

## دور استراتيجيات تخفيض الحجم في تحسين كفاءة الأداء الإنتاجي

مرورة رشدي توفيق عفيفي

### ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم (تغيير هيكل العمالة، التكاليف الاجتماعية، نظام التشغيل المؤقت، تغيير الهيكل التنظيمي) على كفاءة الأداء الإنتاجي (الكفاءة الإنتاجية، الفعالية الإنتاجية، جودة المنتجات، الفاقد والتالف الإنتاجي) بالتطبيق على المديرين والعاملين بالقطاع الصناعي (شركات الغزل والنسيج) بمدينة العاشر من رمضان، وتكونت عينة الدراسة من (٦٤) مفردة من المديرين، و(٢٥٣) مفردة من العاملين بشركات الغزل والنسيج بمدينة العاشر من رمضان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أيضًا قائمة استقصاء للتعرف على آراء عينة الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير أبعاد ومتطلبات تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم اللازمة لتحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي، والعمل على توفير آليات تعمل على زيادة قدرة العاملين بالقطاع الصناعي على الفهم والتعامل الجيد مع تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم، العمل على توفير دورات تدريبية للعاملين بالقطاع الصناعي، توفير كافة الأجهزة والتقنيات التكنولوجية والبرامج الإلكترونية المستحدثة التي تساهم في تنمية العاملين في جميع المستويات الإدارية لتوفير كافة المهارات المطلوبة للعمل.

### الكلمات المفتاحية

استراتيجيات تخفيض الحجم، الأداء الإنتاجي

## Abstract

The study aimed to identify the effect of applying Downsizing Strategies (changing the employment structure, social costs, temporary employment system, changing the organizational structure) on the efficiency of productive performance (production efficiency, productive effectiveness, product quality, production waste and waste) by applying it to managers and workers in the industrial sector. (Spinning and weaving companies) in the tenth of Ramadan city, and the study sample consisted of (64) individual managers, and (253) individual workers in textile companies in the tenth of Ramadan city, the researcher used the descriptive and analytical approach, and also used a survey list to identify the views of the study sample,. Workers in the industrial sector to understand and deal well with the application of Downsizing Strategies, work to provide training courses for workers in the industrial sector, provide all technological devices and technologies and electronic programs developed that contribute to the development of workers at all administrative levels to provide all the skills required for work.

**Key Words:** Downsizing Strategies Productive Performance

## المقدمة:

تشهد البيئة المحيطة بالمنظمات الصناعية تغيرات عديدة ومتنوعة من أهمها تزايد حدة المنافسة وتغير وتطور التكنولوجيا وتجاوز الحدود الإقليمية وتغير التشريعات الحكومية وظهور الإندماجات العملاقة، وقد أصبحت

قضايا الإصلاح الإداري محور اهتمام معظم الدول بصفة عامة والدول النامية بصفة خاصة، ففي الدول المتقدمة احتلت قضايا تخفيض حجم العمالة أهمية خاصة من أجل الوصول إلى أجهزة إدارية صغيرة الحجم تعمل بكفاءة عالية، بينما في الدول النامية تواجه المنظمات الصناعية تحديات كبيرة متأثرة بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية أهمها تزايد احتياجات المواطنين ومطالبهم وتدني الأوضاع الاقتصادية، ويعتبر العنصر البشري والعمالة الفائضة أحد العوائق الأساسية التي تحد من قدرة المنظمات الصناعية على تحقيق القدرات التنافسية في كفاءة الأداء الإنتاجي.

وتعد استراتيجيات تخفيض الحجم من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات الصناعية لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين المركز المالي والتنافسي للمنظمة، ومن هنا يتم النظر إلى تطبيق سياسات تخفيض الحجم مع تجنب الإستهانة عن العمالة، وبالتالي يحدث التناقص التدريجي كالفقدان الطبيعي للعمالة، حيث يكون تلقائياً عن طريق (التقاعد، الوفاة، العجز المستديم، الفصل)، وتعتبر هذه السياسة غير مكلفة، ولا تلحق ضرراً بالعمال، ومن بين هذه الاستراتيجيات أيضاً تقليل التعيينات، وإعادة هيكلة الأجور، وتخفيض ساعات العمل، وتقليص حجم المنظمة من خلال إغلاق أحد الفروع أو خطوط الإنتاج، حيث أدركت الكثير من المنظمات أن المؤسسة الأصغر حجماً ككبيره الحجم بل قد تكون في بعض الأحيان الأصغر حجماً أفضل، ويعد تقليل الحجم مرحلة طبيعية من مراحل التطور التنظيمي (١).

ويوجد آثار إيجابية لاستراتيجيات تخفيض الحجم على الشركات تتمثل في تجديد نشاط الشركة ودفع نموها وتقليل تكاليفها، كما تمثل استراتيجيات تخفيض الحجم في الوقت ذاته أحد أهم مسببات ضعف ولاء العاملين لشركاتهم، وضعف ثقة العاملين في الإدارة، بالإضافة إلى فقدان بعض المهارات والقدرات المتميزة التي تحتاجها الشركات في المستقبل (٢).

وفي إطار ما سبق سوف يتناول البحث تحليل العلاقة بين استراتيجيات تخفيض الحجم وكفاءة الأداء الإنتاجي في القطاع الصناعي مع التركيز على شركات صناعة الغزل والنسيج بمدينة العاشر من رمضان.

### أولاً: مشكلة البحث

من خلال تحليل بعض الدراسات السابقة ونتائج البحث الاستطلاعية في مجال دور استراتيجيات تخفيض الحجم في تحسين كفاءة الأداء الإنتاجي بالقطاع الصناعي تبين أن تنامي اعتماد منظمات الأعمال التي تعمل بمجال الغزل والنسيج على سياسات تخفيض الحجم (تغيير هيكل العمالة، التكاليف الاجتماعية، نظام التشغيل المؤقت، تغيير الهيكل التنظيمي) أدى إلى ظهور مناخ وعلاقات عمل جديدة، بالإضافة إلى زيادة الصراعات بين العاملين على المستوى المادي والمعنوي، وذلك نتيجة شعورهم بالتحديات الناجمة عن استخدام تلك السياسات، ولعل أبرزها فقدان الأمان الوظيفي بالنسبة لمبدأ تغيير هيكل العمالة إذا تم الاستغناء عن العمالة، أما بالنسبة للحد من التكاليف الاجتماعية فأنها تؤثر تأثيراً بالغاً على رضاء العاملين، كما أن هناك سوء إختيار أثناء تشغيل العمالة المؤقتة مما يجعل الشركة غير معتمدة عليها في تحسين الأداء الإنتاجي، وبالتالي من الصعب التوسع في الاستفادة من تطبيق هذه الاستراتيجيات على نطاق كبير لتحقيق أهداف شركات الغزل والنسيج، وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

"يواجه القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان بعض أوجه القصور التي تحد من كفاءة الأداء الإنتاجي في ضوء تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم، والتي قد ترتبط بعدم كفاءة استخدام الموارد المتاحة وعدم جودة المنتجات وتزايد معدلات الفاقد والتالف، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لقياس أثر تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم المتمثلة في: (تغيير

هيكل العمالة، التكاليف الاجتماعية، نظام التشغيل المؤقت، تغيير الهيكل التنظيمي) على كفاءة الأداء الإنتاجي المتمثل في: (الكفاءة الإنتاجية، الفعالية الإنتاجية، جودة المنتجات، الفاقد والتالف الإنتاجي) لدى العاملين والمديرين بشركات الغزل والنسيج بمدينة العاشر من رمضان".

### ثانياً: أهداف البحث

يُمكن تحديد الأهداف الأساسية للبحث في ضوء مشكلة البحث كما يلي:

1. التعرف على مقومات تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم وتبني ثقافة كفاءة الأداء الإنتاجي لدى العاملين بشركات الغزل والنسيج بمدينة العاشر من رمضان.
2. إلقاء الضوء على مزايا تطبيق القطاع الصناعي لاستراتيجيات تخفيض الحجم بوجه عام وشركات الغزل والنسيج بمدينة العاشر من رمضان بوجه خاص.
3. إلقاء الضوء على طبيعة المشكلات التي تواجه تطبيق شركات الغزل والنسيج لاستراتيجيات تخفيض الحجم ومدى أثرها على الأداء الإنتاجي.
4. التعرف على التغيرات التي طرأت على كفاءة وفعالية الأداء الإنتاجي داخل قطاع الغزل والنسيج نتيجة تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم.
5. تحديد طبيعة العلاقة بين استراتيجيات تخفيض الحجم وكفاءة الأداء الإنتاجي لدى العاملين بشركات الغزل والنسيج بمدينة العاشر من رمضان.
6. بيان أثر تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم على كفاءة الأداء الإنتاجي لدى العاملين بشركات الغزل والنسيج بمدينة العاشر من رمضان.

٧. محاولة التوصل إلى نموذج مقترح لدور استراتيجيات تخفيض الحجم في تحقيق زيادة كفاءة الأداء الإنتاجي في قطاع الغزل والنسيج بمدينة العاشر من رمضان.

٨. الخروج بنتائج الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات المبنية على نتائج الدراسة، والتي قد تساعد على تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم في تحقيق زيادة كفاءة الأداء الإنتاجي.

### ثالثاً: أهمية البحث

تنقسم أهمية البحث إلى الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية كما يلي:

١. الأهمية العلمية: يستمد البحث أهميته العلمية مما يلي:
  - أ. يعتبر موضوع تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم وأثرها على كفاءة الأداء الإنتاجي من الموضوعات التي تتسم بالحدائثة، خاصة وأن استراتيجيات تخفيض الحجم لم يتم دراسة أثرها بشكل متكامل على كفاءة الأداء الإنتاجي لدى العاملين بشركات الغزل والنسيج.
  - ب. يكمن أهمية البحث في تناوله لمتغيرات هامة في تحقيق الفاعلية والكفاءة كأحد متطلبات الأداء الإنتاجي بقطاع الغزل والنسيج وهي سياسات التخفيض المدرجة.
  - ج. إبراز دور استراتيجيات تخفيض الحجم في تحقيق تحسين الأداء الإنتاجي، بالإضافة إلى التعرف على المشكلات التي يتعرض لها الأداء الإنتاجي في قطاع الغزل والنسيج مع وضع حلول لمعالجة هذه المشاكل.

د. قد يمثل البحث إمتداد للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بتحسين الكفاءة والفعالية كأحد متطلبات زيادة الأداء الإنتاجي وتقييم الأداء بالشركات الصناعية.

هـ. ترجع أهمية الموضوع إلى تزايد الاهتمام باستخدام استراتيجيات تخفيض الحجم في كثير من الشركات الصناعية والخدمية، وخاصة شركات الغزل والنسيج، حيث لا تخلوا شركة تقريباً من تلك السياسات.

## ٢. الأهمية العملية: يستمد البحث أهميته العملية مما يلي:

أ. يساهم هذا البحث في معرفة أبعاد استراتيجيات تخفيض الحجم ومدى أثرها على كفاءة الأداء الإنتاجي لدى العاملين بشركات الغزل والنسيج بمدينة العاشر من رمضان.

ب. يساهم هذا البحث في زيادة الكفاءة والفعالية الإنتاجية التي تعتبر من متطلبات الأداء الإنتاجي بالقطاع الصناعي.

ج. تساعد نتائج هذا البحث المسؤولين في قطاع الغزل والنسيج على استثمار الأيدي العاملة والتغلب على أهم مشاكلها المتمثلة في الإستغناء عنها من خلال تغيير وإعادة هيكلة العمالة في سوق العمل، وتساعد أيضاً في تطوير بيئة العمل الداخلية التي تساهم في الوصول إلى رضا العملاء بالنسبة للمنتج المقدم، كما تساعد في زيادة كفاءة الأداء الإنتاجي، وبالتالي تنمية الاقتصاد وزيادة الدخل القومي.

## خامساً: فروض البحث

### يقوم هذه البحث على الفروض الرئيسية الآتية:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والعاملين حول تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم في القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان.
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والعاملين حول كفاءة الأداء الإنتاجي في القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات تخفيض الحجم وأبعاد كفاءة الأداء الإنتاجي في القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان.
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم على كفاءة الأداء الإنتاجي في القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان.

### وينقسم الفرض الرئيس الرابع إلى الفروض الفرعية الآتية:

- أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم على الكفاءة الإنتاجية في القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان.
- ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم على الفعالية الإنتاجية في القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان.
- ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم على جودة المنتجات في القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان.



د. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم على الفاقد والتالف الإنتاجي في القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان.

### سادساً: متغيرات البحث

في ضوء الفروض التي يقوم عليها البحث فإن متغيرات البحث وأبعاده الفرعية، يمكن توضيحها كما يلي:

يتضح بأن المتغير المستقل يتمثل في استراتيجيات تخفيض الحجم، وقد تم تقسيم هذا المتغير إلى أربعة أبعاد فرعية تتمثل في: (تغيير هيكل العمالة، التكاليف الاجتماعية، نظام التشغيل المؤقت، تغيير الهيكل التنظيمي)، أما المتغير التابع فيتمثل في كفاءة الأداء الإنتاجي، وقد تم تقسيم هذا المتغير إلى أربعة أبعاد فرعية تتمثل في: (الكفاءة الإنتاجية، الفعالية الإنتاجية، جودة المنتجات، الفاقد والتالف الإنتاجي).

### سابعاً: تحليل العلاقة بين استراتيجيات تخفيض الحجم والأداء الإنتاجي

يمكن تحليل العلاقة بين استراتيجيات تخفيض الحجم وبين الأداء الإنتاجي من خلال الآثار التي تنتج من تطبيق هذه الاستراتيجيات، وتحليل تلك العلاقة سوف يكون من خلال السلبيات والإيجابيات، أو بمعنى آخر هل يؤدي تطبيق تلك الاستراتيجيات إلى زيادة كفاءة الأداء الإنتاجي أم أنه يأتي بالسلب؟.

وتعمل غالبية الشركات في بيئة عمل متغيرة تتضمن: "إلغاء القيود، التطور السريع في التكنولوجيا، سرعة تداول المعلومات، المنافسة العالمية" (أ)، كما تتسم بيئة العمل بتخفيض حجم الشركات، وتخفيض حجم العمالة، وكذلك إعادة الهيكلة (ب)، وتضيف الباحثة تخفيض التكاليف الاجتماعية وتطبيق نظام التشغيل المؤقت.

وقد أدى الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا إلى الإستغناء عن بعض الأنشطة، وكذلك الإستغناء عن بعض العاملين ذوي المهارات الضعيفة والأعمال الروتينية، ونتيجة لذلك تلجأ العديد من الشركات إلى تخفيض حجم العاملين بها كضرورة للبقاء والإستمرار في بيئة العمل<sup>(٥)</sup>، وعلى سبيل المثال هناك العديد من الشركات العملاقة مثل زيروكس وكوداك اضطرت إلى تخفيض حجم العاملين بها وذلك لتحسين الأداء وتوفير التكاليف، وإن الاحتفاظ بهؤلاء العاملين لشركاتهم في ظل بيئة العمل التي تتسم بتخفيض حجم العاملين من القضايا المعقدة أمام إدارة تلك الشركات<sup>(٦)</sup>.

وأن تخفيض حجم العاملين له آثار إيجابية على الشركات، حيث يمثل استراتيجية فعالة لتجديد نشاط الشركة ودفع نموها وتقليل التكاليف، إلا أن هذا التخفيض في الوقت ذاته يعد أحد مسببات ضعف ولاء العاملين لشركاتهم، وضعف ثقة العاملين في الإدارة، وذلك بجانب ظهور بعض السلوكيات السلبية تجاه الشركة وإهمال العمل، بالإضافة إلى التأثير الكبير لتخفيض العاملين على احتمالية فقدان بعض المهارات والقدرات المتميزة التي قد تحتاجها الشركات مستقبلاً<sup>(٧)</sup>.

ولا شك أن مزايا تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم (تغيير هيكل العمالة، التكاليف الاجتماعية، نظام التشغيل المؤقت، تغيير الهيكل التنظيمي) يؤدي إلى تحسين إنتاجية الشركات والمصانع، وتقليل التكاليف، والتخلص من العمالة الزائدة عن الحاجة، وتحسين الكفاءة من خلال إعادة هيكلة الشركة وتحفيز العاملين، وتحسين الأداء التنظيمي، وتقليل البيروقراطية، وسرعة اتخاذ القرارات<sup>(٨)</sup>.

وهناك بعض الآثار السلبية والعيوب لتطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم العديد المتمثلة في زيادة الضغوط في بيئة العمل الجديدة، وضعف الإلتزام

التنظيمي<sup>(١)</sup>، وانخفاض الأداء الإنتاجي لدى بعض العاملين لعدم قدرتهم على تحمل أعباء العمل الإضافية، وفقدان الأمان والاستقرار الوظيفي<sup>(٢)</sup>، وعدم الرضاء والولاء الوظيفي، وزيادة مقاومة التغيير، وفقدان الثقة في إدارة الشركة، وفقدان روح الفريق، وزيادة الصراعات، وفقدان العديد من الكفاءات والمهارات المتميزة، وانخفاض روح الابتكار والإبداع، والإهمال في العمل، والإحباط وانخفاض الروح المعنوية والدافعية<sup>(٣)</sup>.

### ثامناً: حدود البحث

تم إجراء هذه الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

١. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للبحث في التطبيق على المديرين والعاملين في القطاع الصناعي واقتصر البحث على ثمانية شركات صناعية في مجال صناعة الغزل والنسيج بمدينة العاشر من رمضان، والشركات موضع الدراسة والتطبيق تشمل: "شركة نيو جكارتكس للمنسوجات، شركة حيدر تكس، شركة الشرق الأوسط لصناعة المنسوجات، شركة القطب للمنسوجات، شركة الكوثر للغزل والنسيج، شركة حبوب تكس، شركة فرج تكس للمنسوجات، شركة كازارين للمنسوجات".
٢. **الحدود الزمنية:** اقتصرت عملية جمع وتحليل البيانات خلال الفترة من بداية عام (٢٠١٨) إلى نهاية عام (٢٠٢٠).
٣. **الحدود البشرية:** اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل لمفردات المديرين والتي بلغت (٦٤) مفردة، كما اعتمدت على أخذ عينة عشوائية طبقية من العاملين في الشركات موضع الدراسة بلغت (٢٥٣) مفردة، وذلك نظراً لصعوبة إجراء الدراسة على جميع العاملين بشركات صناعة الغزل والنسيج في مدينة العاشر من رمضان.

٤. **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على معرفة دور تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم والمتمثلة في (تغيير هيكل العمالة، التكاليف الاجتماعية، نظام التشغيل المؤقت، تغيير الهيكل التنظيمي) على كفاءة الأداء الإنتاجي والمتمثل في (الكفاءة الإنتاجية، الفعالية الإنتاجية، جودة المنتجات، الفاقد والتالف الإنتاجي) بالتطبيق على المديرين والعاملين بشركات صناعة الغزل والنسيج في مدينة العاشر من رمضان.

### تاسعاً: نتائج البحث

في إطار الدراسة النظرية وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية، يمكن تحديد النتائج العامة للبحث على النحو التالي:

١. توصلت نتائج البحث بشكل عام إلى وجود اختلافات دالة إحصائياً بين آراء فئتي الدراسة (المديرين- العاملين) حول أبعاد تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم، وأبعاد كفاءة الأداء الإنتاجي في القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان لصالح المديرين.

٢. أكدت نتائج البحث على وجود علاقة إيجابية بين أبعاد استراتيجيات تخفيض الحجم وأبعاد كفاءة الأداء الإنتاجي في القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان.

٣. أثبتت نتائج البحث وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم على كفاءة الأداء الإنتاجي في القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان، وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة.

٤. إن أهم الدوافع التي تدفع شركات القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان نحو تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم هو تخفيض الهيكل

- الإداري وتخفيض العمالة الفنية والتوازن بين العمالة الدائمة والمؤقتة وتوزيع العاملين وفقاً للأجور والحوافز.
٥. أظهرت نتائج البحث أن التكاليف الاجتماعية لشركات القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان موضع الدراسة وفقاً لآراء المديرين والعاملين تهتم بالتأمين الصحي والتأمينات الاجتماعية وتكاليف التعليم والدراسة واشتراقات النوادي.
٦. توصلت نتائج البحث بشكل عام إلى وجود قصور في تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم في الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان محل الدراسة والتطبيق يرجع إلى تغيير هيكل العمالة والتكاليف الاجتماعية ونظام التشغيل المؤقت وتغيير الهيكل التنظيمي.
٧. أظهرت نتائج البحث عدم قدرة العاملين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان محل الدراسة والتطبيق على الفهم والتعامل الجيد مع تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم من وجهة نظر العملاء، كما أنه لا توجد مرونة كافية في تبسيط الإجراءات الإدارية.
٨. بينت نتائج البحث أن القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان محل الدراسة والتطبيق لا يعتمد بشكل كبير على تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم بقدر ما يعتمد على الأساليب التقليدية والروتينية في تقديم الخدمات الصناعية.
٩. أكدت نتائج البحث أن البرامج الحالية للشركات الصناعية محل الدراسة والتطبيق تساهم بقدر محدود في تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم مما يؤدي إلى عدم تحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي.

١٠. أشارت نتائج البحث إلى أن المديرين بالقطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان محل الدراسة والتطبيق يشعرون بالرضاء عن أدائهم في تحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي للشركات التي يعملون بها.
١١. أكدت نتائج البحث على عدم وجود آليات لربط الشركات الصناعية محل الدراسة والتطبيق بأهداف وزارة التجارة والصناعة المصرية.
١٢. بينت نتائج البحث عدم اهتمام الشركات محل الدراسة والتطبيق بالتعرف على آراء عملائها من خلال التعاملات الرسمية معهم، وبالتالي لا تستجيب لعلاج الشكاوي أو الاستفادة من المقترحات التي يقدمها العملاء على المدى البعيد.

#### عاشراً : التوصيات

- في ضوء النتائج العامة للدراسة، يمكن للباحثة تقديم التوصيات التي تساهم في كفاءة الأداء الإنتاجي في ضوء تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم بالقطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان كما يتضح فيما يلي:
١. الاهتمام بطبيعة العلاقة الإيجابية القوية التي تربط بين أبعاد استراتيجيات تخفيض الحجم وأبعاد كفاءة الأداء الإنتاجي، وكذلك ضرورة الاستفادة من طبيعة الأثر الإيجابي لأبعاد استراتيجيات تخفيض الحجم في تحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي بالقطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان.
  ٢. الاهتمام بتوفير أبعاد ومتطلبات تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم اللازمة لتحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي ومعالجة جميع المعوقات من خلال استغلال الأجهزة والبرامج المستحدثة بشكل يتلاءم مع احتياجات القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان لتطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم.

٣. العمل على توفير آليات تعمل على زيادة قدرة العاملين بالقطاع الصناعي على الفهم والتعامل الجيد مع تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم، ومعرفة مستوى رضا العملاء عن كفاءة الأداء الإنتاجي، وتفيد هذه الآليات في التقييم من جهة وفي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافي أي شكاوي مستقبلية، أو دراسة أي اقتراحات مقدمة لتطوير آدائها.
٤. العمل على توفير دورات تدريبية للعاملين بالقطاع الصناعي محل الدراسة والتطبيق حول كيفية التعامل الجيد مع تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم لتحقيق رغبات العملاء، والابتعاد بقدر الإمكان عن الأساليب التقليدية والروتينية، وكذلك الاهتمام بضرورة وجود مرونة كافية في تبسيط الإجراءات الإدارية.
٥. توفير كافة الأجهزة والتقنيات التكنولوجية والبرامج الإلكترونية المستحدثة التي تساهم في تنمية العاملين في جميع المستويات الإدارية لتوفير كافة المهارات المطلوبة للعمل، وكذلك اهتمام الشركات الصناعية بالتركيز على توفير القدرات اللازمة لدى العاملين على التعامل مع التقنيات التكنولوجية الحديثة لتطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم.
٦. قيام شركات القطاع الصناعي محل الدراسة والتطبيق بتحسين مستوى أداء العاملين، وذلك من خلال التركيز على تحسين جودة المنتجات، مما يسهم في تحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي.
٧. اهتمام وزارة التجارة والصناعة بالعمل على تحسين وتطوير كفاءة الأداء الإنتاجي الذي يقدمه القطاع الصناعي محل الدراسة والتطبيق لخدمة أهداف وزارة التجارة والصناعة، وكذلك ضرورة العمل على وجود آليات لربط أهداف هذه الشركات الصناعية بأهداف الوزارة ذاتها،

بحيث تساهم في فاعلية وكفاءة تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم من أجل تحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي.

٨. العمل على تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم بالقطاع الصناعي من خلال التأكيد على تحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي بالشركات الصناعية محل الدراسة بمدينة العاشر من رمضان.

٩. يجب على إدارة شركات القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان موضع الدراسة والتطبيق العمل على تطوير وتنويع المنتجات بما يتناسب مع المستهلك من حيث السن والنوع والمستوى التعليمي والمستوى الاجتماعي في إطار جودة المنتجات مع وجود خطة تسعيرية تناسب جميع مستويات وطبقات المستهلك.

#### خطة عمل تنفيذ التوصيات

م	التوصية	المسئول عن التنفيذ (المشاركون)	الإجراءات الواجب القيام بها
١	الاهتمام بطبيعة العلاقة الإيجابية القوية التي تربط بين أبعاد استراتيجيات تخفيض الحجم وأبعاد كفاءة الأداء الإنتاجي، وكذلك ضرورة الاستفادة من طبيعة الأثر الإيجابي لأبعاد استراتيجيات تخفيض الحجم في تحقيق كفاءة الأداء	رؤساء ومدراء الشركات الصناعية، وزارة التجارة والصناعة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود خطط محددة تحقق كفاءة الأداء الإنتاجي بالشركات الصناعية.</li> <li>- استخدام الأجهزة والبرامج المستحدثة من أجل التحسين المستمر لخدمات العملاء.</li> <li>- زيادة قدرة الشركات الصناعية على استيعاب أعداد كبيرة من العملاء والتعامل معهم بطريقة حضارية وإيجابية.</li> <li>- بناء ثقافة الإبداع والتعلم والثقافة</li> </ul>



م	التوصية	المسئول عن التنفيذ (المشاركون)	الإجراءات الواجب القيام بها
	الإنتاجي بالقطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان.		التكنولوجية داخل القطاع الصناعي. - تقييم أساليب المتابعة والتنفيذ والتقييم بصفة مستمرة.
٢	الاهتمام بتوفير أبعاد ومتطلبات تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم اللازمة لتحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي ومعالجة جميع المعوقات من خلال استغلال الأجهزة والبرامج المستحدثة بشكل يتلاءم مع احتياجات القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان لتطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم.	رؤساء ومدراء الشركات الصناعية، وزارة التجارة والصناعة.	- الاهتمام بأبعاد تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم والعمل على توفيرها في شركات القطاع الصناعي. - تحفيز القطاع الصناعي على تحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي من خلال تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم. - متابعة القطاع الصناعي والتأكد من استخدامه لتطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم. - وجود قنوات اتصال فعالة بين شركات القطاع الصناعي ووزارة التجارة والصناعة.
٣	العمل على توفير أليات تعمل على زيادة قدرة العاملين بالقطاع الصناعي على الفهم والتعامل الجيد مع تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم، ومعرفة مستوى رضا العملاء	رؤساء ومدراء الشركات الصناعية، وزارة التجارة والصناعة.	- توزيع استمارات استقصاء على العاملين بالقطاع الصناعي والمديرين والعملاء بصفة دورية. - قيام شركات القطاع الصناعي بعمل مؤتمرات وزيارات إليها لتلقي الشكاوي والمقترحات من العملاء. - أخذ وجهة نظر العاملين والعملاء بصفة دورية ومنظمة عن إدارة شركات

م	التوصية	المسئول عن التنفيذ (المشاركون)	الإجراءات الواجب القيام بها
3	عن كفاءة الأداء الإنتاجي، وتفيد هذه الآليات في التقييم من جهة وفي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافي أي شكاوي مستقبلية، أو دراسة أي اقتراحات مقدمة لتطوير آدائها.		القطاع الصناعي. - عمل صفحة إلكترونية للرد على أي استفسارات من العاملين والعملاء بما يحقق كفاءة الأداء الإنتاجي. - تدريب العاملين بالقطاع الصناعي لزيادة قدرتهم على فهم كل ما يتعلق بتطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم.
4	العمل على توفير دورات تدريبية للعاملين بالقطاع الصناعي محل الدراسة والتطبيق حول كيفية التعامل الجيد مع تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم لتحقيق رغبات العملاء، والابتعاد بقدر الإمكان عن الأساليب التقليدية والروتينية، وكذلك الاهتمام بضرورة وجود مرونة كافية في تبسيط الإجراءات الإدارية.	رؤساء ومدراء الشركات الصناعية، وزارة التجارة والصناعة.	- أن تتحمل شركات القطاع الصناعي جميع نفقات الدورات التدريبية. - توفير مدربين على أعلى مستوى من أجل إعطاء هذه الدورات التدريبية للعاملين. - اختيار العاملين الأكفاء لإستيعاب كل ما يتم إقاؤه أثناء الدورات التدريبية. - عمل تقييم للعاملين المشاركين بعد الانتهاء من الدورة التدريبية وأعطاء حوافز مادية للعاملين الأكفاء. - أحتواء الدورات التدريبية على البرامج التي تعمل على وجود مرونة في الإجراءات الإدارية.
5	توفير كافة الأجهزة والتقنيات التكنولوجية والبرامج الإلكترونية	رؤساء ومدراء الشركات الصناعية،	- توفير الأجهزة الإلكترونية الحديثة القادرة على تحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي.

م	التوصية	المسئول عن التنفيذ (المشاركون)	الإجراءات الواجب القيام بها
	المستحدثة التي تساهم في تنمية العاملين في جميع المستويات الإدارية لتوفير كافة المهارات المطلوبة للعمل، وكذلك اهتمام الشركات الصناعية بالتركيز على توفير القدرات اللازمة لدى العاملين على التعامل مع التقنيات التكنولوجية الحديثة لتطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم.	إدارة الموارد البشرية، وزارة التجارة والصناعة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبني خطة زمنية لتحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي من خلال تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم.</li> <li>- اختيار إدارة الموارد البشرية القادرة على إحداث التغيير.</li> <li>- توفير إدارة إلكترونية يتعامل معها العاملون والعملاء بصورة مباشرة.</li> </ul>
٦	قيام شركات القطاع الصناعي محل الدراسة والتطبيق بتحسين مستوى أداء العاملين، وذلك من خلال التركيز على تحسين جودة المنتجات، مما يساهم في تحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي.	رؤساء ومدراء الشركات الصناعية، إدارة الموارد البشرية، وزارة التجارة والصناعة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم البرامج التدريبية القائمة على تحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي بصفة مستمرة.</li> <li>- توفير كل ما يلزم من التقنيات الحديثة التي تحقق كفاءة الأداء الإنتاجي بالقطاع الصناعي.</li> <li>- تبني ودعم الاستراتيجيات التي تعمل على تخفيض الحجم وتحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي بالقطاع الصناعي.</li> </ul>
٧	اهتمام وزارة التجارة والصناعة بالعمل على تحسين وتطوير كفاءة	رؤساء ومدراء الشركات الصناعية، وزارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقويم أي انحرافات في تحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي.</li> </ul>

م	التوصية	المسئول عن التنفيذ (المشاركون)	الإجراءات الواجب القيام بها
م	الأداء الإنتاجي الذي يقدمه القطاع الصناعي محل الدراسة والتطبيق لخدمة أهداف وزارة التجارة والصناعة، وكذلك ضرورة العمل على وجود آليات لربط أهداف هذه الشركات الصناعية بأهداف الوزارة ذاتها، بحيث تساهم في فاعلية وكفاءة تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم من أجل تحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي.	التجارة والصناعة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع وجهة نظر العاملين والعملاء في الاعتبار والعمل على تحقيقها.</li> <li>- تقديم منتجات تنافسية جيدة ومتنوعة للعملاء.</li> <li>- تطبيق أحدث الأساليب المتقدمة لقياس وتقييم كفاءة الأداء الإنتاجي.</li> <li>- المتابعة المستمرة من وزارة التجارة والصناعة لأعمال الشركات بالقطاع الصناعي.</li> </ul>
٨	العمل على تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم بالقطاع الصناعي من خلال التأكيد على تحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي بالشركات الصناعية محل الدراسة بمدينة العاشر من رمضان.	رؤساء ومدراء الشركات الصناعية، وزارة التجارة والصناعة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء إدارة تكنولوجية خاصة بالشركات الصناعية والمنتجات التي تقدمها للعملاء.</li> <li>- تقديم خدمات إلكترونية للعملاء تساعد الشركة الصناعية في تحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي.</li> <li>- توفير منتجات متنوعة للعملاء.</li> <li>- التغلب على العقبات التي تواجه العاملين والعملاء أثناء تعاملهم مع إدارة الشركات بالقطاع الصناعي.</li> </ul>

م	التوصية	المسئول عن التنفيذ (المشاركون)	الإجراءات الواجب القيام بها
٩	يجب على إدارة شركات القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان موضع الدراسة والتطبيق العمل على تطوير وتنويع المنتجات بما يتناسب مع المستهلك من حيث السن والنوع والمستوى التعليمي والمستوى الاجتماعي في إطار جودة المنتجات مع وجود خطة تسعيرية تناسب جميع مستويات وطبقات المستهلك.	رؤساء ومدراء الشركات الصناعية، وزارة التجارة والصناعة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع استراتيجية اتصالات قائمة على تلبية حاجات ورغبات المستهلك.</li> <li>- اختيار العاملين أصحاب المهارة والكفاءة في التواصل مع المستهلكين.</li> <li>- إضافة أرقام لتلقي المقترحات والشكاوي على المنتجات المعروضة.</li> <li>- إقامة الدورات التدريبية اللازمة لزيادة كفاءة العاملين على التسويق بالعلاقات بالمنظمات.</li> <li>- البدء من الآن بعمل خطة استراتيجية مع المتابعة كل شهر لتطوير طرق وأساليب التواصل مع المستهلك.</li> </ul>

## مراجع البحث

- (١) ندى جودة حسين: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١١، ص ٣٥.
- (٢) محمد عزت محمد، بسام سمير الرميدي: استراتيجيات تخفيض العمالة في شركات السياحة المصرية في ظل الأزمات. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة جامعة الفيوم، المجلد (١١)، العدد (١)، ٢٠١٧، ص ١٤٣.

- (3) Lee, J. & Corbett, K: The Impact of Downsizing on Employees Affective Commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 2006, Pp. 176-199.
- (4) Qsthus, S: Health Effects of Downsizing Survival and Job Loss in Norway. *Journal of Social Science & Medicine*, 75 (1), 2012, Pp. 946-953.
- (٥) عزيزة العتيبي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الإستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ٢٠١٠، ص ٢٥.
- (6) Bhattacharyya, S. & Chatterjee, L: Organizational Downsizing: From Concepts to Practices. *Journal of VIKALPA*, 30(3), 2005, Pp. 65-78.
- Qsthus, S: Health Effects of Downsizing Survival and Job Loss in Norway. *Journal of Social Science & Medicine*, 75 (1), 2012, Pp. 946-953.
- (٧) محمود محمد السيد: مرجع سبق ذكره، ص ١٨.
- (8) Kinanga, R. & Cheruiyot, A: Does Downsizing Strategy Affect the Retained Employees Performance?. *Journal of Human Resources Management Research*, 12 (1), 2015, Pp.1-8.
- (9) Burke, R. Ng, E. & Wolpin, J: Effects of Hospital Restructuring and Downsizing on Nursing Staff: The Role of Union Support. *Journal of Health Management*, 18(3), 2016, Pp.473-488.
- (١٠) أحمد محمد محمد عامر الماوري: مرجع سبق ذكره، ص ١٩.
- (11) Klehe, U. Zikic, J. Vianen, A. & Pater, I: Career Adaptability Turnover and Loyalty during Organizational Downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (1), Pp.217-229.