



## أثر إدارة التغيير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان وتحدياته

### The impact of change management in achieving sustainable development goals in the government sector in the Sultanate of Oman and its challenges

د. أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي<sup>1</sup>

ديوان البلاط السلطاني / متقاعد/ سلطنة عمان / [asnh7887@gmail.com](mailto:asnh7887@gmail.com)

#### ملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى أثر إدارة التغيير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان وتحدياته، ولتحقيق هذا الهدف، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة طبقها على عينة قوامها (90) موظفا من القطاع الحكومي وقد أظهرت النتائج ما يأتي:

- أن جميع أبعاد إدارة التغيير ذات أثر كبير وبدرجات متفاوتة في مدى تأثيرها،
- أثبتت الدراسة من حيث ترتيب محاور أبعاد إدارة التغيير في تحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة، أن محورين حصلوا على المرتبة الأولى وهما: بعد التغيير في المهام ومحور بعد التغيير في الهيكلية، أما ثانيا فجاء محور بعد التغيير في التكنولوجيا وأخيرا جاء بعد التغيير في الثقافة التنظيمية.
- أثبتت الدراسة عدد من التحديات التي تواجهها إدارة التغيير في تحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان، ومن بينها ما يأتي:
  - عدم استغلال الطاقات البشرية من قبل القيادات العليا.
  - الرفض في تغيير بعض الأنظمة التقليدية في بعض مؤسسات القطاع الحكومي.
  - عدم التنوع في تخصصات الموارد البشرية العاملة بالقطاع الحكومي.
- ويوصي الباحث الاهتمام بأبعاد إدارة التغيير في ظل الظروف الراهنة كنوع من أقوى أنواع التأثير على القيادات الإدارية، من خلال تطبيق بعض السياسات التشريعية والاهتمام بها بعناية فائقة.
- الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، التنمية المستدامة، القطاع الحكومي.

#### ABSTRACT

The current study aimed to identify the impact of change management in achieving sustainable development goals in the government sector in the Sultanate of Oman and its challenges. To achieve this goal, the researcher used the descriptive approach, and used the questionnaire as a tool on a sample of (90) employees from the government sector. The results showed the following:

- That all dimensions of change management have a significant impact and to varying degrees in the extent of their impact.
- The study proved, in terms of arranging the axes of the dimensions of change management in achieving the goals of sustainable human development, that two axes were ranked first, namely: after the change in tasks and the axis after the change in the structure, and secondly, the axis came after the change in technology and finally after the change in organizational culture .

The study demonstrated a number of challenges facing change management in achieving sustainable human development goals in the government sector in the Sultanate of Oman, including the following:

- Not to exploit human potential by senior leaderships.
- Refusal to change some traditional systems in some governmental sector institutions.
- Lack of diversity in the specializations of human resources working in the government sector.

The researcher recommends paying attention to the dimensions of change management under the current circumstances as one of the strongest types of influence on administrative leaderships, by applying some legislative policies and paying attention to them very carefully.

**Key words:** change management, sustainable development, government sector.

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي ، الإيميل: [asnh7887@gmail.com](mailto:asnh7887@gmail.com)

إن طبيعة العصر الذي يعيش فيه الإنسان اليوم تختلف عن العصور السابقة، فأهم ما يميزه التغير السريع والتقدم العلمي المذهل في شتى مجالات الحياة سواء كانت التربوية، أم الاجتماعية، أم السياسية، أم الاقتصادية، أم الثقافية، أم المعلوماتية، وبالتالي كل ذلك فيرض على جميع الأنظمة الإدارية في مختلف المنظمات المختلفة، القيام بإصلاحات مستمرة ومتقنة على مختلف الأنظمة المؤسسية المتعددة سواء كانت حكومية أو خاصة؛ لأجل إعداد الفرد والمجتمع لمواجهة التحديات التي تفرضها هذه الثورات، والعمل بسلاسة تامة وفق متطلبات العصر الذي نعيش فيه. ومن الملاحظ أن المجتمعات العالمية والمحلية تتطور وتزدهر بازدهار وتطور النظام التنظيمي الإداري السليم، ويرتبط تقدمها بمستوى جودة أدائه ومرونته، ومستوى إنتاجيته وتأثيره على مستوى الناتج القومي المحلي، هذا التطور كله مرتبط بعناصر قيادية تعمل بالميدان السياسي أو التربوي أو الإداري، ومن ينظر العمل الإداري والقيادي يجد أنه شهد تطورا وتغيرا كبيرا وسريعا؛ ليوافق مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والتنموية، فالإدارة والقيادة لم تعد مجرد أداة فقط تدير أو تسيّر العمل في حفظ النظام ومتابعة الحضور والانصراف والاعمال الروتينية، وإنما تعدى ذلك إلى عمليات التغيير والتطوير والتحسين في منظومة العمل الإداري أو التربوي أو في إدارة الموارد البشرية، ومساعدتها على تحسين أدائها من خلال توفير التدريب اللازم والأدوات المعينة من النظريات والأساليب والطرائق القيادية، وصولا إلى الدور الريادي للموظف من خلال توجيههم التوجيه المناسب بما يخدم عملية التحول من الأنظمة التقليدية إلى كل ما هو جديد في عالم العمل والخدمات المتنوعة والمتعددة، ويتأتى ذلك من خلال فاعلية الدور القيادي للقادة التنفيذيين ونظرتهم اتجاه التغيير والتطوير والحدثة (البلوشي، 2020).

والتغيير ليس من المصطلحات المهمة وإنما كان موضعاً للاهتمام منذ القدم من قبل علماء النفس والسياسة والإدارة والاقتصاد والكثير من التخصصات التي تنظر إلى أهمية التغيير وضرورة التفاعل مع متطلباته على أسس علمية وعملية (عليان ربيعي، 2015) وإدارة التغيير تعتبر من المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة بصفة عامة استطاعت أن تتطور خلال العقدين الماضيين من القرن العشرين، وما تزال في طور البناء والتبلور، كما أنها أداة تستخدم لتقنين التغيرات المختلفة الناشئة عن رغبات فردية أو أهواء شخصية، وتعتبر عمل مستمر يهدف من خلاله زيادة قدرة المنظمة على ادخال التغيرات المختلفة، وحل المشكلات الناجمة عنه، والتخفي من مقاومة فئات المناهضة للتغيير، وإدخال التحسينات المستمرة، كما أنها عملية تشمل سلوكيات الأفراد، وتحسين الهياكل التنظيمية الخاصة بالمؤسسات، ونظم الأداء وتقويمها، والعمل على دراسة التكنولوجيا والسياسات التي تؤثر في سلوك العاملين وتعديل مساراتها، من أجل التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة وإعطاء حوافز مادية ومعنوية تكفل نجاح عملية التغيير، لذلك تكمن أهمية إدارة التغيير في جعل الناس يتوقفون عن عمل الأشياء بطريقتهم المعتادة التقليدية، وإتباع الطريقة الجديدة التي تواكب المستقبل والثورة المعرفية والتكنولوجية الحديثة، إلا أن ذلك يستوجب ردود فعل فاعلة ومتقنة حول الموقف الصعب واختيار الحوافز المناسبة لكل مرؤوس (الشريدة غانا، 2020).

إن المشكلة لا تكمن في التغيير وإنما في إدارة التغيير وهذا ما يشير إليه فنشام ورودس والمشار إليهما في حريم والخشالي (2006) أن المشكلة الرئيسية لمنظمات اليوم هي إدارة التغيير، فالتغيير عملية اجتماعية صعبة ومعقدة. والعنصر البشري يعد أهم مورد في المنظمات وذلك لأن المنظمات في عصر دائم التنافسية لا يمكن أن تبقى ما لم يكن العنصر البشري على قائمة أولوياتها (البوسعيدي أحمد، 2020).

ومن ينظر إلى إدارة التغيير يجدها ترتبط ارتباطا كبيرا بالتنمية المستمرة فهي نوع من القيادات المتزنة التي تسعى إلى تعزيز وتعميق الحصول على المعرفة والمعلومات بالأشياء المتعددة والمتنوعة التي تستمر وتنتشر بدون حدوث أضرار وذلك

لضمان إحداث تأثيرات إيجابية على كل ما يحيط بنا في الوقت الحاضر واستمرار هذه التأثيرات الايجابية على ما سوف يحيط بالأجيال القادمة في المستقبل، كما أنها تواكب المتغيرات الحديثة في عالمنا المعاصر فتحاول أن توزان الأمور بين ما هو موجودا في الأساس وبين الطموح المستقبلي المنشود.

وفي ضوء ما تقدم؛ يأتي البحث الحالي كمحاولة علمية للكشف عن أثر إدارة التغيير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان والتحديات التي حول دون القيام إدارة التغيير بوظائفها، كما تسعى إلى الوقوف على الإطار الفكري والمفاهيمي لإدارة التغيير وجوانبها المختلفة.  
مشكلة البحث:

إن أهداف التنمية المستدامة أهداف نبيلة أقرها العالم أجمع وليس فقط سلطنة عمان، وهي من الأسس الرئيسية التي تقوم عليها كل دولة ، وسلطنة عمان من الدول التي أهتمت اهتماما كبيرا وعنت العناية الفائقة بها، لذلك قامت ووضعت لها نظاما متكاملًا لمتابعة وتقييم كل ما يتعلق بهذه الاهداف ومن بينها المؤشرات الاساسية التي تعكس تطورها، كما تم وضع منهجية لتقييم قياس التقدم المحرز في هذا المجال، تضمن التحقق من بلوغ المستهدفات، وامداد متخذ القرار بمعدلات التنفيذ المستهدفة والمحققة أولاً بأول، وفي ضوء المتغيرات المعاصرة، تبدو الحاجة ملحة لتطوير الرؤى، ونشر ثقافة الإدارة الحديثة ولعل مبادرة (كل عمان) تعد المبادرة الأبرز والأكثر دلالة على أن اللامركزية وتعزيز دور المحافظات والمجتمعات المحلية هي أولوية من أولويات التنمية في السلطنة.(السندي علي، 2019، موقع إنترنت)

كل تلك المؤشرات والأهداف التي تميزت بها التنمية المستدامة لا بد أن يركز جل عملها على التعامل مع الموارد البشرية ذات النطاق الأوسع والمتباين؛ نظرا لاتساع رقعتها الجغرافية بالدولة الواحدة، لذلك لا بد أن تكون هناك قيادة فاعلة متوافقة مع هذا العمل، ومع التطور العلمي والبحثي ظهرت نماذج إدارية فاعلة تشهد لها العديد من الدراسات والأبحاث بقدرتها الفاعلة في ظل التطورات المتسارعة بالعالم ، ومن هذه النماذج إدارة التغيير ، والتي لا بد من وجودها لأهميتها البالغة ولذلك أكدت على أهميتها الكثير من الدراسات والندوات والمؤتمرات ومن بينها: توصيات "ندوة الابتكار للازدهار" المنعقدة في مسقط في ( مارس 2018) على تبسيط الإجراءات والبعد عن البيروقراطية وتفعيل الحكومة الالكترونية وتبنى التغيير المنشود في المؤسسات كمدخل رئيس في تطوير الأداء، كما وأوصى المؤتمر السنوي الثامن عشر " دور الحكومات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030" المنعقد في مسقط في ( نوفمبر 2018) بالاتفاق على رؤية عربية وخارطة طريق لتنفيذ خطط التنمية المستدامة المواكبة للتغيير الذي يشهده العالم. كما أوصت أيضا " دراسة تمكين الشباب العماني للمساهمة في التنمية المستدامة " والتي تم إعدادها من قبل لجنة الشباب والموارد البشرية بمجلس الشورى في دور الانعقاد السنوي الثالث (2017 – 2018) على إيجاد نسبة مقبولة من القيادات الشابة العمانية في وحدات الجهاز الإداري للدولة وفي القطاع الخاص وفق سياسة مدروسة وممنهجة من قبل الحكومة الرشيدة. من هنا جاءت الدراسة لتجيب على السؤال الرئيس: ما أثر قيادة التغيير على أهداف التنمية البشرية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الإطار الفكري والمفاهيمي لإدارة التغيير؟
2. ما أثر أبعاد إدارة التغيير على أهداف التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان؟
3. ما ترتيب أبعاد إدارة التغيير على أهداف التنمية المستدامة في القطاع الحكومي من وجهة نظر أفراد العينة بسلطنة عمان؟
4. ما التحديات الاساسية التي تواجهها إدارة التغيير في تحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان من وجهة نظر أفراد العينة؟

### أهمية البحث:

1. الأهمية النظرية: وتشمل الأطر الفكرية حول إدارة التغيير، والخصائص والمباني المكونة لها، وواقع التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان، كمحاولة علمية لإثراء المكتبة العربية بدراسة حديثة حول إدارة وقيادة التغيير ودورها في التنمية المستدامة والتحديات التي تواجهها.
2. الأهمية التطبيقية: وتمثل في النتائج والتوصيات العلمية والعملية المتوقعة للبحث من خلال الكشف عن أثر إدارة التغيير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، كونها ستسهم في إلهام وتزويد صناعات السياسات، ومتخذي القرارات بالقطاع الإداري بالدولة في سلطنة عمان، لاتخاذ خطوات عملية بشأن التغلب على الصعوبات والتحديات التي تعرقل ممارسة القيادة التحويلية لمهامها في عملية التنمية المستدامة.

### أهداف البحث:

1. التعرف إلى مفاهيم إدارة التغيير وأبعادها وخصائصها المتعددة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.
2. التعرف على أثر أبعاد إدارة التغيير على أهداف التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان.
3. التعرف على ترتيب أبعاد إدارة التغيير على أهداف التنمية المستدامة في القطاع الحكومي من وجهة نظر العينة بسلطنة عمان
4. التعرف على التحديات التي تواجه إدارة التغيير وتحول دون تحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان.

### منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي ففي الجانب النظري تم الاعتماد على الاستقراء وتحليل البيانات من خلال الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير وفي الجانب العملي تم تطبيق الاستبانة على عينة البحث وتضمنت أسئلة حول أهداف البحث ومن ثم تم تحليل البيانات للوصول إلى نتائج..

### مصطلحات البحث:

#### 1. إدارة التغيير:

عرفتها رزان (2019) بأنها ذلك النشاط الذي يحرص بصورة مباشرة على تكوين منظمات متميزة مرتفعة من حيث الأداء، وليس من حيث العدد والحجم فقط، وذلك عن طريق وضع هياكل تنظيمية مناسبة للعمل في المنظمة، بصورة تحقق الفاعلية الوظيفية لدى الموظفين، وتحسن من مستوى أدائهم العام، ولا تؤثر في الوقت نفسه على الأهداف الاستراتيجية التي يسعى القائمين على العمل في المنظمة لتحقيقها، بل تنسجم معها وتدعمها.

ويعرف الباحث إدارة التغيير إجرائياً بأنها: التغيير والتحسينات الحاصلة في جميع أنشطة واهداف وسياسات المنظمة وفي أي عنصر من عناصر الإدارة التنظيمية بطرق سلسة وسهلة؛ لمواكبة اوضاع التنظيم والتخطيط وجوانبها المختلفة مع التغيرات العالمية والإقليمية الحاصلة في المحيط المؤثر والقريب من المنظمة، من اجل احداث التوافق بين التنظيم والتخطيط في المؤسسة والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، وصولاً إلى رؤية صحيحة متوافقة مع الأداء الأمثل.

#### 2. التنمية المستدامة:

بأنها التنمية التي تُلبى احتياجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتهم الخاصة)، ساعد هذا التقرير على فهم أنه تندرج تحت التنمية المستدامة عدة ركائز لتحقيقها، مثل: الحفاظ على سلامة البيئة، وإرضاء الحاجات الإنسانية الرئيسة، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وتوفير التكافل المجتمعي المتعدد (موقع إنترنت،

<https://mawdoo3.com>

كما عرفته منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة التنمية المستدامة بأنها: "إدارة وحماية قاعدة الموارد الطبيعية بشكل أنواعها، والتغيير المؤسسي الفاعل لتحقيق واستمرار وإرضاء الحاجات الإنسانية للأجيال الحالية والمستقبلية، بطريقة ملائمة من الناحية البيئية ومناسبة من الناحية الاقتصادية، ومقبولة من الناحية الاجتماعية (Antoine Da gumbo2003)

ويعرف الباحث التنمية المستدامة إجرائيا بأنها مجموعة من الأهداف الأساسية والأنماط المختلفة التي يتم من خلالها التعامل مع مجموعة أهداف حقيقية وأساسية لسعادة الإنسان والأجيال القادمة بطريقة مناسبة تتوافق مع أنماط الحياة المتقدمة التي فرضتها الثورة المعرفية والثورة الصناعية.

### 3. القطاع الحكومي:

هو جزء من المؤسسات والمنظمات التابعة للحكومة والمساهمة بها 100% والتي توجد على أرض الدولة وتقدم خدمات مجانية للمواطنين والقابعين على أرض الوطن، وهي عبارة عن كل المؤسسات التي تقدم الخدمات العامة وتشمل المرافق العامة والخدمات الحكومية مثل الصحة والنقل العام والتعليم العام إلى جانب الرعاية الصحية وأولئك الذين يعملون لحساب الحكومة نفسها.

#### الدراسات السابقة

1. دراسة اليوسعيدي(2020) بعنوان الثقافة المؤسسية وأثرها على إدارة التغيير في مؤسسات مختارة في سلطنة عمان هدفت الدراسة الى التعرف على الثقافة المؤسسية وأثرها على إدارة التغيير في مؤسسات مختارة في سلطنة عمان ، واتبعت الدراسة المنهج الكمي الوصفي بتطبيق استبانة على عينة طبقية قوامها 313 فردا واشتملت الأداة على 3 متغيرات و6 أبعاد و122 سؤالاً للإجابة على أسئلة الدراسة حيث توصلت الدراسة إلى وجود دور للثقافة المؤسسية على إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية والخاصة في سلطنة عُمان ، كما بينت وجود تأثير إيجابي مباشر ودال إحصائياً لثقافة المؤسسة على إدارة التغيير وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث بالاهتمام بإرساء ثقافة مؤسسية تقوم على الرقابة والعمل والجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية والخاصة في سلطنة عُمان والاهتمام بإدارة التغيير. وتضمنت البرامج التدريبية في المؤسسات الحكومية والخاصة نصيباً لثقافة المؤسسة على مستوى الإدارة
2. الدوسري غزيل، (2018) بعنوان درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت وعلاقتها بالتنمية المستدامة هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت ومستوى التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الكويتية من وجهة نظر القادة التربويين الأكاديميين والتعليميين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وطبقت استبانة من (30) فقرة موزعة على مجالات الدراسة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (512). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: إن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية بالكويت بدرجة متوسطة، وكان ترتيب المجالات كالآتي: مجال "الاختيار والتعيين" ثم مجال "تقييم الأداء"، ثم مجال "التدريب" ثم مجال "المكافآت والتعويضات"، وجميعها جاءت بدرجة متوسطة؛ كما بينت النتائج وجود فروق معنوية تعزى الى متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة تؤثر في مجالات الموارد البشرية. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة ادارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، بينما دلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص ونوع التعليم بالمؤسسة والمؤسسة والمنطقة. كما بينت النتائج أن مستوى التنمية المستدامة لدى القادة التربويين الأكاديميين والتعليميين متوسطاً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة

- ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى التنمية المستدامة تُعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسعى الوظيفي.
3. دراسة حيدر بيبي (2018) بعنوان إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في البنوك التجارية في دولة الكويت. وأتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة على عينة الدراسة التي تكونت من (23) من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية في دولة الكويت. وقدمت تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الأساليب الإحصائية حساب الثبات واختبار التوزيع الطبيعي واختبار التعددية الخطية، والانحدار المتعدد والبسيط. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي ومتوسط ذات دلالة إحصائية بني إدارة التغيير وأداء العاملين في البنوك وهذا يعني أن إدارة التغيير مسؤولة عن تعزيز ما نسبته 0.13% من أداء العاملين لهذه البنوك. ومن النتائج الهامة الأخرى وجود أثر إيجابي ولكنه ضعيف ذات دلالة إحصائية بني التغيير في الهيكل التنظيمي وبني أداء العاملين في البنوك. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ولكنه ضعيف ذات دلالة إحصائية بني التغيير في الثقافة وبني أداء العاملين في البنوك، بالإضافة إلى وجود عالقة أثر إيجابي ولكنه ضعيف ذات دلالة إحصائية بني التغيير في التكنولوجيا وبني أداء العاملين في البنوك. وأخيراً: توصلت الدراسة إلى أثر إيجابي ولكنه ضعيف ذات دلالة إحصائية بين التغيير في القيادة وبين أداء العاملين في البنوك وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق إدارة التغيير بأبعادها المختلفة) التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في القيادة (في قطاع البنوك نظراً لدورها في تعزيز أداء العاملين في هذا القطاع.
4. دراسة، Muia (2015) بعنوان: تحديات إدارة التغيير التي تؤثر على أداء الموظفين: دراسة حالة لسلطة مطار كينيا، نيروبي". وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد تحديات إدارة التغيير التي تؤثر على أداء الموظفين مع الإشارة إلى هيئة المطارات الكينية، نيروبي، كينيا، وتحديد كيفية تأثير التغيير الإداري، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير الهيكلي، والتغيير المؤسسي على أداء الموظفين في هيئة المطارات الكينية، وأتبعته الدراسة المنهج الوصفي، وتم توزيع أداة الدراسة الاستبانة على عينة مكونة من 00 موظفاً من كمال الجنسين في هيئة المطارات الكينية. وخلصت الدراسة إلى أن التدريب وعدم وجود الحوافز كانت عاملاً رئيسياً أثر على إدارة التغيير في هيئة المطارات الكينية، وبالمثل، التغيرات في تكنولوجيا المعلومات وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية ككل من الصعب تنفيذها والتغيير على النظام وذلك بسبب السرية السياسية عليها.
5. دراسة كل من، Wanza, S. L., & Nkuraru, J. K. (2016) بعنوان: "تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين: دراسة حالة من جامعة الدوريت، كينيا". هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين فيام يتعلق والتغيرات التكنولوجية، والقيادة التنظيمية، والبنية والثقافة، وأتبعته الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة بالاستبانة والمقابلة مع عينة الدراسة المكونة من 121 موظفاً في الجامعة. ووجدت الدراسة أن الهيكلية والتغيرات والقيادة التنظيمية أثرت بشكل إيجابي على أداء العاملين بالجامعة، كما وكشفت أيضاً أن التغيرات التكنولوجية لها تأثير كبير على أداء الموظفين بسبب التحريات التكنولوجية السريعة والتي يتكيف العامل معها بسرعة مما يخفف عبء عمل الموظف وزيادة الكفاءة والفعالية في مكان العمل، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تخلق التأزر والزمخم الذي يشجع على العمل الجامعي ويعزز أداء الموظفين. وخلصت الدراسة إلى أن التغيرات الهيكلية، والقيادة، والتكنولوجيا، والثقافة التنظيمية تؤثر على أداء الموظفين بشكل إيجابي. وأوصت الدراسة القيادة الجامعية بالحاجة إلى تغيير عقليتهم

حول تأثيري التغيير والإدارة، وأساليب القيادة التي تزيد من حافز الموظف لتتجاوز النتائج المتوقعة وتغيري العملية التي هي النتيجة الموجبة وبالتالي زيادة مستويات أداء الموظفين

### التعليق على الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من الأمور منها: كونها أخذت شقين أساسيين (متغيرين) للدراسة وهما الأول: شق إدارة التغيير والثاني: شق التنمية المستدامة المختلفة من حيث المفاهيم والمصطلحات والأطر النظرية الواقعية، كما تشابهت أيضا مع الدراسات السابقة الحالية في المنهج المستخدم في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف وتحليل الواقع، كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام الأداة كما تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة بشكل كبير من حيث تناولت الدراسة إدارة التغيير ومن حيث الاستفادة في تصميم الاستبانة وكذلك الإطار في بناء الإطار النظري للدراسة.

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية ركزت على أثر إدارة التغيير على أهداف التنمية المستدامة والتحديات التي تواجهها، كما ان الدراسة الحالية أخذت الجانب التطبيقي من خلال تطبيق استبانة على عينة الدراسة في القطاع الحكومي، ويتم من خلالها معرفة أثر إدارة التغيير على أهداف التنمية المستدامة، ومعرفة التحديات التي تواجه إدارة التغيير للتوصل إلى حلول ومقترحات نظرية يتم الأخذ بها، كما أن الدراسة الحالية تحاول أن تجمع بين الأطر النظرية والتطبيقية لمعرفة أثر إدارة التغيير، لذلك تم بناء الاستبانة وفقا للأطر النظرية والدراسات السابقة التي طرحت في هذا المجال.

### الإطار النظري: إدارة التغيير

إن ما يشهده العالم الحالي من ثورة علمية وتكنولوجية ومعرفية شملت شتى مجالات الحالية، أضحت التغيير في الوقت الحالي ضرورة حتمية لا محالة، لكافة المنظمات والمؤسسات سواء كانت الحكومية أو الخاصة، من أجل البقاء والاستمرار وفق ما يتطلبه العصر الحالي من أجل مجابهة التحديات المختلفة وكل ما يؤثر عليها من قوى ومتغيرات عالمية وإقليمية، حيث أصبح هذا التغيير مثابة استجابة طبيعية لمتطلبات العمل الدائمة وكنتيجة أنتهاج نهج وفلسفة إدارية حديثة؛ إن هذا التغيير يعد بمثابة سعي المنظمات والمؤسسات الدؤوب إلى تطوير وتحسين قدرات مواردها البشرية وأقسامها المختلفة، وتأثير ذلك على صنع واتخاذ القرارات وإيجاد علاقات متزنة مع البيئة المحيطة بشتى أنواعها، وذلك من خلال استخدام العلوم الحديثة في هذا المجال ، فالتغيير المقصود والذي حدث قد يكون بمثابة إستراتيجية ورؤية حديثة للمنظمة تهدف من خلالها تنمية وتطوير الاتجاهات والقيم والمبادئ والهياكل التنظيمية بما يتلاءم ويتناسب مع المتطلبات الدائمة والمتجددة التي تفرضها التحديات الكبيرة المختلفة والمتنوعة في البيئة الوظيفية داخل المؤسسة .

فالتغيير أصبح سمة العصر الذي نعيش فيه، فبدونه لا مجال للتطور والتفوق، لذلك أصبحت له أهمية بالغة؛ إذ يعتبر أحد أبرز السمات الرئيسة التي تتسم بها العديد من الأنشطة، لذلك نجد العديد من المنظمات تسعى إلى تنظيم أعمالها؛ حتى تواكب التطور الحديث وتحسن من قدرات مواردها البشرية وإدارتها ووحداتها وأقسامها وحل المشكلات ومواجهتها، وهذا كله يعطى التغيير صفة الاستمرارية الملحة التي تفرضها متطلبات العصر الحديث، على مختلف المؤسسات والقطاعات في مختلف الإنتاج والخدمات. وعليه فقد أدركت إدارات المؤسسات الحكومية أهمية خروجها عن النمط التقليدي في أنشطتها وخدمتها، لتصبح أكثر تشعبا وتعقيدا، وخصوصاً بعد نظام العولمة الذي جعل من العالم قرية صغيرة، والذي سمح للعديد من المنظمات العالمية وغزو ومناخسة السوق المحلية، مما فرض على إدارات المؤسسات المحلية مواكبة تلك التطورات عبر الأخذ بأبعاد عملية التغيير، كهيئة العمل، والمناخ التنظيمي، واللوائح والأنظمة المتبعة وأسلوب الإدارة، وتوظيفها لإجراء عملية التغيير الإداري المتنوعة على أقسام المنظمة (شاهر، 2015)

## أنواع التغيير

عندما نتعمق إلى التغيير وأشكاله وأنواعه نجد أنه يتخذ عدة أنواع من حيث: درجة التخطيط ومن حيث السرعة ومن حيث درجة الشمولية لذلك نكتفي أن نذكر من حيث درجة التخطيط كونه من الأنواع الذي يمس الهيكلية الإدارية في المؤسسة لذلك يحتمل نوعين أساسيين وهما النوعان الأساسيان اللذان أشار إليهما الكثير من الباحثين في العلوم الإدارية والإنسانية وهما وجهان لا يمكن الاستغناء عنهما وهما: (البوسعيدي، مرجع سابق):

### 1. التغيير المخطط:

من خلال اسمه يشير إلى أنه التخطيط المقصود والمحدد، والذي من خلاله يستهدف أهدافا معينة عن طريق إحداث تعديل من أجل تحسين أو تطوير داخل المؤسسة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية، ويتسم هذا التخطيط بالفاعلية، ويقوم على الإبداع، وقد ثبت علميا أن المؤسسات التي تشعر بالحاجة إلى التغيير قبل حدوث أي تغييرات بيئية ثم تخطط للتعامل مع هذه التغييرات عند حدوثها بطريقة منهجية، هذه المؤسسات أكثر فعالية وكفاية.

### 2. التغيير العشوائي:

عرفه صباحين (2012) أنه عبارة عن ردة فعل تقوم بها بعض المؤسسات لمعالجات طارئة أو مفاجئة نتيجة ضغوط تتعرض لها، تنتج عنها نتائج غير مرغوبة، ويحدث هذا النوع من التغيير عندما لا تعطي إدارة المؤسسات اهتماما كبيرا في توقع التغييرات البيئية وتتحرك حينما تكون محاطة بالضغوط الخارجية أو الداخلية، حينها فقط تقوم بمجموعة من الإجراءات الفورية الملموسة الروتينية قصيرة الأمد.

فالتغيير سنة كونية في الإنسان، تحدث حسب الموقف، وقد يكون التغيير مقصود في الكثير من المواقف وقد يكون غير مقصود أو عشوائي بدون تنظيم، من هنا نقول قد يحدث التغيير بصورة إيجابية مميزة نحو التطوير والتحسين، وقد يؤدي إلى أمور غير مرغوبة من شأنها أن تحدث تأثيرا سلبيا غير محمود داخل المؤسسة والفرد نفسه، وبالتالي تحتاج إلى معالجات فورية.

### أبعاد التغيير التنظيمي:

من ينظر إلى المنظمات والمؤسسات بكل أنواعها، يلاحظ عليها أنها كعناصر أساسية ومهمة في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية تعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتحسن وتقاوم التحديات التي تعترض لها سواء كانت داخلية أم خارجية، فالتغيير سمة وصفة طبيعية داخلها وهو وضع قائم لا محال له، حتى يضمن لها البقاء والاستمرار والتنافس مع العالم فالتغيير يتميز بأبعاد ميزته عن غيره ومن هذه الأبعاد (العنزي يوسف، 2013).

### 1. هيكلية التغيير (التغير في الهيكل)

يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية و التطويرية ، وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح فرصا حقيقية لأعضاء المدرسة للمساهمة في التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بقضايا تهم وتؤثر عليهم ، إضافة إلى حل المشكلات بصورة جماعية ومن السلوكيات المرتبطة بهذا البعد قيام قائد التغيير بإيجاد الفرص المناسبة وإتاحة الحرية للعاملين معه للإفادة من خبراتهم ومعارفهم وتجاربهم واستثمارها إلى أقصى حد ممكن ، إذ أن تشجيعهم من خلال استخدام هذه الأساليب يسهم في دفعهم نحو التغيير والتجديد والتطوير، وحفزهم لبذل أقصى طاقاتهم لتطبيق أساليب وممارسات جديدة في مجال عملهم

ويشمل هذا البعد السلوك القيادي الهادف إلى توفير فرص مناسبة لتحقيق النمو المهني للعاملين في المدرسة، ووضع برامج تنفيذية وتطوير آليات مقترحة لتفعيل التعاون والشراكة الحقيقية بين العاملين في المؤسسة ومجموعة المؤسسات المجاورة ومختلف المؤسسات المجتمعية المحلي لغايات إحداث التطوير التربوي والمجتمعي المنشود (نبيل سارة، 2016)



2. تأثير التغيير في الثقافة على أداء العاملين :

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وهي عنصراً هاماً في تكوين منظمات العمل، فالثقافة تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري، وتعتبر عنصراً مؤثراً على السلوك التنظيمي، وتلعب دوراً رئيساً في جميع الأنشطة داخل المنظمة، فهي تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، وهذا يؤثر إيجابياً على تحسني وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد في تحقيق الأهداف الفردية وأهداف المنظمة من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوكيات التي تعمل على تنمية أداء العاملين، وقد ازدادت أهمية الثقافة بسبب تأثيرها على سلوك العاملين وموقع العمل (Kinoti,2013)

إن الثقافة توفر الإطار الذي يبني أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى لذلك أضحت من المفاهيم المستحدثة والاساسية في حياة الإنسان والمنظمات، وثقافة التغيير لها دور مهم في تغيير وتجويد وتحسين الواقع الموجود وفق متغيرات الحياة، ولذلك هناك فرق شاسع بين مفهوم ثقافة التغيير وأي ثقافة أخرى، لان ثقافة التغيير هي من أجل التطوير والتحسين لذلك لها دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وفق طبيعة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة. (Tibbs,2011)

3. التغيير في التكنولوجيا:

تؤثر ثورة المعلومات والاتصالات التكنولوجية في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة، إلا إن هذه التأثيرات أصبحت تتزايد يوم بعد يوم بشكل سريع جداً، لان تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة، من أجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة إذ تقوم الإدارة بإتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجيا من أجل الوصول إلى الهدف بكفاية عالية، لذلك فإن التغيير التي حدثت خلال السنوات الماضية مكنت أغلب المنظمات اليوم من الحصول على أنظمة ومعلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية(العطية،2003)

4. التغيير في المهام:

والمهام ليست مقتصرة فقط على الواجبات والاعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضها البعض أو إلغاء اعمال قائمة، وإنما أيضا يشمل سياسات المنظمة وأنظمتها المختلفة التي تساعد وتتمكها من أجل إنجاز مهامها، كما أنها متعلقة بكل ما يخص الوظائف والموظفين وطرق أعمالهم المختلفة، لذلك نقول إن التغيير يشمل كل ما يتعلق بالمنظمة والعاملين فيها بكل الجوانب المختلفة، من أجل الوصول إلى درجة من الاتقان، وبالتالي تحسني وتطوير الأعمال والمنتجات المقدمة من تلك المنظمة بأعلى جودة (7: Cisco, 2004)

اجراءات الدراسة الميدانية

عينة الدراسة: شملت الدراسة عينة عشوائية، بلغ عدد أفراد العينة المختارة (90) موظفاً من موظفي القطاع الحكومي بسلطنة عمان من العاملين بمحافظة مسقط ذكور وإناث.  
أدوات الدراسة:

الأداة الرئيسة التي استخدمها الباحث واعتمد عليها هي الاستبانة لمعرفة أثر إدارة التغيير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان وتحدياته، وقد جاء تصميمها على شقين، الأولي تخص البيانات الشخصية للعينة، أما الفقرة الثانية فقد كانت عبارة عن محورين رئيسيين (الأول أثر أبعاد إدارة التغيير على أهداف التنمية

## أثر إدارة التغيير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان وتحدياته

المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان واحتوى على 4 محاور فرعية في كل محور 6 و5 فقرات، أما الثاني فشمّل التحديات التي تواجه دور وظائف إدارة الموارد البشرية واحتوى على 10 فقرات. استخدم الباحث في هذه الاستبانة مقياس ليكرت الثلاثي وهي عبارة عن مقياس ثلاثي يحتوي على ثلاث خيارات وهي: (موافق بشدة، محايد، موافق). حيث تم ترميز النتائج بالجدول الآتي وفق المقياس.

جدول رقم (1)

3-2.34	2.33-1.67	1.66-1	المتوسط
كبيرة	متوسطة	قليلة	التقدير

صدق وثبات الاستبانة: للتأكد من صدق الأداة وثباتها قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من أفراد المجتمع، وقام باستخراج الثبات وقياس الصدق بطريقة كورنباخ ألفا (Cronbach-ALpha) لحساب معامل الاتساق الداخلي وقد بلغ قيمته (0.769) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث الحالي.

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على لجنة مكونة من (6) أفراد من أعضاء هيئة التدريس والقيادات العليا من مختلف الجامعات العربية، وطلب منهم إبداء ملاحظاتهم وملاحظاتهم حول مدى ملائمة الفقرات لقياس ما أعدت لقياسه، كما طلب منهم إضافة الفقرات التي يرون أنها مناسبة.

هكذا توصل الباحث الى صدق الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة وثباتها يضمن اجراء الدراسة والوصول الى نتائج سليمة وواقعية تحقق المطلوب.

### تحليل ومناقشة بيانات الاستبانة

بعد أن قام الباحث بتفريغ بيانات بحثه، استخدم الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات بالحاسوب، وكان السؤال الثاني: ما أثر أبعاد إدارة التغيير على أهداف التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان؟

وللإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لتقديرات أفراد عينة الدراسة. والجدول الآتي يوضح ذلك:

### • 1. المحور الأول: التغيير في الثقافة التنظيمية

جدول رقم (2)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تغيير بعض القيم والمعتقدات السائدة لدى الكثير من الموظفين.	2.30	0.657	3	متوسطة
2	الانسجام بين الثقافة السائدة في المجتمع وثقافة تحقيق التنمية المستدامة.	2.28	0.670	4	متوسطة
3	تغيير الثقافة السائدة لدى بعض المؤسسات الحكومية في شأن بعض الامور.	2.60	0.633	1	كبيرة
4	تطويع ثقافة المؤسسات الحكومية باستمرار لخدمة أفراد المجتمع.	2.47	0.767	2	كبيرة
5	تغير ثقافة المؤسسات الحكومية وفقا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.	1.77	0.689	5	متوسطة
6	تجسد المؤسسات الحكومية ثقافتها في نفوس العاملين بالطرق الحديثة.	1.45	0.561	6	قليلة
	المجموع	2.145	0.662		متوسطة

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن عبارتين فقط جاءت بدرجة كبيرة وهي: تغيير الثقافة السائدة لدى بعض المؤسسات الحكومية في شأن بعض الامور، بمتوسط حسابي (2.60) وعبارة تطويع ثقافة المؤسسات الحكومية باستمرار لخدمة أفراد المجتمع بمتوسط حسابي (2.47) وثلاثة عبارات جاءت بدرجة متوسطة وهي عبارة تغيير بعض القيم

## أثر إدارة التغيير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان وتحدياته

والمعتقدات السائدة لدى الكثير من الموظفين. بمتوسط حسابي (2.30) وعبارة الانسجام بين الثقافة السائدة في المجتمع وثقافة تحقيق التنمية المستدامة. بمتوسط حسابي (1.77). وعبارة واحدة جاءت قليلة وهي: تجسد المؤسسات الحكومية ثقافتها في نفوس العاملين بالطرق الحديثة. بمتوسط حسابي (1.45). ويظل هذا المحور ذا أهمية متوسطة حيث بلغت مجموع متوسطي المحور (2.145) وهي الرقم الذي يقع في الدرجة ذات المستوى المتوسط.

### المحور الثاني: التغير في الهيكلية

جدول رقم (3)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	إشراك أفراد القطاعات الحكومية في رسم بعض السياسات بدلا من الاقتصار على السلطة العليا.	2.45	0.661	2	كبيرة
2	التغيير من دور السلطة العليا بالنزول إلى الدوائر الحكومية للاستماع إليهم والأخذ برأيهم.	2.57	0.740	1	كبيرة
3	استعانة السلطة العليا بأفراد القطاع الحكومي عند التخطيط لصياغة الخطط.	2.42	0.658	3	كبيرة
4	أخذ السلطة العليا بالحلول من موظفي القطاعات الحكومية في بعض القضايا الخاصة بهم.	2.38	0.631	4	كبيرة
5	السماح ببعض الخبرات في القطاع الحكومي بتقييم الخطط المستقبلية الخاصة بالتنمية المستدامة.	2.33	0.685	5	متوسطة
المجموع		2.43	0.675	كبيرة	

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن جميع عبارات المحور جاءت بدرجة كبيرة بالترتيب وهي: التغيير من دور السلطة العليا بالنزول إلى الدوائر الحكومية للاستماع إليهم والأخذ برأيهم. بمتوسط حسابي (2.57) وعبارة إشراك أفراد القطاعات الحكومية في رسم بعض السياسات بدلا من الاقتصار على السلطة العليا. بمتوسط حسابي (2.45) وعبارة تعزيز التأكد أن الموظفين لديهم القدرة على التكيف مع العمل الجديد أثناء الأزمات بمتوسط حسابي (2.47) وعبارة أخذ السلطة العليا بالحلول من موظفي القطاعات الحكومية في بعض القضايا الخاصة بهم. بمتوسط حسابي (2.38) وعبارة واحدة فقط جاءت بدرجة متوسطة وهي السماح ببعض الخبرات في القطاع الحكومي بتقييم الخطط المستقبلية الخاصة بالتنمية المستدامة. بمتوسط حسابي (2.33). لذلك جاء متوسط محور التغيير في الهيكلية بدرجة كبيرة وهذا يدل على الأثر الذي يحدثه هذا المحور في إدارة التغيير لتحقيق أهداف التنمية المستدامة

### المحور الثالث: التغيير في التكنولوجيا

جدول رقم (4)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	توفير أجهزة إلكترونية لموظفي القطاع الحكومي بغض النظر عن الأدوار الوظيفية.	2.39	0.625	3	كبيرة
2	السماح من قبل السلطة العليا لموظفي القطاع الحكومي اقتناء بعض الأجهزة الإلكترونية المتطورة.	2.30	0.761	4	متوسطة
3	فرض السلطة العليا طرق وأساليب إلكترونية عند انجاز بعض المعاملات في المؤسسات الحكومية.	1.60	0.780	5	قليلة
4	توفير الدورات وتدريب موظفي القطاع الحكومي للتعامل مع الأنظمة الإلكترونية الحديثة.	2.49	0.722	2	كبيرة
5	العمل على تخفيض تكلفة تشغيل شبكات الإنترنت لدفع الموظفين نحو استخدام الأجهزة الإلكترونية.	2.74	0.641	1	كبيرة
المجموع		2.30	0.705	متوسطة	

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن ثلاث عبارات جاءت بدرجة كبيرة بالترتيب وهي: العمل على تخفيض تكلفة تشغيل شبكات الإنترنت لدفع الموظفين نحو استخدام الأجهزة الإلكترونية، بمتوسط حسابي (2.74) وعبارة توفير الدورات وتدريب موظفي القطاع الحكومي للتعامل مع الأنظمة الإلكترونية الحديثة، بمتوسط حسابي (2.49) وعبارة توفير أجهزة إلكترونية لموظفي القطاع الحكومي بغض النظر عن الأدوار الوظيفية. بمتوسط حسابي (2.39) وعبارة واحدة جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.30) وعبارة واحدة جاءت بدرجة قليلة فرض السلطة العليا طرق وأساليب إلكترونية عند إنجاز بعض المعاملات في المؤسسات الحكومية. بمتوسط حسابي (1.69) مما يدل أن جميع درجات محور التغيير في التكنولوجيا جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.30) وهو ما يدل أن لها أثر بدرجة متوسطة في إدارة التغيير لتحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة.

#### المحور الرابع: التغيير في المهام

جدول رقم (5)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	جعل التواصل سلس بين موظفي القطاع الحكومي والسلطة العليا.	2.58	0.661	1	كبيرة
2	إعطاء موظفي القطاع الخاص بعض الصلاحيات المفوضة من قبل السلطة العليا.	2.37	0.627	5	كبيرة
3	تفويض بعض موظفي القطاع الحكومي للقيام ببعض المهام الأساسية في تنفيذ بعض الخدمات.	2.47	0.723	4	كبيرة
4	التغيير في طبيعة العلاقة الموجودة بين السلطة العليا وموظفي القطاع الحكومي.	2.48	0.771	3	كبيرة
5	تغيير بعض الأدوات والفنون المستخدمة في تنفيذ بعض الأشياء المتعلقة بالتنمية المستدامة.	2.19	0.652	6	متوسطة
6	تقليص حجم المسؤولية الموجود عند السلطة العليا لموظفي القطاع الحكومي.	2.51	0.654	2	كبيرة
المجموع		2.43	0.681		كبيرة

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن 5 عبارات جاءت بدرجة كبيرة بالترتيب وهي: جعل التواصل سلس بين موظفي القطاع الحكومي والسلطة العليا، بمتوسط حسابي (2.58) وعبارة تق تقليص حجم المسؤولية الموجود عند السلطة العليا لموظفي القطاع الحكومي، بمتوسط حسابي (2.51) وعبارة توفير منهجيات واضحة لقياس الكفاءة في العمل لتعزيز استمرارية الموارد البشرية، بمتوسط حسابي (2.44) وعبارة التغيير في طبيعة العلاقة الموجودة بين السلطة العليا وموظفي القطاع الحكومي بمتوسط حسابي (2.48) وعبارة إعطاء موظفي القطاع الخاص بعض الصلاحيات المفوضة من قبل السلطة العليا. بمتوسط حسابي (2.37) بينما مثلت عبارة واحدة فقط بدرجة متوسطة وهي عبارة تغيير بعض الأدوات والفنون المستخدمة في تنفيذ بعض الأشياء المتعلقة بالتنمية المستدامة. بمتوسط حسابي (2.19).

أما السؤال الثالث فجاء بالشكل الآتي: ما ترتيب أثر أبعاد إدارة التغيير على أهداف التنمية المستدامة في القطاع الحكومي من وجهة نظر أفراد العينة بسلطنة عمان؟ وللإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (6)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	المحور الأول التغيير في الثقافة التنظيمية	2.145	0.662	3	متوسطة
2	المحور الثاني التغيير في الهيكلية	2.43	0.675	1	كبيرة
3	المحور الثالث التغيير في التكنولوجيا	2.30	0.705	2	متوسطة
4	المحور الرابع التغيير في المهام	2.43	0.681	1	كبيرة
المجموع		2.326	0.680	متوسطة	

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن درجات متوسط المحاور الأربعة وقعت بين الكبيرة والمتوسطة فجاءت بالترتيب على النحو الآتي: حصل على المرتبة الأولى محورين محور التغيير في الهيكلية ومحور التغيير في المهام ا بمتوسط حسابي (2.43) وثانيا جاء محور التغيير في التكنولوجيا بمتوسط حسابي (2.30) وفي الأخير محور التغيير في الثقافة التنظيمية بمستوى حسابي (2.145)، ولذلك درجات المحاور السابقة تبرهن على الأثر العظيم الذي تحدثه إدارة التغيير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

أما السؤال الرابع فجاء بالشكل الآتي: ما التحديات الأساسية التي تواجهها إدارة التغيير في تحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان من وجهة نظر أفراد العينة؟ وللإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لتقديرات أفراد عينة الدراسة. والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (7)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	الرفض في تغيير بعض الأنظمة التقليدية في بعض مؤسسات القطاع الحكومي.	2.67	0.633	2	كبيرة
2	العولة وعدم قدرة بعض موظفي القطاع العام التأقلم مع متطلبات العصر.	2.40	0.681	5	كبيرة
3	عدم القدرة على تغيير بعض القيادات عن التمييز والمحاباة.	2.30	0.671	7	متوسط
4	رفض القيادات في التأقلم مع التغييرات الإدارية الحديثة.	2.36	0.601	6	كبيرة
5	عدم اقتناع القيادات الإدارية بمبدأ الجودة الشاملة في الإدارة.	2.52	0.652	4	كبيرة
6	عدم استغلال الطاقات البشرية من قبل القيادات العليا.	2.89	0.604	1	كبيرة
7	الخوف من قبل القيادات العليا استخدام أساليب جديدة لتطوير العمل.	2.23	0.615	8	متوسط
8	عدم مساهمة القطاع الحكومي في تطوير وتنمية المجتمعات التي تعمل بها.	1.59	0.630	10	ضعيفة
9	عدم التنوع في تخصصات الموارد البشرية العاملة بالقطاع الحكومي.	2.59	0.534	3	كبيرة
10	عدم امتلاك القيادات العليا كيفية التكيف مع المتغيرات والاستجابة لها.	2.21	0.729	9	متوسطة
المجموع		2.376		كبيرة	

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن جميع إجابات أفراد عينة الدراسة المختارة حول التحديات الأساسية التي تواجهها إدارة التغيير في تحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان من وجهة نظر أفراد العينة، جاءت عن النحو الآتي: ست عبارات جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.57) وثلاث عبارات جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.246)، وعبارة واحدة فقط جاءت بدرجة قليلة وهي عدم مساهمة القطاع الحكومي في تطوير وتنمية المجتمعات التي تعمل بها. بمتوسط حسابي (1.59). وهذا يدل على أن التحديات المذكورة هي تحديات حقيقية موجودة على أرض الواقع، ولا بدّ من العمل على تجنبها وحل ما يمكن حله، وكذلك أيضا لا بدّ من العمل على تطويع تلك التحديات ومعالجتها حتى لا تكون تحديات مستقبلية تواجه تحول دون تحقيق أهداف التنمية المستدامة في سلطنة عمان.

## نتائج الدراسة:

من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة حول أثر أبعاد إدارة التغيير على تحقيق أهداف التنمية المستدامة بسلطنة عمان توصلت الدراسة إلى ما يأتي:

- أن جميع أبعاد إدارة التغيير بمختلف أنواعها لها أثر كبير، وبالغ الأهمية في تحقيق أهداف التنمية البشرية في سلطنة عمان، وذلك بدرجات متفاوتة بين إجابات أفراد العينة، فبعد التغيير في المهام والتغيير في الهيكلية يعتبرا من أكثر الأبعاد موافقة من أفراد العينة وهذا يدل على التأثير العميق لذلك لا بدّ من دراسة ذلك وحل الإشكاليات التي تقع حول ذلك.
- أثبتت الدراسة من حيث ترتيب محاور أبعاد إدارة التغيير في تحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة، أن محورين من محاور هذه الأبعاد حصلا على المرتبة الأولى وهما: بعد التغيير في المهام ومحور بعد التغيير في الهيكلية وهذا يدل على الأهمية البالغة من حيث معالجة هذه الأبعاد بالصورة الصحيحة والمناسبة، أما ثانيا فجاء محور بعد التغيير في التكنولوجيا وأخيرا جاء بعد التغيير في الثقافة التنظيمية.
- أما في ما يخص التحديات التي تواجهها إدارة التغيير في تحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان، فتفاوتت درجات الموافقة بين أفراد عينة الدراسة وأثبتت بأن هناك تحديات متعددة ومختلفة تؤثر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ومن بين التحديات التي حصلت درجة كبيرة جدا ما يأتي:
  - عدم استغلال الطاقات البشرية من قبل القيادات العليا.
  - الرفض في تغيير بعض الأنظمة التقليدية في بعض مؤسسات القطاع الحكومي.
  - عدم التنوع في تخصصات الموارد البشرية العاملة بالقطاع الحكومي.

## التوصيات:

- الاهتمام بأبعاد إدارة التغيير في ظل الظروف الراهنة كنوع من أبرز القيادات الإدارية التي يتطلها العصر الحالي، من خلال تطبيق بعض السياسات التشريعية والاهتمام بها بعناية فائقة.
- العمل على تبسيط الإجراءات، والاهتمام بالقيادات الحكومية من خلال الدورات والبرامج التي تصقلهم وتؤهلهم لممارسة أعمال القيادة الحديثة وفق متطلبات العصر الذي نعيش فيه.

1. البلوشي، محمد بن سليمان، 2020، ممارسة القيادة التحويلية للقادة، وشخصياتهم، وتأثيرها على أداء العمل والعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، عدد 4، مج 6، ماليزيا.
2. البوسعيدي أحمد، 2020، الثقافة المؤسسية وأثرها على إدارة التغيير في مؤسسات مختارة في سلطنة عمان، بحث منشور مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، عدد 5، مج 6، ماليزيا
3. الدوسري غزيل، 2018، درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت وعلاقتها بالتنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
4. العطية ماجدة، 2003، سلوك المنظمة -سلوك الفرد والجماعة- دار الشرق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
5. العنزوي يوسف، 2013، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط الكويت.
6. حيدر بيبي، 2018، إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن.
7. شاهر، عبيد (2015) واقع إدارة التغيير لدى مديري البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية -مخرب التنمية الاقتصادية والبشرية -جامعة سعد دحلب البليد، الجزائر، العدد 11.
8. عليان ربيعي مصطفى، 2015، إدارة التغيير الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ب. د. ط.
9. الشريدة غانا، 2020، التغيير وإدارة التغيير في الإدارة المدرسية الحديثة، موقع أنترنت، <https://sst5.com/Article>
10. موقع إنترنت بوابة الاخبار، 2020. (السندي علي، 2019، موقع إنترنت) <https://www.atheer.om/archivest>
11. صلاح رزان، 2019 مفهوم التغيير، موقع أنترنت [/ https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)
12. Goals to Transform Our World, www.un.org, Retrieved 7-5-2019. Edited. <https://mawdoo3.com>
13. (نبيل سارة، 2016) أبعاد التغيير، موقع أنترنت <https://hrdiscussion.com>
14. Ajmal, S., Farooq, Z., Sajid, N & .Awan, S., 2012. Role of Leadership in Change Management Process . Abasing Journal of Social Sciences ، (2)5 ، pp. 111-124
15. Antoine Da gumbo، (2003) « développement durable ;éthitique du changement. conceptinitégrateur.principe d'action »، in développement durable et aménagement du territoire، press polytechniques et universitaire Romonde swise، p26.
16. Muia, C. (2015). Change Management Challenges Affecting the performance of Employees: A Case Study of Kenya Airports Authority, Nairobi. A Research Project Submitted to the School of Management and leadership In Partial Fulfilment of the Requirement for the Award of the Degree of Executive Masters in Business administration of the Management University of Africa.Conger، J. A & .Kanungo. R. N.، 1994.

- Charismatic leadership in organisations: Perceived behavioural attributes and their measurement .Journal of Organizational Behavior ،(5)15 ،pp. 439-452.
17. Kinoti, D. (2013) Effects of Change Management on Employee Performance in CoOperative Bank of Kenya Limited.
18. Wanza, S. L., & Nkuraru, J. K. (2016). Influence of Change Management on Employee Performance: A Case of University of Eldoret, Kenya. Dalam Jurnal International Journal of Business and Social Science, 7.(4)
19. Tibbs, Hardin, (2011), " Changing Cultural Values & the Transition to Sustainability", University of Oxford, UK.
20. Cisco, A. (2004). Change Management: Best Practices White Paper. (on-line). Pp: 1-13. Available: file:///A:\Cisco-Change Management Best Practices White Paper.mht.