



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا  
ISSN (Print):- 1110-1237  
ISSN (Online):- 2735-3761  
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>  
المجلد ( يناير ) ٢٠٢٣ م



مبادرة إدارة التغيير ( نموذج كوتر ) وأثرها على الثقافة التنظيمية  
بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان

إعداد

أ/ سهام بنت محمد بن عبدالله الشيبانية  
باحثة دكتوراه في الفلسفة في التربية  
الجامعة الاسلامية العالمية - ماليزيا

المجلد (٩١) يناير ٢٠٢٣ م

## ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مبادرة إدارة التغيير نموذج كوتر بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، واشتملت عينة الدراسة على (326) مفردة من الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة؛ وقد توصلت الباحثة للعديد من النتائج أهمها أن المتوسط العام للمحور الأول: نموذج كوتر جاء بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.020) وبدرجة استجابة (عالية). وأن المتوسط العام للمحور الثاني: الثقافة التنظيمية جاء بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.737) وبدرجة استجابة (عالية)، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمبادرة إدارة التغيير نموذج كوتر على الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، حيث بلغت قيمة (R) ( $0.415^a$ ) بمستوى دلالة ( $0.000b$ ).

**كلمات مفتاحية:** إدارة التغيير - نموذج كوتر - الثقافة التنظيمية، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان



## Abstract

The study aimed to identify the level of application of the change management initiative "Kotter Change Model" in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, identify the level of organizational culture in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, and to identify the impact of the change management initiative (Kotter's Model) on the organizational culture of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. The study sample included (326) individuals of the administrative staff in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. The researcher relied on the descriptive analytical approach as the study method and used the questionnaire as the study tool. The researcher reached several results including the overall mean of the first axis: Kotter's model came with an arithmetic mean of (4.07), a standard deviation of (1.020), and a (high) response degree. The overall mean of the second axis: organizational culture came with an arithmetic mean of (4.01), a standard deviation of (.737) and a (high) response degree, and there was a statistically significant impact of the change management initiative "Kotter's model" on organizational culture in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, as the value of (R) (.415<sup>a</sup>) with a significance level (.000<sup>b</sup>).

**Keywords:** Management Change, Kotter Change Model, Organizational Culture, Ministry of Education, Sultanate of Oman

## ١ . المقدمة والخلفية الخاصة بالدراسة

يمكن وصف العصر الذي نعيش فيه بعصر التغيير، فهو يختلف تمامًا عما عاشه آباؤنا وأجدادنا، إذ أصبح عالمنا اليوم أكثر انتظامًا، واستجابة للعلوم الحديثة؛ ومما لا شك فيه أن موضوع التغيير يُعد من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد من جانب الباحثين على مستوى مختلف المنظمات رغبةً منها في تطوير كافة العمليات التي تتم بداخلها؛ من أجل تقديم جودة أفضل لعملائها، ومن ثم فقد بدأ العديد من الباحثين باستقصاء الإستراتيجيات المتنوعة التي يمكن الاعتماد عليها من أجل تطبيق عمليات التغيير التنظيمي على الوجه الأكمل.

وبالرغم من وجود العديد من النماذج والمبادرات الخاصة بعمليات إدارة التغيير في البيئات التنظيمية إلا أن أبرز تلك النماذج قد تمثل في نموذج لوين، ونموذج كوتر، ونموذج أفكار لإدارة التغيير (Dijesh & Mary, 2017).

وتمكن جون باول كوتر من كتابة مقال في عام (١٩٩٥) بعنوان "قيادة التغيير: لماذا تخفق جهود التحول؟"، ولقد ارتكز ذلك المقال على تحليل عشرات المنظمات التي كان لها نفس الهدف تقريبًا، وهو إجراء تغييرات للتعامل مع التحديات البيئية، ولقد أكد "كوتر" على أن هناك ثمانية تحديات تحول دون التطبيق الناجح للتغيير، وفي عام (١٩٩٦) تمكن "كوتر" من نشر أكثر كتبه مبيعًا على الإطلاق والذي يحمل عنوان "قيادة التغيير" إذ تمكن من تحديد ثماني خطوات أساسية لإنجاح تطبيق التغيير (Magnúsdóttir, 2018).

يتضمن نموذج كوتر (Kotter) ثماني مراحل للتغيير يتمثل أبرزها في: المتابعة، وتوفير الوضوح، وتطوير الرؤية، وإيصال رؤية التغيير للآخرين، وتوليد مكاسب قصيرة الأجل، وإدخال منهجيات جديدة في الثقافة، وهو ما أشار إليه عليان (٢٠١٥) حينما أكد على أن نموذج جون كوتر يتمثل في كل من النماذج الآتية: متابعة عملية التغيير بشكل متلاحق، ومستمر، وجعل عملية التغيير بينة الخطوات والأهداف، وتحديث رؤية، وإستراتيجية عملية التغيير بشكل متواصل، وتوضيح رؤية التغيير للغير، وتمكين الأفراد من التصرف بشكل حر، وإيجاد مكاسب على المدى القصير، والحفاظ على المكاسب التي تم الحصول

عليها، والمضي قُدماً تجاه تحقيق تغييرات أخرى، وضرورة تمثُل إستراتيجيات حديثة في ثقافة العاملين.

ويمكن التعامل مع نظرية الثقافة التنظيمية على أنها ذلك الإطار الذي يتم من خلاله فهم طبيعة البيئات التنظيمية من خلال تسليط الضوء على الثقافة السائدة فيها، وبالاستناد على القيم، والاتجاهات، والسلوكيات، والمعتقدات الخاصة بأفرادها (Santoriello, 2015).

## ٢. القضايا وطرح المشكلة

على الرغم من أهمية تطبيق نماذج إدارة التغيير بالمؤسسات العمانية بوجه عام والمؤسسات التعليمية بوجه خاص إلا انه يواجهها العديد من المشكلات حيث أشارت دراسة الشبيبي (٢٠١٢، ص.ص ٩-١٠) إلى أن هناك مقاومات للتغيير تظهر من قبل العاملين بالمؤسسات التعليمية داخل سلطنة عمان، وذلك بسبب تدمر العاملين من البرامج والمشاريع التطويرية المطبقة داخل المؤسسة التعليمية، كما يؤكد موظفي المؤسسات التعليمية بالسلطنة على عدم كفاية البرامج التطويرية المقدمة، كما ينتقد الموظفون البرامج والمشاريع التطويرية المطبقة، هذا وتتنخفض دافعية العاملين نحو تطبيق البرامج التطويرية، كما يتردد بعض الموظفين في مجال التربية والتعليم من تجري الأفكار الجديدة المقدمة من قبل الوزارة.

وقد ظهرت مقاومة التغيير في المؤسسات التعليمية من قبل الموظفين لخطط التطوير والإصلاح، مثل التعامل مع تقنيات التعليم والأدوات الحديثة في المعامل، وتقنيات الحاسب الآلي (كتاب، ٢٠١٦، ص. ٤).

ولقد أفاد الرواس (٢٠٢٠) بأنه معقرب تنفيذ رؤية السلطنة ٢٠٤٠ فإن إيمان الشعب بفكرة التغيير ينبغي أن يتقدّمه "إرادة التغيير" خصوصاً أثناء الحديث عن المؤسسات الحكومية، والخاصة التي يظن بعضها أن إدارة التغيير نقطة من العسير الوصول إليها؛ إذ إن إدارة التغيير من الممكن أن تحتاج تغييراً في معظم مفاهيم، وقيم الوظيفة بالنسبة لاعتقاد الموظف أن ذلك لا يناسب إمكاناته. ومقاومة التغيير موضوع مهم ينبغي أن يتم وضعه في الاعتبار؛ إذ يوجد بعض الموظفين الذين يعتقدون أن إدارة التغيير شيء غير

إيجابي، ويمثل خطرًا عليه، وعلى وجوده بداخل المؤسسة، وأنها خطوة غير مفيدة له على المستوى الوظيفي، بل تعود عليه بالسلب؛ وعليه لا بد أن يسبق إدارة التغيير تعريف الموظفين، وتهيئتهم، والتفاعل معهم بتبيين الطرق الحديثة التي ستسلكها المنظمة من أجل إدارة التغيير، وذلك عن طريق عدة طرق، مثل عقد ملتقى، أو إنشاء ندوة، أو ورشة عمل. والأزمة هنا منشؤها أن المنظمات التعليمية بسلطنة عمان تواجه الكثير من الضغوطات التي تتمثل في مقاومة التغيير والتي تعتبر من أهم أسباب التأخر، وذلك لارتباط هذه المقاومة بظهور الصراعات التنظيمية وضغوطات العمل، فالتغيير في أي منظمة يواجه مقاومات من قبل العاملين داخل المؤسسة، سواء أكان هذا التغيير في الاهداف والسياسات، أو شمل التغيير الهياكل التنظيمية أو في سلوكيات الأفراد، كما أن هذه المقاومة تؤثر على الوقت والموارد المالية والبشرية (الشبيبي، ٢٠١٢، ص. ٨)؛ فبالأمل في الأدب النظري الذي خُصص لمناقشة ذلك الأمر يمكن ملاحظة -منذ الوهلة الأولى- أن هناك محدودية في الدراسات العلمية التي تناولت تلك الظاهرة في وزارة التربية والتعليم بالسلطنة.

### ٣.مراجعة الأدبيات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الثبتي (٢٠١٨) بعنوان: "قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير": تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير، والتعرف على درجة أبعاد نموذج كوتر للتغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية، وتبين أن الدراسة نوعها كمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة، واستعان بالاستبانة أداة للدراسة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في الفصل الأول للعام الجامعي (١٤٣٨ - ١٤٣٩هـ)، والبالغ عددهم (١٠٧) عضو هيئة تدريس، واشتملت عينة الدراسة على (٦١) عضواً، وتم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للعبارات،

كما تم حساب معامل الثبات لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة، وحساب معامل ارتباط بيرسون للتحقق من الصدق الداخلي لعبارات الاستبانة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: جاءت درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاءت أبعاد نموذج كوتر للتغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية بدرجة متوسطة فيما عدا بُعد ضرورة التغيير الملحة فقد جاء بدرجة عالية.

دراسة دنيا (٢٠١٤) بعنوان: "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر-": تهدف الدراسة إلى التعرف على نقاط الضعف التي تواجه الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة، والتعرف على نقاط القوة التي تتميز بها الثقافة التنظيمية في الشركة، وتبين أن الدراسة نوعها كمي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي مناهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة أداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في شركة "بيبيسي" المتواجدة بالمنطقة الصناعية روية بالجزائر العاصمة، واشتملت عينة الدراسة على (٧١) عاملاً، وتم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وحساب التكرارات، والنسب المئوية، وقد توصلت الباحثة للعديد من النتائج أهمها: تبين أن نقاط الضعف التي تواجه الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة هي نقص الاهتمام بالعنصر البشري، وضعف برامج التحفيز المادي، والمعنوي؛ مما ينعكس سلباً على دافعية الأفراد العاملين تجاه عملية التغيير التنظيمي، ومحدودية الترقية، ونقص الفرص المتاحة للأفراد العاملين، وضعف مستوى نظام الاتصال، وانعدام ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم توافر المناخ الملائم للابتكار، والإبداع، وتبين أن نقاط القوة التي تتميز بها الثقافة التنظيمية في الشركة تتمثل في أن أغلب العاملين في هذه الشركة لم تصل أعمارهم إلى (٤٠) سنة، وأن الفئة الشابة هي الغالبة، ووجود علاقة حسنة بين الرؤساء، والمرووسين، وشعور الفرد بالأمن، والاستقرار الوظيفي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة "ماجنوسدوتير" (Magnúsdóttir, 2018) بعنوان: "تطبيق الإستراتيجية باستخدام أسلوب التغيير ثمانى الخطوات لكوتر: دراسة حالة شركة استشارية كبرى في

أيسلندا". تهدف هذه الدراسة إلى بحث عملية تطبيق إستراتيجية التغيير باستخدام نموذج كوتر ثماني الخطوات في شركة استشارية كبرى في أيسلندا، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة، ومديري المشروعات، والرعاة لتطبيق إستراتيجية كوتر في شركة استثمارية كبرى في أيسلندا، واشتملت عينة الدراسة على (٤) من أعضاء مجلس الإدارة، ومديري المشروعات، والرعاة، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعي القائم على المقابلات الشخصية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: يتم استخدام نموذج كوتر ثماني الخطوات باعتباره المبادئ التوجيهية في عملية تطبيق إستراتيجية التغيير، وتشمل خطوات نموذج كوتر في تطبيق إستراتيجية التغيير: خلق الشعور بالمطالب الملحة، وبناء التحالف الموجه، وصياغة الرؤية، والمبادرات الإستراتيجية، وحشد الجماعة التطوعية، وتمكين العمل بواسطة إزالة المعوقات، وإنتاج المكاسب قصيرة المدى، والحفاظ على التسريع، وتأسيس التغيير، وتشمل معوقات تطبيق نموذج كوتر ثماني الخطوات للتغيير: عدم وجود مطالب عاجلة لجهود التغيير في المشروع الواقعي، وعدم القدرة على التواصل بين المؤسسة، وبين العاملين فيما يتعلق بالرؤية المؤسسية، وتطبيق إستراتيجية التغيير بشكل جيد، وكذلك الإخفاق في حشد المجموعات التطوعية لتطبيق عملية التغيير.

دراسة "بيرد" (Baird, 2018) بعنوان: "تأثير نظرية جون كوتر المتعلقة بالتغيير على تطبيق مجتمعات التعلم المهنية وتصورات معلمي المرحلة الثانوية في المدارس العامة": تهدف هذه الدراسة إلى بحث تأثيرات نموذج جون كوتر ثماني الخطوات المتعلقة بإطار، وإستراتيجيات التغيير الناجحة في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الثانوية، والكشف عن تصورات معلمي المدارس الثانوية حول فاعلية الإستراتيجيات المتعلقة بالتغيير القائمة على نموذج جون كوتر ثماني الخطوات، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من المعلمين ذوي الكفاءة العالية في المدارس العليا الشاملة في منطقة كبيرة شمال كاليفورنيا، واشتملت عينة الدراسة على (١٦٥) معلم من المدارس العليا الشاملة شمال كاليفورنيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي المسحي القائم على الاستبانة المسحية الإلكترونية المكوّنة من (٥١) سؤالاً فيما يتعلق بتصورات المعلمين حول فاعلية



إستراتيجيات التغيير من خلال نموذج جون كوتر ثماني المراحل، واستخدم المقابلات الشخصية المكونة من (١٠) أسئلة مفتوحة الإجابة حول نموذج كوتر المتعلق بالتغيير، واعتمد الباحث على أسلوب التثليث في تحليل البيانات المتعلقة بالاستبانة المسحية، والمقابلات الشخصية للتعرف على فاعلية نموذج كوتر المتعلق بالتغيير في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي لاستخدام نموذج جون كوتر ثماني الخطوات على التغيير المنهجي في مجتمعات التعلم المهنية الذي يظهر في التغيير في القواعد، والمعلومات المستخدمة، والإستراتيجيات التربوية، ومعايير النجاح، والرقابة القيادية، وتشمل إستراتيجيات التغيير الفعالة القائمة على نموذج جون كوتر في مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الثانوية من منظور المعلمين بناء الرؤية، والإعلان عن المهام، وتمكين العاملين من إنجاز المهمات الوظيفية، وتساعد إستراتيجيات التغيير القائمة على نموذج جون كوتر في تغلب المعلمين على المقاومة المتعلقة بتغيير الممارسات التربوية لديهم، ويساعد تطبيق مجتمعات التعلم المهنية من خلال نموذج جون كوتر المتعلق بالتغيير على توفير الفرص التعاونية للمعلمين، والمديرين، والتي تساعد في تيسير المناقشات حول الممارسات التربوية، والتي تؤثر بشكل مباشر على نجاح الطلاب، كما يوفر المناخ المدرسي الداعم للتغيير لتلبية احتياجات الطلاب.

### التعقيب على الدراسات السابقة

يتبين أن بعض الدراسات السابقة قد تناولت نموذج كوتر مثل دراسة "بيرد" (Baird, 2018)، وبعض الدراسات السابقة قد تناولت الثقافة التنظيمية مثل دراسة العاجز (٢٠١١)، وبعض الدراسات السابقة قد استخدمت المنهج الوصفي مثل دراسة العاجز (٢٠١١)، وبعض الدراسات السابقة قد اشتملت على الموظفين مثل دراسة دنيا (٢٠١٤)، واعتمدت بعض الدراسات على الاستبانة مثل دراسة الثبيتي (٢٠١٨)، ويتميز البحث الحالي بأنه الوحيد على حد علم الباحثة الذي تناول تأثير مبادرة كوتر على الثقافة التنظيمية بسلطنة عمان، كما استفادت الباحثة من البحث الحالي في صياغة مشكلة الدراسة والتعليق على نتائج الدراسة والربط بالدراسات السابقة

#### ٤. الإطار المفاهيمي

حين يُعرف "بينيتودونوفريو" (2014) Bennett & D'Onofrio الإطار المفاهيمي على أنه: "مجموعة من المصطلحات، والافتراضيات، والنظريات التي من شأنها أن توضح، أو تدعم الظاهرة محل الدراسة".

وستحاول الباحثة من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على نموذج كوتر والثقافة التنظيمية. وعليه، فإنه يمكن القول بأن المتغير المستقل يتمثل في (مبادرات إدارة التغيير بنموذج كوتر التي سبق وأن تم الإشارة إليه، والمتغير التابع يتمثل في (الثقافة التنظيمية) بأبعادها: (البعد التنظيمي، والبعد الإنساني، والبعد الإداري). وعليه فإن الباحثة ستحاول التصدي لمشكلة إدارة التغيير بداخل الوزارة من خلال ما ورد في الأدب النظري بشأن المراحل التي يمكن من خلالها إدارة التغيير في البيئات التنظيمية على نحو مناسب باعتبارها استراتيجيات فعالة لضمان مشاركة كافة العاملين في تلك العملية، وكذلك ضمان فهمهم الكامل لانعكاساتها على مصلحة البيئة التنظيمية، وكذلك مردودها الإيجابي عليهم. كما ستحاول الباحثة تتبع العلاقة بين مشكلة إدارة التغيير (نموذج كوتر) وبين الثقافة التنظيمية من أجل تحديد الأثر الخاص بالمتغير المستقل على المتغير التابع بصورة أكثر وضوحًا على اعتبار أن نموذج لوين يمكن أن يسهم بصورة فعالة في التأثير على الثقافة التنظيمية السائدة وتغييرها في البيئات التنظيمية.

#### ٥. أهداف وغايات الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية

١. التعرف على مستوى تطبيق مبادرة إدارة التغيير نموذج كوتر بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

٢. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

٣. التعرف على أثر مبادرة إدارة التغيير نموذج كوتر على الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

٤. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول لمبادرة إدارة التغيير (نموذج كوتر) تعزي لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

٥. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### ٦. أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية

١. ما مستوى تطبيق مبادرة إدارة التغيير نموذج كوتر بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟

٢. ما مستوى الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟

٣. ما أثر مبادرة إدارة التغيير نموذج كوتر على الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول لمبادرة إدارة التغيير (نموذج كوتر) تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

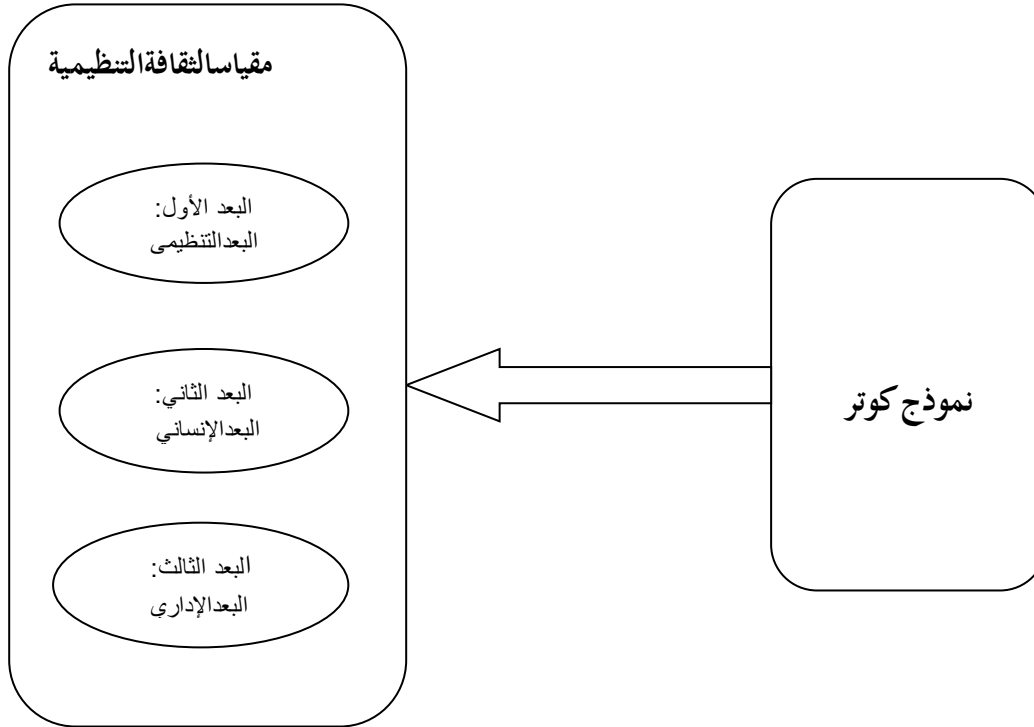
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مقياس الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

#### ٧. الأساليب

#### ١.٧ تصميم الدراسة

الشكل التالي يوضح تصميم الدراسة وفقاً لمتغيراتها:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي والمنهج الوصفي هو الذي يعرفه سلاطينية والجيلاني (٢٠١٢، ص. ١٣٣) على أنه "طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد، أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها، والعلاقات التي تتصل بها وتغيرها، وكشف الجوانب التي تحكمها".



شكل رقم (١) نموذج الدراسة

## ٢.٧ المجتمع وأخذ العينة

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وقد اشتملت العينة على (٣٣٢) عامل وذلك باستخدام معادلة ريتشارد جيجر على النحو التالي:

جدول رقم (١) مجموع للموظفين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان حسب

### الجنسية والجنس

المجموع	المجموع الكلي		الجنسية
	رجال	نساء	
2462	1668	794	عماني
18	17	1	غير عماني
2480	1685	795	المجموع

## الجدول رقم (٢) الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل	النسبة المئوية للاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي
333	326	97.89%

يتبين من الجدول السابق: أن عدد الاستبيانات الموزعة (333)، بينما عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (326) مفردة بواقع (97.89%) من الاستبيانات الموزعة.

### خصائص عينة البحث:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشتمل على:

#### أ- توزيع أفراد العينة حسب النوع:

### الجدول رقم (٣) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	199	61.0%
أنثى	127	39.0%
الدرجة الكلية	326	100.0%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب النوع هي (61.0%)، وهي الخاصة بـ(ذكور)، ويليهما نسبة (39.0%) وهي الخاصة بـ(الإناث).

#### ب- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

### الجدول رقم (٤) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
أقل من بكالوريوس	63	19.3%
بكالوريوس	183	56.1%
ماجستير	53	16.3%
دكتوراه	27	8.3%
الدرجة الكلية	326	100%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب المؤهل العلمي هي (56.1%)، وهي الخاصة بـ(بكالوريوس)، ويليهما نسبة (19.3%) وهي الخاصة بـ(أقل من بكالوريوس)، بينما جاءت أقل نسبة (8.3%) وهي الخاصة بـ(دكتوراه).

ج-توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (٥) توزيع أفراد العينة حسب سنواتالخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من خمس سنوات.	109	33.4%
من خمس إلى أقل من عشر سنوات.	136	41.7%
عشر سنوات فأكثر	81	24.8%
الدرجة الكلية	326	100%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب عدد سنواتالخبرة هي (41.7%)، وهي الخاصة بـ(من خمس إلى أقل من عشرسنوات)، ويليهما نسبة (33.4%) وهي الخاصة بـ(أقل من خمس سنوات)، بينما جاءت أقل نسبة (24.8%) وهي الخاصة بـ(عشرسنوات فأكثر).

### ٣.٧ الأدوات

قامت الباحثة ببناء استبانة للكشف عن مبادرةإدارة التغيير(نموذج كوتر) وأثرها على الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنةعمان.

### ٤.٧ أساليب فحص البيانات

#### أولاً: صدق الأداة:

تم إرسال الاستبانة بعد وضع الصورة الأولية لها إلى عدد من الأساتذة المتخصصين، للحكم على مناسبة الصياغة اللغوية ووضوحها ومدى انتماء الفقرات للاستبانة، وقد اتفق (٨٠%) من السادة المحكمين على مناسبة الصياغة اللغوية للعبارة وكذلك انتمائها للاستبانة،وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (٢٥) فقرة، موزعين على محاورين.

• صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة:

أولاً: المحور الأول: نموذج كوتر

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون للمحور الأول: نموذج كوتر

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
المحور الأول: نموذج كوتر			
١	.977**	٦	.827**
٢	.978**	٧	.961**
٣	.952**	٨	.948**
٤	.927**	٩	.918**
٥	.828**	١٠	.925**

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في المحور الأول: نموذج كوتر بين (-)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول.

ثانياً: المحور الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٧) معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
البعد الأول: البعد التنظيمي			
١١	.936**	١٤	.972**
١٢	.971**	١٥	.969**
١٣	.913**		
البعد الثاني: البعد الإنساني			

.870**	١٩	.858**	١٦
.822**	٢٠	.886**	١٧
		.925**	١٨
<b>البعد الثالث: البعد الإداري</b>			
.903**	٢٤	.898**	٢١
.851**	٢٥	.941**	٢٢
		.925**	٢٣

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية الذي تنتمي إليه الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالته حيث تراوحت في البعد الأول: البعد التنظيمي بين (.913\*\* - .972\*\*) وتراوحت في البعد الثاني (البعد الإنساني)، بين (.822\*\* - .925\*\*)، بينما تراوحت في البعد الثالث (البعد الإداري) بين (- .941\*\* .851\*\*)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

#### • الصدق البنائي العام لمحور الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية

تم التحقق من الصدق البنائي العام للمحور الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط العام للمحور الثاني، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٨) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط العام للمحور

#### الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: البعد التنظيمي	.980**
٢	البعد الثاني: البعد الإنساني	.938**
٣	البعد الثالث: البعد الإداري	.970**



يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط المحور الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية، والمتوسط العام للمحور الثاني جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين ( $0.938^{**}$  -  $0.980^{**}$ ) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الثاني.

ثانياً: ثبات الأداة:

• معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول: نموذج كوتر

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الأول ويوضح نتائجه الجدول التالي:  
الجدول رقم (٩) معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول: نموذج كوتر

الرقم	الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	تستشعر الوزارة بأكملها الحاجة الملحة إلى التغيير.	.976
٢	تسعى الوزارة إلى تشكيل فريق متميز من الأشخاص الأكفاء لتطبيق التغيير بشكل مدروس.	.976
٣	تضع الوزارة الرؤية والإستراتيجية المناسبة لإحداث التغيير المطلوب	.977
٤	تعتمد الوزارة على تفعيل الاتصال بين كافة العاملين بداخلها من أجل إحداث التغيير.	.978
٥	تلتزم الوزارة بتوفير الدعم الكامل لإزالة كافة العوائق أمام عملية التغيير.	.982
٦	تعتمد الوزارة في خططها للتغيير على وضع أهداف قصيرة المدى وقابلة للتحقيق.	.982
٧	تلتزم الوزارة بمكافأة الأشخاص الذين نجحوا في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.	.977
٨	تؤمن الوزارة بأن التغيير الحقيقي يحتاج إلى وقت وجهد طويل الأمد.	.977
٩	تركز الوزارة على ترسيخ قيم التغيير في نفوس الموظفين وبخاصة الجدد.	.978
١٠	تحرص الوزارة على عقد اجتماعات بصورة منتظمة يتم من خلالها مناقشة عن إنجازات التغيير التي تم تحقيقها.	.978
	المتوسط العام	.980

يتبين من نتائج الجدول السابق: أن قيم المعاملات لعبارات المحور الأول: نموذج كوتر جاءت بقيم عالية؛ حيث جاءت قيم معامل الثبات الفقرات بين (976- .982)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لعبارات المحور (980)، مما يدل على صلاحية المحور للتطبيق وإمكانية الوثوق في نتائجه.

• معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني ويوضح نتائجه الجدول التالي:  
الجدول رقم (١٠) معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية

الرقم	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
١	البعد الأول: البعد التنظيمي	.942
٢	البعد الثاني: البعد الإنساني	.962
٣	البعد الثالث: البعد الإداري	.965
المتوسط العام		.971

يتبين من نتائج الجدول السابق: أن قيم المعاملات لأبعاد المحور الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية جاءت بقيم عالية؛ حيث جاءت قيم معامل الثبات الأبعاد بين (942- .965)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لعبارات المحور (971)، مما يدل على صلاحية المحور للتطبيق وإمكانية الوثوق في نتائجه.

٥.٧ تحليل البيانات والأساليب الإحصائية

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعت الباحثة إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار (T-Test)، تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، ومعادلة المدى.

## ٨. نتائج الدراسة

٨. ١ نتيجة السؤال رقم ١ والذي نص على: مامستوى تطبيق مبادرة إدارة التغيير نموذج كوتر بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟

فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الأول: نموذج كوتر ، ومن ثم ترتيب هذه الفقرات تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم ( ١١ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة

حول عبارات المحور الأول: نموذج كوتر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الاستجابة
١	تستشعر الوزارة بأكملها الحاجة الملحة إلى التغيير.	3.99	1.457	10	عالية
٢	تسعى الوزارة إلى تشكيل فريق متميز من الأشخاص الأكفاء لتطبيق التغيير بشكل مدروس.	4.17	1.314	1	عالية
٣	تضع الوزارة الرؤية والإستراتيجية المناسبين لإحداث التغيير المطلوب.	4.06	1.409	6	عالية
٤	تعتمد الوزارة على تفعيل الاتصال بين كافة العاملين بداخلها من أجل إحداث التغيير.	4.14	1.358	2	عالية
٥	تلتزم الوزارة بتوفير الدعم الكامل لإزالة كافة العوائق أمام عملية التغيير.	4.02	1.438	8	عالية
٦	تعتمد الوزارة في خططها للتغيير على وضع أهداف قصيرة المدى وقابلة للتحقيق.	4.00	1.428	9	عالية
٧	تلتزم الوزارة بمكافأة الأشخاص الذين نجحوا في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.	4.09	1.367	5	عالية

عالية	7	1.431	4.05	تؤمن الوزارة بأن التغيير الحقيقي يحتاج إلى وقت وجهد طويل الأمد.	٨
عالية	3	1.354	4.13	تركز الوزارة على ترسيخ قيم التغيير في نفوس الموظفين وبخاصة الجدد.	٩
عالية	4	1.376	4.10	تحرص الوزارة على عقد اجتماعات بصورة منتظمة يتم من خلالها مناقشة عن إنجازات التغيير التي تم تحقيقها.	١٠
عالية	---	1.020	4.07	المتوسط العام للمحور الأول: نموذج كوتر	

### يتبين من الجدول السابق:

- أن المتوسط العام للمحور الأول: نموذج كوتر جاء بدرجة استجابة (عالية) وبمتوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (1.020).

٨. ٢ نتيجة السؤال رقم ٢ والذي نص على: مامستوى مقياس الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري أبعاد المحور الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد المحور الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية

المرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
2	١	البعد الأول: البعد التنظيمي	4.03	1.010	عالية
1	٢	البعد الثاني: البعد الإنساني	4.11	1.057	عالية
3	٣	البعد الثالث: البعد الإداري	3.90	1.167	عالية
		المتوسط العام للمحور الثاني	4.01	.737	---

### يتبين من الجدول السابق:

- أن المتوسط العام للمحور الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية جاء بدرجة استجابة (عالية) وبمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (.737).

على ذلك يمكن تناول نتائج محاور الاستبانة بتفصيل أكثر على النحو التالي:

### البعد الأول: البعد التنظيمي

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الأول البعد التنظيمي، ومن ثم ترتيب هذه الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة، ويبين ذلك الجدول التالي:

#### الجدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول البعد الأول: البعد التنظيمي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١١	4.03	1.441	3	عالية
١٢	3.97	1.494	5	عالية
١٣	4.00	1.496	4	عالية
١٤	4.09	1.425	1	عالية
١٥	4.05	1.463	2	عالية
المتوسط العام	4.03	1.010	--	عالية

### يتبين من الجدول السابق:

- جاء المتوسط العام البعد الأول: البعد التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (4.03)، وانحراف معياري قدره (1.010)، وبدرجة استجابة (عالية).

### البعد الثاني: البعد الإنساني

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثاني البعد الإنساني، ومن ثم ترتيب هذه الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة، ويبين ذلك الجدول التالي:

## الجدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة

### حول البعد الثاني: البعد الإنساني

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١١	4.13	1.436	2	عالية
١٢	4.08	1.417	4	عالية
١٣	4.10	1.423	3	عالية
١٤	4.07	1.408	5	عالية
١٥	4.16	1.341	1	عالية
المتوسط العام	4.11	1.057	--	عالية

### يتبين من الجدول السابق:

- جاء المتوسط العام البعد الثاني: البعد الإنساني بمتوسط حسابي قدره (4.11)، وانحراف معياري قدره (1.057)، وبدرجة استجابة (عالية).

### البعد الثالث: البعد الإداري

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثالث البعد الإداري، ومن ثم ترتيب هذه الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة، ويبين ذلك الجدول التالي:

## الجدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة

### حول البعد الثالث: البعد الإداري

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١١	4.03	1.446	1	عالية
١٢	4.01	1.457	2	عالية
١٣	3.72	1.627	5	عالية
١٤	3.85	1.574	4	عالية
١٥	3.87	1.547	3	عالية
المتوسط العام	3.90	1.167	--	عالية

### يتبين من الجدول السابق:

- جاء المتوسط العام البعد الثالث: البعد الإداري بمتوسط حسابي قدره (3.90)، وانحراف معياري قدره (1.167)، وبدرجة استجابة (عالية).

٨. ٣ نتيجة السؤال رقم ٣ والذي نص على: ما أثر مبادرة إدارة التغيير على الثقافة

التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي، والجدول التالي ويبين ذلك:

الجدول رقم (١٦) يوضح أثر مبادرة إدارة التغيير على الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان

المتغير المستقل	B	Beta	قيمة (ت)	دلالة (ت)	R	R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة	القرار
المحور الأول: نموذج كوتر	.300	.415	8.201	.000	.415 <sup>a</sup>	.172	67.258	.000b	دال

يتبين من الجدول السابق:

- أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير على الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، حيث بلغت قيمة (R) في المحور الأول: نموذج كوتر (0.415<sup>a</sup>) بمستوى دلالة (0.000b).

٨. ٤ نتيجة السؤال رقم ٤؛ والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول لمبادرة إدارة التغيير (نموذج كوتر) تعزي لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واختبار (T-test) على النحو التالي:

أ- الفروق الإحصائية باختلاف متغير النوع:

تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع على النحو التالي:

الجدول رقم (١٧) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق بين آراء أفراد العينة حول لمبادرة إدارة التغيير (نموذج كوتر)

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
المحور الأول: نموذج كوتر	ذكر	199	4.02	1.067	1.205	324	.229	غير دال
	أنثى	127	4.16	.938				

يتبين من نتائج الجدول مايلي:



- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) تعزى لمتغير النوع وذلك في المحور الأول: نموذج كوتر .

**الفروق الإحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي:**

فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف علي الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (١٨) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول مبادرة إدارة التغيير (نموذج كوتر) وفقاً

**لمتغير المؤهل العلمي**

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة إحصائية
المحور الأول: نموذج كوتر	بين المجموعات	4.098	3	1.366	1.318	.268
	داخل المجموعات	333.730	322	1.036		
	المجموع	337.828	325	--		

**يتبين من نتائج الجدول ما يلي:**

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك في المحور الأول: نموذج كوتر.

**ج- الفروق الإحصائية باختلاف متغير سنوات الخبرة:**

فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف علي الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (١٩) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول مبادرة إدارة التغيير (نموذج كوتر) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	لدلالة إحصائية
المحور الأول: نموذج كوتر	بين المجموعات	2.459	2	1.230	1.184	.307
	داخل المجموعات	335.369	323	1.038		
	المجموع	337.828	325	--		

يتبين من نتائج الجدول ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك في المحور الأول: نموذج كوتر.

٨. ٥ نتيجة السؤال رقم ٥ والذينصلى: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مقياس الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واختبار (T-test) علنا لنحو التالي:

أ- الفروق الإحصائية باختلاف متغير النوع:

تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع على النحو التالي:

الجدول رقم (٢٠) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق بين آراء أفراد العينة حول مقياس الثقافة التنظيمية وفقاً لمتغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الأول:	ذكر	199	3.97	1.037	1.275-	324	.203	غير دال
	أنثى	127	4.11	.964				
البعد الثاني:	ذكر	199	4.09	1.067	435	324	.664	غير دال

				1.044	4.14	127	أنثي	الإنساني
غير دال	.105	324	1.624	1.196	3.81	199	ذكر	البعد الثالث: البعد الإداري
				1.112	4.03	127	أنثي	
غير دال	.100	324	1.650	.738	3.96	199	ذكر	المتوسط العام
				.730	4.09	127	أنثي	

### يتبين من نتائج الجدول مايلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) تعزى لمتغير النوع وذلك في كل من أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية التي تتمثل في (البعد الأول: البعد التنظيمي، البعد الثاني: البعد الإنساني، البعد الثالث: البعد الإداري)، وأيضاً المتوسط العام للمحور.

### ب- الفروق الإحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي:

فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف علي الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (٢١) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات

مفردات عينة الدراسة حول مقياس الثقافة التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	لدلالة الإحصائية
البعد الأول: البعد التنظيمي	بين المجموعات	1.274	3	.425	.414	.743
	داخل المجموعات	330.510	322	1.026		
	المجموع	331.784	325	--		
البعد الثاني: البعد الإنساني	بين المجموعات	1.128	3	.376	.335	.800
	داخل المجموعات	361.701	322	1.123		
	المجموع	362.829	325	---		
البعد الثالث: البعد الإداري	بين المجموعات	5.871	3	1.957	1.443	.230
	داخل المجموعات	436.583	322	1.356		
	المجموع	442.454	325	---		
المتوسط العام	بين المجموعات	.755	3	.252	.461	.709
	داخل المجموعات	175.676	322	.546		
	المجموع	176.431	325	--		

### يتبين من نتائج الجدول ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك في كل من أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية التي تتمثل في (البعداً الأول: البعد التنظيمي، البعد الثاني: البعد الإنساني، البعد الثالث: البعد الإداري)، وأيضاً المتوسط العام للمحور.

### ح- الفروق الإحصائية باختلاف متغير سنوات الخبرة:

فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف علي الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٢) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول مقياس الثقافة التنظيمية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعداً الأول: البعد التنظيمي	بين المجموعات	.005	2	.003	.003	.997
	داخل المجموعات	331.778	323	1.027		
	المجموع	331.784	325	--		
البعد الثاني: البعد الإنساني	بين المجموعات	.733	2	.367	.327	.721
	داخل المجموعات	362.095	323	1.121		
	المجموع	362.829	325	--		
البعد الثالث: البعد الإداري	بين المجموعات	.956	2	.478	.350	.705
	داخل المجموعات	441.498	323	1.367		
	المجموع	442.454	325	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	.401	2	.200	.368	.692
	داخل المجموعات	176.030	323	.545		
	المجموع	176.431	325	--		

### يتبين من نتائج الجدول ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك في كل من أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية التي تتمثل في (البعداً الأول: البعد التنظيمي، البعد الثاني: البعد الإنساني، البعد الثالث: البعد الإداري)، وأيضاً المتوسط العام للمحور.

## ٩. مناقشات نتائج الدراسة

٩.١ نتيجة رقم ١: مجيء المتوسط العام للمحور الأول: نموذج كوتر بدرجة استجابة (عالية) ويمكن تفسير ذلك باهتمام الوزارة بكافة الأشياء التي تساهم في تطوير كل ما يخص العملية التعليمية من خلال بناء خطة استراتيجيه واضحة من أجل تحقيق أهداف الوزارة، بالإضافة إلى اعتمادها على اختيار أهداف قصيرة المدى يمكن تنفيذها بسهولة، وذلك لإدراك الوزارة أن التغيير يتطلب المزيد من الوقت والجهد على المدى البعيد.

وهذا ما يختلف مع دراسة الثبتي (٢٠١٨)، الذي أشار إلى مجيء درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

٩.٢ نتيجة رقم ٢: مجيء المتوسط العام للمحور الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية المقارنة بدرجة استجابة (عالية)، ويمكن تفسير بأن العاملين في وزارة التربية والتعليم لديهم القدرة على تنظيم المعلومات وتقبل التغييرات التي تحدث في الوزارة حرصاً منهم على الرقي بالجانب المعرفي والاقتصادي.

وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة "سيمبوياسو" (Cimpoiasu, 2013)، التي أشارت إلى أن التغيير التنظيمي الناجح يضمن الالتزام القيادي المستمر، والجهود التنظيمية على جميع المستويات للحفاظ على العلاقة التداخلية بين إدارة التغيير، والثقافة التنظيمية.

٩.٣ نتيجة رقم ٣: مجيء المتوسط العام للبعد الأول: البعد التنظيمي بدرجة استجابة (عالية)، ويمكن تفسير ذلك بسعي الوزارة إلى فتح قنوات اتصال بينها وبين العاملين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار والأخذ بمقترحاتهم في عمليات التغيير، بالإضافة إلى استعداد العاملين لتحمل الضغوط التي تحدث كأثر جانبي للتغيير في الوزارة، من أجل المنفعة العام.

٩.٤ نتيجة رقم ٤: مجيء المتوسط العام للبعد الثاني: البعد الإنساني بدرجة الاستجابة (عالية)، ويمكن تفسير ذلك بأن الوزارة تهدف إلى إقامة العديد من الأنشطة الاجتماعية من أجل تكوين علاقات إنسانية مع العاملين وبين العاملين وبعضهم البعض،

فالاحتياجات الإنسانية هي التي تساهم في وجود استقرار في حياة الإنسان من الناحية النفسية والعقلي، وهذا ما يساهم في تشكيل الرضا الوظيفي لدي العاملين في الوزارة.

٥.٩ نتيجة رقم : ٥ مجيء المتوسط العام للبعد الثالث: البعد الإداري بدرجة استجابة (عالية)، ويمكن تفسير ذلك بامتلاك الوزارة إلى عدد من سياسات التي تساهم في تحقيقا لعدالة التنظيمية في القرارات الإدارية التي تم أقرارها من قبل الإدارة، كما تعمل الوزارة على تصميم خطط تنطوري تساعد على ترجمة التغيير التنظيمي للمؤسسة، بالإضافة إلى دعم الوزارة للأراء العاملين والأخذ بها في عين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية.

٦.٩ نتيجة رقم ٦: أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير على الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، حيث بلغت قيمة (R) في المحور الأول: نموذج كوتر (.415a). بمستوى دلالة (.000b).

ويمكن تفسير وجود تأثير إيجابي لمبادرة إدارة التغيير على الثقافة التنظيمية إلى أنه كلما كانت إدارة التغيير تسعى إلى الرد على استفسارات العاملين وتعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرار وتحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم، كانت الثقافة التنظيمية للعاملين من السهل تغييرها للتناسب مع المرحلة الجديدة للمؤسسة التي تعمل على تطوير طرق العمل المستخدمة.

٧.٩ نتيجة رقم ٧: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) تعزى لمتغير النوع وذلك في المحور الأول: نموذج كوتر .

ويمكن تفسير ذلك بأن مبادرة إدارة التغيير تعتمد على وضع رؤية استراتيجيه واضحة من أجل تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، بالإضافة إلى مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار من أجل تجنب العقبات والتحديات التي قد تواجه الإدارة أثناء عمليات التغيير وذلك بغض النظر عن النوع.

٨.٩ نتيجة رقم ٨: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك في المحور الأول: نموذج كوتر.

- ويمكن تفسير ذلك بأن مبادرة إدارة التغيير لا تتعلق بالمؤهل العلمي للعاملين بقدر ارتباطها بمدى تقابلهم للتغيير من أجل دعم وتعزيز النجاحات الصغيرة التي تحققها المؤسسة إلى أن تحقق الهدف التي تسعى الوصول إليها.

٩.٩ نتيجة رقم ٩: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك في المحور الأول: نموذج كوتر.

ويمكن تفسير ذلك بأن سنوات الخبرة للعاملين لا تشكل تأثيرًا على مبادرة إدارة التغيير التي تعمل على إعادة ترتيب الأمور الخارجية والداخلية للوزارة من أجل إحداث التغيير الإيجابي وتجنب السلبيات من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الجودة.

١٠.٩ نتيجة رقم ١٠: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير النوع وذلك في كل من أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية التي تتمثل في (البعدا الأول: البعد التنظيمي، البعد الثاني: البعد الإنساني، البعد الثالث: البعد الإداري)، وأيضاً المتوسط العام للمحور.

يمكن تفسير ذلك بأن الثقافة التنظيمية تشكل عدد من الاتجاهات التي تساهم في تكوين القواعد الرئيسية لأداء العاملين في الوزارة طبقاً للفاعلية والكفاءة وهذا لا يتأثر بالنوع، بقدر تعلقه بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة العاجز (٢٠١١)، التي توصلت إلى وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين إجابات المبحوثين عن دور الثقافة التنظيمية في وزارة التربية، والتعليم تعزى لمتغير الجنس.

١١.٩ نتيجة رقم ١١: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك في كل من أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية التي تتمثل في (البعدا الأول: البعد التنظيمي، البعد الثاني: البعد الإنساني، البعد الثالث: البعد الإداري)، وأيضاً المتوسط العام للمحور.

ويمكن تفسير ذلك بتشابه الظروف التي ساهمت في تشكيل الثقافة التنظيمية للعاملين في المؤسسة وهذا بغض النظر عن المؤهل العلمي للعاملين، فقد خضع الجميع للعادات والقوانين التي تتحكم في ثقافة التنظيمية في الوزارة.

١٢.٩ نتيجة رقم ١٢: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك في كل من أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية التي تتمثل في (البعدا الأول: البعد التنظيمي، البعد الثاني: البعد الإنساني، البعد الثالث: البعد الإداري)، وأيضاً المتوسط العام للمحور.

يمكن تفسير ذلك بأن سنوات الخبرة للعاملين في الوزارة لا تشكل أي تأثير على الثقافة التنظيمية وأبعادها الثلاثة، حيث أن الثقافة التنظيمية تعمل على تقبل العاملين للتغيرات التي تطرأ على المؤسسة، ويعود ذلك إلى إدراك العاملين إلى أهمية هذه القرارات وذلك من خلال مشاركتهم في صناعة القرار والشفافية في جميع العمليات الثقافية.

#### ١٠. التوصيات

##### ١٠.١ إلى صناع السياسة

- ضرورة الاهتمام بإتباع مبدأ الشفافية والوضوح أثناء عميلة التغيير مع العاملين.
- ضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية لدي العاملين في الوزارة تربية والتعليم في سلطنة عمان.
- ضرورة تمني الوعي بأهمية التغيرات التي تطرأ على المؤسسة في تحسين جودة الأداء.

##### ١٠.٢ فيما يتعلق بالدراسات/ البحوث المستقبلية

- التوجه الاستراتيجي للوزارة التربية والتعليم والثقافة التنظيمية في سلطنة عمان.
- تصور مقترح حول دور الثقافة التنظيمية في تطوير المؤسسات التعليمية.



## قائمة المراجع

### أولاً: قائمة المراجع العربيّة

- الثبتي، خالد عواض. (٢٠١٨). قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربويّة بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربويّة والنفسية، ١٠ (١)، ١٦١-٢٠٩.
- سلاطينة، بقاسم؛ الجيلاني، حسان. (٢٠١٢). المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الرواس، محمد رامس. (٢٠٢٠). إرادة التغيير قبل إدارة التغيير. البوابة الإعلامية لسلطنة عمان. <https://omaninfo.om/topics/62/show/319586>
- الشبيبي، فخرية بنت أحمد بن ناصر. (٢٠١٢). أسباب مقاومة برامج التطوير التربوي لدى المديرين ومساعدتهم مدارس التعليم الأساسي (٥-١٠) بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.
- عليان، ربحي مصطفى. (٢٠١٥). إدارة التغيير. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- كنتاب، محمد بن يوسف بن يعقوب. (٢٠١٦). مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية: أسبابه وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديريها. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٥ (٦)، ١٨٨-٢١٦.



### ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية

- Baird, F. M. (2018). *The Effect Of John Kotter's Theory Of Change On The Implementation Of Professional Learning Communities And The Perceptions Of Secondary Teachers In A Public School Setting*. PhD, Concordia University Irvine, California.
- Bennett, S., & D'Onofrio, A. (2014). *Beyond Critique: Revised Approaches to Community-Driven Development*. An Inception Paper, International Rescue Committee.
- Dijesh, K J., & Mary, R. R. (2017). Analysis of change models and evolving business strategies for proposed change in dynamic environment. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 4(3), 1315–1357.
- Magnúsdóttir, H. K. (2018). *Implementing Strategy Using the Kotter 8-Step Change Process: A Case Study in a Large Consultancy Firm in Iceland* (Unpublished Master Dissertation), Reykjavík University, Iceland.
- Santoriello, A. J. (2015). *Assessing Unique Core Values with the Competing Values Framework: The CCVI Technique for Guiding Organizational Culture Change* (Unpublished Doctor Dissertation), Portland State University, Portland, Oregon.