

إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين
**Change Management In The Directorates Of Education In The
Sultanate Of Oman And Its Relationship To The Morale Of
Employees**

أ.م.د/ ربيع بن المرين علي الذهلي^١ ، أ.م.د/ سيف بن ناصر العزري^٢ ،

د./ سليمان بن خلفان المياحي^٣ ، أ/ طيبة بنت سيف الرواحية^٤

rabeeakthuhli@nuizwa.edu.com

أستاذ مساعد، جامعة نزوى

saifnasser@unizwa.edu.om

أستاذ مساعد، جامعة نزوى

skalmayahi@gmail.com

محاضر، جامعة الشرقية

12111138@uofn.edu.com

وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان

تاريخ الاستلام: 2022/08/29 تاريخ القبول: 2022/10/29 تاريخ النشر: 2022/12/15

Doi: 10.21608/gfsc.2022.159330.1046

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من (٣٠) فقرة موزعة على محورين: إدارة التغيير وله (١٨) فقرة، والروح المعنوية للعاملين والذي تضمن (١٢) فقرة، كما تم التأكد من صدقها وثباتها، حيث طبقت على عينة عشوائية بلغت (٣١٤) موظفًا وموظفة من العاملين.

وبيّنت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، ومستوى الروح المعنوية للعاملين جاء متوسطًا، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي لمستوى إدارة التغيير، وكذلك الروح المعنوية للعاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم.

كما كشفت عن وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين متوسطات استجابة العاملين لمستوى إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، وبين الروح المعنوية للعاملين فيها. وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات
كلمات مفتاحية: إدارة التغيير، مديريات التربية والتعليم، والروح المعنوية.

Abstract:

The study aimed to identify the level of change management in the directorates of education in the Sultanate of Oman and its relationship to the morale of employees. This study used the descriptive correlative approach. A questionnaire, which consisted of (30) items, was used as the study tool. The items were distributed among change management (18) items and the morale of workers (12) items. The sample of the study was chosen randomly consisting of (314) male and female employees.

The results of the study showed that the level of change management in the education directorates in the Sultanate of Oman and the morale level of the employees were moderate. It also showed that there were no statistically significant differences due to the effect of gender and educational qualification on the level of change management as well as the morale of employees in the directorates of education in the Sultanate of Oman from their own perspectives.

In addition, it revealed the existence of a positive, statistically significant relationship between the average response of workers to the level of change management in the directorates of education in the Sultanate of Oman and the morale of its employees. The study concluded with a set of recommendations.

Keywords: change management, education directorates, morale.

مقدمة:

تعتبر إدارة التغيير قضية مهمة في جميع المنظمات، من أجل الاستجابة للعديد من الضغوط التي تواجهها من بيئتها، وغالبًا ما تتطلب هذه الضغوط من المنظمات تغيير طريقة عملها، وبات من الواضح أن تلك المنظمات الأكثر قدرة على إدارة التغيير، والتي تستمر وتزدهر في نهاية المطاف، كما أن إدارة التغيير مهارة أساسية يحتاجها معظم القادة والمديرين، ليكونوا قادرين على توجيه التغيير والتحكم به بطريقة تلي الأهداف التنظيمية، ويمكن القول أن إدارة التغيير عبارة عن عملية استباقية حيث يتم الحكم على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بأثر رجعي.

إنَّ قدرة المنظمات على تحقيق مبادرات تغيير ناجحة تستند إلى عوامل رئيسية منها: التأكد من أن هذه المبادرات تركز على الفوائد طويلة الأجل، كما ينبغي توفر قيادة واضحة وحاسمة؛ حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة بفعالية لتحديات التحول، وأن يتماشى الأشخاص في جميع أنحاء المنظمة لتحقيق التغييرات المطلوبة، وضمان تكريس جهد كافٍ لتخطيط التغييرات بفعالية، وبالرغم من أن مقاومة التغيير أمر طبيعي فإنه يجب على المنظمات تكييف نطاق واتجاه التغيير، من أجل استيعاب الأمور التي لم يتم أخذها بعين الاعتبار خلال مرحلة التخطيط الأصلية (Downey, 2008).

ويتجلى الهدف الأساسي لإدارة التغيير في تعزيز قدرة الأداء التنظيمي، ولطالما كانت إدارة التغيير جزءًا لا يتجزأ من الإدارة التنظيمية، فهي غالباً ما تكون جزءاً من عملية إدارة الموارد البشرية، وتلعب إدارة التغيير دوراً مهماً في المنظمات حالياً، ليس فقط في الحفاظ على تنوع العمليات، ولكن أيضاً في تشكيل الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة، وإدارة التغيير الناجحة قادرة على قيادة وتمكين الموظفين من قبول رؤية جديدة، وسلوك جديد، وثقافة جديدة، ويمكن لإدارة التغيير الناجحة أن تحدد الوضع المستقبلي للمؤسسة فيما يتعلق بالبقاء والتنمية والتوجه الاستراتيجي (Wang & Sun, 2017).

وقد أشار Van de Ven & Poole (1995) إلى النظريات التي تقدم وجهات نظر بديلة لعملية التغيير، ومنها النظريات الغائية، والتي تفترض أن المنظمات قادرة على التكيف، وتقديم التغيير كدورة تتكشف من صياغة الهدف وتنفيذه، وكذلك النظريات الجدلية، والتي تركز على الأهداف المتضاربة بين مجموعات المصالح المختلفة، وشرح

الاستقرار والتغيير من حيث المواجهة والتوازن في القوة بين الكيانات المتعارضة، أما نظريات دورة الحياة فتفترض أن التغيير هو عملية تتقدم من خلال التسلسل الضروري للمراحل التي تكون تراكمية، بمعنى أن كل مرحلة تسهم في النتيجة النهائية، أما نظريات التطور، فتفترض أن التغيير يمر عبر دورة مستمرة من الاختلاف والاختيار والاحتفاظ، بناءً على أساس يكون ملائماً بصورة أفضل مع الموارد المتاحة والمتطلبات البيئية.

ولكن تنفيذ عملية إدارة التغيير قد يصاحبها تغييرات طفيفة ويمكن تحقيقها بسهولة مع القليل من المقاومة، أو كبيرة تتطلب تغييرات كبيرة في كيفية عمل الموظفين والمنظمة، قد تخلق نوعاً من الاضطراب في العمليات التنظيمية؛ مما يؤدي إلى نوع من عدم اليقين وعدم الثقة من جانب الموظفين وبالتالي انخفاض في الروح المعنوية وفي الأداء الوظيفي (Zondi & Mutambara, 2016).

وفي هذا السياق تؤكد الغيلاني (٢٠١٥) أن المنظمات التربوية تمارس التغيير في جوانب متعددة، فقد يقابل بالرضا والسعي الجاد لتحقيق أهدافها، والتنمية والتطوير من أداؤها؛ مما يعزز من نجاحها وتطورها، أو قد يقابل أحياناً بالفرض والمقاومة، والمعارضة، فيؤثر بدوره في نتائجها وممارساتها التربوية، ويعيق من قدرتها على التطور والتقدم، وقد تبنت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان عدة برامج تغييرية أبرزها تغيير نظام التعليم إلى نظام التعليم الأساسي، كذلك توظيف البوابة التعليمية الإلكترونية لسلطنة عمان والتي تعد من أهم المستجدات لمسايرة التطور التكنولوجي.

بالإضافة إلى أن تحفيز العاملين على العمل بكفاءة وفعالية يعتبر من مسؤوليات المنظمة التي يعملون بها، وذلك عن طريق إشباع حاجاتهم الأساسية والذي يؤدي إلى قيامهم بواجباتهم على النحو الأمثل، أما المنظمة التي لا توفر مثل هذا المناخ ستكون لديها نتائج سلبية تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين فيها ومن ثم سيكون له أثر مباشر على أداء العاملين، وبالتالي لا تتحقق أهداف المؤسسة المرجوة منها (الحامدي، ٢٠١٩).

ويذكر Gomathy et. al. (2022) أن الروح المعنوية للموظف تعبر عن اتجاهه نحو وظيفته وصاحب العمل والزلاء، فهي الحالة النفسية فيما يتعلق بالرضا والثقة والتصميم، وهي في الأساس موقف عام للفرد أو المجموعة تجاه جميع جوانب العمل في

المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى تحسن في الأداء الوظيفي للفرد وتطوير أداء المنظمة بشكل عام.

وللروح المعنوية أبعاد مختلفة منها العلاقة بين الموظف وعمله وتتضمن الحالة العاطفية والمعنوية له ومشاعره نحو عمله بالمنظمة، وهذا الجانب يعكس العلاقة السلبية أو الإيجابية بينه وبين عمله بالمنظمة التي يعمل بها، وهناك بعد علاقة الموظف بإدارة المنظمة، والتي يجب أن تكون مبنية على الاحترام المتبادل وكذلك علاقة الموظفين بعضهم ببعض، والتي لها أثر كبير في رفع أو خفض الروح المعنوية للموظف، فإذا كان هناك جو من التفاهم والتعاون والتقارب، كلما أحس الموظف بنوع من الألفة والطمأنينة والارتياح في عمله (الطودي، ٢٠٢٢).

وتعمل وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على تعزيز الإدارة اللامركزية على المستوى المحلي لتحسين الأداء وضمان الاستجابة فورية بدلاً من انتظار التوجيهات المركزية. ضمن نهج اللامركزية، حيث تكلف الوزارة المديريات في المحافظات بإدارة تنفيذ نظام التعليم حسب تنظيم الوزارة وهيكلها ونظام إدارتها (وزارة التربية في سلطنة عمان، 2001، ص 4). وهنا يبرز دور إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم في تحقيق أفضل أداء ممكن للعاملين فيها من خلال تعزيز الروح المعنوية لديهم، والذي سيسهم في تحسين أدائهم الوظيفي، لذا جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان ودورها في رفع الروح المعنوية للعاملين.

٢. مشكلة الدراسة

ركزت دراسة Larkin & Larkin (1994) على التأثير الكبير للمشرف المباشر على قدرة الموظفين على قبول التغيير، بينما أشارت دراسة (Gakure 2014) إلى أن المنظمات الآن تواجه صعوبة في الدفاع عن التغييرات التي تؤثر على أداء العمال نتيجة التغيرات البيئية الحتمية، حيث تتأثر القدرة التنافسية التنظيمية بشكل إيجابي بالقيادة الفعالة. ويرى (Zondi & Mutambara 2016) أن المنظمة التي تخضع لإدارة التغيير يكون الموظف فيها مجبراً على التغيير أثناء مشاركته في مبادرات التغيير المختلفة، وقد ينشأ عن هذا عدم الفهم أو الغموض من جانب الموظف لهذه العملية؛ مما يؤدي هذا إلى نوع من مقاومة التغيير، والتأثير الضار على الروح المعنوية له، وبالتالي لن يكون التغيير ناجحاً إذا تجاهل المديرون الأشخاص العاملین.

وبينت نتائج دراسة الجامودية (٢٠١٩) أن هناك مشكلات كبيرة تواجه إدارة التغيير وخاصة الموارد المالية والشراكة المجتمعية وإدارة عمليات التغيير، وقد بينت دراسة العبرية (٢٠١٤) أن فشل برامج التغيير في المؤسسات يرجع إلى ضعف الثقافة التنظيمية وقلة مشاركة العاملين في برامج التغيير، وقلة الدعم المخصص للمشاريع الابتكارية، وقصور في مواكبة التطورات في التخصصات الوظيفية، ودراسة العميرية (٢٠١٢) التي توصلت إلى أن إدارة التغيير في المؤسسات تتأثر بخبرة مديري المدارس في التعامل مع استراتيجيات مقاومة التغيير، وضعف التمويل اللازم للتغيير، وقلة الفرص المقدمة للعاملين من أجل مواصلة دراستهم العليا، وقلة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين التي ترفع من مستوى الأداء.

وقد أخذت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في الاعتبار أهمية التغيير، وبدأت في برامج تطوير التعليم منذ عام ١٩٩٤، ولكن المنظمات بشكل عام تتغير باستمرار وإذا لم تتم إدارة هذه العملية داخل المنظمة بفاعلية، فإن اتجاه التغيير سيكون غير مثمر (AL-Nabhani, 2017)، ونظرا للدور الذي يمكن أن تلعبه مديريات التربية والتعليم على إحداث التغيير، والتطوير، ومواكبة المستجدات الحديثة، ولشعور الباحث بارتباط إدارة التغيير بالروح المعنوية للعاملين، فإن مشكلة هذه الدراسة تتحدد بالتعرف على إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للعاملين وتتمحور مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:-

- ما درجة تقييم العاملين لإدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات استجابة العاملين لدرجة إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان تبعا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي؟
- ما مستوى الروح المعنوية للعاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات استجابة العاملين لمستوى الروح المعنوية للعاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان تبعا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في درجات تقييم العاملين بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان لإدارة التغيير وبين الروح المعنوية لديهم؟

٣. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف درجة تقييم العاملين لإدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات استجابة العاملين لدرجة إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان تبعا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.
- معرفة مستوى الروح المعنوية للعاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم.
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات استجابة العاملين لمستوى الروح المعنوية للعاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان تبعا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.
- الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في درجات تقييم العاملين بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان لإدارة التغيير وبين الروح المعنوية لديهم.

٤. أهمية الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى كسب أهميتها من خلال الإسهام في الجوانب النظرية والعملية للموضوع الذي تناولته بالدراسة.

١.٤ الأهمية النظرية:

يؤمل من هذه الدراسة إثراء المكتبة العربية في مجال إدارة التغيير والروح المعنوية للعاملين، ويمكن أن يكون لها انعكاسات إيجابية على الإنتاجية في العمل ورفع جودته، كما أنها قد تكون منطلقًا لبحوث مستقبلية في مجال إدارة التغيير؛ نظرًا لجدة الموضوع.

٢.٤ الأهمية العملية:

يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد كل من مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، من خلال نوع العلاقة بين ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات التربوية والروح المعنوية للعاملين، وستوجه الباحثين إلى إجراء دراسات مماثلة من خلال ربطها ببعض المتغيرات الأخرى، كما تدعم نتائج الدراسة أصحاب القرار باتخاذ بعض القرارات التي تحسّن من ممارسة إدارة التغيير في الحقل التربوي، إضافة إلى تزويد الباحثين بمقاييس ذات خصائص سيكومترية مقبولة في مجال ممارسة إدارة التغيير والروح المعنوية للعاملين.

٥. حدود الدراسة

⇒ الحدود الموضوعي: تتناول هذه الدراسة إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان ودورها في رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال المجالات المتضمنة في أداة الدراسة.

⇒ الحد البشري: طبقت هذه الدراسة على عينة من العاملين في مديريات التربية والتعليم.

⇒ الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في فصل الربيع من العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

⇒ الحد المكاني: تم إجراء الدراسة في المديريات التعليمية بالمحافظات الآتية: جنوب الباطنة، والداخلية، ومسقط في سلطنة عمان.

٦. المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

إدارة التغيير: ويعرفها (Crawford, 2007, P. 5) بأنها: "عملية إدارة التغييرات التحويلية، والتي تؤثر على ثقافة وهيكل وأداء المنظمة".

ويعرفها جرين (Green, 2002, P. 13) بأنها: "أسلوب الإدارة الذي يحاول مساعدة المنظمات والأفراد على التكيف والتعامل مع التدفق المستمر لبيئات العمل الخاصة بهم".

ويعرف الباحثون إدارة التغيير إجرائيا: على أنها مجموعة الأعمال والسلوكيات المخططة التي تقوم بها القيادات الوسطى في مديريات التربية والتعليم: لتحسين ممارسات العملية الإدارية والارتقاء ويعبر عنها في هذه الدراسة بالدرجة التي تحصل عليها فقرات أبعاد إدارة التغيير التي أعدها الباحثون.

الروح المعنوية: ويعرفها زكي وجلال الدين (٢٠١٨، ص. ٢٤٧) بأنها: "الاستعداد النفسي والذهني والوجداني للفرد الرياضي الذي يشعره بالسعادة والقدرة للكفاح والنضال من أجل تحقيق أهدافه والعمل على انجاحها والدفاع عنها ضد أي تهديد خارجي".

ويعرف الباحثون الروح المعنوية إجرائيا بأنه ما يحمله الموظف في مديرية التربية والتعليم التي يعمل بها من مشاعر، والتي تعبر عن مدى إشباعه لحاجاته الذاتية والوظيفية، واهتمامه بالعلاقات الإنسانية داخلها، وانعكاس ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة، وفقا لأبعاد الروح المعنوية التي أعدها الباحثون في هذه الدراسة.

٧. الدراسات السابقة

قامت الغيلاني (٢٠١٥) بدراسة للتعرف على درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقتها الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعدتهم بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة من (١٠٩) مديرا ومساعد مدير، وأظهرت نتائج الدراسة أن متوسطات درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم كانت كبيرة، ومتوسطات درجة الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعدتهم كانت متوسطة.

وقامت الهروط (٢٠١٨) بدراسة للتعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين في محافظة مادبا، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق استبانتين، على عينة مكونة من (٣٦٢) معلما ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجتي

ممارسة إدارة التغيير والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة التغيير والتمكين الإداري.

وأجرت الجامودية (٢٠١٩) دراسة للتعرف إلى المشكلات التي تواجه مديري المدارس في إدارة التغيير بمرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (١١٦) مديرا ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مشكلات تواجه مديري المدارس في إدارة التغيير بمرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان بدرجة عالية في كل مجالات الدراسة.

بينما قام الحامدي (٢٠١٩) بدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعميم الأساسي بمحافظة الظاهرة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (384) معلما ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة القيادة التحويلية بمدارس محافظة الظاهرة جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى الروح المعنوية جاء بدرجة متوسطة أيضا.

وأجرى (Mallik et al. (2019) دراسة للكشف عن تأثير معنويات الموظف على نجاح المنظمة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (100) موظفا، وأظهرت نتائج الدراسة أن الروح المعنوية هي العامل النفسي والذي ينتج عنه السلوك الإيجابي للموظفين، والسلوك الإيجابي يؤدي إلى أداء فعال.

وأجرى (Dagogo & Roseline(2020) دراسة للكشف عن العلاقة بين الروح المعنوية للموظف وأدائه الوظيفي، واستخدم الباحثان المنهج النوعي، حيث تم مراجعة الأدب النظري الخاص بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أن تهتم إدارة المنظمات الحديثة بالروح المعنوية للموظفين، لأن ذلك سيؤدي إلى تحسين مشاركة الموظفين وإحداث تحسين في الإنتاجية.

بينما أجرت (Errida & Lotf (2021) دراسة للتعرف إلى تحديد العوامل المختلفة التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير، واستخدم الباحثان المنهج النوعي، حيث تم مراجعة الأدب النظري الخاص بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى تحديد العديد من

العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير التنظيمي، وتصنيفها إلى ١٢ فئة، ذات صلة بالتنفيذ الناجح لمبادرات التغيير التنظيمي.

وأجرى الخميسي وآخرون (٢٠٢١) دراسة للتعرف إلى العوامل التي تؤثر في تنمية الروح المعنوية لدى معلم مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، واستخدم الباحثون المنهج النوعي، حيث تم مراجعة الأدب النظري الخاص بموضوع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن وضع تصور مقترح لتنمية الروح المعنوية لدى معلمي المدارس بمدينة الكويت.

بينما قام Ali & Hassan (2022) بدراسة للتعرف إلى إدارة التغيير وتأثيرها على أداء الموظفين في المنظمات الباكستانية، واستخدم الباحثان المنهج النوعي، حيث تم مراجعة الأدب النظري الخاص بموضوع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة التغيير لها تأثير كبير على أداء الموظف، حيث يمكن للمنظمات الحصول على مزايا تنافسية من خلال الأداء الجيد لموظفيها من خلال تبني التغيير والحفاظ عليه من خلال إدارة التغيير.

وأخيراً أجرى Khumalo (2022) دراسة؛ للتعرف إلى العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية للموظفين في مؤسسة التعليم العالي في جنوب أفريقيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة تكونت من (108) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الروح المعنوية للموظفين كان منخفضاً للغاية، وأن دعم الإدارة، وظروف العمل وحزم المكافآت والتواصل وفهم السياسات، كانت العوامل الحاسمة التي تؤثر على معنويات الموظفين.

١.٧ التعقيب على الدراسات السابقة

فيما يلي عرض أوجه الشبه والاختلاف والاستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم عرضها سابقاً:
أ- أوجه الشبه:

تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي للدراسة ماعدا دراسة Dagogo & Roseline(2020)، ودراسة Errida & Lotf (2021)، ودراسة الخميسي وآخرون (٢٠٢١)، ودراسة Ali & Hassan (2022) والتي استخدمت المنهج النوعي. واستخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للبحث، وهي الأداة التي

استخدمتها الدراسات الوصفية السابق عرضها، واتفقت مع بعض الدراسات السابقة في عينة الدراسة والتي كانت على مجموعة من الموظفين كدراسة (Khumalo(2022) ودراسة (Malliket.al(2019).

ب- أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية في تناولها موضوع إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان ودورها في رفع الروح المعنوية للعاملين، على الرغم من أن بعض الدراسات قد تناولت أحد المتغيرين فقط. كما اختلفت الدراسة الحالية في الحدين الزمني والمكاني عن الدراسات السابقة. واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لعينة الدراسة، كدراسة (Dagogo & Roseline(2020) ودراسة (Errida & Lotf(2021)؛ ودراسة الخميسي وآخرون (٢٠٢١) التي تناولت الأدب النظري، أما دراسة الحامدي (2019)؛ ودراسة الهروط (2018) التي كانت عينتها من المعلمين، ودراسة الغيلاني (٢٠١٥)؛ ودراسة الجامودية (2019) التي كانت عينتها من مديري المدارس.

وفي هذا البحث قام الباحثون بإعداد مقياس لإدارة التغيير للقادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، وكذلك الروح المعنوية للعاملين.

٨. الطريقة والإجراءات

١.٨ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك من أجل التوصل إلى معلومات وحقائق عن الظاهرة التي تبحث فيها هذه الدراسة وجمع هذه المعلومات من مجتمعها الأصلي وتحليل ووصف البيانات المتحصل عليها كما وكيفا (الكيلاني والشريفين، ٢٠٠٧). وهذا المنهج هو الملائم لطبيعة الدراسة الحالية والتي هدفت إلى التعرف على دارة التغيير في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين.

٢.٨ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المديريات التعليمية في محافظات جنوب الباطنة والداخلية ومسقط في سلطنة عمان خلال العام الدراسي ٢٠٢١/

إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين

٢٠٢٢ م، والبالغ عددهم (١٦٨٤) موظفًا وموظفة، منهم (١٠٦٦) موظفًا و(٦١٨) موظفة حسب الإحصائيات الصادرة من وزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١).

٣.٨ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٣١٤) موظفًا وموظفة، حيث إن هذا العدد هو المتيسر بعد أن تم توزيع الرابط الإلكتروني للاستبانة عشوائيًا على جميع أفراد المجتمع، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، والمؤهل العلمي.

الجدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس والنسب المئوية

النسبة	التكرار	الفئات	
63.7	200	ذكر	الجنس
36.3	114	أنثى	
73.2	230	فأقل بكالوريوس	المؤهل العلمي
26.8	84	فأعلى ماجستير	
100.0	314	المجموع	

٤.٨ أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها قام الباحثون ببناء استبانة. وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في مجال إدارة التغيير كدراسة الغيلانية (٢٠١٥)، والجامودية (٢٠١٩)، كما تم الرجوع إلى أدوات دراسات الروح المعنوية كدراسة الخميسي وجويلي والحامدي (٢٠١٩)، حيث تكوّنت الأداة في صورتها الأولية من (٣٢) فقرة موزّعة على ثلاثة أقسام: القسم الأول البيانات الديمغرافية، والقسم الثاني يتناول إدارة التغيير وله (٣) مجالات، والقسم الثالث ويتناول الروح المعنوية للعاملين وله (١٤) فقرة، كما تم تبني تدرج ليكرت الخماسي (عالي جدًا=٥، عالي=٤، متوسط=٣، منخفض=٢، منخفض جدًا=١).

١.٤.٨ الصدق الظاهري

بعد صياغة الأداة في صورتها الأولية تم عرضها على (٧) محكمين من ذوي الاختصاص وذلك بهدف إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة ومدى وملاءمتها ومناسبتها، وانتمائها للمجال، وكذلك تصحيح الأخطاء في حالة وجودها. حيث تركزت الملاحظات حول حذف الفقرات (٧، ٩، ٣٠) وتعديل الفقرات (١، ٥، ٨، ١٥، ١٦، ٢٥، ٢٧)، وتكوّنت الأداة في صورتها النهائية من (٣٠) فقرة، موزّعة على ثلاثة أقسام القسم الأول

البيانات الديمغرافية، والقسم الثاني يتناول إدارة التغيير وله (٣) مجالات، وهي توضيح عمليات التغيير، والشراكة في التغيير، والتحفيز من أجل تحقيق أهداف التغيير والقسم الثالث يتناول الروح المعنوية للعاملين وله (١٢) فقرة.

٢.٤.٨ صدق فقرات أداة إدارة التغيير

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٥) موظفا وموظفة وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠.٥٢ - ٠.٨٧)، ومع المجال (٠.٥٤ - ٠.٨٨) والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (٢): معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	.74**	.68**	7	.82**	.71**	13	.78**	.52**
2	.82**	.83**	8	.81**	.87**	14	.78**	.68**
3	.88**	.82**	9	.64**	.56**	15	.58**	.72**
4	.71**	.61**	10	.67**	.65**	16	.83**	.68**
5	.81**	.79**	11	.67**	.52**	17	.74**	.54**
6	.71**	.56**	12	.81**	.65**	18	.54**	.55**

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥). ** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (٣) يبين ذلك.

الجدول (٣): معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

التغيير عملية توضيح	التغيير في الشراكة	التحفيز	التغيير إدارة
1			
.827**	1		
.738**	.642**	1	
.929**	.900**	.891**	1

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥). ** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين

يبين الجدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

٣.٤.٨ ثبات أداة إدارة التغيير

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٣٥) من العاملين، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٤) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة

الجدول (٤): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
التغيير عملية توضيح	٠.٨٢	٠.٧٩
التغيير في الشراكة	٠.٨١	٠.٨٠
التحفيز	٠.٨٣	٠.٧٧
التغيير إدارة	٠.٨٤	٠.٨١

٤.٤.٨ صدق بناء فقرات الروح المعنوية

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٥) من العاملين، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس ما بين (٠.٤٥-٠.٨٦)، والجدول (٥) يبين ذلك.

الجدول (٥): معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.63**	5	.67**	9	.71**
2	.60**	6	.86**	10	.80**
3	.51**	7	.83**	11	.83**
4	.45*	8	.51**	12	.78**

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

٥.٤.٧ ثبات أداة الروح المعنوية

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٣٥)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين إذا بلغ (٠.٨٧). وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذا بلغ (٠.٨٣)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

٨. المعيار الإحصائي

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي؛ لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من ١.٠٠ - ٢.٣٣ . قليلة

من ٢.٣٤ - ٣.٦٧ متوسطة

من ٣.٦٨ - ٥.٠٠ كبيرة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

(الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)) / عدد الفئات المطلوبة (٣)

= $\frac{5-1}{3} = 1.33$ ، ومن ثم إضافة الجواب (١.٣٣) إلى نهاية كل فئة.

٩. نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما درجة تقييم العاملين إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم العاملين إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، والجدول (٦) يوضح ذلك.

إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم العاملين

إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	توضيح عملية التغيير	3.97	.515	مرتفعة
٢	٢	الشراكة في التغيير	3.58	.632	متوسطة
٣	٣	التحفيز	3.08	.591	متوسطة
		إدارة التغيير	3.54	.496	متوسطة

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٩٧-٣.٠٨)،

حيث جاء مجال توضيح عملية التغيير في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٧)، بينما جاء مجال التحفيز في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٨)، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة تقييم العاملين إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان ككل (٣.٥٤).

وقد يعزى حصول إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين ككل وفي جميع المجالات على درجة متوسطة إلى جهود القيادات الوسطى في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان في تنفيذ العمليات المخطط لها بعناية، والتي تمكن العاملين من جلب التغيير من الحالة الراهنة إلى الحالة المستقبلية، من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة، فإدارة عملية التغيير لا تقل أهمية عن التغيير نفسه. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة، الهروط (٢٠١٨)، ودراسة الغيلانية (٢٠١٥) والتي جاءت بدرجة مرتفعة، بينما جاءت دراسة الجامودية (٢٠١٩) بدرجة منخفضة ويعلل حصول مجال توضيح عملية التغيير على الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة إلى امتلاك القيادات الوسطى في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان الرؤية الفعالة والواضحة وصولاً إلى فهم كيفية تعامل العاملين مع التغيير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ايريدا ولطفي (٢٠٢١) Errida & Lotf، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الغيلانية (٢٠١٥).

وقد يعزى حصول مجال الشراكة في التغيير على الرتبة الثانية وبدرجة متوسطة إلى أن القيادات الوسطى في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان تعمل على توفير بيئة داعمة وودودة للعاملين تمكنهم بسهولة في المشاركة في صنع القرار أو في

أي عملية أخرى من عمليات المنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة على وحسن (2022) Ali & Hassan، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مع دراسة الغيلانية (2015). وقد يكون سبب حصول مجال التحفيز على الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إلى الاستعداد المنخفض لدى العاملين؛ للتكيف الناجح مع إدارة التغيير، وأن القيادات الوسطى لا تمارس دوراً كبيراً في تحفيز الموظفين نحو الخروج من منطقة الراحة إلى التغيير التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغيلانية (2015). وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: توضيح عملية التغيير

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتوضيح

عملية التغيير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.582	4.06	تمتلك القدرة على القيام ببرامج في مجال إجارة التغيير	1	1
مرتفعة	.813	4.03	تقنعني بالأهداف التربوية المنشودة من التغيير.	5	2
مرتفعة	.944	3.97	تجيب عن استفسارات العاملين حول عمليات التغيير	4	3
مرتفعة	.927	3.94	تمتلك القدرة على عقد ورش عمل لتوضيح عمليات التغيير المستقبلية	2	4
مرتفعة	.909	3.91	توضح كيفية الاستفادة من التجارب التربوية الحديثة في مجال إدارة التغيير.	3	5
مرتفعة	.952	3.89	توضح النتائج المتوقعة من عمليات التغيير.	6	6
مرتفعة	.515	3.97	توضيح عملية التغيير		

يبين الجدول (٧) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.89-4.06)، حيث جاءت الفقرة (١) والتي تنص على "تمتلك القدرة على القيام ببرامج في مجال إجارة التغيير" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.06)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "توضح النتائج المتوقعة من عمليات التغيير" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.89). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال توضيح عملية التغيير ككل (٣.٩٧)

ويعلل حصول الفقرة (١) على الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة إلى أن هذه البرامج من صلب عمليات إدارة التغيير كونها حاجة ملحة في الوضع الراهن، أولخضوعهم إلى دورات تدريبية مكثفة في إدارة التغيير في هذه تؤهلهم للقيام بهذه البرامج، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغيلانية (٢٠١٥).

وقد يعزى حصول الفقرة (٦) على الرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة إلى أن القيادات تبذل جهوداً في تقديم برامج إدارة التغيير من الناحية الفنية، ولكنها قد لا تتبنى التغيير الذي قد يوفر لها قناعة تمكنها من توضيح النتائج المتوقعة من عملية التغيير، فهم على دراية بالجوانب الميكانيكية لإدارة التغيير، ولكن لا يزال ينقصهم الفهم العميق لديناميتها.

ثانياً: الشراكة في التغيير

الجدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالشراكة في

التغيير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.119	3.66	تبذل مجهوداً في إدارة التغيير الذي تعمل عليه الوزارة.	7	1
متوسطة	.931	3.63	تساهم بإحداث التغيير في العمليات الإدارية التي تنفذها.	9	2
متوسطة	1.051	3.60	تمنح الصلاحيات لتعزيز الرغبة لدى العاملين في المشاركة بعمليات التغيير.	8	3
متوسطة	.840	3.57	تبتكر حلولاً للمشكلات التي تواجه عمليات التغيير.	10	4
متوسطة	.999	3.51	تدعم المبادرات الهادفة للتغيير ويساندها.	11	5
متوسطة	.892	3.51	نشارك العاملين في التغييرات المستجدة في العمل.	12	6
متوسطة	.632	3.58	الشراكة في التغيير		

يبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.66-3.51)، حيث جاءت الفقرة (7) والتي تنص على "تبذل مجهوداً في إدارة التغيير الذي تعمل عليه الوزارة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.66)، بينما جاءت الفقرتان (11، و12) ونصاهما "تدعم المبادرات الهادفة للتغيير ويساندها"، و"نشارك العاملين في التغييرات المستجدة في العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.51). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الشراكة في التغيير ككل (٣.٥٨)

ويعلل حصول الفقرة (٧) على الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة إلى جهود الوزارة في تنفيذ العاملين بإدارة التغيير، ودور القيادات الفعال في هذا السياق نحو تسويق التغيير، وتتفق هذه النتيجة مع الغيلانية (٢٠١٥).

وقد يعزى حصول الفقرتين (١١-١٢) على الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إلى ضعف قناعة القيادات الوسطى بقدرة هذه المبادرات على تحقيق الأهداف المنشودة، أو لالتزامهم فقط بالجهود التي تبذلها الوزارة في إدارة التغيير، كونها تمثل اولوية لهم، وحتى لا يصبح هناك تضارب بين العمليات

ثالثاً: التحفيز

الجدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتحفيز مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	16	تشجع العاملين على تبني أساليب القيادة الحديثة.	3.58	1.249	متوسطة
2	13	تتوقع مستويات عالية من أداء العاملين في مجال التغيير.	3.54	.692	متوسطة
3	15	تشجع العاملين على تحقيق أهداف التغيير.	3.43	1.053	متوسطة
4	18	يسعى لتوفير مصادر الدعم المادي لعمليات التغيير في المؤسسة	3.31	.981	متوسطة
5	14	تعترف بإنجازات العاملين في مجال التغيير وتشيد بها.	2.32	1.217	منخفضة
6	17	تقدم التغذية الراجعة في عمليات التغيير.	2.29	1.236	منخفضة
		التحفيز	3.08	.591	متوسطة

يبين الجدول (٩) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.29-3.58)، حيث جاءت الفقرة (١٦) والتي تنص على "تشجع العاملين على تبني أساليب القيادة الحديثة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.58)، بينما جاءت الفقرة (17) ونصها "تقدم التغذية الراجعة في عمليات التغيير" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.29). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال ككل (٣.٠٨).

ويعلل حصول الفقرة (١٦) على الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة إلى رغبة القيادات الوسطى في جعل العاملين شركاء لهم في عملية إدارة التغيير، ولأيمانهم بان إدارة التغيير من القواعد الاساسية التي تستند عليها أساليب القيادة الحديثة.

وقد يعزى حصول الفقرة (١٧) على الرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة إلى ضعف قناعة القيادات الوسطى بأهمية التغذية الراجعة، والتي توفر بيئة تسمح للموظفين بشرح معتقداتهم بشأن التغيير، وجمع ملاحظات منهم حول مدى تقدم هذه العملية، حتى يكونوا على دراية بالمعوقات والصعوبات التي تمت مواجهتها عند عملية التنفيذ.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة إدارة التغيير

في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان تبعا لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة التغيير لدى القيادات الوسطى في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجداول (١٠) و(١١) توضح ذلك.

أولاً: الجنس

جدول (١٠) اختبار "ت" لأثر الجنس على درجة إدارة التغيير لدى القيادات الوسطى

في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	
.437	312	.778	.509	3.98	200	ذكر	توضيح عملية التغيير
			.525	3.94	114	أنثى	
.777	312	.284	.634	3.59	200	ذكر	الشراكة في التغيير
			.632	3.57	114	أنثى	
.759	312	.307	.578	3.08	200	ذكر	التحفيز
			.615	3.06	114	أنثى	
.609	312	.511	.490	3.55	200	ذكر	إدارة التغيير
			.508	3.52	114	أنثى	

يتبين من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$

تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. ويعمل عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس إلى أن إيصال عمليات إدارة التغيير لكل من الذكور والإناث متشابهة، من حيث البيئة التي يتم فيها ممارسة هذه العملية، وكذلك الأدوات والبرامج التي تتم من خلالها هذه العملية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغيلانية (٢٠١٥)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الهروط (٢٠١٨)، ودراسة الجامودية (٢٠١٩).

ثانياً: المؤهل العلمي

جدول (١١) اختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة إدارة التغيير لدى القيادات الوسطى في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل	
.400	312	.843	.507	3.98	230	بكالوريوس فأقل	توضيح عملية التغيير
			.535	3.93	84	ماجستير فأعلى	
.823	312	.224	.636	3.59	230	بكالوريوس فأقل	الشراكة في التغيير
			.627	3.57	84	ماجستير فأعلى	
.985	312	.019	.582	3.08	230	بكالوريوس فأقل	التحفيز
			.618	3.08	84	ماجستير فأعلى	
.694	312	.394	.492	3.55	230	بكالوريوس فأقل	إدارة التغيير
			.510	3.52	84	ماجستير فأعلى	

يتبين من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$)

تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. ويعمل عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي إلى أن ظروف عملية إدارة التغيير واحدة، وكذلك عملية التواصل فيما بين العاملين والقيادات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مع دراسة الهروط (٢٠١٨)، ودراسة الجامودية (٢٠١٩)، ودراسة الغيلانية (٢٠١٥).

السؤال الثالث: ما مستوى الروح المعنوية للعاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية للعاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية للعاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	أعتقد أن الإدارة الوسطى عادلة في التعامل مع جميع الموظفين على حد سواء.	3.55	1.228	متوسط
2	2	أرى أن مديري يشعروني بالفخر عند تقديم مقترحات للتغيير	3.46	.939	متوسط
3	3	أشعر إن مكاتي بين زملائي محترمة ومقدرة.	3.35	1.041	متوسط
4	4	أشعر بأنني أرغب في القيام بكثير من الأعمال المطلوب أثناء تأدية مهام عملي.	3.20	1.168	متوسط
5	6	تتيح لي وظيفتي فرصة الترقية بشكل يليطموحي.	2.80	1.241	متوسط
6	10	أرى أن الإشراف والمتابعة على العمل مقبول.	2.75	1.207	متوسط
7	9	تدعم البيئة المادية لمقر العمل أداء العاملين بشكل جيد ومرضي.	2.72	1.060	متوسط
8	8	تطبق الوزارة العدالة تجاه جميع الموظفين على حد سواء وبشكل واضح.	2.54	.969	متوسط
9	12	غالباً ما احصل على المديح والثناء من رؤوسى عقب إنجازي عملاً مميزاً.	2.45	1.104	متوسط
10	5	أفكر بالاستمرار في عملي الحالي.	2.20	1.287	منخفض
11	11	أطوع للقيام بأعمال إضافية داخل المؤسسة.	2.20	1.145	منخفض
12	7	أشعر أن المركز الاجتماعي لمهنتي جيدة.	2.11	1.039	منخفض
		الروح المعنوية	2.78	.645	متوسط

يبين الجدول (12) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.11-3.55)، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "أعتقد أن الإدارة الوسطى عادلة في التعامل مع جميع الموظفين على حد سواء" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.55)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "أشعر أن المركز الاجتماعي لمهنتي جيدة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.11). وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الروح المعنوية للعاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم ككل (٢.٧٨).

وقد يعزى حصول مستوى الروح المعنوية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ككل على درجة متوسط إلى شعور أغلب العاملين بأن بيئة عملهم وما يسودها من مناخ صحي، بالإضافة إلى توفر الأجواء المناسبة والصحية لهم للعمل بكفاءة وراحة نفسية، وبالتالي أثرت هذه الظروف مجتمعة ايجابا في دافعية وحماس العاملين نحو أعمالهم، وعلية يتبغى على القيادات الوسطى السعي نحو إيجاد مناخ إيجابي يساعد على الإبداع والتميز من خلال إحداث جملة من التغييرات في بيئة العمل التنظيمية والإدارية، ولربما يستلزم الأمر التنسيق مع الدوائر الحكومية الأخرى وخاصة في المجال المالي من أجل رفع المخصصات التي توجه؛ لتحفيز المعلمين وتوفير بيئة صحية للعمل ويرفع من مكانته الاجتماعية حيث أصبحت المكانة مرتبطة بالدخل المادي لأي وظيفة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحامدي (٢٠١٩)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة. كومالو (٢٠٢٢) Khumalo والتي جاءت بدرجة منخفضة.

ويعلل حصول الفقرة (١) على الرتبة الأولى وبدرجة متوسط إلى توفر قناعة لدى أغلب العاملين بوجود قدر من الإنصاف وسيادة العدالة، وهو يعكس حالة رضا عام، كما أنها تعكس شعورا لدى العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، رغم قلة الحوافز المادية مع أعلمهم بأن المخصصات المادية خارجة عن إدارة القيادات الوسطى، وأن الأخيرة تهتم فعليا بهم، ونتيجة لذلك نجد توجهها إيجابيا لديهم نحو أفضل الممارسات بسبب إشاعة جو من الإحساس بالأمان، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دوغوغو وروزالين (٢٠٢٠) Dagogo & Roseline

وقد يعزى حصول الفقرة (٧) على الرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة إلى قلة شعور العاملين بإشباع حاجاتهم الاجتماعية، بسبب ما يحيط بهذه الحاجات من جو مادي ومعنوي؛ مما يدفع بإلقاء الضوء على الاعتبارات النفسية والاجتماعية لهم، نحو أن يكون لهذه المهنة تقدير واحترام اجتماعي وواقع اقتصادي يؤمن لهم دخلا يتناسب مع قيمة عطائهم، وذلك على الرغم من الجهود التي تبذلها الوزارة في إيلاء المكانة الاجتماعية للعاملين اهتماما واضحا. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مالك وآخرون (٢٠١٩). Mallik et.al

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات استجابة العاملين لمستوى الروح المعنوية للعاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان تبعا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجداول (١٣) و(١٤) توضح ذلك

أولا: الجنس

جدول (١٣) اختبار "ت" لأثر الجنس على مستوى الروح المعنوية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
200	2.77	.635	-4.27	312	.669
114	2.80	.666			

يتبين من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر الجنس. ويعلل عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس إلى تشابه ظروف كلا الجنسين داخل مديريات التربية وخارجها، من حيث طول يوم العمل، بالإضافة إلى شعور كل منهما بتدني الأجور التي يتقاضونها مقارنة مع أصحاب المهن الأخرى، وشعور كل منهما بتدني مكانتهم الاجتماعية في نظر المجتمع مقارنة مع المهن الأخرى، وبالتالي لم تظهر فروق بينهما تبعا لمتغير الجنس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحامدي (٢٠١٩).

ثانيا: المؤهل العلمي

جدول (١٤) اختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على مستوى الروح المعنوية

للعاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
230	2.77	.640	-4.96	312	.620
84	2.81	.662			

يتبين من الجدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي. ويعلل عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي إلى أن كلا الجنسين باختلاف مؤهلاتهم العلمية مدركين تدني النظرة الاجتماعية لهم مقارنة بأصحاب المهن الأخرى، فجاءت استجاباتهم متقاربة. وقد يعزى السبب في ذلك أيضا إلى أن التفاوت في المؤهلات لم يشكل عاملا حاسمًا وفعالًا في إحداث تغيير في تقديرات العاملين لأنفسهم في درجة الروح المعنوية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحامدي (٢٠١٩).

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في درجات تقييم العاملين بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان لإدارة التغيير وبين الروح المعنوية لديهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون درجات تقييم العاملين بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان لإدارة التغيير وبين الروح المعنوية لديهم، والجدول (١٥) يوضح ذلك.

الجدول (١٥): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة استجابة العاملين لدرجة إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، والروح المعنوية للعاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان

م	الروح المعنوية	مجالات إدارة التغيير
معامل الارتباط ر	**0.172	توضيح عملية التغيير
الدلالة الإحصائية	.002	
العدد	314	
معامل الارتباط ر	**0.347	الشراكة في التغيير
الدلالة الإحصائية	.000	
العدد	314	
معامل الارتباط ر	**0.591	التحفيز
الدلالة الإحصائية	.000	
العدد	314	
معامل الارتباط ر	**0.441	إدارة التغيير
الدلالة الإحصائية	.000	
العدد	314	

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (١٥) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين متوسطات استجابة العاملين لدرجة إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، وبين الروح المعنوية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان. ويعزى ذلك إلى أن لدى القيادات في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان القدرة على التركيز على الطاقة البشرية المتمثلة في العاملين من أجل الوصول إلي النتائج المرغوبة مع إمكانية التعديل والتغيير في الوسائل وفي طريقة التنفيذ، وهذا يسهم في إنشاء بيئة داعمة وودودة للعاملين حيث يمكنهم بسهولة في المشاركة في صنع القرار، وهذا كله يؤثر في الروح المعنوية لهم، وعند ذلك فلن يكون لديهم أدنى تردد في تبني التغيير أو الاستعداد له، فبالتالي نجد ارتباطا قويا موجبا بين متوسطات استجابة العاملين لدرجة إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، وبين الروح المعنوية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان.

١٠. التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحثون، بما يلي:

- على الإدارة العليا تقديم الدعم اللازم للمبادرات والبرامج التغييرية التي تقدم من دوائر المديريات بالمحافظات.
- قيام مديريات التربية والتعليم في المحافظات بعقد حلقات نقاشية مع العاملين؛ لتقديم التغذية الراجعة لعمليات التغيير، والمستجدات المتعلقة ببرامج التغيير.
- ضرورة قيام مديري الدوائر بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات بتقديم الشكر والثناء المعنوي والمادي للعاملين المجيدين.
- على الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم تخصيص ميزانية؛ لمكافحة المجيدين من العاملين المهتمين بعمليات التغيير.
- على قسم الاعلام التربوي بمديريات التربية والتعليم إبراز أدوار وجهود المعلمين في مؤسسات المجتمع بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص وعرض تلك الجهود والأعمال بما يليق بهم.

١١. الخاتمة

إن إدارة التغيير في جميع المنظمات وخصوصا التربوية منها عملية حتمية؛ لضمان استمرارها وازدهارها وبقائها وإعطائها القدرة على استشراف التحديات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة؛ لمواجهتها. وهذه الدراسة قد أكدت هذه الفكرة مع ربط مفهوم إدارة التغيير بضرورة توفر الروح المعنوية لدى العاملين في تلك المنظمات، وقد أكدت نتائج هذه الدراسة تلك العلاقة مع عدم تأثرها بمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي إلا أن الدراسة الحالية ما تزال تفتح الباب أمام دراسة علاقة إدارة التغيير مع متغيرات أخرى.

١٢. المراجع

- الجامودية، صفية بنت محمد (٢٠١٩). المشكلات التي تواجه مديري المدارس في إدارة التغيير بمرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان [رسالة ماجستير، جامعة نزوى]. دار المنظومة.
- الحامدي، يحيى بن عبدالله (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري مدارس التعميم الأساسي بمحافظة الظاهرة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين [رسالة ماجستير، جامعة نزوى]. دار المنظومة.
- الخميسي، سلامه، وجويلي، مها والملاحي، وفاء (٢٠٢١). تنمية الروح المعنوية لدى معلم مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية بجامعة دمياط، ٣٧(٨٠)، ٢-٢٣.
- زكي، أسماء يحي عزت وجلال الدين، شريف علي. (٢٠١٨). الروح المعنوية وعلاقتها بالصمود النفسي لدى لاعبي السباحة. مجلة البحوث التربوية الشاملة، ١(١)، ٢٤٦-٢٦٧.
- الطودي، ياسر محمد كمال. (٢٠٢٢). الروح المعنوية: الصمود النفسي، التوافق النفسي والأمن النفسي وعلاقتهم بالانضباط الإداري لدى طلاب الكليات العسكرية. المجلة العربية للقياس والتقويم، ٣(٦)، ٦٠-١٢٣.
- العبري، خالد بن عبدالله (٢٠١٤). التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان [رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت]. دار المنظومة.

- العميرية، نعيمة بنت مرهون (٢٠١٢). تأثير ممارسات إدارة التغيير على مستوى الأداء في مدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة]. دار المنظومة.
- الغيلانية، شمسة بنت سالم (٢٠١٥). درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقتها الرضا الوظيفي لمدربي المدارس ومساعدتهم بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان [رسالة ماجستير، جامعة نزوى]. دار المنظومة.
- الكيلاني، عبد الله، والشريفين، نضال (٢٠٠٧). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية (ط ٢). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الهروط، شذا علي (٢٠١٨). إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين في محافظة مادبا [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. دار المنظومة.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١١). التقرير الوطني لتطوير التعليم في سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٢١). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. سلطنة عمان.
- Ali, G. & Hassan, M. (2022). A Review of Organization Change Management and Employee Performance, *Journal of Xidian University*, 16(1): 494–506.
- Al Nabhani, M. B. B. M. (2007). *Developing the education system in the Sultanate of Oman through implementing total quality management: The ministry of education central headquarters—a case study* (Doctoral dissertation, University of Glasgow).
- Crawford, N. (2007). BPIR Management Brief: change management, *Centre for Organisational Excellence Research*. 4(3), 1-16.

- Dagogo, T., Roseline, M. (2020). Morality and employee engagement in organization. *European Journal of Human Resource*, 4 (1), 1-9.
- Downey, J. (2008). *change management*, The Chartered Institute of Management Accountants, London, United Kingdom.
- Errida, A., Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *Journal of Humanities and Social Science*, (13), 1-15.
- Gakure, R., Gichuhi, D. M., & Waititu, A. (2014). Influence of organizational leadership on competitiveness of Public Universities in Kenya. *Journal of Humanities and Social Science*, 19(1), 13-19.
- Gomathy, C., Vasavi, C., Reasy, C, & Srija, A. (2022). The strategies for boosting employee morale in an organization. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 6(2), 1-5.
- Green, M. (2007). *Change management masterclass: A step-by-step guide to successful change management*. Kogan Page Publishers.
- Khumalo, N. (2022). Factors That Affect the Morale of Employees in the Institution of Higher Learning in South Africa. *International Journal of Higher Education*, 3 (11), 58-66.

- Larkin, T. J., & Larkin, S. (1994). *Communicating change: Winning employee support for new business goals*. McGraw Hill Professional.
- Mallik, A., Mallik, L., & Keerthi, D. S. (2019). Impact of employee morale on organizational success. *International Journal of Recent Technol. Eng*, 8, 3289-3293.
- Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (1995) Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, 20(5): 510-40.
- Wang, G. G., Werner, J. M., Sun, J. Y., Gilley, A., & Gilley, J. W. (2017). Means vs ends: theorizing a definition of human resource development. *Personnel Review*.
- Zondi, S. N., & Mutambara, E. (2016). An investigation into the impact of organisational change strategy on employee morale and performance at company X. *International Review of Management and Business Research*, 5(4), 1288.