

أثر التدريب في زيادة الكفاءة الانتاجية في الشركات والمؤسسات العامة بالتطبيق علي شركة زين السودان خلال الفترة من 2017 – 2021م

طالب دكتوراه - كلية الدراسات العليا - جامعة وادي النيل

أ. جواهر يوسف جعفر محمد

أستاذ مشارك - كلية إدارة الأعمال - جامعة أم درمان الإسلامية

د. محمد مصطفى أبو حجل

أستاذ مساعد - كلية إدارة الأعمال - جامعة وادي النيل

د. عمر عبد الله أحمد

المستخلص:

تناولت الدراسة التدريب ودوره في رفع كفاءة الانتاج واداء العاملين بشركة زين السودان، وهدفت الدراسة إلى التعرف على النشاط التدريبي بشركة زين السودان، وبيان أهمية التدريب ودوره في رفع كفاءة أداء العاملين وكفاءة الانتاج بشركة زين السودان. وقد استخدم في البحث المنهج الوصفي ودراسة الحالة والمنهج الاستقرائي والطرق الاحصائية لتحليل وجمع البيانات والمعلومات باستخدام برنامج (spss). تمثلت مشكلة الدراسة في أن هنالك خلل او ضعف وتدني في الكفاءة الانتاجية ربما يكون السبب في ذلك عدم التطبيق السليم علي التدريب او عدم كفاءة التدريب او عدم جودة عملية التدريب. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن شركة زين السودان من واقع تحليل البيانات انه يتم مراجعة البرامج التدريبية دورياً لتثبيت او ابعاد البرامج غير الضرورية ، وان هنالك علاقة بين عملية التدريب والكفاءة الانتاجية . أهم توصيات الدراسة العمل علي تطوير البرامج التدريبية المناسبة التي تحقق اهداف الشركة ، وضرورة تبني الشركات الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب وذلك لماله من اثر ايجابي علي العملية التدريبية ، وان يكون التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر باتباع الأسلوب الشمولي الذي يولي اهتماماً لكافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات .

الكلمات المفتاحية : التدريب - الكفاءة - الانتاجية - الشركات والمؤسسات العامة - شركة زين السودان.

The impact of training in increasing production efficiency in companies and public institutions

(Applying to Zain Sudan during the period from (2017 - 2021AD)

A. Gohar Yousif Gaffar

Dr.Mohamed Mustafa Abuhegil

Dr. Omer Abdalla Ahmed

Abstract:

The study dealt with training and its role in raising production efficiency and the performance of employees at Zain Sudan. The study aimed to identify the training activity at Zain Sudan, and explain the importance of training and its role in raising the efficiency of workers' performance and production efficiency at Zain Sudan. The research

used the descriptive approach, case study, inductive approach, and statistical methods to analyze and collect data and information using the (spss) program. The problem of the study was that there is a defect, weakness, and decline in production efficiency. This may be due to the lack of proper application of training, inefficiency of training, or lack of quality of the training process. The study reached a number of results, the most important of which is that Zain Sudan Company, based on data analysis, indicates that training programs are reviewed periodically to install or remove unnecessary programs, and that there is a relationship between the training process and productive efficiency. The most important recommendations of the study are to work on developing appropriate training programs that achieve the company's goals, and the need for companies to adopt modern technological means as a basis for implementing training strategic programs because of its positive impact on the training process, and that planning for training activities should be on an ongoing basis following a holistic approach that pays attention to all input elements. Processes and outputs.

Keywords: training - efficiency - productivity - companies and public institutions - Zain Sudan Company.

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة:

مقدمة :

إن التطور الكبير الذي تشهده التكنولوجيا في كل أنحاء العالم والتغيير المتسارع في احتياجات سوق العمل الذي تعتبر مواكبته هي الضامن الوحيد لبقاء المؤسسة في دائرة التنافس وهذا جعل من استمرارية وتنويع عمليات التدريب أمراً لا بد منه ، وأدى ذلك الى ظهور الحاجة إلي متطلبات جديدة لتغيير بيئة العمل واقتراح التغييرات في بيئة العمل لدعم تحسين الأداء ويمكن أن يتمثل هذا التغيير في إعادة هيكلة الوظائف أو اجراءات العمل والنظر في الحوافز الرسمية وغير ذلك من أدوات تنمية الموارد البشرية ، لكل هذا يعتبر التدريب من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في تحسين الأداء وتحقيق الجودة في كل مراحل العملية الانتاجية وبالتالي تحقيق الأرباح ويتكون التدريب من معارف وتطبيقات عملية تتحول إلي مهارات وسلوك ايجابي مطلوب يساهم في تطوير مقدرات العامل الذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف المنظمة المعينة . يعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لاي جهة تتطلع الي اعداد كوادر بشرية قادرة علي تلبية حاجات العمل والتطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل. ومواكبة التدريب اثناء الخدمة اهمية كبيرة نظرا لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته، او من خلال تعرفه علي افضل الحلول للمشكلات التي يواجهها اثناء ممارسته لمهنته مما يزيده تمكناً في اداء عمله ويساعد علي تجنب الاخطاء , ليصل بذلك الي المستوى المنشود الذي تطمح اليه اي جهة تسعى للرفي والتقدم.

يعمل التدريب علي تنمية وتطوير وتوسيع افاق السلوكيات الادارية ذات العلاقة بالمرونة في العمل والتفكير المنظم والتعامل والقدرة علي حل المشكلات المختلفة والتعامل معها والقدرة علي التأقلم مع التغييرات وظروف العمل الجديدة وامتصاص غضب الاخرين وتنمية مهارات الاستماع والابتكار والاتصال والتواصل والعلاقات والاشراف وتحفيز الموظفين واستثمار قدراتهم بما يعود بالنفع علي الجميع. تكمن اهمية الدراسة الي الاهتمام وتبسيط الضوء علي اهمية التدريب لرفع كفاءة الانتاج.

اشكالية الدراسة:

هنالك خلل وضعف وتدني في الكفاءة الانتاجية ربما يكون السبب في ذلك عدم التطبيق السليم علي التدريب او عدم كفاءة التدريب او عدم جودة عملية التدريب وسنسلط الضوء علي التدريب بكافة مكوناته وعلاقته بالكفاءة الانتاجية . لهذا برز السؤال الرئيسي التالي:-

*ما اثر التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:-

1. ما أثر الاحتياجات التدريبية علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
2. ما أثر مكان التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
3. ما أثر اسلوب التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
4. ما أثر برنامج التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
5. ما أثر المدرب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
6. ما أثر نوع التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
7. ما أثر تقييم التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.

الهدف من الدراسة :

*الهدف الرئيسي هو معرفة اثر التدريب واهميتها علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان وقد

تفرع منه الاهداف التفصيلية التالية :-

- 1/ التعرف علي أثر تحديد الاحتياجات التدريبية علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
- 2/ الوقوف علي أثر مكان التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
- 3/ توضيح أثر اسلوب التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
- 4/ التعرف علي أثر برنامج التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان .
- 5/ توضيح أثر المدرب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
- 6/ معرفة نوع التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
- 7/ تقويم أثر تقييم التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.

فروض الدراسة:

يتكون البحث من فرضية رئيسية وفرضيات فرعية

الفرضية الرئيسية:

تتمثل في وجود علاقة بين التدريب والكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.

الفروض الفرعية:

1. هناك علاقة بين الاحتياجات التدريبية والكفاءة الإنتاجية في شركة زين السودان.
2. هناك علاقة بين مكان التدريب والكفاءة الإنتاجية في شركة زين السودان .
3. هناك علاقة بين أسلوب التدريب والكفاءة الإنتاجية في شركة زين السودان.
4. هناك علاقة بين برنامج التدريب والكفاءة الإنتاجية في شركة زين السودان
5. هناك علاقة بين المدرب والكفاءة الإنتاجية في شركة زين السودان.
6. هناك علاقة بين نوع التدريب والكفاءة الإنتاجية في شركة زين السودان.
7. هناك علاقة بين تقييم التدريب والكفاءة الإنتاجية في شركة زين السودان.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية : اثر التدريب في زيادة الكفاءة الانتاجية في الشركات والمؤسسات العامة شركة زين السودان .

الحدود المكانية : شركة زين للاتصالات- السودان

الحدود الزمانية :ستغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من 2017— 2021 بالتركيز علي التطورات التي مرت بها ادارة التدريب بشركة زين للاتصالات.

الحدود البشرية : كل العاملين بشركة زين.

منهج الدراسة:

سوف يتم اتباع المنهج الوصفي , ودراسة الحالة, المنهج الاستقرائي , والطرق الاحصائية.

مصادر البيانات:

المصادر الاولى : المقابلات والاستبانة.

المصادر الثانوية : المراجع- الكتب - التقارير - الدراسات- المجلات - الانترنت.

الدراسات السابقة:

1دراسة (نهي ادريس عبدالله، 2014) ⁽²⁾.

اهتم هذا البحث بموضوع اهمية التدريب للعاملين ورفع انتاجيتهم لما في ذلك من فوائد للمؤسسات والاقتصاد القومي ككل. وعلية تمثلت مشكلة البحث في ان المؤسسات الخاصة لاتهتم بالتدريب بالصورة الكافية وبالتخطيط السليم لبرامج لتدريب الشئ الذي اثر سلباً علي رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين في المؤسسات المختلفة.

هدفت هذه الدراسة الي قياس اثر التدريب علي زيادة الانتاجية للعاملين بالتركيز علي شركة دال في تدريب العاملين من خلال التعرف علي الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة والاساليب والطرق التدريبية المستحقة في الشركة . تمثلت فروض الدراسة في ان الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة تؤدي الي تحسين اداء العاملين . ونجاح التدريب لمنسوبي الشركة يوتر بصورة ايجابية علي الانتاجية . اعتمدت الدراسة علي المنهج , الوصفي التحليلي . ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : ان التدريب يلعب دورا هاماً وملموساً في رفع الكفاءة الانتاجية علي ان يتم وفق الاسس العلمية والعملية في جميع

مراحلته ، وان يكون المدربون الذين يقومون بتنفيذ البرامج التدريبية مؤهلين بقدر كبير عي توصيل المهارات والخبرات اللازمة للمتدربين بوسائل التدريب الحديثة. ومن اهم التوصيات : ضرورة الاعتماد علي التكنولوجيا الحديثة كمصدر اساسي لتنمية القدرات ورفع الكفاءه الانتاجية والاهتمام بالخطط المستقبلية لتنفيذ البرامج التدريبية المنظمة والمستمرة، وان تدرك الادارة العليا اهمية ادارة الموارد البشرية والنظر اليها علي انها ادارة لاتقل اهمية عن بقية الادارات في المنشأه ودعمها مادياً ومعنوياً لكي تمارس نشاطها علي اكمل وجه.

تتمثل مشكلة الدراسة في عد اهتمام ادارات المنشآت والمؤسسات بالتخطيط السليم لبرامج التدريب العلمية والعملية التي تؤثر سلباً علي الهدف الاساسي وهو رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين في المؤسسات والمنشآت.

2/ دراسة (وداد مصطفى محمد ، 2019) (3):

تناولت الدراسة التدريب و دورة في رفع كفاءة اداء العاملين بشركة السكر السودانية وهدفت الدراسة الي التعرف علي النشاط التدريبي بشركة السكر السودانية ،وبيان اهمية التدريب ودوره في رفع كفاءة اداء العاملين بمصانع السكر التي تتبع للشركة .

تمثلت مشكلة الدراسة في ان قدرة الشركة علي تحقيق اهدافها لم تكن مثلي ولعل ذلك يرجع الي ضعف اداء العاملين لعدم الاستفادة من التدريب ، وعليه تم صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي الذي ينص علي : الي اي مدي يؤثر التدريب علي اداء العاملين بشركة السكر السودانية ، وبناء علي ذلك تم وضع الفرضية الرئيسية التي تنص علي : وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب واداء العاملين ، وتم التحليل باستخدام المنهج الوصفي والاستقرائي ودراسة حاله ، كما تم استخدام الطرق الاحصائية .

توصلت الدراسة الي عدد من النتائج اهمها ان شركة السكر السودانية تطبق الاسس العلمية في تخطيط التدريب والتنبؤ بالاحتياجات التدريبية ، وتستخدم الوسائل والاساليب الحديثة في تقديم المادة التدريبية كما ان الاداره العليا تهتم بالتدريب وتدخله ضمن خططها الاستراتيجية وتوفر كل العناصر والامكانيات الداعمة لانجاح البرامج التدريبية مما ادي الي رفع كفاءة البرامج التدريبية ، وبذلك حقق التدريب اهدافه بتنمية القدرات ، وتطوير المهارات الفنية والسلوكية ، وساعد علي مواكبة التطور التقني في مجال صناعة السكر وساهم في رفع كفاءة اداء العاملين.

اهم توصيات الدراسة ان تعمل الشركة علي تطوير وتنويع برامج التدريب ، وان تعمل علي خلق بيئة عمل متطورة وجاذبة للمحافظة علي الكوادر التي تم تدريبها، وان تهتم بتقييم البرامج التدريبية باستخدام النماذج العلمية الحديثة لمعرفة القيمة الفعلية للعملية التدريبية ، وان تحقق الفائدة القصوي من الامكانيات الفنية والادارية المتوفرة في مركز تدريب سنار ، وتقيم شراكات ذكية مع الجامعات المحلية والاقليمية لتقديم خدمات تعليمية وتدريبية.

3/ دراسة (جربي عبدالحكيم، 2018-2017م) (6):

سعت هذه الدراسة الي تحديد دور التدريب والتحفيز في تعزيز الاداء المستدام لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، وقد حددت الدراسة لمتغير مستقل تمثل في تدريب وتحفيز الموارد

البشرية ، ومتغير تابع تمثل في الاداء المستدام بابعادة الاقتصادية ، الاجتماعية والبيئية .ستعتمد الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الادب النظري من خلال الاعتماد علي المراجع والكتب والاطروحات والمداخلات والمقالات وتحليل البيانات المتحصل عليها من اجابات المستجوبين حول بنود ومحاو الاستمارة. الفرضية الرئيسية يوجد دور لتدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة. وتتمثل اهمية الدراسة من اهمية تحقيق اداء مستدام ومايمثله بالنسبة للمؤسسات باعتبارها سبيلا لزياده الانتاجية وتحقيق اهداف البقاء والربحية.

تكمن اهمية الدراسة ايضا في الاهتمام الكبير الذي اولته المؤسسات الرائدة في العالم لتدريب وتحفيز مواردها البشرية ،والتي تهدف من وراء ذلك الي جعل مواردها البشرية ، في تحقيق مستويات اداء عالية ومستدامه، وتكمن اهمية الدراسة ايضا من خلال محاولتنا لاقتراح كل من تدريب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية كنماذج تمكن المؤسسة من تحقيق اداء متميز ومستدام.

ولتحقيق اهداف الدراسة ثم تطوير استمارة لجمع البيانات من افراد العينة التي بلغ عددها (290) مفردة ، وقد تم لتحليل بيانات الاستمارة ، وذلك بالاعتماد علي مجموعة SPSSاستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية .

من الاساليب الاحصائية ، وقد توصلت الدراسة الي ان هناك دور لتدريب وتحفيز الموارد البشرية بنسبة (81.5 %) في تعزيز الاداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة . وتوصي هذه الدراسة بضرورة الاهتمام اكثر بتدريب وتحفيز الموارد البشرية والتنوع في الحوافز المقدمة لهم ، من اجل تعزيز الاداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

4/ دراسة (حمزة عبد الله عبدالرحمن يحيى: 2018م)⁽¹⁸⁾:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين بشركة سيقا للغلال في الفترة من (2010 - 2000) وقد ارتكزت الدراسة على تساؤلات أساسية تتعلق بالدراسة، هل هناك علاقة بين التدريب (والكفاءة الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الاحتفاظ بالكوادر البشرية). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية، يعمل التدريب على تحقيق هدف مهم هو تنمية الأفراد، هنالك قصور في تخطيط التدريب ويرجع ذلك إلى نقص الوعي بالمشكلات التدريبية، لا يوجد تقويم للتدريب وذلك للاعتقاد السائد أن التدريب يفيد على أية حال، التدريب يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، المعاملة الحسنة بين الرئيس والمروسين أهم عامل للاحتفاظ بالكوادر البشرية، التدريب يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج اوصت الدراسة بالتالي، يجب أن تتبنى تخطيط التدريب على أساس علمي وسليم قوامه تحديد الاحتياجات التدريبية، يجب أن يتم تصميم البرامج التدريبية بعد الدراسة والتخطيط، يجب أن يتم العملية التدريبية، على الرئيس أن يعامل مروسيه معاملة حسنة، لا بد من التدريب المستمر لزيادة الكفاءة الإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين. ويمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية: هل هناك علاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية؟، هل هناك علاقة بين التدريب والرضا الوظيفي؟، هل هناك علاقة بين التدريب والاحتفاظ بالكوادر البشرية؟

كما يسعى هذا البحث لاختبار الفروض التالية:هنالك علاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية. وهنالك علاقة بين التدريب والرضا الوظيفي. وايضاً هنالك علاقة بين التدريب والاحتفاظ بالكوادر البشرية.

استخدم الباحث في هذا البحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضع الدراسة للوصول فضلاً عن المنهج الاستقرائي الذي يقوم بدراسة الجزء إلى الكل.

الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة:

مفهوم التدريب:

يعد التدريب مدخلاً استراتيجياً لتنمية وتطوير القوى العاملة في المنشأة ولذلك حظى باهتمام الباحثين والعلماء، و التدريب ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة، وهو وسيلة علمية وعملية وفنية للوصول بالأداء في العمل إلى أقصى حد ممكن وبالشكل والاسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المجتمع أو على مستوى المنظمة، وبذلك يعد التدريب وظيفة اساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية للمنظمة يتم تخطيطه وتنفيذه وفق الاحتياجات الحالية والمستقبلية بإتباع الأسس العلمية⁽³⁾.

مراحل العملية التدريبية هي:

أ. مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية .

ب. مرحلة تخطيط التدريب.

ت. مرحلة تنفيذ التدريب.

ث. مرحلة تقييم التدريب⁽²⁾.

تتكون عملية التدريب من المراحل التالية:

1. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

تمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة الاساسية التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة لتدريب مواردها البشرية وتعتبر الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة وحالية ومستقبلية⁽²⁶⁾.

2. مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:

تعتبر الاحتياجات التدريبية بمثابة الركيزة التي تقوم عليها عملية تصميم البرامج التدريبية التي تتكفل باحداث التغييرات التي عبرت عنها الاحتياجات التدريبية فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية يبدأ المخطط التدريبي في تصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الاهداف المنشودة⁽²⁶⁾.

3. مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي:

يلي مرحلة التصميم مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي سواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة او خارجها فعلى مدير التدريب الاشراف على التنفيذ والتأكد من ان التصميم الذي وضعه امكن تنفيذه، ويتضمن التنفيذ وضع الجدول الزمني للتنفيذ وترتيب مكان التدريب والمتابعة اليومية لسير البرنامج⁽²⁶⁾.

4. مرحلة تقييم البرنامج التدريبي:

تعتبر عملية التقييم عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية التي تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي والاسلوب المتبع في تنفيذه وأهدافه ومدى تحقيقه⁽²⁶⁾.

مجالات التدريب:

التدريب عملية تشمل جميع العاملين في الميدان الواحد مهما اختلفت مستوياتهم وتباينت اختصاصاتهم فهو يقصد رفع مستوى المهارة للعاملين في الوظائف والمهن المختلفة. وهو من الزم الأمور لتحصيل الخبرات . إذ لا بد أن يلم شاغلوا الوظائف والمهن بكل ما يستحدث في ميادين تخصصهم المهني . كما يشمل التدريب رعاية الفرد الجديد في عمله وتعهده بالتوجيه والإرشاد . وتمتد أغراض التدريب إلى غيرها من الأغراض . ولهذا فإننا نوجز الأغراض هذه فيما يلي ^(٣).

أ. تدريب العاملين الجدد .

ب. تدريب العاملين القائمين بالعمل .

ت. التدريب بغرض الترفيع .

ث. تدريب المديرين ^(٤).

انواع الاحتياجات التدريبية :

أ. احتياجات اعتيادية ومنظمة ، تتعلق بتدريب العاملين الجدد ، وتدريب الحاليين لأغراض الترفيع أو النقل لوظائف أخرى .

ب. احتياجات لمواجهة وحل مشاكل العمل المتعلقة بقدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم

ت. احتياجات تطويرية وإبداعية وهي تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة من ناحية ونمو وفعالية المنظمة ذاتها من ناحية ثانية ، فالحاجات التطويرية تحاول تلبية حاجات الفرد المتعلقة بإدراك الذات وحاجات المنظمة المتعلقة بالنمو والتطوير ومواكبة متطلبات ومتغيرات البيئة ^(٥).

الاستثمار في التدريب وأهميته:

من المأمول أن يتحقق من التدريب مجموعة من النتائج مردودات ايجابية تحقق أهداف التدريب إلا انه يجب أن يكون معروفا أنها قد لا تتحقق دفعة واحدة أو بشكل محسوس فور العودة من التدريب ، فقط يتطلب الأمر لحدوث جدواها بعض الوقت وأهم هذه النتائج ما يلي :

أ. التحسن الكمي والنوعي في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنشأة.

ب. تخفيض تكاليف التشغيل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ج. توفير في تكاليف الصيانة.

د. زيادة الإيرادات.

هـ. شغل الوظائف الشاغرة .

و. التطور التقني في أداء الأعمال وفقا للأدوات والتجهيزات وأساليب العمل المستحدثة.

ح. ارتفاع معدلات الأداء وحجم الانجاز من قبل الموظفين.

ط. زيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للمنشأة من قبل العاملين.

ي. انخفاض معدلات الحوادث.

ك. زيادة الانضباط وانخفاض معدلات الغياب والتمارض.

ل. انخفاض معدل دوران العمل.

م. زيادة درجة التعاون بين الموظفين وبين رؤسائهم⁽⁷⁾.

تقييم وقياس العائد على الاستثمار من التدريب بعد الانتهاء من التدريب وعودة المتدربين إلى أعمالهم ، من الأهمية التعرف على اثر التدريب في إحداث التغيير المنشود والفائدة المرجوة منه ، وبالتالي تقدير عائد الاستثمار من التدريب ، وهذا يأتي بتقديم التدريب وقياس العائد منه. ويجب الإشارة بداية إلى إن قضية قياس العائد من النشاط التدريبي مازالت محل بحث ودراسة وهي علامة استفهام دائمة الطرح تحولت الإجابة عليها إلى اجتهادات شخصية أو تجارب مؤسسية مازالت في معظمها تمر بمرحلة التجربة والخطأ⁽⁷⁾.

المدخل الإستراتيجي لوظيفة التدريب:

لقد ازداد الإهتمام حاليا بمفهوم إستراتيجيات التدريب والتطوير في الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات نشاط ووظيفة التدريب على أداء العاملين في المنظمة ودورهم في تحقيق أهداف وسياسات المنظمة، حيث أن إستراتيجيات التدريب والتطوير تتضمن إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدي إمتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات، والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب هي الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤي المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها⁽⁸⁾.

ويتضمن المدخل الإستراتيجي لوظيفة التدريب مجموعة من الركائز الأساسية منها ما يلي:

- التركيز على أهمية تأثير البيئة الخارجية للمنظمة.
- التركيز على أهمية وجود المنظمات المنافسة.
- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في المدي الطويل.
- التركيز على وضع الأهداف التدريبية التي تحقق رسالة المنظمة وغاياتها.
- التركيز على أن تنبثق أستراتيجية التدريب من الأستراتيجية العامة للمنظمة⁽⁹⁾.

معوقات تطبيق أستراتيجية التدريب والتطوير:

هناك مجموعة من المعوقات التي تؤثر على تطبيق إستراتيجية التدريب في المنظمات يمكن ذكرها

ما يلي:

- 1/عدم إلتزام ودعم الإدارة العليا لجهود التخطيط الإستراتيجي في المنظمة.
- 2/ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الإستراتيجي للتدريب وأهميته للمنظمة.
- 3/ضعف وجود رؤية واضحة من الجميع في المنظمة لأهمية التدريب.
- 4/عدم وضوح السياسات العامة للمنظمة⁽¹⁾

مفهوم الكفاءة الإنتاجية:

يقصد بالكفاءة الإنتاجية مدى قدرة المشروع على الاستفادة من التسهيلات المادية والبشرية المتاحة للحصول على أكبر عائد بأقل تكاليف ممكنة ، والكفاءة الإنتاجية ما هي في الواقع إلا دلالة للمقارنة

بين قيمة النتائج المادية والمعنوية التي تتحقق من عملية الإنتاج ، وبين قيمة العناصر المستخدمة في الإنتاج سواء أكانت تلك العناصر طبيعية أم بشرية. وتعد الكفاءة الإنتاجية للمشروع محصلة لكفاءة استخدام عناصر الإنتاج مجتمعة وليس لكفاءة أحد العناصر إذ أن الترابط بين عناصر الإنتاج المختلفة المستخدمة في تحقيق أهداف المشروع يجعل من الصعب النظر إلى كل عنصر بصورة مستقلة عن بقية العناصر⁽¹⁰⁾.

أهمية الكفاءة الإنتاجية :

تمثل الكفاءة الإنتاجية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، كما تعتبر مفتاحاً لنجاحها واستمراريتها. وبشكل عام تتجسّد أهميتها حسب العناصر الآتية:

1. زيادة الأرباح والدخل الحقيقي للمؤسسة، نتيجة ارتفاع الطلب على المنتج.
2. إنتاج أكبر كمية ممكنة من السلع والخدمات، وبأقل تكلفة ممكنة وبأسعار منخفضة.
3. تحسين الأجور والرواتب وبقية الحوافز المادية المقدمة للعمال.
4. زيادة الدخل والناتج الوطني، مع إمكانية زيادة معدلات الاستثمار والاستغلال.
5. تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.
6. تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
7. لأن الميزات التنافسية تتّسم بالاستمرار والتجّدّد، فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة لتطور والتقدّم على المدى البعيد⁽¹⁵⁾.

مؤشرات الكفاءة الإنتاجية:

المقصود بها تلك المعدلات التي تستخدمها إدارة المؤسسة للتعرف على حقائق موقفها الإنتاجي كنتيجة لتفاعل عمليات الأداء المختلفة، التي انجزتها عناصر العملية الإنتاجية، وفق الإمكانيات المتاحة. كما يعد مؤشر الإنتاجية والتكاليف من أهم مؤشرات قياس الكفاءة الإنتاجية .

مؤشر الإنتاجية: هو مؤشر يقيس مدى الاستعمال الكفاء للموارد من قوى بشرية، معدات، مواد خام، رأس المال وغيرها للحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات.

مؤشر التكاليف الخفية: إن أغلب التكاليف المترتبة على حوادث العمل والأمراض المهنية هي تكاليف خفية، حيث تشكل رهان من شأنه ان يؤثر بدرجة كبيرة على مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، حيث أثبتت العديد من الأبحاث، أن المؤسسة الصناعية التي تتحمل تكاليف خفية بمبالغ كبيرة، هي في نفس الوقت تخفي احتياطات هامة من المردودية، والتي يمكن أن تسهم بشكل كبير في بقاء هذه المؤسسة وازدهارها، إذا ما استغلت بفاعلية⁽¹⁵⁾.

فوائد الكفاءة الإنتاجية:

- 1/ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية .
- 2/ تقليل التكاليف عن طريق نبذ أساليب الهدر وهذا سينعكس على انخفاض السعر.
- 3/ نتيجة لانخفاض الأسعار تزداد المبيعات وبالتالي تزداد الأرباح⁽¹⁰⁾.

العوامل المؤثرة على الكفاءة الانتاجية: أولاً: العوامل الادارية:

هي العوامل الحاكمة والمؤثرة على الكفاءة الانتاجية وتشمل تلك العوامل الاساليب العلمية للادارة وادوات الادارة لاتخاذ القرارات كما تشكل الكفاءة والمهارات الادارية للممارسة الادارة لوظائفها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وبالرغم من اهمية العوامل الاخرى في التأثير على الانتاجية فان العوامل الادارية تعتبر من اهم العوامل الحاكمة في الكفاءة الانتاجية⁽³²⁾.

ثانياً: العوامل الانسانية:

القدرة على العمل وتشمل التعليم والمهارات والرغبة في العمل وتتأثر في الانتاج وحاجات الافراد - ظروف العمل المادية - ظروف العمل الاجتماعي⁽³²⁾.

استراتيجية تحسين الكفاءة الانتاجية:

1. تحديد اهداف المنظمة للمنشأة واقسامها الانتاجية على اساس من المراجعة الادارية وتحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنشأة واقسامها.
2. ترجمة تلك الاهداف الى اهداف معيارية وفي صور كمية على قدر الامكان وخاصة على مستوى الادارات والاقسام التنفيذية.
3. اعداد خطة استراتيجية مسبقة تتبنى متغيرات ايجابية فعالة .
4. تبني خصائص واساليب فنية وادارية تمكن من ازالة العقبات التي تبدأ اثناء عمليات الانتاج.
5. ترجمة الاهداف المعيارية الى معايير رقابية تتمشى مع الاهداف السابقة
6. تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المعدة وقياس التنفيذ الفعلي ومقارنته على ضوء المعايير المحددة ثم اعداد التقارير عن مدى الكفاءة والتنفيذ الفعلي.
7. الحفز المادى والمعنوى للافراد والمشرفين والاداريين من اجل تحقيق انتاجية عالية.
8. الابقاء على الاستثمارية جهود التخطيط والتنفيذ فور الانتهاء من مهام معينة وفقاً لخطط الاستراتيجية والتكنيكية⁽³²⁾.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية:

إجراءات الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى الحصول اثر التدريب في زيادة الكفاءة الأنتاجية في الشركات والمؤسسات العامة من خلال استطلاع آراء الأطراف ذات العلاقة بموضوع البحث.

أولاً: مجتمع الدراسة:

حدد الباحث مجتمع الدراسة كمصدر للحصول على البيانات ويعني جميع المفردات التي يسعى الباحث أن يُعمم عليها نتائج مشكلة الدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة في عدد من الموظفين بشركة زين وتم تقدير عينة بعدد (169) فرداً.

ثانياً: عينة الدراسة:

قام الباحث بإختيار عينة الدراسة بحيث تشمل الأطراف المعنية والمهتمة بموضوع الدراسة وبما يتوافر لها من الخبرة العلمية والعملية، تم تحليل العينة عبر برنامج «Spss» الحزم الإحصائية للعلوم

الإجتماعية (من خلال عينة طبقية عشوائية). عليه قام الباحث بتوزيع عدد (169) استمارة استبيان على الفئات المستهدفة المطلوبة تم استرداد (155) استمارة.

ثالثاً: أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة وأحتوى الاستبيان على قسمين رئيسين :

1. القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي على بيانات حول

العمر ، ، المؤهل العلمي ، ، سنوات الخبرة

2. القسم الثاني: يتضمن عبارات الاستبيان على عدد (55) عبارة تُحلل وفق مقياس ليكرت

الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد ، لا أوافق،

لا أوافق بشدة) وتم توزيع هذه العبارات على محاور الدراسة.

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، نسبة لأن للاستبيان

مزايا منها:

1. يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

2. قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.

3. سهولة وضع عباراته وترسيم ألفاظه.

4. يوفر وقت للمستجيب ويعطيه فرصة التفكير.

5. يشعر المجيبون بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

رابعاً: الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت

ظروف مماثلة، ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل

منهم، ثم أُعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار

ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه

الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون.

2. معادلة الفا- كرونباخ.

3. إعادة تطبيق الاختبار.

4. طريقة الصور المتكافئة.

5. معادلة جوتمان

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجابتهم على مقياس معين،

ويحسب الصدق بطرق عديدة منها الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات

بين الصفر والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت له، ومقياس الصدق هو

معرفة صلاحية الأداء لقياس ما وضعت له. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\text{الصدق} = \frac{\text{الثبات}}{2 \times r}$$

قام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل آراء أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن آراءهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين آراءهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان – براون بالصيغة الآتية:

$$\text{الثبات} = \frac{2 \times r}{1 + r}$$

حيث (ان ر) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الآراء على العبارات ذات الأرقام الفردية والآراء على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

جدول رقم (1) معامل ألفا كرونباخ لثبات كل عبارات الاستبانة

الفرضية	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
المتغير المستقل المحور الاول التدريب البعد الاول (الاحتياجات التدريبية)	4	65.4 %
(مكان التدريب)	5	60.8 %
اساليب التدريب	5	61.2 %
برنامج التدريب	4	65.2 %
المدرّب	5	66.6 %
نوع التدريب	4	73.8 %
تقييم التدريب	5	71.4 %
المحور الثاني (الكفاءة الانتاجية) البعد الاول الكفاءة	4	96.8 %
الانتاجية	5	77.1 %
الكفاءة الانتاجية	5	81.2 %
اساليب الكفاءة الانتاجية	5	77.2 %
استراتيجية الكفاءة الانتاجية	4	69.8 %
مجموع العبارات	55	73.8 %

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الدراسة الميدانية ، 2024 م .
يلاحظ الباحث أن صدق الاستبانة 73.8 % أي أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات جيد وهذا ما يحقق أغراض البحث ويجعل التحليل الإحصائي مقبولا.

تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات الأسلوب الإحصائي :

استخدم برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً حيث أن SPSS Statistical package for social sciences والتي تعنى بالعربية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل هذه البيانات هو التكرارات والنسب المئوية لآراء المبحوثين بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأوزان آراء المبحوثين.

لاختبار تكرارات آراء المبحوثين هي في الاتجاه السلبى أم في الاتجاه الإيجابى أستخدم اختبار مربع كأي لجودة التوافق. أي لاختبار الفرض الآتي إلى أي مدى التكرارات المتحصل عليها من آراء المبحوثين تتوزع بنسب متساوية (منتظمة) للعبارات : (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، فإذا كان حجم العينة 200 مثلاً يتوزعون بنسب متساوية للآراء الخمسة فإذا كان هنالك فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوقع وبين التكرارات المتحصل عليها هذا يعنى أن آراء المبحوثين تميل نحو الإيجابية أو السلبية حيث يمكن تحديد ذلك من خلال الوسط الحسابي الفعلي هل هو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي أم أقل من الوسط الفرضي. اختبار مربع كأي نحصل فيه على قيمة مربع كأي:

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E)^2}{E}$$

حيث أن:

O هي التكرارات المشاهدة (المتحصل عليها من العينة) .

E هي التكرارات المتوقعة.

$\sum_{i=1}^n$ المجموع .

n : عدد أفراد العينة

i : 1 . 2 . 3 . 4 . 5.

كما أن القيمة الاحتمالية فهي التي تحدد ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المشاهدة وذلك بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى معنوية (0.05) فإذا كانت أقل من 0.05 فهذا يدل على أنه توجد فروق بين التكرارات والمشاهدة والتكرارات المتوقعة . وفي هذه الحالة نقارن الوسط الحسابي الفعلي للعبارة بالوسط الفرضي فإن كان أقل من الوسط الفرضي دليل كافي على عدم موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا كان أكبر من الوسط الفرضي فهذا دليل على موافقة المبحوثين على العبارة .

اختبار الفرضيات لايجاد العلاقة بين المتغيرات:

استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات لمعرفة دلالة الفروق في

إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية ، ومدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

المتغير المستقل : التدريب

المتغير التابع : الكفاءة الانتاجية

الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية والكفاءة الانتاجية.

جدول رقم (2) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	0.757	0.635	0.633

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.757) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي جداً بين المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) والمتغير المستقل (الاحتياجات التدريبية) ، كما نجد أن قيمة معامل التحديد (0.635) وهذا يعني 63.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) سببها المتغير المستقل (الاحتياجات التدريبية) بينما 36.5 % عوامل عشوائية أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول رقم (3) تحليل التباين للفرضية الأولى

النموذج 1	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	14.481	1	14.481	227.343	0.000
البواقي	4.580	115	0.047		
المجموع	119	116			

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (5 %) وبالتالي نقبل الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار وهذا يعني أن المتغير المستقل (الاحتياجات التدريبية) يؤثر على المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) .

جدول رقم (4) معاملات الانحدار للفرضية الأولى

معاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوى المعنوية
β_0	0.678	2.832	0.000
β_1	0.730	17.093	0.000

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثابت في النموذج بلغت (0.678) وهي قيمة المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) المقدرة عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوي للصفر ، ونجد أن ميل المتغير المستقل

(الاحتياجات التدريبية) تساوي (0.730) وهذا يعني زيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع بمعدل (0.730) وحدة ، ونلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من (5 %) وعليه نقبل الفرض البديل وهي معنوية، فبالتالي أن المتغير المستقل (الاحتياجات التدريبية) له تأثير على المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) .

ومنها نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية والكفاءة الانتاجية.

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكان التدريب والكفاءة الانتاجية.

جدول رقم (5) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
2	0.825	0.755	0.754

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.825) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (المؤثوقية) والمتغير المستقل (مكان التدريب) ، كما نجد أن قيمة معامل التحديد (0.755) وهذا يعني 75.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) سببها المتغير المستقل (مكان التدريب) بينما 24.5 % عوامل عشوائية أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول رقم (6) تحليل التباين للفرضية الثانية

النموذج 2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	17.014	1	7.014	59.445	0.000
البواقي	2.048	114	0.026		
المجموع	20.061	115			

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (5 %) وبالتالي نقبل الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار وهذا يعني أن المتغير المستقل (مكان التدريب) يؤثر على المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) .

جدول رقم (6) معاملات الانحدار للفرضية الثانية

معاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوى المعنوية
β_0	0.552	1.587	0.115
β_1	0.853	26.409	0.000

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثابت في النموذج بلغت (0.552) وهي قيمة المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) المقدرة عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوي للصفر ، ونجد أن ميل المتغير المستقل (مكان التدريب) تساوي (0.853) وهذا يعني زيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي إلي زيادة المتغير التابع بمعدل (0.853) وحدة ، ونلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من (5 %) وعليه نقبل الفرض البديل وهي معنوية ، وبالتالي أن المتغير المستقل (مكان التدريب) له تأثير على المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية).
ومنها نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكان التدريب والكفاءة الانتاجية.
الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اسلوب التدريب الكفاءة الانتاجية
جدول رقم (7) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
3	0.868	0.754	0.752

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م
يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.868) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) والمتغير المستقل (اسلوب التدريب) ، كما نجد أن قيمة معامل التحديد (0.754) وهذا يعني 75.4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) سببها المتغير المستقل (اسلوب التدريب) بينما 24.6 % عوامل عشوائية أخرى غير متضمنة في النموذج.
جدول رقم (8) تحليل التباين للفرضية الثالثة

النموذج 3	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	15.872	1	15.872	360.902	0.000
البواقي	5.189	118	0.044		
المجموع	21.061	119			

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م
يتضح من الجدول أعلاه:
أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (5 %) وبالتالي نقبل الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار وهذا يعني أن المتغير المستقل (اسلوب التدريب) يؤثر على المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) .

جدول رقم (9)معاملات الانحدار للفرضية الثالثة

معاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوى المعنوية
$\beta_0\beta_0$	0.928	4.999	0.000
$\beta_1\beta_1$	0.806	18.997	0.000

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثابت في النموذج بلغت (0.928) وهي قيمة المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) المقدرة عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوي للصفر ، ونجد أن ميل المتغير المستقل (اسلوب التدريب) تساوي (0.806) وهذا يعني زيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي إلي زيادة المتغير التابع بمعدل (0.806) وحدة ، ونلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من (5 %) وعليه نقبل الفرض البديل وهي معنوية ، فبالتالي أن المتغير المستقل (اسلوب التدريب) له تأثير على المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) .

ومنها نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اسلوب التدريب و الكفاءة الانتاجية.

الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برنامج التدريب والكفاءة الانتاجية.

جدول رقم (10) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
4	0.825	0.755	0.754

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.825) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) والمتغير المستقل (برنامج التدريب) ، كما نجد أن قيمة معامل التحديد (0.755) وهذا يعني 75.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) سببها المتغير المستقل (برنامج التدريب) بينما 24.5 % عوامل عشوائية أخرى غير متضمنة في النموذج .

جدول رقم (11) تحليل التباين للفرضية الرابعة

النموذج 4	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	17.014	1	7.014	59.445	0.000
البواقي	2.048	114	0.026		
المجموع	20.061	115			

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (5 %) وبالتالي نقبل الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار وهذا يعني أن المتغير المستقل (برنامج التدريب) يؤثر على المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) .

جدول رقم (4/40) معاملات الانحدار للفرضية الرابعة

معاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوى المعنوية
$\beta_0 \beta_0$	0.552	1.587	0.115
$\beta_1 \beta_1$	0.853	26.409	0.000

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثابت في النموذج بلغت (0.552) وهي قيمة المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) المقدرة عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوي للصفر ، ونجد أن ميل المتغير المستقل (برنامج التدريب) تساوي (0.853) وهذا يعني زيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي إلي زيادة المتغير التابع بمعدل (0.853) وحدة ، ونلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من (5 %) وعليه نقبل الفرض البديل وهي معنوية ، فبالتالي أن المتغير المستقل (برنامج التدريب) له تأثير على المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) .

ومنها نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين برنامج التدريب والكفاءة الانتاجية.
الفرضية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدرب و الكفاءة الانتاجية.

جدول رقم (12) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الخامسة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
5	0.925	0.855	0.854

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م
يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.925) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) والمتغير المستقل (المدرب) ، كما نجد أن قيمة معامل التحديد (0.855) وهذا يعني 85.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) سببها المتغير المستقل (المدرب) بينما 14.5 % عوامل عشوائية أخرى غير متضمنة في النموذج .

جدول رقم (13) تحليل التباين للفرضية الخامسة

النموذج 5	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	18.014	1	8.014	69.445	0.000
البواقي	3.048	118	0.026		
المجموع	21.061	119			

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م
يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (5 %) وبالتالي نقبل الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار وهذا يعني أن المتغير المستقل (المدرب) يؤثر على المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) .

جدول رقم (14) معاملات الانحدار للفرضية الخامسة

معاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوى المعنوية
$\beta_0\beta_0$	0.252	1.587	0.115
$\beta_1\beta_1$	0.953	26.409	0.000

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثابت في النموذج بلغت (0.252) وهي قيمة المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) المقدرة عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوي للصفر ، ونجد أن ميل المتغير المستقل (المدرّب) تساوي (0.953) وهذا يعني زيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي إلي زيادة المتغير التابع بمعدل (0.953) وحدة ، ونلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من (5 %) وعليه نقبل الفرض البديل وهي معنوية ، وبالتالي أن المتغير المستقل (المدرّب) له تأثير على المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) . ومنها نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدرّب و الكفاءة الانتاجية.

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع التدريب و الكفاءة الانتاجية.

جدول رقم (15) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية السادسة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
٦	0.868	0.754	0.752

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.868) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) والمتغير المستقل (نوع التدريب) ، كما نجد أن قيمة معامل التحديد (0.754) وهذا يعني 75.4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) سببها المتغير المستقل (نوع التدريب) بينما 24.6 % عوامل عشوائية أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول رقم (16) تحليل التباين للفرضية السادسة

النموذج 6	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	15.872	1	15.872	360.902	0.000
البواقي	5.189	118	0.044		
المجموع	21.061	119			

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م

يتضح من الجدول أعلاه:

أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (5 %) وبالتالي نقبل الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار وهذا يعني أن المتغير المستقل (نوع التدريب) يؤثر على المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) .

جدول رقم (17) معاملات الانحدار للفرضية السادسة

معاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوى المعنوية
β_0	0.928	4.999	0.000
β_1	0.806	18.997	0.000

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثابت في النموذج بلغت (0.928) وهي قيمة المتغير التابع

(الكفاءة الانتاجية) المقدرة عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوي للصفر ، ونجد أن ميل المتغير المستقل (نوع التدريب) تساوي (0.806) وهذا يعني زيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي إلي زيادة المتغير التابع بمعدل (0.806) وحدة ، ونلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من (5 %) وعليه نقبل الفرض البديل وهي معنوية ، وبالتالي أن المتغير المستقل (نوع التدريب) له تأثير على المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) .

ومنها نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع التدريب و الكفاءة الانتاجية.
الفرضية السابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم التدريب والكفاءة الانتاجية.

جدول رقم (18) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية السابعة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
7	0.825	0.755	0.754

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.825) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) والمتغير المستقل (تقييم التدريب) ، كما نجد أن قيمة معامل التحديد (0.755) وهذا يعني 75.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) سببها المتغير المستقل (تقييم التدريب) بينما 24.5 % عوامل عشوائية أخرى غير متضمنة في النموذج .

جدول رقم (19) تحليل التباين للفرضية السابعة

النموذج 7	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	17.014	1	7.014	59.445	0.000
البواقي	2.048	114	0.026		
المجموع	20.061	115			

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (5 %) وبالتالي نقبل الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار وهذا يعني أن المتغير المستقل (تقييم التدريب) يؤثر على المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) .

جدول رقم (20) معاملات الانحدار للفرضية السابعة

معاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوى المعنوية
$\beta_0\beta_0$	0.552	1.587	0.115
$\beta_1\beta_1$	0.853	26.409	0.000

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024 م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثابت في النموذج بلغت (0.552) وهي قيمة المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) المقدرة عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوي للصفر ، ونجد أن ميل المتغير المستقل (تقييم التدريب) تساوي (0.853) وهذا يعني زيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي إلي زيادة المتغير التابع بمعدل (0.853) وحدة ، ونلاحظ أيضاً أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من (5 %) وعليه نقبل الفرض البديل وهي معنوية ، فبالتالي أن المتغير المستقل (تقييم التدريب) له تأثير على المتغير التابع (الكفاءة الانتاجية) .

ومنها نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم التدريب والكفاءة الانتاجية.

الخاتمة:

هدفت الدراسة الي التعرف وتوضيح اثر التدريب في زيادة الكفاءة الانتاجية في الشركات والمؤسسات العامة وتوضيح العلاقة بين عملية التدريب والكفاءة الانتاجية واستخدم في البحث المنهج الوصفي ودراسة الحالة والمنهج الاستقرائي والوصف الإحصائي التحليلي في جمع وتحليل البيانات والمعلومات بأستخدام برنامج (SPSS) .

النتائج :

1. اثبتت نتائج الدراسة ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاحتياجات التدريبية والكفاءة الانتاجية بشركة زين.
2. تبين ان شركة زين تحدد كافة الاحتياجات التدريبية للمستويات المختلفة .
3. اتضح من واقع تحليل البيانات ان شركة زين السودان تعد الخطط التدريبية اللازمة لكل المستويات بالشركة.
4. بينت نتائج الدراسة ان هنالك علاقة بين مكان التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان .
5. إن تتوافر بالمركز وسائل الصحة والسلامة المهنية. وان المعامل تتناسب مع عدد المدربين

التوصيات :

- بناء علي النتائج التي توصلت اليها الدراسة يوصي الباحث بالاتي :
1. الاستمرار في تطبيق التدريب لاكتساب المزيد من المهارات العملية.
 2. العمل علي تطوير البرامج التدريبية المناسبة التي تحقق اهداف المنظمة .
 3. ضرورة تبني الشركات الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء العاملين في هذه الشركات.
 4. الاستمرار في تطبيق برامج التدريب الالكترونية يساعد الموظفين للوصول الي اقصي حد ممكن من المهارات في مجال العمل .
 5. تطوير المزيد من البرامج التدريبية لمساعدة الشركة في تنمية وتطوير موظفيها .

الهوامش:

اولاً : الكتب:

- (1) صلاح صالح معمار ، كتاب التدريب/ الاسس والمبادئ، منشور ، دار ديونو للنشر والتوزيع- عمان- الاردن-2010م.
- (2) بكري الطيب موسي، ادارة الافراد، الطبعة الخامسة ، مطبعة جي تاون ، الخرطوم ، السوق العربي ، 2004م.
- (3) حمد عبدالرحمن حمد البيلي ، اساسيات الادارة والاداء ، الطبعة الأولى ، السودان ، الخرطوم ، 2010م.
- (4) مدحت محمد ابو النصر ، مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الاولى ، 2009م.
- (5) رداح الخطيب ، التدريب الفعال ، الناشر جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2006م.
- (6) احمد ابراهيم ابوسن ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، 2007م، ص111.
- (7) صلاح عبدالقادر النعيمي ، الادارة ، الاردن ، عمان ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، وسط البلد شارع الملك حسين ، 2008م.
- (8) ذكي مكي اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، السودان ، الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009م.
- (9) احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، جمهورية مصر العربية ، الدار الجامعية ، نشر ، توزيع ، الاسكندرية ، الطبعة الخامسة ، 1998م، ص150.
- (10) مصطفى مصطفى كمال ، ادارة الموارد البشرية ، الناشر الشركة العربية للنشر والتوزيع ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، 1994م.
- (11) عليون السيد ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، اتيراك للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2001م.
- (12) المركز الاقليمي للدراسات والابحاث التنمية الادارية والتدريب ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الحميراء شارع اميل ادة ، بيروت ، لبنان ، 1983م.
- (13) مصطفى احمد السيد ، ادارة الموارد البشرية ، القاهرة ، الدار الهندسية ، الطبعة الثانية ، 2010م.
- (14) سعاد نائف برنوطي ، الاعمال الخصائص والوظائف الادارية ، عمان ، دار وائل للنشر ، شارع

- الجمعية العلمية للنشر ص ب 1746 ، تاريخ النشر 2000م.
- (15) التدريب واهميتها للعاملين في منشآت الاعمال السعودية ، كتاب ارشادي رقم 7 ، من سلسلة مطبوعات مركز البحوث ، المملكة العربية السعودية ، الغرفة التجارية الصناعية بجدة ، مركز البحوث ، ربيع اول ، 1404 هـ .
- (16) اكرم رضاء ، برنامج تدريب المدربين ، القاهرة ، دار التوزيع و النشر الاسلامي ، الطبعة الثانية، 2003م، ص215.
- (17) غني دحام ، ادارة الموارد البشرية ، مفاهيم وتوجيهات معاصرة ، الاردن ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2018م.
- (18) حامد التاج حامد الصافي ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، الطبعة الاولى ، 1994م.
- (19) علي السلمي ، ادارة الافراد ، والكفاءة الانتاجية ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الاولى ، 1989م.
- (20) محمد مصطفى زيدان ، ادارة الاعمال الانتاجية ، عوامل الكفاية الانتاجية ، الناشر دار ومكتبة الهلال ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، السلسلة المكتبية الجامعية ، 2007م.
- (21) سعود محمود مندورة ، العمليات الانتاجية ، المملكة العربية السعودية ، الناشر خوارزم العلمية ، 2017م يناير.
- (22) حسن جهاد فليج ، تقييم الاداء في الانشطة الانتاجية ، دار الرسالة للطباعة والنشر ، بغداد ، 1980م.
- (23) عمرو وصفي عقيلي ، وظائف منظمات الاعمال ، الاردن ، عمان ، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع ، 1994م.
- ثانياً : الشبكة العنكبوتية:

www.sd.zain.com

<https://scholar.google.com>

ثالثاً : الرسائل والبحوث:

- (1) تاج السر محمد فقيري ، اثر استراتيجيات التدريب والتطوير علي اداء العاملين ، بحث دكتوراة في ادارة الاعمال ، غير منشورة ، جامعة النيلين ، 2020، ص30.
- (2) نهى ادريس عبد الله ، اثر التدريب في رفع انتاجية العاملين بالسودان ، بحث دكتوراة في دارة الاعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015م، غير منشورة ، ص56.
- (3) وداد مصطفى محمد ، التدريب ودورة في رفع كفاءة اداء العاملين ، بحث دكتوراة في ادارة الاعمال ، 2019م، غير منشورة ، ص26.

- (4) ميسون علي عبدالكريم ، اثر التدريب المهني في ملائمة الموارد البشرية لسوق العمل ، بحث دكتوراة ادارة الاعمال ، غير منشورة، جامعة الرباط الوطني ، 2016م.
- (5) هالة ابو القاسم فضل الله ، اثر التدريب الاداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الاستراتيجية ، بحث دكتوراة ادارة الاعمال ، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.
- (6) جري عبد الحكيم ، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية ، بحث دكتوراة في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف جمهورية الجزائر ، 2018م.
- (7) علي تايه مسعود ، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الادارية القيادية ، بحث دكتوراة في ادارة الاعمال ، غير منشورة، دراسة بتاريخ 2012م، جامعة سانت كليمنتس العالمية - العراق، ص52.
- (8) خالد يوسف السماني احمد ، دور مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية في رفع كفاءة اداء العاملين بشركات البترول بالسودان ، بحث دكتوراة ادارة الاعمال ، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2013م.
- (9) عطا الله و د. تحسين احمد جعفر ، استراتيجيات التدريب وأثرها علي اداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية ، بحث، غير منشور ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية فرع الكرك، 2008.
- (10) هديل ضياء حسين ، أ.م.د علاء عبد الكريم البلداوي، الاستراتيجيات التسويقية ودورها في زيادة الانتاجية في شركات التأمين ، دراسة تطبيقية ، غير منشورة ، جامعة بغداد، 2006، عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الأول، ص8، ص5.
- (11) بان هاني أيوب/ شذى عاصم جمال الدين / فريال مشرف عيدان ،تقويم كفاءة الاداء باستخدام بعض المؤشرات الانتاجية ، ورقة علمية، غير منشورة، جامعة بغداد، 2004م.
- (12) عامر بن محمد شار البارقي، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة واثرها علي الانتاجية، ورقة علمية، غير منشورة ، جامعة اسيوط- كلية التربية ،المجلة العلمية لكلية التربية -جامعة اسيوط، المجلد-36 العدد الثاني-فبراير 2020م.
- (13) د.هيثم أحمد عيسى،العوامل المؤثرة في انتاجية العمل ، ورقة علمية ، غير منشورة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(40) العدد(6) 2018م.
- (14) أحمد حسين بتال وعبدالرحمن عبيد جمعة و قيصر عبد الكريم حمودي ، استخدام مؤشر مالمكوست لقياس نمو الانتاجية الكلية في المصارف، دراسة تحليلية، جامعة الانبار، مجلة العلوم الاقتصادية-2017-(2)vol18، غير منشورة.

- (15) بن عودة مصطفى، دور إدارة السلامة والصحة المهنية في تحسين الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية بالتطبيق علي مجمع مطاحن الجلقة، ورقة عمل، غير منشورة، مجلة ادارة الجودة الشاملة -vol.18(1)2017، ص5.
- (16) د.بوخممخ عبدالفتاح-أ.حنان علي موسي، أثر الصحة والمهنية علي الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة هنكل-الجزائر، غير منشورة، جامعة قسنطينة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 06/2011م.
- (17) ماجدة عبد المجيد عبدالعزيز/سالم عواد هادي، النظرية التكاملية لتحليل وإدارة الطاقة الإنتاجية، اطار مقترح، غير منشورة، جامعة بغداد، محلية دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع-العدد-21الفصل الرابع- لسنة2012م.
- (18) حمزة عبدالله عبدالرحمن يحي، اثر التدريب علي الكفاءة الإنتاجية لدي العاملين بشركة سيقا للغلال،دراسة علمية،غيرمنشورة، جامعة الجوف،المملكة العربية السعودية،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية،العدد الخامس-المجلد-الثاني-ابريل2018م.
- (19) عبدالمنعم مرسي محمد ومحمد علي شطاو محمد ابراهيم محمد رافت، تحليل الكفاءة الإنتاجية والاقتصادية لمحصول بنجر السكر في محافظة الدقهلية، ورقة علمية، غير منشورة، جامعة المنصورة، مجلة الاقتصاد والعلوم الاجتماعية جامعة المنصورة المجلد(2) العدد(8):999.1013.2011.
- (20) جيهان أحمد خليل، أثر جودة بيئة العمل الابتكارية علي تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية، ورقة علمية، غير منشورة، المعهد العالي للدراسات النوعية -الجيزة-1/11/2020م، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- (21) عطية عبدالواحد سالم و أ. سالم مفتاح بن نجمة، تحسين القدرة الإنتاجية مدخل لفهم محددات التخطيط الشرائي الفعال، ورقة علمية، منشورة، جامعة طرابلس، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد(03) العدد(01)،2021م،ص(112-133).
- (22) اشواق بن قدورة / د.بغداد بنين /د.رضوان انساع، استخدام دوال الإنتاج الحدية العشوائية لتقدير عدم الكفاءة الإنتاجية التقنية لقطاع الزراعة العام والخاص في الجزائر1980-2015م، ورقة علمية، غير منشورة،الملتقي الدولي لسابع،اقتصاديات الإنتاج الزراعي في ظل خصوصيات المناطق الزراعية في الجزائر والدول العربية.
- (23) محمد رضا بوسنة و سناء مرابطي وعامر زلاسي، تحليل كفاءة انتاج الحبوب في الجزائر بأستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA،ورقة علمية، غير منشورة،الملتقي الدولي السابع، اقتصاديات الإنتاج الزراعي في ظل خصوصيات المناطق الزراعية في الجزائر والدول العربية.

- (24) سعيد علي حسن القليطي و د.وائل صلاح السعيد حسنين، تعريف الكفاءة الانتاجية لموظفي القطاع العام واساليب قياسها واليات تحسينها بأستخدام تقنيات الهندسة الصناعية، ورقة عمل علمية ، غير منشورة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، المملكة العربية السعودية.
- (25) عثمان شداد المالكي، الكفاءة الانتاجية لكلية لأقسام كليات التربية بالجامعات السعودية ، ورقة علمية ، غير منشورة ،كلية التربية -جامعة اسيوط، المجلة العلمية لكلية التربية المجاد -34 العدد الثالث-جزء ثاني-مارس 2018.
- (26) نهاد خالد عبدالقادر و ابراهيم مهدي عارف ، التدريب ودوره في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين، ورقة علمية، غير منشورة، جامعة التنمية البشرية -سليمانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد 2018-54م، ص 159.
- (27) محمد العيد ختيم ، رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين من خلال برامج التدريب في المؤسسات الاجنبية ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي 2013-2676 lissn:المجلد (12) العدد (02) 2021م.
- (28) كشاط أنيس و دز برباش توفيق ،التحول من الكفاءة الفردية الي الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لأدارة الموارد البشرية، ورقة علمية ، غير منشورة ، جامعة سطيف ، مجلة وحدة البحث في تنمية وأدارة الموارد البشرية المجلد 08 العدد 02 ديسمبر 2017م.
- (29) أسماعيل حجازي و أ.لوخرص عبدالحفيظ ، دور طريقة عنق الزجاجة المبنية علي الكفاءات في حل المشاكل الانتاجية ، ورقة علمية ، غير منشورة ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (30) سبتمبر 2017م.
- (30) بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين وتحقيق الميزة التنافسية ، ورقة عمل ، غير منشورة ، مجلة اقتصادية شمال افريقيا ، العدد السابع ، جامعة شلف ، الجزائر.
- (31) محمد رضا بوسنة وسناء مرابطي وعامر زلاسي ، تحليل كفاءة انتاج الحبوب في الجزائر باستخدام اسلوب تحليل مغلف البيانات DEA، ورقة علمية ، غير منشورة ، الملتقي الدولي السابع ، اقتصاديات الانتاج ، الزراعي في ظل خصوصيات المناطق الزراعية في الجزائر والدول العربية.
- (32) انتصار سليم قليب ، الكفاءة الانتاجية ، الجماهيرية الليبية الشعبية ، اكاديمية الدراسات العليا، قسم الادارة والتنظيم ، رقم القيد 11837، ص2، ص3.
- (33) عامر بن محمد شار الباقي ، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة واثرها علي الانتاجية ، ورقة عمل ، غير منشورة ، جامعة اسيوط - كلية التربية ، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط ، المجلد -36 العدد الثاني - فبراير 2020م.

رابعاً : المقابلات

- 1/ معترف فتحى حسن سالم (ادارة الشركات زين).
- 2/ محمد عبدالقادر الهادي (التدريب والتطوير زين).
- 3/ عبدالعظيم هباني التجاني (ادارة الموارد البشرية زين).
- 4/ الصادق يعقوب عوض (التخطيط زين).