

أثر استراتيجية التدريب على التغيير المنظمي في وزارة التنمية الاجتماعية
بسلطنة عمان

**The Impact of Training Strategy on Organizational
Change in The Ministry of Social Development at the
Sultanate of Oman**

الدكتور ايوب احمد الصوالحه

جامعة العلوم الاسلامية العالمية / قسم الادارة

الباحث مانع بن راشد بن عبدالله البراشدي

باحث في مرحلة الدكتوراه في ادارة الاعمال

المخلص

هدفت هذه الدراسة الحالية الى التعرف على أثر استراتيجية التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية وتقييم العملية التدريبية) على التغيير المنظمي (الثقافة المنظمية، الهيكل التنظمي، التكنولوجيا) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان. حيث تم تطبيق الدراسة على الموظفين في في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان والبالغ عددهم (2306). اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مجتمع الدراسة. تم توزيع (330) استبانة على مجتمع الدراسة، تم استرداد (311) استبانة خضت للتحليل، تم استبعاد (11) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، خضح للتحليل 300 (300) استبانة. تم استخدام منهجية الاحصاء الوصفي والتحليلي من خلال برنامج (SPSS). تم استخدام اسلوب العينة العشوائية البسيطة. بينت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ لاستراتيجية التدريب بأبعادها مجتمعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية وتقييم العملية التدريبية) في الثقافة المنظمية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان. اوصت الدراسة ببعض التوصيات منها : تطوير استراتيجية التدريب ضمن خطط التغيير في الوزارة، تطوير قدرات العاملين وعقد برامج تدريبية من اجل زيادة مهاراتهم خصوصا في التكنولوجيا ، تطوير الهيكل التنظمي باستمرار لضمان مستويات عالية من الاداء.

Abstract

The study aimed to identify the impact The Impact of Training Strategy (Determining training needs, designing training programs, implementing the training process, and evaluating the training process) on Organizational Change (Organizational culture, organizational structure, technology) in The Ministry of Social Development at the Sultanate of Oman. Where the study was applied to (2306) employees in the Ministry of Social Development in the Sultanate of Oman. The current study relied on the questionnaire as a main tool for collecting data from the sample of the study population. (330) questionnaires were distributed to the study population, and (300) questionnaires were subjected to analysis. Descriptive and analytical statistics methodology was used. The simple random sample method was used. The results showed an impact of the training strategy in its dimensions on the organizational culture in the Ministry of Social Development in the Sultanate of Oman. The study recommended some recommendations, including developing a training strategy within the ministry's change plans, Developing the capabilities of employees and building training programs to increase their skills, especially in technology, continuously developing the organizational structure to ensure high levels of performance.

1. المقدمة:

إن المنظمات على اختلاف أشكالها تسعى إلى تحسين أداءها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها والتكيف المستمر مع بيئتها، لذا فإن من أولوياتها تحسين جودة منتجاتها واستراتيجية العمليات التي تساعدها على مواكبة التطورات والأحداث الاقتصادية العالمية. ويعتبر راس المال البشري أحد العناصر المهمة التي يقوم عليها نجاح واستمرار منظمات الأعمال و هو جوهر جميع أنشطة المنظمة ، وهو مصدر مهم ، خاصة إذا كان يتميز بجودة المهارة والمعرفة والقدرات التي تتناسب مع طبيعة العمل المكلف به . ويعد التغيير المنظمي من المواضيع التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل وهو عملية مخططة توظف من خلالها المنظمة إمكانياتها ومواردها نحو تحقيق الأهداف المرجوة منها من خلال الأداء المتميز، ومن الأهمية البحث عن المزيد من الكفاءة والإبداع من خلال تطبيق نظم وأساليب ومبادئ الإدارة الحديثة وذلك للارتقاء في معدلات الأداء المتميز ورفع مستوى الجودة في تقديم الخدمات المقدمة للمستفيدين. وتعتبر استراتيجية التدريب من الموضوعات التي أصبحت تحظى باهتمام كبير من قبل كافة المنظمات، فالعالم اليوم بشكل عام يشهد تغيرات كبيرة في عدة مجالات منها التكنولوجي والمعلوماتي، وأيضاً في سلطنة عمان تشهد تغيرات كبيرة وخاصة في المجال التكنولوجي، وتبذل وزارة التنمية الاجتماعية الكثير من الجهود وتسخر الكثير من الإمكانيات من أجل تطبيق إجراءات الحكومة الإلكترونية وذلك للوصول إلى أفضل المستويات في الأداء الذي يمكن أن ينعكس على تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين منها.

2. مشكلة الدراسة

ان التغيير المنظمي وادارته اضحى من موضوعات الساعة ، وهو امر لا مفر منه خصوصا في ظل تعقد البيئة والتطورات الهائلة التي تؤثر على المنظمات سواء الحكومية والخاصة، وتكمن مشكلة الدراسة في التغيير المنظمي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، وذلك نتيجة لانتقال الوزارة من دور الرعاية الى دور التنمية المستدامة من خلال تطوير توجه الجهات المستفيدة ووضعها في عجلة الانتاج وتخفيف العبء المالي على الدولة، وقد لمس الباحث ذلك كونه يعمل مديرا في الوزارة حيث تتطلب هذا التحول تطويرا لقدرات العاملين ، واعادة النظر في الاجراءات والانشطة المتعلقة بعملها بالاضافة الى تطوير استخدام التكنولوجيا وبشكل موسع. وتلعب استراتيجية التدريب المستنبط برامجها من

استراتيجية العمل الاجتماعي والتي تتضمن برامج تدريبية متخصصة واعتيادية دورا كبيرا في تطوير معارف وقدرات العاملين (رأس المال البشري) في وزارة التنمية الاجتماعية ، وهذا ما يمكن الوزارة من تنفيذ برامج التغيير المنظمي المنشودة .
تسعى هذه الدراسة لبيان أثر استراتيجية التدريب على التغيير المنظمي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

3. اسئلة الدراسة

اعتمادا على مشكلة الدراسة يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما مستوى الأهمية النسبية لتطبيق استراتيجية التدريب في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.
- ما مستوى الأهمية النسبية لتوافر التغيير المنظمي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.
- ما مستوى الأهمية النسبية لتوافر رأس المال البشري في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.
- ما أثر استراتيجية التدريب في التغيير التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله والمتغيرات المبحوثة فيها (استراتيجية التدريب، والتغيير المنظمي) في وزارة التنمية الاجتماعية العمانية. ومن الناحيتين النظرية والتطبيقية على النحو التالي :

الناحية النظرية (العلمية):

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي تتناولها الاطروحة، حيث تعتبر استراتيجية التدريب من المواضيع الهامة والتي يتم تسليط الضوء عليها، لما لها من دور في مساعدة الوحدات الحكومية على تحقيق أهدافها، وتطوير قدرات ومعارف الموظفين فيها. كما أن أهمية هذه الدراسة تظهر في سعيها الى ابراز أهمية التغيير المنظمي وتوجهات التعااطي مع محرركاته والتكيف مع قواه ومتطلباته، وكيف يمكن تأمين نجاح برامج التغيير على اختلاف انواعها واشكالها.

الاهمية التطبيقية

ان وزارة التنمية الاجتماعية تستهدف اجراء الكثير من البرامج والتي تحسن من عملها سواء في التكنولوجيا وتحديدًا موضوع تطبيق أسس إدارة الحكومة الإلكترونية. كما تستهدف تطوير قدرات التزام الإدارة العليا والعاملين ببرامج التغيير المخططة، وذلك من اجل السعي إلى تحقيق رضا المستفيدين والموظفين والتحسين المستمر للموظفين وتدريبهم على الإجراءات المتبعة للانتقال إلى مرحلة تقديم الخدمات الإلكترونية، لذا تكمن الاهمية التطبيقية في مساعدة الإدارة العليا والموظفين في الوزارة الى تطوير الاليات المناسبة للتعاطي مع برامج التغيير المنظمي من خلال إدارة الحكومة الإلكترونية، والاطلاع على نتائج هذه الدراسة والتي سوف تساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف التي تصاحب هذا التطبيق ومدى التوافق مع أهداف الوزارة الاستراتيجية.

5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

- التعرف على مستوى الأهمية النسبية لتطبيق استراتيجية التدريب في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.
- التعرف على مستوى الأهمية النسبية لتوافر التغيير المنظمي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.
- التعرف على مستوى الأهمية النسبية لتوافر رأس المال البشري في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.
- التعرف على أثر استراتيجية التدريب في التغيير المنظمي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

6. فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى :

H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب بأبعادها (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية وتقييم العملية التدريبية) في التغيير المنظمي

بدلالة أبعادها مجتمعة (الثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

ينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لاستراتيجية التدريب بأبعادها مجتمعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية وتقييم العملية التدريبية) في الثقافة المنظمة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

H01-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاستراتيجية التدريب بأبعادها مجتمعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية وتقييم العملية التدريبية) في الهيكل التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاستراتيجية التدريب بأبعادها مجتمعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية وتقييم العملية التدريبية) في التكنولوجيا في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

7. الدراسات السابقة

- الدراسات في البيئة العربية

دراسة (2021) زمانان وهي بعنوان :

أثر التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية الكويتية من خلال الدور المعدل للثقافة التنظيمية

impact of organizational change on the employees' performance in Kuwaiti educational institutions through the modified role of organizational culture

هدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين من خلال الدور المعدل للثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الكويتية. تعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية وتحليلية. تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات التعليمية الكويتية. تم اختيار عينة ملائمة من 300 موظف يعملون في المؤسسات التعليمية الكويتية. تم

استرجاع 217 استبياناً صالحاً للتحليل ، بمعدل استجابة 72.3% . ووجد أن هناك تأثيراً لإدارة التغيير في أبعادها المجمع (التغيير التكنولوجي ، التغيير الثقافي ، التغيير الهيكلي) على أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية الكويتية .

دراسة (2021) اريدا ولطفي ([Lotfi](#) & Errida) وهي بعنوان : محددات نجاح إدارة التغيير التنظيمي: مراجعة الأدبيات ودراسة الحالة

The determinants of organizational change management success: Literature review and case study

الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد العوامل المختلفة التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير، وكذلك فحص أهميتها في حالة شركة البناء المغربية. تم استخدام مزيج من مراجعة الأدبيات وإجراء البحث لتحقيق هذه الغاية. على وجه التحديد، تم إجراء مراجعة متعمقة لـ 37 نموذجاً لإدارة التغيير التنظيمي لتحديد العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير. بالإضافة إلى ذلك، تحقق نهج العمل البحثي من صحة العوامل المحددة. تم تحديد العديد من العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير التنظيمي وتصنيفها إلى 12 فئة ذات صلة بالتنفيذ الناجح لمبادرات التغيير التنظيمي داخل شركة الحالة. في حين أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث لاستكشاف أهمية العوامل المحددة في المنظمات والقطاعات الأخرى، توفر هذه الدراسة فهماً متكاملاً لنجاح إدارة التغيير بناءً على تحليل نماذج التغيير التنظيمي المختلفة. يمكن أن يساعد فهم عوامل النجاح للمديرين على تنفيذ مبادرات التغيير في مؤسساتهم بشكل فعال.

دراسة (2020) النيصايفي وهي بعنوان: "أثر استراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية في قطاع المؤسسة العامة للنفط في سورية.

تهدف الدراسة إلى تحديد استراتيجية التدريب بأبعادها الأربعة: (التحليل الاستراتيجي - صياغة استراتيجية التدريب - تنفيذ استراتيجية التدريب - التقييم)، والأداء الوظيفي في بعدها: (أداء المهمة - الأداء السياقي)، وتحديد مستوى الاهتمام بتنفيذ مراحل استراتيجية التدريب من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في المؤسسة العامة للبتروك وشركاتها قيد الدراسة: (الشركة السورية للنفط، شركة الفرات للنفط، شركة ديز الزور للنفط، شركة عيبال)، وعلاقتها بالأداء الوظيفي وأثرها عليه، اعتماداً على المنهج الكمي. تم تطوير أداة الدراسة استبانة لجمع المعلومات اعتماداً على عدد من المقاييس والتي تكونت من (60) فقرة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (150) موظفاً في مستويات الإدارة

العليا والوسطى. تم استبعاد (11) استبانة، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (111)، ثم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS)، من اهم النتائج: "اهتمام المؤسسة العامة للنفط والشركات محل الدراسة بتطبيق مراحل استراتيجية التدريب كانت بدرجة متوسط، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي كان بدرجة متوسط، توجد علاقة ارتباطية موجبة و قوية بين استراتيجية التدريب من جهة وابعاد الأداء الوظيفي، وكذلك وجود أثر معنوي لاستراتيجية التدريب في اداء المهام والاداء السياقي، لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المؤسسة والشركات في تطبيق مراحل استراتيجية التدريب.

وانتهت الدراسة بمجموعة من المقترحات أهمها: ضرورة اهتمام الادارة العليا في المؤسسات محل الدراسة الاهتمام لوضع استراتيجية تدريب تعزز رغبة العاملين في تطوير قدراتهم المعرفية ومهاراتهم .

دراسة الجباشنة (2019) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي: الدور المعدل للقيادة التحويلية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية. ان هذه الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية، وكما تهدف الدراسة إلى معرفة اثر ممارسات الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي بوجود القيادة التحويلية في المصارف الأردنية التجارية. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة مجتمع الدراسة، من خلال عينة عشوائية من المصارف التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) مصرفا. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة مهمة من النتائج منها: " ارتفاع الأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية وكذلك تبين الأهمية النسبية للتغيير التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية " .

- الدراسات في البيئة الاجنبية

دراسة (2021) Zainol.,etal عنوان: إدارة التغيير التنظيمي من خلال القيادة

الفعالة: مراجعة الأدب

Managing Organizational Change through Effective Leadership: A Review from Literature

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم كيفية تعامل الأبحاث السابقة مع إدارة التغيير في

السنوات الأخيرة مع مراعاة أنماط القيادة للمديرين. اكدت الدراسة على وجوب إجراء تغييرات داخل الإدارة في المنظمة لضمان قدرتها على وضع نفسها في بيئة متغيرة

وتنافسية باستمرار . ناقشت الدراسة ستتم الادب المعروف لتحديد أهمية أسلوب القيادة الفعال لإدارة التغيير التنظيمي. تظهر الدراسة النظرة العامة عن الدراسات السابقة من حيث أن المدير الجيد لديه القدرة على دفع الموظفين لقبول مبادرات التغيير في المنظمة ، تعترف الدراسة الحالية بأحد العوامل الهامة لإدارة التغيير في المنظمة وهو توجيه الإدارة العليا والتي يمكن استخدامها عملياً لقبول التغيير، مما يؤدي إلى اتجاه الشركات نحو المستقبل في المجتمع التقدمي والاقتصاد النابض بالحياة ، وهو أمر يستحق الدراسة بشكل كامل.

دراسة (2020) Tamunomiebi & Damiete وهي بعنوان: إدارة التغيير والمرونة التنظيمية

Change Management and Organizational Resilience

تهدف الدراسة الى تناول بعض القضايا المعاصرة المتعلقة بالتغيير التنظيمي ومرونة المنظمة، ففي المجتمع النيجيري ، هناك العديد من أوجه عدم اليقين والتحديات التي تعطل سير العمل في المنظمات مما يؤدي إلى إعادة الهيكلة وإعادة الاستراتيجيات من أجل البقاء والاستمرار. كما توضح الدراسة تطور أبعاد إدارة التغيير فيما يتعلق بقبول المنظمة وأدائها، علاوة على ذلك، فإنها تحلل المرونة التنظيمية والتدابير المرتبطة بها لتحقيق ذلك. أخيراً، توصي بضرورة تشجيع المنظمات على اتخاذ القرارات التشاركية الداخلية لأن هذا سيقفل من مستوى المقاومة بين الموظفين؛ لا ينبغي إدخال التغييرات بالاكراه ، بل يجب إدخالها تدريجياً على جميع المتأثرين، وهذا يتطلب التدريب الكافي والإحاطة المسبقة. يجب على المنظمة أن تضع تدابير يمكن أن تساعد الموظف على الحد من الضغوط في الحالات والفترات التي تتطلب التغيير بشكل نسبي.

دراسة (2020) Kim & Choi وهي بعنوان : كثافة التغيير التنظيمي وادراك الابتكار التنظيمي ؛ مع مناقشة حول الابتكار المفتوح

The Intensity of Organizational Change and the Perception of Organizational Innovativeness; with Discussion on Open Innovation

تهدف الدراسة الحالية إلى التحقق من كيفية ارتباط استثمار تنمية الموارد البشرية على المستوى الفردي بتصورات الموظفين للابتكار التنظيمي ، ودراسة كيفية تأثير شدة التغيير التنظيمي كعامل ظريفي على المستوى التنظيمي على العلاقة بين استثمار تنمية الموارد البشرية وتصورات الموظفين حول الابتكار التنظيمي ، من خلال التحليل متعدد

المستويات باستخدام النماذج الخطية الهرمية. يجب على كل فرد من أعضاء المنظمة التعرف على الابتكار وقيادته، والذي يمكن أن يتأثر بالاستثمارات في تنمية الموارد البشرية (HRD) والتغييرات التنظيمية. في هذه الدراسة، أجرينا تحليلاً بناءً على إجابات 5184 عاملاً و 125 شركة حيث تمت مطابقة البيانات على مستوى الشركة وبيانات المستوى الشخصي في مسح لوحة رأس المال البشري للشركات (HCCP). تبين أن استثمار الموظفين في تنمية الموارد البشرية يزيد من إدراك الابتكار التنظيمي. أظهرت النتائج أن شدة التغيير التنظيمي خفضت العلاقة بين الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وإدراك الابتكار التنظيمي. ومع ذلك، فكلما كانت كثافة التغيير التنظيمي أقوى، كان التأثير الإيجابي للاستثمار في تنمية الموارد البشرية، أما إدراك الابتكار التنظيمي كان أضعف.

الاستنتاجات على الرغم من الحاجة إلى مزيد من البحث، فمن خلال توصيف فعالية استراتيجيات التدريب وتحديد سمات التدريب الفعال، يمكن لصانعي القرار في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل تحسين كيفية اختيار هذه الاستراتيجيات وتنفيذها.

8. استراتيجية التدريب

ان التطورات الديناميكية في جميع مجالات العمل فرضت على المنظمة ان تطور مواردها البشرية إلى الموارد البشرية الاستراتيجية، لأن المنظمة لا يمكنها تطبيق خطة تدريب استراتيجية ما لم يكن لديها نظام إدارة موارد بشرية استراتيجي، وفي أدبيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، يعتبر التدريب الاستراتيجي طريقة حيوية لرفع كفاءة الموظفين (Richard et al., 2009).

إن المدخل الاستراتيجي لعملية التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وفي بيئة المنظمة الداخلية ويتم من خلالها معرفة نقاط القوة والضعف، وأن المنظمات من هذه الناحية تقوم بتغيير مستمر في استراتيجياتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة (ياغي، 2015، 113).

وقد لمس الباحث كونه يعمل في التنمية الاجتماعية قيامها بتغيير استراتيجياتها وتبنت حالياً استراتيجية العمل الاجتماعي التي تسعى من خلالها لتقديم أفضل الخدمات

للمستفيدين منها، وهذا الاستراتيجية تؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب

ان مفهوم استراتيجية التدريب للموارد البشرية يتضمن (Armstrong, 2009)

- هيكل خطة مكافآت أخلاقية لتحفيز العاملين الأكفاء.
 - كيفية تلبية البرنامج التدريبي توقعات واحتياجات الموظفين لتقليل معدل دوران الموظفين .
 - كيفية ضمان التوازن للموظفين فيما يتعلق بتقييم الأداء ونظام المكافآت والتدريب.
 - كيفية صياغة استراتيجية التدريب على أساس تحقيق أهداف الموارد البشرية.
 - كيفية تبني المنظمات برامج التدريب والتطوير لجميع الأقسام الإدارية لضمان كفاءة الموظفين في الوفاء بواجباتهم ومسؤولياتهم المختلفة.
 - كيفية اتخاذ قرار توظيف جيد للاستفادة من الخبرات المتخصصة.
 - كيفية بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز الإنتاجية.
- أبعاد استراتيجية التدريب (Kapoor,et al., 2015)

تتمثل أبعاد استراتيجية التدريب في دور دائرة تنمية الموارد البشرية في إنجاز

جوانب استراتيجية التدريب وكما يلي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية
2. تصميم البرامج التدريبية
3. تنفيذ البرامج التدريبية
4. تقييم البرامج التدريبية

تحديد الاحتياجات التدريبية :

يعد تحديد احتياجات التدريب من العناصر الأساسية لتحديد من يحتاج إلى التدريب ، وحيث يكون التدريب مطلوباً ، وما هو التدريب الذي يجب تدريسه واجرائه . الغرض من التدريب هو ضمان فعالية برنامج التدريب المدارة بشكل جيد للتدريب الذي يحتاجه الموظفون وأصحاب العمل والمنظمة. (Rikkua & Chakrabartyb,2013).

أصبح تحديد احتياجات التدريب أمراً بالغ الأهمية لتغيير توجه الموظفين وإدارة التغيير السلس في المؤسسة ، ويعتبر تقييم الاحتياجات التدريبية أحد العوامل الرئيسية

زيادة كفاءة ومعرفة ومهارات و قدرات الموظفين لتحقيق الأداء الفردي والتنظيمي المتوقع. (Kapoor,et al., 2015).

يعتبر تحديد احتياجات التدريب أمراً بالغ الأهمية لتنفيذ التدريب والتطوير في المنظمة على جميع المستويات، وهي الخطوة الأولى في استراتيجية التدريب وهي تساعد الموظفين والمؤسسة بأكملها على النجاح. ومع ذلك، يمكن اعتبار احتياجات التدريب (TN) على أنها مكلفه إن لم نستطع إدارتها بشكل صحيح. يجب تخطيط TN في منظور أوسع للنمو والتطوير للموظفين في المنظمة، من الضروري التعرف على القيمة المهمة للتنفيذ الصحيح لـ TN من أجل توفير تكلفة فعالة للتدريب الذي يحفز ويغذي الأداء الوظيفي للموظفين، لا يمكن إنكار أن TN أمر حيوي خاصة بالنسبة للمنظمة وذلك لاهمية استخدام أدوات TN المختلفة لزيادة الأداء الوظيفي للموظفين وتطوير المؤسسة.

تصميم البرامج التدريبية:

ويرى الباحث انها المرحلة التي تأتي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية والتي يتم من خلالها تصميم البرنامج التدريبي بما يتوافق مع الاحتياج التدريبي ويتم استنباط البرامج التدريبية من خلال استراتيجية العمل الاجتماعي لتحقيق الأهداف المعلن عنها. كما ان تصميم البرنامج التدريبي يشمل خطوات اعداد المدربين والمشاركين في البرنامج، ثم اختيار ادوات التدريب، ووضع الجدول الزمني ومدة البرنامج واهدافه وقاعات التدريب، والاهم وضع المنهاج التدريبي، وهو عبارة عن موضوعات ومواد ومفردات يدرب عليها المشاركون، ويتم تحديدها بناء على الاحتياجات التدريبية، وحتى يكون هذا المنهاج التدريبي مميزا يجب ان يحقق الأهداف المطلوبة و نابع من بيئة العمل الواقعية.

تنفيذ البرامج التدريبية

بمجرد تصميم البرنامج التدريبي ، يجب تنفيذه. التنفيذ محفوف ببعض المشاكل ، اذ يتسم معظم المديرين بالتوجه العملي وغالباً ما يرفضون جهود التدريب ، كما ان هناك مشكلة في العثور على مدربين مناسبين داخل المنظمة، ويتضمن تنفيذ أي برنامج تدريبي العمل على ما يلي (Albaptain,2019) :

1. تحديد المكان وتنظيم التدريب والتسهيلات الأخرى.

2. جدولة البرنامج التدريبي.

3. إجراء البرنامج

4. مراقبة تقدم المتدربين

تقييم البرامج التدريبية

تقييم البرامج التدريبية هو أهم جانب من جوانب العملية التدريبية بشكل عام، تبدأ البرامج التدريبية الجيدة بتحديد احتياجات التدريب وتنتهي بتقييم التدريب (Gopal, 2009).

يضمن تقييم التدريب ما إذا كان المرشحون قادرين على تطبيق ما تعلموه في التدريب في مكان عملهم أو في أي مكان آخر (Nagar, 2009).

وهي عملية منهجية لتحديد قيمة أو معنى شيء ما ، او هو مقارنة بقيمة أو جودة ملحوظة بمعيار أو معايير للمقارنة (Holli & Colabrese, 1998).

يحمل التقييم من حيث فعالية التدريب عددًا من الفوائد، يمكنه تشخيص مجالات التحسين للمراجعات المستقبلية، وتوفير بيانات حول فعالية تكلفة البرنامج، وتوفير معلومات مفيدة لفريق التعلم والتطوير لتعزيز النقل (Mann & Robertson, 1996).

على الرغم من وجود عدد من نماذج تقييم التدريب المستخدمة في صناعة التدريب ، تظهر الأبحاث أن الممارسات الشائعة لا تتوافق حقًا مع ما يقصد التقييم (Thalheimer, 2018).

9. التغيير المنظمي

التغيير هو عملية مستمرة وسريعة تتضمن ثلاث مراحل؛ المرحلة الأولى هي إلغاء التجميد والتي تشير إلى ايجاد الاستعداد للتغيير من خلال تبيان أهمية التغيير وفوائده ، من الضروري أن يترك كل فرد في المنظمة الحالية. المرحلة الثانية التغيير، حيث يتعين على لاعبي التغيير المضي قدماً وتمكين تبني التغيير. فإن المرحلة الأخيرة هي إعادة التجميد ، حيث يتم قبول التغييرات أو المعايير الجديدة في المنظمة على نطاق واسع وتكرار التغييرات. (Awour & Kamau, 2015)

ويعرف التغيير التنظيمي هو تعديل هائل يمكن أن يكون له تأثير عميق على عقول ومواقف الموظفين والمديرين وموظفي القيادة لتحسين الطريقة التي تتم بها الأعمال بشكل إيجابي. يجب أن تصبح القيادة على دراية بعلم النفس البشري حتى

تصبح على دراية بمعايير وقيم الموظفين من حيث التغيير لقياس مدى التحضير المطلوب لتحويلهم إلى الجانب الآخر (Zhang & Zhang & Qiu (2017)) ويرى الباحثان ان إدارة التغيير هي عبارة عن مجموعة من العمليات والانشطة المستخدمة لضمان إجراء تغيير رئيسي في المنظمة وفق منهجية علمية مخططة، وهذا يتطلب توفير الموارد وإدارة مقاومة التغيير من أجل زيادة المشاركة وتحقيق الأهداف التنظيمية، يبدأ تحقيق التغيير المستدام بفهم واضح للوضع الحالي للمنظمة، يليه تنفيذ استراتيجيات مناسبة وموجهة، وهذا جميعا يحتاج الى دعم القيادة العليا ووضع التشريعات والاجراءات التي تساعد على انجاح التغيير المنشود.

- أبعاد التغيير المنظمي

تشير اغلب الدراسات إلى أن التغيير المنظمي يتكون عدد من الأبعاد منها :

(Abdi Khadid, Rotich, 2017, & Hashim, 2013)

التغيير هو بمثابة عملية تؤثر على العديد من جوانب المنظمة، حيث أن التطورات والتغيرات السريعة في الثقافات والتكنولوجيا وأساليب التنظيم تجعل المنظمة ملزمة بتنفيذ عمليات التغيير التي تشمل مجالات الثقافة والتكنولوجيا والهيكل، حيث يمكن أن يؤثر التغيير على العديد من الجوانب أهمها: (Wanza & Nkuraru, 2016).

التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وذلك لأن كل تغيير داخل المنظمة من الضروري أن يصحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، وهو الأمر الذي يمكن من خلال القيام بحذف أو دمج بعض الوحدات التنظيمية أو إعادة تحديد المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه " الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها (الكبيسي، 1998، 19) .

التغيير على مستوى الثقافة

يمكن فهم الثقافة على نطاق واسع على أنها "مجموعة من الافتراضات الضمنية الأساسية حول كيف يكون العالم ، وما يجب أن تكون عليه مجموعة من الناس والتي تحدد تصوراتهم وأفكارهم ، ومشاعرهم ، وسلوكهم العلني (Schein, 1996). ان تغيير الثقافة التنظيمية ليس بالمهمة السهلة على الرغم من أن الثقافة التنظيمية في بعض الأحيان لا تكون تحت السيطرة الإدارية ، تشير الدراسات إلى أن تغيير الثقافة التنظيمية يعني تقبل الأفكار الجديدة وتبنيها ، لذلك ، فإن الثقافة التنظيمية هي العامل الأكثر تأثيراً للحفاظ على جهود التغيير (Cebula et al., 2012).

على المنظمة إدخال تغييرات مستمرة على مواقف، وقيم العاملين وذلك لايجاد ثقافة قوية تساهم في تشجيع روح الانتماء، وتقوية السلوك الإيجابي لدى العاملين فيها. وذلك من خلال التغيير في إجراءات العمل التي تقوم عليها هذه الأنظمة كالقيام بتطوير هذه الإجراءات وتبسيطها، لما لها تأثير كبير في تبادل المعلومات وتقوية العلاقات بين العاملين والإدارة ، وعكس ذلك يؤدي إلى التدهور في العلاقات مما يؤثر سلباً على التغيير المنشود (جواد، 2000، 36) .

التغيير على مستوى التكنولوجيا

يحدث التغيير التكنولوجي في جميع أنحاء العالم في كل قطاع وهذا التغيير يجلب دائماً فوائد أو مخاطر. يمكن توقع فوائد استخدام التكنولوجيا ولكن من الصعب التنبؤ بالمخاطر بسبب استخدام التكنولوجيا التي تقاوم التغيير (Zhu, 2015). غالباً ما يكون للتغييرات التكنولوجية تأثير إيجابي على الكفاءة والفعالية التنظيمية، لكن من الصعب حقاً التعرف على التغيير التنظيمي بسبب التغييرات التكنولوجية الحديثة. في عملية التغيير يتعين على القادة التركيز على التقنيات الحديثة حتى يتمكنوا من الحصول على ميزة تنافسية على المنافسين (Diamond, 1996).

10. اختبار الفرضيات

- منهجية الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بجميع مستوياتهم الوظيفية بوزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عمان، وعددهم (2306) موظف، منهم 1035 ذكور و1271 إناث
- عينة الدراسة:

حددت عينة الدراسة وفق أسلوب العينة العشوائية، حسب جدول العينات واعتماداً على حجم المجتمع الكلي، بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار، النجار والزعبي، 2018، 109)، (Sekaran, & Bougie, 2016) وعليه بلغت حجم العينة (333) استبانة. حيث تم توزيع (340) استبانة على العينة، ثم استرد منها (311) وتم استبعاد (11) لعدم صلاحيتها، وعليه تمثلت العينة النهائية بـ (300) استبانة، ونسبته (88%) من العينة الرئيسية، تمثلت وحدة التحليل من الموظفين العاملين في الوزارة.

- ثبات أداة الدراسة للتأكد من ثبات (Reliability) أداة الدراسة فقد تم احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient) لبيان مدى الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة، وتوضح مدى جودة بناء فقرات الاستبانة وقوة تماسكها.

جدول (1) قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة

المقاييس	Cronbach's Alpha
معامل الاتساق الكلي	.947
تحديد الاحتياجات التدريبية	840.
تصميم البرامج التدريبية	829.
تنفيذ العملية التدريبية	880.
تقييم العملية التدريبية	.810
استراتيجية التدريب ككل	944.
التغيير الهيكلي	873.
التغيير التكنولوجي	866.
التغيير في الثقافة المنظمة	71.9
التغيير المنظمي ككل	947.
اراس المال البشري	943.
الاستبانة ككل	976.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن قيم معاملات الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (α) تراوحت ما بين (0.810-0.943)، وقد بلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (0.976)، ومن خلال النظر إلى قيم الثبات في الجدول. جاءت أعلى من (0.60) وهو الحد الأدنى المقبول لثبات الأداة في الدراسات الانسانية، وتعتبر هذه الأداة صالحة للتطبيق، على عينات أخرى وبظروف مختلفة، وبأوقات مختلفة أيضاً (Sekaran & Bougie, 2010, 323) (النجار، النجار والزعبي، 2017، 151).

- الفرضية الرئيسية الاولى

Ho1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب بأبعادها (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية وتقييم العملية التدريبية) في التغيير المنظمي بدلالة أبعادها مجتمعة (الثقافة المنظمة، الهيكل التنظمي، التكنولوجيا) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

جدول (2) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الاولى

النموذج	ملخص النموذج		تحليل التباين	
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية
1	.791 ^a	.625	121.903	4
				Sig F
				.000

a. المتغير المستقل: تقييم العملية التدريبية. تحديد الاحتياجات التدريبية. تنفيذ

العملية التدريبية. تصميم البرامج التدريبية

b. المتغير التابع: التغيير المنظمي

جدول (3) نتائج تحليل المعاملات للفرضية الرئيسية الاولى

رقم النموذج	النموذج	جدول المعاملات coefficient			
		B	الخطا المعياري	بيتا	T
1	تحديد الاحتياجات التدريبية	.145	.145	.155	2.636
	تصميم البرامج التدريبية	.085	.055	.090	1.516
	تنفيذ العملية التدريبية	.154	.056	.165	2.897
	تقييم العملية التدريبية	.441	.053	.474	7.850
					Sig T
					.009
					.131
					.004
					.000

ولاختبار الفرضية الرئيسية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

تشير نتائج الجدول رقم (22) أن معامل الارتباط ($R=0.791$) وهو يشير قوة إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل استراتيجية التدريب بأبعادها في التغيير المنظمي هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة (121.903)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$) وهو أقل من 0.05. حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.625$) وهي تشير إلى أن (62.5%) من التباين في التغيير المنظمي يمكن تفسيره من خلال في (استراتيجية التدريب).

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (تحديد الاحتياجات التدريبية) قد بلغت (0.145) وأن قيمة t عنده هي (2.636)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.05$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (تصميم البرامج التدريبية) قد بلغت (0.085) وأن قيمة t عنده هي (1.516)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.094$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (تنفيذ العملية التدريبية) (0.154) وقيمة t عنده هي (2.897)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.031$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وبلغت قيمة B عند بعد (تقييم العملية التدريبية) (0.441) وقيمة t عنده هي (7.850)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.080$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب بأبعادها (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية وتقييم العملية التدريبية) في التغيير المنظمي بدلالة أبعادها مجتمعة (الثقافة المنظمية، الهيكل التنظمي، التكنولوجيا) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان." وقد تم إخضاع الفرضيات المتفرعة من هذه الفرضية، لتحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى ينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب بأبعادها مجتمعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية وتقييم العملية التدريبية) في الثقافة المنظمة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

جدول (4) نتائج اختبار استراتيجية التدريب في الثقافة المنظمة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

جدول المعاملات Coefficients		تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع			
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*		F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
.058	1.906	.077	.146	تحديد الاحتياجات التدريبية	.000	65.983	.475	.689	التغيير في الثقافة المنظمة
.183	1.333	.078	.104	تصميم البرامج التدريبية					
.010	2.601	.074	.191	تنفيذ العملية التدريبية					
.000	5.225	.078	.407	تقييم العملية التدريبية					

تشير نتائج الجدول (23) أن قيمة ($R=0.689$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين استراتيجية التدريب) والتغيير في الثقافة المنظمة. وتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.475$)، وهذا يعني أن بعد استراتيجية التدريب قد فسّر ما مقداره (47.5%) من التباين في التغيير في الثقافة المنظمة، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (65.983) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمه (B) لتنفيذ العملية التدريبية (0.191) و تقييم العملية التدريبية (0.407) عند مستوى ثقة اقل من ($Sig=0.050$) وهذه تؤكد

معنوية المعاملان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). في حين ان قيمة (B) لتحديد الاحتياجات التدريبية كانت (0.146) وقيمة (B) لتصميم البرامج التدريبية (0.104) وهذه تؤكد عدم معنوية المعاملان عند مستوى ($\text{Sig}=0.050$).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب بأبعادها مجتمعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية وتقييم العملية التدريبية) في الثقافة المنظمة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان"

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{01-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≤ 0.05) α لاستراتيجية التدريب بأبعادها مجتمعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية وتقييم العملية التدريبية) في الهيكل المنظمي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

جدول (5) نتائج اختبار استراتيجية التدريب في الهيكل التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

جدول المعاملات Coefficients				تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		التغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	F	R ²	
مستوى الدلالة	الحسوبة				مستوى الدلالة	الحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط
.000	1.938	.064	.232	تحديد الاحتياجات التدريبية	.000	99.285	.576	.759
.486	3.710	.066	.044	تصميم البرامج التدريبية				
.431	.697	.062	.048	تنفيذ العملية التدريبية				
.000	.788	.065	.514	تقييم العملية التدريبية				

تشير نتائج الجدول (23) أن قيمة ($R=0.759$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين استراتيجية التدريب والتغير في الثقافة المنظمة. وتبين أن قيمة معامل

التحديد ($R^2=0.576$)، وهذا يعني أن بعد استراتيجية التدريب قد فسّر ما مقداره (57.6%) من التباين في التغيير في الهيكل التنظيمي، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (99.285) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمه (B) لتحديد الاحتياجات التدريبية (0.232) وتقييم العملية التدريبية (0.514) عند مستوى ثقة اقل من ($Sig=0.050$) وهذه تؤكد معنوية المعاملان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). في حين ان قيمة (B) لتصميم البرامج التدريبية (0.044) وقيمة (B) لتنفيذ العملية التدريبية (0.048) وهذه تؤكد عدم معنوية المعاملان عند مستوى ($Sig=0.050$).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب بأبعادها مجتمعة في الهيكل المنظمي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان" الفرضية الفرعية الثالثة:

3- H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب في التغيير التكنولوجي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

جدول (6) نتائج اختبار استراتيجية التدريب في التغيير التكنولوجي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

جدول المعاملات Coefficients		تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		التغير التابع			
Sig t* مستوى الدلالة	T الحسوية	B البيان	Sig F* مستوى الدلالة	F الحسوية	R ² معامل التحديد		R معامل الارتباط		
.440	.772	.067	.053	تحديد الاحتياجات التدريبية	.000	72.331	.498	.705	التغيير في التكنولوجيا
.124	1.545	.069	.107	تصميم البرامج التدريبية					
.001	3.414	.065	.225	تنفيذ العملية التدريبية					
.000	5.719	.068	.400	تقييم العملية التدريبية					

تشير نتائج الجدول (23) أن قيمة ($R=0.705$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين استراتيجية التدريب والتغيير التكنولوجي. وتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.498$)، وهذا يعني أن بعد استراتيجية التدريب قد فسّر ما مقداره (49.8%) من التباين في التغيير التكنولوجي، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (72.331) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمه (B) لتنفيذ العملية التدريبية (0.225) و تقييم العملية التدريبية (0.400) عند مستوى ثقة اقل من ($Sig=0.050$) وهذه تؤكد معنوية المعاملان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). في حين ان قيمة (B) لتحديد الاحتياجات التدريبية (0.053) وقيمة (B) لتصميم البرامج التدريبية (0.107) وهذه تؤكد عدم معنوية المعاملان عند مستوى ($Sig=0.050$).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب بأبعادها مجتمعة في التكنولوجيا في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان "

11. النتائج:

اظهرت النتائج ما يلي

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب بأبعادها (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية وتقييم العملية التدريبية) في التغيير المنظمي بدلالة أبعادها مجتمعة (الثقافة المنظمة، الهيكل التنظمي، التكنولوجيا) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب بأبعادها مجتمعة في الهيكل المنظمي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب بأبعادها مجتمعة في التكنولوجيا في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

12. التوصيات :

من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة، يقدم الباحثون مجموعة من التوصيات،

وهي:

- تطوير استراتيجية التدريب ضمن خطط التغيير في الوزارة
- تطوير قدرات العاملين وعقد برامج تدريبية من اجل زيادة مهاراتهم خصوصا في التكنولوجيا
- مراجعة الهيكل التنظيمي باستمرار لضمان مستويات عالية من الاداء.

13. قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية :

- إريدة ،أحمد ولطفي ، باسم (2021) ، محددات نجاح إدارة التغيير التنظيمي: مراجعة الأدبيات ودراسة الحالة. المجلة الدولية لإدارة الأعمال الهندسية ، المجلد 13 : 1-15.
- جواد، شوقي (2010) ، السلوك تنظيمي في منظمات الاعمال ، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحباشنة، صالح عواد (2019)، إدارة الموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والدور المعدل للقيادة التحويلية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- زمانان ، محمد (2021)، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية الكويتية من خلال تعديل دور الثقافة التنظيمية. مجلة علم النفس والتعليم ، المجلد. 58 رقم 2.
- الكبسي، عامر(1998). التنظيم الإداري بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي قطر، الدوحة: مطابع دار الشرف.
- النيصافي ، ايمان راتب (2020)،أثر استراتيجية التدريب في أداء الوظيفي " دراسة ميدانية في قطاع المؤسسة العامة للنفط في سورية." رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة السورية الافتراضية .
- ياغي، محمد عبد (2015م)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الرابعة، الرياض: عمادة شئون المكتبات جامعة الملك سعود.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية :

- Abdi Khadid, M., & Rotich, G., (2017), Effect of Strategic Change on Performance of Commercial Banks in NAIROBI CENTRAL BUSINESS DISTRICT, The Strategic Journal of Business & Change Management, 4(9), 185 – 200

- Albabtain, A.(2019) Training methods by educational training supervisors in Saudi Arabia (In Arabic). J. Educ. Sci. Imam Muhammad ibn Saud Islam. Univ. 17, 479–522.
- Armstrong M.A. (2009) A Handbook of Human Resources Management (11ed). London : Kogan Page
- Awuor, E., & Kamau, E. (2015). Analysis of the role of leadership styles in managing change in organizations: a case study of Kenya tea development agency (KTDA). Journal of Resources Development and Management, 10, 1-15
- Diamond, M. A. (1996). Innovation and diffusion of technology: A human process. Consulting Psychology Journal: Practice & Research, 48, 221–229.
- Gopal, Effectiveness of Executive Training Programs, The Indian Journal of Commerce, 61(3), 2008, 143-150
- Hashim, M. (2013, July). Change Management. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(7), 685-694. Doi :10.6007 / IJARBS /v3-i7/92
- Holli,B. & Calabrese, R. Communication and education Skills for dietetics professionals Philadelphia: Lippincott, Williams & Wilkins, 1998)
- Kapoor,S, Chaubey, D & Negi, A. (2015). Analysis of Training Need Identification Process And Perceived Training Outcome. Midas Touch International Journal Of Commerce, Management And Technology Issn: 2320 -7787. 3. 1-12.
- Kim , J. &Choi ,S. (2020)The Intensity of Organizational Change and the Perception of Organizational Innovativeness; with Discussion on Open Innovation , Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity 6(3).
- Mann, S., & Robertson, I. (1996). What should train evaluations evaluate? Journal of European Industrial Training, 20(9), 14-20
- Nagar, V. Measuring Training Effectiveness, The Indian Journal of Commerce, 62(4), 2009, 86-90

- Richard P. J., Devinney T. M., Yip G.S., & Johnson G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal Management*, 35 (3), 718-804.
- Rikkua, R & Chakrabartyb, N (2013). Training Needs Analysis: A Case Study of Loco Pilots. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 104. pp. 1105 – 1111.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9 20.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1),p 9- 20.
- Tamunomiebi . M & Damiete.L. Change Management and Organizational Resilience, *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)* Volume 7 Issue 2.
- Thalheimer, W. (2018). The learning-transfer evaluation model: sending messages to enable learning effectiveness. Retrieved from <https://www.worklearning.com/2018/02/14/thelearning-transfer-evaluation-model-ltem/>.
- Wanza,SR. & Nkuraru,J. (2016) Influence of Change Management on Employee Performance: A Case of University of Eldoret, Kenya, *International Journal of Business and Social Science* , 7(4), 190-199.
- Zainol.,etal (2021)Managing Organizational Change through Effective Leadership: A Review from Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 11, No. 1, P. 1 – 10.
- Zhang, L., Zhang, N., & Qiu, Y. (2017). Positive group affective tone and employee work engagement: A multilevel investigation. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 45(11), 1905-1918.
- Zhu, C. (2015). Organizational culture and technology-enhanced innovation in higher education. *Technology, Pedagogy and Education*, 24, 65–79.