

اثر القرارات الهيكلية على القرارات التشغيلية في
تحسين الانتاجية
دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة
العامة للصناعات القطنية

الاستاذ المساعد الدكتورة اسماء خضير ياس
الكلية التقنية الادارية

المستخلص :

دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة للصناعات القطنية . ترتبط القرارات التي تؤخذ على صعيد الوحدة الانتاجية للشروع بالعملية الانتاجية والمتعلقة بتصنيع المنتج بالقرارات التشغيلية التي تتعلق بالقوى العاملة وتحسين الانتاجية وهذا ماكدت عليه فرضية البحث التي مفادها " وجود علاقة ذات دلالة احصائية وتأثير معنوي بين القرارات الهيكلية والقرارات التشغيلية في تحسين الانتاجية " وقد تم اختيار كل من الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة للصناعات القطنية كمجتمع للدراسة , ولغرض تحقيق هدف البحث تم تقدير العلاقة بين المتغيرين اعلاه بتطبيق البرنامج الاحصائي SPSS على الفقرات الواردة في الاستبانة التي استخدمت كأداة للحصول على البيانات والمعلومات من عينة البحث . وتبين من نتائج اختبار العلاقة الدالية بين المتغيرين (المستقل) و(التابع) بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرين لكل من الشركتين قيد الدراسة . كما تم التوصل الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات .

الكلمات المفتاحية : الناتج الصناعي , القرارات الهيكلية , القرارات التشغيلية , الانتاجية .

ABSTRACT:

The product manufacturing decisions have related with the productivity decisions what the hypothesis of the research emphasis which is "there is a relation statistical significance and significant effect between the structural decisions and operational decisions"

So it has been choose the general company for lather industries and general company for cotton industries as a community study, in order to achieve the aim of the research, the relation was estimated for the Variables above applying (SPSS) on the contained items in the Questionnaire which is used as a tool to get the data and information from the research finally the research has many conclusions and recommendations.

Key words : industrial product , structural decisions , operational decisions , productivity .

اولا: المقدمة

من المعروف ان القطاع الصناعي يتألف من مجموعه من الفروع التي تشكل صناعات متعددة تضم منشآت متجانسة من حيث نوعية الانتاج او استخدامه وتختلف الوحدات او الفروع الصناعية فيما بينها من حيث اهميتها النسبية في اجمالي الناتج الصناعي, ولاشك بأن كل وحدة انتاجية صناعية تهتم بمنتجاتها كما ونوعا لذلك يقع على عاتقها اتخاذ جملة من القرارات التي تخضع لها عملية الانتاج وهي بذلك تكون مسؤولة عن كل الانشطة والوظائف التي تقع ضمن العملية الانتاجية منذ بداية تأسيس المصنع حتى وصول السلعة الى المستهلك وتلبية رغباته وكسب ثقته بما يضمن اطالة دورة حياة منتجاتها وتحسين مستوى انتاجيتها مما يعزز من بقاءها واستمرارها ويكون عاملا حاسما للحفاظ على القدرة التنافسية لها.

ثانيا: أهمية البحث

تنطلق أهمية البحث في محاولة التعريف بالقرارات الهيكلية التي تخص المنتج الصناعي والتي تتحدد على صعيد الوحدات الانتاجية اضافة الى التعرف على مجموعة القرارات التشغيلية التي يكون ارتباطها بمتطلبات العمل اليومي , ومحاولة معرفة تأثير القرارات الهيكلية على القرارات التشغيلية من خلال تحسين الانتاجية وذلك عن طريق الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين مستوى المهارة للعاملين وتحسين ظروف العمل والاهتمام بسلم الرواتب والاجور ومنح الحوافز والمكافآت .

ثالثا: مشكلة البحث

يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الاتية :

- ماهي القرارات الهيكلية التي تتخذ من قبل مدراء الوحدات الانتاجية عند الشروع في العملية الانتاجية؟
- ماهي القرارات التشغيلية التي تتخذ من الجهات التنفيذية داخل الوحدات الانتاجية والتي تكون اكثر ارتباطا بمتطلبات العمل اليومي ؟
- هل للقرارات الهيكلية اثر على القرارات التشغيلية في تحسين مستوى الانتاجية في كل من الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة للصناعات القطنية في العراق موضوع البحث ؟

رابعا: اهداف البحث:

يرمي البحث الى تحقيق الاهداف التالية :

- 1- التعرف على مفهوم القرارات الهيكلية وانواعها وعلاقتها بنظم المعلومات.
- 2- التعرف على مفهوم القرارات التشغيلية وعلاقتها بمستوى الانتاجية .
- 3- التقدير الدالي للعلاقة بين القرارات الهيكلية والقرارات التشغيلية في تحسين الانتاجية للصناعات موضوع البحث.

خامسا: فرضية البحث:

ينطوي البحث على فرضية مفادها " وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقرارات الهيكلية للمنتج الصناعي على القرارات التشغيلية لتحسين الانتاجية في الصناعات العراقية".

سادسا: حدود البحث:

- 1- الحدود المكانية : تم اختيار الشركة العامة للصناعات الجلدية / خط انتاج الاحذية الجلدية , والشركة العامة للصناعات القطنية / معمل خياطة بغداد , لغرض انجاز الجانب العملي من البحث .
 - 2- الحدود الزمانية : امتدت الفترة الزمنية لانجاز البحث من 2012/9/1 ولغاية 2013/6/1 .
 - 3- الحدود المعرفية وتمثلت :
- أ- المتغير الاول (المستقل) القرارات الهيكلية للمنتج الصناعي.
- ب- المتغير الثاني (التابع) القرارات التشغيلية للانتاجية.

سابعا: اساليب جمع البيانات والمعلومات:

- 1- ان وسائل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري للبحث تضمنت المصادر والمراجع من الكتب العربية والاجنبية والدوريات اضافة الى مصادر المكتبة الافتراضية عبر شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
- 2- وسائل جمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي للبحث: ان البحث لا يتضمن بيانات رقمية حول المنتج الصناعي ومعدل الانتاجية وانه لا يتمخض عن دراسة كمية للعلاقة بين كمية او قيمة المنتج ومعدل الانتاجية, وانما يتضمن استمارة استبيان تحتوي على مجموعتين من الاسئلة تتألف كل منها من عشرة اسئلة تتعلق المجموعة الاولى منها بالقرارات الهيكلية التي تتخذ على صعيد الوحدات الانتاجية لغرض القيام بالعملية الانتاجية والتي تكون حول المنتج الصناعي مثل دراسة البيئة الخارجية , دراسة الطلب على المنتج, مدى مطابقة المنتج لاذواق المستهلكين , اسلوب الانتاج ... الخ . اما المجموعة الثانية من الاسئلة كانت حول القرارات التشغيلية والتي تخص القوى العاملة مثل نظام الحوافز والمكافآت , سلم الاجور والرواتب , تحسين علاقات العمل , تحسين ظروف العمل ... الخ .

ثامنا : عينة ومجتمع البحث:

- 1- تم اختيار الشركة العامة للصناعات الجلدية في الكرادة كمجتمع للدراسة حيث ان قسم الصناعات الجلدية في الشركة يحتوي على خط انتاجي خاص بصناعة الاحذية الجلدية , وقد تم توزيع 25 نسخة من استمارة الاستبيان على عينة من الموظفين العاملين في الشركة المذكورة وذلك لاختبار متغيرات البحث.
 - 2- تم اختيار الشركة العامة للصناعات القطنية / معمل خياطة بغداد في باب المعظم كمجتمع للدراسة , حيث يحتوي على خط انتاجي لصناعة الخيم , وقد تم توزيع 20 نسخة من استمارة الاستبيان على عينة من الموظفين العاملين في الشركة المذكورة وذلك لاختبار متغيرات البحث.
- وقد بلغ مجموع الاستثمارات الموزعة (45) استمارة تم الحصول على (43) استمارة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة بلغت (95.5 %).

تاسعا: الاساليب الاحصائية المستخدمة:

- بأستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتطبيقاتها تم اعتماد الاساليب الاحصائية الآتية:
- 1- معامل الارتباط الخطي البسيط R وذلك لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .
 - 2- معامل التحديد R^2 والذي يستخدم لتحديد التأثيرات بين المتغير المستقل والمتغير التابع .
 - 3- اختبار t وذلك لاختبار معنوية معامل الارتباط ومعنوية معامل الانحدار .
 - 4- اختبار f وذلك لقياس معنوية واثر العلاقة بين المتغيرات المستخدمة في البحث فإذا كانت قيمة f المحسوبة اكبر من قيمة f الجدولية فهذا يعني ان المتغيرات المستقلة ذات تأثير معنوي على المتغيرات التابعة , اما اذا كانت قيمة f المحسوبة اقل من قيمة f الجدولية فهذا يعني ان المتغيرات المستقلة ليست ذات تأثير معنوي على المتغيرات التابعة .
 - 5- الانحدار البسيط وذلك لتحديد اثر المتغير المستقل على المتغير التابع ومعرفة معنوية ذلك التأثير .

المبحث الثاني - (الجانب النظري)

الناتج الصناعي [المفهوم , الخطة , القرارات]

يعرف الناتج الصناعي بأنه السلع التي تقوم بإنتاجها الصناعة . اما الصناعة فهي ذلك النشاط البشري الذي يهدف الى انتاج مواد جديدة من مواد اولية مختلفة, او هي العمليات التي يقوم بها الانسان مستخدما نوع من الالات والمعدات معتمدا على الطاقة والوقود لانتاج مواد جديدة تلبي حاجات الانسان . (السمك : 1997: 2)

فالصناعة حسب المفهوم الاقتصادي لها تتألف من عدد من المنشآت التي تنتج عدد من السلع وتتألف كل منشأة من وحدة اقتصادية تقوم بخلط عوامل الانتاج لاجل انتاج السلع ويديرها منظم واحد يقوم باتخاذ القرارات . ويكتنف هذا المفهوم النظري للصناعة صعوبات عملية حيث خضع الى اجتهادات من قبل الكتاب والمنظرين وقد عرف (B.D.G Fortman) الصناعة بأنها مجموعة من المنشآت تنتج سلعة واحدة متجانسة تجانسا مطلقا الا ان هذا الشرط وهو التجانس قد لا يكون موجودا دائما حيث ان معظم المصانع تنتج عدة منتجات قد تكون او لا تكون بدائل لبعضها , وقد تعرض هذا التعريف الى نقد من قبل مختلف الاقتصاديين وذلك لعدم وجود مثل هذا المفهوم في الواقع العملي . والطريقة الافضل لتعريف الصناعة هي انها مجموعة من المنتجين لسلع هي بدائل قريبة لبعضها ويجهزون بها مجموعة من المشترين . لذلك فقد عرف (Chamberlin) الصناعة بأنها مجموعة من المؤسسات تنتج سلعا من نفس النوع وان لم تكن متجانسة مطلقا . ومن الجدير بالذكر ان السلع البديلة قد لاتأتي من نفس الصناعة فقد تكون هناك سلعتان لهما نفس الاستخدام ولكنهما تأتيان من صناعتين مختلفتين , على سبيل المثال البطانيات الصوفية واجهزة التدفئة الكهربائية حيث كلاهما يستخدمان لنفس الغرض وهو التدفئة ولكنهما لاتعتبران سلعه لصناعة واحدة حيث ان طبيعة كل منتج تختلف عن طبيعة المنتج الاخر وهما يستندان الى تكنولوجيا مختلفة. (القريشي : 2005 : 25)

عموما من الصعب اعطاء تعريف للصناعة بشكل دقيق وعليه فالنشاط الصناعي نشاط انتاجي سواء كان تحويلي (تحويل المواد الاولية من حالة الى اخرى) او استخراجي (استخراج الخامات من باطن الارض) او خدمي (انتاج الطاقة الكهربائية) يهدف الى خلق المنفعة او زيادتها من اجل تغطية متطلبات الانسان . (الجميل واخرون : 1979 : 17)

يمكن تقسيم السلع الصناعية الى ثلاثة انواع:

- 1- السلع الانتاجية Capital goods : وهي السلع التي تقوم بآنتاج سلع اخرى مثل المكين والمعدات والادوات الانتاجية الاخرى .
- 2- السلع الوسيطة Intermediate goods : وهي السلع التي تدخل في انتاج السلع النهائية مثل الفولاذ والحديد والاسمنت والقطن والصوف وماشابه.
- 3- السلع الاستهلاكية Consumer goods : وهي السلع التي يتم استهلاكها بشكل مباشر من قبل المستهلكين مثل المنتجات الغذائية والملابس والجهزة الكهربائية وماشابه.

يعتبر المنتج الصناعي المردود المباشر للنشاط الانتاجي الصناعي حيث تتم معالجة وتغيير وتكييف الموارد الطبيعية بطرق فنية من اجل انتاج مختلف انواع السلع الصناعية وذلك بمساعدة عوامل الانتاج المختلفة من المكاين والمعدات وعنصر العمل والتنظيم الى جانب الموارد الطبيعية والمواد الخام وهذا من خلال عمليات الانتاج حيث تتحول المواد الاولية من شكلها الاولي غير قابل للاستهلاك الى شكل جديد قابل للاستهلاك النهائي والاستفادة منها بصورة مباشرة او غير مباشرة ويمكن تصنيف المنتجات الصناعية حسب بعض المفاهيم: (القرشي : 2005 : 78)

1- درجة الانجاز داخل الوحدة الانتاجية

2- دورها في اطار القطاع الصناعي والاقتصاد الوطني

3- درجة الاهمية في نشاط الوحدة الانتاجية

لاشك ان كل وحدة انتاجية صناعية تهتم بمنتجاتها كما ونوعا لابد ان تتخذ جملة من القرارات المهمة التي تخضع لها العملية الانتاجية منذ بداية وضع اللبنة الاولى لانشاء المصنع حتى تكون السلعة جاهزة للاستهلاك النهائي وهي لكي تقوم بأعمالها ووظائفها لابد من وضع خطة للانتاج تتخذ بموجبها تلك القرارات اللازمة لانتمام العملية الانتاجية وقبل ان نتعرف على تلك القرارات المهمة موضوع البحث لابد من التطرق الى خطة الوحدة الانتاجية .

خطة الوحدة الانتاجية: وهي خطة المنتج الصناعي لانتاج الكميات المرغوبة من المنتجات الصناعية بالاصناف المحددة خلال فترة زمنية محددة عادة تكون سنة واحدة . ويتم تحديد كمية الانتاج المخطط في ضوء الطلب المتوقع على المنتجات المعنية وكذلك في ضوء الطاقة الانتاجية القائمة وتوفير مستلزمات الانتاج من مواد بشرية ومواد اولية وسلع وسيطة .

ان وضع الخطة الانتاجية يتم من خلال الخطوات التالية :

1- تقدير الطلب على السلع والخدمات التي تنتجها الوحدة الانتاجية من حيث الكم والنوع بالاعتماد على الاساليب المختلفة للتقدير اهمها اباحث السوق.

2- تحديد الطاقة الانتاجية القائمة والذي يعتمد على عدة عوامل منها :

أ- عدد المكاين وانتاجية الماكينة الواحدة.

ب- وقت العمل الفعال خلال السنة.

ج- مستوى تنظيم العمل والانتاج .

د- نوعية المواد المستخدمة وجودتها.

هـ- اعداد العاملين ومهاراتهم .

3- تخطيط الطاقة الانتاجية وذلك بمقارنة ماهو متوفر منها وماهو مطلوب بهدف تشخيص العجز او الفائض منها .

4- تقدير الموارد اللازمة للانتاج من خلال العلاقة بين كمية المنتج من السلع والخدمات وكمية الموارد اللازمة للانتاج.

ويمكن تصنيف الخطط المعدة داخل اي وحدة انتاجية الى ثلاث فئات وهي خطط الادارة العليا , خطط الادارة الوسطى , خطط الادارة الدنيا , فالخطط الرئيسية يتم اعدادها على مستوى المنظمه من قبل الادارة العليا اما الادارة الوسطى فتكون المسؤولة عن ادارة الوظائف الرئيسية مثل دائرة الانتاج حيث يتم اعداد خطة على مستوى دائرة الانتاج وخطط فرعية على مستوى اقسام هذه الدائرة وخطط تنفيذية على مستوى الادارة الدنيا تهدف الى انجاز المهام والاعمال اليومية والاسبوعية والشهرية .

تشمل الخطط التي تضعها الوحدة الانتاجية على تصميم السلع واختيار موقع المصنع وتكنولوجيا الانتاج وتتضمن هذه الخطط نفس الخطوات المعتمدة في اعداد الخطة الرئيسية على مستوى المنشأة وتتنبق عن خطط الانتاج خطط فرعية تكون اكثر دقة تتعلق بمستوى التوظيف , المعدات , الادوات المستخدمة في كل قسم , مستويات الانتاج . وتتنبق عن الخطط الفرعية مجموعة من الخطط التنفيذية يعدها مشرفو خطوط الانتاج وتتعلق ببرمجة العمل ومن امثلتها جداول دوام العمال , جداول الانتاج وتعديلاته بما يتلائم مع طلب المستهلك , جداول الصادر والوارد للمستودعات , جداول المشتريات اللازمة لاستمرار العملية الانتاجية . (فياض وقده : 2010 : 51)

وتعتمد قرارات التسعير على اهداف الادارة العليا حيث يتم اتخاذ قرار وضع السعر على المنتج بما يلائم دخل المستهلك ومقدرته الشرائية اي الاخذ بنظر الاعتبار امكانية المستهلك كنقطة البداية عند اتخاذ قرارات التسعير , وتكون مسؤولية التسعير مناهة بالادارة العليا حيث من مسؤوليتها النهائية المصادقة على الاسعار المقترحة , وتكون ايضا مناهة بأدارة التسويق ويقسم مختص بالتنسيق مع قسم التسويق وباقي الاقسام مع ضرورة الاسترشاد بأهداف ومحددات الادارة العليا.

اما نظام عملية الانتاج الذي يتم اختياره على صعيد المنشأة او المنظمة سيكون له تأثير على كفاءة ونتاجية العمل وجودة المنتج فيها حيث تقع على عاتق المسؤولين في تلك الوحدات الانتاجية مهمة اتخاذ مجموعتين من القرارات وهي التالي : (محسن والنجار : 2009 : 66)

- 1- القرارات الهيكلية Structural Decisions: وهي مجموعة القرارات التي تخص المنتج الصناعي وقد تسمى بقرارات التصميم ولها تأثير طويل المدى ومن الصعب تغير مفعولها اذا حصل خطأ ما فيها فأن اصلاح هذا الخطأ يكلف الوحدة الانتاجية كثيرا اذ ان تأثير هذا الخطأ يصعب ابطال مفعوله او تغييره . ومن امثلتها ماييلي:
 - أ- القرارات التي تخص المنتج حسب مواصفات التصميم وخصائص الاداء .
 - ب- القرارات التي تتعلق بحجم الطاقة وعلاقتها بالطلب الكلي وامكانية التوسع بها وتوقيات التغير ومعالجة الزيادة في الطلب .
 - ج- قرارات تكنولوجيا الانتاج والفن الانتاجي المختار والذي يجب ان يكون متناسق مع خصائص المنتج والمتعلقة بدرجة تنوع المنتج وحجم الطلب عليه .
- 2- القرارات التشغيلية Operational Decisions : وهي مجموعة من القرارات ذات طابع تشغيلي ولكنها اكثر ارتباطا بمتطلبات العمل اليومي ويمكن ابطال او تغير مفعولها بدرجة اقل من الصعوبة ومن امثلتها ماييلي :

- أ- القرارات التي تتعلق بالموارد البشرية وتحديد مستوى المهارة للعاملين , الاهتمام بمستويات وبرامج التدريب , وضع الاسس لتقويم الاداء , الاهتمام بسلم الرواتب والاجور , منح الحوافز والمكافآت. وتعتبر هذه من الاعتبارات المهمة لسير العملية الانتاجية وضمان تحسين الانتاجية للعاملين في الوحدة الانتاجية.
- ب- القرارات التي تتعلق بالتخطيط والسيطرة على الانتاج والتي تؤثر في الكلفة وجودة المنتج .
- ج- القرارات التي تتعلق بتحديد مستوى الجودة المرغوب في المنتجات او الخدمات التي تقدمها الوحدة الانتاجية.
- د- القرارات التي تتعلق بالمخزون والاختيار بين مستويات عالية او متوسطة او منخفضة من المخزون.

وقبل التطرق الى القرارات التشغيلية التي تتعلق بتحسين الانتاجية لابد من التعرف على مفهوم الانتاجية وعلاقته بالنتائج.

1- مفهوم الانتاجية :

ان كلمة الانتاجية تحمل عدة معاني فالبعض يؤكد على انها مقياس الكفاءة الشخصية للعامل والبعض الاخر يعرفها بأنها المخرجات المطلوب تحقيقها من الموارد وهكذا . وقد عبر احد الاقتصاديين عن الخلط في مفهوم الانتاجية بقوله " الانتاجية موضوع تحيطه فوضى كبيرة , الناس يستخدمون نفس المصطلح لكنهم يعنون به اشياء مختلفة " . (طاقة وعجلان : 2008 : 161)

2- الانتاجية وعلاقتها بالنتائج: تعني الانتاجية العلاقة بين كمية الناتج وكمية الموارد المستخدمة في عملية الانتاج (اي انها نسبة او معدل) حيث كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على زيادة الانتاجية . وفي اي عملية انتاجية يتطلب استخدام خدمات عناصر الانتاج مثل العمل ورأس المال والخبرة التنظيمية , اي ان الانتاج هو كمية او قيمة السلع والخدمات الحاصل عليها من مزج اثنين او اكثر من عناصر الانتاج في العملية الانتاجية وبالتالي فأن تعريف الانتاجية يتمثل في امكانية الحصول على اقصى كمية ممكنة من الناتج بأستخدام كمية معينة من خدمات عناصر الانتاج المختلفة.

ان الزيادة في الانتاجية يمكن ان تتحقق عن طريق مائتي : (القريشي: 2005: 140)

- أ- الزيادة في كمية الناتج دون ان يصاحبها زيادة في كمية المدخلات .
- ب- تحقيق نفس الكمية من الناتج بأستخدام كمية اقل من المدخلات مع افتراض بقاء نوعية الناتج على مستواه او ارتفاع مستوى الجودة والنوعية .
- ج- الزيادة في كمية الناتج بنسبة تفوق الزيادة في كمية المدخلات .

نستنتج من ذلك بأن زيادة الانتاجية لاتعني بالضرورة زيادة كمية الناتج بل تعني تغير العلاقة بين الناتج والمدخلات لذلك فأن مؤشر الانتاجية يبين مستوى كفاءة استغلال الموارد الاقتصادية . (Akay and Dogan : 2013 : 123)

3- الانتاجية على الصعيد الوطني والانتاجية على الصعيد الدولي: تعد الانتاجية على الصعيد الوطني المؤشر الرئيسي لمستوى المعيشة والسبب يعود الى ان زيادة نسبة المخرجات لكل ساعة عمل تمكن القوى العاملة من الحصول على مستوى دخل اعلى ثم تحسن مستوى معيشتهم , بالمقابل فإن انخفاض الانتاجية يؤدي الى هبوط مستوى المعيشة . ان زيادة اسعار السلع والخدمات او زيادة الرواتب والاجور التي لاقتنرن بزيادة حقيقية في الانتاج فأنها ستؤدي الى زيادة التضخم النقدي وانخفاض مستوى المعيشة .

اما الانتاجية على الصعيد الدولي فإن الدول التي تتمتع بأنتاجية عالية تستخدم مواردها بشكل افضل من الدول ذات الانتاجية المنخفضة هذا الامر يتيح للدول ذات الانتاجية العالية تحقيق مزايا تنافسية واختراق الاسواق العالمية, مثلا تمكنت اليابان من زيادة انتاجيتها من بين اكبر سبع دول صناعية في العالم خلال الفترة 1960-1990 الامر الذي مكنها من اختراق اسواق العالم بالعديد من السلع مثل السيارات والحاسبات والسفن والاجهزة الكهربائية والاتصالات الخ . واستطاعت اليابان من النجاح بأنتاج سلع ذات جودة عالية . (محسن والنجار : 2012 : 21)

مؤشر انتاجية العمل ويعتبر هذا المؤشر كمقياس لكفاءة العمل المبذول من قبل العاملين في العملية الانتاجية .

$$\text{انتاجية العمل} = \text{كمية الناتج} / \text{مقدار العمل المبذول}$$

وبهذا نحصل على كمية الناتج لكل وحدة عمل مبذولة في العملية الانتاجية ويكون الانتاج اما بالوحدات مثل الوزن او الطول او عدد الوحدات ويكون مقدار العمل اما من خلال عدد العاملين او عدد ساعات العمل وترتفع مستوى الانتاجية كلما ارتفع حاصل قسمة كمية الناتج على مستلزمات الانتاج . وبسبب صعوبات القياس التي تكتنف طرق الاحتساب الكمية يفضل العديد من الباحثين استخدام القيم النقدية بحيث يصبح هذا المؤشر كالتالي:

$$\text{انتاجية العمل} = \text{قيمة الناتج} / \text{عدد العاملين}$$

$$\text{او انتاجية العمل} = \text{قيمة الناتج} / \text{الاجور}$$

ويعطي هذا المؤشر قيمة الناتج لكل عامل وتكون النتيجة مقيمة بالوحدة النقدية ويمكن استخدام القيمة المضافة بدلا من قيمة الناتج الاجمالية كما يمكن استخدام عدد العاملين او عدد ساعات العمل المبذولة او قيمة الاجور لقياس مؤشر انتاجية العمل . (محسن والنجار : 2012 : 23)

وبصورة عامة ليس هناك مقياس وحيد لانتاجية العمل حيث يعتمد ذلك على كيفية قياس الانتاج وكيفية قياس العمل . فبالنسبة للعمل فإن ساعات العمل المبذولة هو المقياس الادق والافضل من مؤشر عدد العاملين لان عدد العاملين لايعكس كمية العمل المبذولة بسبب تغيب العمال نتيجة المرض او الاهمال او التهرب . كما يفضل البعض استخدام طريقة القيمة المضافة في قياس انتاجية العمل بدلا من قيمة الانتاج وذلك لانها تستبعد مستلزمات الانتاج (حيث ان ارتفاع اسعار هذه المستلزمات يؤدي الى تضخم في قيمة الناتج) وبالتالي تعتبر هذه الطريقة مقياسا دقيقا للكفاءة الانتاجية . (Aoyama et al : 2012 : 3)

ويعتبر مؤشر انتاجية العمل من اهم المؤشرات واكثرها شيوعا وذلك لاهمية العنصر البشري في العملية الانتاجية ولسهولة احتساب هذا المؤشر واستخدامه لاغراض المقارنه بين المنشآت لتقارب نوعيات ومستويات العمل. لهذا السبب غالبا مايتم التركيز على مؤشر انتاجية العمل في الدراسات الصناعية التطبيقية.

وبما ان هناك مجموعة من العوامل تؤثر في انتاجية العمل لابد من اتخاذ جملة من القرارات لتحسين الانتاجية , ومن اهم العوامل المؤثرة في انتاجية العمل ماييلي : (الوادي واخرون : 2010 : 219)

- 1- طبيعة المنتج من حيث حجمه ودرجة تطوره التكنولوجي ومستوى جودته.
- 2- طبيعة العملية الانتاجية والتكنولوجيا المستخدمة فيها على سبيل المثال في المصانع المؤتمته يكون عدد العاملين قليلا وتكون انتاجية العامل مرتفعه قياسا بانتاجية العامل في المصانع الالية.
- 3- قوة العمل ودرجة التأهيل والمهارة والاخلاص في العمل .
- 4- عوامل البيئة الخارجية والعوامل الاخرى التي يصعب التحكم فيها مثل انقطاع التوريد او تعطل الالة المفاجئ .

اما القرارات التي تساعد الوحدات الانتاجية على زيادة وتحسين انتاجيتها فهي ماييلي:

- 1- منح العاملين مكافآت وحوافز لغرض رفع انتاجيتهم
- 2- التغير في طبيعة العملية الانتاجية من حيث الاسلوب او التكنولوجيا المستخدمة ومثال ذلك ماييلي:
 - أ- احداث تغيرات هيكلية في العملية الانتاجية
 - ب- استخدام آلات ذات طاقة انتاجية اكبر
 - ج- تغير اسلوب الانتاج وتقليل مراحل الانتاج او الوقت اللازم لانتاج الوحدة الواحدة من المنتج
 - د- زيادة الانفاق على البحث والتطوير لابتكار سلع جديدة او تحسين جودة المنتجات او تطويرها بالصورة التي تقلل من كلفة المدخلات المستخدمه او تقليل الفاقد من العملية الانتاجية.
 - هـ- استخدام الطرق الهندسية لترشيد طرق العمل
 - و- استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات وتحديد البديل الافضل اومزيج المنتج الذي يقلل الكلفة او يعظم الربح.

كما تساهم الوسائل السابقة الذكر برفع الكفاءة الانتاجية للعمل والتي تسمى ايضا بالكفاءة الفنية والتي تعني انتاج اكبر كمية ممكنه من المنتجات وذلك بأستخدام عناصر الانتاج المتوفرة لدى المجتمع باقل كلفة ممكنه واهم مصدر لزيادة الكفاءة الانتاجية هو الاستثمار في التعليم والتدريب والاستثمار في الاباحث والتطوير . (www.my 2013 : qalqilai . com)

المبحث الثالث- (الجانب العملي)

يهتم هذا الجانب بأختبار العلاقة بين القرارات الهيكلية للمنتج الصناعي والقرارات التشغيلية لتحسين الانتاجية في كل من الشركة العامة للصناعات الجلدية /معمل صناعة الاحذية ,والشركة العامة للصناعات القطنية / معمل صناعة الخيم - بغداد .

ولغرض ايجاد العلاقة بين ظاهرتين او اكثر وتحديد نوع وقوة تلك العلاقة , كالعلاقة بين المتغيرين اعلاه نلجأ عادة الى نظرية الارتباط التي تظهر شدة او قوة العلاقة بين المتغيرين المستقل X_i والمتغير التابع Y_i ويمكن دراسة هذه العلاقة من خلال تمثيلها بالصورة التالية: $Y_i = F(X_i)$ وتسمى بدراسة الانحدار كما يسمى المستقيم الذي يمثل هذه الدالة بمنحنى او خط الانحدار . (القاضي واخرون : 2005 : 112)

ويعتبر الانحدار احد الاساليب الاحصائية المهم التي تستخدم لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع . وفي حالة كون المتغير التابع Y_i يعتمد على متغير مستقل واحد X_i كما هو الحال في هذا البحث فيسمى الانحدار " بالانحدار الخطي البسيط " Simple liner regression , وكذلك يمكن استخدام "معامل الارتباط الخطي البسيط " coefficient of simple liner regression . والذي يستخدم لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين , فإذا كانت العلاقة موجبة وطردية فإن قيمة (r) تقترب من (1) وإذا كانت العلاقة سالبة عكسية فإن قيمة (r) تقترب من (-1) في حين اذا اقتربت قيمة (r) من الصفر فهذا يعني انعدام العلاقة. وقد تكون العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع غير خطية . (جودة : 2008 : 266) (الزعي والطلافة : 2006 : 222)

فيما يلي اختبار للعلاقة بين المتغيرين القرارات الهيكلية حول المنتج الصناعي كمتغير مستقل والقرارات التشغيلية حول تحسين الانتاجية كمتغير تابع وذلك بأستخدام المعادلة الخطية وبتطبيق البرنامج الاحصائي SPSS على الفقرات الواردة في الاستبانة المرفقة ضمن الملحق وكما يلي:-

1- تم اختبار العلاقة بين المتغيرين اعلاه للصناعات الجلدية من خلال تقدير الدالة الخطية للمتغيرين وهي

$$Y_i = a + b_i X_i + e_i$$

وكانت النتائج موضحة في الجداول كالتالي :

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.716	.512	.491	.23672

The independent variable is x.

أ- من الجدول Model Summary كانت قيمة معامل الارتباط تساوي $R = 0.72$ وهذا يعني ان العلاقة بين المتغيرين علاقة موجبة وقوية . بينما كان معامل التحديد $R^2 = 0.512$ حيث يفسر نسبة التغير في المتغير التابع (قرارات الانتاجية) والتي تعود الى التغير في المتغير المستقل (القرارات الهيكلية) وهذه النسبة جيدة وتعني ان 51% من قرارات تحسين الانتاجية تعود الى قرارات الانتاج للصناعات الجلدية اما الخطأ المعياري

للتقدير Std.Error فقد بلغ 0.236 حيث يدل ذلك انه كلما صغر هذا النوع من الخطأ فأن حجم اخطاء التقدير تكون اقل .

اما مستوى المعنوية المحسوب Sig.f فقد بلغ (0.00) وهو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وهذا يعني ان المتغير المستقل يفسر نسبة كبيرة من تباين المتغير التابع ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة (H1) والتي تشير الى وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1.354	1	1.354	24.156	.000
Residual	1.289	23	.056		
Total	2.642	24			

The independent variable is x.

ب- من الجدول "ANOVA تحليل التباين " بلغ مستوى الدلالة (المعنوية) (0.00) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد والبالغ (0.05) وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير التابع (القرارات التشغيلية) والمتغير المستقل (القرارات الهيكلية) . وقد بلغت قيمة F المحسوبة 24.156 لمستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1,23) وهي اعلى من قيمة F الجدولية والبالغة (4.28) وعالية سوف نرفض فرضية العدم (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين المتغيرين قيد الدراسة.

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
x	.656	.134	.716	4.915	.000
(Constant)	.738	.291		2.539	.018

ج- من جدول المعاملات Coefficients نكتب معادلة خط الانحدار كالتالي:-

$$Y = 0.738 + 0.656 X$$

نلاحظ ان قيمة معلمة X تساوي 0.656 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع في الصناعات الجلدية وهذا يعني ان زيادة بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل تؤدي الى زيادة قدرها 65.6% في تحسين الانتاجية .

وقد بلغت قيمة t المحسوبة (4.915) عند مستوى معنوية (0.05) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والبالغة (1.711) وعليه نرفض فرضية العدم (H_0) والتي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين المتغيرين , ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على وجود علاقة ذات تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع. ومما يؤكد هذا القرار ان مستوى الدلالة المحسوب قد بلغ (0.00) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

2- تم اختبار العلاقة بين القرارات الهيكلية للمنتج والقرارات التشغيلية في تحسين الانتاجية الصناعية القطنية من خلال تقدير الدالة الخطية للمتغيرين وهي كالتالي

$$Y_i = a + b_i X_i + e_i$$

وكانت النتائج موضحة في الجداول كالتالي :

Model Summary

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	.750	.563	.537	.37017

The independent variable is x.

أ- من الجدول Model Summary كانت قيمة معامل الارتباط تساوي $R = 0.750$ وهذا يعني ان العلاقة بين المتغيرين علاقة موجبة وقوية . بينما كان معامل التحديد $R^2 = 0.563$ حيث يفسر نسبة التغير في المتغير التابع (القرارات التشغيلية) والتي تعود الى التغير في المتغير المستقل (القرارات الهيكلية) وهذه النسبة جيدة وتعني ان 56% من التغير في المتغير التابع تعود الى التغير في المتغير المستقل للصناعات القطنية اما الخطأ المعياري للتقدير Std.Error فقد بلغ 0.370 حيث يدل ذلك انه كلما صغر هذا النوع من الخطأ فأن حجم اخطاء التقدير تكون اقل .

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3.002	1	3.002	21.911	.000
Residual	2.329	17	.137		
Total	5.332	18			

The independent variable is x.

ب- من الجدول "ANOVA تحليل التباين " بلغ مستوى الدلالة (المعنوية) (0.00) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد والبالغ (0.05) وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (21.911) لمستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1,17) وهي اعلى من قيمة F الجدولية والبالغة (4.45) وعليه سوف نرفض فرضية العدم (H_0) والتي تنص على عدم وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع في الصناعات القطنية ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين المتغيرين قيد الدراسة.

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
x	.796	.170	.750	4.681	.000
(Constant)	.397	.322		1.232	.235

ج- من جدول المعاملات Coefficients نكتب معادلة خط الانحدار كالتالي:-

$$Y = 0.397 + 0.796 X$$

نلاحظ ان قيمة معلمة X تساوي 0.796 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين القرارات الهيكلية للمنتج الصناعي والقرارات التشغيلية في تحسين الانتاجية في الصناعات القطنية وهذا يعني ان تغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل تؤدي الى تغير بنسبة قدرها 79.6% في المتغير التابع .

وقد بلغت قيمة t المحسوبة (4.681) عند مستوى معنوية (0.05) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والبالغة (1.734) وعليه نرفض فرضية العدم (H_0) والتي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين المتغيرين , ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على وجود علاقة ذات تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع. ومما يؤكد هذا القرار ان مستوى الدلالة المحسوب قد بلغ (0.00) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

في ضوء دراسة وتحليل موضوع البحث تم التوصل الى الاستنتاجات التالية:

- 1- ان كل وحدة انتاجية صناعية تهتم بمنتجاتها كما ونوعاً يقع على عاتقها اتخاذ جملة من القرارات التي تخضع لها عملية الانتاج منذ بداية تأسيس المصنع حتى وصول السلعة للمستهلك النهائي .
- 2- تقوم الوحدة الانتاجية بوظائفها ضمن خطة للانتاج حيث يتم تحديد كمية الانتاج المخطط في ضوء الطلب المتوقع على المنتجات المعنية وكذلك في ضوء الطاقة الانتاجية القائمة وتوفير مستلزمات الانتاج من مواد بشرية ومواد اولية وسلع وسيطة .
- 3- تصنف الخطط المعدة داخل اي وحدة انتاجية الى ثلاث فئات وهي خطط الادارة العليا وخطط الادارة الوسطى وخطط الادارة الدنيا وتتخذ هذه الادارات اهم القرارات المتعلقة بالعملية الانتاجية .
- 4- ان نظام عملية الانتاج يقع على عاتقه مهمة اتخاذ مجموعتين من القرارات وهي :
أ- القرارات الهيكلية وهي التي تخص المنتج الصناعي وهي التي لها تأثير طويل المدى ومن الصعب تغيير مفعولها اذا ما حصل خطأ ما فيها .
ب- القرارات التشغيلية : وهي القرارات ذات الطابع التشغيلي والتي يكون ارتباطها بمتطلبات العمل اليومي ويكون تغيير مفعولها بدرجة اقل من الصعوبة ومن امثلتها القرارات التي تتعلق بالموارد البشرية وتحسين مستوى المهارة للعاملين وضمان تحسين الانتاجية في الوحدة الانتاجية .
- 5- الانتاجية كلمة تعني عدة معاني والبعض يؤكد على انها مقياس للكفاءة الشخصية للعامل والبعض الاخر يعرفها بأنها المخرجات المطلوب تحقيقها من الموارد , وتعني الانتاجية العلاقة بين كمية الناتج وكمية الموارد المستخدمة في عملية الانتاج حيث كلما ارتفعت هذه النسبة دلت على زيادة الانتاجية .
- 6- يعتبر مؤشر انتاجية العمل مقياس لكفاءة العمل المبذول من قبل العاملين في العملية الانتاجية ويعتبر هذا المؤشر من اهم المؤشرات واكثرها شيوعاً وذلك لاهمية العنصر البشري في العملية الانتاجية ولسهولة احتساب هذا المؤشر يتم استخدامه لاجراء المقارنة بين المنشآت لتقارب نوعيات مستويات العمل .
- 7- هناك مجموعة من العوامل تؤثر في انتاجية العمل منها طبيعة المنتج , العملية الانتاجية والتكنولوجيا المستخدمة , قوة العمل ودرجة تأهيلها , عوامل البيئة الخارجية .
- 8- هنالك مجموعة من القرارات والوسائل تساعد على زيادة وتحسين انتاجية العمل منها منح العاملين مكافآت وحوافز , والتغيير في اسلوب الانتاج المستخدم او استخدام آلات ذات طاقة انتاجية اكبر وزيادة الاستثمار في البحوث والتطوير او الاستثمار في التعليم والتدريب .
- 9- تبين من نتائج اختبار العلاقة الدالية بين القرارات الهيكلية للمنتج الصناعي كمتغير مستقل والقرارات التشغيلية في تحسين الانتاجية كمتغير تابع وبأستخدام النموذج الخطي للدالة وبتطبيق الحزمه الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS على عينة في الشركة العامة للصناعات الجلدية / خط انتاج الاحذية , بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرين . اذ بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.72$ وهذا يعني ان العلاقة بين

المتغيرين علاقة طردية وقوية , بينما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.512$ الذي يفسر نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود الى المتغير المستقل حيث بلغت هذه النسبة 51% . وقد بلغ مستوى المعنوية المحسوب (0.00) وهو اقل من المستوى المعتمد البالغ (0.05) وهذا يعني ان المتغير المستقل يفسر نسبة كبيرة من تباين المتغير التابع . كما تبين ان قيمة F المحسوبة 24.156 هي اعلى من F الجدولية البالغة (4.28) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1,23) . اما قيمة t المحسوبة فقد بلغت (4.915) وهي اكبر من قيمة t الجدولية البالغة (1.711) . وهذا يدل على وجود علاقة ذات تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع في خط انتاج الاحذية للصناعات الجلدية.

10- تبين من نتائج اختبار العلاقة الدالية بين القرارات الهيكلية للمنتج الصناعي كمتغير مستقل والقرارات التشغيلية في تحسين الانتاجية كمتغير تابع وبأستخدام النموذج الخطي للدالة وبتطبيق الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss على عينة في الشركة العامة للصناعات القطنية / خط انتاج الخيم , بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرين . اذ بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.750$ وهذا يعني ان العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية وقوية , بينما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.563$ الذي يفسر نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود الى المتغير المستقل حيث بلغت هذه النسبة 56% وقد بلغ مستوى المعنوية المحسوب (0.00) وهو اقل من المستوى المعتمد البالغ (0.05) وهذا يعني ان المتغير المستقل يفسر نسبة كبيرة من تباين المتغير التابع . كما تبين ان قيمة F المحسوبة 21.911 هي اعلى من قيمة F الجدولية البالغة (4.45) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1,17) . اما قيمة t المحسوبة فقد بلغت (4.681) وهي اكبر من قيمة t الجدولية البالغة (1.734) . وهذا يدل على وجود علاقة ذات تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع في خط انتاج الخيم للصناعات القطنية.

ثانيا: التوصيات :

في ضوء الاستنتاجات السابقة الذكر تم وضع التوصيات التالية:

- 1- ضرورة زيادة الاهتمام بقرارات الناتج الصناعي في الشركات الصناعية بغية تحقيق اهدافها والارتقاء بمستوى انتاجيتها بما يحقق الميزة التنافسية لها .
- 2- الاهتمام بعملية توثيق مراحل انبثاق المنتجات الجديدة وفق آلية خاصة تسهل عملية الرجوع اليها ومتابعتها .
- 3- اعتماد نتائج الدراسات السابقة فيما يخص المنتج الصناعي وضرورة الاستمرار بأجراء الدراسات المماثلة لها في الشركات موضوعة البحث والشركات المشابهة لها في مجال الانتاج الصناعي , يساعد على تحقيق التطور في العمليات الانتاجية والارتقاء بمستوى الانتاجية .
- 4- الاخذ بنظر الاعتبار اراء المستهلك بشكل خاص وطلب السوق بشكل عام عند وضع آليات لتصنيع المنتجات النهائية وذلك من خلال اجراء المقابلات او صياغة استبيان توجه للمستهلكين لاخذ ارائهم حول منتجات الشركة.

- 5- الاهتمام بتطوير برامج الرقابة على المنتج الصناعي منذ بداية العملية الانتاجية اي منذ ادخال المواد الاولية الى الصناعة حتى تصبح السلعة جاهزة للاستهلاك النهائي , مما يسهم ذلك في زيادة وتحسين نوعية المنتج ثم رفع مستويات الانتاجية .
- 6- الاهتمام بمقاييس الكفاءة والفاعلية والتي تضمن استخدام امثل للموارد المتاحة (العمل, المواد الاولية , الالات والمعدات) وتلافي الهدر والضياع لتلك الموارد مما له الاثر في زيادة مستويات الانتاج والانتاجية.
- 7- ضرورة الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت والذي له دور كبير في تحفيز العاملين على العمل وحثهم على التفاني والعطاء وزيادة شعورهم بالولاء والمسؤولية تجاه الوحدة الانتاجية التي يعملون فيها وهذا ينعكس بدوره على تحسين نوعية المنتجات ثم رفع مستويات الانتاجية.
- 8- الاهتمام بآلية وحدات الصيانة لما لها من دور مهم في اصلاح عطلات الماكائن والالات بسبب الاستخدام او التقادم وضرورة شمول منتسبي هذه الوحدات بالحوافز او المكافآت . والاهتمام بضرورة ادخالهم في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم وكفاءتهم مما ينعكس ذلك على نوعية المنتجات وعلى رفع الكفاءة الانتاجية للعمل.

قائمة المراجع:-

- الجميلي , حميد جاسم وآخرون / الاقتصاد الصناعي , دار الكتب للطباعة والنشر , 1979
- الزعبي , محمد بلال والطلافة , عباس / النظام الاحصائي SPSS , دار وائل للنشر والتوزيع , الطبعة الثالثة , عمان – الاردن , 2006
- السماك , محمد ازهر / الاقتصاد الصناعي , الشارقة العالمية للاستشارات الاكاديمية , الاردن 1997
- القاضي , دلال وآخرون / الاحصاء للداريين والاقتصاديين , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان – الاردن , 2005
- القرشي , مدحت / الاقتصاد الصناعي , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان – الاردن 2005
- الوادي , محمود حسين وآخرون / الاقتصاد الاداري , دار المسيرة للنشر والتوزيع , الطبعة الاولى , عمان – الاردن 2010
- جودة , محفوظ / التحليل الاحصائي الاساسي باستخدام SPSS , دار وائل للنشر والتوزيع , الطبعة الاولى , عمان – الاردن 2008
- طاقة , محمد وعجلان , حسين / اقتصاديات العمل , دار اثراء للنشر والتوزيع , عمان – الاردن 2008
- فياض , محمود احمد وقادة , عيسى يوسف / ادارة الانتاج والعمليات – مدخل نظمي , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان – الاردن , 2010
- محسن , عبد الكريم والنجار , صباح مجيد / ادارة الانتاج والعمليات – دار الذاكرة للنشر والتوزيع , الطبعة الثالثة , 2009
- محسن , عبد الكريم والنجار , صباح مجيد / الانتاج والعمليات – دار الذاكرة للنشر والتوزيع الطبعة الرابعة 2012

* Akay , Gokhan H and Dogan , Can / The effect of labor supply changes on output empirical evidence from US industries , Journal of productivity Analysis , Vol.39 , Issue 2, (www.IVSL.org)

* Aoyama , Hideaki and others/, Equilibrium Distribution of Labor productivity : A theoretical model , 2012 , (www.IVSL.org)

* [www.myqalqilai.com / productivity.htm](http://www.myqalqilai.com/productivity.htm)

استمارة استبيان

الاخ الموظف الكريم :

ان هذا الاستبيان قد صمم لاعداد البحث الموسوم " اثر القرارات الهيكلية على القرارات التشغيلية في تحسين الانتاجية " دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة للصناعات القطنية . يرجى الاجابة بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع اشارة (صح) في الحقل الذي يتفق مع رأيك , علما بأن اجابتك ستستخدم لاغراض البحث العلمي فقط . شاكرين تعاونكم معنا .

مع التقدير

رقم (1)

اولا: القرارات الهيكلية حول المنتج الصناعي

التسلسل	الفقرة	اتفق	اتفق احيانا	لا اتفق
1	هل هناك دراسة للبيئة الخارجية والداخلية عند القيام بتصنيع المنتجات النهائية (انقطاع التوريد , التوقف المفاجئ للالات)؟			
2	هل هناك قدرة على تكيف معدلات الانتاج وفقا لتقلبات الطلب وحسب الشروط الاقتصادية ؟			
3	هل هناك تأكيد على وضع سعر المنتج بما يتلائم مع دخل المستهلك وقدرته الشرائية من جهة وبما يحقق الربح المناسب من جهة اخرى؟			
4	هل يؤخذ بنظر الاعتبار اراء المستهلكين بأعتبارها مصدر خارجي للمعلومات؟			
5	هل توجد استجابة لتغير اسلوب الانتاج كتقليل خطوات او الوقت اللازم للانتاج عند حدوث بعض الخلل او العيوب في المنتجات النهائية ؟			
6	هل هناك تأكيد على تطابق الانشطة التطويرية والتصميمية للفن الانتاجي المعتمد مع خصائص المنتج ؟			
7	هل يوجد اهتمام بتصميم المنتج او السلعة حسب رغبات المستهلك؟			
8	هل هناك خطة عمل للاهتمام بتصنيع المنتجات الصناعية النهائية؟			
9	هل هناك برنامج رقابة على نجاح عملية تصنيع المنتجات النهائية؟			
10	هل يوجد ضمان وتأكيد القيم الجديدة ضمن المتطلبات المخطط لها لعملية تصنيع المنتج؟			

رقم (2)

ثانيا: القرارات التشغيلية حول تحسين الانتاجية

التسلسل	الفقرة	اتفق	اتفق احيانا	لا اتفق
1	هل هناك توجه نحو استخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا الجديدة لتسهيل مهام العمل؟			
2	هل يوجد اهتمام بتدريب العاملين على الانظمة والاساليب الانتاجية المتقدمة؟			
3	هل هناك استغلال للموارد المتاحة واستخدام المقاييس الخاصة بالانتاجية (الكفاءة والفاعلية)؟			
4	هل يوجد اهتمام بنظام الحوافز والمكافآت معتمدا على تخصص العامل ومهارته في الاداء ؟			
5	هل يوجد اهتمام بالعمل الجماعي وتحقيق ظروف وعلاقات عمل جديدة مع الاستفادة من مفاهيم الابداع؟			
6	هل يوجد التزام بأوقات العمل المحددة من قبل العاملين؟			
7	هل هناك تحسين في اساليب العمل ونظم الانتاج ؟			
8	هل يوجد اهتمام بأعمال الصيانة نتيجة تقادم بعض المكنات والآلات وذلك لرفع الكفاءة الانتاجية ؟			
9	هل يوجد اعتناء في توظيف وتوزيع العاملين على مهامهم حسب اختصاصهم؟			
10	هل هناك اهتمام بظروف العمل الاخرى (التهوية , الاضاءة والديكور , اساليب الامن والحماية , ساعات الراحة ... الخ)؟			

