات الغزل والنسيج وتحسين القدرات الابتكارية لدى العاملين.

٤. دراسة (أحمد مهدى عبدالقادر، احمد ابراهيم أبوسن، ٢٠١٢) بعنوان (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جيااد الصناعية).

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي، التعرف على الدور الذي تلعبه سياسات الموارد البشرية في الارتقاء بالإنتاجية في القطاع الصناعي، الأساليب الحديثة التي تتبعها الموارد البشرية في الارتقاء بالإنتاجية للقطاع الصناعي.

ومن نتائج الدراسة:

- هناك علاقة بين نقص الكوادر البشرية اللازمة للعمل وانخفاض إنتاجية الأفراد، حيث أن عدم التخطيط الجيد للموارد البشرية هو الذي يؤدي إلى النقص سواء من ناحية كمية أو نوعية والذي ينعكس بدوره على الإنتاجية الكلية للمنظمة وبالتالي انخفاض إنتاجية الفرد.
- عدم اعتماد إدارة الموارد البشرية على التنسيق بين الإدارات والأقسام في عملية تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى عدم تحديد احتياجات كل إدارة من العناصر البشرية وهذا ينعكس بدوره على إنتاجية المنظمة.
- حرص متوسط من إدارة الموارد البشرية على استخدام الاختبارات والأساليب العلمية لتتمكن من المفاضلة والاختيار بدرجة عالية من الموضوعية بين المتقدمين للالتحاق بالعمل.

٥. دراسة (طلال سليمان جريرة، ٢٠١٢) بعنوان (مدى انعكاس قياس عناصر تكاليف الجودة على تحسين وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة في إحدى شركات تصنيع العصير الطبيعي في سوريا: دراسة تحليلية).

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على مدى انعكاس قياس وتحليل عناصر تكاليف الجودة على تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة في إحدى شركات تصنيع العصير الطبيعي في سوريا، التعرف على أهمية مدخل "تكاليف الجودة" ومزاياه، المكونات الرئيسية لتكاليف الجودة، التوزيع التقليدي والحديث لتكاليف الجودة، إمكانية قياس وتحليل عناصر

تكاليف الجودة لإحدى شركات تصنيع العصير الطبيعي في سوريا في تقرير يوضح التكاليف الدقيقة التي ينبغي أن يتحملها مرك الجودة وبين العلاقة بين عناصرها. ومن نتائج الدراسة:

- توزيع تكاليف الجودة الفعلية للشركة على أساس تصنيف تكاليف الجودة يقترب من التوزيع التقليدي، مع ملاحظة ارتفاع تكاليف الفشل وهذا يؤكد ندرة نقاط الفحص وبساطتها.
- هناك ضعف أو محدودية في الصرف من أجل الجودة الجيدة، إذ بلغت نسبة تكاليف الوقاية إلى تكاليف الجودة الكلية فقط.
- قدمت الدراسة تحليلاً لتكاليف الجودة للشركة يسمح بالمعرفة الدقيقة للتكاليف التي ينبغي أن يتحملها مرك الجودة.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت استراتيجيات اداره الاداء وتحسين الانتاجية

(١) دراسة (زرقى عمار ، ٢٠١٢) بعنوان (التعهد بإداره الصيانة كإختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية كمدخل لتحسين الانتاجية) .

هدفت الدراسة إلى :

- الانتقال بالصيانة من مفهوم مادي ميكانيكي الى مفهوم الاستراتيجية والسياسات والاجراءات
- شرح استراتيجية التعهد بإدارة الصيانة
- ومن نتائج الدراسة :
- تتسم اداره الصيانة بتعدد المداخل التي تعالجها والمتمثلة بمدخل الصيانة الانتاجية الشاملة - دوره حياة التكلفة والربح - مدخل الفاعلية .
- تركز ادارة الصيانة المعاصرة على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية
- أهمية اداره الصيانة ودورها المحوري في تحقيق الغايات التنظيمية

٢) دراسة (زياد مقيد القاضى ، ٢٠١٢) بعنوان (علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واداء العاملين واثرها على اداء المنظمات) .

هدفت الدراسة إلى :

- بيان مدى تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، نظم التعويض ، مشاركة العاملين) على اداء العاملين فى الجامعات الخاصة
- اختيار الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على اداء الجامعات الخاصة .
- دراسة أثر اداء العاملين فى الجامعات الخاصة على اداء الجامعة .

ومن نتائج الدراسة :

- هناك ارتباط وثيق بين (الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، نظم التعويض ، مشاركة العاملين) لممارسات استراتيجية اداره الموارد البشرية وبين مستوى اداء العاملين
- هناك ارتباط وثيق بين اداء الجامعات وبين مستوى اداء العاملين
- لا يشارك العاملين فى الجامعات الخاصة فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- ٣) دراسة (سليمانى ذهبية ، ٢٠١٣) بعنوان (الحوافز ودورها فى تحسين اداء العاملين) .

هدفت الدراسة إلى :

- توضيح مدى تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء الافراد
- اكتشاف الدور الهام الذى تلعبه الحوافز فى التأثير على اداء العاملين .

ومن نتائج الدراسة :

- وجود نظام داخلى جيد مبنى على النقاش بين الرئيس والمؤسسين
- خلق جو مناسب يسوده الرضى لإعطاء فرصة للعاملين لاثبات وجودهم ، وإشراكهم فى عمليات اتخاذ القرارات

٤) دراسة (غازي حسن عودة ، ٢٠١٣) بعنوان (أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن) .

هدفت الدراسة إلى :

- تقصي أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى .
- تحديد العلاقة بين الحوافز لتحسين الاداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى .
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة افراد العينة حول اثر الحوافز في تحسين مستوى الاداء لدى موظفي أمانة عمان الكبي وفق المتغيرات الديمغرافية

ومن نتائج الدراسة :

- تبين أن بعد الحوافز الاجتماعية هو الأكثر استخداما ودراية ومعرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى .
- تبين أن بعد الحوافز المادية في الأقل استخداما ودراية ومعرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى .
- وجود علاقة خطية قوية ومترابطة بين أثر الحوافز وبين تحسين الاداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى .

٥) دراسة (ملوح أحمد، ٢٠١٤) بعنوان (إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية).

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على سياسات الموارد البشرية وفقا للمدخل الإنتاجي، التعرف على الخطة الرئيسية الموجودة للموارد البشرية، التعرف على مستوى الارتباط بين خطة الموارد البشرية وخطة الإنتاجية للمؤسسة ككل، التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها.

ومن نتائج الدراسة:

- لعناصر الإنتاج، الثاني كمؤشر لقياس أداء أحد عناصر الإنتاج داخل المؤسسة وقياس درجة استثماره وهو ما يعبر عنه بالناجية الجزئية لعنصر الإنتاج.

- تعتبر الإنتاجية مقياس شامل لمجموع المؤسسة وتلاحظ ذلك من خلال خمس زوايا هي: (الأهداف، الكفاءة، الفعالية، المقارنة، التقدمية).
- الإنتاجية تعتبر محصلة للتفاعل بين العوامل الداخلية والخارجية، فهي عبارة عن هيكل معقد من العلاقات الإنتاجية بين الموارد المتاحة بالمؤسسة والمحدد الخارجي.

سابعاً : خطة البحث

الفصل الأول : الأطار العام للبحث

المبحث الأول : استراتيجيات الأداء الإستراتيجي

المقدمة:

تسعى المنظمات إلى إعادة النظر في طريقة تفكيرها بالشكل الذي يحقق لها الكفاءة والفعالية في أدائها، فبعد أن كانت تهتم بالجانب العملي في إدارة أدائها وجدت أن ذلك يحقق لها الأهداف قصيرة الأجل وهذا ما لا يتوافق مع ظروف المحيط التي تتميز بالمنافسة الشديدة، وهذا يتطلب من المنظمة أن تضع إطاراً استراتيجياً تحدد فيه رؤيتها وأهدافها الطويلة والقصيرة الأجل وقيامها بتحليل الفرص والتهديدات التي تواجهها في محيطها الخارجي بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف من محيطها الداخلي (فيروز شين، نوال شين، ٣٤٩).

إستراتيجيات الأداء الإستراتيجي:

تعمل المنظمات على اختيار الاستراتيجية المناسبة لها وذلك بعد ان تقوم المنظمة بعملية التشخيص لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحدد نقاط قوتها وضعفها، إضافة إلى محاولتها توضيح الفرص والتهديدات المحيطة بها، فضلاً إلى قيام المؤسسة بتحديد المسار الإستراتيجي الذي يضمن لها تحقيق أهدافها وغاياتها التي تسعى إليها (عمر تيمجدين، ٢٠١٣، ص ١٤).

أولاً: استراتيجيات الاستقرار:

تتناسب هذه الاستراتيجية مع منشأة تكون ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها. لا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة. تركز المنشأة كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية. تحافظ المنشأة على نفس المهام والاهداف المثلية وهي ببساطة تزيد معدلات الأداء بنفس النسبة تقريبا كل عام، تهدف القرارات الاستراتيجية الاساسية إلى تحسين المجالات الوظيفية. (توماس وهلين، دافيد هنجر، ص ٢٦٨)

ومن أهم الاستراتيجيات الفرعية لتلك الاستراتيجية الآتى:

استراتيجية عدم التغيير:

تقوم هذه الاستراتيجية على عدم اتخاذ أي قرارات أو فعل أي شيء جديد، والاستمرار في نفس العمليات والسياسات الحالية في المستقبل ويلزم لتطبيق هذه الاستراتيجية عدم حدوث أي تغييرات استراتيجية في موقف الشركة، وأن تتسم الظروف المحيطة بها بعدم وجود فرص أو تهديدات بيئية واضحة، وأن تتسم معدلات نمو الصناعة بأنها بسيطة للغاية الأمر الذي يشجع المنظمة على الاستمرار على وضعها الحالي مع تعديلات بسيطة للغاية التي يشجع المنظمة على الاستمرار على

استراتيجية الحركة مع الحيطه والحذر:

في هذه الاستراتيجية تكون المنظمة في حالة هدنة قبل الاستمرار في النمو حيث تكون المنظمة هنا في حاجة إلى إعادة ترتيب الاوراق وتوحيد مواردها بعد فتره طويلة من النمو. حيث تعمل المنظمة هنا إلى عمل هيكله لجميع وحداتها وارداتها بغرض النمو بعد هذه الفترة من السكون، وقد تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية قبل اتباع استراتيجية التقليل أيضاً. (أميرة، عبدالعاطي، ص ١٨٩)

استراتيجية الربح في الاجل القصير:

تعتبر تلك الاستراتيجية استراتيجية مؤقتة، وتهدف إلى الاتجاه إلى الربح في الاجل القصير بغرض مواجه ظروف معينة وذلك على حساب الاستراتيجيات التطويرية المعتمدة على البحث، وذلك عن طريق تخفيض أهداف المنشأة إلى مستوى

مدى تأثير استراتيجيات الأداء الاستراتيجي في تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية" دراسة ميدانية مقارنة ...

أحمد نصر محمد عبد الرحمن

يسمح لها بدعم وتفعيل مواردها بهدف ترتيب الاحوال الداخلية فيها. (صونية كيلاني، ٢٠٠٧، ص ٤٥)

ثانياً: استراتيجيات النمو:

وتعمل تلك الاستراتيجيات على أن تنمو داخليا وخارجيا، وذلك عن طريق تحقيق نمو داخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا أو دوليا، كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماجات والاستحواذ والتحالف الإستراتيجي. (<https://www.blogger.com>)

وتشتمل استراتيجيات النمو على الاستراتيجيات الفرعية الآتية:

(١) استراتيجية اختراق السوق:

تتطبق تلك الاستراتيجية عندما يكون هدف المنظمة تركيز انشطتها على الرفع من قيمة مبيعاتها، وذلك من خلال تعزيز منتجاتها وخدماتها الحالية في الأسواق الحالية.

(٢) استراتيجية تطوير المنتج:

تعتمد هذه الاستراتيجية على تحسين وتطوير منتجات المنظمة وخدماتها المتواجدة في السوق الحالي من خلال اضافة مزايا نوعية جديدة تزيد من صلة المستهلكين بها، والهدف منها هو الزيادة المستمرة في الطلب الكلي والمتوقع على المنتج، وتعزيز حصة المنظمة من السوق

(٣) استراتيجية تطوير السوق:

تستهدف المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية شرائح جديدة من السوق وذلك باستخدام المنتجات القائمة، ولعل اسباب تطبيق هذه الاستراتيجية ما يلي:

(٤) استراتيجية التنوع:

تقوم المنظمة هنا بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات أو الخدمات الجديدة، أو اضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية. (ايمان غزرولى، ص ٨٩: ٩٢)

٥) استراتيجية التركيز: (نبيلة جعيج، ٢٠٠٧، ص ١٤: ١٥)

تشير تلك الاستراتيجية إلى ان المؤسسة تركز في مجال محدد تخصص فيه، فنتج نوعاً واحداً من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء، أو تقديم منتجاتها إلى سوق معين.

ثالثاً: استراتيجيات الانكماش:

تعد تلك الاستراتيجيات من الاستراتيجيات ذو الخطط المستقبلية قصيرة الأجل، حيث تعتبر تلك الاستراتيجيات من الاستراتيجيات المؤقتة والتي تطبق وفق ظروف بيئية معينة في ظلها لم تستطع المنظمات الوقوف اما التغيرات البيئية الخارجية والداخلية والتي اثرت بشكل مباشر على المؤسسات بشكل عام.

وتشتمل تلك الاستراتيجية على الاستراتيجيات الفرعية الآتية: (ايمان غزرولى،

ص٩٧)

١) استراتيجية الانقباض:

أحياناً يكون الحجم الكبير للمؤسسة عبئاً عليها، فقد يتعد النظام الإداري للمؤسسة وتتعد العلاقة ما بين العمال والإدارة وتزداد التكاليف التسويقية والمشاكل الفنية، وبعد حجم معين للمؤسسة تصبح أي زيادة في الحجم مؤدية إلى وضع غريب، حيث تزداد التكاليف بمعدل اكبر من زيادة الإيرادات.

٢) استراتيجية التحول: (نبيلة جعيج، ٢٠٠٧، ص ٢٠)

تقوم هنا المنظمة بتغيير رئيسي في أنشطتها الرئيسية فتتحول بذلك إلى مجالات جديدة، وهذا التحول لا يعنى بالضرورة عدم احتفاظ المنظمة ببعض أنشطة أعمالها القديمة

٣) استراتيجية التصفية:

تعتبر تلك الاستراتيجية من اخر الاستراتيجيات التي تفكر المنظمة في تطبيقها، حيث تكون المنظمة وقتها في حالة ضعف أو موقف تنافسي ضعيف جداً ويكون عن طريق تحويل جميع الأصول إلى سيولة وذلك حتى تقوم بتسديد جميع التزاماتها الخاصة.

المبحث الثاني : تحسين الإنتاجية

المقدمة :

يعتبر موضوع الإنتاجية من ضمن التحديات التي تواجه المؤسسات على اختلاف أنشطتها سلبية أو خدمية وعلى اختلاف أسواقها محلية أو عالمية في سعيها إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، فمن الحقائق المسلم بها ان ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على المنافسة خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرر الأسواق.

اولا - مداخل تحسين الإنتاجية:

تنقسم مداخل تحسين الإنتاجية إلى عدة مداخل أهمها الآتي:

المدخل الأول: المدخل التنظيمي لتحسين الإنتاجية:

يقوم هذا المدخل على أن عملية تحسين الإنتاجية هي في جوهرها عملية إدارية تقوم على الممارسة الفعالة لوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. من الجدير بالذكر أنه يمكن تنفيذ برنامج تحسين الإنتاجية من خلال المدخل التنظيمي لتحسين الإنتاجية باستخدام مجموعتين أساسيتين من الأدوات هما:

(١) الأدوات الفنية:

ويقصد بها تلك الأدوات التي تؤثر في الشق الأول من مستوى الأداء. فمن المعلوم أن مستوى الأداء يتوقف على شقين هما القدرة على العمل، والرغبة في العمل. وتؤثر الأدوات الفنية في شق القدرة، وتساعد هذه الأدوات في تحليل العوامل المؤثرة في الإنتاجية، وقياس مستوياتها، وهي تتعامل مع جانب المهارة والقدرة عند الفرد.

(٢) أدوات الدافعية:

وتؤثر هذه الأدوات في الشق الآخر في مستوى الأداء وهو الرغبة في العمل، ويقصد بها تلك الأدوات التي تخلق الرغبة لدى الأفراد في العمل وفي تحسين

مدى تأثير استراتيجيات الأداء الاستراتيجي في تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية" دراسة ميدانية مقارنة ...

أحمد نصر محمد عبد الرحمن

الإنتاجية، وتحفزهم لإيجاد رق أفضل للإنتاج، والدافعية تتعامل مع المشاعر والاتجاهات والجوانب النفسية للفرد.

المدخل الثاني: استراتيجية تحسين الإنتاجية:

تبنى استراتيجية الإنتاجية الفعالة على أدراك مجموعة من العوامل أهمها ما

يلي:

الطلب على منتجات المشروع، المركز التنافسي للمشروع في الأسواق، الموارد المتاحة للمشروع، مستوى التقنية بالمشروع.

ثانياً — مؤشرات قياس الإنتاجية:

يعتبر عنصر الزمن عنصر عاملاً يتعين إظهاره عند التعرض لمفهوم الإنتاجية ، حيث ان الخطة والاهداف المحددة للإنجاز عادة ما تكون مرتبطة بفترة زمنية طويلة أو قصيرة الأجل ، وبالتالي نجد أن قياس الإنتاجية يكون على حسب نوعية العلاقة الممثلة ، ويتم القياس على فترة زمنية معينة ، الى جانب التغيرات التي تطرأ فنيا .

(W.E.G.Salter ، 1960)

انقسمت مؤشرات القياس للإنتاجية إلى الآتي:

أولاً: القياس الكلي للإنتاجية :

ويقصد به قياس الإنتاجية الكلية أو الإجمالية للمنشأة في شكل نسبة واحدة أو عدة نسب، أي أنى يجب الاعتماد على الإجماليات عن حساب المخرجات والمدخلات وتقاس الإنتاجية الكلية بالمقياس الآتي: (فاطمة محمد أحمد، ٢٠٠٧، ص ٤٤)

إجمالي المخرجات

إجمالي المدخلات (عنصر العمل + عنصر رأس المال + عنصر المواد + عنصر الخدمات)

ثانياً: القياس الجزئي:

ولقد عرفه Wilson بأنه نسبة إجمالي المخرجات الى نوع واحد من أنواع المدخلات مثل (انتاجية العامل ، إنتاجية العمل ، إنتاجية رأس المال ،) . (Rick L. Wilson, p14 1994)

(١) إنتاجية عنصر العمل:

يعتبر هذا المقياس من أهم مقاييس الإنتاجية الجزئية وأكثرها شيوعا وبشكل خاص على المستوى القومي وعلى مستوى المنظمة.

$$\frac{\text{إجمالي قيمة المخرجات}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

(٢) إنتاجية عنصر المواد:

$$\frac{\text{قيمة أو كمية الانتاج}}{\text{قيمة أو كمية المواد الخام تكاليف الانتاج}}$$

(٣) إنتاجية عنصر رأس المال:

$$\frac{\text{إجمالي قيمة المخرجات}}{\text{رأس المال المدفوع أو المستخدم}}$$

المبحث الثالث : اثر ادارة الاداء في تحسين الانتاجية

المقدمة

لقد حاول الكثير من الاقتصاديين ربط مفهوم الإنتاجية بكافة عناصر الإنتاج ، وقد ادى اختلافهم في تحديد هذه العناصر الى عدم الاتفاق في التعبير الكمي لها ، ويرى البعض انه في حالة تضمن مفهوم الإنتاجية لكافة عناصر الإنتاج يمكن حينئذا اعتبارها مؤشر هام من مؤشرات الاداء . (Horn , Karal Heinz , 1967)

ولقد اجاب جويل روس في كتابه عن الانتاجية على السؤال التالي : لماذا نحتاج الى قياس الانتاجية ؟ وكانت الاجابه على النحو التالي ، يمكن التعرف على مزايا قياس الانتاجية من خلال الفوائد الممكن تحقيقها في المجالات الاتية :-

- إدارة العمل
- إدارة العاملين
- الإدارة الذاتية

أولاً: دور اداره الاداء فى تحسين الانتاجية

تهتم الادارات فى المؤسسات برفع الكفاءة الانتاجية وتحسين مستوى الاداء ، فهم المحرك الرئيسى فى العملية الانتاجية ، بمعنى انهم مصدر الطاقة التى تسيطر على الاداء لمختلف العناصر المنتجة .

ومن جهة أخرى مازالت الكفاءة الانتاجية تتوقف على الطريقة التى يودى بها الافراد أعمالهم ، إذ أن هؤلاء باستخدامهما لالات أو بتنفيذهم لمراحل الانتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات ، وبالتالي على الانتاجية التى اصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسى على زيادة القدرة على العمل ، وكذا الرغبة فىه ، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفى الذى يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة

ثانيا : دور الاداره العليا فى تطبيق استراتيجيات اداره الاداء لتحسين الانتاجية
تعتبر الاداره هي المسؤلة عن كافة العمليات الحيوية داخل المنشأة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم الاداء واتخاذ القرارات ، ومن ثم تلعب الادارة دور حيوي ومؤثر على الانتاجية ، لذلك يجب على الاداره ان تتأكد من أن كافة العاملين والنظم داخل المنشأة موجه لتحسين الانتاجية ، لذلك يتطلب من الاداره وضع رؤية واضحة الاهداف بالمنشأة ككل وادراكها من جانب العاملين ، كذلك يجب ان يكون هناك تخطيط وتحديد للأهداف على مستوى كل وحدة مما يمكن تقييم ادائها الفعلى ومن ثم تحديد مستوى الانتاجية لديها والعمل على تحسينها من جانب العاملين فى كافة المستويات الادارية (Kiyoshi , Ramani , 2000) .

ثالثا : تأثير الاداء على الانتاجية

ارتباط تعريف الاداء بمفهوم الانتاجية قد يبدو من الوهلة الاولى مترادفان ، ولكن يجب ملاحظة أن الانتاجية تشير الى المحصلة النهائية لعمل الفرد أو لعمل مجموعة من الافراد ، ونلاحظ ايضا ان الانتاجية تمثل نسبة أو رقم يشير الى العلاقة بين المدخلات والمخرجات ، بينما يمثل الاداء رقما معيناً يعبر عن جهة معينه خلال فترة زمنية معينه ، ويرجع سبب التداخل بين المصلحين الى ان ارتفاع الاداء في بعض الاحوال يكون مؤشر لارتفاع الانتاجية ولكنة في أغلبها قد يكون هنا اداء عال وانتاجية منخفضة ، كما في حالة قيام مجموعة من العاملين بانداز عمل ما بكل جهد ونشاط في ظروف تكون فيها الالات قديمة ، وأسلوب عمل غير مناسب ، ومواد غير مطابقة للمواصفات فالنتيجة ستكون تحقيق اداء عالي وانتاجية منخفضة ، وذلك لان الانتاجية ستأخذ في الاعتبار الالات والمعدات والمواد الخام والمواد الاولية ، بينما الاداء سيعبر عن الجهد المبذول في العمل ، لذلك يعتبر مصطلح الاداء أكثر ارتباطا بإنتاجية العمل من الانتاجية الكلية . (م / محمود ضيف ، بدون تاريخ ، ص ٤)

الفصل الثاني : منهجية البحث

المقدمة :

تعتبر المنهجية ما هي إلا محور هام ورئيسي يتم العمل من خلاله على استخدام المنهج الوصفي والتحليلي من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية للدراسة، ويمكن النظر إلى أهمية الدراسة بشكل عام من خلال جانبين "الجانب الأول" هو الجانب النظري والذي يمكن من خلاله توضيح أثر استراتيجيات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية مقارنة بالتطبيق على قطاعي صناعة الورق في جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية، "الجانب الثاني" والذي يتعلق بالدراسة الميدانية والتي يقدمها البحث في صورة توصيات ونتائج لأثر استراتيجيات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية

دراسة ميدانية مقارنة بالتطبيق على قطاعي صناعة الورق في جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية. أولاً: أسلوب الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً، كما لا يكتفى هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات وهم:

أ- المصادر الأولية:

قام الباحث بجمع هذه البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية لموضوع البحث والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض

ب- المصادر الثانوية:

اتجه الباحث إلى معالجة الإطار النظري للبحث على المصادر الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث .

ثانياً : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من شركات قطاع صناعة الورق في مصر وشركات قطاع صناعة الورق في المملكة العربية السعودية، ومن تلك الشركات منها شركات قطاع عام ومنها شركات قطاع خاص) ، ويرجع السبب في اختيار الباحث لهذا القطاع من قطاعات الصناعة نظراً لما يتمتع به هذا القطاع من أهمية ولا توجد العديد من الأبحاث التي تناولت هذا القطاع ويوجد به العديد من المعوقات التي تؤثر على شركات هذا القطاع في جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية ، ويمثل الجدول التالي مجتمع الدراسة

مدى تأثير استراتيجيات الأداء الاستراتيجي في تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية" دراسة ميدانية مقارنة ...

أحمد نصر محمد عبد الرحمن

جدول رقم (٢-١)
عدد العاملين في المنظمات محل الدراسة

الشركة	مجتمع البحث
ايماك لتصنيع الورق	٣٨٩
راكتا لتصنيع الورق	١٠٠٩
الاهرام للطباعة والتغليف	٢٤٦
الشروق الحديثة للطباعة والتغليف	١١٣٠
السويس للأكياس الورقية	٥٠٠
دلتا للطباعة والتغليف	٤٢٠٠
السعودية لتصنيع الورق	٤٠٠٠
إجمالي عدد العاملين	١١٤٧٤

المصدر : من إعداد الباحث بناء على بيانات الشركات

ثالثاً: عينة الدراسة

قام الباحث بالاعتماد على العينة العشوائية الطبقية في العاملين بالشركات محل الدراسة في المستويات الادارية الثلاث " عليا، وسطي، وتنفيذية " وكل عامل له علاقة بالمنظمات محل الدراسة، ويرجع السبب في اختيار العينة على هذا النحو نظرا لان البحث يشتمل على تحسين إنتاجية المنظمة ككل وليس قسم محدد أو إدارة محددة، قد بلغ حجم المجتمع ١١٤٧٤ موجود في حجم المجتمع ١٠٠٠٠ : ١٥٠٠٠ في الجدول أي ان حجم العينة سيكون ٣٧٠ : ٣٧٥

رابعا : صدق الاستبانة

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ٧ متخصصين في إدارة الأعمال والأحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم ٢، وقد قام الباحث بإجراء بالتعديل على قوائم الاستقصاء بناء على التعديلات التي قالها المحكمين من حذف وتعديل وأضاف بعض الفقرات في ضوء المقترحات المقدمة، وبعد اجراء التعديلات

مدى تأثير استراتيجيات الأداء الاستراتيجي في تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية" دراسة ميدانية مقارنة ...

أحمد نصر محمد عبد الرحمن

ظهر الاستبيان بهذا الشكل في صورته النهائية ، انظر ملحق (٣) الخاصة بالمديرين و (٤) الخاصة بالعاملين .

خامسا : ثبات الأستبانة

اعتمد الباحث في تقييم مصداقية متغيرات الدراسة على معامل ألفا كرونباخ (Alpha)، والجدول الآتي يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة الخاصة بالعاملين والمديرين في كل من جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية عدا المتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (٢ - ٢)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة في جمهورية مصر العربية

R2	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
٠.٨٥٦	٠.٨٤٩	٢٦	استراتيجيات النمو
٠.٧٧٥	٠.٥٦٦	٢٣	استراتيجيات الاستقرار
٠.٥٨٤	٠.٦١٠	١٦	استراتيجيات الاتكماش
٠.٧٣١	٠.٥٢٦	٢٥	الإنتاجية الكلية
٠.٧٠٤	٠.٧٢٩	٤٥	الإنتاجية الجزئية

المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج معامل ألفا كرونباخ

يوضح الجدول التالي ان قيم معامل ألفا للأستبانة الخاصه بعنيه البحث في الشركات المصرية تتراوح ما بين (٠.٥٢٦ : ٠.٨٤٩) ويدل ذلك على ان قيم ألفا كرونباخ متوسطة ، بينما بلغت قيم R2 والتي تدل على الصدق الذاتي تتراوح بين (٠.٥٨٤ : ٠.٨٥٦) وهذا يعنى ان معامل صدق الاستبانة متوسط بدرجة كبيرة .

جدول رقم (٢ - ٣)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة في المملكة العربية السعودية

R2	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
٠.٥٥٣	٠.٥٩٢	٢٦	استراتيجيات النمو
٠.٧٦٤	٠.٦٩٣	٢٣	استراتيجيات الاستقرار
٠.٦٥٣	٠.٥٦٢	١٦	استراتيجيات الانكماش
٠.٧١٤	٠.٧٤٩	٢٥	الإنتاجية الكلية
٠.٩٢٠	٠.٩٤٥	٤٥	الإنتاجية الجزئية

المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج معامل ألفا كرونباخ

يوضح الجدول التالي ان قيم معامل ألفا للاستبانة الخاصة بعينه البحث في الشركات السعودية تتراوح ما بين (٠.٥٦٢ : ٠.٩٥٤) ويدل ذلك على ان قيم ألفا كرونباخ متوسطة ، بينما بلغت قيم R2 والتي تدل على الصدق الذاتي تتراوح بين (٠.٥٥٣ : ٠.٩٢٠) وهذا يعنى ان معامل صدق الاستبانة متوسط بدرجة كبيرة .

سادسا : المعالجات الأحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد استعان الباحث بكل من:

- اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- حساب المقاييس الوصفية (المتوسط العام ، المتوسط المرجح ، الانحراف المعياري ، قوة الاتجاه) وذلك بهدف التعرف على مدى إدراك العاملين والمديرين بشركات محل الدراسة لاستراتيجيات ادارته الاداء ومدى تأثيرها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الصناعية .

- استخدام اختبار one- sample- t- test للعينة الواحدة: استعان الباحث هنا باختبار One-sample-t-test اختبارات لعينة واحدة وذلك من أجل تحديد مدى تأثير استراتيجيات إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية المؤسسات الصناعية
- معامل الارتباط بيرسون: بغرض تحديد مدى قوة الارتباط بين المتغيرين.
- نموذج الانحدار الخطى البسيط: بغرض التعرف هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقل والتابع (أم) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقل والتابع
- اختبار T لعينيتين مستقلتين لقياس الفروق بين متغيرين عينة الدراسة وفقاً لآراء كل من (المديرين، العاملين) وللتعرف على ما اذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة .

الفصل الثالث : نتائج وتوصيات البحث

نتائج البحث :

(١) اتضح من خلال قوائم الاستقصاء ان عينه البحث من المديرين في شركات صناعة الورق في جمهورية مصر العربية كان لديهم موافقه على استراتيجيه النمو من حيث التطبيق ، وكان للعاملين من عينه البحث في شركات صناعة الورق في جمهورية مصر العربية كان لديهم موافقة على استراتيجيه الاستقرار من حيث التطبيق .

(٢) اتضح من خلال قوائم الاستقصاء ان عينه البحث من المديرين في شركات صناعة الورق في المملكة العربية السعودية كان لديهم موافقه على استراتيجيه النمو من حيث التطبيق ، وكان للعاملين من عينه البحث في شركات صناعة الورق في المملكة العربية السعودية كان لديهم موافقة على استراتيجيه النمو و استراتيجيه الاستقرار من حيث التطبيق .

(٣) توصلت الدراسة الى ان الادارات في مؤسسات صناعه الورق تقوم بإتباع استراتيجيات ادارته الاداء بنسب متوسطة في الشركات محل الدراسة ، كما توصلت

مدى تأثير استراتيجيات الأداء الاستراتيجي في تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية" دراسة ميدانية مقارنة ...

أحمد نصر محمد عبد الرحمن

الدراسة على ان ادارات الشركات تهتم بمؤشرات قياس الانتاجية الكلية أكثر من مؤشرات قياس الانتاجية الجزئية .

٤) توصلت الدراسة على انه توجد فروق ذات دلالة أحصائية بين استراتيجيات إدارة الاداء و تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية.

٥) توصلت الدارسة الى ان الاستراتيجيات الاكثر ارتباطا وتأثيرا في تحسين الانتاجيه من وجه نظر المديرين هي استراتيجية النمو وأن الاستراتيجية الاكثر ارتباطا وتأثيرا في تحسين الانتاجية من وجه نظر العاملين هي استراتيجية الاستقرار في الشركات المصرية محل الدراسة .

٦) توصلت الدارسة الى ان الاستراتيجيات الاكثر ارتباطا وتأثيرا في تحسين الانتاجيه من وجه نظر المديرين هي استراتيجية النمو وأن الاستراتيجية الاكثر ارتباطا وتأثيرا في تحسين الانتاجية من وجه نظر العاملين هي استراتيجية النمو و استراتيجية الاستقرار في الشركات السعودية محل الدراسة .

توصيات البحث :

١) الاهتمام بدراسة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات الصناعية في قطاع صناعة الورق .

٢) الاهتمام بدراسة المنافسين ومدى التطور في الاساليب العلمية الحديثة التي يتم استخدامها في مجال الانتاج .

٣) دراسة الاساليب العلمية في مجال التسويق وسياسات ادارته المبيعات حتى تستطيع المؤسسات الصناعية الوقف امام المنافسين .

٤) دراسة شكل وجوده المنتجات للمنافسين مقارنته بالمنتج الخاص بك .

٥) توضيح الدور الذي تلعبه استراتيجيات ادارته الاداء في تحسين انتاجية المؤسسات الصناعية من خلال عقد اجتماعات بشكل مستمر مع المديرين والعاملين وذلك لعرض شكل وخصائص كل استراتيجيه من استراتيجيات ادارته

الاداء وبشكل التالي (استراتيجية النمو ، استراتيجية الاستقرار ، استراتيجية الانكماش)

٦) يجب قياس مستوى تحسين انتاجية المؤسسات الصناعية بصفة مستمر وذلك من أجل التعرف على الوضع الحالي للمؤسسة ككل ولا بد من استخدام الطرق والاساليب العلمية الحديثة في قياس مستوى الانتاجية الكلية للشركة وتنقسم مقاييس الانتاجية الى جزئين (الانتاجية الكلية ، الانتاجية الجزئية)

٧) يوصى الباحث الدارسين في مجال الاداره بمزيد من الدراسات العلمية حول موضوع استراتيجيات اداره الاداء .

٨) يوصى الباحث الدارسه في مجال الاداره بمزيد من الدراسات والتي يكون مجال التطبيق فيها قطاع صناعة الورق

أولاً: المراجع العربية:

أ. الكتب:

١. توماس وهلين، دافيد هنجر، "الإدارة الاستراتيجية".
٢. أميرة فؤاد أحمد مهران، عبد العاطي لاشين محمد، "الإدارة الاستراتيجية واتخاذ القرارات"، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلفين.
٣. سيد محمد جاد الرب ، " أداره الإنتاج والعمليات " ، كلية التجارة ، جامعة الأسماعلية ، ٢٠١٤ .

ب. المؤتمرات:

١. محمود ضيق ، قياس الانتاجية ، مزاره الزراعة ، مجلس التدريب ، القاهرة .
- ج . الرسائل العلمية :
١. عمر تيمجدين، "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة - الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ٢٠١٢/٢٠١٣ .
٢. فيروز شين، نوال شين، "جدول القيادة الإستراتيجية كأداة لقياس الأداء الإستراتيجي في المنظمات الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر

مدى تأثير استراتيجيات الأداء الاستراتيجي في تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية" دراسة ميدانية مقارنة ...

أحمد نصر محمد عبد الرحمن

٣. صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية"، جامعة محمد خضير، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٦/٢٠٠٧.
٤. إيمان عزولي، "البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ٢٠١٠.
٥. نبيلة جعجع، "استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسات الإنتاجية"، جامعة محمد بو ضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٧.
٦. ناصر شافي الدوسري، " أثر استراتيجية النمو على الاداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقى كمتغير وسيط " ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، ٢٠١٠ .
٧. صالح بلاسكة ، " قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية فى المؤسسة الإقتصادية الجزائرية " ، رسالة ماجستير ، ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ٢٠١٢ .
٨. د/ عبد الكريم حسين ، " دراسة إحصائية لإنتاجية العامل فى شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية فى سورية خلال الفترة ١٩٩٦—٢٠٠٦ " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٢٧ ، العدد الأول ، ٢٠١١ .
٩. د / زهرة عبد محمد الشمري ، " تقييم تطبيق التقنيات الحديثة لتحسين الإنتاجية : دراسة حالة فى معمل رقم ٧ الشركة العامة للصناعات الجلدية " ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد الثامن ، العدد الثالث ، ٢٠١٠ .
١٠. جمعه صالح سلطان ، " اثر الاتجاهات الإبتكارية على تحسين الإنتاجية فى الشركات الصناعية " رسالة ماجستير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية تجارة ، مصر ، ٢٠١١ .
١١. احمد مهدي عبدالقادر ، احمد ابراهيم ابوسن ، " اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعى السودانى بالتبنيق على مجموعة شركات جباد الصناعية " ، مجلة العلوم والثقافة ، مجلد ١٢ ، العدد ٢ ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠١٢
١٢. زياد مقيد القاضى ، " علاقة الممارسات الاستراتيجية لاداره الموارد البشرية واثرها على اداء المنظمات " ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الشرق الاوسط ، ٢٠١٢ .

مدى تأثير استراتيجيات الأداء الاستراتيجي في تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية" دراسة ميدانية مقارنة ...

أحمد نصر محمد عبد الرحمن

١٣. زرقى عمار ، " التعهد بإدارة الصيانة كإختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية – مدخل لتحسين الإنتاجية "، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر ، ٢٠١٢ .
١٤. غازى حسن جودة ، " أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن " ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، ٢٠١٣ .
١٥. سليمانى ذهبية ، " الحوافز ودورها في تحسين اداء العاملين " ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر ، ٢٠١٣ .
١٦. ملوح أحمد، " إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية "، رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ٢٠١٤.

د. المواقع :

1) <https://www.blogger.com> .

هـ. الدرويات :

١. عباس مزعل مشرف ، " دور الاداء الاستراتيجي في تنمية القائد الإداري : دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الكوفة " ، مقال ، مجلة مركز دراسات الكوفة ، العراق ، العدد ٣ ، ٢٠١١ .
٢. أكرم محسن الياسرى ، " أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي " ، رسالة ماجستير ، مجلة جامعة بابل (العلوم الانسانية) ، العراق ، العدد ١ ، مجلد ٢٠ ، ٢٠١٢ .
٣. طلال سليمان جريرة ، " مدى انعكاس قياس عناصر تكاليف الجودة على تحسين وزيادة الانتاجية وتخفيض التكلفة في إحدى شركات تصنيع العصير الطبيعي في سوريا : دراسة تحليلية " ، رسالة ماجستير ، العدد ١٠، ٩ ، اليمن ، ٢٠١٢ .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1) W . E . G . Salter , **Productivity and Technical change** , Cambridge , 1960 .
- 2) Rick L.Wilson , An improved Gool-Oriented Method for Measuring Productivity . **Interational Journal of Operations & Productio Management** , vol .14 , Issue . 1 . 1994 .
- 3) Horn , Karal Heinz , Productivity concepts and Measurement , **The Institute of Notional planning** , cairo , Memo , No . 754 , April , 1967 .
- 4) Slact and Others , **Operations Management** , U.K: peartions Education Limited , pp 38 : 40 , 2001 .
- 5) Romani , **Productinity and Ecomomic Pevelpment** , industrial Economist , 2000 .
- 6) Kiyoshi , Suito , total productivity Management , **Work Study** , voll . 47 , NO . 4 , pp 117 : 127 .