

أثر تطبيق استراتيجية تدريب العاملين على تطوير وتحسين أداء صناعة الغزل والنسيج

اعداد

نورا احمد عامر محمد الديب

تحت إشراف

أ.د / سيد محمد جاد الرب

استاذ إدارة العمال المتفرغ

كلية التجارة - جامعة قناة السويس

المستخلص :

تتلخص هذه الرسالة في معرفة أثر تطبيق استراتيجية تدريب العاملين على تطوير وتحسين أداء صناعة الغزل والنسيج في الشركات محل الدراسة ولقد تم استخدام استراتيجية تدريب العاملين وتم قياس أثر هذه الاستراتيجية على تحسين الأداء (الوظيفي والعملياتي) ، وهدفت هذه الدراسة الى تقديم إطار مفاهيمي وعلمي لإستراتيجية تدريب العاملين على أداء صناعة الغزل والنسيج بالاضافة إلى التوصل إلى مدى تأثير هذه الاستراتيجية على تطوير وتحسين الأداء في صناعة الغزل والنسيج وتقديم مجموعة من التوصيات أهمها الاهتمام بتدريب العاملين لتحسين مستوى أدائهم وتشجيع العاملين على القدرة على الابتكار لتقديم كل ما هو جديد لخلق نوع من التميز.

الكلمات المفتاحية : استراتيجية تدريب العاملين - الأداء الوظيفي - الاداء العملياتي

Abstract

This thesis summarizes the impact of applying the employee training strategy on developing and improving the performance of the textile industry in the companies under study. The employee training strategy was used and the impact of this strategy on improving (functional and operational) performance was measured. This study aimed to provide a conceptual and scientific framework for the employee training strategy on The performance of the textile industry, in addition to determining the extent of the impact of this strategy on developing and improving performance in the textile industry and presenting a set of recommendations, the most important of which is paying attention to training workers to improve their level of performance and encouraging workers to have the ability to innovate to provide everything that is new to create a kind of excellence.

Keywords: Employee training strategy - job performance - operational performance.

اولاً/ مقدمة :

تعتبر إستراتيجية التدريب بصفة عامة من الإستراتيجيات الهامة للإدارة الموارد البشرية، والتي تستخدمها في تنمية مهارات العاملين الحالية واكتساب العاملين مهارات جديدة حسب التغيرات والتطورات التكنولوجية والإدارية المتنوعة ولها اثر كبير على تحسين وتطوير الأداء (الوظيفي والعمليتي لصناعة الغزل والنسيج ، وأدركت الكثير من المنظمات أهمية التحكم في أداء العمليات من أجل تحسين الأداء لدى تلك المنظمات من خلال تقليل الاختلافات في العمليات، واعتبرتها جزءاً رئيسياً ووسيلة لتحقيق أهدافها، والعملية عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة

والمتفاعلة فيما بينها، تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات. (شرف الدين، ٢٠١٢) ويمكن للباحثة مناقشة هذا العنصر من خلال البنود التالية:

١- استراتيجية تدريب العاملين :

١-١ مفهوم التدريب:

فقد أشار (جاد الرب، ٢٠١٨) بأن التدريب يهتم بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو أنه يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم .
يعتبر التدريب هو الأداء التي تستخدمها المنظمة في تصحيح أخطاء العاملين في مجال عملهم وأيضاً تزويدهم بالمهارات والقدرات الجديدة عند إحداث التغيير التنظيمي.

٢-١ أهمية التدريب:

- يمكن التركيز على أهمية التدريب في النقاط المحددة التالية (جاد الرب، ٢٠١٦، ص ٢٢٧) :
١. يهدف التدريب إلى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المنظمة.
 ٢. يساهم التدريب في تخفيض تكلفة الإنتاج لأنه يؤدي إلى التخلص من الأخطاء والتالف والفاقد والمعيب.
 ٣. يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الفرد، مما يؤدي إلى درجات رضا عالية وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها.
 ٤. البرامج الفعالة للتدريب تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل .
 ٥. يعتبر التدريب أداة استراتيجية في يد الإدارة العليا تستخدمه عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة وغيرها.

٣-١ أنواع التدريب : Types of training

توجد أنواع ومناهج عديدة من التدريب ، وسوف نركز هنا على الأنواع الأكثر استخداماً في منظمات الأعمال والسائدة حالياً:

أ- التدريب المهاري : Skills Training

هو التدريب الذي يركز على اكتساب وتعلم وتنمية المهارات التي يحتاج إليها الأفراد أو التي تعالج جوانب القصور والضعف في الأداء التنظيمي على مستوى المنظمة، وهذا النوع من التدريب يمكن القول بأنه أقدم وأكثر أنواع التدريب معرفة وانتشار ويتسم هذا النوع من التدريب بما يلي:

- عملية التدريب واضحة ومحددة حيث أن الحاجات أو جوانب القصور تكون محددة بوضوح.
- أهداف التدريب تكون واضحة ومحددة.
- برامج التدريب تكون موضوعية من أجل خدمة الأهداف المحددة.
- أن معيار تحديد كفاءة التدريب يعتمد على الأهداف المحددة عند احتياجات التدريب .

إعادة التدريب: Re-training

وهو نوع فرعي من التدريب المهاري، وهو يركز على إعطاء أو تقديم المهارات المطلوبة للأفراد للاحتفاظ بمواقعهم الوظيفية. وتناسب المهارات الجديدة متطلبات التغيير التي تتم في وظائفهم الحالية ، فعلى سبيل المثال إذا كانت هناك شركة تعمل في مجال حياكة الملابس بطرق تقليدية ثم اتجهت إلى إدخال لآلية في هذا لنشاط فإنه يجب إعادة تدريب الأفراد على كيفية استخدام التجهيزات الجديدة.

وما يتم التركيز عليه هو ان كثير من الشركات قد تندفع نحو تغيير طرق العمل الخاصة بها أو ادخال تكنولوجيا متقدمة بدون ان تأخذ في اعتبارها إعادة تأهيل وتدريب الأفراد لهذه التكنولوجيا، ظناً منهم ان التكنولوجيا المتقدمة تحتاج إلى مهارات أقل.

ب- التدريب على التداخل الوظيفي: Cross- Functional Training (Gary,Desler,2020)

وهو يعني التدريب على الوظائف المتداخلة والمتنوعة والذي يتم عند إجراء تغييرات هيكلية في التصميم الوظيفي التقليدي وبعبارة أخرى فإن التدريب يشمل

التدريب الموظفين لكي يؤدوا العمليات والتشغيل في مناطق ووظائف أخرى غير الوظائف المحددة لهم حالياً.

هذا يستخدم التدوير الوظيفي Job Rotation كأحد المناهج للتدريب على التداخل الوظيفي، حيث يقوم الفرد بأداء أكثر من وظيفة داخل المنظمة غير وظيفته الأساسية حتى يكون مؤهلاً لشغل وظائف أو مراكز أعلى ولتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة.

كما يقوم المدربين النظراء أو الزملاء Rare Trainers مرتفعي الكفاءة والمهارة والأداء بتدريب زملائهم على أداء وظائف في مناطق أخرى في المنظمة وهو نوع من أنواع التدريب أثناء الوظيفة On the Job Training .

ت- التدريب الإلكتروني:

حيث يتم استخدام الحاسبات الإلكترونية في تدريب وتعليم الأفراد في مختلف المجالات الوظيفية، ويسمح هذا التدريب بفوائد متعددة للأفراد منها:

١. التعليم بشكل مناسب ومريح.
٢. مرونة استخدام الحاسبات في الوقت المناسب.
٣. السرعة والدقة في أداء الأعمال.
٤. سهولة نشر المعرفة والمعلومات وتبادلها بين العاملين.
٥. تكون تكلفة التدريب الإلكتروني أقل خاصة في الأجل الطويل.

العوامل المحددة لكفاءة إستراتيجية التدريب :

يمكن اقتراح المقومات اللازمة لنجاح عملية التدريب ومنها ما يلي:(جادر،مي،٢٠٢٠)

- دعم القيادة الإستراتيجية في المنظمة للتدريب بإعتباره أنه من أهم ممارستها بناء وتشبيد رأس المال الفكري المتميز.
- توفير الدعم المالي المناسب للإنفاق على هذا النوع من التدريب.

- مكافأة المبدعين والتميزين مادياً ومعنوياً مثل تولي المناصب القيادية خاصة في مجالات الإنتاج والعمليات والبحوث والتطوير وغيرها.
- أن يكون التدريب عملية مستمرة وشاملة بإعتبارها ضمن ثقافة التميز والإبداع.

٢- الأداء (الوظيفي والعملياتي)

مفهوم الأداء :

ظهر مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر وتعود جذوره الأصلية الى اللغة الفرنسية وكان يعرف بأنه " النتيجة المحصلة من قبل حسان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق " (شاذلي، ٢٠٠٨)

١-٢ الأداء الوظيفي

١- مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو أحد المفاهيم التي تلقت قدراً كبيراً من الاهتمام والبحوث في الدراسات الإدارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية على وجه الخصوص نظراً لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة والتفاعل بين التأثيرات التي تؤثر على الأداء وتنوعه. (solkhe & Uchhal, 2017)

عرف الأداء الوظيفي على أنه تنفيذ الموظف لمسؤولياته وأعماله التي بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها ويعنى النتائج التي يتم تحقيقها من قبل الموظف في المنظمة (هلال، ٢٠٠٦)

٢- أهمية الأداء الوظيفي:

لقد حظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في جميع المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح مؤشراً ومعياراً لأي تقدم في مختلف المجالات، وأيضاً يحظى الأداء على اهتمام بالغ في جميع المستويات داخل المنظمة ابتداء من مستوى الفرد العامل ايا كان مكانه في المنظمة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمنظمة وصولاً إلى الدولة وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبيراً عن أداء المنظمات العاملة بها (الدحلة، ٢٠٠١)

وللأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها :

١. ترجع أهمية مفهوم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المنظمة لارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة حيث ان قدرة المنظمة على تخطي أى مرحلة من مراحل النمو للدخول في مرحلة أفضل يتوقف على مستويات الأداء الوظيفي لها. (الشريف، ٢٠٠٤)
٢. يعد موضوع الأداء الوظيفي ذات اهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات ويتبين ذلك من خلال مناقشة الأداء ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، من الناحية النظرية يعد الأداء الوظيفي مركز الإدارة الاستراتيجية ويرجع السبب في ذلك أن الأداء يمثل اختبار زمني للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، فإن أهمية الأداء الوظيفي الإدارية تكون واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات على نتائج الأداء. (ادريس والغالي، ٢٠٠٩)

٣- أبعاد الأداء الوظيفي

هناك اتفاق واسع بين الباحثين على الأبعاد المتعددة لمفهوم الأداء، وأهم أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون على الأداء المتكرر للمهمة هي أداء المهمة والأداء السياقي. (Xiaojun, 201٧)

- أداء المهام:

يقصد بأداء المهام السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع ، وجرد المخزون وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى أحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي وكذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو (Schmitt& Ingerick, 2003)

ويشير مفهوم أداء المهام إلى أنشطة أداء العمل التي تساهم في الطبيعة التقنية للمنظمة مباشرة من خلال استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة أو بشكل غير مباشر من خلال الحفاظ على المتطلبات التقنية للمنظمة أو تقديم الخدمة لها (Venkatesh& Sykes,2017).

ويري (Subhashini&Haju) أن المنظمات التي تعتمد فقط على الموظفين لرسميين هي منظمات ضعيفة وطويلة الأجل حيث أن المنظمات غالباً ما تحتاج إلى القيام بمهام تتجاوز دورها الرسمي وهذا هو السبب في أن هذه الأنواع من السلوكيات الوظيفية ليست كافية لقياس وتقييم أداء الموظفين.

- الأداء السياقي :

هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحليل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، وعلى سبيل المثال ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء ومساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية (Geher,2004)

عرف (النمر، ٢٠١١) الأداء السياقي بأنه سلوكيات تسهم في ثقافة المنظمة ومناخها، والطريقة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة التحويلية وأنشطة الصيانة .

ويشير الأداء السياقي إلى السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة، بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي تجري فيها العمليات الفنية (Venkatesh&Sykes.2017)

وقد أشار عدد من الباحثين إلى أن الأداء السياقي يختلف عن أداء المهام في أربعة جوانب (العميان، ٢٠١٠):-

١. لا تدعم الأنشطة السياقية الجوهر الفني للمنظمة ، ولكنها تدعم بدلاً من ذلك البيئة النفسية والاجتماعية المحيطة بالجوهر الفني.

٢. تتشابه الأنشطة السياقية في جميع المهام والمنظمات بغض النظر عن الموقف أو المنظمة، وقد يكون هناك سلوك للتطوع أو المساعدة أو التعاون في حين تركز أنشطة المهام للعمل.
٣. تختلف أنشطة المهام بتفاوت المهارات المعرفية وقدرات الأفراد في حين تختلف الأنشطة السياقية حسب الخصائص الشخصية المختلفة والعوامل التحفيزية.
٤. تعرف أنشطة المهام ضمن الوصف الوظيفي وضمن الإطار الرسمي للعمل على النقيض من الأنشطة السياقية.

٣- الأداء العملياتي :

أدركت الكثير من المنظمات أهمية التحكم في أداء العمليات من أجل تحسين الأداء لدى تلك المنظمات من خلال تقليل الاختلافات في العمليات، واعتبرتها جزءاً رئيسياً ووسيلة لتحقيق أهدافها، والعملية عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات. (شرف الدين، ٢٠١٢)

وهي عبارة عن سلسلة من الأنشطة والإجراءات والخطوات التي تحول المدخلات بعد إجراء التعديلات عليها إلى مخرجات. (عبدالحفيظ، ٢٠١٣)

تحاول العديد من المنظمات الصناعية تحسين الأداء العملياتي لها نظراً للتطورات المستجدة في بيئة الأعمال، ونظراً لحدة المنافسة بين الشركات ولتحقيق الهدف الاسمي من تحسين أداء العمليات في المنظمات، وقد أوضحوا (Schroeder & Shah, 2011) في دراستهم بأن الاداء العملياتي يقاس في خمس أبعاد أساسية هي (التكلفة، الجودة، المرونة، الابتكار، التسليم) وبأن الاداء العملياتي هو المستوى الذي استطاعت الشركات الصناعية وغيرها من تحقيقه فعلياً أو حالياً.

تحاول المنظمات السيطرة على ابعاد الاداء العملياتي التي تمكن من تحسين مجمل الاداء العملياتي أو التشغيلي لها حيث تقوم على رفع أو تحسين بعض الأبعاد وخفض الأبعاد الأخرى في نفس التوقيت، فتتولّد معظم المنظمات تحسين الجودة لديها والطاقة الانتاجية المتاحة، بالإضافة الى تحسين الانتاجية، والزيادة في تنويع

المنتجات والمرونة الانتاجية، وزيادة الافكار الابتكارية، أما من الأبعاد التي تحول المنظمات تخفيضها فهي التكلفة وزمن الانتظار والمساحات اللازمة. (Pen, Schroeder & Shah,2012.495)

١-٣ تعريف الأداء العملياتي :

يعرف مفهوم الأداء العملياتي بأنه أبعاد استراتيجية تسلكها المنظمات للمنافسة في السوق من خلال اعتمادها على قدراتها ومصادرها الصناعية ويركز الاداء العملياتي على ابعاد اساسية مثل :تحسين الانتاجية، وبالتالي زيادة الطاقة الانتاجية، وتقليل المساحات اللازمة للإنتاج، وتقليل المهل الزمنية، وزيادة قدرتها على تنوع المنتجات، وذلك لتحقيق الاداء العالي للعمليات في المنظمات الصناعية وغيرها في إدارة الإنتاج نظراً للضغوط التي تواجهها المنظمات لتحسين العمليات. (yu , Chavez , Feng, and Wiengarten,2014)

٢-٣ أبعاد الاداء العملياتي:

يتكون الأداء العملياتي من خمسة أبعاد وهي كالتالي:

١- وقت الانتظار :

وقد اشير إلى تقليل وقت الانتظار يعني انخفاض معدل انتظار الزبائن أو المهلة الزمنية اللازمة لوصول أو نقل المنتج للعميل، ويحسب هذا الوقت من الزمن الذي يتم فيه الحصول على المواد والاجزاء اللازمة لإنتاج المنتجات والخدمات من أماكن تواجدها في المخازن الى الوقت الذي يتم فيه انتهاء تصنيع المنتجات بشكلها النهائي وتسليمها إلى مخازن حفظ المنتجات النهائية. (Shannon , Krumwiede ,and street,2010.299)

كما يمكن القول بأن كلما قل وقت انتظار العميل للمنتج عن طريق تحسين أداء عملياتها وادارتها للإنتاج كلما زادت قدرة المنظمة على تحقيق سمعة أفضل في السوق وبين المنافسين، وبالتالي جذب عدد أكبر من الزبائن، مما يحقق لها اسبقية أعلى.

٢ - تنويع المنتجات :

وقد اشار أن مفهوم تنويع المنتجات، يعنى قدرة المنظمة على التعامل بكفاءة عالية مع عمليات انتاج منتجات وخدمات ذات تشكيلة واسعة ومتنوعة تلبي حاجات ورغبات العميل، وتتركز العمليات الانتاجية على تنويع تصميم المنتجات والخدمات لذلك تتطلب عمال بمهارات عالية جداً ومتنوعة، وإدخال متطلبات ضمان الجودة بشكل أكبر.

ومن الأمثلة على تنويع المنتجات من قبل مدراء الانتاج والعمليات في المنظمات الصناعية والخدمية كونه هدف من اهداف الأداء العمليتي (Stevenson, 2009, 52).

كما يشير (Phusavat & Kanchana , 2007) أن تنوع المنتجات يدل على قدرة المنظمات على تغيير المزيج لمنتجاتها وخدماتها بأسرع وقت ممكن بحيث يكون أسرع من المنافسين، وأن تنوع المنتجات لابد أن يكون دون الحاجة إلى استخدام مصادر اضافية لإنتاجها كاستخدام معدات اضافية.

وترى الباحثة ان مشاركة العاملين وخلق فرق عمل للمشاركة في طرح الافكار لتنويع المنتجات الجديدة أو الحالية لان عملية المشاركة تحفز على طرح افكار أفضل في كل مرة للوصول إلى الأفكار الخلاقة بيهدف معرفة توقعات العملاء باستمرار وتلبية رغباتهم، وأهمية الاطلاع على مخرجات الشركات المنافسة للانفتاح على افكارهم والاستفادة من تجاربهم.

٣ - تحسين الانتاجية:

عرف مفهوم تحسين الانتاجية على أنه احد مقاييس أداء العمليات الانتاجية الرئيسية ومؤشر لقياس أداء الاقتصاد والصناعات والشركات والعمليات ويعتبر تحسين الانتاجية وزيادتها أحد التوجهات الرئيسية للمنظمات ويعبر عن الانتاجية بنسبة المدخلات إلى المخرجات أي أن تحسين الانتاجية مرتبط بتحسين الناتج الإجمالي من السلع والخدمات (Krajewski & et al., 2013, 36).

ويشير إلى أن التحسين المستمر للإنتاجية هو الهدف الاساسي الذي تسعى المنظمات لتحقيقه، عن طريق بذلها جهود منظمه ووضع خطط وعلى مستوى وظائف الادارة الاساسية الخمسة المتمثلة (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، القيادة ،

والرقابة) لتسهيل تحقيقه كم أن تحسين الانتاجية مؤشر هام على مدى كفاءة وفعالية الادارة، كما أنها تعتبر جزءاً من إدارة التغيير. (حجازي، ٢٠٠٢، 69)

٤- تقليل المساحات اللازمة:

قد اشير إلى أن تقليل المساحات اللازمة أحد ممارسات النظام الرشيق أو الانتاج المرن الذي يهدف إلى تقليص المساحات والمسافات بين الوحدات الانتاجية في مكان العمل الواحد ، بالإضافة إلى تقليل المساحات الفارغة مما يؤدي إلى تقليل الهدر نتيجة لقصر مسافة مناولة الاجزاء وقلة حركة الأفراد. (شطناوي، ٢٠١٥، 20٢)

٥- تحسين الطاقة الانتاجية:

يشير (Russell & Taylor,2000,517) إلى أن تطبيق استراتيجية تخطيط أو زيادة الطاقة المناسبة حسب حالة الطلب إذا كانت في ازدياد أو تأخر أو في حالة الطلب المعتدل أو المتوسط يتم قيادة الطلب ويعتبر قرار زيادة الطاقة الانتاجية من حيث توقيت الزيادة وكيفية القرارات الحاسمة في تخطيط الطاقة الانتاجية للمنظمات حيث يعتبر تخطيطها من قرارات الشركة الاستراتيجية طويلة الأجل التي تحدد ما تملكه المنظمة من مصادر لتلبية الطلبات.

٣-٣ أهداف الأداء العمليتي الخمسة الأساسية :

يشير كل من (Slack, Chambers & Johnston,2007,39) إلى خمس اهداف أساسية للأداء يجب أن يراعيها مديري الانتاج والعمليات في المنظمات:

١. الجودة Quality : عمل المنتجات والخدمات بالشكل الصحيح وتزويد العملاء بمنتجات وخدمات خالية من الأخطاء وتلبي حاجات ورغبات العملاء مما يعطي الخدمات والمنتجات ميزة الجودة من وجهة نظر العملاء.
٢. التوقيت المناسب Speed : القيام بالعمليات الانتاجية بشكل سريع، والانتهاء من المنتج بأسرع وقت ممكن، بحيث يكون الزمن بين طلب العميل للمنتج ووقت حصوله عليه أقل ما يمكن، بالإضافة إلى سرعة توفر وإتاحة منتجات وخدمات

الشركة في السوق، وبالتالي امتلاك هذه المنتجات ميزة التوفر والسرعة في الحصول عليها من وجهة نظر العميل.

٣. الاعتمادية Dependability : الانتهاء من عمل المنتجات والخدمات بالوقت المحدد، لضمان وصولها بالوقت المحدد، بالإضافة إلى الوفاء بمواعيد التسليم مما يعطي زبائن الشركة انطباع مرتبط بامتلاك منتجات الشركة ميزة الاعتمادية والسرعة في التسليم، والتزامن الشركة بمواعيدها من وجهة نظر الزبائن.

٤. المرونة Flexibility : القدرة على التغيير في المنتجات والخدمات مما يتيح القدرة للشركة على تنويع المنتجات أو زيادة قدرة العمليات الانتاجية على التكيف مع الظروف المستجدة بسهولة من ناحية زيادة أو نقصان الكميات أو المواصفات والخصائص للمنتجات والخدمات، وبالتالي وجود تشكيلة واسعة من الخدمات والمنتجات لتبلة رغبات وحاجات العملاء المتجددة، أو القدرة على احداث التغيير بالمنتجات والخدمات الموجودة أصلاً أو الحالية بأقصى سرعة ممكنة.

٥. التكلفة Cost : إنتاج المنتجات والخدمات بأقل التكاليف الممكنة، أو بأسعار ملائمة للسوق بحيث يمكن حصول المنظمة على جزء من العوائد في حالة المنظمات الربحية، والقدرة على إعطاء قيمة جيدة في حالة المنظمات غير الربحية.

ثانياً : الدراسات السابقة

أ- الدراسات التي تناولت استراتيجية تدريب العاملين

١- دراسة (إمام، ٢٠١٨)

بعنوان " أثر استخدام التدريب كمدخل لرفع كفاءة أداء العاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات صناعة الغزل والنسيج المصرية وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية
أهداف الدراسة:

١. هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب على كفاءة أداء العاملين مقارنة ما بين العاملين في شركات صناعة الغزل والنسيج في مصر وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية.

٢. هدفت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساهم في رفع فاعلية البرامج التدريبية مما يجعلها تلعب دوراً هاماً في تطوير المهارات والخبرات والمعرفة لدى العاملين مما ينعكس بالدور الإيجابي على كفاءة الأداء العام للعاملين.

أهم النتائج:

١. توصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة ما بين التدريب وعناصر كفاءة أداء العاملين بدرجات متفاوتة داخل شركات صناعة الغزل والنسيج في مصر وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية فكلما زاد الاعتماد على التدريب كلما زادت كفاءة أداء العاملين.

٢. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب داخل شركات صناعة الغزل والنسيج خاصة في الشركات المصرية والاستفادة من خبرات الشركات العالمية ومشاركة العاملين في تحديد البرامج التدريبية التي يحتاجون إليها، لما لذلك من أهمية كبيرة لتحقيق أهداف الشركات.

٢- دراسة (عبدالله، ٢٠١٩)

بعنوان: " دور استراتيجية التدريب في تطوير الموارد البشرية : دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة، السودان"

أهداف الدراسة :

١. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في القطاع الصناعي.

أهم النتائج:

١. يؤدي التدريب إلى تحسين مهارات تنظيم القوى البشرية والإمكانيات المادية المتوفرة في سبيل الوصول بهذا إلى أعلى إنتاجية ممكنة وبأقل التكاليف ويؤدي التدريب إلى زيادة قدرات العنصر البشري في المنظمة في اتخاذ القرارات الرشيدة.

٣- دراسة (Monzoor et al,2019):

بعنوان: (فحص ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الأداء الوظيفي: تطبيق التدريب كمتغير.

أهداف الدراسة:

١. فحص دور ممارسات الإدارة المستدامة للموارد البشرية في الأداء الوظيفي ومعرفة ما إذا كان التدريب عدل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف الوظيفي.
٢. قياس تأثير الاختيار والمشاركة وتمكين العاملين على الأداء الوظيفي في الجامعات المملوكة للقطاع العام في باكستان.

٤- دراسة (Kanapathipillai&Azam,2020):

بعنوان: (تأثير برامج تدريب الموظفين على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي في شركات الاتصالات في ماليزيا).

أهداف الدراسة:

١. اكتشاف ما إذا كان التدريب يؤثر على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وهما متغيران أساسيان يؤديان إلى بقاء شركة الاتصالات ونموها .

أهم النتائج:

١. التدريب ذو دلالة إحصائية وله علاقة قوية بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.
٢. البرامج التدريبية التي يتم إجراؤها في شركات الاتصالات لها علاقة كبيرة بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين.

٥-دراسة (البقي،عبدالله سلطان ،٢٠٢٠):

بعنوان: (استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الاتحادات الرياضية).

أهداف الدراسة:

١. التعرف على استراتيجية تدريب العاملين في الاتحادات الرياضية السعودية ودرها في تحسين ادائهم الوظيفي.
٢. مدى كفاءة التدريب لسد الاحتياجات من الكوادر البشرية والاستفادة الكاملة منها في المستقبل والحاضر .
٣. التعرف على البرامج التدريبية في الاتحادات الرياضية السعودية من مدخل استراتيجي.

أهم النتائج:

١. أن دعم والتزام الادارة العليا في الاتحادات الرياضية السعودية ومستوي الأداء الواجب من وجهه نظر أفراد عينة الدراسة بحسب ترتيبها تنازلياً من الأهم إلى الأقل أهمية .

ب: الدراسات التي تناولت تطوير وتحسين الأداء

١- دراسة (جابر، ٢٠١٩)

بعنوان: " رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين سيجما الإنسانية والأداء الوظيفي بالتطبيق على وزارة الصحة بالكويت"

أهداف الدراسة:

١. إلى تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد سيجما الإنسانية (أبعاد متعلقة بالعاملين- أبعاد متعلقة بالعملاء – أبعاد متعلقة بالتفاعل بين العاملين والعملاء) ورأس المال الفكري (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس مال العملاء) داخل وزارة الصحة في دولة.
٢. التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد سيجما الإنسانية (أبعاد متعلقة بالعاملين - أبعاد متعلقة بالعملاء – أبعاد متعلقة بالتفاعل بين العاملين والعملاء) وأبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة - الأداء السياقي- الأداء السلوكي)(المعكس) داخل وزارة الصحة في دولة الكويت.
٣. دراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس مال العملاء) وأبعاد الأداء .

أهم النتائج

١. البُعد المتعلق بالعاملين: تبين من الدراسة الميدانية أن هذا المحور يعتمد بالدرجة الأولى على إقناع وتحفيز العاملين في المستويات الإدارية بأهمية التغير نحو سيجما الإنسانية مع تطبيق أشكال وأساليب متطورة للمشاركة مثل حلقات الجودة – فرق العمل، بالإضافة إلى توافر الامكانيات البشرية لتطبيق سيجما الإنسانية، مع مشاركة العاملين في الاجتماعات وإبداء الآراء.
٢. البُعد المتعلق بالعملاء: اتضح أيضاً أن هذا المحور له أهمية بالوزارة محل التطبيق من حيث اعتماد مستشفيات الوزارة محل الدراسة على إبلاغ العملاء

(المتريدين) بموعء ءقءم ءءمة بءقة مع ءوافر ءافة المعلوماء عنها؁ بالإضافة إلى ءرسوخ الصورة الءهنية لمسءشففاء وزارة الصءة لءى العملاء (المرءرءن) لا عءبارها اءءفارهم الأول ٣. البءء المءعلق بالءفاعل بفن العاملفن والعملاء: فءوقف ءلك على ءءزام مسءشففاء وزارة الصءة الءوففة بءقءم ءءماءها الى العملاء (المرءرءن) فى الوءء المناسب وبءرفقة صءفءة من أول مرة؁ فضلاً عن إبلاغ العملاء (المرءرءن) بموعء ءقءم ءءمة بءقة مع ءوافر ءفراء مسءمرة لضمن ءقءم ءءماءها الصءفة طوال الوءء وءلك فى ضوء سلوك العاملفن الءى فءسم بالأءب وءسن المعاملة.

5- ءراسة (شوقى السعفء؁ ٢٠١٩)

بعنوان : " ءءنفمة الإءارفة وعلاقتها بءوءة الأءاء الوظففى للقفاءاء بالأءنفة الرفاءفة " أهءاف الءراسة:

١. ءءعرف على العلاقة بفن ءءنفمة الإءارفة وءوءة الأءاء الوظففى للقفاءاء بالأءنفة الرفاءفة بمءافظة الءقهلفة
٢. ءءعرف على الواقع الفعلى لبرامء وءوراء ءءنفمة الإءارفة وءورها فى ءءسن ءوءة الأءاء الوظففى للقفاءاء بالأءنفة الرفاءفة بمءافظة الءقهلفة.
٣. ءءفء الإءءافاء ءءرفبفة لءءسن ءوءة الأءاء الوظففى للقفاءاء بالأءنفة الرفاءفة بمءافظة الءقهلفة.

أهم النءاءء:

١. ضعف نسبة ءءور فئاء البءء برامء وءوراء ءءنفمة الإءارفة.
٢. ضعف نسبة ءءور فئاء البءء العاملفن بالأءنفة الصءرى عن زملائهم العاملفن بالأءنفة الءبرى.
٣. القاءة الءفن إءءقوا بالبرامء ءءرفبفة ءى إءءملت على القفاءة وءءطفط وءءففز والإءصال وإءارة الوءء؁ ظهر علفهم فعالفة أكبر فى ءءسن أءائم الوظففى من ءءرة على ءءامل مع مءففراء العمل وءءأففر الفعال على الأفراد وإءءاء القراءاء وإسءءمار الوءء وءءعاون بفن العاملفن والعمل بروف الفرفق.

6- دراسة (العناني، ٢٠٢٠)

بعنوان : " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العراقية " أهداف الدراسة:

١- قياس اثر تطبيق أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة .

أهم النتائج:

١. الأثر الايجابي لدور للتوظيف الأخضر على التأثير على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية العراقية محل الدراسة.

٢. الأثر الايجابي لأهمية القيام بوظيفة التدريب الأخضر حتى ينعكس ذلك بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية محل الدراسة

٣. الأثر الايجابي للتقييم الأخضر للعاملين على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية العراقية محل الدراسة.

٤. الأثر الايجابي لهيكل التعويضات الأخضر بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي للشركات محل الدراسة

7- دراسة (دياب، ٢٠٢٠)

بعنوان : دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين :دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى" أهداف الدراسة:

١. التعرف على أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى.

٨- دراسة (Hee et al,2019):

بعنوان(العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في صناعة خدمة البريد السريع). أهداف الدراسة:

إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في صناعة خدمة البريد السريع في ولاية جوهور بماليزيا.

أهم النتائج:

١. الأمن الوظيفي والتدريب والتطوير مرتبطان بشكل كبير بالأداء الوظيفي.
٢. الأمن الوظيفي هو العامل الأكثر أهمية والذي يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي ويليه التدريب والتطوير ، بينما لم تكن التعويضات وإدارة الأداء هامة في التنبؤ.

٩- دراسة (Monzoor et al,2019):

بعنوان: (فحص ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الأداء الوظيفي: تطبيق التدريب كمتغير.

أهداف الدراسة:

١. فحص دور ممارسات الإدارة المستدامة للموارد البشرية في الأداء الوظيفي ومعرفة ما إذا كان التدريب عدل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف الوظيفي.
٢. قياس تأثير الاختيار والمشاركة وتمكين العاملين على الأداء الوظيفي في الجامعات المملوكة للقطاع العام في باكستان.

أهم النتائج:

١. ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاختيار والمشاركة وتمكين العاملين لها تأثير كبير وإيجابي على الأداء الوظيفي للموظف.
٢. التدريب يخفف بشكل كبير من تأثير ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين وأن استدامة ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي.

١٠- دراسة (Kanapathipillai&Azam,2020):

بعنوان: (تأثير برامج تدريب الموظفين على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي في شركات الاتصالات في ماليزيا).

أهداف الدراسة:

١. اكتشاف ما إذا كان التدريب يؤثر على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وهما متغيران أساسيان يؤديان إلى بقاء شركة الاتصالات ونموها .

أهم النتائج:

١. التدريب ذو دلالة إحصائية وله علاقة قوية بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.
٢. البرامج التدريبية التي يتم إجراؤها في شركات الاتصالات لها علاقة كبيرة بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين.

١١- دراسة (مخيسيد، ٢٠٢٢):

بعنوان: (أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت).
أهداف الدراسة:

١. التعرف على مفهوم التخطيط الوظيفي للموظفين.
٢. دراسة واقع التطور الوظيفي وعلاقته بأداء الموظفين .
٣. معالجة نقص الوعي لدى العاملين بأهمية التخطيط لمسارهم الوظيفي والأهتمام به.

أهم النتائج:

١. مستوى تخطيط المسار الوظيفي كما يقيمه الموظفون منخفض.
٢. مستوى أداء العمل كما يقيمه الموظفون منخفض.
٣. وجود ارتباط ولكن ضعيف بين تخطيط المسار الوظيفي وبين الأداء بالعمل وبلغ حجم الأثر (٧.٦%).

١٣- دراسة (Pillai & Sivathanu ٢٠٢٠)

بعنوان " تحليل تكنولوجيا إدارة الموهبة وتحقيق الأداء التنظيمي"
أهداف الدراسة:

١. فحص استخدام التكنولوجيا لإدارة المواهب وتأثيرها علي الأداء التنظيمي، وكان عينة الدارسة مكونة من ١٢٢ مفردة من كبار موظفي الموارد البشرية في الشركات الوطنية والمتعددة الجنسيات.

أهم النتائج:

١- مساهمة التكنولوجيا لإدارة المواهب في تحليل المواهب وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مما يساهم في تطوير المواهب عالية الاداء وتطوير الأداء التنظيمي.

ثالثاً: مشكلة البحث

في ضوء الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية يمكن عرض مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

تساؤل رئيسي أول :

هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تدريب العاملين على أداء صناعة الغزل والنسيج في الشركات محل الدراسة ؟
ويتفرع من التساؤل الرئيسي الأول عدة تساؤلات فرعية:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية على تدريب العاملين الأداء الوظيفي لصناعة الغزل والنسيج في الشركات محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تدريب العاملين على الأداء العمليتي لصناعة الغزل والنسيج في الشركات محل الدراسة؟

رابعاً: أهداف البحث

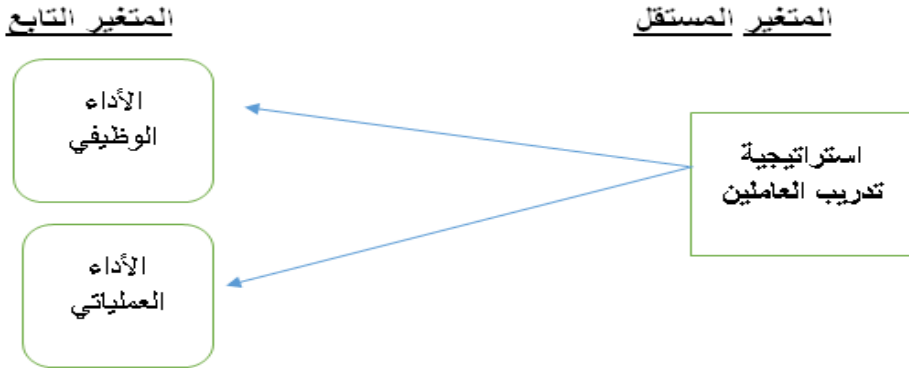
في إطار الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية وفي إطار مشكلة البحث، يمكن القول بأن هذا البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

١. تقديم إطار مفاهيمي وعلمي لإستراتيجية تدريب العاملين والاداء الوظيفي والعمليتي في صناعة الغزل والنسيج .
٢. التوصل إلى مدى تأثير استراتيجية تدريب وتطوير العاملين على تحسين الأداء في الشركات محل الدراسة .

خامساً: متغيرات البحث

متغيرات الدراسة :

لقد تم تحديد متغيرات الدراسة طبقاً لذكرها في الدراسات السابقة



شكل رقم (٤) نموذج الدراسة

سادساً: فروض البحث

في إطار مشكلة وأهداف وأهمية البحث والدراسة الاستطلاعية يمكن صياغة الفروض بالشكل التالي:

الفرض الرئيسي الأول

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تدريب العاملين على أداء صناعة الغزل والنسيج في الشركات محل الدراسة

ويتفرع من الفرض الرئيسي الأول الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تدريب العاملين على الأداء الوظيفي لصناعة الغزل والنسيج في الشركات محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تدريب العاملين على الأداء العملي لصناعة الغزل والنسيج في الشركات محل الدراسة.

سابعاً: الأهمية

تنقسم أهمية البحث إلى:

١ - الأهمية العلمية :

يساهم هذا البحث في تحقيق بعض الإضافات العلمية في استراتيجية تدريب وتطوير العاملين وأثر تطبيقها على تحسين الأداء في الشركات محل الدراسة

٢ - الأهمية العملية :

يستمد البحث أهميته من القطاع الذي سوف يتم تطبيق عليه وهو قطاع الغزل والنسيج والذي يعتبر من أهم القطاعات وخصوصاً في المنطقة الحرة العامة للاستثمار بالإسماعيلية ومدن القناة.

وذلك سوف يساهم في تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد الشركات محل الدراسة في تطبيق استراتيجيات لتحسين الأداء وجعلها ترتقي بالمستوى المطلوب والحفاظ على مركزها التنافسي بين الشركات.

ثامناً: النتائج والتوصيات

النتائج :

العلاقة بين استراتيجيات التحسين والتطور وأداء شركات الغزل والنسيج محل الدراسة

يوجد تأثير إيجابي بين استراتيجية تدريب العاملين والأداء (الوظيفي - العملي) لصناعة الغزل والنسيج في الشركات محل الدراسة.

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ٠.٨٧٥، وهى تشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وحيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥، وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية. أى كلما زاد مستوى تطبيق استراتيجية تدريب العاملين زاد تحسين وتطوير مستوى الأداء (الوظيفي والعملي) لصناعة الغزل والنسيج في الشركات محل الدراسة والعكس صحيح.

- العلاقة بين استراتيجيات التطوير والتحسين والأداء الوظيفي لشركات الغزل والنسيج محل الدراسة .

• يوجد تأثير إيجابي بين استراتيجية تدريب العاملين و الأداء الوظيفي لصناعة الغزل والنسيج في الشركات محل الدراسة ووجود علاقة طردية بين المتغيرين ويعني ذلك كلما زد اهتمام المنظمة بتدريب العاملين لديها وتقديم الدورات التدريبية التي يحتاجونها أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي مما ينعكس على أداء الشركة ككل والعكس صحيح

- العلاقة بين استراتيجيات التطوير والتحسين والأداء العملياتي لشركات الغزل والنسيج محل الدراسة.

• يوجد تأثير إيجابي بين استراتيجية تدريب العاملين و الأداء العملياتي لصناعة الغزل والنسيج في الشركات محل الدراسة ووجود علاقة طردية بين المتغيرين ويعني ذلك كلما زد اهتمام المنظمة بتدريب العاملين لديها وتقديم الدورات التدريبية التي يحتاجونها أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى أدائها العملياتي والعكس صحيح.

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج السابقة توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات :

وهي كالآتي:

١. الاهتمام بتدريب العاملين لتحسين مستوى أدائهم في العمل .
٢. تشجيع العاملين على القدرة على الابتكار لتقديم كل ما هو جديد لخلق نوع من التميز.
٣. توفير المناخ التنظيمي المناسب لزيادة مستوى الأداء العاملين بالشركات محل الدراسة.
٤. تشجيع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
٥. تقديم منتجات جديدة تتلائم مع جميع احتياجات العملاء.
٦. التركيز في إختيار المديرين أو الرؤساء المباشرين على من لهم تاريخ جيد في التعامل مع العاملين.
٧. تبني الإدارة فكرة تطوير أداء العاملين بها.

تاسعاً: المراجع

١. شرف الدين، مؤمن (٢٠١٢) " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة سطيف، الجزائر.
٢. جاد الرب، سيد، (٢٠١٦)، "استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، أطر المنهجية والتطبيقات العملية"، القاهرة، مطبعة العشري، ص ٣٥
٣. جاد الرب، مي (٢٠٢٠) "دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تنمية التفكير الإستراتيجي، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة جامعة قناة السويس، الاسماعيلية، ص ٧٧
٤. عبدالحفيظ، أحمد (٢٠١٣) " المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة، عمان، دار وائل للنشر.
5. Gary Dessler, human resources Management, N.Y, Peatrsn Education limited, 2020.
6. Yu, Wantao , Chavez, Roberto, Feng, Mengying, & Wiengarten , Frank (٢٠١٤), "integrated green supply chain Management and operational performance, Supply chain management: an international journal, ١٩(٦/٥), ٦٩٦-٦٨٣.
7. Russell, Roberta S. & Taylor, Bernard (2000), " operation management multimedia version (3th edition)., United states of American, Upper saddle River,: Prentice-Hall.
8. Slack, Nigle, Chambers, stuart, & Johnston, Rebert (2007), "operation education limited.
9. Phusavat, Kongkiti ,& kanchana, Rapee (2007), "Competitive Priorities of manufacturing firms in Thailand: industrial management& data system, 107(7) , 979-996.
10. Stevenson, William J. (2009). "Operations Management (10th edition). Mc. Grow. Hill/ Irwin Companies.
11. Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. & Malhotra, Manojk. (٢٠١٣) " operations Management process es and supply chains, (١٠th ed)., British , UK :Published by Pearson education.
12. Slack, Nigle, Chambers, stuart, & Johnston, Rebert (2007), "operation education limited