



درجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسُلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

إعداد

د/ سعود بن سليم بن سعد الشعيلي / د/ حسام الدين السيد محمد إبراهيم
باحث تربوي بوزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان / دكتور باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية
والتنمية - مصر

الناش

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة

جمهورية مصر العربية

يناير ٢٠٢٣م

درجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

إعداد/ د/ سعود بن سليم الشعيلي د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٩٩) موظفاً إدارياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model) جاءت متوسطة بصورة إجمالية، كما جاءت متوسطة في أبعاد نشر رؤية التغيير، وتثبيت التغييرات، وإزالة العوائق أمام التغيير، وتحقيق نجاحات صغيرة، وتعزيز النجاحات، بينما جاءت عالية في بُعدي إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته، وتشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة، أما بُعد صياغة رؤية واضحة للتغيير فقد حصل على درجة منخفضة. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور، والمؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس، وسنوات الخبرة، ولصالح أكثر من ١٠ سنوات.

الكلمات المفتاحية: مديري الدوائر - إدارة التغيير - نموذج كوتر - المديرية العامة للتربية والتعليم - سلطنة عُمان .

درجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

The Degree practice of circles manager for the dimensions of change management in the General Directorate of Education in Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman in the light of the Kotter Model

Prepared by: Dr. Saud bin Sulayem bin Saad Al-Shaili

Educational researcher at the Ministry of Education - Sultanate of Oman

Dr. Hossam El Din Elsaid Mohammad Ibrahim

Researcher at the National Center for Educational Research and Development - Egypt

Abstract

The present study aimed to identify The Degree practice of circles manager for the dimensions of change management in the General Directorate of Education in Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman in the light of the Kotter Model, study used a descriptive method, also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (99) administrative employee. The results of the study reached that The Degree practice of circles manager for the dimensions of change management in the General Directorate of Education in Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman in the light of the Kotter Model was came generally moderate degree ; They also came moderate degree in dimensions Communicate the change vision, change institutionalize, surpassing eventual obstacle, Create visible short and Consolidating gains; While it was high in the dimensions of Establish a sense of urgency and Creating the guiding coalition; As for dimension a developing a vision and strategy, it received a low degree ; The results also revealed that there were statistically significant differences in the responses of the study sample members at the level ($\alpha \leq 0.05$) due to all variable sex variable in favor of males , scientific qualification in favor of the bachelor's holders and years of experience in favor of more than 10 years and above.

Keywords: circles manager - change managemen- Kotter Model - General Directorates of Education -Sultanate of Oman.

درجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

د/ سعود بن سليم بن سعد الشعلي / د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم

المقدمة:

تقوم وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان بجهود مستمرة لتحسين وتطوير العملية التعليمية في جميع جوانبها، وذلك لمواجهة التغيرات والتحولات والتطورات المعاصرة مثل: العولمة، والثورة المعرفية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما يرتبط بها من نمو للتقنيات الرقمية، وتتضمن تلك الجهود مشروعات وبرامج متنوعة، ويتم التخطيط والتنفيذ والإشراف والمتابعة والتقييم لهذه البرامج من خلال المديرية العامة للتربية والتعليم باعتبارها إدارة وسيطة بين وزارة التربية والتعليم والمدارس.

وتشتمل مشروعات وبرامج التحسين والتطوير المدرسي بسلطنة عُمان على إحداث تغييرات متنوعة في مختلف مجالات العملية التعليمية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال قيادات تعليمية لديها من الكفايات والكفاءات التي تمكنها من إدارة التغيير بكفاءة وفعالية لتحقيق الجودة والتميز في العملية التعليمية، ومن هذه القيادات مديري الدوائر في المديرية العامة للتربية والتعليم.

إن إدارة التغيير عملية مُنظمة يتم فيها تطبيق مجموعة متنوعة من المعارف والأدوات والمصادر للتأثير على الأفراد، وإحداث تطوير في أدائهم المهني بهدف تحقيق الجودة والتميز في العمل المؤسسي، وتمكين المؤسسة من الاستجابة الفعالة لحاجات وتوقعات المُستفيدين،

درجة ممارسة مُدبِري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

ومن المنافسة مع المؤسسات المناظرة لها في المجتمع، ومواكبة التطورات والتغيرات والتحويلات والتحديات المحلية والعالمية والاستجابة لتأثيراتها المتنوعة. (Paramitha et.al.,2020) ولكي يتم إحداث هذه التغييرات بكفاءة وفعالية ويكون لها آثار إيجابية على العملية التعليمية، فلا بد أن يتولى قيادتها مديرون يمتلكون مبادرات متنوعة للتغيير، ويبسرون ويدعمون تنفيذه، ويوفرون ثقافة مُنفتحة تستوعب جميع مُتطلباته، وتجعل العاملين يندمجون في أنشطته وبرامجه بصورة تعاونية وتشاركية تعبر عن روح الفريق الواحد بدلاً من مقاومة التغيير ووضع العراقيل نحو تنفيذه، ويشجعون العاملين على الإبداع والابتكار وتبني أساليب عمل جديدة في إحداث التغيير وتطويره في المُستقبل (Kaufman et.al.,2020))، كما يتيح القادة الفرص للعاملين بالمشاركة في تحديد الموارد والأنشطة والتنسيق وإدارة الوقت الخاص بعمليات التغيير، بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات لأداء الأعمال، والمُشاركة في صنع القرارات في جميع مراحل التغيير. (El Hage,2020, 180-181)

ويقوم مُدبِرو المؤسسات التعليمية بإدارة التغيير بجودة وتميز من خلال استخدام وتوظيف مجموعة متنوعة من الأنماط القيادية مثل: القيادة التحويلية Transformational Leadership، والقيادة التبادلية Transactional Leadership، والقيادة المُستدامة Situational Leadership، والقيادة التعليمية Instructional Leadership، والقيادة الخادمة Servant Leadership وذلك حسب مواقف التغيير، وقضاياه، ومُشكلاته، ومراحله الزمنية. (Sherman.,2021)

وتأسيساً على ذلك اهتم كثير من الباحثين بوضع نماذج لقيادة التغيير في المؤسسات والمنظمات المُعاصرة، وذلك منذ فترات زمنية بعيدة، ففي عام ١٩٥٨م وضع ليببت وآخرون Lippitt et.al نموذجاً لقيادة التغيير تضمن سبعة مراحل، الأولى تشخيص المُشكلة

Assess the motivation والثانية تقييم الحوافز والقدرة ،Diagnose the problem والثالثة تقييم الموارد المتاحة للمؤسسة Assess the resources ، والرابعة اختيار أهداف التغيير التدرجية Choose progressive change objects ، والخامسة أدوار وكلاء التغيير The role of the change agents ، والسادسة الحفاظ على التغييرات .Gradually terminate ، والسابعة إنهاء التغيير بشكل تدريجي Maintain the change . (Kritsonis, 2005)

وفي عام ١٩٨٧م قام كل من شاني وبيوش Shani and Bushe بوضع نموذج لقيادة التغيير في المؤسسات عُرف بنموذج بحوث العمل Action Research Model ، وتضمن هذا النموذج ثمانية مراحل، الأولى تحديد المشكلة Problem Identification ، والثانية استشارة خبير في علم السلوك Consultation with a Behavioral Science ، والثالثة جمع البيانات والتشخيص التمهيدي Data Gathering and Expert Feedback to a Preliminary Diagnosis ، والرابعة التغذية الراجعة من المستفيدين ، والخامسة التشخيص المشترك للمشكلة Joint Diagnosis of Key Client or Group ، والسادسة تخطيط العمل المشترك Joint Action Planning ، والسابعة العمل والتنفيذ Action ، والثامنة جمع البيانات بعد العمل والتنفيذ Data Gathering After Action . (Cummings & Worley, 2008)

وفي عام ١٩٩٥م وضع العالم كوتر Kotter نموذجاً لقيادة التغيير تضمن ثمانية مراحل، الأولى إيجاد شعور بضرورة التغيير Establish a sense of urgency ، والثانية تشكيل مجموعة قيادية مؤثرة Creating the guiding coalition ، والثالثة صياغة رؤية واستراتيجية للتغيير Developing a vision and strategy ، والرابعة نشر الرؤية للتغيير surpassing ، والخامسة إزالة العوائق Communicate the change vision

درجة ممارسة مُدبِري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

eventual obstacle، والسادسة تحقيق نجاحات صغيرة Create visible short، والسابعة تعزيز النجاحات Consolidating gains، والثامنة تثبيت التغييرات Institutionalize Change. (Kaufman et.al., 2020)

وتضمنت المرحلة الأولى إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته، حيث يقوم قائد المؤسسة بالحديث عن التغيير وأهميته وضرورته في المرحلة الحالية، كما يبذل قصارى جهده لإقناع العاملين بجِدوى التغيير وما يمكن أن يحققه من مكاسب وفوائد على المستويات الفردية والجماعية والمؤسسية، مع التوضيح لهم بأن المؤسسة لن تتمكن من الاستمرار في نجاحها، أو تميزها في الأداء، أو المنافسة الفعالة إذا واصلت أداء أعمالها بالطرائق والأساليب الحالية. (Aldemir, 2010)

واشتملت المرحلة الثانية على تشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة، حيث يقوم قائد المؤسسة بتشكيل مجموعة قيادية تتكون من العاملين ذوي الخبرات والمهارات لمساعدتهم في تحديد معالم التغيير، وهذه المجموعة تمثل كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة، ويشعر كل عضو فيها بأنه سفير لتخصصه أو وحدته الإدارية (Crosthwaite, 2021).

وتناولت المرحلة الثالثة صياغة رؤية واضحة للتغيير، حيث يقوم قائد المؤسسة مع المجموعة القيادية بوضع رؤية واضحة ومُحددة للتغيير، ويحدِّدون مجالاته وأساليبه والمُشاركين فيه والمستفيدين منه. (Kaufman et.al., 2020)

أما المرحلة الرابعة فتضمنت نشر الرؤية، حيث يتولى قائد المؤسسة في المقام الأول مسؤولية نشر الرؤية بين جميع العاملين والمستفيدين من خلال التواصل الفعال مع جميع الوحدات الإدارية بالمؤسسة، كما يقوم بالإجابة عن أي أسئلة أو استفسارات خاصة بالتغيير. (Kang"ethe, 2014)

واشتملت المرحلة الخامسة على إزالة العوائق أمام التغيير، حيث يعمل قائد المؤسسة مع المجموعة القيادية على إزالة العقبات أمام التغيير وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة التي تساعد على تحقيق النجاحات والأهداف المرجوة من التغيير، بالإضافة إلى توضيح بعض التحديات والمشكلات التي يمكن أن تواجههم أثناء التغيير وكيفية التغلب عليها وحلها، وذلك لتقليل مقاومة العاملين للتغيير. (Calder, 2013)

وتناولت المرحلة السادسة تحقيق نجاحات صغيرة، حيث يعمل قائد المؤسسة على مساعدة العاملين على رؤية النجاحات التي تحققت، لتشجيعهم على دعم التغييرات والاستمرار فيها، وتُعتبر النجاحات الصغيرة مؤشرات ودلائل وبراهين على أنّ التغيير له جدوى وأن الفوائد الكبرى ستتحقق عندما يكتمل تنفيذ عمليات التغيير. (Okemba,2018)

وركزت المرحلة السابعة على تعزيز النجاحات، حيث تتراكم النجاحات الصغيرة مع مرور الوقت وتصبح نجاحات كبيرة، ومن المهم تعزيز هذه النجاحات التي تحققت أثناء التغيير، ويجب على قائد المؤسسة دعم النجاحات والإنجازات الصغيرة والاحتفال بها، وهذا يُساهم في إقناع جميع العاملين بأنّ التغيير له فوائد ومنافع مُتعددة. (Pollack& Pollack,2015)

واهتمت المرحلة الثامنة بتثبيت التغييرات، حيث يعمل قائد المؤسسة على تعميم القواعد والإجراءات والسلوكيات والممارسات الجديدة المصاحبة للتغيير وتطويرها بصورة مُستمرة . (Brock et.al.,2019)

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى سكر وحمدان (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مقررري اللجان المدرسية في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للجدارات الإدارية في ضوء نموذج

درجة ممارسة مُدربي الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

كوتر للتغيير، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (٣٦٢) من المعلمين المُعلمات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير جاءت متوسطة بصورة إجمالية، كما جاءت متوسطة أيضاً في مجالات: الاهتمام بالنظام، وقيادة الفريق، والثقة بالنفس، التوجه نحو الإنجاز؛ بينما جاءت منخفضة في مجالي التفكير التحليلي، والمبادرة"، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، ومتغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة أكثر من ١٠ سنوات.

كما أجرى آل مسلط والمخلافي (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى الوقوف على دور المشرف التربوي في إدارة التغيير وعلاقته بمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (٣٤١) من المعلمين المُعلمات، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في إدارة التغيير كانت عالية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة بوضياف وبن خور (٢٠١٦) إلى تحديد درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الإداري والبيداغوجي في المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة الجزائرية من وجهة نظرهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٦٦) مُديراً ومُديرة، وكشفت نتائج الدراسة أن

درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الإداري والبيداغوجي في المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة الجزائرية جاءت متوسطة بصورة إجمالية، كما جاءت متوسطة أيضاً في جميع محاور الدراسة وهي: التخطيط، والتنظيم، والمستحدثات التكنولوجية، والشركاء الاجتماعيون، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي ولصالح الليسانس، وسنوات الخبرة وصالح أقل من خمس سنوات.

كما هدفت دراسة القرني (٢٠١٦) إلى استكشاف واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لقيادة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٠٦) من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لقيادة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة عالية بصورة إجمالية، كما جاء بدرجة عالية أيضاً في أبعاد: بناء وتطوير رؤية مشتركة للتغيير، وبناء الثقافة الداعمة للتغيير، والتحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير، وتحقيق مبدأ الشراكة في إحداث التغيير؛ أما بُعد نمذجة السلوك فجاء بدرجة عالية جداً.

وقام عطير وحمدان (٢٠١٦) بدراسة هدفت إلى تعرف واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم بطولكرم في فلسطين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٢٠) موظفاً وموظفة، وأبرزت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم بطولكرم في فلسطين جاء بدرجة عالية بصورة إجمالية، وبدرجة عالية أيضاً في مجالي الرؤية المستقبلية للعمل، وتشجيع الابداع والابتكار، بينما حصل مجال الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير على درجة متوسطة، كما أبرزت النتائج عدم وجود فروق

درجة ممارسة مُدبِري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

كما قامت وصوص (٢٠٠٦) بدراسة هدفت إلى استكشاف درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٩٢) قائداً تربوياً، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن جاءت عالية بصورة إجمالية، وبدرجة عالية أيضاً في مجالات: الإدارة التربوية، وإعداد وتدريب المعلمين، والأهداف والسياسات والاستراتيجيات، والأبنية والتجهيزات والتقنيات التربوية، بينما حصل مجالي المؤسسة التربوية وعلاقتها بالمجتمع المحلي، المناهج والكتب المدرسية على درجة متوسطة، كما أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغيري المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير، وسنوات الخبرة ولصالح الخبرة من ٦-١٠ سنوات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

قدم فلانتشوبوبوس (Vlachopoulos, 2021) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مجموعة من المديرين التنفيذيين في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٨) مُدبِرين، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مجموعة من المديرين التنفيذيين في مؤسسات التعليم العالي في

بريطانيا كان منخفضاً بصورة إجمالية، كما كان منخفضاً في جميع محاور الدراسة وهي: التخطيط الاستراتيجي، والتنمية المهنية، والوضوح في اتخاذ القرارات.

كما قدم الرضا ولطفي (Errida & Lotfi, 2021) دراسة هدفت إلى وضع نموذج لإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات المعاصرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات من خلال مراجعة الأدبيات ودراسات الحالة في ٣٧ نموذج لقيادة التغيير، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع نموذج للتغيير تضمن (١٢) مجالاً هي: وجود رؤية واستراتيجية تغيير واضحة ومشتركة، وتغيير الاستعداد والقدرة على التغيير، وتغيير أداء الفريق، وتصميم أنشطة لإدارة التغيير، وإدارة مقاومة التغيير، والتواصل الفعال، وتحفيز الموظفين ووكلاء التغيير، ومشاركة المستفيدين، والقيادة والرعاية، وتعزيز واستدامة التغيير، والمدخل والتخطيط من أجل التغيير، والمراقبة والقياس.

وقام كروسزوايت (Crosthwaite, 2021) بدراسة هدفت إلى تحديد مستوى توظيف قيادات بعض المؤسسات العامة الأسترالية لنموذج كوتر في إدارة المخاطر، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلات في جمع البيانات والمعلومات وتم إجراؤها مع عدد (١٧) من القيادات بالمؤسسات العامة الأسترالية، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن قيادات بعض المؤسسات العامة الأسترالية يوظفون نموذج كوتر في إدارة المخاطر بمستوى عالٍ، كما أنهم يعتمدون على البيانات والمعلومات الدقيقة وتشكيل فرق عمل متنوعة، وإتاحة الفرص للعاملين لتقديم الأفكار والأساليب الجديدة في العمل للتمكن من إدارة المخاطر بفعالية، فضلاً عن قيامه بتوفير نظام تواصل متميز بين المشاركين في عمليات التغيير لسرعة إنجاز الأعمال والقضاء على أي خطر يهدد مستقبل المؤسسات في اللحظة والتو.

كما قام أوكيمبا (Okemba, 2018) بدراسة هدفت إلى استكشاف تأثير إدارة التغيير على نجاح المؤسسات العامة والتعليمية في فنلندا في ضوء بعض النماذج ومنها نموذج كوتر

درجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

للتغيير، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت تحليل الوثائق والملاحظات في جمع البيانات والمعلومات، كما استخدمت المقابلات أيضاً في جمع البيانات والمعلومات وتم إجراءها مع عدد (٥) من القيادات المؤسسية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير بمستوى عالٍ لإدارة التغيير في نجاح المؤسسات العامة والتعليمية في فنلندا في ضوء بعض نماذج إدارة التغيير ومنها نموذج كوتر، وتمثل ذلك في حل المشكلات بفعالية، وإدارة ودعم المشاركين والمستفيدين، والقيام بأنشطة وفعاليات التغيير في توقيتها الصحيح وفق جدول أعمال محدد.

وأجرى بولاك وبولاك (Pollack & Pollack, 2015) دراسة هدفت إلى توظيف عمليات المراحل الثمانية لنموذج كوتر في إدارة التغيير التنظيمي في بعض المؤسسات العامة الأسترالية، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلات في جمع البيانات والمعلومات وتم إجراءها مع عدد من القيادات بالمؤسسات العامة الأسترالية، وأبرزت نتائج الدراسة إلى أن قيادات المؤسسات العامة الأسترالية يوظفون نموذج كوتر لإدارة التغيير بدرجة عالية في جميع المراحل وهي: إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته، وتشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة، وصياغة رؤية واضحة للتغيير، ونشر رؤية التغيير، وإزالة العوائق أمام التغيير، وتحقيق نجاحات صغيرة، وتعزيز النجاحات، وتثبيت التغييرات.

ويتضح مما سبق عرضه اهتمام الدراسات السابقة بقيادة التغيير في المدارس باعتباره ركيزة أساسية لتحقيق الجودة والتميز في العملية التعليمية المدرسية وتمكين المدارس من مواكبة التغيرات والتطورات بكفاءة وفعالية بصورة مستمرة، كما ركزت هذه الدراسات على أهمية امتلاك مُديري المؤسسات التربوية والتعليمية مجموعة من الكفايات المهنية لإدارته بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى ما سبق تنوعت نتائج الدراسات السابقة في درجة توافر كفايات إدارة التغيير لدى مُديري المؤسسات التربوية والتعليمية بين العالية والمتوسطة.

مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود أوجه قصور ترتبط بممارسات القيادات الإدارية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان تؤثر سلباً على إدارة مديري الدوائر للتغيير، حيث أسفرت نتائج دراسة المنذري (٢٠٢٠) عن وجود قصور في إشراك رؤساء العمل الموظفين في صنع القرارات، وتشجيعهم على عرض أفكارهم بحرية، وتجريب أساليب جديدة في العمل، وإشراكهم في أسلوب الحوار والنقاش لصياغة الأهداف المستقبلية، ونشر الرؤية المشتركة بينهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة، وتوجيههم إلى إنجاز مهامهم كفريق متعاون مبدع، وتشجيعهم على التعلم المتبادل بينهم، وتوفير لهم فرص تدريبية عديدة بما يساعدهم على تطوير أدائهم المهني، والاهتمام بإنجازاتهم العلمية والعملية بصورة مستمرة.

وكشفت نتائج دراسة البلوشية (٢٠١٨) قلة سماح المديرية لموظفيها بالنقد والمشاركة في إبداء الرأي، وضعف مشاركة موظفيها في تطوير العملية التعليمية والإدارية، وقلة سعيها إلى رفع معنويات موظفيها بالتحفيز والتشجيع، وقصور في احترام المديرية حقوق موظفيها بما يتفق مع قوانين العمل، وفي تطبيق المديرية نظام المساءلة على جميع موظفيها. وتوصلت نتائج دراسة الخروصية (٢٠١٩) إلى ضعف في الإمكانيات اللازمة لإنجاح هذه العمليات خاصة فيما يتعلق بالتخطيط والتنمية المهنية، بالإضافة إلى عدم وجود المهارات الكافية لدى المسؤولين لتقييم أداء الأفراد العاملين، وغياب العدالة والمعايير الواضحة التي يتم بها تحفيز العاملين.

وأوضحت نتائج دراسة المشرفية (٢٠١٤) قلة دور رؤساء العمل بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في تحقق التقدم المهني للعاملين، وأن العاملين ينقصهم التشجيع والتعزيز من قبل المسؤولين لتحسين مستقبلهم المهني، وضعف تناسب المكافآت والحوافز مع ما يبذله العاملون من جهد، ووجود بعض الصراعات والتوتر في العمل بين العاملين بالمديريات

درجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمُديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، وقلة إتاحة الفرص للتشاور واتخاذ القرارات مع الزملاء في مجال العمل.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:

١. ما درجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمُديرية العامة للتربية والتعليم

في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات

أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين لدرجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة

التغيير بالمُديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء

نموذج كوتر (Kotter Model) تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات

الخبرة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

١. الوقوف على درجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمُديرية العامة للتربية

والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model).

٢. تحديد إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين لدرجة ممارسة مُديري الدوائر

لأبعاد إدارة التغيير بالمُديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان

في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model) تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي،

وسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد مُديري الدوائر بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان عامة وفي محافظة الداخلية خاصة في التعرف واقع ممارستهم لإدارة التغيير في ضوء نموذج كوتر، ومن ثم يتمكنون من الاستفادة منه في عمليات التغيير التربوي تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً، بالإضافة إلى ما يمكن أن تمثله من أهمية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمُديريات التعليمية التابعة لها من توفير المتطلبات المادية والبشرية لتمكين مُديري الدوائر من قيادة عمليات التغيير في مدارسهم بكفاءة وفعالية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت على أبعاد نموذج كوتر لإدارة التغيير وهي: (إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته، وتشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة، وصياغة رؤية واضحة للتغيير، ونشر رؤية التغيير، وإزالة العوائق أمام التغيير، وتحقيق نجاحات صغيرة، وتعزيز النجاحات، وتثبيت التغييرات).
٢. **الحدود البشرية:** اقتصرت على الموظفين الإداريين.
٣. **الحدود المكانية:** اقتصرت على المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان.
٤. **الحدود الزمنية:** حيث أُجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

درجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

مصطلحات الدراسة:

١- إدارة التغيير:

تُعرف إدارة التغيير بأنها "مجموعة الإجراءات والعمليات الممنهجة والواعية التي تقوم على أسس إدارية معتمدة ومعروفة، ينتج عنها إدخال عنصر و/ أو مجموعة عناصر جديدة، أو إحداث تطوير في عنصر و/ أو عناصر قائمة، وذلك لمواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة، عملاً على تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة". (أبو النصر، ٢٠١٥، ٣٢)

وإجرائياً تُعرف إدارة التغيير في هذه الدراسة بأنها مجموعة متتابعة من الإجراءات والعمليات المنهجية والواعية التي يقوم بها مديرو الدوائر بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان لإدارة التغيير لتحقيق أهداف المديرية بكفاءة وفعالية.

٢- مديرو الدوائر:

يُعتبر مدير الدائرة وظيفة قيادية عُليا بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان، ويتولى مسؤولية تطبيق جميع قرارات وسياسات وزارة التربية والتعليم، والعمل على تنفيذ توجيهات الوزارة المتعلقة، وإعداد الموازنة السنوية والخطط التعليمية، والحرص على جمع البيانات الإحصائية وإرسالها إلى الدوائر المختصة بالوزارة. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠٢٠)

٢- نموذج كوتر في إدارة التغيير:

هو نموذج وضعه كوتر Kotter عام ١٩٩٥م لإدارة التغيير في المؤسسات والمنظمات المعاصرة، وتضمن ثمان مراحل هي: إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته، وتشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة، وصياغة رؤية واضحة للتغيير، ونشر رؤية التغيير، وإزالة العوائق أمام

التغيير، وتحقيق نجاحات صغيرة، وتعزيز النجاحات، وتثبيت التغييرات (Brock et.al., 2019)

الإجراءات المنهجية للدراسة:

وتمثلت تلك الإجراءات فيما يأتي:

منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة، والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور. (مازن، ٢٠١٢، ٢٦٠).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢م والبالغ عددهم (٦٤٣) موظفاً وموظفة، وذلك حسب كتاب الإحصاء السنوي الصادر عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١).

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (١١٠) موظفاً وموظفة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٩٩) استبانة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، ونسبتها (١٥.٤٪) من مجتمع الدراسة، وبلغ الفاقد (١١) استبانة بنسبة (١.٧٪) من مجتمع الدراسة وجدول (١) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

درجة ممارسة مُدبري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

جدول (١)

عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الإجمالي
الجنس	ذكر	60	60.6%	99
	أنثى	39	39.4%	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	79	79.8%	
	ماجستير فأعلى	20	20.2%	
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	35	35.4%	
أكثر من ١٠ سنوات	64	64.6%		

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى نموذج كوتر في إدارة التغيير، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ثمانية أبعاد و(٤٨) فقرة، وفي صورتها النهائية أيضاً من ثمانية أبعاد و(٤٨) فقرة.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكّمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (٩) محكمين، وذلك في قسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى، وكلية التربية بجامعة السلطان قابوس، ووزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بمصر، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها،

وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، والتي انحصرت في إعادة الصياغة في بعض الفقرات.

ثبات أداة للدراسة:

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات وذلك من خلال التطبيق على عينة مكونة من (٣٠) مديراً ومديراً مساعداً من خارج عينة الدراسة، ونتائج جدول (٢) توضح ذلك.

جدول (٢)

معاملات الثبات تبعاً لأبعاد الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	البعد
0.93	5	إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته
0.92	4	تشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة
0.94	6	صياغة رؤية واضحة للتغيير
0.95	5	نشر رؤية التغيير
0.91	5	إزالة العوائق أمام التغيير
0.89	9	تحقيق نجاحات صغيرة
0.90	7	تعزيز النجاحات
0.87	7	تثبيت التغييرات
0.90	48	الثبات الكلي

يتضح من جدول (٢) أن جميع أبعاد الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت العام للأداة (٠.٩٠)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة عالية من الثبات.

درجة ممارسة مُدربي الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

متغيرات الدراسة:

- اشتملت متغيرات الدراسة على الآتي:
- الجنس وله مستويان هما: (ذكر، أنثى).
 - المؤهل العلمي وله مستويان هما: (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
 - سنوات الخبرة ولها مستويان هما: (أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).
 - المسمى الوظيفي وله مستويان هما: (معلم، معلم أول)

المعالجات الإحصائية:

- تم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الاحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية:
- ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول للدراسة.
 - اختبار (ت) للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة من خلال دراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة.

نتائج الدراسة:

تسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقاً للمجالات الآتي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول الخلايا وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وتم حساب المدى (3-1=2) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (2÷3=0.66)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (٣)

الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

المتوسط الحسابي (طول الخلية)	درجة الموافقة
من 1 إلى أقل من 1.66	منخفضة
من 1.66 إلى أقل من 2.33	متوسطة
من 2.33 إلى 3	عالية

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما درجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)؟

بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفرغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على الأبعاد الثمانية للدراسة، وجدول (4) أدناه يوضح ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

م	الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته	2.42	.41	عالية
2	2	تشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة	2.41	.54	عالية
4	3	نشر رؤية التغيير	2.30	.34	متوسطة
8	4	تثبيت التغييرات	1.94	.51	متوسطة
5	5	إزالة العوائق امام التغيير	1.88	.63	متوسطة

درجة ممارسة مُدبِري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

متوسطة	.57	1.85	تحقيق نجاحات صغيرة	6	6
متوسطة	.44	1.83	تعزيز النجاحات	7	7
منخفضة	.41	1.58	صياغة رؤية واضحة للتغيير	8	3
متوسطة	.26	2.04	المجموع الكلي		

يتضح من جدول (4) أن درجة ممارسة مُدبِري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model) جاءت متوسطة بصورة إجمالية، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (2.04)، والانحرافات المعيارية (.26)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (1.85 - 2.42)، والانحرافات المعيارية بين (.63 - .41)،

أي بين العالية والمنخفضة، وجاء في المرتبة الأولى بُعد إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته، وبمتوسط حسابي بلغ (2.42) وانحراف معياري قدره (.41) وبدرجة عالية، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد تشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.41) وانحراف معياري قدره (.54) وبدرجة عالية، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد نشر رؤية التغيير، وبمتوسط حسابي بلغ (2.30) وانحراف معياري قدره (.34) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد تثبيت التغييرات وبمتوسط حسابي بلغ (1.94) وانحراف معياري قدره (1.94) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الخامسة بعد إزالة العوائق أمام التغيير وبمتوسط حسابي بلغ (1.88) وانحراف معياري قدره (.63) وبدرجة متوسطة، وجاء بعد تحقيق نجاحات صغيرة في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي بلغ (1.85) وانحراف معياري قدره (.57) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة السابعة جاء بعد تعزيز النجاحات وبمتوسط حسابي بلغ (1.83) وانحراف معياري قدره (.44) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة جاء بعد صياغة رؤية

واضحة للتغيير، وبمتوسط حسابي بلغ (1.58) وانحراف معياري قدره (0.41) وبدرجة منخفضة.

ولمزيد من التعمق في نتائج السؤال الأول للدراسة سوف يتم تناول كل بُعد على حده وذلك كما يأتي:

البعد الاول: إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته:

ويوضح جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر والرتبة لفقرات هذا البعد.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر والرتبة لفقرات بعد إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته

م	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	1	يستعين بالمُستفيدين الخارجيين لدعم حججه في إحداث التغيير.	2.69	.47	عالية
2	2	يوضح للعاملين للتهديدات المحتملة وآثارها السلبية على تحقيق أهداف العمل إذا لم يتم التغيير.	2.60	.51	عالية
1	3	يتحدث للعاملين باهتمام عن التغيير وأهميته وضروريته في المرحلة الحالية.	2.50	.63	عالية
4	4	يطرح أسباباً مقنعة تجعل العاملين يفكرون ويتحدثون في التغيير من خلال حوارات ومناقشات صادقة معهم.	2.48	.54	عالية
3	5	يحدد الفرص المتاحة للتغيير والتي ينبغي استثمارها لتحسين وتطوير الأداء.	1.88	.70	متوسطة
		المجموع الكلي	2.42	.41	عالية

درجة ممارسة مُدربي الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

يتضح من جدول (5) أن درجة ممارسة مُدربي الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model) جاءت عالية في بُعد إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (2.42)، والانحرافات المعيارية (0.41)، وبالنسبة لفقرت هذا البعد تراوحت بين الدرجات العالية والمتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.88-2.69)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.47-0.70)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (5) التي نصت على " يستعين بالمستفيدين الخارجيين لدعم حججه في إحداث التغيير ". بمتوسط حسابي بلغ (2.69) وانحراف معياري قدره (0.47) وبدرجة عالية، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي نصت على " يحدد الفرص المتاحة للتغيير والتي ينبغي استثمارها لتحسين وتطوير الأداء ". بمتوسط حسابي بلغ (1.88) وانحراف معياري قدره (0.70) وبدرجة متوسطة.

البعد الثاني: تشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة:

ويوضح جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر والرتبة لفقرات هذا البعد.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر والرتبة لفقرات بعد تشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة

م	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	يراعي في تشكيل الفريق وجود عاملين ذوي خبرات ومهارات متميزة.	2.49	.57	عالية
1	2	يشكل فريق عمل لإدارة عمليات التغيير.	2.47	.55	عالية

م	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	3	يحرص أن يمثل أعضاء الفريق كافة أقسام الدائرة.	2.45	.70	عالية
4	4	يُشرك ممثلين عن المُستفيدين في تشكيل فريق إدارة التغيير.	2.20	.81	عالية
المجموع الكلي					عالية

يتضح من جدول (6) أن درجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمُديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model) جاءت عالية في بُعد تشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (2.40)، والانحرافات المعيارية (.54)، وبالنسبة لفقرت هذا البعد جاءت جميعها بدرجات عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.49-2.20)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (.81-.55)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (٢) التي نصت على "يراعي في تشكيل الفريق وجود عاملين ذوي خبرات ومهارات متميزة". بمتوسط حسابي بلغ (2.49) وانحراف معياري قدره (.57) وبدرجة عالية، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي نصت على "يُشرك ممثلين عن المُستفيدين في تشكيل فريق إدارة التغيير". بمتوسط حسابي بلغ (2.20) وانحراف معياري قدره (.81) وبدرجة عالية.

البعد الثالث: صياغة رؤية واضحة للتغيير:

ويوضح جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر والرتبة لفقرات هذا البعد.

درجة ممارسة مُدبِرِي الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

جدول (7)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر والرتبة لفقرات بعد صياغة رؤية واضحة للتغيير

م	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة		
3	1	يحدد مجالات التغيير.	1.78	.77	متوسطة		
6	2	يحدد القيم الموجهة لعمليات التغيير	1.67	.75	متوسطة		
4	3	يحدد أساليب وأنشطة وبرامج تنفيذ التغيير.	1.65	.76	منخفضة		
5	4	يحدد المشاركين والمستفيدين من عمليات التغيير.	1.51	.63	منخفضة		
2	5	يبنى استراتيجية لتنفيذ الرؤية.	1.44	.60	منخفضة		
1	6	يضع رؤية واضحة ومحددة للتغيير.	1.43	.60	منخفضة		
					المجموع الكلي		
					1.58	.41	منخفضة

يتضح من جدول (7) أن درجة ممارسة مُدبِرِي الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model) جاءت منخفضة في بُعد صياغة رؤية واضحة للتغيير، حيث بلغت المتوسّطات الحسابية (1.58)، والانحرافات المعيارية (0.60)، وبالنسبة لفقرت هذا البعد تراوحت بين الدرجات المتوسطة والمنخفضة، حيث تراوحت المتوسّطات الحسابية بين (1.43-1.78)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.60-.77)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (3) التي نصت على " يحدد مجالات التغيير." بمتوسط حسابي بلغ (1.78) وانحراف معياري قدره (0.77). وبدرجة متوسطة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (1) التي نصت على " يضع

رؤية واضحة ومُحددة للتغيير. " بمتوسط حسابي بلغ (1.43) وانحراف معياري قدره (0.60).
وبدرجة منخفضة.

البعد الرابع: نشر رؤية التغيير:

ويوضح جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر والترتبة لفقرات هذا البعد.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر والترتبة لفقرات بعد نشر رؤية التغيير

م	الترتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	يتولى الإجابة عن أي أسئلة أو استفسارات خاصة بالتغيير.	2.70	.53	عالية
3	2	يصف الرؤية بطريقة يمكن للآخرين فهمها وتنفيذها بسهولة.	2.61	.65	عالية
1	3	ينشر الرؤية بين جميع العاملين والمستفيدين من الدائرة.	2.54	.67	عالية
4	4	يستعين بمتطوعين لنشر رؤية التغيير في كافة المستويات التنظيمية.	1.86	.79	متوسطة
5	5	يتفهم مخاوف الموظفين من التغيير.	1.80	.81	متوسطة
المجموع الكلي			2.30	.34	متوسطة

يتضح من جدول (8) أن درجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model) جاءت متوسطة في بُعد نشر رؤية التغيير، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (2.30)، والانحرافات المعيارية (0.81)، وبالنسبة لفقرت هذا البعد تراوحت بين الدرجات العالية

درجة ممارسة مُدربي الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

والمتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.80-2.70)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (53.-.81)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (2) التي نصت على " يتولى الإجابة عن أي أسئلة أو استفسارات خاصة بالتغيير." بمتوسط حسابي بلغ (2.70) وانحراف معياري قدره (53). وبدرجة عالية، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي نصت على " يتفهم مخاوف الموظفين من التغيير." بمتوسط حسابي بلغ (1.80) وانحراف معياري قدره (81). وبدرجة متوسطة.

البعد الخامس: إزالة العوائق أمام التغيير:

ويوضح جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر والرتبة لفقرات هذا البعد.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر والرتبة لفقرات بعد إزالة العوائق أمام التغيير

م	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يقل مقاومة الموظفين للتغيير من خلال الحوارات والمناقشات البناءة.	1.89	.78	متوسطة
4	2	يوضح للموظفين المشكلات التي يمكن أن تواجههم أثناء التغيير وكيفية التغلب عليها.	1.62	.72	منخفضة
2	3	يقوم بإجراءات استباقية لإزالة العقبات التي تنطوي عليها عملية التغيير.	1.47	.65	منخفضة

م	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	4	يوفر الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق التغيير.	1.42	.68	منخفضة
5	5	يوفر التدريب اللازم للموظفين لدمجهم في عمليات التغيير.	1.29	.47	منخفضة
المجموع الكلي					متوسطة
			1.88	.63	

يتضح من جدول (9) أن درجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model) جاءت متوسطة في بُعد إزالة العوائق أمام التغيير، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (1.88)، والانحرافات المعيارية (.63)، وبالنسبة لفقرت هذا البعد تراوحت بين الدرجات المتوسطة والمنخفضة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.29-1.88)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (.78-.47)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي نصت على " يقلل مقاومة الموظفين للتغيير من خلال الحوارات والمناقشات البناءة." بمتوسط حسابي بلغ (1.88) وانحراف معياري قدره (.78) وبدرجة متوسطة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي نصت على " يوفر التدريب اللازم للموظفين لدمجهم في عمليات التغيير." بمتوسط حسابي بلغ (1.29) وانحراف معياري قدره (.47) وبدرجة متوسطة.

البعد السادس: تحقيق نجاحات صغيرة:

ويوضح جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر والرتبة لفقرات هذا البعد.

درجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر والرتبة لفقرات بعد تحقيق نجاحات صغيرة

م	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	1	يحرص على تنشيط المتطوعين المشاركين في التغيير من خارج الدائرة بصورة مستمرة.	2.07	.73	عالية
5	2	يتواصل بفعالية مع كافة المشاركين في عمليات التغيير.	2.06	.76	عالية
4	3	يركز أولاً على الأهداف التي يمكن تحقيقها بجودة عالية في التغيير.	2.03	.72	عالية
3	4	يساعد العاملين على رؤية النجاحات التي تحققت من التغيير.	1.85	.78	متوسطة
6	5	يستثمر النجاحات الصغيرة باعتبارها مؤشرات على تحقيق النجاحات الكبيرة.	1.85	.68	متوسطة
8	6	يشجع العاملين على الاستمرار والاندماج في عمليات التغيير.	1.85	.72	متوسطة
7	7	يضع أهدافاً ذات جدوى قصيرة المدى للتغيير.	1.74	.70	متوسطة
1	8	يضع في الاعتبار جميع جوانب إيجابيات وسلبيات الأهداف قصيرة المدى.	1.56	.65	منخفضة
2	9	يحرص على تنشيط المتطوعين المشاركين في التغيير من خارج الدائرة بصورة مستمرة.	1.41	.62	منخفضة
المجموع الكلي			1.85	.57	متوسطة

يتضح من جدول (10) أن درجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية

العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter)

رقم الإيداع: ٢٠٠٢ / ١٢١٢٧

مجلة البحث التربوي: <https://ncerd.journals.ekb.eg>

E-ISSN : ٢٨٠٥-٢٨٥٤

ISSN: ٠٨٨٣-١٦٨٧

(Model) جاءت متوسطة في بُعد تحقيق نجاحات صغيرة، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (1.85)، والانحرافات المعيارية (0.57)، وبالنسبة لفقرت هذا البعد تراوحت بين الدرجات العالية والمنخفضة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.41-2.07)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.62-.78)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (9) التي نصت على " يحرص على تنشيط المتطوعين المُشاركين في التغيير من خارج الدائرة بصورة مستمرة." بمتوسط حسابي بلغ (٢.٠٧) وانحراف معياري قدره (0.73). وبدرجة عالية، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي نصت على " يحرص على تنشيط المتطوعين المُشاركين في التغيير من خارج الدائرة بصورة." بمتوسط حسابي بلغ (1.41) وانحراف معياري قدره (0.62) وبدرجة متوسطة. البعد السابع: تعزيز النجاحات:

ويوضح جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر والرتبة لفقرات هذا البعد.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر والرتبة لفقرات بعد تعزيز النجاحات

م	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	1	يعمل على تحليل الأخطاء التي وقعت والعمل على تصحيحها بسرعة ودقة.	2.03	.81	متوسطة
1	2	يوجه أنظار العاملين إلى أن النجاحات الصغيرة تصبح مع مرور الوقت نجاحات كبيرة.	2.01	.81	متوسطة
3	3	يحافظ على تحديد الأهداف ويراقب التقدم في إنجازها بصورة مُستمرة.	1.98	.76	متوسطة

درجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

م	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	4	يحرص على إجراء التحسينات بشكل مستمر.	1.83	.76	متوسطة
2	5	يدعم النجاحات والإنجازات التي تحققت ويحتفل بها مع العاملين.	1.81	.80	متوسطة
4	6	يدعم باستمرار فريق إدارة التغيير في تحقيقه للتغييرات المنشودة.	1.77	.73	متوسطة
7	7	يدعم الأفكار والأساليب الجديدة في العمل من خلال الاستعانة بخبراء خارجيين.	1.73	.67	متوسطة
المجموع الكلي			1.83	.44	متوسطة

يتضح من جدول (10) أن درجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model) جاءت متوسطة في بُعد تعزيز النجاحات، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (1.83)، والانحرافات المعيارية (.44)، وبالنسبة لفقرت هذا البعد جاءت جميعها بدرجات عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.73-2.03)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (.81-.67)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (5) التي نصت على " يعمل على تحليل الأخطاء التي وقعت والعمل على تصحيحها بسرعة ودقة." بمتوسط حسابي بلغ (2.03) وانحراف معياري قدره (.81) وبدرجة متوسطة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي نصت على " يدعم الأفكار والأساليب الجديدة في العمل من خلال الاستعانة بخبراء خارجيين." بمتوسط حسابي بلغ (1.73) وانحراف معياري قدره (.67) وبدرجة متوسطة.

البعد الثامن: تثبيت التغييرات:

ويوضح جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر والرتبة لفقرات هذا البعد.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر والرتبة لفقرات بعد تثبيت التغييرات

م	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	1	يتحدث أمام العاملين عن قصص النجاح التي أحدثها التغيير في أي لقاء يجمعهم.	2.07	.70	عالية
1	2	يعمل على تعميم النتائج الجديدة التي أحدثها التغيير وثبت فعاليتها وجدواها.	1.97	.82	متوسطة
3	3	يرسخ ثقافة التغيير من خلال نشره في جميع دوائر المديرية.	1.94	.65	متوسطة
6	4	يدعم رؤساء الدوائر الأخرى في القيام بعمليات التغيير.	1.80	.67	متوسطة
2	5	يحرص على تطوير النتائج الجديدة التي أحدثها التغيير بصورة مستمرة.	1.77	.78	متوسطة
4	6	يعمل على دمج التغييرات التي تمت في نظم وسياسات وممارسات العمل	1.72	.73	متوسطة
5	7	ينفتح على اقتراحات الموظفين ويقدرها وبأخذها بعين الاعتبار بشأن التغيير المستقبلي.	1.68	.80	متوسطة
		المجموع الكلي	1.94	.51	متوسطة

درجة ممارسة مُدبِري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمُديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

يتضح من جدول (10) أن درجة ممارسة مُدبِري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمُديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model) جاءت متوسطة في بُعد تثبيت التغييرات، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (1.94)، والانحرافات المعيارية (0.80)، وبالنسبة لفقرت هذا البعد تراوحت بين الدرجات العالية والمتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.68-2.07)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.80-0.65)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (7) التي نصت على " يتحدث أمام العاملين عن قصص النجاح التي أحدثها التغيير في أي لقاء يجمعهم." بمتوسط حسابي بلغ (2.07) وانحراف معياري قدره (0.70) وبدرجة عالية، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي نصت على " يفتح على اقتراحات الموظفين ويقدرها وبأخذها بعين الاعتبار بشأن التغيير المستقبلي." بمتوسط حسابي بلغ (1.68) وانحراف معياري قدره (0.80) وبدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين لدرجة ممارسة مُدبِري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمُديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model) تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟
وسوف يتم عرض نتيجة كل متغير على حده كما يأتي:

أولاً: متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (10).

جدول (10)

نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته	ذكور	60	2.42	.357	٩٧	-135	.89	غير دالة
	إناث	39	2.43	.506				
تشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة	ذكور	60	2.43	.478	٩٧	.571	.57	غير دالة
	إناث	39	2.36	.635				
صياغة رؤية واضحة للتغيير	ذكور	60	2.35	.357	٩٧	-	.13	غير دالة
	إناث	39	2.48	.479				
نشر رؤية التغيير	ذكور	60	2.37	.314	٩٧	2.211	*.02	لصالح الذكور
	إناث	39	2.21	.376				
إزالة العوائق أمام التغيير	ذكور	60	1.68	.570	٩٧	4.164	*.00	لصالح الذكور
	إناث	39	1.32	.292				
تحقيق نجاحات صغيرة	ذكور	60	1.88	.404	٩٧	1.311	.19	غير دالة
	إناث	39	1.76	.495				
تعزيز النجاحات	ذكور	60	1.87	.636	٩٧	-284	.77	غير دالة
	إناث	39	1.90	.629				
تثبيت التغييرات	ذكور	60	1.94	.602	٩٧	2.094	*.03	لصالح الذكور
	إناث	39	1.70	.507				

درجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

يتضح من جدول (10) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من الموظفين الإداريين لدرجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model) تُعزى إلى متغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في أبعاد (إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته - تشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة - صياغة رؤية واضحة للتغيير - تحقيق نجاحات صغيرة - تعزيز النجاحات)، بينما وجدت هذه الفروق في أبعاد (نشر رؤية التغيير - إزالة العوائق أمام التغيير - تثبيت التغييرات) ولصالح الذكور مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه يوجد تأثير للجنس في استجاباتهم.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (11).

جدول (11)

نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير

المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته	بكالوريوس	79	2.4051	.41753	97	-1.095	.27	غير دالة
	ماجستير فأعلى	20	2.5200	.42748				

الأبعاد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
تشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة	بكالوريوس	79	2.3639	.54713	٩٧	-1.563	.12	غير دالة
	ماجستير فأعلى	20	2.5750	.50719				
صياغة واضحة للتغيير	بكالوريوس	79	2.3882	.42174	٩٧	-.757	.45	غير دالة
	ماجستير فأعلى	20	2.4667	.38083				
نشر رؤية التغيير	بكالوريوس	79	2.2810	.35737	٩٧	-1.614	.11	غير دالة
	ماجستير فأعلى	20	2.4200	.28210				
إزالة العوائق امام التغيير	بكالوريوس	79	1.6203	.53069	٩٧	4.526	.000	لصالح البكالوريوس
	ماجستير فأعلى	20	1.2400	.26438				
تحقيق نجاحات صغيرة	بكالوريوس	79	1.8551	.40625	٩٧	.687	.49	غير دالة
	ماجستير فأعلى	20	1.7611	.57710				
تعزيز النجاحات	بكالوريوس	79	1.8987	.60573	٩٧	.398	.69	غير دالة
	ماجستير فأعلى	20	1.8357	.73471				
تثبيت التغييرات	بكالوريوس	79	1.9132	.58474	٩٧	2.159	.033	لصالح البكالوريوس
	ماجستير فأعلى	20	1.6071	.48362				

يتضح من جدول (11) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من الموظفين الإداريين لدرجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في

درجة ممارسة مُدبري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

ضوء نموذج كوتر (Kotter Model) تُعزى إلى متغير المؤهل (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) في أبعاد (إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته - تشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة - صياغة رؤية واضحة للتغيير - نشر رؤية التغيير - تحقيق نجاحات صغيرة - تعزيز النجاحات) بينما وجدت هذه الفروق في بُعدي (إزالة العوائق أمام التغيير - تثبيت التغييرات) ولصالح حملة شهادة البكالوريوس، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه يوجد تأثير للمؤهل العلمي في استجاباتهم.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (12).

جدول (12)

نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير

سنوات الخبرة

الأبعاد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته	أقل من ١٠ سنوات	35	2.2343	.42699	٩٧	-3.601	.00	لصالح ١٠ سنوات فأعلى
	١٠ سنوات فأعلى	64	2.5344	.37890				
تشكيل مجموعة	أقل من ١٠ سنوات	35	2.1071	.55002	٩٧	-4.421	.00	

لصالح ١٠ سنوات فأعلى				.46817	2.5703	64	١٠ سنوات فأعلى	قيادية فاعلة ومؤثرة
لصالح ١٠ سنوات فأعلى	.02	-2.237-	٩٧	.41376	2.2810	35	أقل من ١٠ سنوات	صياغة رؤية
				.40013	2.4714	64	١٠ سنوات فأعلى	واضحة للتغيير
غير دالة	.14	-1.475-	٩٧	.37823	2.2400	35	أقل من ١٠ سنوات	نشر رؤية التغيير
				.32512	2.3469	64	١٠ سنوات فأعلى	
غير دالة	.87	.155	٩٧	.45006	1.5543	35	أقل من ١٠ سنوات	إزالة العوائق
				.54496	1.5375	64	١٠ سنوات فأعلى	امام التغيير
غير دالة	.16	1.406	٩٧	.40653	1.9206	35	أقل من ١٠ سنوات	تحقيق نجاحات
				.46009	1.7899	64	١٠ سنوات فأعلى	صغيرة
لصالح ١٠ سنوات فأعلى	.02	2.335	٩٧	.59032	2.0816	35	أقل من ١٠ سنوات	تعزيز النجاحات
				.63016	1.7790	64	١٠ سنوات فأعلى	
غير دالة	.34	.960	٩٧	.50370	1.9224	35	أقل من ١٠ سنوات	تثبيت التغييرات
				.61346	1.8125	64	١٠ سنوات فأعلى	

درجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

يتضح من جدول (11) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من الموظفين الإداريين لدرجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model) تُعزى إلى متغير الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأعلى)، وذلك في أبعاد (نشر رؤية التغيير - إزالة العوائق - تحقيق نجاحات صغيرة - تثبيت المتغيرات)، بينما وجدت هذه الفروق في أبعاد (إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته - تشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة - صياغة رؤية واضحة للتغيير - تعزيز النجاحات) ولصالح عشر سنوات فأعلى، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه يوجد تأثير للسنوات الخبرة في استجاباتهم.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على الآتي: ما درجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model) جاءت متوسطة بصورة إجمالية، كما جاءت متوسطة في أبعاد نشر رؤية التغيير، وتثبيت التغييرات، وإزالة العوائق أمام التغيير، وتحقيق نجاحات صغيرة، وتعزيز النجاحات، بينما جاءت عالية في بُعدي إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته، وتشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة، أما بُعد صياغة رؤية واضحة للتغيير فقد حصل على درجة منخفضة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قلة اهتمام برامج التنمية المهنية الموجهة لمُديري الدوائر سواء أكانت

على مستوى وزارة التربية والتعليم أم على مستوى المحافظات بإدارة التغيير. وربما تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى كثرة التغييرات التي يواجهها مديرو الدوائر وتنوعها وتعقدتها في كثير من الأحيان، كما يمكن أن ترجع هذه النتيجة إلى قلة الثقافة المهنية لدى مُديري الدوائر بإدارة التغيير حيث لم تتضمن توصيف وظائفهم إدارة التغيير بصورة تفصيلية.

وانفقت هذه النتيجة مع نتائج دراستي كل من سكر وحمدان (٢٠٢١)، وبوضياف وبن خورر (٢٠١٦)، والتي توصلنا إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير جاءت متوسطة بصورة إجمالية. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من آل مسلط والمخلافي (٢٠٢١)، القرني (٢٠١٦)، عطير وحمدان (٢٠١٦)، ووصوص (٢٠٠٦)، وكروسزوايت (Crosthwaite, 2021)، أوكيمبا (Okemba, 2018)، بولاك وبولاك (Pollack & Pollack, 2015) والتي كشفت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير جاءت عالية بصورة إجمالية. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فلاتشوبوس (Vlachopoulos, 2021) والتي أظهرت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير جاءت عالية بصورة منخفضة.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين لدرجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model) تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟
وتم مناقشة وتفسير كل مُتغير على حده كما يأتي:

درجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

أولاً: متغير الجنس:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من الموظفين الإداريين لدرجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model) تُعزى إلى متغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في أبعاد (إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته - تشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة - صياغة رؤية واضحة للتغيير - تحقيق نجاحات صغيرة - تعزيز النجاحات)، بينما وجدت هذه الفروق في أبعاد (نشر رؤية التغيير - إزالة العوائق أمام التغيير - تثبيت التغييرات) ولصالح الذكور. وقد يُعزى ذلك إلى أن مُديري الدوائر من الذكور أكثر جرأة وشجاعة وسرعة من الإناث في القيام بالتغييرات وتحمل تبعاتها ومسؤولياتها.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراستي كل من آل مسلط والمخلافي (٢٠٢١) وعطير وحمدان (٢٠١٦) والتي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سكر وحمدان (٢٠٢١) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من الموظفين الإداريين لدرجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في

ضوء نموذج كوتر (Kotter Model) تُعزى إلى متغير المؤهل (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) في أبعاد (ايجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته- تشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة - صياغة رؤية واضحة للتغيير - نشر رؤية التغيير-تحقيق نجاحات صغيرة - تعزيز النجاحات) بينما وجدت هذه الفروق في بُعدي (إزالة العوائق امام التغيير - تثبيت التغييرات) ولصالح حملة شهادة البكالوريوس. وقد يُعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة من فئة البكالوريوس يبذلون جهوداً متنوعة للارتقاء بمستواهم المهني مثل حضور الدورات التدريبية، والمؤتمرات والندوات الخاصة بتطوير التعليم بسلطنة عُمان وما تتضمنه من كيفية التعامل مع التغيير وإدارته. وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بوضياف وبن خور (٢٠١٦) والتي أبرزت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الليسانس. ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراستي آل مسلط والمخلافي (٢٠٢١)، عطير وحمدان (٢٠١٦) والتي كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة وصوص (٢٠٠٦) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الماجستير.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من الموظفين الإداريين لدرجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model) تُعزى إلى متغير الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠

درجة ممارسة مُدبري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

سنوات فأعلى)، وذلك في أبعاد (نشر رؤية التغيير - إزالة العوائق - تحقيق نجاحات صغيرة - تثبيت المتغيرات)، بينما وجدت هذه الفروق في أبعاد (إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته - تشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة - صياغة رؤية واضحة للتغيير - تعزيز النجاحات) - ولصالح عشر سنوات فأعلى. وقد يُعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة من أصحاب الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر اكتسبوا مجموعة متنوعة من المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية الإيجابية بصورة تراكمية لسنوات عملهم الطويلة، كما أنهم خاضوا برامج إعداد وتدريب وتتمية مهنية كثيرة في مختلف جوانب العملية التعليمية على مستوى وزارة التربية والتعليم أو المُدبريات العامة التابعة لها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سكر وحمدان (٢٠٢١)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ١٠ سنوات فأكثر. ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بوضياف وبن خرور (٢٠١٦) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أقل من خمس سنوات. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة وصوص (٢٠٠٦) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة من ٦-١٠ سنوات.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشاتها توصي بالآتي:

- زيادة اهتمام المسؤولين عن برامج التدريب والتنمية المهنية لمُديري الدوائر بأن تكون إدارة التغيير ونماذجها المعاصرة مرتكزاً رئيساً في محتوى هذه البرامج
- منح مُديري الدوائر مزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من إدارة التغيير بكفاءة وفعالية، واتخاذ إجراءات سريعة لتنفيذه دون وجود خوف أو قلق.
- اعتماد مُديري الدوائر على الإعداد والتخطيط الجيد لتنفيذ التغييرات من خلال استراتيجية محددة لها رؤية ورسالة وقيم وأهداف.
- زيادة اهتمام مُديري الدوائر بإجراء حوارات ومناقشات فعالة مع الموظفين في دوائرهم، وإتاحة الفرص لهم لإبداء آرائهم وطرح أفكارهم نحو التغيير وتقديرها والأخذ بها في الاعتبار عند اتخاذ قرارات التغيير حتى لا يقاوم الموظفين هذا التغيير، بل يكونون عامل دعم قوي له.
- اهتمام مُديري الدوائر بالأوضاع والظروف الواقعية والحقيقية للموارد البشرية والمادية الخاصة بالمُديرية والمدارس عند إجراء أي تغييرات.
- استفادة مُديري الدوائر من الموارد البشرية الموجودة لدى مؤسسات ومنظمات المجتمع المحلي المُحيط بالمُديريات، وبناء شراكات فعالة معها تمكنهم من المساهمة الجادة في كافة مراحل التغيير وما تتضمنه من برامج وأنشطة سواء في الجوانب المادية أو الفنية .
- تحديد مُديري الدوائر أولويات التغيير بدقة، وكذلك مجالاته وقيمه وأساليبه والمشاركين فيه في كل مرحلة من مراحل التغيير بمشاركة الموظفين والمستفيدين من خدمات المُديرية.

درجة ممارسة مُديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

-
- زيادة المخصصات المالية للمُديريات التعليمية حتى تتمكن من القيام بالتغييرات اللازمة بكفاءة وفعالية سواء أكانت في المُديريات أم المدارس.
 - تواجد مُديري الدوائر بين الموظفين بشكل مستمر أثناء إجراء التغييرات، واندماجهم في برامجه وأنشطته، وهذا يتيح لهم تحفيز الموظفين ودعمهم المستمر، إزالة أي عقبات وحل أي مشكلات تواجه إدارة التغيير.
 - قيام مُديري الدوائر بتوفير برامج تدريبية للموظفين على إدارة التغيير وذلك في مراكز التدريب التابعة للمُديريات العامة للتربية والتعليم.
 - اعتراف مُديري الدوائر والموظفين بأي إخفاقات أو جوانب قصور أو سلبيات حدثت أثناء إجراء التغييرات، واعتبارها ممارسات عابرة أو مؤقتة يُبنى عليها في برامج التحسين والتطوير.
 - احتفال مُديري الدوائر مع الموظفين والمُشاركين والمستفيدين من عمليات التغيير بالنجاحات التي تحققت في إدارة التغيير ودعوة ممثلين عن وزارة التربية والتعليم ومؤسسات المجتمع المحلية للمشاركة في هذه الاحتفالات.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

أبو النصر، مدحت محمد محمود.(٢٠١٥). *إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن*

اليابانية لتطوير المنظمات، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

آل مسلط، محمد أحمد علي؛ المخلافي، سلطان.(٢٠٢١). دور المشرف التربوي في إدارة

التغيير وعلاقته بمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة

عسير، *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، اليمن*، (٩)، ١٧١-٢١٢.

البلوشية، هدى بنت سالم بن حميد.(٢٠١٩) *واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في المديرية*

العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير غير

منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

بوضياف، نوال؛ بن خورر، خير الدين.(٢٠١٦). *درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير*

اللازمة للتسيير الإداري والبيداغوجي في المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة

نظرهم، المؤتمر التربوي الدولي الأول للدراسات التربوية والنفسية: نحو رؤية عصرية

لواقع التحديات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة المدينة العالمية، ٢٠٤-٢٢١.

الخروصية، رحمه عامر حارث.(٢٠١٩). *تصور مقترح تنمية الموارد البشرية بالمديرية*

العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل الجودة الإحصائي (six

sigma)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة

عمان.

سكر، ناجي رجب؛ حمدان، سوسن.(٢٠٢١). *درجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية في*

مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للجدارات الإدارية وسبل تحسينها، المجلة

درجة ممارسة مُدبِرِي الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٥ (١٩)، ٢٧٧ - ٣٣٨.

عطير، ربيع شفيق لطفي؛ حمدان، صلاح الدين. (٢٠١٦). واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم طولكرم من وجهة نظر العاملين فيها، *مجلة جامعة الأقصى، فلسطين*، ٢٠ (٢)، ٢١ - ٥٨.

القرني، عبدالله محمد عبدالله. (٢٠١٦). واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لقيادة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر*، (١٦٨)، ٧٢٥ - ٧٦٧.

مازن، حسام محمد. (٢٠١٢). *أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

المشرفية، ريا سعيد بن علي. (٢٠١٤). *ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين*، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية العلوم والآداب، جامعة نزوى - سلطنة عُمان.

المنذري، هلال بن محمد بن سالم. (٢٠٢٠). *مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة الداخلية في سلطنة عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠٢٠). *اختصاصات المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات*، مسقط، www.moe.gov.om، ٣/٨/٢٠٢٢، ٣-١.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠٠٩). *دليل عمل الإدارة المدرسية*، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

وصوص، ديمة محمد محمود سليمان. (٢٠٠٦). *درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aldemir, E. (2010). *Models and Tools of Change Management: Kotter's 8 Steps Change Model*, Un Published dissertation Doctoral, University of Michigan-Dearborn, USA.
- Brock, Jesse; Peak, Kayla ; Bunch, Phillis. (2019) Intuitively Leading Change: Completing a Kinesiology Department-to-School Transformation using Kotter's 8-Stage Change Model, *Journal of Physical Education and Sports Management*, 6(2), 14-24.
- Calder, Ashley May. (2013). *Organizational Change: Models for Successfully Implementing Change*, Un Published MASTER dissertation, Utah State University, USA.
- Crosthwaite, Danny Sittrop and Cheryl. (2021) Minimising Risk—The Application of Kotter's Change Management Model on Customer Relationship Management Systems: A Case Study. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(469),1-20.
- Cummings, Thomas G.; Worley, Christopher G.(2008). *Organization Development & Change*, Mason, Ohio: Cengage Learning.
- El Hage, Fouad Maroun and Ursula.(2020). Change management in Higher Education: a New Perspective, *Lebanese Science Journal*, 21(2),178-203.
- Errida, A.; Lotfi, B.(2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study, *International Journal of Engineering Business Management*, (13),1-15.

درجة ممارسة مُدبِرِي الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر (Kotter Model)

-
- Kang'ethe, A. (2014). *Application of Kotter's Eight Step Model in the Management of Strategic Change at British American Tobacco Kenya*, Un Published Master dissertation, Department of Business Administration, University of Nairobi, Kenya.
- Kaufman, E. K; Mitra, S.; Anderson, J. C.; Coartney, J. (2020). Leading Collaborative Change in an Educational Organization, *Journal of leadership Education*, (10),56-66.
- Kaufman, Eric K; Mitra, Shreya; Anderson, James C.; Coartney, Jama. (2020). Leading Collaborative Change in an Educational Organization, *Journal of leadership Education*, (10),56-66.
- Kritsonis, Alicia. (2005). Comparison of Change Theories, *International Journal of Management, Business, and Administration*, 8(1),1-7.
- Okemba, Ageng'o Shadrack.(018). *The Impact of Change Management on Organizational Success*, Un Published Dissertation Doctoral, International Business, UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Finland.
- Paramitha, Tania Ayudya; Tobing, Diana K.; Suroso, Imam. (2020). Adkar Model to Manage Organizational Change, *International Journal of Research Science & Management*, 7(1),141-149.
- Pollack, J., Pollack, R. (2015) Using Kotter's Eight Stage Process to manage an organisational change program: presentation and practice. *Systemic Practice and Action Research*, (10),1-16.
- Sherman, Jeanine. (2021). *leadership styles present during change in secondary education*, Thesis In partial fulfillment of the requirements For the degree of, Education Specialist, Office of Graduate Education and Research, Northern Michigan University, USA.
- Vlachopoulos, Dimitrios. (2021). Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches, *Education Sciences*. 11(269), 1-15.