

استكشاف تأثير القيادة التمكينية على التزام المعلمين بالتغيير في

المدارس الحكومية: دليل من سلطنة عمان *

ياسر فتحي الهنداوي المهدي

منى بنت خميس بن راشد العلوية

جامعة السلطان قابوس

جامعة السلطان قابوس

راشد بن سليمان الفهدي

جامعة السلطان قابوس

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان للقيادة التمكينية من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة إلى قياس مستوى التزام المعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني، علاوة على البحث في تأثير القيادة التمكينية للمدير في التزام المعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني بالمدارس الحكومية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في إطار مدخل البحوث الكمية بالاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية، وتم جمع البيانات من خلال أدوات شائعة في الأدبيات، حيث تم تطبيقها بعد اختبار صلاحيتها على عينة مكونة من (٣٠٠) معلم ومعلمة في المدارس الحكومية بسلطنة عمان. أظهرت النتائج أن مديري المدارس الحكومية أظهروا مستوى القيادة التمكينية بشكل قوي، وأن المعلمين لديهم التزام عالٍ بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني، كما كشفت الدراسة عن تأثير إيجابي للقيادة التمكينية للمدير على التزام المعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات المقترحة، منها: تنفيذ برامج تدريبية لتعزيز ممارسات القيادة التمكينية لدى مديري المدارس، لدعم التزام المعلمين بتبني التعليم الإلكتروني، وإنشاء منصات لتبادل الخبرات بين مديري المدارس الحكومية حول تطبيق القيادة التمكينية وسبل تعزيز التزام المعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني.

الكلمات المفتاحية: القيادة التمكينية، التزام المعلم بالتغيير، التعليم الإلكتروني، مديري

المدارس الحكومية، سلطنة عمان.

* شكر وتقدير: يتقدم الباحثون بالشكر لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار على تمويلها هذه الدراسة ضمن

المنحة البحثية رقم RC/GRG-EDU/DEFA/23/02

Exploring the Impact of Empowering Leadership on Teachers' Commitment to Change in Public Schools: Evidence from Oman

Abstract

Muna bint Khamis Al-Alawi Yasser F. Hendawy Al-Mahdy
Rashid bin Suleiman Al-Fahdi

Sultan Qaboos University

The study aimed to determine the extent to which public school principals in the Sultanate of Oman practice empowering leadership from teachers' perspectives, as well as the level of teachers' commitment to transitioning towards e-learning. Then, to investigate the impact of the principal's leadership on teachers' commitment to change towards e-learning in public schools. A quantitative approach was employed using structural equation modeling to analyze data collected from a sample of 300 teachers in public schools in the Sultanate of Oman. The findings revealed that school principals in Oman demonstrate strong empowering leadership, while teachers display a high commitment to e-learning. Additionally, the study identified a positive impact of principal empowering leadership on teachers' commitment to change. The study concludes with several recommendations, including the implementation of training programs to enhance principals' empowering leadership practices to support teachers' commitment to adopting e-learning, and creating platforms for exchanging experiences between government school principals on the application of empowering leadership and ways to enhance teachers' commitment to change towards e-learning.

Keywords: Empowering leadership, Teacher commitment to change, E-Learning, School principals, Sultanate of Oman.

استكشاف تأثير القيادة التمكينية على التزام المعلمين بالتغيير في**المدارس الحكومية: دليل من سلطنة عمان ***

ياسر فتحي الهنداوي المهدي

منى بنت خميس بن راشد العلوية

جامعة السلطان قابوس

جامعة السلطان قابوس

راشد بن سليمان الفهدي

جامعة السلطان قابوس

المقدمة

في ظل الثورة التكنولوجية الهائلة في جميع المجالات، وسرعة تدفق المعلومات والمعارف والخبرات؛ ازدادت الحاجة إلى تعزيز وتنمية العلاقات المتبادلة داخل أي مؤسسة حديثة، بمن فيها من قادة وموظفين، لتكوين بيئة جاذبة محفزة؛ سعياً لرفع مستوى الأداء لدى الأفراد كافة؛ ولتحقيق ذلك تسعى المؤسسات عامة، والتعليمية خاصة لتطوير مهارات القيادة وأنماطها، بما ينعكس إيجاباً على إنتاجية أفرادها وفعاليتهم، وتعزيز جوانب الإبداع لديهم.

وفي إطار تعزيز السلوكيات المنظمة الفاعلة ظهرت القيادة التمكينية **Empowering Leadership** كأسلوب قيادي يركز على تقدير أهمية العمل الذي يقوم به العامل، والثقة بأدائه، ومشاركته في اتخاذ القرار، وتعزيز الإحساس لديه بأن ما يقوم به يؤثر فعلاً في نتائج المنظمة، وأنه يسهم في تحقيق العديد من السلوكيات الإيجابية (العنبي، ٢٠٢١). ويرى أمدسن ومارتنسن (Amundse & Martinsen, 2014) أن القيادة التمكينية هي "عملية التأثير على المرؤوسين من خلال تقاسم السلطة والتحفيز ودعم التطوير، بقصد تعزيز تجربتهم في الاعتماد على الذات، والقدرة على العمل بشكل مستقل ضمن حدود الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية الشاملة" (p.489).

ومع توجه النظم التعليمية الحديثة إلى مواكبة المستجدات التقنية المتسارعة؛ أصبح التعليم الإلكتروني مدخلاً حيوياً لتجويد العملية التعليمية والتعليمية، الأمر الذي يتطلب وجود قيادة تمكينية توفر تمكين نوعي للمعلمين؛ بما يجعلهم قادرين على الالتزام بالتغيير **Teacher's commitment to change** نحو تفعيل التعليم الإلكتروني، وقادرين على توظيفه بأساليب فاعلة، تنعكس إيجاباً على تعلم الطلبة. وقد أظهرت نتائج دراسة جونج وآخرين

(Jung et al.,2020) إلى أن المديرين يجب أن يكونوا على دراية بفاعلية القيادة التمكينية، والتي تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام بالتغيير التنظيمي، مما يؤدي إلى النمو المستدام للمؤسسة.

وإيماناً من وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بأهمية تطوير كفاءة القيادات المدرسية لترسيخ ثقافة القيادة المدرسية، ولتأكيد مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة المرتبطة بدوره كقائد تمكيني، طُورت بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بمدير المدرسة، والتي تضمنت العديد من المهام، منها: مشاركة العاملين والمستفيدين من خدمات المدرسة في إعداد خطة المدرسة، وتنمية ثقافة الابتكار لدى العاملين بالمدرسة، والتخطيط لبرامج الإنماء المهني للهيئة التعليمية (وزارة التربية والتعليم، 2015).

ومن جانب آخر، ركزت وزارة التربية والتعليم على تدريب مديري المدارس والمعلمين وإكسابهم المعارف والمهارات المتعلقة بإدارة التغيير نحو التعليم الإلكتروني، من خلال المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، وذلك بما يتماشى مع توجهات وزارة التربية والتعليم في خطتها الخمسية العاشرة، التي تضمنت التقليل من المركزية الإدارية والتوسع في اللامركزية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١).

وعليه؛ جاءت الدراسة الحالية لبحث مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التمكينية، وتحديد درجة التزام المعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني، كما تستهدف رصد تأثير القيادة التمكينية على التزام المعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني في المدارس الحكومية بسلطنة عمان.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان لتطوير الممارسات التربوية في المدارس الحكومية، والارتقاء بمستوى القيادات المدرسية ومستوى المعلمين بما ينعكس إيجاباً على تعلم الطلبة، إلا أن نتائج بعض الدراسات السابقة في سلطنة عمان تشير إلى وجود بعض الإشكاليات ذات العلاقة بممارسات مديري المدارس في سلطنة عمان، منها: قصور في مستوى الاستقلالية المتاحة للمعلمين في اتخاذ القرارات المهنية

(الحراصي، ٢٠١٧)، وانخفاض مستوى مشاركة مديري المدارس للمعلمين في صنع القرارات المدرسية (المهدي والحارثية، ٢٠٢١). كما أظهرت نتائج دراسة وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية (٢٠١٧) إلى أن العديد من مديري المدارس يعتمدون الممارسات الروتينية التي لا تتسق مع مهامهم الوظيفية الجديدة، خاصة فيما يتعلق بتطوير الأداء المدرسي.

ونظرا لتأثير مدير المدرسة على المعلمين باعتباره مسؤولهم المباشر، وفي إطار تأكيد الأدبيات التربوية على أهمية تبني مديري المدارس لسلوكيات القيادة التمكينية بغرض مساعدة المعلمين على مواكبة المستجدات والتغيرات المتسارعة، ودعم توجهات الحكومة نحو اللامركزية الإدارية وفق متطلبات رؤية عمان ٢٠٤٠؛ أصبح من المهم على مديري المدارس أن يكون لهم دور بارز في التأثير على التزام المعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني، باعتباره مطلباً محورياً وحتماً مع التحول العالمي والمحلي للتعليم عن بعد والتعلم المدمج.

من جانب آخر وبالرغم من الإشكاليات السابقة، وبالرجوع إلى الأدب النظري في سلطنة عمان، فإنه يكشف ندرة الدراسات التي بحثت في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية والتزام المعلمين بالتغيير في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان -على حد علم الباحثين-لذا جاءت الدراسة الحالية لتقدم إضافة علمية من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما درجة التزام المعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟
٣. إلى أي مدى تؤثر القيادة التمكينية للمدير في التزام المعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟
٤. ما الإجراءات المقترحة لتعزيز ممارسات القيادة التمكينية المؤثرة في التزام المعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان، وكذلك بيان درجة التزام المعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني، بالإضافة إلى بيان تأثير قيادة المدير على التزام المعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني في مدارس سلطنة عمان.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها كونها جاءت مواكبة لرؤية عُمان ٢٠٤٠ والمستجدات التعليمية في الحقل التربوي، التي تُركِّز في أحد أهدافها على التوجُّه نحو اللامركزية في إدارة المدارس، كما أنها تسهم في سد فجوة بحثية في الأدب التربوي والدراسات العربية، وهي عدم وجود دراسة في بيئتنا العربية في حدود علم الباحثين-تناولت موضوع ممارسات مدير المدرسة للقيادة التمكينية والتزام المعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني، بالإضافة إلى أن الدراسة تقدم مقاييس دولية لقياس القيادة التمكينية والتزام المعلمين بالتغيير، حيث عُرِّبَتْ وفُئِنَتْ، وتحقق الباحثون من خصائصها السيكومترية، ومواءمتها للسياق التعليمي العربي، حتى يستفيد الباحثون الآخرون من المقاييس في بحوثهم العلمية.

كما تُسهم الدراسة الحالية في إثراء الأدب التربوي في الوطن العربي، نظرًا لقلّة الدراسات العربية التي ربطت بين القيادة التمكينية لمدير المدرسة والتزام المعلمين بالتغيير، كما توفر الدراسة نتائج يُؤمل أن تساعد المسؤولين ومتخذي القرار في المؤسسات التعليمية في تطوير سياسات وبرامج تربوية تدريبيّة، تدعم ممارسات مديري المدارس في تعزيز الالتزام الوجداني للمعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني.

مصطلحات الدراسة

القيادة التمكينية Empowering Leadership

عرفها تشيونغ وآخرون (Cheong et al., 2019) بأنها "مجموعة محددة من سلوكيات القائد لتقاسم السلطة، وتخصيص المزيد من الاستقلالية والمسؤوليات للأفراد أو الفرق أو المجموعات لتعزيز الحافز الداخلي، وتحقيق النجاح في العمل" (p.37). ويُعرف الباحثون

القيادة التمكينية إجرائياً بأنها: سلوك قيادي ينتهجه مديرو المدارس بسلطنة عُمان بهدف تعزيز معنى العمل لدى المعلمين، وتوفير فرص مشاركتهم في صنع القرار، والثقة في أداؤهم، ومنحهم الاستقلالية.

الالتزام بالتغيير Commitment to Change

الالتزام بالتغيير هو " قبول الموظفين وارتباطهم بتنفيذ المعايير الجديدة التي يتم إدخالها إلى مكان العمل من خلال التغيير التنظيمي " (Feng et al., 2019, p.1071)، وأشار المهدي وآخرون (٢٠٢١، ص.٢٠) أن الالتزام نحو التغيير يمثل "الرغبة والاستعداد لبذل الجهد، والعمل من أجل إنجاح التغيير، وليس فقط إظهار التصرف الداعم له".

التعليم الإلكتروني: عرفت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان التعليم الإلكتروني بأنه "منظومة تعليمية تعليمية لتقديم المحتوى التعليمي للمتعلمين، بصورة تزامنية أو غير تزامنية تتناسب مع خصائص المتعلمين، بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل: (أنظمة إدارة التعليم الإلكتروني، والوسائط المتعددة، والقنوات التعليمية المتلفزة، والبريد الإلكتروني، والفصول الافتراضية، وغيرها)" (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠، ب، ص٤).

ويعرّف الباحثون الالتزام بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني إجرائياً بأنه: درجة قبول المعلمين في المدارس الحكومية بتوظيف التعليم الإلكتروني -داخل المدرسة أو عن بعد- واقتناعهم بمسؤوليتهم تجاه تفعيل التعليم الإلكتروني لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة في تناول القيادة التمكينية طبقاً لنموذج أهيرني وآخرين (Ahearne et al., 2005) والمتضمن أربعة أبعاد، هي: تعزيز جدوى العمل، والمشاركة في صنع القرار، والثقة في أداء العاملين، وتوفير الاستقلالية. وكذلك الالتزام الوجداني كبنية أحادية العامل وفق نموذج هيرسكوفيتش وماير (Herscovitch & Meyer, 2002).

- الحدود الزمانية: طُبقت الدراسة نهاية الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م.

- الحدود المكانية: المدارس الحكومية في سلطنة عمان.

- الحدود البشرية: طُبقت مقاييس الدراسة على عينة من المعلمين في المدارس الحكومية.

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضًا لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، عُرِضت وفقًا للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، على النحو الآتي: أجرت العلوية (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمنحى البحوث الكمية، ومن خلال الاستبانة التي طبقت على (٣٠٨) معلم ومعلمة، توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان يمارسون القيادة التمكينية بدرجة كبيرة جدا، وذلك من خلال: تعزيز جدوى العمل، والثقة في أداء العاملين، وتوفير الاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار.

وسعت دراسة مخامرة والنواجحة (٢٠٢٣) إلى تحديد مستوى القيادة الممكنة، والأداء السياقي، والتحقق من العلاقة الارتباطية بينهما، وتطبيق مقاييس الدراسة على عينة مكونة من (١٠٥) معلم ومعلمة، توصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة الممكنة ومستوى الأداء السياقي جاءا بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الممكنة والأداء السياقي.

كما هدفت دراسة الكندي وآخرين (٢٠٢١) إلى الكشف عن درجة تمكين المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، وقد جُمعت البيانات من (٦٣٢) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تمكين المعلمين في المدارس الحكومية جاءت مرتفعة في جميع المجالات باستثناء مجالي المشاركة في صنع القرار، والاستقلالية، بتقدير متوسط، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ما عدا مجالي المشاركة في صنع القرار، والمكانة.

أما دراسة جونغ وآخرين (Jung et al., 2020) فقد هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة التمكينية والالتزام بالتغيير التنظيمي، ومعرفة ما إذا كان سلوك المخاطرة وتعقيد المهام يتوسطان العلاقة بين القيادة التمكينية والالتزام بالتغيير التنظيمي، وذلك من خلال تطبيق استبانة على (٢٧٥) موظفاً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي للقيادة التمكينية في الالتزام بالتغيير التنظيمي، كما يوجد تأثير غير مباشر للقيادة التمكينية على الالتزام بالتغيير التنظيمي من خلال سلوك المخاطرة، وأن هذا التأثير كان أقوى عندما كان تعقيد المهام مرتفعاً.

وجاءت دراسة ثين وآدامز (Thien & Adams, 2019) إلى الكشف عن التأثير السياقي للجنس وخبرة التدريس على العلاقة بين القيادة الموزعة والالتزام الوجداني للمعلمين بالتغيير، جُمعت البيانات من عينة مكونة من (٥٣١) معلماً، باستخدام المنهج الوصفي، بمنحى البحوث الكمية، وبأسلوب نموذج المعادلات الهيكلية للمربعات الجزئية الصغرى، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد تأثيرات إيجابية كبيرة لدعم القيادة والقيادة الجماعية المتناسكة، واتخاذ القرارات التشاركية على الالتزام الوجداني بالتغيير للمعلمين، كما أنه لا توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة والالتزام الوجداني للمعلمين بالتغيير تعزى للجنس وخبرة التدريس.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة، أن بعض الدراسات ركزت على دراسة العلاقة بين القيادة التمكينية وبعض المتغيرات التنظيمية، كالأداء السياقي، مثل دراسة مخامرة والنواحة (٢٠٢٣)، وعلى الالتزام بالتغيير التنظيمي كدراسة جونغ وآخرين (Jung et al., 2020)، بينما عُنيت دراسة ثين وآدامز (Thien & Adams, 2019) بدراسة العلاقة بين الالتزام الوجداني بالتغيير للمعلمين والقيادة الموزعة، أما بالنسبة للسياق العماني فقد ركزت الدراسات على تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية في المدارس الحكومية.

وعليه؛ تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها موضوع التزام المعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني وربطه بالقيادة التمكينية، حيث لم يتم دراسة هذه المتغيرات من قبل

استكشاف تأثير القيادة التمكينية على التزام المعلمين بالتغيير في المدارس الحكومية: دليل من سلطنة عمان
في السياق التعليمي العماني. وبصورة عامة استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تأكيد مشكلة الدراسة، وبناء منهجها، وتحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات، بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج تلك الدراسات.

الإطار النظري

يتناول هذا الجزء عرض الإطار النظري لمفاهيم القيادة التمكينية والتزام المعلمين بالتغيير، على النحو الآتي:

١. القيادة التمكينية Empowering Leadership

تُعد القيادة التمكينية من الاتجاهات الحديثة والأنماط الإيجابية للقيادة، والتي أصبحت محركاً مهماً لعملية التغيير في بيئة العمل، وهي من أكبر العوامل المساهمة في زيادة دافعية الموظف وتحفيزه، واندماجه في مكان عمله، وشعوره بالرضا الوظيفي (الشملان ونعمان، ٢٠٢٣؛ مخامرة والنواجحة، ٢٠٢٣)، وتمثل القيادة التمكينية مفهوماً واسعاً، يعبر عن "أسلوب يتضمن توزيع السلطة والمسؤولية بين العاملين، وتعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار، وإطلاعهم على العمليات التنظيمية، وتزويدهم بالدعم للتطوير المهني (Atik & Celik, 2020, p.178)

وقد وضع كثير من الباحثين نماذج وأبعاد تصف ممارسات مديري المدارس للقيادة التمكينية؛ ووفقاً لنموذج أهيرني وزملائه (Ahearne et al., 2005)، فالقيادة التمكينية تتضمن أربعة أبعاد، تبنتها الدراسة الحالية، نظراً لما أكد عليه القرني (٢٠٢٢) من حيث كون النموذج الأكثر شيوعاً في دراسات القيادة التمكينية في السياقات المختلفة، وتتمثل هذه الأبعاد حسب ما وردت في (الشنواني وجلال، ٢٠٢١؛ العلوية، ٢٠٢٣؛ القرني، ٢٠٢٢) في: (١) تعزيز جدوى العمل من خلال تحفيز القائد للمرؤوسين لأداء مهامهم، بطرق تعزز إحساسهم بأهمية عملهم لتحقيق أهداف المؤسسة، (٢) تعزيز المشاركة في صنع القرار، والذي يظهر من خلال إتاحة القائد الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة والمتعلقة بمهامهم، ودعم مبادراتهم الفردية، إضافة إلى تفويض بعض السلطات والمسؤوليات التي تمكّنهم من ذلك، (٣) الثقة في الأداء العالي، الذي يعبر فيه القائد عن ثقته

في المرؤوسين، وتعزيز مدركاته حول قدراتهم على الأداء العالي، والتعامل مع المهام الصعبة، (٤) توفير الاستقلالية، ويعبر عن منح القائد رؤوسيه مزيداً من الاستقلالية من خلال تقاسم السلطة، والحد من القيود البيروقراطية غير الضرورية، والسماح لهم بأداء مهامهم بشكل مستقل وفقاً لطريقتهم الخاصة.

٢. الالتزام بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني

يرتبط الالتزام بالتغيير *Commitment to Change* بالالتزام المنظمي (*Organizational Support*) بشكل عام، فالالتزام المنظمي يمثل أحد السوابق الخاصة بالتغيير (أبو زيد، ٢٠٢١)، والالتزام بالتغيير هو "ارتباط الفرد بمسار العمل الذي يعتبر ضرورياً من أجل التنفيذ الناجح لمبادرة التغيير" (Herscovitch & Meyer, 2002, p.475)، والتغيير المقصود في الدراسة الحالية هو التحول نحو التعليم الإلكتروني. وقد ركزت العديد من الدراسات على العوامل التي تؤثر على الالتزام بالتغيير، ومنها: الدعم المنظمي *Organizational Support* (المهدي وآخرون، ٢٠٢١)، والقيادة التحويلية *Transformational Leadership* (Rahman & Rashid, 2018)، والقيادة وإدارة التغيير *Change Management* (Hechanova & Cementina-Olpoc, 2013).

ويتضمن الالتزام بالتغيير المكونات الثلاثة التي حددها ماير وزملاؤه منذ بداية عقد التسعينات في القرن العشرين في نموذجهم الثلاثي (المهدي وآخرون، ٢٠٢١)، ويتضمن ذلك النموذج وفق ما أشار إليه هيرسكوفيتش وماير (Herscovitch & Meyer, 2002) في: (١) الالتزام الوجداني: ويمثل الرغبة في تقديم الدعم لتغيير معين بناء على مشاعر الموظف، حيث يعكس إيمانه بالفوائد الكامنة وراء التغيير، (٢) الالتزام المستمر: ويشير إلى الاعتراف بقيمة التكاليف المرتبطة بالتغيير في المؤسسة التي يعمل فيها، مقابل التكاليف التي ترتبط بالفشل في تقديم الدعم للتغيير، (٣) الالتزام المعياري: وهو الالتزام بتقديم الدعم للتغيير لشعوره بالواجب تجاه التغيير.

وتركز الدراسة الحالية على الالتزام الوجداني بالتغيير، حيث يعكس رغبة الموظف في دعم التغيير، ويلتزم بالتغيير لأنه يريد أن يرى قيمة التغيير، ويتطور هذا النوع من الالتزام عندما يدرك الأفراد أهمية وقيمة التغيير، فالشخص الذي لديه التزام وجداني بالتغيير سوف يفعل ذلك، ويكون مخلصًا وملتزمًا ومستعدًا لتقديم أكثر مما هو مطلوب (Cho et al., 2017; Herscovitch & Meyer, 2002)

وتأكيدًا على أهمية التزام المعلمين بالتغيير نحو تفعيل التعليم الإلكتروني؛ استحدثت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان مؤخرًا مهامًا ومسؤوليات وظيفية جديدة في بطاقات الوصف الوظيفي للمعلم، بما يتناسب مع التحول نحو التعليم الإلكتروني؛ حيث تضمنت إضافة ثلاثة اختصاصات محورية لمعلم مادة/ مجال، هي: "(١) توظيف التعليم الإلكتروني في أداء مهام عمله، (٢) المشاركة في إعداد المحتوى الإلكتروني وتنفيذه، (٣) الالتزام بأداء واجباته الوظيفية سواء في مكان عمله أو عن بعد" (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠).

٣. العلاقة بين القيادة التمكينية والالتزام بالتغيير

حظيت العلاقة بين القيادة التمكينية والالتزام بالتغيير اهتمام العديد من الدراسات، فقد كشفت نتائج دراسة كيم وبيهر (Kim & Beehr, 2018) عن وجود تأثير إيجابي للقيادة التمكينية في الالتزام الوجداني للموظفين بشكل مباشر وغير مباشر، وجاءت دراسة أخرى لبحث العلاقة بين تمكين المعلمين والالتزام التنظيمي، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية إيجابية بين تمكين المعلمين والالتزام التنظيمي، وأوصت بضرورة دمج تمكين المعلمين كتقنية تحفيزية لتعزيز التزام المعلمين تجاه مهنة التدريس (Muhammad & Chaudhary, 2020).

إن اتخاذ القرار التشاركي، وفريق القيادة المتناسك، ودعم القيادة، جميعها لها تأثير في تعزيز التزام المعلمين الوجداني بالتغيير (Thien & Adams, 2021)، كما أكد جونج وآخرون (Jung et al., 2020) على أن العاملين يلتزمون بالتغيير التنظيمي عندما يُظهر القادة قيادة تشاركية وموجهة نحو الإنجاز، ويقومون بتوفير التمكين والاستقلالية

والمسؤولية للموظفين من خلال تمكين القيادة، فيمكنهم جعل الموظفين أكثر استباقية في الالتزام بتنفيذ عملية التغيير.

وتأسيساً على ما سبق، وفي ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة يوجد تأثير إيجابي للقيادة التمكينية على الالتزام بالتغيير، أصبحت ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية للمعلمين، ودفعهم للمشاركة في قيادة التغيير، والالتزام نحو التعليم الإلكتروني، متطلباً مهماً لتعزيز الاستقلالية الإدارية للمدارس، وتحسين فاعلية التعليم، لذا تفترض الدراسة الحالية أن ممارسات مدير المدرسة المرتبطة بالقيادة التمكينية، يمكن أن تكون مؤثرة في التزام المعلمين بالتغيير (Commitment to Change) نحو تفعيل التعليم الإلكتروني.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بمنحى البحوث الكمية، بالاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM).

مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، البالغ عددهم (٥٨٧٠٤) معلم ومعلمة، وذلك حسب الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية الصادر عن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان للعام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٣)، اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من المعلمين بالمدارس الحكومية باختلاف محافظاتهم، للاستجابة على مقاييس الدراسة، وبلغ عددهم (٣٠٠) معلم ومعلمة، ومثلت العينة نسبة (٥١,٠٪) من مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد الذكور عينة الدراسة (١٠٢) معلم، بينما بلغ عدد الإناث (١٩٨) معلمة، وشملت العينة تنوعاً في المدارس، حيث بلغت مدارس الحلقة من (١-٤) ٨٣ مدرسة، بينما شملت المدارس (٥-٩) ١٠٥ مدرسة، ومثلت (١١٢) مدرسة المدارس من (١٠-١٢).

لتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الدراسة مقياسين، مقياس للقيادة التمكينية لأهيرني وآخرين (Ahearne et al., 2005)، ومقياس الالتزام الوجداني للتغيير لهيرسكوفيتش وماير (Herscovitch & Meyer, 2002)؛ لجمع البيانات الميدانية من المعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عمان، وذلك بعد الحصول على تصريح بالاستخدام من المؤلفين الأصليين للمقياسين، ثم موافقتها للسياق التعليمي في سلطنة عمان، وبشكل عام يتكون مقياس القيادة التمكينية من ١٢ عبارة موزعة على أربعة أبعاد، هي: (١) تعزيز جدوى العمل، (٢) والمشاركة في صنع القرار، (٣) والثقة في أداء العاملين، (٤) وتوفير الاستقلالية، كما يتكون مقياس الالتزام الوجداني بالتغيير من (٦) عبارات. وتتبع هذه المقاييس تدرج ليكرت الخماسي لدرجة الموافقة: كبيرة جدا (٥)، كبيرة (٤)، متوسطة (٣)، قليلة (٢)، قليلة جدا (١).

صدق وثبات أداة الدراسة

١. صدق المحتوى:

قام الباحثون بترجمة المقاييس من اللغة الإنجليزية إلى العربية، باستخدام أسلوب الترجمة الراجعة "Back Translation" بواسطة ثلاثة من الأكاديميين التربويين المتخصصين في اللغة الإنجليزية؛ لتحقيق الصدق والتكيف الملائمين للمقياسين في السياق التعليمي العماني، ثم عُرضت على أربعة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين في التربية والتعليم؛ للحكم على مدى مناسبتهما، والمطابقة بين إعادة الترجمة وعبارات المقاييس الأصلية، وبعد إجراء بعض التعديلات وفقاً لاقتراحات المحكمين، عُرضت المقاييس على عشرة مُعلمين؛ للتأكد من وضوح عبارات المقاييس للمعلمين، وقدرتهم على الإجابة عنها.

٢. صدق التحليل العاملي التوكيدي:

أُجري التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA من الدرجة الثانية، لاختبار صدق نماذج قياس متغيرات الدراسة (القيادة التمكينية، والالتزام الوجداني بالتغيير)، وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من المؤشرات للحكم على جودة

مطابقة البيانات الميدانية مع النماذج؛ وتتمثل في محكّين أساسيين، أولهما مؤشرات جودة المطابقة التي أظهرتها المعالجات الإحصائية في برنامج Amos، وثانيهما درجة التشبعات المعيارية العاملية للعبارات على الأبعاد، ووفقا لبيرن (Byrne, 2010) فإن التشبعات العاملية الموصى بها أكبر من (0,50). وشملت مؤشرات جودة المطابقة مؤشر نسبة مربع كاي χ^2/df ، ومؤشر جودة المطابقة (GFI)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI)، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)، ومؤشر تاكر-لوييس (TLI)، حيث إن الحد الأدنى المقبول لمستوى كل من المؤشرات GFI، وCFI، وNFI، وTLI يساوي أو يفوق 0,90، وأقل من 0.08 لمؤشر RMSEA، وبالنسبة لمؤشر نسبة مربع كاي أقل من 3 (Hair et al., 2010).

وقد كشفت نتائج التحليل العملي التوكيدي الأولية تحقّق جودة مطابقة في نموذج قياس القيادة التمكينية، وفقا للمحكات المعتمدة في الدراسة الحالية، حيث بلغت قيمة نسبة مربع كاي المعياري (2,102)، ومؤشر المطابقة المقارن CFI (0.978)، ومؤشر المطابقة المعياري NFI (0,959)، ومؤشر تاكر-لوييس TLI (0,970)، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA (0.061)، في حين تجاوزت التشبعات العاملية للعبارات في الأبعاد الحد الأدنى المقبول.

أما بالنسبة لمقياس الالتزام الوجداني بالتغيير، فقد حُسن من خلال إضافة تغاير مشترك بين أخطاء قياس العبارتين الأولى والثانية "أؤمن بقيمة التعليم الإلكتروني"، و "يُعد التعليم الإلكتروني استراتيجية جيدة في التدريس"، حيث حقق النموذج بعد التحسين جودة مطابقة جيدة، حيث بلغت قيمة نسبة مربع كاي المعياري (2.236)، ومؤشر المطابقة المقارن CFI (0.963)، ومؤشر المطابقة المعياري NFI (0,935)، ومؤشر تاكر-لوييس TLI (0,956)، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA (0.064)، في حين تجاوزت التشبعات العاملية للعبارات في الأبعاد الحد الأدنى المقبول، حيث إن أقل تلك التشبعات بلغ (0,68).

ثبات أدوات الدراسة

للتحقق من ثبات عبارات المقاييس؛ حُسِبَ مُعامل الاتساق الداخلي ألفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha)، لكل بُعد من أبعاد المقياسين، ويوضح جدول (١) معامل ألفا لكرونباخ لأبعاد مقاييس الدراسة.

جدول (١)

معامل ثبات أبعاد مقاييس الدراسة

المقاييس/المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة التمكينية	تعزيز جدوى العمل	٣	0.88
	المشاركة في صنع القرار	٣	0.85
	الثقة في أداء العاملين	٣	0.86
	توفير الاستقلالية	٣	0.83
مقياس التمكينية ككل		١٢	0,90
الالتزام بالتغيير	الالتزام الوجداني بالتغيير	٦	0.94

يتضح من الجدول (١) أن معامل ثبات أبعاد مقياس القيادة التمكينية في الدراسة الحالية تراوح بين (0,88-0,٨٣)، وقد بلغ معامل الثبات للأداة الكلية (٠,٩٠)، وهو معامل ثبات عالٍ، وقد حَقَّقَ المقياس معاملات ثبات مرتفعة في الدراسات السابقة كدراسة العتيبي (٢٠٢١)، والعلوية (٢٠٢٣)، كما بلغ معامل الثبات لمقياس الالتزام بالتغيير في الدراسة الحالية (0,94)، مما يُحَقِّق موثوقية المقياسين للتطبيق على عينة الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

عُولجت البيانات التي جُمعت من خلال المقاييس إحصائياً وفقاً لطبيعة الدراسة وأسئلتها، باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، عن طريق استخراج معامل ألفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لحساب ثبات أدوات الدراسة وأبعادها، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، كما استُخدم برنامج أموس (Amos version 22) لاختبار صدق نماذج القياس للمقاييس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، بالإضافة إلى استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM)؛ للإجابة عن السؤال الثالث.

ومن أجل الحكم على المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على عبارات الدراسة وأبعادها، ولتوفير مقارنات بين تلك الاستجابات، استُخدمت الحدود الفعلية للفئات، بناءً على التدرج الخماسي (مرتفعة جداً، ومرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً)، بصفته معياراً للحكم على النتائج، وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

معيير الحكم على النتائج

الدرجة	مدى الدرجات	مستوى الممارسة
٥	٥,٢٠ - ٤,٠٠	كبيرة جداً
٤	٤,١٩ - ٣,٤٠	كبيرة
٣	٣,٣٩ - ٢,٦٠	متوسطة
٢	٢,٥٩ - ١,٨٠	قليلة
١	١,٧٩ - ١,٠٠	قليلة جداً

نتائج السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات المعلمين حول مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التمكينية، وفق الأبعاد المعتمدة في الدراسة (تعزيز جدوى العمل، والمشاركة في صنع القرار، والثقة في أداء العاملين، وتوفير الاستقلالية)، ويبين جدول ٣ نتائج تقديرات المعلمين.

جدول (٣)

الإحصاءات الوصفية لتقديرات المعلمين لأبعاد القيادة التمكينية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

البيد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
الثقة في أداء العاملين	4,55	0,58	١ كبيرة جداً
تعزيز جدوى العمل	4,51	0,59	٢ كبيرة جداً
توفير الاستقلالية	4,46	0,60	٣ كبيرة جداً
المشاركة في صنع القرار	4,08	0,81	٤ كبيرة
القيادة التمكينية ككل	4,40	0,57	كبيرة جداً

يتبين من الجدول (٣) أن مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان يمارسون القيادة التمكينية بدرجة كبيرة جداً، وذلك في جميع أبعاد القيادة التمكينية، بمتوسطات حسابية

استكشاف تأثير القيادة التمكينية على التزام المعلمين بالتغيير في المدارس الحكومية: دليل من سلطنة عمان

تراوحت بين (4,08 - 4,55)، وانحرافات معيارية بين (0,58-0,81)، وجاء بُعد "الثقة في أداء العاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (4,55)، وانحراف معياري (0,58)، ثم بُعد "تعزير جدوى العمل" في المرتبة الثانية، فبُعد "توفير الاستقلالية" في الثالثة، بمتوسطين حسابيين (4,51) و (4,46)، وانحرافين معياريين (0,59)، و (0,60) على التوالي، بينما جاء بعد "المشاركة في صنع القرار" كأقل الأبعاد في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التمكينية، بمتوسط حسابي (4,08)، وانحراف معياري (0,81). ويمكن أن يُعزى ارتفاع مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية إلى تلقي مديري المدارس التدريب على الأساليب القيادية الحديثة من خلال المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، ومتابعتهم وتقييمهم بصورة رسمية من قبل مشرف إدارة مدرسية وفق استمارة متابعة أداء مدير مدرسة، مما يجعلهم أكثر حرصًا على الإبداع والتطوير في ممارساتهم التي تنعكس على المعلمين، ويمكن أن يُعزى أيضًا لوجود نظام تطوير الأداء المدرسي الذي يلزم المدير وفريق التطوير والتحسين في المدرسة بمشاركة المعلمين في بناء خطة المدرسة، وتطوير وتنفيذ برامج للارتقاء بالأداء المدرسي بمجالاته الثلاثة: الإدارة والتعليم والتعلم.

وبشكل عام، يتفق ارتفاع مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التمكينية الذي كشفت عنه الدراسة الحالية مع ما أظهرته بعض الدراسات التي طبقت في المدارس الحكومية بسلطنة عمان، ومنها دراسة العلوية وآخرين (2023)، ودراسة الكندي وآخرين (2021).

نتائج السؤال الثاني: ما درجة التزام المعلمين نحو التعليم الإلكتروني في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟

للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات المعلمين لدرجة التزامهم الوجداني بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني في المدارس الحكومية بسلطنة عمان، ويبين جدول 4 نتائج تقديرات المعلمين.

جدول (٤)

الإحصاءات الوصفية لتقديرات المعلمين على فقرات الالتزام الوجداني بالتغيير مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٢	يُعد التعليم الإلكتروني استراتيجية جيدة في التدريس.	4,45	0,69	١	كبيرة جدا
١	أومن بقيمة التعليم الإلكتروني.	4,36	0,71	٢	كبيرة جدا
٤	يخدم التعليم الإلكتروني غايات مهمة تربوية وتعليمية.	4,35	0,76	٣	كبيرة جدا
٣	أعتقد أن الوزارة اتخذت قرارا صائبا بالتأكيد على تفعيل التعليم الإلكتروني.	4,29	0,77	٤	كبيرة جدا
٦	يُعد التحول نحو التعليم الإلكتروني ضروريًا في المدارس.	4,15	0,91	٥	كبيرة
٥	سيكون التدريس أفضل من خلال التعليم الإلكتروني.	4,11	0,96	٦	كبيرة
	الدرجة الكلية	4,2 ^٩	0,71		كبيرة جدا

أظهرت النتائج في الجدول (٤) أن المعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عمان ملتزمون وجدانيا نحو تفعيل التعليم الإلكتروني بدرجة كبيرة جدا، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية في الفقرات بين (4,11 – 4,45)، بانحراف معياري بين (0,69 - 0,96). وفي إطار فقرات هذا المتغير جاءت فقرة «يُعد التعليم الإلكتروني استراتيجية جيدة في التدريس» في مقدمة فقرات الالتزام الوجداني، ومن المرجح أن ارتفاع مستوى التزام المعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني نابع من مهامهم ومسؤولياتهم التي استحدثتها وزارة التربية والتعليم مؤخرا في بطاقات الوصف الوظيفي للمعلم، بما يتناسب مع التعليم الإلكتروني؛ حيث يُتابع تنفيذها من قبل مديري المدارس، والمعلمين الأوائل، ومن تلك المسؤوليات مثلا "توظيف التعليم الإلكتروني في أداء مهام عمله"، و "المشاركة في إعداد المحتوى الإلكتروني وتنفيذه"، و"الالتزام بأداء واجباته الوظيفية سواء في مكان عمله أو عن بعد" (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠أ).

نتائج السؤال الثالث: إلى أي مدى تؤثر القيادة التمكينية للمدير في التزام المعلمين نحو التعليم الإلكتروني في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟

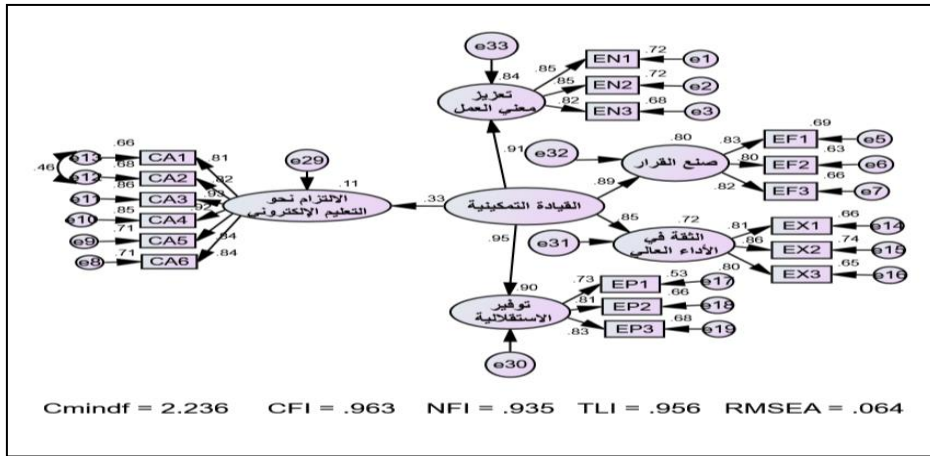
للإجابة عن هذا السؤال، افترض وجود تأثير لممارسة مدير المدرسة للقيادة التمكينية في التزام المعلمين نحو التعليم الإلكتروني، وذلك من خلال النموذج الموضح في شكل ١، ومن ثم استخدام أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) في برنامج AMOS،

استكشاف تأثير القيادة التمكينية على التزام المعلمين بالتغيير في المدارس الحكومية: دليل من سلطنة عمان

وقد اعتمد في الحكم على مدى وجود تأثير من عدمه على مؤشرات جودة مطابقة البيانات الميدانية التي جمعت من عينة الدراسة مع النموذج، وكذلك حجم التأثير المرتبط بقيمة الأوزان الانحدارية المعيارية وفق ما ذكره كوهن (Cohen, 1992) بأنه إذا كانت قيمة بيتا $(\beta) > (0,30)$ فإن التأثير يعتبر ضعيفاً، وإذا كانت بين $(0,30, 0,60)$ فإن التأثير يعتبر متوسطاً، وقويًا إذا كانت أكبر من $(0,60)$ ، ويبين شكل 1 نتائج الاختبار.

شكل 1

تأثير قيادة مدير المدرسة في التزام المعلمين نحو التعليم الإلكتروني



ويتضح من الشكل (1) وجود مطابقة جيدة للبيانات الميدانية مع النموذج الفكري، حيث بلغت قيمة نسبة مربع كاي المعياري (2,236)، ومؤشر المطابقة المقارن CFI (0.963)، ومؤشر المطابقة المعياري NFI (0,936)، ومؤشر تاكر- لوييس TLI (0,956)، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA (0.064). كما يكشف معامل الانحدار المعياري بيتا (β) في شكل 1 عن وجود تأثير إيجابي متوسط دال إحصائيًا لممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية في الالتزام الوجداني بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني $(\beta = 0,33, p > 0,001)$.

ويعتبر الباحثون التأثير الإيجابي للقيادة التمكينية على التزام المعلمين الوجداني بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني نتيجة منطقية وإن كان متوسطاً، فممارسات مدير المدرسة ستعكس على

سلوكيات المعلمين وأدائهم في عملهم، فالقائد التمكيني عندما يمنح المعلمين المزيد من الثقة والاستقلالية في العمل، ويشاركهم في اتخاذ القرارات المدرسية، ويُعزز لديهم الشعور بأهمية عملهم وتحقيق أهدافهم؛ سينعكس ذلك بشكل إيجابي على دافعية المعلمين للعمل، مما يجعلهم أكثر التزاما وحرصا على التغيير، وتنسجم نتيجة هذه الدراسة مع دراسة جونج وآخرين (Jung et al., 2020) والتي أكدت بأن العاملين يلتزمون بالتغيير التنظيمي عندما يقوم القادة بتوفير التمكين والاستقلالية والمسؤولية للموظفين من خلال القيادة التمكينية، مما يجعل الموظفين أكثر استباقية في الالتزام بتنفيذ عملية التغيير.

نتائج السؤال الرابع: ما الإجراءات المقترحة لتعزيز ممارسات القيادة التمكينية المؤثرة في التزام المعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟ في إطار ما أسفر عنه الإطار النظري، وما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج حول تأثير القيادة التمكينية على التزام المعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني، يمكن وضع الإجراءات المقترحة الآتية لتعزيز ممارسات القيادة التمكينية المؤثرة في التزام المعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان:

• تعزيز التدريب على القيادة التمكينية لمديري المدارس

من خلال استحداث برامج تدريبية متخصصة تعزز من استمرارية ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية، والتي تعزز التزام المعلمين بالتغيير، وتنفيذ برامج تطوير مهني مستمرة تركز على مهارات القيادة التمكينية لمديري المدارس. وسيساهم ذلك في تعزيز قدرتهم على توفير بيئة داعمة وتعاونية تشجع المعلمين على الالتزام بالتغيير التعليمي، خاصة في تبني ممارسات التعليم الإلكتروني.

• تشجيع مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات

حث المديرين على إشراك المعلمين بشكل أكبر في عمليات اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة، خاصة في المجالات المتعلقة بالتكنولوجيا التعليمية وإستراتيجيات التعليم الإلكتروني، من خلال عقد حلقات نقاشية مع المعلمين لتعزيز وتطوير التعليم الإلكتروني بما

بوابك التحولات الإلكترونية المعاصرة، مثل الذكاء الاصطناعي؛ مما يعزز إحساس المعلمين بالمسؤولية والالتزام تجاه هذه التغييرات.

• تطوير إرشادات واضحة لتكامل التعليم الإلكتروني

على وزارة التربية والتعليم وضع أطر عمل واضحة وإرشادات لتكامل التعليم الإلكتروني في المدارس، لضمان توافق كل من المديرين والمعلمين مع التوقعات والنتائج المرجوة من هذه المبادرات.

• تشجيع تبادل الخبرات بين المديرين

إنشاء منصات لتبادل الخبرات بين مديري المدارس الحكومية حول تطبيق القيادة التمكينية وسبل تعزيز التزام المعلمين بالتغيير، مما يمكن أن يسهم في نشر أفضل الممارسات وزيادة فعالية التغيير.

• تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير

يجب على المدارس إنشاء ثقافة تقدر الابتكار، من خلال التعرف على جهود المعلمين الذين يساهمون بشكل فعال في مبادرات التعليم الإلكتروني، وتحفيزهم. هذا سيساعد في تحفيز المعلمين للبقاء مشاركين وملتزمين بتحويل البيئة التعليمية.

• زيادة الدعم للمعلمين في تبني التعليم الإلكتروني

تقديم الموارد اللازمة والتدريب والدعم الفني المستمر للمعلمين لتبني التعليم الإلكتروني بفعالية. ويجب التركيز على تسهيل الانتقال إلى التعليم الرقمي من خلال ورش عمل عملية، والإرشاد بين الزملاء لتعزيز التزام المعلمين.

• مراقبة وتقييم ممارسات القيادة بانتظام

إنشاء أنظمة لتقييم فعالية ممارسات القيادة لدى مديري المدارس بشكل منتظم، لضمان ممارسة القيادة التمكينية بشكل فعال، والمساهمة في جاهزية المعلمين للتغيير.

الخاتمة

توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة التمكينية التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية في سلطنة عمان تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز التزام المعلمين بالتغيير نحو التعليم الإلكتروني، حيث أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التمكينية لدى المديرين كان مرتفعًا، مما انعكس إيجابيًا على التزام المعلمين بتبني التحول نحو التعليم الإلكتروني. بناءً على ذلك، توصي الدراسة بتعزيز برامج التدريب المستمرة للقيادات المدرسية، وتوفير الدعم اللازم للمعلمين لتيسير تبنيهم للتعليم الإلكتروني بشكل فعال، كما إن تمكين المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات سيسهم في تحقيق تحول تعليمي ناجح ومستدام، تماشيًا مع أهداف رؤية عمان ٢٠٤٠.

المراجع

أبوزيد، حمادة فوزي. (٢٠٢١). قياس أثر مشاركة معلومات التغيير على اتجاهات العاملين تجاه التغيير ونوايا ترك العمل: في ظل توسط دور الوفاء بالعقد النفسي والثقة والالتزام. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٢ (٣)، ٤٤-١. doi:

10.21608/jces.2021.201607

الحراسي، حارب بن محمد بن علي (٢٠١٧). *القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، سلطنة عمان.

الشمالن، خالد بن عبد العزيز، ونعمان، مرفت محمد (٢٠٢٣). العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري: دراسة ميدانية على مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية. *الإدارة العامة*، ٤، ٦٨٣ - ٧٤٩.

الشنواني، مروة سعد، وجلال، أحمد قيس (٢٠٢١). التعديل الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التمكينية وفعالية العمل عن بعد خلال جائحة كورونا بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمعاهد العليا المصرية. *مجلة تنمية الراقدين*، ٤٠ (١٣١)، ٣٥٧ -

doi: 10.33899/tanra.2021.129988.1087.٣٧٣

العتيبي، محسن بن نائف بن عبيد (٢٠٢١). القيادة المُمكنة لدى قادة مدارس التربية الخاصة في محافظة الطائف وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. *مجلة البحوث التربوية والنوعية*، ٧ (٧)، ٢٣٩ - ٢٨٩. Doi: 10.21608/jeor.2021.205352

العلوية، منى، الهنداوي، ياسر، الفهدي، راشد والمنذرية، ريا (٢٠٢٣). ممارسات القيادة التمكينية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، ٢ (١٣).

القرني، صالح بن علي (٢٠٢٢). أنموذج هيكلية لفحص تأثيرات القيادة الممكنة على سلوك العمل الابتكاري عبر مناخ الفريق المعني بالابتكار. *مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل*، (١٤)، ٩ - ٢٩.

استكشاف تأثير القيادة التمكينية على التزام المعلمين بالتغيير في المدارس الحكومية: دليل من سلطنة عمان

الكندي، راشد، حماد، وحيد، والمهدي، ياسر (٢٠٢٢). درجة تمكين المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظرهم. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٨ (١)، ١٦٧ - ١٨٤.

<https://journals.yu.edu.io/jies/Issues/2022/Vol18No1/11.pdf>

مخامرة، كمال يونس خليل والنواجحة، زهير عبد الحميد (٢٠٢٣). القيادة الممكنة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالأداء السياقي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة شقيف السلام في النقب. *مجلة جامعة فلسطين التقنية خضوري للأبحاث*، ١١ (٢)، ١٧-١.

المهدي، ياسر فتحي الهنداوي، والحارثية، خالصة سالم حمد (٢٠٢١). القيادة التعليمية والفاعلية المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. *المجلة التربوية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي*، ٣٥ (١٣٩)، ٢٨٣-٣٢١. <http://doi.org/10.34120/0085-035-139-009>

المهدي، ياسر فتحي الهنداوي، صلاح الدين، نسرین صالح محمد، والحارثي، عائشة بنت سالم علي (٢٠٢١). تأثير الدعم المنظمي على الالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية: جامعة الإمارات العربية المتحدة - كلية التربية*، ٤٥ (٣)، ١٢-٤٥. <http://doi.org/10.36771/ijre.45.3.21-pp12-45>

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥). *دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبه المعتمدة لها*. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٠أ). *تطوير بطاقات الوصف الوظيفي بما يتناسب مع التعليم الإلكتروني*. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٠ب). *الوثيقة التنظيمية للتعليم الإلكتروني بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان*. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٢١). *الخطة الخمسية العاشرة (٢٠٢١-٢٠٢٥)*. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٣). *الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م*. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية (٢٠١٧). *تقييم النظام التعليمي لسلطنة عمان: الصفوف ١ - ١٢*. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945 - 955.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Atik, S., & Celik, O. T. (2020). An Investigation of the Relationship between School Principals' Empowering Leadership Style and Teachers' Job Satisfaction: The Role of Trust and Psychological Empowerment. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3). 177-193. [DOI: 10.15345/iojes.2020.03.014](https://doi.org/10.15345/iojes.2020.03.014)
- Byrne, B.M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Cho, I., Park, H., & Dahlgaard-Park, S.M (2017) The impacts of organisational justice and psychological resilience on employee commitment to change in an M&A context, *Total Quality Management & Business Excellence*, 28, 989-1002, doi: 10.1080/14783363.2017.1303890
- Cohen, J. (1992). Statistical power analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98-101.
- Feng, C., Robin, M., Fan, L., & Huang, X. (2019). Commitment to change: Structure clarification and its effects on change-related behaviors in the Chinese context. *Personnel Review*. 49(5), 1069-1090. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2018-0163>
- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *The International Journal of Educational Management*, 30(6), 1030-1044. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0113>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis*. Pearson Prentice Hall.

- Hechanova, R. M., & Cementina-Olpoc, R. (2013). Transformational leadership, change management, and commitment to change: a comparison of academic and business organizations. *The Asia-Pacific Education Researcher*, ٢٢(1), 11–19. <https://doi.org/10.1007/s40299-012-0019-z>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Jung, K.B., Kang, S., & Choi, S.B. (2020). Empowering Leadership, Risk-Taking Behavior, and Employees' Commitment to Organizational Change: The Mediated Moderating Role of Task Complexity. *Sustainability*, 12(6), 23-40. doi.org/10.3390/su12062340
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?*. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017–2044. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- Muhammad, N., & Chaudhary, A. H. (2020). Relationship of Teachers' Empowerment and Organizational Commitment at Secondary School Level in Punjab. *Bulletin of Education and Research*, 42(2), 69-80.
- Rahman, R., & Rashid, A. M. (2018). Job satisfaction as a mediator of the relationship between transformational leadership practice and commitment to organizational change among community college instructors. *European Journal of Social Sciences*, 57(1), 80-96.
- Thien, L. M., & Adams, D. (2019). Distributed leadership and teachers' affective commitment to change in Malaysian primary schools: the contextual influence of gender and teaching experience. *Educational Studies*, 47(2), 179-199. <http://dx.doi.org/10.1080/03055698.2019.1680349>