مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي
اسم الكاتب: أ.م.د. ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، نسرين عبدالله بدوي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3383
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 20:19 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١٠٥ مجلد ٣٣ لسنة ٢٠١١
ص ص [٢٣-٤٢]

تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي*
دراسة لأراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

الدكتورة ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني
أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
Nahoda-2001@yahoo.com

نسرين عبد الله بدوي
باحثة

المستخلص

جاءت الدراسة الحالية لتبين علاقة وتأثير تدريب الموارد البشرية في الأداء المنظمي، إذ عدت الدارسة بالاعتماد على جانبين: تناول الأول إطاراً نظرياً لأبعاد الدراسة ومتغيراتها فيما تضمن الثاني منهجية الدراسة وإطارها الميداني.

وقد تركزت الدراسة حول مدى المساهمة والتأثير الذي يؤديه المتدربون في دعم وتعزيز الأداء المنظمي.

وقد تم اختيار الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء مجالا لإجراء الجانب الميداني للدراسة، واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من الأفراد عينة الدراسة.

واعتمدت الدراسة على فرضيتين رئيستين وقد تم اختبارها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية واختتمت بمجموعة من المقترحات للشركة المبحوثة

الكلمات المفتاحية: العملية التدريبية، الأداء المنظمي.

* البحث مستل من رسالة الدبلوم الموسومة (التدريب أداة لتعزيز الأداء المنظمي: دراسة لأراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/سامراء)، تاريخ المناقشة ٢٠٠٩/٥/١١

تأريخ استلام البحث ٢٠١٠/٢/٢٤ تأريخ قبول النشر ٢٠١٠/٩/٣٠

The Effect of Training Process In Enhance Organizational Performance
A Study of a Sample Views from Trainees in the State Company for Drugs Industries and Medical Appliances in Samerra

Nahida I. Abdullah (PhD)
Assistant Professor
Department of Business Administration
University of Mosul

Nisreen A. Badawi
Researcher

Abstract

This current study came to show the relationships and effects of training human resources on the organizational performance. The study prepared to deal with two aspects; the first aspect tackled the theoretical frame of the study dimensions and their variables. The second aspect on the other hand includes the methodology of the study and its empirical framework. The study concentrated on the contribution and the effects which the trainees perform in the enhancement and support of the organizational performance. The State Company for Drug Industries and medical Appliances has been selected as a place for conducting the practical part of the study. Questionnaire was also used to collect data from individual samples of the study. This study depended upon two main hypotheses. Several statistical tools were used to analyze and test the hypotheses.

Key Words: Training Process, Organizational Performance.

المقدمة

تتمثل أهمية تدريب الموارد البشرية في وضع برامج تدريبية تتلاءم مع النشاط المستهدف، إذ يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية من أجل تطوير كفاءتهم وبما ينعكس ايجابياً على تطوير الأداء المنظمي ولاسيما في عالم اليوم الذي تسوده المنافسة الشديدة.

وبما أن الأداء المنظمي يعدّ انعكاساً لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو، كما أنه يتأثر بالعديد من الوظائف والمتغيرات ومنها تدريب الموارد البشرية، لذا يتوجب على المنظمات الاهتمام بهذه الوظيفة وانجازها على نحوٍ كفء لتعزيز الأداء المنظمي لها وبالعكس فإن الإخفاق في أداء هذه الوظيفة قد يقود إلى تراجع المنظمة وضعف أدائها. وفي ضوء هذه المعطيات، وجدنا من المناسب القيام بدراسة العملية التدريبية باعتبارها أداة لتعزيز الأداء المنظمي.

مشكلة الدراسة

يمكن طرح مشكلة الدراسة ضمن مجموعة من التساؤلات الآتية:

١. هل يدرك مدراء الشركة المبحوثة طبيعة العلاقة والأثر بين التدريب والأداء المنظمي؟
٢. هل تسعى الشركة المبحوثة إلى تحسين الأداء المنظمي من خلال تدريب عامليها؟
٣. هل يمكن تطوير البرامج التدريبية بمراحلها الأربعة: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه وتقييمه، لكي تحقق الأداء المنظمي المتميز في الشركة المبحوثة؟

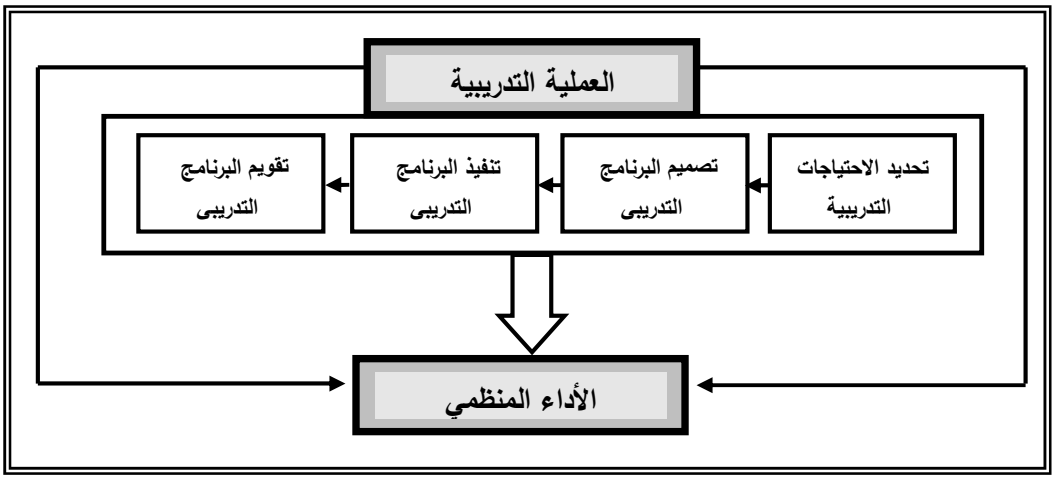
أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة على المستوى النظري والميداني وعلى النحو الآتي:

١. **المستوى النظري:** يعد هذا البحث امتداداً للبحوث التي تهتم بتدريب الموارد البشرية والأداء المنظمي أحد أدبيات إدارة الموارد البشرية ضمن علاقة افتراضية بين المتغيرين إذ أن العلاقة بين المفهومين من الأمور الحيوية التي تم التركيز عليها في السنوات الأخيرة من خلال عرض كل الجوانب والتفصيلات المتعلقة بهذين المفهومين.
٢. **المستوى الميداني:** إمكانية إسهام الدراسة في محاولتها تقديم تصور واضح ودقيق لإدارة الشركة المبحوثة عن مفهوم العملية التدريبية وما يمكن أن تحدثه من تأثير في الأداء المنظمي.

أهداف الدراسة

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها فإن هدف الدراسة الرئيس يتمثل في تشخيص وتحليل العلاقة والأثر بين تدريب الموارد البشرية والأداء المنظمي وتوضيح المضامين والدلالات النظرية والعلمية للعملية التدريبية لإدارة الشركة المبحوثة، فضلاً عن تحديد ماهية الأداء المنظمي ومقاييسه.



الشكل ١
مخطط الدراسة

مخطط الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة تصميم مخطط افتراضي يعكس طبيعة العلاقة الافتراضية بين متغيري الدراسة الحالية، وللتعبير عن نتائج الأسئلة البحثية في مشكلة الدراسة تم بناء المخطط الموضح في الشكل ١ اعتماداً على إمكانية قياس كل متغير من المتغيرات فضلاً عن شموليته حيث يتضمن متغيرين أساسين تمثل الأول في التدريب وهو متغير مستقل فيما تمثل الثاني الأداء المنظمي كمتغير معتمد وبافتراض أن العلاقة التأثيرية هي باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل.

فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار مخططها فقد اعتمدت الدراسة الفرضيات الآتية:

*** الفرضية الأولى**

توجد علاقة ارتباط معنوية بين العملية التدريبية بدلالة متغيراتها والأداء المنظمي.

*** الفرضية الثانية**

تؤثر العملية التدريبية تأثيراً معنوياً بدلالة متغيراته في الأداء المنظمي.

حدود الدراسة

يمكن تقسيم حدود هذه الدراسة إلى ما يأتي:

١. **الحدود الزمانية:** انحصرت حدود الدراسة الزمانية في المدة التي تمت فيها وهي من ٢٠/ ٢٠٠٨/٩ ولغاية ٢٠٠٩/٢/١٠.
٢. **الحدود المكانية:** تتحدد حدود الدراسة المكانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء.
٣. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للدراسة بالأشخاص الذين تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم وشملت عينة من العاملين المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء.

أساليب جمع البيانات وتحليلها

من أجل الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها اعتمدت الباحثتان في تغطية البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية كالكتب والدوريات والدراسات والرسائل والأطاريح الجامعية ذات الصلة سواء المتوافرة داخل القطر أو عن طريق الشبكة الدولية للمعلومات. وفيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمدت على استخدام الوسائل الآتية في جمع البيانات المطلوبة للدراسة:

١. المقابلات الشخصية مع بعض أفراد عينة الدراسة، ومنهم:
- السيد كمال بدع مهدي / مدير قسم التدريب في الشركة المبحوثة. الساعة التاسعة، بتاريخ ٢٠٠٨/١٢/١٥.
- السيد عبد الرزاق حسين / مدير قسم التدريب سابقا في الشركة المبحوثة، الساعة التاسعة بتاريخ ٢٠٠٨/١٢/١.
- السيد حسين علي جمال / أحد المشرفين على تنفيذ البرامج التدريبية في الشركة المبحوثة، الساعة التاسعة بتاريخ ٢٠٠٨/١٢/٢٠.
- فضلاً عن بقية العاملين في شعبة التدريب وبعض من أفراد عينة الدراسة.

٢. القوائم المالية (الميزانية العامة وحسابات الأرباح والخسائر) للشركة المبحوثة لسنة ٢٠٠٣ -٢٠٠٨، وكذلك سجلات وتقارير البرامج التدريبية لقسم التدريب في الشركة المبحوثة لسنة ٢٠٠٨.
٣. استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، إذ روعي في صياغتها شمولها متغيرات الدراسة المعتمدة وتمت صياغتها بحيث تخدم أهداف الدراسة وفرضياتها بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة. إذ تم توزيع (٦٦)

استمارة على مجموعة من المشتركين في دورات تدريبية في المنظمة المبحوثة واسترجعت منها (٦٣) استمارة وأهملت (٣) استمارات لعدم صلاحيتها .

أساليب التحليل الإحصائي

استناداً إلى طبيعة توجهات أهداف الدراسة ومضامين فرضياتها فقد استعين بمجموعة من الأدوات الإحصائية تتمثل فيما يأتي:

١. معامل الارتباط البسيط والمتعدد: لأغراض قياس قوة العلاقة بين متغيرين.
٢. الانحدار الخطي البسيط: لأغراض قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد.

ثانياً- الجانب النظري

مفهوم العملية التدريبية ومراحلها

تعد عملية التدريب من الأركان المهمة في الإدارة ونظراً لهذه الأهمية أصبح التدريب ضرورة لا مناص منها حتى يؤدي الفرد عمله بصفة منضبطة من ناحية، ويطور مهاراته، وينمي معلوماته وخبراته من ناحية أخرى، وينعكس كل ذلك على طبيعة التدريب نفسه، وأهدافه البعيدة، مما يجعله فرصة تتحقق من خلالها التنمية الشاملة المتوازنة للأفراد داخل الإدارة التي يعملون فيها (الحربي، ٢٠٠٦، ٢٤).

ويعرف (قناديلي، ٢٠٠٤، ٥) العملية التدريبية بأنها التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية. ويعتمد نجاح هذه العملية في المنظمات على مدى التخطيط الجيد لها قبل وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله ويجب أن ننظر إلى عملية التدريب بوصفها عملية متعددة الأوجه ومتماسكة ويكمل بعضها بعضاً. ويمكن تحديد العملية التدريبية بأربعة مراحل مختلفة (Foster, 2001, 394).

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

لكي يكون التدريب فاعلا ومحققا للأهداف، لابد أن يكون مبنيا على دراسة دقيقة وفعلية للاحتياجات التدريبية في المنظمات، والتي يتم ترجمتها إلى برامج واستراتيجيات من شأنها تحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات المستهدفة (نصر الله، ٢٠٠٢، ٢١٧). كما يعرفها (يونس، ٢٠٠٦، ٢) بأنها مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها لغرض تحقيق التوازن بين أداء الفرد، ووظيفته وأهداف منظمته، كما أنه لا معنى لنشاط تدريبي ما لم يكن هناك احتياج حقيقي إليه. ويعرفها أيضاً (همشري، ٢٠٠١، ٢٩٩) بأنها الفرق بين الإمكانيات والقدرات والمهارات والمعارف المتوافرة حالياً في الفرد وتلك التي يجب إن تتوافر فيه.

وبهذا فإن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تعني مجموعة من الطرق والوسائل والخطوات المنظمة والتي يمكن من خلالها الكشف عن النقص أو الفجوة بين الأداء القائم والأداء المرغوب فيه ومن ثم تحديد مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات واتجاهات وسلوك الأفراد للتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج. ومن هذا المنطلق وتأسيساً عليه فإن الأهداف الرئيسة لمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية هي (عبد الملك والقزاز، ٢٠٠٢، ٤٣):

١. تحديد الفجوة بين الكفاءات والمهارات المتوافرة والمطلوبة.

٢. وضع خطة لتدريب العاملين الذين لا تتناسب كفاءتهم أو مهاراتهم الحالية مع المطلوبة لأداء وظائفهم أو أعمالهم بالجودة المحددة.
٣. توثيق الاحتياجات التدريبية التخصصية المستقبلية والعمل على ومواجهتها.

وتحدد الحاجة إلى البرنامج التدريبي من خلال ثلاث مجموعات من التحليلات التي تعطي صورة حقيقية عن الاحتياج التدريبي وعلى النحو الآتي (Noe, 1997, 348)، (الهيتي، ٢٠٠٣، ٢٣٣)، (أبو بكر، ٢٠٠٦، ٣٦٦):

أ. تحليل المنظمة (التنظيم)
ب. تحليل العمل (المهمة)
ت. تحليل الأفراد

المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية

يعرف تصميم البرامج التدريبية بأنه العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى التدريب وإظهار الطرائق والأساليب التدريبية والمدربين ومدة التدريب ومكانه وتكاليفه (الرشيد، ٢٠٠١، ٦٩٤)، وأن عملية تصميم البرامج التدريبية تأتي بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية وترجمتها إلى أهداف ومعايير وتتطلب الأخذ بعين الاعتبار عدد من العوامل نذكر أهمها (نصر الله، ٢٠٠٢، ٢٣٢) :

١. **أهداف التعلم وطبيعة المواد المراد تعلمها:** ينبغي أن تتضمن أهداف التدريب، مستوى المعرفة والمهارات والاتجاهات التي يتوقع أن يكتسبها المتدرب عند نهاية فترة التدريب، وقد تختلف وتتنوع المهارات والمعرفة المطلوب تعلمها، الأمر الذي يتطلب إيجاد أساليب ووسائل مناسبة للتدريب تتفاوت في التعقيد تبعاً لنوع ومستوى التدريب المطلوب.
٢. **مستوى المتدربين:** يقصد بذلك تحديد مستويات المتدربين العلمية والعملية وعددهم وأعمارهم واتجاهاتهم ومدى حماسهم ورغباتهم في التدريب.
٣. **مهارات المدربين:** ينبغي التأكد من توافر الاختصاصيين حسب الأعداد والاختصاصات المطلوبة للقيام بالتدريب، وقد يتطلب الأمر البحث عنهم في خارج البلاد إذا ما استعصى الأمر على المنظمة توفيرهم من داخل البلاد، وظهور نقص في الكفاءات المتاحة للمراكز التدريبية في البلاد، أو بسبب الحاجة إلى تنويع الخبرات والاطلاع على خبرات دول أجنبية، حول مجالات التطور في بعض الأنشطة والأعمال.
٤. **الموارد المتاحة:** ينبغي العمل على توفير الأموال للإنفاق على برامج التدريب ورصدها في موازنات المنظمات لتفي بالاحتياجات من مستلزمات وأجور أتعاب المدربين .
٥. **معايير مستويات الأداء:** ينبغي تحديد معايير أو معدلات الأداء التي يجب أن يصل إليها الموظف بعد حضوره الدورة التدريبية، ففي ضوء هذه المعايير يمكن تقويم المتدربين وجدوى التدريب الذي يتم تنفيذه.

ومن خطوات تصميم البرنامج التدريبي الآتي (الطعاني، ٢٠٠٢، ٣٥) (همشري،٢٠٠١، ٢٩٦):

أ. تحديد أهداف البرنامج التدريبي
ب. تحديد موضوعات البرنامج التدريبي

ت. تحديد أساليب التدريب
ث. تحديد التسهيلات والمستلزمات الضرورية لتنفيذ التدريب

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرامج التدريبية

تتضمن هذه الخطوة نقل البرنامج التدريبي (بعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميمها) من الواقع النظري إلى الواقع العملي (الهيتي، ٢٠٠٣، ٢٤١).

ويشير (الطعاني، ٢٠٠٢، ٥٩) إلى أنها تلك العملية التي تقوم بها إدارة البرنامج التدريبي والمتمثلة بسلسلة من الفعاليات التي تهدف أساساً إلى توفير المستلزمات والإمكانيات اللازمة لتهيئة البيئة التدريبية الملائمة والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرسومة.

ويعرفها (إبراهيم، ٢٠٠٤، ٦٤) بأنها التدريب الفعلي الذي يتضمن تطبيق البرامج الرئيسة والطرائق التي تستخدم لزيادة المعرفة وتغيير الاتجاهات واكتساب المهارات والقدرات الجديدة. كما ينبغي الأخذ بالحسبان عند تحديد وقت التنفيذ حجم العمل وضغوطاته، بحيث لا يتم البدء بأي برنامج تدريبي في المواسم التي يزيد فيها حجم العمل، وأن من يقوم بتنفيذ البرنامج التدريبي شخص يسمى منسق البرنامج تكون وظيفته الأساسية تنفيذ البرنامج وتذليل الصعوبات التي قد تعترض طريقه.

المرحلة الرابعة: تقويم البرامج التدريبية

إن فاعلية التدريب لا تتحقق من خلال التخطيط فقط وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ، ومن ثمة لابد من القيام بتقويم النشاط التدريبي على نحو عام في المنظمة (محمد ونعيمة، ٢٠٠٦، ٧) لذا تعد عملية التقويم جزءاً هاماً وأساسياً في العملية التدريبية، ففي ضوئها يتحدد مدى فاعلية البرامج والجهود التدريبية ودرجة تحقيقها للأهداف المخطط لها والأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج التدريبي لتلك الأهداف واستبعاد البرامج القليلة التأثير وتحديد نقاط الضعف داخل البرنامج ومعالجتها (Byars, 2004, 196) وتعرف عملية تقويم البرامج التدريبية بأنها تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وكذلك قياس كفاءة المدربين الذي نفذوا البرامج التدريبية (الشلماني، ٢٠٠٦، ١).

يتضح مما تقدم أن نجاح التدريب في المنظمات يعتمد على نجاح عملية التخطيط لها عبر المراحل الأربعة التي تم التطرق لها وطالما أن الدراسة تتعلق بالتدريب فإنه يجب الاهتمام بكل مراحله وكذلك أساليب التدريب المستخدمة في التنفيذ والتي لها الأثر الكبير في نجاح العملية التدريبية وعملية تحديد الأسلوب التدريبي الأنجح لبرنامج معين يحتاج إلى تفكير وتروٍ ودراسة وخاصة في ظل وجود التقنيات التعليمية المختلفة وتلك الوسائل المتطورة التي تزخر بها مراكز التدريب. كما أن التدريب هو الأداة التي إذا ما أحسن استثمارها وتوظيفها وتوجيهها التوجيه الصحيح تمكنت المنظمات من تحقيق الكفاءة والتميز بالأداء وإنتاج أفضل السلع والخدمات، وبالتالي فإن نظام العملية التدريبية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة وهو التأكد من حصول المنظمة على الكادر الوظيفي الذي تحتاجه في الوقت المناسب من خلال عملية التدريب في عصر التقنية المتطورة يوماً بعد يوم.

المحور الثاني: مفهوم الأداء المنظمي ومقاييسه

أولاً- مفهوم الأداء المنظمي

يعد الأداء المنظمي من المواضيع التي تحمل في طياتها نكهة العمل وديناميكيته. فهو يقترح الفصل بين العمل الجيد والعمل السيئ، وبذلك أصبح الأداء المنظمي من المفاهيم الأساسية للمديرين في المستويات التنظيمية كافة ولجميع المنظمات، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بالمنظمة أو قد تكون الأساس في بقائها ونموها وتعزيز قدراتها التنافسية (الكيكي، ٢٠٠٦، ٣٥). كما يمثل الأداء مفهوماً جوهرياً لمنظمات الأعمال على نحوٍ عام، إذ يتطلب من المنظمة لبلوغ أهدافها سواء أكانت اقتصادية أم اجتماعية وضع الخطة والسياسات والبرامج التي تحدد للإدارة كيفية إدارة مواردها بطريقة رشيدة ومتابعة نتائج أعمالها من خلال نظام رقابة يبين نسب تنفيذ الأعمال والصعوبات والمشاكل التي تواجه التنفيذ وكيفية التغلب عليها من خلال نظام متكامل لتقويم الأداء الشامل للمنظمة. وقد تناولت البحوث والدراسات مفهوم الأداء المنظمي بكثرة ومع ذلك فإنها لم تتفق على تحديد مفهوم محدد للأداء والمعايير المعتمدة للقياس في جميع المنظمات، فضلاً عن اعتبار الأداء انعكاسا لسلوك المساهمين في المنظمة، ولذا فإن الأداء يمثل تقويم المقوم باستخدام الكفاءة والفاعلية، أو أي عامل اجتماعي آخر، وعليه من الممكن أن يكون أداء المنظمة عالياً في حين آخر واطئاً وحسب وجهة نظر المقوم وأسلوبه (الجابر، ٢٠٠٧، ٢٠) ويعرف (Foster,2001,16) الأداء المنظمي بأنه بلوغ المنظمة أهدافها باستخدام الكفاءة والفاعلية . في حين أشار (David&Stephen.2001,308) إلى أن الأداء المنظمي يمثل مجموعة النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة، والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة.

وبهذا فإن مفهوم الأداء المنظمي هو بناء متعدد الأبعاد ويتفق (حريم، ٢٠٠٣، ٩٣) مع (الخطيب، ٢٠٠٠، ٧٨) في أن أبرز أبعاده هي: الكفاءة والفاعلية والإنتاجية. ومع تعدد أبعاد الأداء، انطلق الباحثون بوضع مفاهيم متعددة لأداء المنظمات بهدف ملامسة واقع مستوى الأداء فيها طبقاً لهذه الأبعاد.

ثانياً- مقاييس الأداء المنظمي

إن قياس الأداء المنظمي يعد نشاطاً مهماً يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة بالفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي واختيار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيد الأمد (شاكر، ٢٠٠٦، ٦٤). حيث ظهرت عدة مقاييس لأجل التعرف على كيفية قياس أداء المنظمة وتختلف هذه المقاييس من هدف لآخر ومن توجه استراتيجي إلى آخر، وقد أوضح (Drucker) مجموعة من أهداف الأداء المنظمي التي يمكن استخدامها كمقاييس لأداء المنظمة في الجوانب المختلفة (القطامين، ١٩٩٦، ١٥٣) وعلى النحو الآتي:

١. الموقف التنافسي في أسواق المنظمة.
٢. التجديد في مجال التقانة.
٣. استخدام موارد المنظمة (البشرية، المالية، المادية، والمعلوماتية).
٤. الإنتاجية.

٥. الربحية.
٦. تطوير رأس المال البشري.
٧. المسؤولية الاجتماعية.

كما أن هناك بعض الأدبيات تشير إلى أن أساليب قياس الأداء المنظمي تنحصر بمقياسين هما (Delaney and Huselid, 1996, 953):

١. المقاييس الموضوعية

تعتمد مقاييس الأداء الموضوعية على بيانات كمية، وغالباً ما تستخدم معايير الفاعلية والكفاءة للإنتاجية في قياسها. وتستمد المقاييس الموضوعية صعوبتها من المفاهيم التي تعتمدها.

٢. المقاييس الإدراكية

تعتمد المقاييس الإدراكية لقياس أداء المنظمات على مؤشرات غير كمية أو تلك التي لا يمكن قياسها، إذ أن أداء منظمات الأعمال لا يقاس بالأداء الكمي فقط (رغم نجاح أو إخفاق المنظمات) بل من خلال الخصائص غير الكمية التي تعد مهمة أيضاً، مثل الابتكار والإبداع والمواقف والدافعية والمعرفة وغيرها، وتنعكس هذه الخصائص على نتائج الأداء المالي سلباً أو إيجاباً على وفق توافر تلك الخصائص في المنظمة،وهناك من صنف مقاييس الأداء المنظمي كما يأتي (اللامي، ٢٠٠٧، ١١١) :

١. المقاييس المالية. ٢. مقاييس أصحاب المصالح. ٣. مقاييس القيمة المضافة.
٤. مقاييس الأفراد. ٥. مقاييس التسويق. ٦. مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم.
٧. مقاييس تقويم الإدارة العليا. ٨. مقاييس نوعية تحول المنظمة.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم اعتماد المقاييس الموضوعية والإدراكية وذلك لكونها تنطبق مع المقاييس التي تعتمدها الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء.

ثالثاً-الجانب العملي

المحور الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينته

أولاً- وصف الشركة المبحوثة ومبررات اختيارها

تعد الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء إحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها القطاع العام الصناعي في القطر، ويتضح ذلك من خلال مساهمتها الفاعلة في تهيئة مستلزمات النهوض بالصناعة الوطنية، فضلاً عن العديد من الأسباب منها:

١. اعتماد التقنية في مصانع الشركة المبحوثة على العنصر البشري المدرب الذي يشكل محوراً مهماً من محاور الدراسة.
٢. اهتمام الشركة بالبرامج التدريبية وتعمل على تنفيذها وإنجاحها من أجل تحقيق أهدافها بالحصول على الأداء الأفضل والمتميز على مستوى الشركة ككل.

٣. تتميز هذه الشركة بطول العمر الإنتاجي مقارنة بالشركات الأخرى المماثلة مما يعني أنها مستقرة نسبياً، مما يسمح ذلك بإجراء هذه الدراسة.

ثانياً- وصف عينة الدراسة

فيما يأتي وصف لأهم السمات والخصائص للأفراد المبحوثين على وفق البيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم على الجزء الأول من استبانة الدراسة الخاصة بهم الجدول ١.

الجدول ١
وصف أفراد عينة الدراسة

الجنس																			
ذكر				أنثى															
ت		%		ت		%													
٤٠		٦٧		٢٠		٣٣													
العمر																			
أقل من ٢٠		٢٠–٢٩		٣٠–٣٩		٤٠–٤٩		٥٠ فأكثر											
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%										
--	--	١٣	٢٢	٢٥	٤٢	١٤	٢٣	٨	١٣										
التحصيل الدراسي																			
إعدادية فأقل		دبلوم		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه									
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%								
١٨	٣٠	١٣	٢٢	٢٥	٤٢	--	--	٣	٣	٢	٣								
عدد سنوات الخدمة																			
أقل من سنة		١–٥		٦–١٠		١١–١٥		١٦–٢٠		أكثر من ٢٠									
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%								
--	--	١٣	٢٢	١٩	٣٢	١٠	١٦	٦	١٠	١٢	٢٠								
عدد الدورات التدريبية العامة																			
١–٣		٤–٦		٧–٩		١٠ فأكثر													
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%												
٣٠	٥٠	١٦	٢٦	٧	١٢	٧	١٢												
عدد الدورات التدريبية التخصصية																			
١–٣		٤–٦		٧–٩		١٠ فأكثر													
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%												
٢٥	٨١	٤	١٣	٢	٦	--	--												
مكان الدورة التدريبية العامة والتخصصية																			
داخل الشركة		خارج الشركة				خارج العراق													
ت	%	ت	%			ت	%												
٤٦	٧٧	٦	١٠			٨	١٣												
نوع الدورات التدريبية																			
إدارة ومخازن المواد الكيماوية		الحاسبات		ورش العمل		تكنولوجيا العمل في نفس المراهم		العمل في الدونوماك		صيانة المولدات الكهربائية		التدريب على الأجهزة البحثية		ميكانيك		سيطرة نوعية وكيماوية			
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
١٩	٣٢	٥	٨	٦	١٠	٥	٨	١٠	١٧	٤	٧	٢	٣	٧	١٢	٢	٣		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

المحور الثاني- اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها

يهدف هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة للتعرف على علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات الرئيسة والفرعية، وسيتم التحقق من مدى صحة الافتراضات من خلال استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على متغيرات الدراسة وكما يأتي:

أولاً- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الجدول ٢
نتائج علاقة الارتباط بين تدريب الموارد البشرية والأداء المنظمي

على المستوى الكلي للشركة المبحوثة

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	تدريب الموارد البشرية
الأداء المنظمي	0. 659**

الجدول في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية N = 60 **P ≤ 0. 01

يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى معرفة مدى تحقيق الفرضية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين تدريب الموارد البشرية بدلالة متغيراته والأداء المنظمي) ويعرض الجدول ٢ نتائج تحليل قيمة الارتباط بينهما، يعكسها معامل الارتباط البالغ (٠.٦٥٩) عند مستوى معنوية (٠.٠١) وتقيس هذه العلاقة قوة تدريب الموارد البشرية وقدرتها الجيدة في تحقيق الأداء المنظمي.

وبهدف الوصول إلى مؤشرات تفصيلية بين كل عنصر من عناصر تدريب الموارد البشرية والأداء المنظمي، فقد تم تحليل علاقة الارتباط على النحو الآتي الجدول ٣.

الجدول ٣
نتائج علاقات الارتباط بين عناصر تدريب الموارد البشرية والأداء المنظمي على مستوى الشركة المبحوثة

البعد المستقل / البعد المعتمد	تحديد الاحتياجات التدريبية	تصميم البرنامج التدريبي	تنفيذ البرنامج التدريبي	تقويم البرنامج التدريبي
الأداء المنظمي	0. 309*	0. 124	0. 254*	0. 288 *

الجدول في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية. N = 60 *P ≤ 0. 05

١. العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء المنظمي

تعبر معطيات الجدول ٣ عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء المنظمي إذ بلغت درجة الارتباط (٠.٣٠٩) عند مستوى معنوية (٠.٠٥). وتعني هذه العلاقة أنه كلما كان هناك اهتمام بصورة صحيحة بتحديد الاحتياجات التدريبية قاد ذلك إلى أداء أفضل في الشركة المبحوثة.

٢. العلاقة بين تصميم البرنامج التدريبي والأداء المنظمي

يشير الجدول ٣ إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين تصميم البرنامج التدريبي والأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة الارتباط (٠.١٢٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٥). ويعلل ذلك إلى محدودية الدعم المالي من قبل الشركة لتصميم البرنامج التدريبي مما انعكس سلباً على الأداء المنظمي.

٣. العلاقة بين تنفيذ البرنامج التدريبي والأداء المنظمي

يشير الجدول ٣ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تنفيذ البرنامج التدريبي والأداء المنظمي، إذ بلغت درجة الارتباط (٠.٢٥٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٥). وهذا

يؤكد بأن التنفيذ الدقيق للبرنامج التدريبي في المواعيد المحددة لـه يدعم الأداء المنظمي من خلال الاستفادة من البرنامج التدريبي في الوقت المناسب.

٤. العلاقة بين تقويم البرنامج التدريبي والأداء المنظمي

يشير الجدول ٣ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تقويم البرنامج التدريبي والأداء المنظمي، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٢٨٨) عند مستوى معنوية (٠.٠٥). وهذا يؤكد على أهمية التقويم لكونه صمام الأمان لأداء المنظمة، والذي يقيها من مخاطر الوقوع في نفس الأخطاء والتقليل من حوادث المهنة، كما ينعكس أساساً على أداء الشركة وبالتالي فإن فشلها أو نجاحها يؤثر كلياً في العملية التدريبية.

ثانياً- تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة

ضمن المعالجة المنهجية لفرضياتنا فقد تم في المحور الأول إنجاز علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وسيتناول هذا المحور علاقات التأثير بين المتغيرات ذاتها وكما سيتم عرض نتائج الاختبار كالآتي:

أولاً- تأثير تدريب الموارد البشرية في الأداء المنظمي على المستوى الكلي

الجدول ٤
نتائج تحليل الانحدار لتأثير تدريب الموارد البشرية في الأداء المنظمي في الشركة المبحوثة على المستوى الكلي

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	تدريب الموارد البشرية		R^2	F	
	B_0	B_1		المحسوبة	الجدولية
الأداء المنظمي	1.569 (1. 971)	0.536 (2. 925)	0.63	8.554	4.00

الجدول في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية. d.f (1.58) N = 60 *P ≤ 0. 05

- الأرقام التي بين الأقواس داخل الجدول تشير إلى قيم t المحسوبة.

يتضح من الجدول ٤ وجود تأثير معنوي لتدريب الموارد البشرية في الأداء المنظمي ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة (8.554) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.00) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1.58) إذ يتضح من معامل التحديد (R^2) إن (0.63) من التباين في الأداء المنظمي يفسره تدريب الموارد البشرية في الشركة المبحوثة ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي يدل على أن (0.536) من التغير في الأداء المنظمي في الشركة المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من تدريب الموارد البشرية ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (2.925) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (١.٦٧١) عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الثانية. التي مفادها (يؤثر تدريب الموارد البشرية بدلالة متغيراته في الأداء المنظمي).

وفي ما يأتي بيان تأثير كل عنصر من عناصر تدريب الموارد البشرية في الأداء المنظمي:

١. تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية في الأداء المنظمي

الجدول ٥

نتائج تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية في الأداء المنظمي

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	تحديد الاحتياجات التدريبية		R^2	F	
	B_0	B_1		المحسوبة	الجدولية
الأداء المنظمي	2. 419 (4. 043)	0. 370 (2.477)	0.96	6. 135	4.00

الجدول في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية. d.f (1.58) N = 60 *P ≤ 0. 05
- الأرقام التي بين الأقواس داخل الجدول تشير إلى قيم t المحسوبة.

يشير الجدول ٥ إلى وجود تأثير معنوي لتحديد الاحتياجات التدريبية في الأداء المنظمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة (6.135) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.00) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1.58) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) أن (0.96) من الأداء المنظمي الجيد يؤثر فيه تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة المبحوثة ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي يدل على أن (0.370) من التغير في الأداء المنظمي في الشركة المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من تحديد الاحتياجات التدريبية ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (2.477) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (١.٦٧١) عند مستوى معنوية (0.05).

٢. تأثير تصميم البرنامج التدريبي في الأداء المنظمي

الجدول ٦
نتائج تأثير تصميم البرنامج التدريبي في الأداء المنظمي

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	تصميم البرنامج التدريبي		R^2	F	
	B_0	B_1		المحسوبة	الجدولية
الأداء المنظمي	3. 409 (6. 729)	0. 120 (0. 949)	0. 15	0. 902	4.00

الجدول في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية. d.f (1.58) N = 60 *P ≤ 0. 05
- الأرقام التي بين الأقواس داخل الجدول تشير إلى قيم t المحسوبة.

يتضح من الجدول ٦ ومن خلال تحليل الانحدار، عدم وجود تأثير معنوي لتصميم البرنامج التدريبي في الأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.902) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (٤.٠٠) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (١.٥٨) وهذا يدل على عدم اهتمام الشركة المبحوثة بالتصميم الدقيق والمنظم وذلك لقلة الإمكانيات المتاحة لتصميم برنامج تدريبي يتناسب وحجم الاحتياجات التدريبية في الشركة.

٣. تأثير تنفيذ البرنامج التدريبي في الأداء المنظمي

الجدول ٧
نتائج تأثير تنفيذ البرنامج التدريبي

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	تنفيذ البرنامج التدريبي		R^2	F	
	B_0	B_1		المحسوبة	الجدولية
الأداء المنظمي	2. 935 (6.089)	0.241 (2. 004)	0. 65	4.016	4.00

الجدول في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية. d.f (1.58) N = 60 *P ≤ 0. 05
الأرقام التي بين الأقواس داخل الجدول تشير إلى قيم t المحسوبة.

تشير نتائج الجدول ٧ إلى وجود تأثير معنوي لتنفيذ البرنامج التدريبي في الأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.016) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤.٠٠) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (١.٥٨) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) إن (0.65) من الأداء المنظمي الجيد يؤثر فيه تصميم البرنامج التدريبي في الشركة المبحوثة ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي يدل على ان (0.241) من التغير في الأداء المنظمي في الشركة المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من تنفيذ البرنامج التدريبي ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (2.004) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٧١) عند مستوى معنوية (0.05).

٤. تأثير تقويم البرنامج التدريبي في الأداء المنظمي

الجدول ٨
تأثير تقويم البرنامج التدريبي في الأداء المنظمي

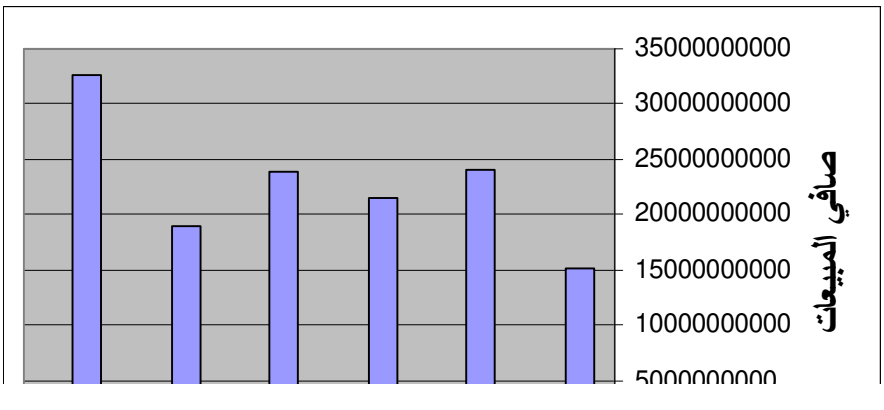
المتغير المستقل / المتغير المعتمد	تقويم البرنامج التدريبي		R^2	F	
	B_0	B_1		المحسوبة	الجدولية
الأداء المنظمي	1.691 (1.756)	0.546 (2.286)	0. 83	5.227	4.00

الجدول في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية. d.f (1.58) N = 60 *P ≤ 0. 05
الأرقام التي بين الأقواس داخل الجدول تشير إلى قيم t المحسوبة.

يشير الجدول ٨ إلى وجود تأثير معنوي لتقويم البرنامج التدريبي في الأداء المنظمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.227) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤.٠٠) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (١.٥٨) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) إن (0.83) من الأداء المنظمي الجيد يؤثر فيه تصميم البرنامج التدريبي في الشركة المبحوثة ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي يدل على أن (0.546) من التغير في الأداء المنظمي في الشركة المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من تقويم البرنامج التدريبي ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (2.286) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٧١) عند مستوى معنوية (0.05).

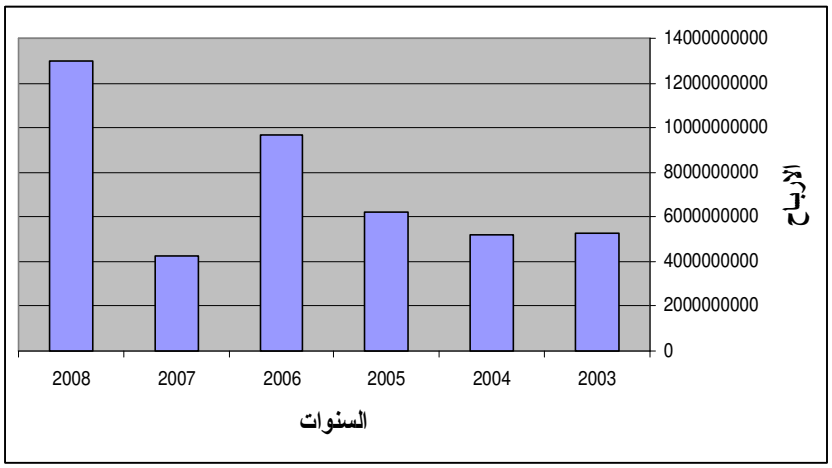
ومن خلال تحليل استمارات الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة تبين وجود علاقة ارتباط وأثر بين متغيرات الدراسة (تدريب الموارد البشرية والأداء المنظمي).

ومما يدعم نتائج التحليل تلك بأن الشركة قد حققت نسب مبيعات مرتفعة وخلال السنوات (٢٠٠٣-٢٠٠٨)، وكذلك فإن مؤشرات الربحية التي تمثل أهم مقاييس الأداء المنظمي قد حققت نسب مرتفعة على الرغم من تذبذبها بين سنة وأخرى والشكلان البيانيان ٢ و٣ يوضحان توزيع صافي المبيعات وصافي الربحية خلال السنوات.



الشكل ٢
توزيع صافي المبيعات خلال السنوات

الشكل استنادا إلى التقارير والميزانيات السنوية الصادرة عن الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء.



الشكل ٣
توزيع صافي الأرباح خلال السنوات

الشكل استنادا إلى التقارير والميزانيات السنوية الصادرة عن الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء.

إذ يلاحظ من الجدول ٩ أن صافي الأرباح للشركة المبحوثة بلغ حدا أعلى (١٢٩٧٢٣٢٦٩٩٢) في سنة ٢٠٠٨ وحدا أدنى (٤٢٧٥٢٤١٨٦٧) في سنة ٢٠٠٧ وبوسط حسابي (٦٤٢٥٩٥٨٨٥٥) وانحراف معياري (٤٣٩٠٢٧١٢٥٠). أما بالنسبة

لـصافي المبيعـات فقـد بلـغ حـداً أعلـى (٣٢٦٦١٩٩٦٣١٥) فـي سـنة ٢٠٠٨ وحـداً أدنـى (١٥٠٩١١٢١٠٩١) فـي سـنة ٢٠٠٣ وبوسـط حـسابي (٢٢٦٦٦٢٤٦١٨٣) وانحـراف معياري (٥٩١٩٥٥٦٩٦٧).

وعليـه يمكـن القـول بـأن تـدريب المـوارد البـشرية سـاهم بنـسبة (63%) فـي الأداء المنظمي للشركة المبحوثة من خلال زيادة خبرات ومهارات الأفراد وبالتالي زيادة الإنتاجية التي انعكست على نحوٍ إيجابي على مبيعات الشركة وأرباحها وأن نسبة (٣٧%) تعود إلى عوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة.

الجدول ٩
مؤشرات الأداء المنظمي

السنة	صافي الأرباح	صافي المبيعات
٢٠٠٣	٥٢٧٥٢٤١٨٦٧(*)	١٥٠٩١١٢١٠٩١
٢٠٠٤	٥١٨٣٧٦٨٨٨٨	٢٣٩٧٦٩٤٥٠٩٦
٢٠٠٥	٦٢٢٠٧٢٤٦٠٤	٢١٤٨٤٦٩٨٩٧٩
٢٠٠٦	٩٦٨٧٤٣٨٠٨٦	٢٣٧٩٣٨١١٣٨٦
٢٠٠٧	٤٢٧٥٢٤١٨٦٧	١٨٩٨٨٩٠٤٢٣٠
٢٠٠٨	١٢٩٧٢٣٢٦٩٩٢	٣٢٦٦١٩٩٦٣١٥
الوسط الحسابي	٦٤٢٥٩٥٨٨٥٥	٢٢٦٦٦٢٤٦١٨٣
الانحراف المعياري	٤٣٩٠٢٧١٢٥٠	٥٩١٩٥٥٦٩٦٧

الجـدول اسـتنادا إلـى التقـارير والميزانيـات الـسنوية الـصادرة عـن الـشركة العامـة لـصناعة الأدويـة والمستلزمات الطبية / سامراء.

رابعاً- الاستنتاجات والمقترحات

أولاً- الاستنتاجات

خلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات نعرضها تباعا على وفق ما يأتي:

١. هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة وبدرجة عالية بين تدريب الموارد البشرية والأداء المنظمي وهذا يعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتمامها بالتدريب وبما يعزز الأداء فيها.
٢. كشفت نتائج تحليل الدراسة وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتمثل بـ (تدريب الموارد البشرية) والمتغير المعتمد (الأداء المنظمي) وعلى النحو الآتي:
أ. أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لتحديد الاحتياجات التدريبية في الأداء المنظمي وهذا يعكس دور تحديد الاحتياجات التدريبية في الأداء المنظمي وتحسينه.

* المبالغ بالدينار العراقي.

ب. أظهرت معطيات التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير معنوي لتصميم البرنامج التدريبي في الأداء المنظمي وهذا يدل على عدم الاهتمام الكافي من قبل الشركة المبحوثة في تصميم البرنامج التدريبي.
ت. أشارت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي لتنفيذ البرنامج التدريبي في الأداء المنظمي وهذا يعكس مدى اهتمام الشركة بتوضيح أهداف البرنامج التدريبي لكل من المدربين والمتدربين.
ث. توضح نتائج التحليل وجود تأثير معنوي لتقويم البرنامج التدريبي في الأداء المنظمي ويعزز ذلك من خلال حرص الشركة المبحوثة على إجراء عملية التقويم في كل مراحل التدريب عن طريق التغذية العكسية من خلال المتدربين وبما يدعم البرنامج التدريبي ويحقق الأهداف المرجوة منه.

ثانياً- المقترحات

استناداً إلى الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، يمكن عرض مجموعة من المقترحات الضرورية للشركة مجتمع الدراسة.

١. من الضروري أن تهتم الشركة بتصميم البرنامج التدريبي وبما ينسجم وتطورات التكنولوجيا بهدف اعتماد أسس صحيحة تتلاءم مع أنشطة الشركة والبيئة الخارجية خاصة في ظل تحديات المنافسة ودخول أسواق جديدة.
٢. رفع مستوى مسؤولية التدريب في الشركة المبحوثة وإشراف أدق على البرامج التدريبية المختلفة التي تنفذ فيها وبما يضمن تفادي أكبر قدر من المعوقات.
٣. يجب أن لا يؤثر برنامج التدريب في عمل خطوط الإنتاج وسير العمل من خلال تأمين القاعات المناسبة والمواقع المخصصة للتدريب وضرورة مكافأة المتميزين من المتدربين.
٤. ضرورة اهتمام الشركة بالأفراد المتميزين والمبدعين ومحاولة المحافظة عليهم من خلال منحهم حوافز تشجيعية والاستفادة من خبراتهم.
٥. ضرورة أن لا تقتصر البرامج التدريبية للشركة على المستوى المحلي بل على الشركة أن تسعى إلى زجّ كوادرها المختلفة في دورات خارج العراق وإلى دول متقدمة في هذا المضمار.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. إبراهيم، سميرة علي، ٢٠٠٤، المسارات التدريبية كأداة لتخطيط المسارات الوظيفية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢. أبو بكر، مصطفى محمود، ٢٠٠٦، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
٣. الجابر، علي فاضل، ٢٠٠٧، تصميم نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية في الوحدات الاقتصادية، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، العدد الثاني، www. ao-academy.org.

٤. الحربي، فهد بن محمد عبد المحسن، ٢٠٠٦، تقويم برامج التدريب الفني في مراكز تدريب الدفاع المدني من وجهة نظر المتدربين، دراسة تطبيقية على منطقة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، http://www.nauss.edu.
٥. حريم، حسين، ٢٠٠٣، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. الخطيب، سمير كامل، ٢٠٠٠، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي، دراسة حالة مع نموذج مقترح، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٧. الرشيد، مازن فارس، ٢٠٠١، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
٨. شاكر، شذى عبود، ٢٠٠٦، العلاقة بين إستراتيجية إدارة المعرفة ودورة حياة المنظمة وأثرها في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٩. الشلماني، السنوسي عبد العالي، ٢٠٠٦، تنظيم وتدريب الموارد البشرية، المؤتمر العام الثاني، الاتحاد العام لمنتجي وناقلي وموزعي الكهرباء للفترة من ٣ إلى ٦ كانون الأول، المنامة، البحرين، www.Auptde.org.
١٠. الطعاني، حسن أحمد، ٢٠٠٢، التدريب مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. عبدالملك، عادل والقزاز، إسماعيل إبراهيم، ٢٠٠٢، التدريب من أجل الجودة بموجب المواصفات الدولية القياسية ISO 10015، مطبعة الأشقر، بغداد، العراق.
١٢. القطامين، أحمد عطا الله، ١٩٩٦، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، ط١، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٣. قناديلي، جواهر بنت أحمد، ٢٠٠٤، التدريب والتعليم عن بُعد باستخدام الإدارة الالكترونية، الملتقى الإداري الثاني، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، للفترة من ٧ إلى ٨ آذار، www.managementforum.org.sa.
١٤. الكيكي، غانم محمود أحمد، ٢٠٠٦، أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي، دراسة استطلاعية لعينة مختارة من المنظمات الصناعية العامة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٥. اللامي، نادية داخل عناد، ٢٠٠٧، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال ونشر تقانة المعلومات وأثرها في الأداء المنظمي، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الإدارة في المصارف الأهلية ببغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٦. محمد، بن بوزيان ونعيمة، برودي، ٢٠٠٦، التدريب كأداة التأهيل وتثمين الكفاءات البشرية مع دراسة حالة لحالة التدريب في المؤسسات بولاية تلمسان - الجزائر، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الجامعة الهاشمية، مركز الدراسات والاستشارات وخدمة المجتمع، للفترة من ٢٧ إلى ٢٩ حزيران، عمان، الأردن.
١٧. نصرالله، حنا، ٢٠٠٢، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
١٨. همشري، عمر أحمد، ٢٠٠١، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٩. الهيتي، خالد عبد الرحيم، ٢٠٠٣، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٠. يونس، كمال، ٢٠٠٦، تحديد الاحتياجات التدريبية، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الجامعة الهاشمية، مركز الدراسات والاستشارات وخدمة المجتمع، للفترة من ٢٧ إلى ٢٩ حزيران، عمان، الأردن.

ثانياً- المراجع باللغة الاجنبية

1. Delancy, JT., and Huselid, MA., 1996, The Impact Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4.
2. Byars, Lioyd L., and Rue Leslie, 2004, Human Resource Management, 7th ed., McGraw- Hill Co., Inc.
3. Foster, S., Thomas, 2001, Management Quality, an Integrative Approach, Prentice Hall, Inc, New Jersey.
4. Noe, Wright, 1997, Human Resource Management Gaining a Competitive advantage, 2nd ed., Irwin , McGraw- Hill, Boston.
5. Decenzo , David, A & Stephen P . Robbins , 2001 Human Resource Management , 7th ed . John Wiley & Sons Inc, New York .