



## دور استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة بالتطبيق على وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين

### ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة، وتم تحقيق هذا الهدف من خلال دراسة وتحليل الأبحاث والكتابات السابقة في أدبيات إدارة الأعمال والمتعلقة بمشكلة الدراسة وتحديد متغيراتها مع إجراء دراسة تطبيقية. بلغ حجم العينة (٤٧١) مفردة، وقد تم تجميع البيانات من خلال إعداد قائمة استقصاء، وتم اختبار فروض الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

توصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي لاستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة بالتطبيق على وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين.

**الكلمات الدالة:** استراتيجية التدريب والتطوير، التميز في المعرفة.

### Abstract:

This study was aimed at examining the role of the training and development strategy in achieving excellence in knowledge. This goal was achieved through the study and analysis of previous research and



literature in business literature on the problem of the study and the identification of its variables with an applied study. The sample size (471) was single, the data were compiled through the preparation of a survey list, and the study assumptions were tested using the statistical program SPSS.

This study found that there is a moral positive impact of the training and development strategy in achieving excellence in knowledge by applying to the Ministry of Works, Municipal Affairs and Urban Planning of the Kingdom of Bahrain.

**Keywords:** Training and Development Strategy, Knowledge Excellence.

أولاً: المقدمة ومشكلة البحث:

في عالم يزداد تعقيداً ويتغير بسرعة أكبر من أي وقت مضى، فإن المؤسسات تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقائها واستمرارية نموها ونشاطاتها، ومع ذلك فإن بعض هذه المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها من خلال الاهتمام المتزايد والخاص باستراتيجية التدريب والتطوير، وذلك لكون استراتيجية التدريب والتطوير وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات وسلوكيات واتجاهات الأفراد مما يعود بالنفع على تطوير المؤسسة، ومستوى إنجازها، وبالتالي الرفع من قدرتها التنافسية، ويعد جوهرياً للأنشطة التي تقوم بها المؤسسات نتيجة لطبيعة التغيرات



المتسارعة التي تمر بها، وحاجتها للتكيف مع تلك المتغيرات البيئية المختلفة<sup>(١)</sup>، ونتيجة لذلك خصصت الدول والمنظمات ميزانيات ضخمة للإنفاق على التدريب، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب والتطوير بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم بعد التدريب<sup>(٢)</sup>.

وفي المقابل يُعد السعي للتميز في المعرفة من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث أوضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في المعرفة، الأمر الذي يتطلب من القيادات الإدارية بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، وذلك بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار<sup>(٣)</sup>.

كما تسهم عملية التدريب والتطوير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة ولإن المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية فهي بحاجة إلى تحديث ممارساتها المرتبطة بعملية التدريب والتطوير وبشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالتالي تحقيق التميز في

---

(١)Zainal, H., Guntur, M., Rakib, M., & Farwita, S. (2018). Human Resource Development Strategy Through Education and Training. Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 3(3), 26-30.

(٢)Barbar, K., Choughri, R., & Soubjaki, M. (2019). The impact of HR analytics on the training and development strategy-private sector case study in Lebanon. Journal of Management and Strategy, 10(3), 27.

(٣)عبدالله، عبدالله إبراهيم أبكر وعدلان، محمد حسن الطيب، (٢٠٢٢)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالطبيق على مجموعة جياذ الصناعية ٢٠١٩م)، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، جامعة السودان، كلية إدارة الأعمال، عدد ٧.



العدد الثاني ( ديسمبر ٢٠٢٣ )

مجلة العلوم الإدارية والسياسية

المعرفة بالمقارنة مع المنافسين مع المؤسسات العاملة بنفس القطاع وهو ما يتطلب من المؤسسات التعرف على طبيعة دور استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة. ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة بالتطبيق على وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين؟

ثانياً: فروض البحث:

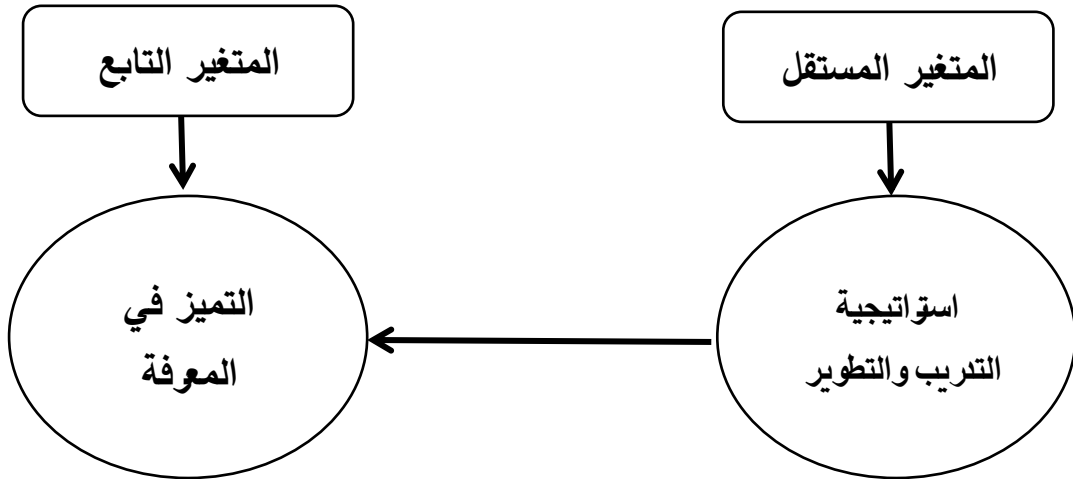
يسعى البحث إلى اختبار مدى صحة أو خطأ الفرض التالي:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة".

ويوضح الشكل التالي متغيرات البحث:

شكل رقم (١)

نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات البحث





رابعاً: هدف البحث:

يتمثل الهدف الأساسي للبحث في:

" دور استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة: بالتطبيق على وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين".

خامساً: الإطار النظري:

- استراتيجية التدريب والتطوير:

إن الأساس في عملية التدريب والتطوير هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب والتطوير وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية في مؤسساتهم، كما أن التدريب والتطوير يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل<sup>(٤)</sup>.

كما أصبح التدريب والتطوير قضية رئيسية لكثير من المؤسسات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المؤسسات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبى حاجة العميل ورغباته ولذلك أصبح

---

(٤) محمد، وائل محمود ومحمد، عزت أبو السعود وبدران، نبيل علي، (٢٠١٨)، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من الفنادق الثلاثة نجوم بالقاهرة، مرجع سبق ذكره.



للتدريب والتطوير أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة<sup>(٥)</sup>.

أولاً: مفهوم التدريب والتطوير:

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب والتطوير وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمؤسسة ككل.

حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب والتطوير "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"<sup>(٦)</sup>. أما صلاح عبدالباقي فقد عرّف التدريب والتطوير على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل"<sup>(٧)</sup>.

---

<sup>(٥)</sup> Bin Abdullah Al-Subaie, O. (2022). A Proposed Model to Evaluate the Efforts of Institutional Excellence In Saudi Universities In Light of the Constituents of the European Model Of Quality And Excellence. Journal of Entrepreneurship Education, 25, 1-25.

<sup>(٦)</sup> الهيتي، خالد عبدالرحيم، (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر.  
<sup>(٧)</sup> عبدالباقي، صلاح، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية.



ويرى عمر عقيلي أن التدريب والتطوير "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصلل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها كمجموعة عمل"<sup>(٨)</sup>.

كما يمكن تعريف التدريب والتطوير بأن "التدريب والتطوير هو الجهد المخطط والمنظم والمستمر والهادف إلى إحداث تغيير في سلوكيات وأداء الموارد البشرية في المنظمة عن طريق إكسابهم المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات التي تقود إلى رفع مستوى فعالية وكفاية الأداء الفردي والتنظيمي بما ينسجم مع معايير الأداء العصرية"<sup>(٩)</sup>.

ومن هنا يمكن القول بأن معظم الباحثين والمفكرين الذين ساهموا في تعريف التدريب والتطوير اشتركوا أيضاً في إيصال فكرة محتواها أن التدريب والتطوير يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي في النهاية إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء لديهم، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المؤسسة.

ويرى الباحث بضرورة وأهمية ربط التعلم بالتدريب والتطوير حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب والتطوير ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب والتطوير، حيث أن التعلم يهتم بتزويد

(٨) عقيلي، عمر، (١٩٩٦)، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر.

(٩) النويصر، مشاعل موسى حمود، (٢٠٢٢)، الإبداع الإداري وأثره في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة الملك سعود، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، السعودية، العدد ٣.



الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب والتطوير فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب والتطوير هو ثمرة التعلم.

ثانياً: مفهوم استراتيجية التدريب والتطوير:

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب والتطوير يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المؤسسة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية<sup>(١٠)</sup>.

كما إن المؤسسات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية. وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب والتطوير.

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت مؤسسات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمؤسسات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل

---

(١٠) نوفان، وليد خالد والحايك، محمد علي، (٢٠١٩)، استراتيجية التدريب وأثرها في تطوير الموارد البشرية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.





فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المؤسسات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المؤسسة ورسالتها بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها، وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية<sup>(١١)</sup>.

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب والتطوير في الأدبيات والأطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب والتطوير على تحقيق التميز المؤسسي<sup>(١٢)</sup>.

ومما سبق يمكن للباحث استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التدريب والتطوير بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المؤسسة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب والتطوير هي الاستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمؤسسة والأهداف التي يجب تحقيقها.

### ثالثاً: أهمية استراتيجية التدريب والتطوير:

<sup>(١١)</sup> صويص، محمد إبراهيم وعابدين، إبراهيم عيد، (٢٠١٧)، دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة: دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، عدد ٨.

<sup>(١٢)</sup> بلاسمة، فيصل ناصر والصالح، نضال أمين، (٢٠١٩)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.



تكمّن أهمية استراتيجية التدريب والتطوير في ثلاثة جوانب رئيسية وهي<sup>(١٣)</sup>:

- ✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
  - ✓ يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة ويساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
  - ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.
- ونلاحظ مما سبق أن التدريب والتطوير كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب والتطوير على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية ومن ثم

---

(١٣) حسنين، أحمد جابر، (٢٠١٨)، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحسين التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري، عمان.



تحقيق التميز في مؤسساتهم، الأمر الذي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغييرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمؤسسة.

رابعاً: خطوات إعداد استراتيجية التدريب والتطوير:

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية (١٤):

١. تحليل استراتيجية المؤسسة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
٢. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
٣. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمؤسسة من حيث: الوضع الحالي للمؤسسة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
٤. إعداد وصياغة استراتيجية التدريب والتطوير وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المؤسسة.
٥. مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب والتطوير عند حدوث تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

---

(14) Dawabsheh, M., Hussein, A., & Jermsittiparsert, K. (2019). Retracted: The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. Management Science Letters, 9(6), 921-932..



خامساً: معوقات تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير في المؤسسات:

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب والتطوير في هذه المؤسسات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات<sup>(١٥)</sup>:

١. عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
٢. عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
٣. جمود القوانين والتشريعات.
٤. عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب والتطوير.
٥. عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب والتطوير.
٦. ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب والتطوير.
٧. ضعف نشاط تحليل الوظائف في المؤسسة.
٨. ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب والتطوير.

---

(١٥) محمد، وائل محمود ومحمد، عزت أبو السعود وبدران، نبيل علي، (٢٠١٨)، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من الفنادق الثلاثة نجوم بالقاهرة، مرجع سبق ذكره.



ويرى الباحث بأن اتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق استراتيجية ناجحة وفعالة للمؤسسة وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية التدريب والتطوير، لذلك يجب أن تؤمن وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين بأهمية اتباع الإدارة الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة وبضرورة فصل الملكية عن الإدارة بحيث يتم تعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتطوير والتي تحاول وبشكل دائم أن توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب والتطوير للمؤسسة بشكل عام.

#### - التميز في المعرفة:

أن التميز في المعرفة له أهمية بالغة في المؤسسات ففيه تتميز المؤسسة من خلال التعبير عن شخصيتها عن طريق معرفتها المتميزة والتي بدورها تقوم بتوجيه الأفراد للعمل بما يتلاءم مع استراتيجية المؤسسة ومعرفتها<sup>(١٦)</sup>. وبالتالي ينعكس التميز في المعرفة على مجموعة من الظواهر والمؤشرات التي من خلالها يتم التعرف على التطورات المعرفية ويتم التأثير على سلوك المستفيدين، وتكون هذه الظواهر ذات دلالة واضحة على سلوكيات المنتسبين ورؤيتهم

<sup>16</sup>(Barra, C., Maietta, O. W., & Zotti, R. (2019). Academic excellence, local knowledge spillovers and innovation in Europe. *Regional Studies*, 53(7), 1058-1069.



للمواقف وتبريرهم لها وهذا يعكس طريقة التفكير داخل المؤسسة كما يلعب التميز في المعرفة دوراً فاعلاً وحاسماً في حياة أصحاب المصالح<sup>(١٧)</sup>.

سابعاً: منهجية البحث:

- مجتمع البحث:

مجتمع البحث هم جميع الموظفين في وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين.

- عينة البحث:

قام الباحث بأخذ عينة ميسرة من الموظفين في وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين، وسيتم الاختصار على الموظفين في وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين فقط؛ نظراً لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

وبناءً على ذلك يلائم البحث الحالي عينة حجمها (٣٨٤) مفردة، بعد مراجعة الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة عند درجة ثقة ٩٥٪، وانحراف معياري ٥٪ ±، وذلك بمراعاة حجم مجتمع البحث، ودرجة الدقة المطلوبة في النتائج.

وقد روعي زيادة القوائم المطبوعة إلى (٥٠٠) قائمة، فكلما زاد عدد القوائم عن الحد الأدنى كان أفضل، وقد تم توزيع العدد على الموظفين في وزارة الأشغال وشؤون البلديات

---

<sup>17</sup>(Sørensen, M. P., Bloch, C., & Young, M. (2016). Excellence in the knowledge-based economy: from scientific to research excellence. European Journal of Higher Education, 6(3), 217-236.



والتخطيط العمراني في مملكة البحرين، والجدول التالي يوضح نسبة الاستجابة التي بلغت ٩٥٪، وهي نسبة جيدة.

جدول (١): نسبة استجابة عينة البحث

نسبة الإجابة	عدد القوائم الصالحة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم المجمعة فعلاً	عدد القوائم الموزعة فعلاً
٩٥%	٤٧١	٤	٤٧٥	٥٠٠

- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تهدف عملية التحليل الإحصائي للبيانات إلى التحقق من جودة المقاييس المستخدمة للتعبير عن المتغير محل البحث، من خلال استخدام تحليل العامل الاستكشافي، وتحليل الارتباط، وأخيراً تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس اختبار فروض الدراسة، حيث قام الباحث أولاً بعرضٍ تفصيلي لعينة البحث، مبينة مدى توافقها أو اختلافها مع مجتمع البحث، كما قام الباحث بإجراء الإحصاء الوصفي لبنود متغيرات البحث، موضحة الوسط الحسابي الذي يعكس ميول المستقضي منهم، والانحراف المعياري الذي يوضح مدى التشتت، ومعامل الاختلاف، والترتيب.

كما قام الباحث بإجراء تحليل العامل الاستكشافي (EFA) لاستبعاد بنود متغيرات البحث ذات معاملات التحميل الضعيفة أو الأقل، مع بيان الصلاحية (Validity) والثبات والثقة لمتغيرات البحث (Reliability)، كما تناولت إجراءات التحليل الإحصائي، والأساليب التي تم استخدامها في تحقيق أهداف البحث، وبيداً باختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محتوى استقصاء البحث، والاتساق الداخلي لدراسة العلاقة بين إجمالي البعد بأبعاده الفرعية، وكذلك



الإحصاء التحليلي متمثلاً في استخدام معامل ارتباط بيرسون ، لقياس اتجاه العلاقة وقوتها، وتحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس اختبار فروض الدراسة.

- تحليل الثقة:

يندرج مفهوم الثقة الي الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة ولكن لقياس نفس الخاصية او الظاهرة محل الدراسة وباستخدام نفس مجموعة المستقصي منهم.

تعد طريقة كرونباخ ألفا Cronbach Alpha اكثر الطرق التي يتم الاعتماد عليها في تقييم الثقة والثبات نظراً لأنها علي درجة عالية من الدقة من حيث قدرتها على قياس التوافق او الاتساق بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم، ويعمل هذا المقياس على قياس عدة معاملات ارتباط ثم حساب متوسطها الحسابي وكلما اقتربت من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على ارتفاع درجة الثبات الخاصة بالاتساق الداخلي في عملية القياس للظاهرة محل الدراسة ويعد ٠.٨٠ ذو مستوى متميز من الثقة وكذلك يعد (٠.٥٠-٠.٦٠) مقبولاً في الدراسات الاستكشافية، ويتم تحديد المعامل الكلي للارتباط بين بنود المقياس Item Total Correlation وهو يشير إلى معامل ارتباط كل بند بالمعامل الاجمالي للارتباط بحيث يعكس كل عامل من العوامل قدرته على قياس الظاهرة محل الدراسة ومدى اتساقه مع غيره من باقي البنود في نفس الموضوع ويجب استبعاد البنود ذات معاملات الارتباط المنخفضة لأنها تدل على مستوى ثقة وثبات منخفض خاصة إذا كان العدد المستخدم منها لقياس موضوع محدد كبير نسبياً.





جدول (٢): اختبار الثقة والثبات Cronbach's alpha

المتغيرات الكامنة	البنود	معامل كرونباخ ألفا Cronbach's alpha	المعامل الكلي للارتباط
إستراتيجية التدريب والتطوير	Q1	.790	.394
	Q2	.772	.476
	Q3	.763	.529
	Q4	.754	.574
	Q5	.740	.644
	Q6	.739	.647
	Q7	.788	.387
	Q8	.718	.504
التميز في المعرفة	Q9	.723	.642
	Q10	.701	.546
	معامل كرونباخ ألفا الكلي Cronbach's alpha		.٨١٣

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لجميع المتغيرات سواء المستقلة المتمثلة في استراتيجية التدريب والتطوير أو المتغير التابع المتمثلة في التميز في المعرفة أعلى من ٠.٧٠ ومن ثم توجد درجة ثقة وثبات عالية، خاصة بالاتساق الداخلي في عملية القياس للظاهرة محل البحث، كما يتضح أن معاملات الارتباط لجميع المتغيرات الكامنة تجاوزت الحد الأدنى المقبول؛ مما يشير إلى قوة وقدرة هذه البنود على قياس الخاصية موضوع القياس، كما يبلغ معامل كرونباخ ألفا بشكل عام ٠.٨٢١ مما يدل على إمكانية الاعتماد على المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بشكل عام؛ نظرًا لأنها تتمتع بدرجة ثقة وثبات ممتازة.



العدد الثاني ( ديسمبر ٢٠٢٣ )

مجلة العلوم الإدارية والسياسية

- الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

أولاً: استراتيجية التدريب والتطوير:

جدول (٣) الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لمحور

"استراتيجية التدريب والتطوير"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	تستخدم وزارة الأشغال برامج تدريب متطورة	4.11	1.335	32.48	5
٢	يعتبر المديرون في وزارة الأشغال تعلم الموظف استثماراً وليس مصروفاً	4.23	1.199	28.35	1
٣	توفر وزارة الأشغال للموظفين فرص تدريب	3.45	1.195	34.64	6
٤	تهدف وزارة الأشغال الي استقطاب المدربين المؤهلين	3.79	1.208	31.87	4
٥	يتم اجراء تقييمات التدريب في وزارة الأشغال علي أساس الأداء بشكل دوري	4.11	1.211	29.46	2
٦	ترتبط جودة التدريب والتطوير ارتباطاً وثيقاً بأداء وزارة الأشغال.	3.41	1.24	36.36	7
٧	يتم اجراء مجموعة واسعة من عمليات التدريب والتطوير في وزارة الأشغال	3.68	1.162	31.58	3
	المتوسط العام لإجمالي محور " استراتيجية التدريب والتطوير "	3.82	1.22	31.93	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:



- أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على محور (استراتيجية التدريب والتطوير)، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٢) وبمعامل اختلاف قدره (٣١.٩٣٪).
- وقد كان من أكثر العبارات اتفاقاً: (يعتبر المديرون في وزارة الأشغال تعلم الموظف استثماراً وليس مصروفاً)، (يتم اجراء تقييمات التدريب في وزارة الأشغال علي أساس الأداء بشكل دوري)، (يتم اجراء مجموعة واسعة من عمليات التدريب والتطوير في وزارة الأشغال) ، وذلك بمعامل اختلاف مقداره (٢٨.٣٥٪)، (٢٩.٤٦٪)، (٣١.٩٣٪).
- كما يتضح من الجدول: أيضاً أن أقل العبارات اتفاقاً: (ترتبط جودة التدريب والتطوير ارتباطاً وثيقاً بأداء وزارة الأشغال)، (توفر وزارة الأشغال للموظفين فرص تدريب)، (تستخدم وزارة الأشغال برامج تدريب متطورة)، وذلك بمعامل اختلاف مقداره (٣٦.٣٦٪)، (٣٤.٦٤٪)، (٣٢.٤٨٪).



ثانياً: الإحصاء الوصفي للتميز في المعرفة:

جدول (٤) الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لمحور "التميز في المعرفة"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
٨	يتم اصدار نشرات شهرية عن أداء وزارة الأشغال لمعرفة المستفيدين	3.35	1.252	37.37	٢
٩	يتم استخدام التعامل الالكتروني في دعم برامج العمل بوزارة الأشغال	3.47	1.332	38.39	٣
١٠	تحافظ وزارة الأشغال علي برامجها التدريبية لمواكبة التطورات المعرفية	3.63	1.274	35.10	١
-	المتوسط العام لإجمالي محور "التميز في المعرفة"	٣.٤٨	1.04١	29.91	-

يتضح من الجدول السابق:

- إن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة على بُعد (التميز في تقديم الخدمة)، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٨)، وبمعامل اختلاف قدره (٢٩.٩١%).
- وقد كان من أكثر العبارات اتفاقاً: (تحافظ وزارة الأشغال علي برامجها التدريبية لمواكبة التطورات المعرفية)، (يتم اصدار نشرات شهرية عن أداء وزارة الأشغال لمعرفة المستفيدين)، (وذلك بمعامل اختلاف مقداره (٣٥.١٠%)، (٣٧.٣٧%).



- كما يتضح من الجدول أيضًا أن: أقل العبارات اتفاقًا: (يتم استخدام التعامل الالكتروني في دعم برامج العمل بوزارة الأشغال)، وذلك بمعامل اختلاف (٣٨.٣٩٪).

- اختبار الفرض البحثي:

يوجد تأثير إيجابي معنوي لإستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة لموظفي وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين. أولاً: معامل الارتباط بين استراتيجية التدريب والتطوير والتميز في المعرفة باستخدام معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (٥) العلاقة بين استراتيجية التدريب والتطوير والتميز في المعرفة باستخدام

معامل ارتباط بيرسون

المتغير التابع	المتغيرات المستقل	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	درجة العلاقة	النتيجة (الدلالة)
التميز في المعرفة	استراتيجية التدريب والتطوير	٠.٢٤٤	٠.٠٠١**	ضعيفة	دالة

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والتطوير والتميز في المعرفة حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٢٤٤)، بمستوى معنوية أقل من (٠.٠٠٥) وبمستوى ثقة ٩٩٪.



جدول رقم (٦) نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير إستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة لموظفي وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين

معامل التحديد $R^2$	درجة العلاقة	قيمة "ف" F. test		درجة العلاقة	قيمة "ت" t. test		معامل الانحدار المعيارى $\beta_i$	المتغير المستقل	المتغير التابع
		القيمة	مستوى المعنوية		القيمة	مستوى المعنوية			
٦٪	قوية	٢٩.٧٢	**٠.٠٠١	قوية	**٠.٠٠١	٥.٤٥٢	٠.٣١٢	استراتيجية التدريب والتطوير	التميز في المعرفة

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- معامل التحديد ( $R^2$ ):

نجد أن المتغير المستقل (استراتيجية التدريب والتطوير) تفسر (٦%) من التغيير الكلي في المتغير التابع (التميز في المعرفة)، وباقي النسبة ترجع إلى عدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفترض إدراجها ضمن النموذج، والتي يصعب قياسها.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل:

باستخدام اختبار (T.test) نجد أن المتغير المستقل (استراتيجية التدريب والتطوير) ذو تأثير معنوي إيجابي على المتغير التابع (التميز في المعرفة)، حيث بلغت قيمة "ت" (٥.٤٥)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠٥).



٣- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (٢٩.٧)، وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥)، مما يدل على جودة نموذج الانحدار على التميز في المعرفة، ومن ثم قبول الفرض الفرعي الثالث ( $H_{1c}$ ) القائل بأنه يوجد تأثير إيجابي معنوي لإستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة بالتطبيق على وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين عند مستوى معنوية ١٪ وبمستوى ثقة ٩٩٪.

النتائج والتوصيات:

يتضح للباحث - من خلال نتائج التحليل التطبيقي - ما يلي:

- يوجد تأثير إيجابي معنوي لإستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة لموظفي وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين.

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي:

١. الاهتمام بتعميق الوعي بأهمية استراتيجية التدريب والتطوير، وحث المنظمات على ضرورة التزامها بمسئوليتها تجاه الموارد البشرية.
٢. ضرورة زرع الخبرات والمهارات، وتعزيز المهارات السابقة وذلك باستهداف فئة معينة ضمن ساعات معينة تستخدمها المنظمة بهدف تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين، وزيادة كفاءتهم الإنتاجية، وتزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤدي إلى تطوير العمل.



٣. تعزيز المهارات التي يجب أن تتوفر بالمدراء، والقدرة على نقلها للموظفين، ورفع مستوى التخطيط والتنظيم اللازم لإدارة العاملين، وفهم طبيعة العمل.
٤. ضرورة اهتمام المنظمات بزيادة مستوى التدريب والتطوير لتحسين الأداء المؤسسي.





**قائمة المراجع**

أولاً: المراجع باللغة بالعربية:

- بلاسمة، فيصل ناصر والصالحي، نضال أمين، (٢٠١٩)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- حسنين، أحمد جابر، (٢٠١٨)، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحسين التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري، عمان.
- صويص، محمد إبراهيم وعابدين، إبراهيم عيد، (٢٠١٧)، دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة: دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، عدد ٨.
- عبدالباقي، صلاح، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية.
- عبدالعزيز، أحمد محمد، (٢٠١٣)، استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز في جودة الخدمات المقدمة لطلاب كلية التربية بالجامعات المصرية باستخدام نموذج SERVQUAL، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٣٧.



- عبدالله، عبدالله إبراهيم أبكر وعدلان، محمد حسن الطيب، (٢٠٢٢)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بال تطبيق على مجموعة جياذ الصناعية ٢٠١٩م)، **مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية**، جامعة السودان، كلية إدارة الأعمال، عدد ٧.
- العتيبي، أروى إبراهيم: أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط العربية السعودية في محافظة جدة، **المجلة العلمية للبحوث التجارية**، جامعة المنوفية - كلية التجارة، أكتوبر، العدد ٤، ٢٠١٨.
- عقيلي، عمر، (١٩٩٦)، إدارة القوى البشرية، عمان: **دار زهران للنشر**.
- العمامي، غالية عبدالسلام محمود، (٢٠١٤)، أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
- محمد، وائل محمود عزيز ومحمد، عزت أبو السعود وبدران، نبيل علي، (٢٠١٨)، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من الفنادق الثلاثة نجوم بالقاهرة، **مجلة المنيا لبحوث السياحة والضيافة**، جامعة المنيا، كلية السياحة والفنادق، العدد ١.
- نوفان، وليد خالد والحاك، محمد علي، (٢٠١٩)، استراتيجية التدريب وأثرها في تطوير الموارد البشرية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.



- النويصر، مشاعل موسى حمود، (٢٠٢٢)، الإبداع الإداري وأثره في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة الملك سعود، *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، السعودية، العدد ٣.*

- الهيتي، خالد عبدالرحيم، (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Barbar, K., Choughri, R., & Soubjaki, M. (2019). The impact of HR analytics on the training and development strategy-private sector case study in Lebanon. *Journal of Management and Strategy*, 10(3), 27.
- Barra, C., Maietta, O. W., & Zotti, R. (2019). Academic excellence, local knowledge spillovers and innovation in Europe. *Regional Studies*, 53(7), 1058-1069.
- Bin Abdullah Al-Subaie, O. (2022). A Proposed Model to Evaluate the Efforts of Institutional Excellence In Saudi Universities In Light of the Constituents of the European Model Of Quality And Excellence. *Journal of Entrepreneurship Education*, 25, 1-25.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International journal of hospitality management*, 87, 102499.



- Dawabsheh, M., Hussein, A., & Jermittiparsert, K. (2019). Retracted: The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. *Management Science Letters*, 9(6), 921-932.
- El Hawi, R., & Alzyadat, W. (2019). TQM measured students' satisfaction in the Jordanians' private university for achieving institutional excellence. *TEM Journal*, 8(2), 409.
- Ismael, NB, Othman, BJ, Gardi, B., Hamza, PA, Sorguli, S., Aziz, HM, Ahmed, SA, Sabir, BY, Ali, BJ, Anwar, G. (2021). The Role of Training and Development on Organizational effectiveness. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 15-24.
- Karam, A. A., & Kitana, A. F. (2020). An exploratory study to identify the impact of leadership styles on achieving institutional excellence in the public sector: United Arab Emirates. *International Journal of Business and Management*, 15(6), 16-30.
- Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., & Helo, P. (2018). Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: An SEM approach. Benchmarking: *An International Journal*.



- Khan, Y. (2018). Strategic human resource practices and its impact on performance towards achieving organizational goals.
- Sørensen, M. P., Bloch, C., & Young, M. (2016). Excellence in the knowledge-based economy: from scientific to research excellence. *European Journal of Higher Education*, 6(3), 217-236.
- Zainal, H., Guntur, M., Rakib, M., & Farwita, S. (2018). Human Resource Development Strategy Through Education and Training. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 3(3), 26-30.