Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. special, 86-103, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI: https://doi.org/10.56967/ejfb2026984

The role of tourism training strategies in improving organizational performance: A mediating role for sustainable development: An exploratory study in the Iraqi Tourism Authority

Kamil Sh. Al-Wutaifi[1*], Aqeel Q. H. Al-Khalidi[2], Zafar N. Hussein[3]
[1,2,3]University of Babylon, Babil, Iraq

Article information:
Published: 25–10– 2026

***Corresponding author:**
Kamil Sh. Al-Wutaifi

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract:

The research aimed to determine the extent to which tourism training strategies, with their dimensions (analyzing tourism training needs, setting training objectives, implementing training, evaluating training), contribute to improving organizational performance with its dimensions (operational efficiency, financial performance, customer satisfaction) through sustainable development with its dimensions (economic dimension, social dimension, environmental dimension) The research problem was embodied in identifying the challenges facing the companies under study in designing their training programs while integrating the dimensions of sustainable development to achieve outstanding organizational performance. A questionnaire was distributed to (60) employees and (5) were excluded for scientific and methodological reasons in a General Authority for Tourismin Baghdad Governorate. The descriptive and analytical approach was used to present and analyze the data. The (SPSS v21) program was used to analyze the data using statistical methods and the use of the correlation coefficient (Pearson), the simple regression analysis method, Multiple linear regression، and the F, t test. One of the most important conclusions reached by the research is that there is a strong correlation between tourism training strategy and organizational performance in the tourism companies studied, and that sustainable development plays an important mediating role in the relationship between tourism training strategy and organizational performance. This means that the effectiveness of training increases when it is integrated with sustainability practices to achieve outstanding organizational performance. The most important recommendations that the research provides are: adopting an integrated strategic framework for tourism training and moving Iraqi tourism companies from the traditional method of implementing courses to a strategic training management model based on linking needs analysis, long-term company plans, and organizational performance indicators, to ensure the sustainability of the training impact.

Keywords: Training strategy, sustainable development, organizational performance.

Conclusions:

1. The findings revealed a strong correlation between the tourism training strategy and organizational performance in the organization under study. Sustainable development also plays an important mediating role in the relationship between the tourism training strategy and organizational performance, indicating that the effectiveness of training increases when it is integrated with sustainability practices to achieve distinguished organizational performance.

2. An inverse negative relationship was found between the tourism training strategy and sustainable development in the organization under study. This reflects efforts to address problems and obstacles, improve the services provided, and keep pace with technological developments.
3. The findings indicated a significant effect of the tourism training strategy on organizational performance in the organization under study. This reflects the extent to which the adoption of a strategic approach to training contributes to enhancing employee efficiency and improving the quality of tourism services provided.
4. The results demonstrated a significant effect of sustainable development, in its economic, social, and environmental dimensions, on enhancing organizational performance. Sustainable development is not merely a supportive context for the relationship between training and performance; rather, it represents a transformative mechanism through which the impact of training is transferred from the individual level to the organizational level, thereby enhancing the sustainability of outcomes and ensuring that they are not limited to a specific period.
5. The results showed that tourism training, when formulated within a strategic framework based on an accurate analysis of training needs, contributes to reducing the gap between actual performance and targeted standards, thereby improving operational efficiency and the quality of tourism services.
6. The results revealed deficiencies in the training process within the organization under study, where an implementation-oriented approach predominates over a strategic approach. This reduces the opportunities for achieving a sustainable return on training investment.
7. The study confirmed that top management support and the availability of an organizational culture that supports learning are two critical factors in enhancing the impact of the training strategy. Their absence weakens the relationship between training and performance improvement.
8. The reality of the Iraqi tourism sector reflects an urgent need to restructure training policies in line with international trends toward building sustainable tourism capacities advocated by the World Tourism Organization, particularly given Iraq's efforts to strengthen its position as a regional tourism destination.

مجلة الريادة للمال والاعمال
2026، المجلد السابع، العدد الخاص، الصفحات 86- 103

دور استراتيجيات التدريب السياحي في تحسين الاداء المنظمي الدور الوسيط للتنمية المستدامة: دراسة استطلاعية في هيئة السياحة العراقية

كامل شكير الوطيفي[1*]، عقيل قاسم هاشم الخالدي[2]، ظفر ناصر حسين[3]
[1،2،3] جامعة بابل، بابل، العراق

معلومات البحث:
• تاريخ النشر: 2026 –10–25

***المؤلف المراسل:**
كامل شكير الوطيفي

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي (CC BY 4.0)

المستخلص:
هدف البحث الى تحديد مدى دور استراتيجيات التدريب السياحي بأبعاده(تحليل احتياجات التدريب السياحي، تحديد الاهداف التدريبية ،تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) في تحسين الاداء التنظيمي بأبعاده (الكفاءة التشغيلية ، الاداء المالي، رضا العملاء) من خلال التنمية المستدامة بأبعادها(البعد الاقتصادي ،البعد الاجتماعي ،البعد البيئي)، اذ تجسدت مشكلة البحث في تحديد التحديات التي تواجة المنظمة المبحوثة في تصميم برامجها التدريبية مع دمج ابعاد التنمية المستدامة للوصول الى اداء تنظيمي متميز،اذ تم توزيع استبان على (60) موظف و اهمال (5) لاسباب علمية ومنهجية في الهيئة العامة للسياحة في محافظة بغداد وبالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لغرض عرض البيانات وتحليها ،واستخدم برنامج(Spssv21)لتحليل البيانات وبأساليب احصائية واستخدام معامل الارتباط (Pearson)، اسلوب تحليل الانحدار البسيط ،الانحدار المتعدد واختبار (F, t). من اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث : تبين وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجية التدريب السياحي وبين الاداء التنظيمي في المنظمة المبحوثةالسياحية المبحوثة، و أن التنمية المستدامة تمارس دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين استراتيجية التدريب السياحي والأداء التنظيمي، مما يعني أن فاعلية التدريب تزداد عند دمجه بممارسات الاستدامة لتحقيق اداء تنظيمي متميز،اما اهم التوصيات التي يقدمها البحث: تبني إطار استراتيجي متكامل للتدريب السياحي وانتقال المنظمة المبحوثةالسياحية العراقية من الأسلوب التقليدي في تنفيذ الدورات إلى نموذج إدارة تدريب استراتيجي يقوم على الربط بين تحليل الاحتياجات، وخطط المنظمة المبحوثة طويلة الأمد، ومؤشرات الأداء التنظيمي، لضمان استدامة أثر التدريب.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التدريب، التنمية المستدامة، الاداء التنظيمي، هيئة السياحة.

المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال والتحولات المتسارعة نتيجة التطورات التكنولوجية والاقتصادية، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، وتصاعد الاهتمام الدولي بقضايا الاستدامة البيئية والاجتماعية. اذ أصبح تحقيق الأهداف الاستراتيجية تحديًا للقطاعات السياحية مما يتطلب تبني آليات تدريبية مبتكرة تُعزز الكفاءة وتُحفز العاملين على الإنجاز من خلال تطبيق الاساليب التدريبية الحديثة التي تتماشى مع المتطلبات الجديدة لصناعة السياحة وقد أصبح المورد البشري يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل المنظمات السياحية، مما أفرز ضرورة تبني استراتيجيات تدريبية فعّالة تتجاوز الطابع التقليدي للتدريب لتصبح أداة استراتيجية مرتبطة بأهداف المنظمة الاستراتيجية، وفي إطار التوجهات الدولية نحو تحقيق التنمية المستدامة التي أكدت عليها الأمم المتحدة من خلال أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، برزت أهمية دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن ممارسات الإدارة السياحية، ولا سيما في مجال تطوير الموارد البشرية.، يُقدّم هذا البحث إطارًا نظريًّا وتطبيقيًّا لفهم كيف يُمكن الالتزام بابعاد التنمية المستدامة أن يكون جسرًا بين استخدام الاساليب التدريبية المناسبة على وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمات السياحية لتحقيق النتائج الملموسة على أرض الواقع، أما في العراق، فعلى الرغم من امتلاك القطاع السياحي مقومات دينية وأثرية وثقافية كبيرة، إلا أن التحديات المرتبطة بضعف التخطيط الاستراتيجي للتدريب، ومحدودية الاستثمار في تنمية المهارات، أدت إلى تباين مستويات الأداء التنظيمي. ومن هنا تنبع أهمية دراسة الدور الذات يمكن أن تؤديه استراتيجية التدريب السياحي في تحسين الأداء التنظيمي عبر تفعيل أبعاد التنمية المستدامة.

تم تقسيم البحث الى أربع مباحث رئيسة ، تناول البحث الاول منهجية البحث، اما المبحث الثاني تناول الجانب النظري، واشتمل المبحث الثالث على الجانب العملي والمبحث الرابع الذات ضم اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

1. مشكلة البحث

تواجه المنظمات الخدمية - السياحية منها - فجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعّال ، حيث تعاني بشكل كبير من تقديم خدماتها بجودة عالية للعملاء وتراجع الكفاءة التشغيلية وهدر الموارد بسبب غياب آليات واضحة لتدريب الافراد العاملين مما اثر على كفاءتهم وعلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وعدم مواكبة التطورات التكنلوجية وضعف التكامل بين استراتيجية التدريب وممارسات الاستدامة أحد التحديات التي تواجه مؤسسات القطاع السياحي العراقي، إذ تشير الملاحظات الميدانية إلى وجود برامج تدريبية تقليدية لا تستند إلى تحليل علمي للاحتياجات، ولا ترتبط بصورة مباشرة بمؤشرات الأداء أو بأبعاد التنمية المستدامة.

وتتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ومن هنا يمكن صياغة **التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة هو**:" كيف تساهم استراتيجية التدريب السياحي في تحسين الأداء التنظيمي من خلال ابعاد التنمية المستدامة في القطاع السياحي العراقي؟

وفي ضوء التساؤل الرئيسي تتفرع في عدة تساؤلات:

هل تحظى متغيرات البحث (استراتيجية التدريب السياحي ، التنمية المستدامة، الاداء التنظيمي بأبعادها المختلفة بالعناية الكافية في المنظمة المبحوثة ؟

- ما مستوى تبني المؤسسات السياحية العراقية لاستراتيجية تدريب واضحة تكون مصممه وفق الاهداف الاستراتيجية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب السياحي والتنمية المستدامة؟
- هل تمارس التنمية المستدامة دوراً وسيطاً في العلاقة بين استراتيجية التدريب السياحي والأداء التنظيمي؟
- ما مدى التوافق والترابط بين ابعاد متغيرات الدراسة في المنظمة المبحوثة ؟
- هل تؤثر التنمية المستدامة في تحسين الأداء التنظيمي؟

2. أهمية البحث

1. الاضافة المعرفية التي تتمثل بتوضيح الجوانب الفكرية للمتغيرات (استراتيجيات التدريب ،الاداء التنظيمي ،التنمية المستدامة).
2. سد الفجوة البحثية في الدراسات العربية التي تفتقر إلى تحليل العلاقة التكاملية بين استراتيجية التدريب والتنمية المستدامة في سياق تحقيق الاداء التنظيمي.
3. إمكانية استفادة هيئة السياحة العراقية من نتائج البحث في إعادة تقييم سياسات واستراتيجيات التدريب الحالية، وتطوير برامج تدريبية قائمة على الاحتياجات الفعلية للمنظمة، بما يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الخدمات السياحية.
4. تكتسب اهميتها من تبني المنظمات المبحوثة ممارسات قائمة على الاستدامة مما يعزز الوعي البيئي والاجتماعي والاقتصادي، ودعم توجهاتها نحو تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء الحالي ومتطلبات التنمية المستدامة.
5. تكتسب الدراسة أهميتها من طبيعة القطاع السياحي الذات يعتمد بدرجة كبيرة على جودة المورد البشري ،الأمر الذات يجعل الاستثمار في التدريب عاملاً حاسماً في تحسين جودة الخدمات السياحية وتعزيز صورة المنظمة وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.
6. إثراء الأدبيات الإدارية بنموذج نظري يربط بين مفاهيم الإدارة الحديثة (التنمية المستدامة) والاداء التنظيمي.

3. أهداف البحث

1. تحليل واقع استراتيجية التدريب السياحي في القطاع السياحي العراقي.
2. قياس مستوى الالتزام بأبعاد التنمية المستدامة داخل المنظمات السياحية.
3. تقييم مستوى الأداء التنظيمي في تلك المؤسسات.
4. اختبار العلاقة بين استراتيجية التدريب السياحي والتنمية المستدامة.
5. قياس أثر التنمية المستدامة في الأداء التنظيمي.
6. اختبار الدور الوسيط للتنمية المستدامة في العلاقة بين استراتيجية التدريب السياحي والأداء التنظيمي.
7. تقديم توصيات استراتيجية لتحسين فعالية التدريب السياحي في ضوء متطلبات الاستدامة.

7. فرضيات البحث

أ-علاقة الارتباط

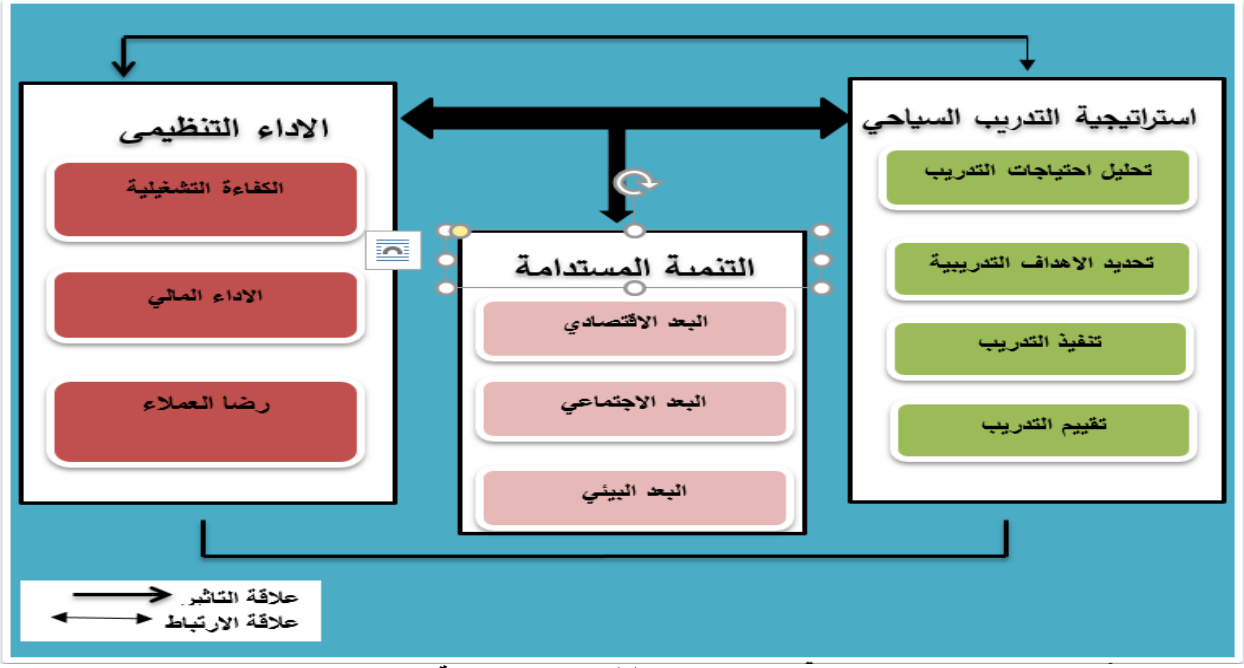
1. **الفرضية الرئيسة الاولى (H1):** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب السياحي و الاداء التنظيمي على المستوى الكلي بين متغيرات البحث للمنظمة المبحوثة.
2. **الفرضية الرئيسة الثانية(H2)**: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب السياحي والتنمية المستدامة على المستوى الكلي بين متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة.
3. **الفرضية الرئيسة الثانية(H3)**: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التنمية المستدامة والاداء التنظيمي على المستوى الكلي بين متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة

ب-علاقة التاثير

1. **الفرضية الرئيسة الاولى (H1):** يوجد تاثير معنوي ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب السياحي والاداء التنظيمي على المستوى الكلي بين متغيرات البحث للمنظمة المبحوثة.
2. **الفرضية الرئيسة الثانية (H2)**: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب السياحي والتنمية المستدامة على المستوى الكلي بين متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة.

3. **الفرضية الرئيسة الثالثة (H3)**: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين التنمية المستدامة والاداء التنظيمي على المستوى الكلي بين متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة.
4. **الفرضية الرئيسة الرابعة (H4):**يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التدريب و الاداء المنظمي بوجود التنمية المستدامة كمتغير وسيط .

5-المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على الادبيات السابقة،2026.

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً: استراتيجية التدريب

1-مفهوم استراتيجية التدريب السياحي

التدريب هو صفة المنظمات الناجحة وهو الاداة الاستراتيجية الفعالة للأفراد والمنظمات وأحد الوظائف الاساسية والمهمة يكشف عن مدى اهتمام المنظمات وادارة الموارد البشرية بالأفراد العاملين لتوفير منافع تنظيمية من خلال اكتساب المهارات والسلوكيات التي تطابق بين خصائص العاملين وخصائص العمل (Kerr،2005:11)، لاكتساب وتعزيز وتنمية المهارات والمعارف والكفاءات لا داء المهام والانشطة اللازمة لخلق بيئة عمل ايجابية تعمل على تحقيق ميزة التنافسية (Olaimat,2018:139) ،ان وجود افراد مدربين يمنح المنظمات قيمة اعلى لراس مالها الفكري وميزة تنافسية ، تقوم ادارة الموارد البشرية بتحليل الاحتياجات الحالية من الموارد البشرية وتعمل على وضع خطط لتدريب وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية لتحسين الاداء الوظيفي وزيادة رضا المتدربين وبناء قوة فعالة ومتجددة (Al-lawama, 2023,921) ،ان نجاح خطة التدريب يجعل المنظمة تقدم كل ما هو جديد وخلق الابداع والابتكار في اعمالها من خلال زيادة كفاءة ومعارف الافراد وتوجيههم نحو انشطة تناسب اعمالهم يتم اجراء التدريب لإحداث تغيير مطلوب على الموظف الجديد في الثقافة التنظيمية القائمة، كما إنه ينطوي على اكتساب الموظفين الجدد المهارات الجديدة أو تحسين مهاراتهم من أجل تنفيذ التغيير الذات تحتاجه المنظمة، فالتدريب لا يكفي لتحفيز القوى العاملة انما يجب التأكد من استخدام الطرق والاساليب المناسبة لتقييم فعالية التدريب و تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية (Mahadevan & Sn Mohamed, 2014: 31)، تنعكس أهمية التدريب على المعرفة والمهارات والقدرات، أو تغيير وجهات النظر والأفكار السابقة للأفراد بما يتماشى مع التغييرات التي تحدث في بيئة العمل، من خلال رفع قدرات ومهارات العاملين الحاليين والمستقبليين (Al-Hawary & Shdefat, 2016: 278)،ومن خلال نقل رؤية ورسالة المنظمة بوضوح لتمكين الموظفين من فهم أهداف المنظمة لتحقيق الأداء الأمثل، اذ تعتبر فرص التدريب والتطوير من العوامل الرئيسية للتخطيط والتطوير المهني للأفراد (Kepha, 2015: 35).

هو عبارة عن عملية تنظيمية ادارية دورية مستمرة هادفة لتلبية احتياجات ومتطلبات العمل من خلال زيادة قدرات وامكانيات الافراد العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الانتاجية لتحقيق اهداف المنظمة (Muriithi,2014:45)

هو برنامج تعليمي مخطط له بشكل مسبق يتم من خلاله تزويد العاملين بالمعارف والمهارات المطلوبة لتوحيد الجهود لتسهيل

عمل المنظمة لتجاوز الصعوبات في مكان العمل (Armstrong, 2015:423)

اشار(Marthalia,2022:3) الى استراتيجية التدريب السياحي هي خطة عمل تعمل على تدريب وتطوير الافراد العاملين لكسب معلومات وخبرات جديدة في مجال السياحة لتطور من قدراتهم وتعزز ادائهم لزيادة اداء الافراد لتلبية احتياجات المنظمة السياحية.

يرى الباحث ان استراتيجية التدريب السياحي هي خطة تضعها ادارة الموارد البشرية تهدف الى تغيير سلوكيات الافراد العاملين وامتلاك المعارف والمهارات والقدرات لتطويرهم بكل ما هو جديد ومتطور ولضمان اداء اعمالهم بشكل كفوء لمواكبة التغيرات البيئة ومتطلبات السوق السياحي مما يساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة واهداف التنمية المستدامة.

2-ابعاد استراتيجية التدريب

تتكون استراتيجية التدريب من مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تعكس الكيفية التي تخطط بها المنظمة لأنشطتها التدريبية وتنفذها وتقوّم نتائجها، بما يضمن تنمية قدرات العاملين ومواءمة برامج التدريب مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحقيق الأداء المستدام تُعد استراتيجية التدريب متغيرًا متعدد الأبعاد، اذ تم اختيار الأبعاد الاكثر شيوعًا واعتمادًا في الأدبيات الإدارية المتمثلة بما يلي(Ysusoff et al,2015:113)(Chaka,2017:15) (Scott&Shad,2019:243) (Anoke,2021373) (Noe,2020:151)(Dessier,2020:270):

(اضافة مقايس لابعاد استراتيجية التدريب بالاعتماد على المصادر اعلاه)

أ-تحليل احتياجات التدريب الاستراتيجية: ان تحليل الاحتياجات التدريبية هو الإطار المنهجي الذات يستخدم لتحليل الاحتياجات التدريبية على عدة مستويات تنظيمية لضمان التشخيص الدقيق للفجوات بين الاحتياجات التدريبية وبين الاهداف الاستراتيجية، اذ تقسم عملية تحليل الاحتياجات الى عدة مستويات مترابطة مصدر القصور بدقة **المتمثلة بما يلي:**

- **التحليل على مستوى المنظمة :** يتضمن تحليل الاهداف الاستراتيجية للمنظمة (دخول اعمال جديدة او التوسع في اعمالها الحالية) يؤدي الى شغل وظائف جديدة تحدد ادارة الموارد البشرية التدريب الذات تحتاجه الوظائف الجديدة من خلال دراسة واسعة لثقافة المنظمة ورسالتها واهدافها الطويلة والهيكل التنظيمي وتحديد الاحتياجات التدريبة على مستوى المنظمة ومن خلال تحليل البيئة الخارجية والتغيرات التكنلوجية مما يساعد على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات يكون التدريب ضروري لمواجهة التهديدات البيئية وتزويد الافراد بالمهارات اللازمة لزيادة الحصة السوقية وتحقيق اهداف المنظمة (Luis,at..al,2016:269)، هنالك العديد من العوامل التي تؤدي الى الحاجة الى التدريب على مستوى المنظمة منها مثل تنفيذ رؤية جديدة او استراتيجية جديدة او ابتكار منتج جديد او ظهور تقنية جديدة او تطبيق معايير حكومية جديدة او عند انخفاض جودة العمل ونقص المهارات والمعرفة او الحافز (Sandra,2016: 62) ،اذ اصبح تدريب الموظفين وتطويرهم قضية استراتيجية للمنظمات لعدة اسباب(Mello, 2013: 384) منها:
  1. التغيرات المستمرة والسريعة للتكنلوجيا جعل المهارات متقادمة
  2. اعادة تصميم الوظائف الى وظائف ذات مسؤولية أكبر
  3. زيادة عملية الاندماج والاستحواذ
- **التحليل على مستوى الوظيفة** : هي دراسة تفصيلية للوظائف لتحديد المهارات المطلوبة التي تطلبها الوظيفة وان وصف الوظائف ومواصفاتها تمثل المعايير المرجعية في تحديد الاداء المطلوب من خلال مراجعة معايير الاداء ومعايير الوظيفية ومن خلال مقارنة الاداء الفعلي مع المعايير المطلوبة يتم التأكد من وجود قصور في الاداء ويتم تقويم الاداء من خلال التدريب او وسائل اخرى وان الهدف من جهود التدريب تحسين الاداء الحالي واللذاتن يعانون من ضعف في ادائهم الهدف منه تزويدهم بالمهارات والمعرفة المطلوبة(Dester,2018:281) ،من خلال جمع المعلومات الازمة لتحديد المهام والواجبات والمعارف والمهارات والقدرات المطلوبة اللازمة لأداء الوظيفة ويتم تحديد الافراد اللذاتن يحتاجون التدريب ويكون التدريب ضروري عندما يكون هنالك تباين بين اداء الافراد وبين معايير الوظيفة يتم تحديد الافراد الذاتن يعانون من ضعف في ادائهم ونقص في مهارات معينة من مقارنة نتائج تقييم الاداء مع معايير الوظيفة ويكون هذا التحليل مفيد عندما تتغير وظيفة معينة يؤدي الى ظهور حاجة تدريبية جديدة (Mick at..al,2021:332) .(Luis,at..al,2016:269)
- **التحليل على مستوى الفرد:** يتمثل دور المنظمة في تنمية قدرات موظفيها وتطور مهاراتهم بما لا يتجاوز مهامهم الحالية ،وتوفير فرص التعلم والنمو بما يساهم في الارتقاء الاقتصادي والاجتماعي والمهني للأفراد من خلال موائمة مهارات القوة العاملة مع استراتيجيات العمل من خلال تحسين مهارات القوة العاملة من خلال التدريب والتطوير الاستراتيجي لضمان الاداء الناجح للمنظمة بما يتناسب مع اهداف المنظمة (Abdus, 2011:54) ،هو عملية تحديد الاشخاص اللذاتن سيتم تدريبهم وتحديد التغيرات المطلوبه في معارف ومهارات وكفاءات الافراد وتكون هذة التغيرات وفق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة .(Smt.U.Sreevidya,2014:4)

ب-تحديد الاهداف من البرامج التدريبية :تعد عملية تحديد الاهداف هي اساس اي برنامج تدريبي فعال من خلال توجية الجهود والموارد لتحقيق الاهداف المتوقعة يتم تحديدها وفق الاحتياجات التدريبة ,وتتناغم معها وهي بيان لما يتوقع من المتدب معرفته او فهمه او القدرة على تعلمه(Lala et..al,2016:25) ،او هي مرحلة تحديد مسار التدريب ويتم تحديد الاهداف بالاعتماد الى نقاط الضعف في البرامج التدريبية السابقة ومدى اكتساب المهارات المطلوبة ،ان التدريب يحقق

مجموعة من الاهداف(Amoah & Darkwa,2016:34) (Nassazi, 2013:21) منها :

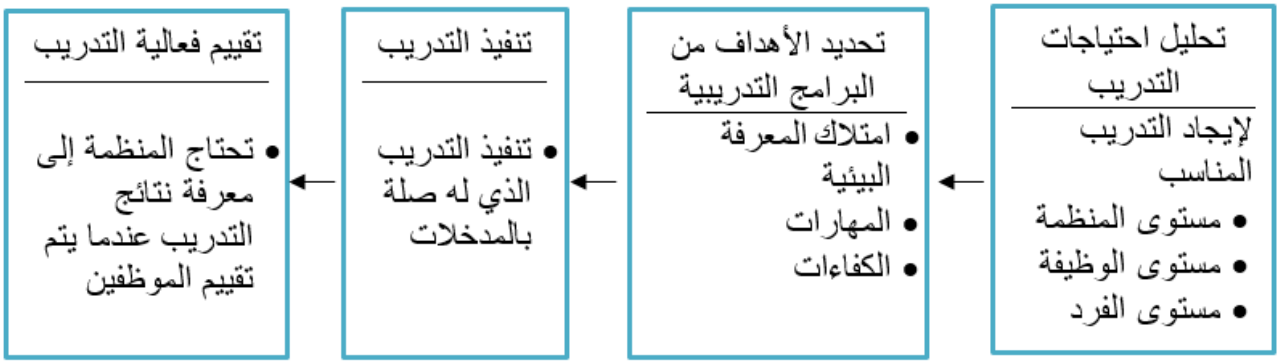
- التدريب والتطوير يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية التي تلبي اذواق الزبائن وتفضيلاتهم.
- يحسن من مهارات الافراد ويعزز معنوياتهم بشكل أكثر كفاءة.
- يقلل من الهدر والعمليات وزيادة رضا العاملين وزيادة الانتاجية.
- يقلل من معدل دوران الافراد ويقلل من الاشراف.
- يقلل من وقت وتكاليف التعلم.

ج-تنفيذ التدريب : بعد الانتهاء من تصميم البرنامج التدريبي تأتي مرحلة تنفيذ التدريب وهي عملية تحديد الخطة الى واقع ملموس وتقسم الى عدة مراحل مما يتيح للمدرب فرصة الحصول على التغذاتة الراجعة طول العملية وتحديد واجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة (Lala et..al ,2016:40) (Mo Hamza,2012:42) وتحديد مكان التدريب اذا كان داخلي ام خارجي ان التدريب الفعلي يتضمن حضور المدربين والمتدربين وجاهزيتهم للتدريب والتعلم في الوقت المحدد وتوفر الموارد والاموال اللازمة والوسائل التعليمية والمواد التدريبية وتكون متاحة للاستخدام وتوفر البيئة المادية كالفصول الدراسية والاثاث والاضاءة ومدى ملائمتها للبيئة التعليمية ويتم المتدربين طول فترة التدريب للتأكد من فاعليته وقدرته في الحفاظ على اهتماماتهم (Aborampah،2016:39)

د-تقييم فعالية التدريب :يعد التقييم سمه المنظمات المتطورة يتم من خلاله مقارنة النتائج بالأهداف المخططة وتعد عملية تحديد الاهداف ووضع اساليب لقياس النتائج جزء من مرحلة التخطيط ويوفر ارشادات حول ما يجب القيام به ،من المهم تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي لتقييم مدى تحقيق النتائج المتوقعة المحدد مسبقاً من خلال عملية التخطيط ووضع الاهداف ولتحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين او تغيير لجعلة اكثر فاعلية لتلبية الاحتياجات التنظيمية والوظيفية والفردية ومدى تأثير التدريب على الافراد ومدى تغيير السلوك(Michael,2014:311) ، ويتم التقييم من عدة جوانب تتمثل في مدى ملائمة ووضوح المواد التدريبية وفعاليات الجلسات التدريبية وقدرة المشاركين على توظيف المهارات المكتسبة ومدى التعلم الذات اكتسبه المتدرب وتحقيق النتائج على مستوى المنظمة(Hapsari at..al,2024:400) يعد عملية تقييم البرنامج التدريبي امر ضروري لان المنظمات تستثمر مبالغ مرتفعة في هذه الدورات لذى يجب معرفة مدى فاعليتها من الناحية المادية ،يتم تقييم التدريب من خلال اجراء مقابلات او استطلاع الراي او جلسات نقاش متكررة لتقييم مدى فاعلية البرنامج التدريبي (Seyyed et..al، 2013:229)،وقد الهدف من تقييم التدريب هو (Mo Hamza،2016:42):

- التأكد من تحقيق اهداف التدريب
- تحديد نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية
- تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب عملياً
- تقييم إذا كان البرنامج التدريبي تم تنفيذه وفق الاهداف المخططة
- تقييم مدى ملائمة البرنامج التدريبي من حيث محتوى التدريب والتوقيت والمشاركين والمواد التدريبية.

مراحل التدريب كما هو موضح أدناه في الشكل (1) وكالآتي



الشكل (1) عمليات التدريب، المصدر:(Ysusoff etal,2015:113)

ثانياً: التنمية المستدامة

1- مفهوم التنمية المستدامة

تعد التنمية البيئية من ابز المفاهيم التي ظهرت نتيجة التحديات البيئية التي واجهت العالم خلال العقود الماضية وقد برز هذا المفهوم بشكل رسمي عندما عقدت الجمعية الامريكية مؤتمر للبيئة والانسان في استكهولم عام 1972 اذ اكد على ضرورة حماية البيئة لتحقيق التنمية وحماية نوعية الانسان مع الاعتراف بمسؤولية الدول عن منع التلوث والحفاظ على الموارد الطبيعية ،اذ بدأت مرحلة جديدة من الاهتمام العالمي بالبيئة بعدها تم انشاء اللجنة العالمية المعنية بالبيئة من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام 1982 نشرت اللجنة التي سميت بروتلاند تقرير بعنوان (مستقبلنا مشترك) اذ ركزت اللجنة على التوفيق بين النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة ،اعقب التقرير اجتماعات دولية هامه فقد اصدر تقرير الامم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية (UNCD) في ريو دي جانيرو عام (1992) اقرار جدول اعمال القرن الواحد والعشرون وتوقيع اتفاقية دولية بشان تنوع المناخ والتغيير البيولوجي والتركيز بشكل اوسع على مبادى التنمية المستدامة ،وفي عام 2002 في جوهانسبرج في جنوب افريقيا اكدت مجدداً على الالتزام بالتنمية المستدامة ،وقد عرفت لجنه بروتلاند التنمية المستدامة انها

"القدرة على جعل التنمية المستدامة لضمان تلبية الحاضر دون المساس بقدرة الاجيال القادمة على تلبية احتياجاتها " (Rober et..al,2005:10)،انها تتعلق بحماية قدرة الارض على دعم الحياه بكل تنوعها وتستند الى مبادى من اجل تحقيق الديمقراطية والمساواة والتضامن وسيادة القانون واحترام الحقوق الاساسية بما في ذلك الحرية وتكافؤ الفرص للجميع والتحسين المستمر لجودة الحياه والرفاهية على الارض للأجيال الحالية والمستقبلية (Megha,2022:8)

التنمية المستدامة هي قدرة المجتمع او النظام البيئي على العمل بشكل مستدام من خلال استغلال الموارد بشكل كفوء بدون اي تأثيرات سلبية على البيئة (Romania,2012:32)

2- ابعاد التنمية المستدامة

ان تحقيق اهداف التنمية المستدامة يتطلب الموازنة بين ثلاثة ابعاد للتنمية المستدامة: النمو الاقتصادي والاندماج الاجتماعي، وحماية البيئة(Lucic,2020:5) (2018:250 (Noo-urai & Jaroenwisan,2016:117) (Masocha, -:(Reutlinger,2012:3) (Praude& Bormane,2014:166)

(اضافة مقايس لابعاد التنمية المستدامة بالاعتماد على المصادر اعلاه)

أ. **البعد الاقتصادي :**تهدف التنمية الاقتصادية الى تحقيق اقصى تدفق للدخل من خلال الاستخدام الكفوء والامثل للموارد تتطلب التنمية الاقتصادية من مجموعة التحولات الاقتصادية الكمية والهيكلية والنوعية من منظور التنمية المستدامة ينبغي ان يكون النمو الاقتصادي يحد من التأثير البيئي السلبي ،اذ تهدف الى تسريع النمو الاقتصادي وتحقيق التدريب الازم لتحقيق ميزة تنافسية ،وتنويع الانتاج الصناعي وجذب الاستثمارات وتوفير التعليم والامكانيات الاقتصادية والعلمية والفكرية والتكنلوجيا واستغلال الموارد بكفاءة عالية مما يحفز النشاط الاقتصادي وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمات (Dan,2015:809) ،التحليل الاقتصادي وفق النظرية الاقتصادية التقليدية هو التخصص الامثل للموارد يؤدي الى تعظيم المنفعة من الاستهلاك واذا اعتمدنا على خصم القيمة النقدية فان الاستدامة لا تعني اكثر من التخصيص الامثل للموارد (Jonathan,2003:3)،من ضمن اهداف التنمية المستدامة تلبية الاحتياجات الاقتصادية للحصول على سبل عيش كافية وتوفير اصول انتاجية وضمان تحقيق الامن الاقتصادي عند المرض او البطالة او الاعاقة او عدم القدرة على توفير سبل عيش امنة (Karl,2015:3) .

ان المنظمات لايمكن ان تصل الى الاهداف الاقتصادية من دون تحقيق الاهداف الاجتماعية والبيئية وأن 'الاهداف الاجتماعية تلزم احترام الإنصاف والمحيط الحيوي من أجل تعزيز الرفاهية في أي مكان على هذا الكوكب(Schaefer,2004:181)

يرى الباحثون ان البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة هو الإجراء المالي الذات يستخدم لتعظيم الارباح من خلال زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية لتحقيق الارباح لأصحاب المصالح والمساهمين وان المنظَّمة تتمكن من تحقيق اهدافها الاقتصادية المتمثلة بالربح من خلال تحقيق اهدافها البيئية ومسؤوليتها اتجاه المجتمع

ب. **البعد الاجتماعي :**يمثل التماسك الاجتماعي الذات يتمثل في التضامن والمساواة الاجتماعية للوصول الى جميع فئات المجتمع والعمل على تلبية احتياجاتهم وضمان حقوقهم وبما لا يتعارض مع اهداف التنمية البيئية (Rafał,2021:20)،ان المجتمع الذات يتمتع بتماسك اجتماعي اعمق قادر يكون اكثر فاعلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية ومواجهة التهديدات الخارجية بشكل افضل مثل التدهور الاقتصادي واثار تغيير المناخ ، اذ ان هدف المنظمة لا يقتصر على تحقيق الربح فقط بل يمتد ليشمل خدمة المجتمع من خلال التزامها بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع عن طريق المساهمة بمجموعة من النشاطات الاجتماعية مثل تحسين الخدمات ،منع التلوث ، توفير فرص عمل ...الخ (Holmes,1985:435)،ان المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تضعها في اطار تحقيق الجوانب الاخلاقية المستنيرة ،حيث تظهر ردود فعل سلبيه على التصرف الاخلاقي من قبل فئات المجتمع والحكومة وهي التزام المنظمة بتعظيم تأثيرها الايجابي وتقليل من تأ ثيرها السلبي على المجتمع (wheeler and hunger,2006:66_68).

ت. **البعد البيئي** : يشكل هذا المفهوم اساس الصدارة في حياتنا واقتصادنا وعند مناقشة موضوع التنمية المستدامة ، اذ ان البيئة الطبيعية قد اهملت منذ بداية الثورة الصناعية اذ تم اهدار الموارد بشكل مجحف وظهور مشاكل بيئية مثل الجفاف وازالة الغابات والتأكل وفقدان التنوع البيولوجي وتغير المناخ بحق الاجيال القادمة (Peter,2017:13)،ترتبط التنمية البيئية ارتباطاً وثيقاً بالنمو والتفاعل مع القوانين البيئية والتوازن البيئي ، هي القدرة على الحفاظ على البيئة وخصائصها مع ضمان وحماية وتجديد الموارد البيئية واستقرار النظام الفيزيائي والبيولوجي وتطوير القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية واستغلال الفرص وتحقيق اهداف مستدامه متوافقة مع الامكانات المتاحة في كل مكان وزمان (Dan,2015:810)، لتحقيق اقصى فائدة ممكنه من النظام الطبيعي او تقليل التأثير السلبي من خلال الادارة الدقيقة لاستهلاك الطاقة والموارد غير المتجددة والحد من نفايات التصنيع وتحويلها الى مواد اقل تأثير على البيئة قبل التخلص منها بطريقة امنة وقانونية فان المحصلة النهائية هو الوصول الى الرأسمال الاخضر (نظام بيئي ذات انتاج بيئي) لتحقيق اهداف التنمية البيئية (Karl, 2015:6) البعد البيئي يشير الى جميع اثار الانشطة البشرية على الموارد والنظم البيئية وصحة ورفاهية المجتمع(Rafał,2021:21) .

ثالثاً: الاداء التنظيمي

1-مفهوم الاداء التنظيمي

تشهد بيئة الاعمال العديد من التغيرات والتعقيد وزيادة حالة اللاتاكد ومواجهة ضغوط تنافسية شديدة اذ يتطلب منها التكيف

مع التغيرات والتكيف معها من خلال الوصول الى مستويات اداء عالية فالأداء المتميز يساعد المنظمات على تحقيق النجاح الذات تسعى للوصول الية(Taouab & Issor, 2019, 93)اذ تقيم المنظمات ادائها باستمرار في ضل بيئة المنافسة الشديدة لضمان استمرارها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Buşra Taşkan; Buket Karatop,2022:2) من خلال تحليل البيئة والاسواق التي تعمل بها والعمل على تلبية قيم و اهداف مصالح جميع الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة لضمان تحقيق نمو مستدام في ضل متطلبات التنمية المستدامة (Ion Elena,2016: 183)،فهو يعكس قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات المساهمين من خلال قدرتها على استخدام الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة بكفاءة وفاعلية لتحقيق اهداف المنظمة المتمثلة بتعظيم قيمة المنظمة(Singh et al,2018:3) من خلال تعاون (Boru&Chen,2020: 90) الافراد والاقسام البشرية والمالية والمادية لخلق اكبر قيمة لهذه الاقسام ، يعتمد على كيفية ادارتها و مشاركتها الفعالة والصحيحة (Mercy&Godfrey,2023:107) وقدرتها على تكيفها مع التغيرات البيئية الخارجية وادارة مواردها تلبية احتياجات الزبائن ,والافراد العاملين وتحقيق الكفاءة الاقتصادية و النجاح التنظيمي ,والوصول للاهداف الاستراتيجية (Eleonora,2020:401)، ان اداء الافراد العاملين عامل مهم وركيزة اساسية لزيادة اداء المنظمة اذا تسعى الى تحقيق مستويات اداء عالية من خلال تحفيز وتدريب وتطوير الافراد الذات يساعد على تعزيز من قدرات الافراد وزيادة الرضا الوظيفي وزيادة كفاءة وفاعلية الافراد والمنظمة (Raja&Muhammad,2011:63)

الاداء التنظيمي هو عملية تقييم وتحسين مختلف الوظائف في المنظمة لتحقيق مستويات اداء عالية باستمرار من خلال مطابقة نتائج الاداء مع المعايير المحددة مسبقاً لتقييم التقدم نحو الاهداف الاستراتيجية اذ تساهم التغذاتة العكسية في تعزيز التحسين المتواصل مما يمكن التكيف مع التحديات الجديدة والحفاظ على الميزة التنافسية (Certeglobal,2020:3)

هو قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال التركيز على الجوانب القابلة للقياس منها الربحية والحصة السوقية مع التركيز على الاجراءات والاستراتيجيات لتحقيق النتائج (Maria&Ion,2016:2).

يرى الباحث ان الاداء التنظيمي هو قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الفعال والكفوء للموارد بما يحقق الكفاءة التشغيلية والفاعلية الاستراتيجية ووفق متطلبات الاستدامة البيئية.

3- ابعاد الاداء التنظيمي

تختلف ابعاد الاداء التنظيمي وفقاً لتوجهات واهداف المنظمة واستراتيجياتها ووفق النشاط الذات تعمل فيه، اذ ان المنظمات بحاجة الى قياس ادائها لتحديد موقعها في السوق مقارنة بالمنافسين الموجودين في نفس المجال، اذ قام الباحث بتحديد الابعاد التالية لكونها منظمات ربحية وخدمية ولكونها اكثر اتفاقاً مع البحث اذ اتفق اكثر الباحثين على ابعاد الاداء التالية (Mihaela et..al,2022: 122) (Dilshani ,2019: 46) (Fangfang Tao,2014: 259)، (Didin et..al,2018:554) : (Florina,2017:314)

1.الكفاءة التشغيلية :- المنظمات التي لديها قدرة على ادارة مواردها بكفاءة وتتمتع بقدرة مالية متينة تكون اكثر قدرة على البقاء والحفاظ على ادائها في بيئة تنافسية اذ ان القدرة على توافر الموارد وادارة الموارد يساهم في تحديد القدرة التنافسية مما يمنحها ميزة تنافسية لامتلاكها موارد بشرية قادرة على تحقيق الكفاءة التشغيلية واستغلال الفرص في البيئة الخارجية من خلال الاستخدام الفعال للموارد لتحسين اداء المنظمة الذات يؤدي الى انخفاض التكاليف لكل وحدة وزيادة هامش الربح وتحسين الربحية وتحقيق اداء عالي في الاسواق التنافسية ،ان الاستخدام غير الكفوء للموارد يؤدي الى ضعف الاداء وفقدان الحصة السوقية (Sofik et..al,2023: 15)، تعد الكفاءة التشغيلية احد المقاييس غير المادية المستخدمة لتقييم مدى كفاءة المنظمة ومن هذه المؤشرات الحصة السوقية والتغيرات في الموجودات غير الملموسة كبراءات الاختراع والموارد البشرية ورضا العملاء واصحاب المصلحة (Ștefănescu&Logofătu,2017:209)، تساعد الكفاءة التشغيلية الحد من الهدر وتعزيز قدراتها في ادارة مواردها لتقديم منتجات عالية الجودة اذ تعتمد على وجود متخصصين من الافراد الماهرين لتنفيذ عمليات ابتكارية وتحقيق عوائد عالية تعكس كفاءة المنظمة مدى قدرتها على استغلال مواردها وتقليل تكاليفها وتحقيق الارباح (Nevine..etal,2020:5).

الكفاءة التشغيلية هي قدرة المنظمة على تطبيق مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات ذات الصلة باستمرار لأداء وظائف او مهام وظيفية بنجاح في بيئة الاعمال وهي النسبة بين المخرجات المكتسبة والمدخلات اللازمة لتيسير العمليات وتحقق الكفاءة التشغيلية من خلال تبسيط العمليات للاستجابة أكبر لقوة السوق المتغيرة باستمرار وبطريقة اقتصادية لتحقيق اهداف المنظمة (Dilshani ,2019: 46)

اشار (Bernadette,2024:3861) الى الكفاءة التشغيلية هي الاستخدام الاستراتيجي للموارد المالية والبشرية لتحسين الاداء وتحقيق اهداف المنظمة ليؤدوا عملهم على أكمل وجه للمساهمة في تحقيق اهداف المنظمة لتحسين الاداء وتعزيز رضا الموظفين وخلق بيئة عمل ايجابية في ظل التطورات التكنلوجية

2. الاداء المالي :-يعد الاداء المالي معيار فعالاً للمنظمات لتحقيق اهدافها والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة وتحسين اساليب السوق المتغيرة واخذ التدابير اللازمة لمواجه وحل المشكلات وادة مهمة لتقييم الاداء المالي وهم تقييم مهم لجميع الاطراف المرتبطة بالمنظمة منها المساهمين والموردين والمؤسسات الائتمانية والحكومة (Bener et..al,2020:3)،تعتمد المنظمات على العديد من المؤشرات المالية تعتمد على المعلومات المالية الواردة في قوائم كشف الدخل والميزانية العمومية وقوائم التدفقات المالية وتكون اكثر تفصيلاً من خلال المؤشرات المالية منها مؤشرات الربحية ومؤشرات النمو ونسب السيولة ومؤشرات التدفقات المالية ومؤشرات الرافعة المالية ومؤشرات الكفاءة المالية (Ștefănescu&Logofătu,2017:209)، يقيم الاداء بناء

على النتائج التي تحققها المنظمة خلال فترة زمنية معينة لكي تكون ناجحة ويجب ان تتجاوز ايراداتها نفقاتها وكفاءتها وفعاليتها في استخدام مواردها وقدرتها على خلق قيمة اقتصادية وجذب المستثمرين وخلق قيمة عالية (Mihaela et..al,2022: 122)تعد هذه البيانات وتقدم على اساس سنوي او نصف سنوي وبحسب احتياجات الجهة المالية ويتم تحديد الاداء المالي من خلال المؤشرات المالية وتعتبر المنظمة ناجحة مالياً اذا كانت الايرادات اكبر من التكاليف فهي تحقق فائض مالياً اما اذا حدث العكس فتكون التكاليف اكبر من الايرادات تحقق عجز مالياً او خسارة او افلاس او عدم كفاءة (Didin et..al,2018:554)،يعكس تدريب الموارد البشرية صورة عن النمو المستدام الذات بدوره يحافظ عن المورد البشري وتطور الاعمال وحصص الارباح للمستثمرين من خلال تنفيذ الاجراءات النقدية من خلال المقاييس التي يتم من خلالها تحقيق الاهداف الاقتصادية (Khan et..al,2018:3)

اشار (Mohammed& Gowsalya , 2017 :93) الى الاداء المالي هو عملية اختيار وتقييم وتفسير البيانات المالية الى جانب المعلومات الاخرى للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستثمارية والمالية ويتم استخدام بيانات التحليل المالي اداء الافراد وكفاءة العمليات وسياسة الائتمان.

هو عملية تحديد وقياس نقاط القوة والضعف في الاداء المالي للمنظمة من خلال مجموعة منظمة من البيانات المحاسبية بهدف توضيح وتقييم الجوانب المالية للمنظمة خلال فترة زمنية معينة للحصول على فهم للاداء المالي للمنظمة (Department Of & Lala Sreeja Mba, 2020:127)

هو الحالة المالية للمنظمة خلال فترة زمنية معينة ويشمل كيفية تحصيل الاموال وكيفية ادارتها واستخدامها والتحكم بها ويقاس بعدة مؤشرات منها كفاية رأس المال والكفاية المالية والسيولة والرافعة المالية والربحية (Didin et..al,2018:554)

3.رضا العملاء :- تعزز المنظمة قيمتها السوقية من خلال امتلاكها قاعدة واسعة من العملاء كعنصر اساسي في استراتيجيتها التسويقية و تدرك ان نجاحها يعتمد على رضا عملائها ،اذ تسعى المنظمات لتحقيق الربح لتتمكن من المحافظة على مكانتها في السوق لتلبية احتياجاتهم بما يتناسب مع توقعاتهم و تحديد السعر والجودة الذات يجذب العملاء ويحافظ على علاقة طويله الاجل معهم(Kabu & Soniya, 2017:2)، اذ يستند على الفجوة بين توقعاته وادراكه وتكمن اهميته في ثلاث جوانب :رضا العملاء مفهوم نسبي ،يرتبط بدرجة توافق توقعات العميل مع النتيجة النهائية التي يحصل عليها ،ترتبط توقعات العميل بسعر المنتج كلما زاد مايدفعونه زادت توقعاتهم وكلما زادت درجة مشاركته في الشراء ودرجه الرضا(Fangfang Tao,2014: 259)،يميل العملاء الراضون الى مشاركة تجاربهم مع الاخرين وتكرار عملية الشراء وولاء اكثر للعلامة التجارية وانتشار التوصيات الايجابية ويميل العملاء غير الراضون الى مشاركة تجاربهم السيئة اذا تتشكل التوقعات على اساس تجارب السابقة والتصريحات التي ادلى بها الاصدقاء لنقل تجارب الشراء (Harkiranpal ,2006:2)، هنالك مجموعة من العوامل التي تساعد على تحقيق رضا العملاء منها جوانب متعلقة بالسلعة تتمثل في جودة المنتج ومميزاته واداه وموثوقيته ويزداد الرضا كلما زادت التوقعات حول السلعة، اما العوامل المتعلقة بالخدمة تتمثل في سرعة الكفاءة والاستجابة ومهارات التواصل الفعال والقدرة على حل المشكلات يعد فهم هذه العوامل وادراتها امر حيوي يؤثر على رضا العملاء ويعزز رضاهم (Sharma,2023:9)، فأن رضا العملاء يؤدي الى(Amir Mohd&,2020:3) :

- زيادة شريحة السوق اذ تتمكن المنظمة من الاحتفاظ بالحصة السوقية.
- زيادة مبيعاتها وايراداتها من خلال زيادة الحصة السوقية وتعظيم قيمة المساهمين.
- كسب ثقة العملاء بشكل أفضل من المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية.
- تتمكن المنظمة من الاحتفاظ بعملائها على المدى طويل الاجل.

تستخدم المنظمة ادارة علاقة العملاء لانشاء علاقة مع عملاء المنظمة والحفاظ عليهم وهي عملية فعالة لتحديد العملاء وجذبهم وتميزهم والاحتفاظ بهم لخلق قيمة للعملاء من خلال تتعرف المنظمة بعملائها وتفهم احتياجاتهم بطريقة تنافسية مستدامة تحقق من خلالها قيمة للمنظمة (Rana et..al,2015:564)

رضا العميل هو مدى استجابة العميل لعملية الشراء من خلال تقييم التباين بين التوقعات المحددة مسبقاً (معايير الاداء) وبين الاداء الفعلي (Giro,2021:6)

هو تقييم العميل للمنتج او الخدمة بعد الشراء لتعزيز الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية والارباح وتقليل مرونة الطلب السعرية وخفض تكاليف التشغيل وتقليل تكاليف الفشل وكلفة جذب عملاء جدد (MELESSE,2014:7).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: وصف ومناقشة متغيرات البحث

يتضمن توضيح لنتائج البحث وتحليلها وتفسيرها، وذلك باستخدام الوسط الحسابي لتشخيص اجابات افراد العينة، والانحراف المعياري لتقدير مدى التشتت في الاجابات، و معامل الاختلاف لتحديد التشتت النسبي في الاجابات،فضلاً عن تقييم مستوى الاهتمام لدى افراد عينة البحث ،وادناه عرض وتحليل وتفسير لمتغيرات البحث .

أ- وصف ومناقشة الابعاد الخاصة باستراتيجية التدريب السياحي:

سيتَمَّ عرض وتحليل النتائج التي أظهرتها الاستبانة لاستجابات أفراد عيِّنة البحث لبعد استراتيجية التدريب السياحي وهي: (تحليل الاحتياجات التدريبية، تحديد الاهداف التدريبية، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب)، ومن ثم إعداد جداول الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف واعتمادها لأغراض عملية وعرض وتحليل النتائج، وكما موضَّح الجدول الاتي:

الجدول (1) ابعاد متغير استراتيجية التدريب السياحي

ابعاد متغير استراتيجية التدريب السياحي	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
تحليل الاحتياجات التدريبية	4.235	اتفق تماماً	جيد جداً	0.230	0.054	1
تحديد الاهداف التدريبية	3.872	اتفق	جيد	0.371	0.095	2
تنفيذ التدريب	3.803	اتفق	جيد	0.431	0.113	3
تقييم التدريب	3.903	اتفق	جيد	0.871	0.223	4
استراتيجية التدريب السياحي اجمالاً	3.953	اتفق	جيد	1.903	0.485	

من خلال الجدول (1) يتبين ان قيمة الوسط الحسابي لإجمالي متغير استراتيجيات التدريب السياحي للمنظمة المبحوثة بلغت (3.953) وهي قيمة جيده تدل على ان إجابات افراد العينة كانت تتجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري بلغ (1.903) وهو يشير الى انسجام وتناغم إجابات افراد العينة. وان المنظمة المبحوثة نجحت في تبني استراتيجية تدريب ناجحة ترتبط بالأهداف الاستراتيجية تعتمد على تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية مما يسمح بمعالجة الفجوات التدريبية وتصميم برامج تدريبية متخصصة وتنويع اساليب التدريب و ان تحليل الاحتياجات التدريبية احتل المرتبة الاولى مما يعني ان اجابات افراد عينة البحث ضمن هذا البُعد كانت اقل تشتتاً واكثر تجانساً وملائمة واهمية عن بقية الابعاد الاخرى، وتحديد الاهداف التدريبية بالمرتبة الثانية، تنفيذ التدريب بالمرتبة الثالثة، واتى بعد تقييم التدريب بالمرتبة الرابعة والأخيرة، من حيث الاهمية وهذا يدل على ان اجابات افراد العينة عن هذا البُعد كانت الاكثر انحرافاً مما جعله الاقل أهمية.

ب-وصف ومناقشة الابعاد الخاصة بالتنمية المستدامة:

سيتَمَّ عرض وتحليل النتائج التي أظهرتها الاستبانة لاستجابات أفراد عيِّنة البحث فيما التنمية المستدامة وهي: (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي)، ومن ثم إعداد جداول الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف واعتمادها لأغراض عملية وعرض وتحليل النتائج، وكما موضَّح في الجدول (2).

الجدول (2) ابعاد متغير التنمية المستدامة

ابعاد متغير التنمية المستدامة	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
البعد الاقتصادي	3.845	اتفق	جيد	0.231	0.060	3
البعد الاجتماعي	3.860	اتفق	جيد	0.531	0.137	2
البعد البيئي	3.893	اتفق	جيد	0.821	0.210	1
التنمية المستدامة اجمالا	3.866	اتفق	جيد	1.583	0.407	

من خلال الجدول(2) يتبين ان قيمة الوسط الحسابي لإجمالي متغير التنمية المستدامة بلغت(3.866) وهي قيمة جيده تدل على ان إجابات افراد العينة عن المتغير كانت تتجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري بلغ (1.583) وهو يشير الى انسجام وتناغم إجابات افراد العينة..وان البعد الاقتصادي احتل المرتبة الاولى مما يعني ان اجابات افراد ع ينة البحث ضمن هذا البُعد كانت اقل تشتتاً واكثر تجانساً وملائمة واهمية عن بقية الابعاد الاخرى، والبعد الاجتماعي بالمرتبة الثانية، والبعد البيئي بالمرتبة الثالثة من حيث الاهمية وهذا يدل على ان اجابات افراد العينة عن هذا البُعد كانت الاكثر انحرافاً مما جعله الاقل اهمية.

ت-وصف ومناقشة الابعاد الخاصة بالأداء التنظيمي

سيتَمَّ عرض وتحليل النتائج التي أظهرتها الاستبانة لاستجابات أفراد عيِّنة البحث فيما بالأداء التنظيمي وهي: (الكفاءة التشغيلية، الاداء المالي، رضا العملاء)، ومن ثم إعداد جداول الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف واعتمادها لأغراض عملية وعرض وتحليل النتائج، وكما موضَّح في الجدول (3).

الجدول (3) ابعاد متغير الاداء التنظيمي

ابعاد متغير الاداء التنظيمي	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
الكفاءة التشغيلية	3.7266	اتفق	جيد	1.324	0.355	3
الاداء المالي	3.7400	اتفق	جيد	0.231	0.061	1
رضا العملاء	3.8100	اتفق	جيد	0.657	0.172	2
الاداء التنظيمي اجمالا	3.7588	اتفق	جيد	2.212	0.588	

من خلال الجدول(3) يتبين ان قيمة الوسط الحسابي لإجمالي لمتغير الاداء التنظيمي بلغت(3.7588)وهي قيمة جيده تدل على ان إجابات افراد العينة عن المتغير كانت تتجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري بلغ (2.212)وهو يشير الى انسجام وتناغم إجابات افراد العينة..وان الاداء المالي احتل المرتبة الاولى مما يعني ان اجابات افراد عينة البحث ضمن هذا البُعد

كانت اقل تشتتاً واكثر تجانساً وملائمة واهمية عن بقية الابعاد الاخرى، ورضا العملاء بالمرتبة الثانية، والكفاءة التشغيلية بالمرتبة الثالثة من حيث الاهمية وهذا يدل على ان اجابات افراد العينة عن هذا البُعد كانت الاكثر انحرافاً مما جعله الاقل اهمية.

ثانياً: الارتباط بين متغيرات البحث:

يتم اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات وأبعاد الدراسة المتمثِّلة (استراتيجيات التدريب ،التنمية المستدامة ، الاداء التنظيمي) باستعمال معامل الارتباط (Correlation Pearson) لتشخيص علاقات الارتباط بين الأبعاد ومتغيرات الدراسة، وتتراوح قيم معاملات الارتباط بين +1و -1 وفيما يلي جدول يوضح قيم معملات الارتباط:

مستوى الارتباط	قيم معامل الارتباط **(r)**
ضعيف جداً	0.19 – 0.00
ضعيف	0.39 – 0.20
متوسط	0.59 – 0.40
قوي	0.79 – 0.60
قوي جداً	1.00 – 0.80

- ويُطبَّق التفسير نفسه على القيم السالبة، لكن مع الإشارة إلى أن العلاقة عكسية

(اضافة جدول لقيم معامل الارتباط وتم تدقيق و تفسيرفرضيات الارتباط بالاعتماد على جدول معامل الارتباط)

1. انطلقت الفرضية الرئيسة الاولى(H1) : **توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب السياحي و الاداء التنظيمي على المستوى الكلي بين متغيرات البحث للمنظمة المبحوثة،** ويلخص الجدول (4) نتائج قيم معامل الارتباط (Pearson) بين متغيرات البحث للمنظمة المبحوثة.

الجدول (4) قيم الارتباط بين استراتيجية التدريب السياحي والاداء التنظيمي اجمالاً

استراتيجية التدريب السياحي اجمالا	الاداء التنظيمي اجمالا	اتجاه العلاقة	قوة العلاقة	sig
استراتيجية التدريب السياحي	0.86**	طردية موجبة	قوية	0.000

المصدر: اعداد الباحثون اعتماداً على نتائج برنامج SPSSV.21.

**** الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ودرجة الحرية 0.211**

- تشير نتائج معامل ارتباط (Pearson) ان متغير استراتيجية التدريب السياحي اجمالاً حقق علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية مع اجمالي متغير الاداء التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (**0.86**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية البديلة الرئيسة الاولى(H1)

2. انطلقت الفرضية الرئيسة الثانية (H2): **توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب السياحي والتنمية المستدامة على المستوى الكلي بين متغيرات البحث للمنظمة المبحوثة،** ويلخص الجدول (5) نتائج قيم معامل الارتباط (Pearson) بين متغيرات البحث للشركات المبحوثة.

الجدول (5) قيم الارتباط بين استراتيجية التدريب السياحي والتنمية المستدامة اجمالاً

استراتيجية التدريب السياحي اجمالا	التنمية المستدامة اجمالا	اتجاه العلاقة	قوة العلاقة	sig
استراتيجية التدريب السياحي	-0.038**	عكسية سالبة	ضعيفة	0.085

المصدر: اعداد الباحثون اعتماداً على نتائج برنامج SPSSV.21.

**** الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ودرجة الحرية 0.211**

- تشير نتائج معامل ارتباط (Pearson) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية على الرغم من وجود علاقة عكسية (سالبة) ضعيفة جدًا بين استراتيجية التدريب السياحي والتنمية المستدامة، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.038)، وهي قيمة قريبة جدًا من الصفر، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين تكاد تكون معدومة من الناحية العملية. وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية sig=0.085 وهي اكبر من (0.01)، فإن العلاقة غير معنوية احصائياً عند مستوى 1%، أي لا يوجد دليل إحصائي كافٍ لإثبات وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين. وبناءً على ذلك **تُرفض الفرضية البحثية الرئيسة الثانية (H2)** التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب السياحي والتنمية المستدامة، **وتُقبل فرضية العدم (H_0).**

3. انطلقت الفرضية الرئيسة الثالثة (H3): **توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التنمية المستدامة والاداء التنظيمي على المستوى الكلي بين متغيرات البحث للمنظمة المبحوثة،** ويلخص الجدول (6) نتائج قيم معامل الارتباط (Pearson) بين متغيرات البحث للمنظمة المبحوثة.

الجدول (6) قيم الارتباط بين التنمية المستدامة والاداء التنظيمي اجمالاً

التنمية المستدامة اجمالا	الاداء التنظيمي اجمالا	اتجاه العلاقة	قوة العلاقة	sig
التنمية المستدامة	0.265**	طردية موجبة	قوية	0.000

المصدر: اعداد الباحثون اعتماداً على نتائج برنامج SPSSV.21.
**** الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ودرجة الحرية 0.211**

- تشير نتائج اختبار (Pearson) ان متغير التنمية المستدامة اجمالاً حقق علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية مع اجمالي الاداء التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط **(0.265)** وهي قيمة معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الرئيسة الثالثة (H3) .

ثالثاً: علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

1-الفرضية الرئيسة الأولى(H1): تنُّص على (**يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب السياحي في الاداء التنظيمي)**

استراتيجية التدريب السياحي 0.186+ 0308.0 =الاداء التنظيمي

جدول (7) تأثير استراتيجية التدريب السياحي في الاداء التنظيمي

استراتيجية التدريب السياحي	المتغير المعتمد الاداء التنظيمي	قيمة الحد الثابت (α)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	معامل التحديد(R^2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	Sig	الدلالة
	الاداء التنظيمي	0.0308	0.186	0.350	7.129	2.670	0.000	معنوي
قيمة (F) الجدولية =4.04								
قيمة (t) الجدولية =1.684								
حجم العيِّنة =55								

يُوضَّح الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، إذ سيتَمَّ التحليل على وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط. واستخدمت المؤشِّرات الإحصائية المبيَّنة في الجدول (7) لإظهار النتائج وكما يلي: بلغت قيمة (F) المحسوبة استراتيجية التدريب السياحي في الاداء التنظيمي (**7.**129). وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (**4.04**) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا ما يدُّل على وجود تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجية التدريب السياحي في الاداء التنظيمي للمنظمة المبحوثة ،وعن طريق قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (**0.350**) يتَّضح بأنَّ استراتيجية التدريب السياحي تفسر ما نسبته (35%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء التنظيمي و65% ترجع الى عوامل اخرى خارج النموذج، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي للأداء التنظيمي (**2.670**) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (**1.684**) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي للأداء التنظيمي ، ويتَّضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (**0.186**) موجب اي توجد علاقة طردية بين المتغيرين ، اذ أن زيادة استراتيجية التدريب السياحي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء التنظيمي بنسبة (0.186)كما وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (**0.0308**)، بمعنى عندما تكون استراتيجية التدريب السياحي مساوية للصفر فإنَّ القيمة المتوقعة للاداء التنظيمي تساوي (**0.0308**)، **وهذه النتائج تعطي مبرراً لقبول الفرضية الرئيسة الأولى(H1).**

2-الفرضية الرئيسة الثانية: التي تنَّص على (**يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب السياحي في التنمية المستدامة)**

استراتيجية التدريب السياحي 0.038 - **0.083**-=التنمية المستدامة

جدول (8) تأثير استراتيجية التدريب السياحي في التنمية المستدامة

استراتيجية التدريب السياحي	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت (α)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	معامل التحديد(R^2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	Sig	الدلالة
التنمية المستدامة		-0.083	-0.038	0.01	0.062	-0.248	0.082	غير معنوي
قيمة (F) الجدولية =4.04								
قيمة (t) الجدولية =1.684								
حجم العيِّنة =55								

يُوضَّح الجدول (8) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، إذ سيتَمَّ التحليل على وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط. واستخدمت المؤشَّرات الإحصائية المبيَّنة في الجدول (8) لإظهار النتائج وكما يلي: بلغت قيمة (F) المحسوبة لاستراتيجية التدريب السياحي في التنمية المستدامة (0.062)، وهي أصغر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.04) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة ثقة (95%). وبناءً عليه ترفض الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لاستراتيجية التدريب السياحي في التنمية المستدامة) ويدعم هذه النتيجة انخفاض قيمة معامل التحديد(R^2 = 0.01) ، مما يعني أن استراتيجية التدريب السياحي لا تفسر سوى (1%) فقط التغيرات الحاصلة في التنمية المستدامة وهي نسبة ضئيلة جداً وغير كافية لتفسير النموذج الاحصائي ، كما بلغت قيمة معامل الميل الحدي للتنمية المستدامة (-0.248)، وهي أصغر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.684) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يؤكد عدم معنوية معامل الميل الحدي إحصائياً ،اذ بلغت قيمة Sig المرافقة لها (0.082) وهي أكبر من 0.05 . ويتضح من قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (-0.038) وجود أثر عكسي سالب غير دال إحصائياً، بمعنى أن زيادة استراتيجية التدريب السياحي بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى انخفاض التنمية المستدامة بمقدار (0.038-). وبلغت قيمة الحد الثابت (α) في المعادلة (0.083-)، أي أنه عندما تكون استراتيجية التدريب السياحي مساوية للصفر فإن القيمة المتوقعة للتنمية المستدامة (0.083-) ،وبناءاً على ماتقدم **فأن هذة النتائج لا تعطي أي مبرر لقبول الفرضية الرئيسة الثانية(H2) ؛ لذا يتم رفض الفرضية الرئيسة البديلة الثانية (H2) وقبول الفرضية العدمية (H0) .**

3-الفرضية الرئيسة الثالثة: التي تنَّص على **(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتنمية المستدامة في الاداء التنظيمي)**

التنمية المستدامة 0.265 + 0.0246 =الاداء التنظيمي

جدول (9) تأثير التنمية المستدامة في الاداء التنظيمي

التنمية المستدامة	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت(α)	قيمة معامل الميل الحدي(β)	معامل التحديد(R2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	Sig	الدلالة
الاداء التنظيمي		**0.0246**	**0.265**	**0.070**	**37.958**	**6.161**	**0.000**	**معنوي**
قيمة (F) الجدولية =4.04								
قيمة (t) الجدولية =1.684								
حجم العيِّنة =55								

يُوضَّح الجدول (9) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ، إذ سيتَمَّ التحليل على وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط. واستخدمت المؤشَّرات الإحصائية المبيَّنة في الجدول (9) لإظهار النتائج وكما يلي: بلغت قيمة (F) المحسوبة للتنمية المستدامة في الأداء التنظيمي (37.958)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.04) عند مستوى دلالة (0.05). وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتنمية المستدامة في الاداء التنظيمي عند مستوى دلالة (5%) اي بدرجة ثقة (95%) ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.070)، يتضح بأن التنمية المستدامة تُفسّر ما نسبته (7%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التنظيمي في حين تعود النسبة المتبقية البالغة (93%) الى عوامل اخرى خارج النموذج ،اذ بلغت قيمة (t)المحسوبة لمعامل الميل الحدي للأداء التنظيمي (6.161) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.684) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي للأداء التنظيمي. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (**β**) البالغة (0.265) بأن زيادة التنمية المستدامة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي بمقدار (0.265). كما بلغت قيمة الثابت (**α**) في المعادلة (0.0246)، أي أنه عندما تكون التنمية المستدامة مساوية للصفر فإن القيمة المتوقعة للاداء التنظيمي (0.083-) **وهذه النتائج تُعطي مبرراً مقبولاً لقبول الفرضية الرئيسة الثالثة.**

تم اضافة واختبار الفرضية الرئيسة الرابعة الوسيطة

4-الفرضية الرئيسة الرابعة (H4):يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التدريب و الاداء المنظمي بوجود التنمية المستدامة كمتغير وسيط

الاداء التنظيمي =a+ β_1(X)+ β_2 (M)

الاداء التنظيمي =0.239+0.084(X)+0.0429(M)

جدول(10) التأثير بين استراتيجيات التدريب السياحي والاداء التنظيمي بتوسيط التنمية المستدامة

معامل التحديد	قيمة الارتبط (R)	Sig	اختبار F	الميل الحدي (B)	المتغيرات المستقلة والوسيطة	المسار	المتغير المعتمد
0.214	**0.463**	**0.000**	**36.160**	**0.084**	**استراتيجية التدريب السياحي**	**----**	**الاداء التنظيمي**
				0.0429	**التنمية المستدامة**	**----**	

المصدر :اعداد الباحث اعتماد على برنامج AMOS .V.25

يُوضَّح الجدول (10) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة، إذ سيتَمَّ التحليل على وفق نموذج الانحدار الخطي المتعدد. واستخدمت المؤشَّرات الإحصائية في الجدول (10) لإظهار النتائج وكما يلي:
بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (36.160)، وهي أكبر من قيمة (F)الجدولية البالغة (4.04) عند مستوى دلالة (0.05). وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص على "يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتنمية المستدامة في الاداء التنظيمي عند مستوى دلالة (5%) اي بدرجة ثقة (95%) ،ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.214)، يتضح بأن استراتيجية التدريب والتنمية المستدامة تُفسّر ما نسبته (21.4%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التنظيمي في حين تعود النسبة المتبقية البالغة (78.6%) الى عوامل اخرى خارج النموذج ، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) لاستراتيجية التدريب البالغ (0.084) بأن زيادة استراتيجية التدريب بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي بمقدار (0.084)،وقيمة معامل الميل الحدي (β) للتنمية المستدامة (0.0429) بان زيادة التنمية المستدامة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة الاداء التنظيمي بمقدار (0.0429) **وهذه النتائج تُعطي مبرراً مقبولاً لقبول الفرضية الرئيسة الرابعة .**

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. تبين وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجية التدريب السياحي وبين الاداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة، و أن التنمية المستدامة تمارس دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين استراتيجية التدريب السياحي والأداء التنظيمي، مما يعني أن فاعلية التدريب تزداد عند دمجه بممارسات الاستدامة لتحقيق اداء تنظيمي متميز.
2. جاءت العلاقة عكسية سالبة بين استراتيجية التدريب السياحي وبين التنمية المستدامة في المنظمة المبحوثة، وذلك يعكس سعي لمعالجة المشكلات والمعوقات والعمل على تحسين الخدمات التي يقدمانها، و مواكبة التطورات التكنولوجية
3. تبين وجود تأثير بين استراتيجية التدريب السياحي وبين الاداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة ، وذلك يعكس مدى تبني منهج استراتيجي في التدريب يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة
4. أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي للتنمية المستدامة بأبعادها (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) في تعزيز الأداء التنظيمي، أن التنمية المستدامة ليست مجرد سياق داعم للعلاقة بين التدريب والأداء، بل تمثل آلية تحويلية يتم من خلالها نقل أثر التدريب من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي، الأمر الذات يعزز استدامة النتائج وعدم محدوديتها زمنياً.
5. أظهرت النتائج أن التدريب السياحي عندما يُصاغ ضمن إطار استراتيجي قائم على تحليل دقيق للاحتياجات، يسهم في تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والمعايير المستهدفة، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات السياحية.
6. أظهرت النتائج وجود قصور في العملية التدريبية داخل المنظمة المبحوثة ، حيث يغلب الطابع التنفيذات على الطابع الاستراتيجي، مما يقلل من فرص تحقيق عائد مستدام على الاستثمار التدريبي.
7. أكدت الدراسة أن دعم الإدارة العليا وتوفر ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم يشكلان عاملين حاسمين في تعزيز أثر استراتيجية التدريب، وأن غيابهما يضعف العلاقة بين التدريب وتحسين الأداء.
8. يعكس واقع القطاع السياحي العراقي حاجة ملحة إلى إعادة هيكلة سياسات التدريب بحيث تتماشى مع التوجهات الدولية لبناء القدرات السياحية المستدامة التي تنادي بها منظمة السياحة العالمية، خاصة في ظل سعي العراق إلى تعزيز موقعه السياحي إقليمياً.

ثانياً: التوصيات

تبني إطار استراتيجي متكامل للتدريب السياحي وانتقال المنظمة المبحوثة من الأسلوب التقليدي في تنفيذ الدورات إلى نموذج إدارة تدريب استراتيجي يقوم على الربط بين تحليل الاحتياجات، وخطط المنظمة المبحوثةطويلة الأمد، ومؤشرات الأداء التنظيمي، لضمان استدامة أثر التدريب من خلال تصميم قاعدة بيانات إلكترونية تشمل جميع البرامج التدريبية وساعات التدريب ونتائج الاختبارات و اصدار تقارير للإدارة العليا عن كفاءة التدريب ومؤشرات الإنجاز.

1. إدماج أبعاد التنمية المستدامة كمكوّن أساسي في المحتوى التدريبي ينبغي تصميم البرامج التدريبية بما يعزز الممارسات الاقتصادية الرشيدة، والمسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة من خلال إدراج موضوعات الاقتصاد الأخضر والسياحة المستدامة وحماية التراث الثقافي ضمن البرامج التدريبية.
2. تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي دعم الإدارة العليا لبرامج التدريب وإيجاد بيئة تنظيمية تشجع التعلم المستمر وتبادل الخبرات، الانتقال من مفهوم "الدورات التدريبية" إلى مفهوم "إدارة التعلم المؤسسي المستدام"، بما يحوّل المعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية مستدامة وثيق الخبرات المكتسبة من البرامج التدريبية من خلال إنشاء مستودع إلكتروني للمواد التدريبية والدروس المستفادة توثيق الخبرات المكتسبة من البرامج التدريبية.
3. اعتماد نظام متقدم لقياس أثر التدريب ضرورة تطبيق أدوات قياس كمية ونوعية تشمل تحليل العائد على الاستثمار (ROI)، وقياس الأداء قبل وبعد التدريب، واعتماد بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) لربط نتائج التدريب بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وربطها بمؤشرات الجودة ورضا السياح.
4. توجيه التدريب نحو متطلبات السياحة المستدامة والرقمية مع التركيز على برامج السياحة الذكية، والتسويق الرقمي، وإدارة المواقع التراثية، وإدارة الحشود، بما يرفع جاهزية المنظمة العراقية للمنافسة إقليمياً، انسجاماً مع التوجهات التي تؤكدها منظمة السياحة العالمية.

5. تعزيز الشراكات مع الجامعات والجهات الحكومية توصي الدراسة بإنشاء برامج تدريب مشتركة بين المنظمة المبحوثة والجامعات العراقية، بإشراف الجهات المختصة في وزارة الثقافة والسياحة والآثار العراقية، لضمان مواءمة التدريب مع احتياجات السوق الوطني وإلزام المنظمة المبحوثةالسياحية بخطط تدريب سنوية معتمدة من خلال تبني سياسات تنظيمية تحفز المنظمة المبحوثةعلى إعداد تقارير دورية عن خططها التدريبية وأثرها في تحسين الأداء.
6. تبني منهج التدريب القائم على المشكلات (Problem-Based Training)، عبر تصميم برامج تعالج تحديات واقعية تواجه المنظمة المبحوثةالسياحية العراقية، مثل إدارة الأزمات، موسمية الطلب، وإدارة الحشود في المواسم الدينية.
7. الاهتمام بتطوير القيادات السياحية المستقبلية عبر برامج إعداد قيادات شابة قادرة على تبني مفاهيم الإدارة المستدامة، مما يضمن استمرارية الأثر على المدى الطويل
8. تفعيل الشراكات الدولية في مجال بناء القدرات السياحية من خلال الاستفادة من المبادرات التي تدعمها منظمة السياحة العالمية لتعزيز المعايير المهنية والتنافسية.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا احد.

References:

1. Dilshani, A. K. D. N., Praveeni, S. M. N., & Fernando, J. A. A. N. (2019). Factors affecting operational efficiency. Proceedings of the Vavuniya Campus International Research Symposium 2019.
2. Niazi, A. S. (2011). Training and development strategy and its role in organizational performance. Journal of Public Administration and Governance, 1(2).
3. Aborampah, Amoah-Mensah, P., & Darkwa, P. (2016). Training and development process and employees' performance in the "chop bar" industry. Journal of Research and Development (JRnD), 3(1).
4. Ahmad, M. (2021). The impact of work culture on the apparatus work performance. Dia: Jurnal Administrasi Publik, 19(1).
5. Al-Hawary, S. I. S., & Shdefat, F. A. (2016). Impact of human resources management practices on employees' satisfaction: A field study on the Rajhi Cement Factory. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(4), 274–286.
6. Al-lawama, H. I., Darawsheh, S. R., Almahairah, M. S. Z., Al-Shaar, A. S., AlMahdawi, A. J., Shater, A., … & Alshurideh, M. T. (2023). The role of administrative leadership in crisis management in the Jordanian Ministry of Planning and International Cooperation. In The International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision (pp. 447–458). Springer.
7. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). Armstrong's handbook of human resource management practice. London: Kogan Page.
8. Bristol-Alagbariya, B., Ayanponle, L. O., & Ogedengbe, D. E. (2024). Operational efficiency through HR management: Strategies for maximizing budget and personnel resources. International Journal of Management & Entrepreneurship Research, 6(12).
9. Demeke, B., & Tao, C. (2020). Concept and perspectives of organizational performance measurement: Literature review. International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR), 4(8), 89–96.
10. Taşkan, B., & Karatop, B. (2022). Development of the field of organizational performance during the Industry 4.0 period. International Journal of Research in Industrial Engineering, 11(2), 134–154.
11. Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005). What is sustainable development? Environment: Science and Policy for Sustainable Development, 47(3), 8–21.

12. Durana, D. C., Gogana, L. M., Artenea, A., & Durana, V. (2015). The components of sustainable development: A possible approach. In Proceedings of the 4th World Conference on Business, Economics and Management (WCBEM).

13. Dester, G. (2018). Human resource management (16th ed.). Florida International University.

14. Didin Fatihudin, Jusni, & Mochklas, M. (2018). How measuring financial performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, **9**(6), 553–557.

15. Abdel Megeid, N. S., & Riad, N. M. A. H. (2020). Impact of operational efficiency and financial performance on capital structure using earnings management as a moderator variable.

16. Conțu, E. G. (2020). Organizational performance: Theoretical and practical approaches; study on students' perceptions. University of Bucharest.

17. Tao, F. (2014). Customer relationship management based on increasing customer satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, **5**(5).

18. Hapsari, M. T., & Adibah, A. W. (2023). Creative economy development strategy in eco-print industry: SOAR analysis and sharia perspective. *Al-Uqud: Journal of Islamic Economics*, **7**(2), 217–228.

19. Singh, H. (2006). The importance of customer satisfaction in relation to customer loyalty and retention. Asia Pacific University College of Technology & Innovation.

20. Holmes, S. (1985). Corporate social performance and present areas of commitment. *Academy of Management Journal*, **20**.

21. Elena-Iuliana, I., & Criveanu, M. (2016). Organizational performance: A concept that self-seeks to find itself. *Annals of the Constantin Brâncuşi University of Târgu Jiu, Economy Series*, (4).

22. Harris, J. M. (2003). Sustainability and sustainable development. *International Society for Ecological Economics*.

23. Khadka, K., & Maharjan, S. (2017). Customer satisfaction and customer loyalty: Case Trivsel Städtjänster. Centria University of Applied Sciences.

24. Brand, K.-W. (2015). Sustainable development. In *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (2nd ed., Vol. 23, pp. 812–816). Elsevier.

25. Brand, K.-W. (2015). Sustainable development. In *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (2nd ed., Vol. 23, pp. 812–816). Elsevier.

26. Kepha, A. O. (2015). Influence of human resource management practices on the performance of employees in research institutes in Kenya (Doctoral dissertation).

27. Kerr, L. (2005). Human resources training and development at the New York City Department of Environmental Protection (Master's thesis). State University of New York.

28. Khan, M. K., Nouman, M., & Imran, M. (2018). Determinants of financial performance of financial sectors: An assessment through economic value added.

29. RzaGuliyeva, L. R., Kurnaz, S., & Rustamov, R. B. (2016). Training process in organization employee development program implementation. *International Journal of Research in Business, Management & Accounting*, **2**(1).

30. RzaGuliyeva, L. R., Kurnaz, S., & Rustamov, R. B. (2016). Training process in organization employee development program implementation. *International Journal of Research in Business, Management & Accounting*, **2**(1).

31. Sreeja, L., & Swapna, S. (2020). A study on financial performance. *Journal of Resource Management and Technology*.

32. Mahadevan, A., & Mohamed, F. A. S. (2014).Impact of human resource management practices on employee performance: A case of Telekom Malaysia.

44. Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2017). The sustainable development goals and the tourism and hospitality industry. *Athens Journal of Tourism*, **4**(1), 7–18.
45. Güngör, B., Kaygin, C. Y., & Gun, M. (2020). Researches on financial performance.
46. Baum, R. (2021). Sustainable development: A modern understanding of the concept. *Annals PAAAE*, **23**(2).
47. Khan, R. A. G., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, **11**(7).
48. Hassan, R. S., Nawaz, A., Lashari, M. N., & Zafar, F. (2015). Effect of customer relationship management on customer satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, **23**.
49. Steen, S. L., Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). *Human resource management*.
50. Miri, S. A., Mansor, N. N. A., Chasempour, Z., & Anvari, R. (2013). Staff organization training: Designing, stages, and methods. *International Conference on Innovation, Management and Technology Research*.
51. Dikshya, S. B. (2023). Factors influencing customer satisfaction: Case MOMO & MORE Oy. Laurea University.
52. Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2018). Top management knowledge value and organizational performance. *Journal of Business Research*.
53. Sreevidya, U. (2014). Management training and development. University of Calicut.
54. Handoyo, S., Suharman, H., Ghani, E. K., & Soedarsono, S. (2023). Business strategy and operational efficiency. *Journal of Open Innovation*.
55. Ștefănescu, C., & Logofătu, M. (2017). Measuring performance in organizations from a multidimensional perspective. *Annals of the Constantin Brâncuşi University*, (4).
56. Sustainable development: Goals, indicators, values, and practice. (n.d.).
57. Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, **15**(1).
58. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2006). *Strategic management and business policy* (10th ed.). Pearson Education.
International Journal of Accounting & Business Management, **2**(2).
33. Marthalia, L. (2022). The importance of human resources management in company. *Journal of World Science*, **1**(9), 700–705.
34. Measuring success. (2020). Organizational performance management. Strategic Management and Organizational Excellence Publications.
35. Middha, M., Datta, S., Jain, N., Kalpana, S., & Kumar, A. (2022). International journal for legal research & analysis.
36. Berushie, M. A. (2014).Customer satisfaction with service quality: The case of Commercial Bank of Ethiopia Addis Ababa branch (Master's thesis). St. Mary's University College.
37. Mwagona, M. N., & Kinyua, G. M. (2023). Organizational performance from the perspective of customer experience management: A critical review of literature. *International Journal of Education and Research*, **11**(9).
38. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Human resource management practice* (13th ed.).
39. Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2021). *Human resource management at work* (17th ed.).
40. Tudose, M. B., Rusu, V. D., & Avasilcai, S. (2022). Financial performance: Determinants and interdependencies between measurement indicators. *Business, Management and Economics Engineering*, **20**(1), 119–138.
41. Muriithi, J. G., Gachunga, H., & Mburugu, C. K. (2014). Effects of human resource information systems on HRM practices and firm performance. *European Journal of Business and Management*, **6**(29), 47–55.
42. Olaimat, D. (2018). The influence of human resource practices on job satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, **8**(4).
43. Manzano, P. G. (2021). Strategies, methodologies, and factors influencing customer satisfaction metrics (Bachelor's thesis).