

## البحث التاسع:

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين

### إعداد :

الباحثة/ سامية ربحي سالم حسن  
مستشارة الجودة والتطوير بمجموعة مدارس  
تبارك الخاصة في مسقط سلطنة عمان

د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم  
أستاذ مشارك بكلية العلوم والآداب  
في جامعة نزوى سلطنة عمان



## درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين

الباحثة/ سامية ربحي سالم حسن  
مستشارة الجودة والتطوير بمجموعة مدارس  
تبارك الخاصة في مسقط سلطنة عمان  
د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم  
أستاذ مشارك بكلية العلوم والآداب  
في جامعة نزوى سلطنة عمان

### • المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٥٠٠) معلم ومعلمة. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري بالنسبة لأبعاد الدراسة ككل كانت ضمن الدرجة المتوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة مسقط بالنسبة لمجالات الدراسة ككل كان ضمن الدرجة المتوسطة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري - مديري المدارس الخاصة - الالتزام التنظيمي للمعلمين - سلطنة عمان.

### *The Degree of Principals Practices at Administrative Empowerment and its Relationship with Teachers' Commitment in Private Schools of Muscat Governorate.*

Samia Ribhi Salem Hassan

Dr. Hossam El-Din El-Sayed Mohamed Ibrahim

#### Abstract

The aim of the study is to identify the degree of Principals Practices at Administrative Empowerment and its Relationship with Teachers' commitment in Private Schools of Muscat Governorate, and used questionnaire which was applied on a sample of (500) teachers. The results of the study were found the degree of Principals Practices at Administrative Empowerment was medium generally, and the results also showed the level of organizational commitment of teachers was medium generally, As the results of the study found a positive correlation and statistically significant relationship between the degree of practice of private school principals in Muscat Governorate for administrative empowerment and the level of organizational commitment of teachers.

**Keywords:** Administrative Empowerment - Principals of Private Schools - Teachers' Commitment - Sultanate of Oman .

• المقدمة:

يعتبر مدير المدرسة عنصر مهم وحيوي في العملية التعليمية، ويتوقف نجاح كثير من المدارس على ما يقوم به واجبات وظيفية وجهود وممارسات قيادية وإدارية متنوعة، حيث يتولى مسؤولية المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المناهج الدراسية وتسهيل تنفيذ أنشطتها المتنوعة، والإشراف على العاملين وتقويم أدائهم، وتقديم لهم الدعم في شتى جوانب العملية التعليمية.

ويكمن سر نجاح مدير المدرسة في نوعية المهارات الفكرية التي يؤمن بها ويطبقتها في مدرسته، وفي قدرته على زرع الثقة المتبادلة مع المعلمين، والتي تشكل الدعامة الأولى لنجاح الإدارة المدرسية في كافة أعمالها، ومن المهم أن يقوم مدير المدرسة بتفويض بعض المسؤوليات والاختصاصات للمعلمين، مع منحهم في نفس الوقت كل السلطات الضرورية لتنفيذ أعمالهم (ربيع، ٢٠٠٨). ويتم ذلك عن طريق تبني مفهوم التمكين الإداري الذي يهتم بشكل رئيس بتكوين الثقة بين الإدارة والمعلمين في المدرسة وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، ومنحهم الاستقلالية واعتبارهم شركاء في إنجاز المهارات التربوية (الزعيم، ٢٠١٤).

ويعتبر التمكين الإداري من الموضوعات التي تنال اهتمام العاملين في مجال الإدارة المدرسية ويقوم على فلسفة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة، وإنما العاملين لديه في المقام الأول، وعلى هذا تعد العلاقة بين المديرين والعاملين في المؤسسة الحجر الأساسي لنجاحها وتطورها (المنوري، ٢٠١٤).

ويعد التمكين الإداري استراتيجياً تنظيمية ومهارات جديدة تهدف إلى إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات، والحرية في أداء الأعمال دون تدخل مباشر من قبل الإدارة، مع الحرص على توفير بيئة العمل لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا (الشباب وأبوحمور، ٢٠١٤). وللتمكين الإداري دور إيجابي في تطوير وتحسين أداء المعلم من خلال رفع ثقة المعلم بنفسه ومن كفاءته الأمر الذي يؤدي إلى التغيير في الأداء والإنتاج، وعملية التمكين الإداري أبعد من عملية إعطاء المعلم الصلاحية، ولها أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، وتحقيق الولاء والالتزام التنظيمي للمعلمين (الدجاني، ٢٠١٨).

وأشار كل من الهذلي (٢٠١١)، والزعيم (٢٠١٤) إلى وجود أربعة مجالات لتمكين المعلمين، الأول الاستقلالية ويقصد به إعطاء المعلم الحرية في طريقة إنجاز عمله بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الشخصي، والثاني المشاركة في صنع القرارات في الجدول المدرسي، واللجان المدرسية، وتخطيط البرامج، والثالث تفويض السلطة لتخفيف العبء عن كاهل المدير وتمكنه من التفرغ للقيام بالأعمال والواجبات والقضايا المهمة، والرابع السلوك الإبداعي وهو وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرائق وحلول للمشكلات، والخامس الحوافز حيث تسهم الحوافز في زيادة دافعية المعلمين للعمل وإشباع حاجاتهم وتعزيز استمرارياتهم.

وعندما يشعر المعلمون أن البيئة المدرسية تسودها أجواء التعاون والمحبة فإن ذلك سينعكس على أدائهم بصورة إيجابية، ويزيد من انتمائهم للمدرسة وهنا يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين البيئة المدرسية وخصائص الأفراد وخصيائهم (المسرورية، ٢٠١٦).

وأصبح الالتزام التنظيمي ضرورة حتمية لا يمكن الوقوف ضده، وهو سلوك غير ملموس ينبع من ذات الفرد، ويظهر في تصرفاته من حيث انتماؤه للمؤسسة وولائه لها وبذله الوقت والجهد لإنجاحها (حنونة، ٢٠٠٦). لذا نجد المؤسسات التعليمية تسعى لتحقيقه، إيماناً منها بتأثيراته الكبيرة على الأداء العام، ولتحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات، هناك عدة أمور يجب أن تأخذ بعين الاعتبار، من بينها إلزامية تمكين العاملين بإعطاهم حرية أكثر في التعامل والمشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع روح المبادرة والابتكار لديهم وتضييق الفجوة الموجودة بين الإدارة والعاملين (أفندي، ٢٠١٣).

وأشار السكارنة (٢٠٠٩) إلى أن الالتزام التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد، الأول الالتزام العاطفي ويشير إلى ارتباط الأفراد العاطفي بالمنظمة وشعورهم بالانتماء والالتصاق النفسي بها، والثاني الالتزام المعياري ويتضمن إحساس الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة والتمسك بأهدافها وقيمها، والثالث الالتزام المستمر ويشير إلى حرص الفرد على العمل في المؤسسة والبقاء فيها.

وفي سلطنة عمان واصلت وزارة التربية والتعليم جهودها الهادفة إلى تجويد عناصر العملية التعليمية وحقت تقدماً كبيراً في منظومة التعليم على مستوى المدارس الحكومية والخاصة، وتعد المدارس الخاصة في السلطنة رافداً مهماً من روافد التعليم وتلعب دوراً كبيراً في تطوير العملية التعليمية، وبلغ إجمالي عدد المدارس الخاصة في السلطنة (٦٩٨) مدرسة للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ وسجلت محافظة مسقط أعلى عدد للمدارس الخاصة حيث بلغ عددها (٢٩٥) مدرسة (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠١٩).

ونظراً لأهمية المدارس الخاصة ودورها البارز في تحقيق النجاح والتقدم للعملية التعليمية، لا بد أن تكون قيادتها قادرة على تحقيق أهدافها ورسالتها والنهوض بمستوى معلمها وطلابها، لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

#### • الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين، الأول دراسات تتعلق بالتمكين الإداري للمعلمين، والثاني دراسات تتعلق بالالتزام التنظيمي للمعلمين، وكل محور تم تقسيمه إلى دراسات عربية، وأخرى أجنبية وذلك على النحو الآتي:

• **المجور الأول: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري للمعلمين:**  
• **أولا: الدراسات العربية:**

أشارت نتائج دراسة بوقرة (٢٠١٧) إلى أن مستوى التمكين الإداري للأساتذة للمعلمين بولاية المسيلة في الجزائر جاء متوسطا بشكل عام، ومتوسطة في مجال الاستقلالية في ممارسة العمل، وضعيفا في مجال المشاركة في صنع القرار، كما أشارت النتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للمعلمين.

وتوصلت نتائج دراسة شقورة (٢٠١٥) إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.01$ ) بين درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمتطلبات التمكين الإداري وبين درجة تقديرهم لثقافة الإنجاز، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) تعزى إلى متغيرات النوع، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي.

وكشفت نتائج دراسة المنوري (٢٠١٤) أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان لمجالات التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) تعزى إلى متغيرات النوع، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي.

وبينت نتائج دراسة الزعيم (٢٠١٤) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين كانت مرتفعة، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتمكين ومتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين.

وأظهرت نتائج دراسة سلامة (٢٠١٣) أن من أهم المعوقات لتطبيق التمكين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق الإداري المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات والاعتماد على اتباع الأنظمة واللوائح بحذافيرها.

• **ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

أظهرت نتائج دراسة لنتنر (Lintner, 2008) وجود علاقة ارتباطية بين تمكين المعلمين والاستخدام الرئيسي للسلطة من قبل مدراءهم في مدارس ولاية أوهايو الأمريكية.

وبينت نتائج دراسة ايرك (Eric, 2006) أن مديري المدارس في هونج كونج يرون أن هناك عوامل مهمة جدا يجب أن تتوافر أولا حتى تحدث عملية التمكين وهي اللامركزية، وشفافية المعلومات، وثقة المعلمين بأنفسهم.

وأسفرت نتائج دراسة موي وهيكنين (Moye&Henken, 2005) عن أن المعلمين في المدارس الابتدائية الأمريكية يظهرون مستويات عالية من الثقة في

مديرهم عندما يرون أن عملهم له أهمية، كما كشفت النتائج أن العلاقة بين تمكين المعلم، وتحقيق الثقة تتوافق مع العلاقات بين المعلمين، والمشرفين عليهم في بيئات العمل.

وخلصت نتائج دراسة هنجم (Hungm2005) إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  بين تمكين المعلم في تايوان، وأبعاد الرضا الوظيفي.

#### • المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي للمعلمين: • أولاً: الدراسات العربية:

أشارت نتائج دراسة الدجاني (٢٠١٨) إلى وجود علاقة إيجابية ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$  بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة عمان بالأردن، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$  تعزى إلى الخبرة ولصالح أكثر من ١٠ سنوات.

وتوصلت نتائج دراسة الحراصي (٢٠١٧) لى أن واقع القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان كان بدرجة كبيرة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين جاء عالياً، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$  تعزى إلى متغيرات النوع، المؤهل العلمي.

وكشفت نتائج دراسة المسرورية (٢٠١٦) أن واقع المناخ المدرسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة مسقط كان إيجابياً وبدرجة كبيرة، كما كشفت النتائج إلى أن واقع الالتزام التنظيمي للمعلمين كان مرتفعاً.

وأظهرت نتائج دراسة القمشوعية (٢٠١٤) أن الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس بشكل عام جاء بتقدير متوسط، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$  تعزى إلى متغيرات النوع، سنوات الخبرة.

وأبرزت نتائج دراسة الجابري (٢٠١٢) وجود ارتباط طردي قوي بين مستوى الأداء وأبعاد الالتزام التنظيمي في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$  تعزى إلى متغير النوع ولصالح الإناث.

• **ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

بينت نتائج دراسة جيجلو (Garipagaoglu,2013) أن التزام المعلمين في تركيا نحو مدارسهم كان متوسطاً، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) تعزى إلى متغيرات النوع، الخبرة، العمر.

وأوضحت نتائج دراسة شي و يه (Yeh&Chi,2013) إلى وجود درجة عالية من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في تايوان، كما أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين الالتزام التنظيمي وفعالية التدريس.

وأسفرت نتائج دراسة بايج ورحمن و خان (Baig&Rahman&Khan,2012) عن وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة لدى المعلمين في لاهور بباكستان.

وأكدت نتائج دراسة لوتن (Luton,2010) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين مستوى ممارسة الرؤساء لأبعاد سلوك القيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شمال كارولينا.

وخلصت نتائج دراسة براون (Brown,2003) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين مستوى الالتزام التنظيمي وعلاق العاملين بالرؤساء بولاية فرجينيا الأمريكية.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة اهتمامها بالتمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، واختلاف درجات تطبيق كل منهما بين العالبة والمتوسطة، وقد أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد إجراءاتها المنهجية، وعرض نتائجها ومناقشتها وتفسيراتها.

• **مشكلة الدراسة :**

لاحظت الباحثة الأولى من خلال عملها كمديرة لقسم التعليم الأساسي في مدرسة خاصة بمحافظة مسقط أن من أهم المشكلات الإدارية التي تواجهها المدارس الخاصة تمركز السلطة في أيدي مدير المدرسة، وذلك لعدم وجود الثقة بين المدير والمعلمين، وهذا يؤدي إلى أعمال بطيئة وأعمال روتينية ينشغل بها المدير عن الأعمال الإدارية المهمة.

كما أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود بعض جوانب القصور في التمكين الإداري للمعلمين، مثل دراسات المنوري (٢٠١٤) والضامري (٢٠١١).

وبالإضافة إلى ماسبق قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (٥٢) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود بعض جوانب القصور تتمثل



في قلة ثقة مديري المدارس الخاصة بالمعلمين، وقدرتهم على صنع القرارات التربوية، بالإضافة إلى كثرة تدخل بعضهم في شؤون المعلمين مع قلة السماح لهم بحرية اختيار النمط المناسب لإدارة صفوفهم، كما كشفت النتائج أن بعض مديري المدارس الخاصة لا يهتم بمكافأة المعلمين وتعزيزهم على الجهود التي يبذلونها؛ مما يؤدي إلى قلة رغبتهم للعمل في المدرسة وضعف الانتماء إليها، بالإضافة إلى قلة رغبة بعض المعلمين في بذل جهد أكبر من أجل نجاح المدرسة، فضلاً عن ضعف الإحساس بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المدرسة من قبل بعضهم.

وتأسيساً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

« ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان للتمكين الإداري؟

« هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

« ما مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؟

« هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة؟

« هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان للتمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين؟

#### • أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى :

« التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان للتمكين الإداري.

« استكشاف وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة.

« تحديد مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان

« استكشاف وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة.

« تحديد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان للتمكين الإداري، ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

#### • أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها يمكن أن تزود مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط بالمعلومات المفيدة عن دور التمكين الإداري في رفع الالتزام التنظيمي للمعلمين ومساعدة التربويين بوزارة التربية والتعليم في معرفة واقع التمكين الإداري في المدارس الخاصة، فضلا عن توضيح طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة بمحافظة مسقط.

#### • حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

« الحدود الموضوعية: اقتصر على تناول أبعاد التمكين الإداري وهي: (المشاركة في صنع القرارات - الاستقلالية في العمل - تفويض السلطة - السلوك الإبداعي)، ومجالات الالتزام التنظيمي وهي: (الالتزام بالمسؤولية تجاه المدرسة - الالتزام العاطفي - الالتزام المستمر)

« الحدود المكانية: اقتصر على المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان.

« الحدود البشرية: اقتصر على المعلمين.

« الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

#### • مصطلحات الدراسة

##### • التمكين الإداري:

عرف الشهراني (٢٠٠٩، ٩) التمكين بأنه " العملية الإدارية التي يتم من خلالها توسيع صلاحيات العاملين، وصقل خبراتهم ومعارفهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ومواجهة مشكلات العمل". وإجرائيا يعرف التمكين الإداري على أنه: " أن يسمح مديرو المدارس الخاصة للمعلمين بالمدارس الخاصة في محافظة مسقط بدرجة من الحرية والاستقلالية والرقابة الذاتية التي تمكنهم من ممارسة أعمالهم ووضع أهدافهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال مساحة أوسع في الصلاحيات والمسؤوليات.

##### • الالتزام التنظيمي:

عرفت بوقرة (٢٠١٧، ١٢) الالتزام التنظيمي بأنه "درجة تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وارتباطه بها، ويمثل اعتقادا قويا ومقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبته في بذل أكبر عطاء وجهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها". وإجرائيا يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه: مدى اقتناع المعلمين بالمدارس الخاصة في محافظة مسقط بقيم وأهداف المدرسة إلى درجة التوافق معها والاندماج فيها وشعور المعلم أنه جزء لا يتجزأ من المدرسة؛ مما

يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة والتطوعية من أجل نجاح المدرسة وتقديمها ورفاهيتها.

• **المدارس الخاصة:**

وتعرف المدارس الخاصة بسلطنة عمان بأنها: "المؤسسات التعليمية الخاصة التي يمتلكها أفراد أو شركات أو مؤسسات، ويقدم من خلالها التعليم للعمانيين وغيرهم من مرحلة التعليم قبل المدرسي وحتى الصف الثاني عشر" (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠١٦، ص ٢).

• **الإجراءات المنهجية للدراسة:**

وتتضمن تلك الإجراءات الآتي:

• **منهج الدراسة:**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للملائمة لطبيعة الدراسة حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويتم من خلاله وصف الظاهرة وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا، ولا يقتصر هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة بل يتعداه إلى التحليل والتفسير للظاهرة، ويهتم بتحديد العلاقات والظروف التي توجد بين الوقائع. (عباس ونوفل والعبسي وأبو عواد، ٢٠١٤)

• **مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة بمحافظة مسقط في سلطنة عمان والبالغ عددهم (٥٤٠٠) معلما ومعلمة من الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠ م، وذلك وفقا لكتاب الإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ م.

• **عينة الدراسة:**

تم أخذ عينة عشوائية لأفراد مجتمع الدراسة بلغت (٥٢٥) معلما ومعلمة، وصلت حصيلة جمع الاستبانة إلى (٥٠٠) استبانة وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، وبلغ عدد الاستبانة المفقودة (٢٥) استبانة، وبلغ نسبة العينة من مجتمع الدراسة (١٠٪) والجدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة تبعا لمتغيرات الدراسة:

جدول (١): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الصفات	التكرار	النسبة المئوية٪
النوع الاجتماعي	ذكر	٣٥٤	٧٠,٨
	انثى	١٤٦	٢٩,٢
المؤهل العلمي	دبلوم	٩٤	١٨,٨
	بكالوريوس	٢٦٤	٥٢,٨
الخبرة	دراسات عليا	١٤٢	٢٨,٤
	٥-١ سنوات	١٦٨	٣٣,٦
	١-٦ سنوات	٢٤٥	٤٩,٠
	١١ سنة فأكثر	٨٧	١٧,٤
	المجموع	٥٠٠	١٠٠

• أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بالتمكين الإداري مثل دراسة بوقرة (٢٠١٦)، ودراسة شقورة (٢٠١٥)، ودراسة المنوري (٢٠١٤)، ودراسة الزعيم (٢٠١٤)، ودراسة العمري وكمال (٢٠١١)، والأدب النظري المتعلق بالالتزام التنظيمي للمعلمين مثل دراسة الدجاني (٢٠١٨)، ودراسة الحراسي (٢٠١٧)، ودراسة المسروقية (٢٠١٦)، ودراسة الجابري (٢٠١٢):

وتكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من استبانتين:

◀ الاستبانة الأولى: تتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين وتكونت من أربعة أبعاد وهي: ( المشاركة في صنع القرارات، الاستقلالية في العمل، تفويض السلطة، السلوك الإبداعي) و٢٧ فقرة.

◀ الاستبانة الثانية: تتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الخاصة بمحافظة مسقط من وجهة نظر مديري المدارس وتكونت من ثلاثة أبعاد هي (الالتزام بالمسؤولية تجاه المدرسة، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر) و٣٠ فقرة.

• صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في مجالات الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (١٥) محكما، وذلك في كليات التربية بجامعة السلطان قابوس، وقسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى، ووزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وبعض الجامعات والمؤسسات التعليمية، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحدف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب..

وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من محورين:

◀ المحور الأول: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري للمعلمين ويوضح الجدول (٢) أبعاد المحور الأول وعدد فقرات كل منها.

جدول (٢): أبعاد المحور الأول وعدد فقرات كل منها

المحور الأول: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري للمعلمين	العدد	م
مجموع الفقرات		
المشاركة في صنع القرارات	5	1
الاستقلالية في العمل	7	2
تفويض السلطة	5	3
السلوك الإبداعي	6	4
المجموع	23	

◀ المحور الثاني: مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الخاصة بمحافظة مسقط ويوضح الجدول (٣) مجالات المحور الثاني وعدد فقرات كل منها.

جدول (٣): مجالات المحور الثاني وعدد فقرات كل منها

م	المجال	مجموع الفقرات
1	الالتزام بالمسؤولية تجاه المدرسة	10
2	الالتزام العاطفي	10
3	الالتزام المستمر	10
	المجموع	30

• ثبات أداة الدراسة:

استخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات لأبعاد المحور الأول وأبعاد المحور الثاني وذلك بتطبيقه على عينة مكونة من (٥٢) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط وذلك على النحو الآتي:

جدول (٤): معامل الثبات تبعاً لأبعاد المحور الأول

الأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ
المشاركة في صنع القرارات	0.92
تفويض السلطة	0.89
الاستقلالية في العمل	0.91
السلوك الأبدي	0.96
الثبات الكلي	0.95

يوضح جدول (٤) أن جميع أبعاد المحور الأول للاستبانة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثبات الكلي (٠.٩٥) وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية.

جدول (٥): معامل الثبات تبعاً لمجالات المحور الثاني

المجال	قيمة ألفا كرونباخ
الالتزام بالمسؤولية تجاه المدرسة	0.96
الالتزام العاطفي	0.95
الالتزام المستمر	0.90
الثبات الكلي	0.96

يوضح جدول (٥) أن جميع مجالات المحور الثاني للاستبانة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثبات الكلي (٠.٩٦) وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية.

• متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

◀ النوع الاجتماعي وله مستويان: (ذكور، إناث)

◀ المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)

◀ سنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات: (١- ٥)، (٦- ١٠)، (من ١١ سنة فأكثر)

• المعالجة الإحصائية:

تم إدخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الإحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- « التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
- « ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
- « المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- « اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.
- « اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).
- « معامل ارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

#### • نتائج الدراسة:

تمت الإجابة على محاور الدراسة باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وتم اعتماد المقياس الموضح في الجدول (٦) لأغراض تحليل النتائج والحكم على المتوسطات الحسابية.

جدول (٦): معيار الحكم على نتائج الدراسة

درجة الاستجابة	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
ضعيفة	من 1- أقل من 2.34
متوسطة	من 2.34- أقل من 3.68
كبيرة	من 3.68- 5.00

يوضح جدول (٦) معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة والذي تم احتسابه بالطريقة التالية؛ حيث تم احتساب أعلى قيمة - أقل قيمة (٥ - ١ = ٤) ومن قم تقسيمه على (٣)  $4 \div 3 = 1.33$  ومن ثم إضافة الجواب (١.٣٣) إلى نهاية كل فئة.

#### • الإجابة عن أسئلة الدراسة:

• أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: الذي نصه " ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان للتمكين الإداري ؟ "

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على أبعاد الدراسة، وللأداة ككل، والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الإداري

م	الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	المشاركة في صنع القرارات	3.62	0.92	متوسطة
2	1	الاستقلالية في العمل	3.66	0.89	متوسطة
3	3	تفويض السلطة	3.59	1.01	متوسطة
4	4	السلوك الأبداعي	3.54	0.94	متوسطة
المجموع الكلي					
			3.60	0.94	متوسطة

يتضح من جدول (٧) أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري بالنسبة لأبعاد الدراسة ككل كانت ضمن الدرجة المتوسطة حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (٣.٦٠)، والانحرافات المعيارية (٠.٩٤) كما تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (٣.٦٦) و (٣.٥٤) والانحرافات المعيارية بين (١.٠١) و (٠.٨٩). وجاء في المرتبة الأولى بعد الاستقلالية

في العمل بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٦) وانحراف معياري قدره (٠,٨٩)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد المشاركة في صنع القرارات بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٢) وانحراف معياري قدره (٠,٩٢)، أما بعد تفويض السلطة فقد جاء في المرتبة الثالثة بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٩) وانحراف معياري قدره (١,٠١)، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد السلوك الإبداعي بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٤) وانحراف معياري قدره (٠,٩٤).

• ولزيد من التعمق في نتائج الدراسة وتفسيراتها سوف يتم تناول كل بعد على حدة على النحو الآتي:

• البعد الأول: المشاركة في صنع القرارات:

ويوضح الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا البعد.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لفقرات بعد المشاركة في صنع القرارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م	الرتبة
كبيرة	0.89	4.14	توضيح نطاق المشاركة في صنع القرارات للمعلمين	4	1
كبيرة	0.94	3.80	مساعدة المعلمين في الحصول على المعلومات اللازمة التي تمكنهم من المشاركة في صنع القرارات	5	2
متوسطة	1.04	3.54	إشراك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالجدول المدرسي	2	3
متوسطة	0.80	3.51	إشراك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بتوزيع الطلبة على الصفوف	3	4
متوسطة	0.92	3.13	الثقة بقدرات المعلمين في صنع القرار	1	5
متوسطة	0.92	3.62	المجموع الكلي		

يتضح من جدول (٨) أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان للتمكين الإداري بالنسبة لبعد المشاركة في صنع القرارات كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الكبيرة والمتوسطة في الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,١٤) و(٣,١٣) والانحرافات المعيارية بين (١,٠٤) و(٠,٨٠)، وحصلت الفقرة (٤) التي نصها "توضيح نطاق المشاركة في صنع القرارات للمعلمين" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,١٤) وبانحراف معياري قدره (٠,٨٩) وبدرجة ممارسة كبيرة، بينما حصلت الفقرة (١) التي نصها "الثقة بقدرات المعلمين في صنع القرار" على أقل متوسط حسابي بلغ (٣,١٣) وانحراف معياري قدره (٠,٩٢) وبدرجة ممارسة متوسطة.

• البعد الثاني: الاستقلالية في العمل:

ويوضح الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا البعد. ويتضح من الجدول (٩) أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان للتمكين الإداري بالنسبة لبعد الاستقلالية في العمل كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٠٦) و(٣,١٦)، والانحرافات المعيارية بين (١,٠٧) و(٠,٧٥). وحصلت الفقرة (١٠) التي نصها "منح المعلمين حرية التعبير عن أفكارهم في الأمور الخاصة بالمدرسة" على أعلى

متوسط حسابي بلغ (٤.٠٦) وبانحراف معياري قدره (٠.٧٥) وبدرجة ممارسة كبيرة، بينما حصلت الفقرة (٧) التي نصها " ترك الحرية للمعلمين في اختيار النمط المناسب لإدارة صفوفهم " على أقل متوسط حسابي بلغ (٣.١٦) وبانحراف معياري (٠.٩٨) وبدرجة ممارسة متوسطة.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لفقرات بعد الاستقلالية في العمل مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	منح المعلمين حرية التعبير عن أفكارهم في الأمور الخاصة بالدرسة	4.06	0.75	كبيرة
2	11	تجنب التدخل في شؤون المعلمين الشخصية	4.02	0.88	كبيرة
3	8	اتاحة الفرصة للمعلمين لأداء مهامهم التربوية بطرقهم الخاصة	3.84	0.80	كبيرة
4	12	اتاحة الفرصة للمعلمين لإثبات قدراتهم على إحداث التغيير في المدرسة	3.71	0.85	كبيرة
5	9	ترك الحرية للمعلمين في اختيار الأسلوب المناسب لتقويم الطلبة	3.64	1.07	متوسطة
6	6	تجنب إجبار المعلمين على ما لا يوافقون عليه	3.24	0.87	متوسطة
7	7	ترك الحرية للمعلمين في اختيار النمط المناسب لإدارة صفوفهم	3.16	0.98	متوسطة
المجموع الكلي					
			3.66	0.89	متوسطة

• البعد الثالث: تفويض السلطة:

يحتوي هذا البعد على (٥) فقرات من فقرات الاستبانة، للتعبير عن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري، وجاء هذا البعد في المرتبة الثالثة، ويوضح الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا البعد.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لفقرات تفويض السلطة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	16	تفويض صلاحياته إلى المعلمين بناءً على القوانين والأنظمة المتبعة في وزارة التربية والتعليم	4.21	0.72	كبيرة
2	14	توقع النتائج الجيدة من المعلمين باستمرار	3.71	1.00	كبيرة
3	15	توضيح القوانين والتعليمات التي تحكم عمل المدرسة	3.67	1.03	متوسطة
4	17	متابعة المهام المفوضه للمعلمين بشكل دوري	3.24	1.10	متوسطة
5	13	توفير الصلاحيات الكافية للمعلمين للتصرف في المهام الموكولة لهم	3.16	1.18	متوسطة
المجموع الكلي					
			3.59	1.01	متوسطة

يتضح من جدول (١٠) أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان للتمكين الإداري بالنسبة لبعد تفويض السلطة كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٢١) و(٣.٦١)، والانحرافات المعيارية بين (١.١٨) و(٠.٧٢). وحصلت الفقرة (١٦) التي نصها " تفويض صلاحياته إلى المعلمين بناءً على القوانين والأنظمة المتبعة في وزارة التربية والتعليم " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٢١) وبانحراف معياري (٠.٧٢)



وبدرجة ممارسة كبيرة، بينما حصلت الفقرة (١٣) التي نصها " توفير الصلاحيات الكافية للمعلمين للتصرف في المهام الموكولة إليهم " على أقل متوسط حسابي بلغ (٣,١٦) وبدرجة ممارسة متوسطة.

• **البعد الرابع: السلوك الإبداعي:**

يحتوي هذا البعد على (٦) فقرات من فقرات الاستبانة، للتعبير عن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان للتمكين الإداري، وجاء هذا البعد في المرتبة الرابعة، ويوضح الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا البعد.

جدول (١١): للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لفقرات بعد السلوك

الإبداعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	الرتبة
كبيرة	0.93	3.84	تشجيع المعلمين على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية في المدرسة	23	1
كبيرة	0.87	3.83	تشجيع المعلمين على التميز في الأداء	22	2
كبيرة	0.84	3.82	توفير بيئة جيدة لتبني الأفكار الجديدة بهدف الإبداع	20	3
متوسطة	0.83	3.68	الاهتمام بتجريب الأفكار الجديدة لدى المعلمين في المدرسة	19	4
متوسطة	0.97	3.30	الاهتمام بالتغيرات الإيجابية في سلوك المعلمين داخل المدرسة	21	5
متوسطة	1.25	2.87	تشجيع المعلمين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	18	6
متوسطة	0.94	3.54	المجموع الكلي		

يتضح من جدول (١١) أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان للتمكين الإداري بالنسبة لبعد السلوك الإبداعي كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٨٤) و (٢,٨٧)، والانحرافات المعيارية بين (١,٢٥) و (٠,٨٣). وحصلت الفقرة (٢٣) التي نصها " تشجيع المعلمين على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية في المدرسة " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٨٤) وانحراف معياري قدره (٠,٩٣) وبدرجة ممارسة كبيرة، بينما حصلت الفقرة (١٨) التي نصها " تشجيع المعلمين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم " على أقل متوسط حسابي بلغ (٢,٨٧) وانحراف معياري قدره (١,٢٥) وبدرجة ممارسة متوسطة.

• **ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان للتمكين الإداري تعزى لتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة ؟**  
من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) لمتغير النوع الاجتماعي، وتحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة وذلك على النحو الآتي:

• **متغير النوع الاجتماعي:**

حيث يوضح الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-Test لمتغير النوع الاجتماعي لجميع أبعاد التمكين الإداري:

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-Test لمتغير النوع الاجتماعي لأبعاد التمكن الإداري

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائياً
المشاركة في صنع القرارات	ذكر	354	4.29	0.93	-2.23	0.01	دالة
	انثى	146	3.46	0.90			
الاستقلالية في العمل	ذكر	354	3.28	1.04	-1.59	0.45	غير دالة
	انثى	146	3.49	1.00			
تفويض السلطة	ذكر	354	3.53	1.01	0.35	0.27	غير دالة
	انثى	146	3.51	0.94			
السلوك الابداعي	ذكر	354	4.28	0.98	-2.53	0.51	غير دالة
	انثى	146	4.39	0.91			
المجموع الكلي	ذكر	354	3.71	0.99		0.31	غير دالة
	انثى	146	3.66	0.93	1.67-		

يتضح من جدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان للتمكن الإداري تبعاً لمتغير الجنس في جميع الأبعاد ماعدا بعد المشاركة في صنع القرارات، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

• متغير المؤهل العلمي:

تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي لأبعاد التمكن الإداري، والجدول (١٣) يبين نتائج هذا التحليل.

جدول (١٣): نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لأبعاد التمكن الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
المشاركة في صنع القرارات	بين المجموعات	0.09	2	0.59	1.00	0.39 غير دالة
	داخل المجموعات الكلي	43.07	497	0.40		
	الكلي	43.16	499			
الاستقلالية في العمل	بين المجموعات	0.18	2	0.38	0.25	0.76 غير دالة
	داخل المجموعات الكلي	21.37	497	0.17		
	الكلي	21.55	499			
تفويض السلطة	بين المجموعات	0.06	2	0.02	0.48	0.69 غير دالة
	داخل المجموعات الكلي	49.67	497	0.29		
	الكلي	49.73	499			
السلوك الابداعي	بين المجموعات	0.83	2	0.44	1.22	0.39 غير دالة
	داخل المجموعات الكلي	29.71	497	0.18		
	الكلي	30.54	499			

يتضح من جدول (١٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان للتمكن الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع أبعاد الدراسة، مما يعني أنه لا تأثير لمتغير المؤهل العلمي في استجاباتهم.

• متغير سنوات الخبرة:

تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة لأبعاد التمكن الإداري حيث يوضح الجدول (١٤) نتائج هذا التحليل.

جدول (١٤): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة لأبعاد التمكن الإداري

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
المشاركة في صنع القرارات	بين المجموعات	0.16	2	0.09	0.49	0.64 غير دالة
	داخل المجموعات	33.61	497	0.18		
	الكلية	33.77	499			
الاستقلالية في العمل	بين المجموعات	0.48	2	0.14	1.03	0.32 غير دالة
	داخل المجموعات	39.80	497	0.21		
	الكلية	40.28	499			
تفويض السلطة	بين المجموعات	0.09	2	0.05	0.26	0.71 غير دالة
	داخل المجموعات	40.11	497	0.20		
	الكلية	40.20	499			
السلوك الابداعي	بين المجموعات	0.85	2	0.41	0.47	0.65 غير دالة
	داخل المجموعات	41.73	497	0.18		
	الكلية	42.58	499			

يتضح من جدول (١٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان للتمكين الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع الأبعاد، مما يعني أنه لا تأثير لمتغير سنوات الخبرة في استجاباتهم.

• ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: وللإجابة على السؤال الثالث الذي نصه " ما مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالات الدراسة، وللأداة ككل والجدول (١٥) يوضح ذلك.

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة

م	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	الالتزام بالمسؤولية تجاه المدرسة	3.54	1.00	متوسطة
2	1	الالتزام العاطفي	3.88	1.03	كبيرة
3	3	الالتزام المستمر	3.40	0.77	متوسطة
		المستوى الكلي	3.60	0.93	متوسطة

يتضح من جدول (١٥) أن مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لمجالات الدراسة ككل كان ضمن المستوى المتوسط حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (٣,٦٠)، والانحرافات المعيارية (٠,٩٣) كما تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (٣,٨٨) و (٣,٤٠)، والانحرافات المعيارية بين (١,٠٠) و (٠,٧٧). وجاء في المرتبة الأولى مجال الالتزام العاطفي بمستوى كبير وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨) وانحراف معياري قدره (١,٠٣)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال الالتزام بالمسؤولية تجاه المدرسة بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٤) وانحراف معياري قدره (١,٠٠)، أما مجال الالتزام المستمر فقد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بمستوى متوسط ومتوسط حسابي بلغ (٣,٤٠) وانحراف معياري قدره (٠,٧٧).

• ولزيد من التعمق في نتائج الدراسة وتفسيراتها سوف يتم تناول كل مجال على حدة على النحو الآتي:

• **المجال الأول: الالتزام بالمسؤولية تجاه المدرسة**

يحتوي هذا المجال على (١٠) فقرات من فقرات الاستبانة، للتعبير عن مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان، وجاء هذا المجال في المرتبة الثانية، ويوضح الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال.

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الالتزام التنظيمي بالنسبة لفقرات مجال الالتزام بالمسؤولية تجاه المدرسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	الرتبة
كبيرة	0.80	4.08	القيام بأداء المهام الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل مدير المدرسة	1	1
كبيرة	0.97	3.76	الاهتمام بسمعة ومستقبل المدرسة	3	2
كبيرة	0.91	3.73	الشعور بالواجب اتجاه نجاح المدرسة واستمراره	5	3
متوسطة	1.03	3.67	بذل جهدا كبيرا لتحقيق أهداف المدرسة	2	4
متوسطة	1.00	3.56	الشعور بأن المدرسة تستحق الالتزام والإخلاص في العمل	10	5
متوسطة	1.00	3.44	الاهتمام بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمدرسة	7	6
متوسطة	0.89	3.34	الاهتمام كثيرا بتفوق الطلبة في المدرسة	9	7
متوسطة	1.00	3.32	الحرص على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمدرسة	4	8
متوسطة	1.16	3.31	المحافظة على الممتلكات الخاصة بالمدرسة وكونها ممتلكات شخصية	8	9
متوسطة	1.32	3.18	المحافظة على العمل وإنجازه	6	10
متوسطة	1.00	3.54	المجموع الكلي		

يتضح من جدول (١٦) أن مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لمجال الالتزام بالمسؤولية تجاه المدرسة كان ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوح بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٠٨) و (٣.١٨) والانحرافات المعيارية بين (١.٣٢) و (٠.٨٠). وحصلت الفقرة (١) التي نصها " القيام بأداء المهام الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل مدير المدرسة " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠٨) وانحراف معياري قدره (٠.٨٠) وبدرجة كبيرة، بينما حصلت الفقرة (٦) التي نصها " المحافظة على العمل وإنجازه " على أقل متوسط حسابي بلغ (٣.١٨) وانحراف معياري قدره (١.٣٢) وبدرجة متوسطة.

• **المجال الثاني: الالتزام العاطفي**

يحتوي هذا المجال على (١٠) فقرات من فقرات الاستبانة، للتعبير عن مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان، وجاء هذا المجال في المرتبة الأولى، ويوضح الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال. ويتضح من جدول (١٧) أن مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط في سلطنة عمان بالنسبة لمجال الالتزام العاطفي كان ضمن الدرجة الكبيرة بشكل عام، وتراوح بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٢٢) و (٣.٤١)، والانحرافات المعيارية بين (١.٥٠) و (٠.٣٧). وحصلت الفقرة (١٦)

التي نصها "الشعور بالسعادة عند إخبار الآخرين عن العمل في هذه المدرسة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٢٢) وانحراف معياري قدره (٠.٩٢) وبدرجة كبيرة، بينما حصلت الفقرة (١٤) التي نصها "اعتبار المشاكل المدرسية بمثابة مشاكل شخصية" على أقل متوسط حسابي بلغ (٣.٤١) وانحراف معياري قدره (١.٤٢) وبدرجة متوسطة.

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الالتزام التنظيمي بالنسبة لفقرات المجال العاطفي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م	الرتبة
كبيرة	0.92	4.22	الشعور بالسعادة عند إخبار الآخرين عن العمل في هذه المدرسة	16	1
كبيرة	0.77	4.13	الاتفاق بين قيم المعلم وقيم المدرست	15	2
كبيرة	0.87	4.12	يوجد ارتباط عاطفي بين المعلم والمدرست	11	3
كبيرة	0.93	4.11	التوافق بين الأهداف الشخصية وأهداف المدرست	13	4
كبيرة	1.34	4.00	الشعور بدرجة عالية من الالتزام تجاه العمل	19	5
كبيرة	0.37	3.95	الشعور بالسعادة للعمل في هذه المدرسة	12	6
كبيرة	1.24	3.68	الثقة بالمدير والمعلمين بدرجة كبيرة	20	7
متوسطة	0.97	3.66	الارتباط بالعمل بدوافع ذاتية	18	8
متوسطة	1.50	3.52	قضاء أوقات ممتعة في المدرست	17	9
متوسطة	1.42	3.41	اعتبار المشاكل المدرسية بمثابة مشاكل شخصية	14	10
كبيرة	0.77	3.88	المجموع الكلي		

#### • المجال الثالث: الالتزام المستمر

يحتوي هذا المجال على (١٠) فقرات من فقرات الاستبانة، للتعبير عن مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان، وجاء هذا المجال في المرتبة الثالثة، ويوضح الجدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال.

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الالتزام التنظيمي بالنسبة لفقرات مجال الالتزام المستمر مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
كبيرة	0.58	4.00	العمل بصورة مستمرة على تذليل الصعوبات التي تواجه المدرست	22	1
كبيرة	0.62	3.88	الافتخار باستمرار العلاقات مع زملاء العمل	30	2
كبيرة	0.49	3.77	التطلع للحصول على ترقية وظيفية في المدرست	27	3
كبيرة	0.43	3.71	الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرست حتى التقاعد	21	4
متوسطة	1.13	3.65	تقبل أي مهمة يكلف بها مقابل الاستمرار في المدرست	25	5
متوسطة	0.61	3.51	الرغبة في البقاء في العمل مهما توفرت فرص بديلة	23	6
متوسطة	0.96	3.35	الاستعداد لبذل مزيد من الجهد للمساهمة في نجاح المدرست	29	7
متوسطة	0.97	3.02	السعي للمشاركة في اللجان التي تقدم خدمات لصالح المدرست	24	8
متوسطة	0.98	2.82	اعتبار الوجود على رأس العمل استثمارا وظيفيا جيدا	28	9
متوسطة	.96	2.35	الشعور بالحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه المدرست	26	10
متوسطة	0.77	3.40	المجموع الكلي		

يتضح من جدول (١٨) أن مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لمجال الالتزام المستمر كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوح بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في الفقرات،

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٠٠) و(٢.٣٥)، والانحرافات المعيارية بين (١.١٣) و(٠.٤٣). وحصلت الفقرة (٢٢) التي نصها " العمل بصورة مستمرة على تذليل الصعوبات التي تواجه المدرسة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠٠) وبانحراف معياري قدره (٠.٥٨) وبدرجة كبيرة، بينما حصلت الفقرة (٢٦) التي نصها " الشعور بالحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه المدرسة " على أقل متوسط حسابي بلغ (٢.٣٥) وبدرجة متوسطة.

• رابعاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: للإجابة عن السؤال الرابع الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) لمتغير النوع الاجتماعي، وتحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة وذلك على النحو الآتي:

#### ١- متغير النوع الاجتماعي:

حيث يوضح الجدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-Test لمتغير النوع الاجتماعي لجميع مجالات أداة الدراسة:

جدول (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-Test لمتغير النوع الاجتماعي لمجالات الالتزام التنظيمي

المجالات	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائية
الالتزام بالمسؤولية تجاه المدرسة	ذكر	354	4.14	0.84	0.41	0.83	غير دالة
	انثى	146	4.20	0.88			
الالتزام العاطفي	ذكر	354	3.90	0.92	-1.44	0.71	غير دالة
	انثى	146	3.89	0.98			
الالتزام المستمر	ذكر	354	4.11	0.78	0.02	0.60	غير دالة
	انثى	146	4.07	0.81			
المجموع الكلي	ذكر	354	4.05	0.84			
	انثى	146	4.03	0.89	-0.33	0.70	غير دالة

يتضح من جدول (١٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي في جميع مجالات الدراسة، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير للنوع في استجاباتهم.

#### ٢- متغير المؤهل العلمي

تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي لمجالات الدراسة، والجدول (٢٠) يبين نتائج هذا التحليل

جدول (٢٠): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمجالات الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الالتزام بالمسؤولية تجاه المدرسة	بين المجموعات	0.74	2	0.37	0.45	غير دالة
	داخل المجموعات	31.42	497	0.72		
	الكلية	32.16	499			
الالتزام العاطفي	بين المجموعات	0.51	2	0.04	0.35	غير دالة
	داخل المجموعات	22.64	497	0.29		
	الكلية	23.15	499			
الالتزام المستمر	بين المجموعات	1.21	2	0.53	0.87	غير دالة
	داخل المجموعات	29.43	497	0.17		
	الكلية	30.64	499			

يتضح من جدول (٢٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الدراسة، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير للمؤهل العلمي في استجاباتهم.

٣- متغير سنوات الخبرة:

تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة لمجالات الدراسة حيث يوضح الجدول (٢١) نتائج هذا التحليل.

جدول (٢١): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة لمجالات الالتزام التنظيمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الالتزام بالمسؤولية تجاه المدرسة	بين المجموعات	0.62	2	0.32	1.04	غير دالة
	داخل المجموعات	33.51	497	0.37		
	الكلية	34.13	499			
الالتزام العاطفي	بين المجموعات	0.27	2	0.18	0.31	غير دالة
	داخل المجموعات	65.41	497	0.66		
	الكلية	65.68	499			
الالتزام المستمر	بين المجموعات	0.09	2	0.05	0.26	غير دالة
	داخل المجموعات	34.76	497	0.19		
	الكلية	34.85	499			

يتضح من جدول (٢١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تبعاً لمتغير الخبرة في جميع المجالات، مما يعني أنه لا تأثير لمتغير سنوات الخبرة في استجاباتهم.

• خامساً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: وللإجابة على السؤال الخامس الذي "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان للتمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين"؟

تم استخدام مقياس معامل ارتباط بيرسون والجدول (٢٢) يوضح ذلك

وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محور التمكين الإداري ومحور الالتزام التنظيمي والجدول (٢٣) يوضح ذلك:

جدول (٢٢): مقياس معامل ارتباط بيرسون

معامل ارتباط بيرسون	قوة الارتباط
$r > 0.4$	ضعيف
$0.4 \leq r < 0.6$	متوسط
$0.6 \leq r < 0.9$	قوي
$r \geq 0.9$	تام

جدول (٢٣): العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي

الالتزام المستمر	الالتزام العاطفي	الالتزام بالمسؤولية تجاه المدرسة	مستوى الالتزام التنظيمي التمكين الإداري
0.651**	0.551**	0.663**	المشاركة في صنع القرارات
0.622**	0.591**	0.544**	الاستقلالية في العمل
0.580**	0.441**	0.493**	تفويض السلطة
0.491**	0.523**	0.463**	السلوك الإبداعي
0.550**	قوة الارتباط للمجموع الكلي بين المحورين		

يتضح من جدول (٢٣) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد التمكين الإداري ومجالات الالتزام التنظيمي حيث بلغت قوة الارتباط للمجموع الكلي بين المحورين (٠,٥٥٠) وهذا يعني وجود علاقة موجبة طردية أي أنه كلما زاد تمكين المعلمين كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم. حيث تراوح حجم العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي ما بين (٠,٤٤١) و (٠,٦٦٣) وكان أقوى ارتباط بين بعد المشاركة في صنع القرارات والالتزام بالمسؤولية تجاه المدرسة حيث بلغ (٠,٦٦٣) وأقل ارتباط بين بعد تفويض السلطة والالتزام العاطفي حيث بلغ (٠,٤٤١).

#### • مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

• أولاً: مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول الذي نصه: ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسطنة عمان للتمكين الإداري ؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسطنة عمان للتمكين الإداري بالنسبة لأبعاد الدراسة ككل كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وجاء في المرتبة الأولى بعد الاستقلالية في العمل، وفي المرتبة الثانية جاء بعد المشاركة في صنع القرارات، أما بعد تفويض السلطة فقد جاء في المرتبة الثالثة، وجاء بعد السلوك الإبداعي في المرتبة الرابعة والأخيرة وجميعهم بدرجة ممارسة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى قلة ثقة بعض مديري المدارس الخاصة بالمعلمين وقدراتهم، بالإضافة إلى عدم رغبة بعض مديري المدارس بتدخل المعلمين في الأمور الإدارية لأنهم يعتبرونها ليست من مهامهم، فضلاً عن ممارسة بعض مديري المدارس الخاصة للإدارة التقليدية والتزامهم بتطبيق التعليمات بحرفية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من بوقرة (٢٠١٧)، والمنوري (٢٠١٤)، والتي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للتمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الزعيم (٢٠١٤)، والضاوري (٢٠١١) والتي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للتمكين الإداري جاءت بدرجة كبيرة.



• ولزيد من التعمق في مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول سوف يتم مناقشة وتفسير كل بعد على حده كما يأتي:

• البعد الأول : المشاركة في صنع القرار

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان للتمكين الإداري بالنسبة لبعد المشاركة في صنع القرارات كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في فقرات هذا البعد، وحصلت الفقرة (٤) التي نصها " توضيح نطاق المشاركة في صنع القرارات للمعلمين" على أعلى متوسط حسابي وبدرجة ممارسة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس الخاصة أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات حيث أن اتخاذ القرارات بمشاركة المعلمين يسمح بالتعامل مع المهام والمشاكل بشكل سريع وفعال، فضلا عن أن توضيح مدير المدرسة للمعلمين نطاق المشاركة في صنع القرارات يجعلها على مستوى عال من الجودة والفعالية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزعيم (٢٠١٤) ودراسة المنوري (٢٠١٤) ولكن تختلف هذه النتيجة مع دراسة بوقرة (٢٠١٧) التي اشارت إلى أن بعد المشاركة في صنع القرارات حصل على درجة منخفضة . بينما حصلت الفقرة (١) التي نصها " الثقة بقدرات المعلمين في صنع القرار " على أقل متوسط حسابي وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى ضعف الثقة المتبادلة بين مديري المدارس الخاصة والمعلمين في محافظة مسقط وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بوقرة (٢٠١٦) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ثقة المدير في المعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

• البعد الثاني: الاستقلالية في العمل

كشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان للتمكين الإداري بالنسبة لبعد الاستقلالية في العمل كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في فقرات هذا البعد، وحصلت الفقرة (١٠) التي نصها " منح المعلمين حرية التعبير عن أفكارهم في الأمور الخاصة بالمدرسة " على أعلى متوسط حسابي وبدرجة ممارسة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس الخاصة أهمية منح المعلمين حرية التعبير عن أفكارهم للمساهمة في التطوير والتغيير، حيث يدرك مديري المدارس الخاصة أن المعلمين يمتلكون أفكار ومعارف تساهم في تطوير العملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المنوري (٢٠١٤) التي أشارت نتائجها إلى إن درجة منح مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان المعلمين حرية التعبير عن أفكارهم في الأمور الخاصة بالمدرسة جاءت بدرجة كبيرة.

بينما حصلت الفقرة (٧) التي نصها " ترك الحرية للمعلمين في اختيار النمط المناسب لإدارة صفوفهم" على أقل متوسط حسابي وبدرجة ممارسة

متوسطة وقد يعزى ذلك إلى خوف بعض مديري المدارس من المساءلة، وأيضاً حرص بعض مديري المدارس على تنفيذ القرارات والتعليمات، فضلاً عن قلة ثقة بعض مديري المدارس الخاصة بقدرات المعلمين على استخدام النمط المناسب بالطريقة الصحيحة دون التأثير على نتائج العملية التعليمية التعلمية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزعيم (٢٠١٤).

#### • البعد الثالث: تفويض السلطة:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسطنة عمان للتمكين الإداري بالنسبة لبعده تفويض السلطة كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الكبيرة والمتوسطة في فقرات هذا المجال، وحصلت الفقرة (١٦) التي نصها " تفويض صلاحياته إلى المعلمين بناء على القوانين والانظمة المتبعة في وزارة التربية والتعليم " على أعلى متوسط حسابي وبدرجة ممارسة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى رغبة بعض مديري المدارس الخاصة بتفويض بعض الصلاحيات للمعلمين وذلك لتخفيف من ضغط الاعمال التي يقومون بها، ولكن ليس لديهم الشجاعة للحرية في التفويض خوفاً على مكانتهم الوظيفية لذلك يسمحون فقط بتفويض بعض الصلاحيات بناء على القوانين والانظمة المتبعة في وزارة التربية والتعليم وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من المنوري (٢٠١٤)، والزعيم (٢٠١٤)، والضايري (٢٠١١).

بينما حصلت الفقرة (١٣) والتي نصها " توفير الصلاحيات الكافية للمعلمين للتصرف في المهام الموكولة إليهم " على أقل متوسط حسابي وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى التزام مديري المدارس الخاصة بتعليمات وزارة التربية والتعليم لذلك لا يمنحون المعلمين الصلاحيات الكافية خوفاً من المساءلة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المنوري (٢٠١٤) ودراسة الزعيم (٢٠١٤).

#### • البعد الرابع: السلوك الإبداعي

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسطنة عمان للتمكين الإداري بالنسبة لبعده السلوك الإبداعي كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في فقرات هذا البعد، وحصلت الفقرة (٢٣) التي نصها " تشجيع المعلمين على تبني الافكار الابداعية التي تخدم العملية التعليمية في المدرسة " على أعلى متوسط حسابي وبدرجة ممارسة كبيرة وقد يعزى ذلك إلى رغبة مديري المدارس الخاصة في تشجيع المعلمين وحثهم على تبني الافكار الابداعية التي تثرى العملية التعليمية، ولمواكبة مستجدات العمل المتطورة، والمتغيرة باستمرار.

بينما حصلت الفقرة (١٨) التي نصها " تشجيع المعلمين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم " على أقل متوسط حسابي وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى قلة إدراك بعض مديري المدارس الخاصة لأهمية تشجيع المعلمين على التفكير بطلاقة خارج نطاق اختصاصهم وذلك لاعتقادهم بان التفكير في

أداء أعمال خارج نطاق اختصاصهم يعتبر مضيعة للوقت ويؤثر على نتائج طلابهم وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بوقرة (٢٠١٧)، ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الزعيم (٢٠١٤)، والمنوري (٢٠١٤)، التي توصلت نتائجها إلى أن مديري المدارس يشجعون المعلمين على الإبداع في العمل بدرجة كبيرة.

• **ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0,05$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان للتمكين الإداري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة؟**

وسوف يتم مناقشة وتفسير نتائج كل متغير على حده على النحو الآتي:

#### ١- متغير النوع الاجتماعي:

أبرزت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان للتمكين الإداري تبعا لمتغير النوع الاجتماعي في جميع أبعاد الدراسة ماعدا بعد المشاركة في صنع القرارات الذي وجدت فيه الفروق وكانت لصالح الذكور. وقد يعزى ذلك إلى سعي المعلمين علة اختلاف أجناسهم لتحقيق أفضل أداء، بالإضافة إلى أن المعلمين سواء أكانوا ذكورا أم إناثا يعملون في بيئة عمل واحدة ويخضعون لمجموعه واحدة من التشريعات والقرارات الوزارية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من جيغلو (Garipagaoglu, 2013) والمنوري (٢٠١٤)، الزعيم (٢٠١٤)، التي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

أما وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان للتمكين الإداري في بعد المشاركة في صنع القرارات ولصالح الذكور، فقد يعزى ذلك إلى طبيعة الرجل وقدرته على تحمل المسؤولية وامتلاك الجرأة والقدرة على تحمل نتيجة القرارات أكثر من الإناث.

#### ٢- متغير المؤهل العلمي

أظهرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري تبعا لمتغير المؤهل العلمي في جميع أبعاد الدراسة، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين على تنوع مؤهلاتهم العلمية يلتحقون ببرامج التدريب والتأهيل التربوي ويخضعون لدورات ومشاغل تساهم في تنمية الإنماء المهني لديهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من المنوري (٢٠١٢)، التي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### ٣- متغير الخبرة:

بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان للتمكين الإداري تبعا لمتغير الخبرة في جميع الأبعاد، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير لمتغير سنوات الخبرة في استجاباتهم، وقد يعزى ذلك إلى أن جميع المعلمين لديهم القدرة على أداء العمل بغض النظر عن سنوات الخبرة، كما أن جميع المعلمين على تنوع سنوات الخبرة لديهم يعملون في بيئة عمل واحدة ويخضعون لبرامج تنميه مهنية مستمرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من المنوري (٢٠١٢)، والزعيم (٢٠١٤)، ومسعود (٢٠١٢)، والبلوي (٢٠٠٨)، التي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

• **ثالثاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه: ما مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟**

خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الخاصة بمحافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لمجالات الدراسة ككل كان ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وجاء في المرتبة الأولى مجال الالتزام العاطفي، وفي المرتبة الثانية جاء مجال الالتزام بالمسؤولية تجاه المدرسة، أما مجال الالتزام المستمر فقد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة وجميعهم بمستوى متوسط. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة العمل في المدارس الخاصة والذي يحتاج إلى بذل جهود مضاعفة من المعلمين، بالإضافة إلى قلة التوافق بين أهداف المعلم الشخصية وأهداف المدرسة، فضلاً عن تدني الرضا عن الراتب والامتيازات التي تقدمها بعض المدارس الخاصة للمعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من بوقرة (٢٠١٧)، والحرصي (٢٠١٧)، والمسروورية (٢٠١٦)، والقمشوعية (٢٠١٤)، دراسة جيجلو (Garipagaoglu, 2013) والخشابى (٢٠٠٣)، والتي توصلت نتائجها إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين جاء بدرجة متوسطة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة حنونة (٢٠٠) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة.

• **وليزيد من التعمق في مناقشة وتفسير نتائج الدراسة سوف يتم مناقشة وتفسير كل مجال على حده كما يأتي:**

• **المجال الأول: الالتزام بالمسؤولية تجاه المدرسة:**

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لمجال الالتزام بالمسؤولية تجاه المدرسة كان ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الدرجة

الكبيرة والمتوسطة في فقرات هذا المجال، وحصلت الفقرة (١) التي نصها " القيام بأداء المهام الوظيفية دون الحاجة إلى الرقابة من قبل مدير المدرسة" على أعلى متوسط حسابي وبدرجة التزام كبيرة وقد يعزى ذلك إلى النمط الإداري الذي يمارسه بعض مدير المدرسة الخاصة مثل تفويض المهام والتمكين الإداري الذي يعطي للمعلمين الحرية والاستقلالية للقيام بأداء مهامهم الوظيفية مما يجعلهم يؤدون أعمالهم دون الحاجة إلى الرقابة من قبل مدير المدرسة و تتفق هذه النتيجة مع دراسة المسروبية (٢٠١٦) و دراسة الزعيم (٢٠١٤) التي أشارت إلى أن درجة قيام المعلمين بأداء الأعمال دون الحاجة إلى الرقابة من قبل مدير المدرسة جاءت بدرجة كبيرة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة بوقرة (٢٠١٧) التي أشارت إلى درجة قيام المعلمين بأداء الأعمال دون الرقابة من قبل مدير المدرسة جاءت درجة منخفضة.

بينما حصلت الفقرة (٦) التي نصها " المحافظة على العمل و انجازه" على أقل متوسط حسابي وبدرجة التزام وقد يعزى ذلك إلى أن بعض معلمي المدارس الخاصة بحاجة إلى متابعة مستمرة من قبل مدير المدرسة من أجل المحافظة على القيام بالعمل و إنجازه و تتفق هذه النتيجة مع دراسة بوقرة (٢٠١٦).

ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة بايج ورحمن و خان (Baig&Rahman&Khan,2012) التي أشارت إلى أن درجة محافظة معلمي مدارس العام في لا هوزر، باكستان على العمل و انجازه جاءت بدرجة كبيرة.

#### • المجال الثاني: الالتزام العاطفي:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لمجال الالتزام العاطفي كان ضمن الدرجة الكبيرة بشكل عام، وتراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في فقرات هذا المجال، وحصلت الفقرة (١٦) التي نصها " الشعور بالسعادة عند إخبار الآخرين عن العمل في هذه المدرسة " على أعلى متوسط حسابي، وبدرجة التزام كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى شعور المعلمين بالرضا عن عملهم نتيجة للعلاقة الايجابية بين مديري المدارس الخاصة والمعلمين وأن وظيفة المعلم لها مكانة كبيرة وتحقق الاحترام و التقدير وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠٠٩)، ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراستي كل من المسروبية (٢٠١٦) والحراصي (٢٠١٧)، التي توصلت نتائجهما إلى إن درجة شعور المعلمين بالسعادة عند اخبار الآخرين عن العمل في المدرسة جاءت بدرجة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة (١٤) والتي تنص " اعتبار المشاكل المدرسية بمثابة مشاكل شخصية" على أقل متوسط حسابي وبدرجة التزام متوسطة وقد يعزى ذلك إلى أنه على الرغم من اعتبار المعلم المدرسة بيته الثاني و حرصه على بذل جهودا كبيرة لحل مشكلاتها إلا أن المعلم لديه ما يكفي من مشكلات على الصعيد الاجتماعي أو الاقتصادي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بوقرة (٢٠١٧).

• **المجال الثالث: الالتزام المستمر:**

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بالنسبة لمجال الالتزام المستمر كانت ضمن الدرجة المتوسطة بشكل عام، وتراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في فقرات المجال، وحصلت الفقرة (٢٢) التي نصها " العمل بصورة مستمرة على تذليل الصعوبات التي تواجه المدرسة" على أعلى متوسط حسابي وبدرجة التزام كبيرة وقد يعزى ذلك إلى التعاون المستمر بين مديري المدارس الخاصة والمعلمين على تذليل الصعوبات التي تواجهها المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حنونة (٢٠٠٦).

بينما حصلت الفقرة (٢٦) التي نصها " الشعور بالحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه المدرسة" على أقل متوسط حسابي وبدرجة التزام متوسطة وقد يعزى ذلك إلى أن بعض معلمي المدارس الخاصة يرون أن هناك حوافز ومميزات أخرى في وظائف أخرى تساعدهم بالحصول على مكاسب كثيرة وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الحراسي (٢٠١٧)، والمسرووية (٢٠١٦)، التي توصلت نتائجها إلى أن درجة شعور المعلمين بالحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء للمدرسة جاءت بدرجة متوسطة.

• **رابعاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟**

وسوف يتم مناقشة وتفسير نتائج كل متغير على حده على النحو الآتي:

• **أولاً: متغير النوع الاجتماعي:**

أظهرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين في مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وقد يعزى ذلك إلى اهتمام المعلمين على اختلاف أجناسهم لتحقيق أفضل أداء، بالإضافة إلى أن المعلمين سواء أكانوا ذكورا أم إناثا يعملون في مناخ تنظيمي واحد ويخضعون لمجموعه واحدة من التشريعات والقرارات الوزارية .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الحراسي (٢٠١٧)، والمسرووية (٢٠١٦)، والقمشوعية (٢٠١٤)، وحنونة (٢٠٠٠)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الجابري (٢٠١٢) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث.

• **ثانياً: متغير المؤهل العلمي:**

أظهرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين في مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى أن جميع المعلمين على تنوع مؤهلاتهم العلمية يخضعون لبرامج الإنماء المهني وبرامج التنمية المهنية المستمرة التي تهدف إلى تطوير معارفهم ومهاراتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الحراسي (٢٠١٧)، والمسروبية (٢٠١٦)، والقمشوعية (٢٠١٤)، وحنونة (٢٠٠٠)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

• **ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:**

بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين في مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تبعاً لمتغير الخبرة في جميع المجالات، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير لمتغير سنوات الخبرة في استجاباتهم، وقد يعزى ذلك إلى أن جميع المعلمين لديهم القدرة على أداء العمل بغض النظر عن سنوات الخبرة، كما أن جميع المعلمين على اختلاف سنوات الخبرة لديهم يعملون في بيئة عمل واحدة ويخضعون لبرامج تنميه مهنية مستمرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من القمشوعية (٢٠١٤)، دراسة جيجلو (Garipagaoglu, 2013) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الدجاني (٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أكثر من (١٠) سنوات.

• **خامساً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الخامس الذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان للتمكين الإداري و مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين؟**

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للتمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية التمكين الإداري ونتائجه الإيجابية على مستوى الفرد والمنظمة حيث أن ممارسة مديري المدارس للتمكين الإداري يساهم في زيادة إدراك المعلمين لحاجات العمل والسرعة في إنجاز المهام، بالإضافة إلى تحفيزهم وتوفير المزيد من الرضى الوظيفي والولاء

والالتزام لديهم. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بوقرة (٢٠١٧) التي كشفت عن عدم وجود علاقة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للمعلمين.

#### • توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها توصي الدراسة بالآتي:

- ◀ اهتمام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بمعلمي المدارس الخاصة ومنحهم صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم.
- ◀ نشر ثقافة التمكين في الوسط التربوي والتعليمي من خلال اللقاءات والنشرات والمواد التدريبية.
- ◀ عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الخاصة، لتدريبهم على خطوات التمكين الإداري للمعلمين وتوضيح أهمية التمكين وفوائده في تطوير المدرسة.
- ◀ الاهتمام بجوانب تمكين المعلمين التي تعطي مساحة حرية أكثر للمعلم مثل التفويض والمشاركة من أجل الانتقال الى مراحل متقدمة من التمكين.
- ◀ بناء علاقة إيجابية بين المديرين والمعلمين مبنية على الاحترام دون تجاهل لما لتلك العلاقات من آثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية المؤثرة على الالتزام التنظيمي ومستويات الأداء.
- ◀ زيادة اهتمام مديري المدارس بالتنمية الذاتية والمهنية للمعلمين لرفع قراتهم وتطوير معارفهم ومهارتهم مما يساهم في تطوير وتحسين العملية التعليمية.
- ◀ تعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمين من خلال مراعاة مطالب المعلمين وتوفير نظام للحوافز وتشجيعهم وتحفيزهم.

#### • مراجع الدراسة:

##### • أولاً: المراجع العربية:

- أفندي، عطية. (٢٠١٣). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- بوقرة، عواطف. (٢٠١٧). التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة الرواق- الجزائر، (٥)، ٩٩-١٢٤.
- الجابري، مسعود. (٢٠١٢). الالتزام التنظيمي لدى معلمي و معلمات التعليم الأساسي (٥-١) وعلاقته بمستوى الأداء بسلطنة عمان، رسالت ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة- الأردن.
- الحراصي، حارب. (٢٠١٧). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم، رسالت ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى- سلطنة عمان.
- حنون، سامي. (٢٠٠٦). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالت ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة.
- الدجاني، ياسمين. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالت ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط- الأردن.
- ربيع، هادي. (٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.



- الزعيم، محمد.(٢٠١٤). درجة ممارسة المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية- غزة.
- السكارنة، بلال.(٢٠٠٩). التطوير التنظيمي والإداري ، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سلامة، غيثاء.(٢٠١٣). معوقات تطبيق مفهوم التمكين الإداري في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين، مجلة جامعة دمشق- سوريا ،(١):٥٤١-٥٨٠.
- شقوره، محمد.(٢٠١٥). متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر- غزة.
- الشهراني، عبد الله.(٢٠٠٩). دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- المملكة العربية السعودية.
- الشيبان، محمد؛ ابو حمور، محمد.(٢٠١٤). مفاهيم إدارية معاصرة ، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الضامري، مالك.(٢٠١١). تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي ( الحلقة الثانية ) بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نزوى- سلطنة عمان.
- القمشوعية، سامية.(٢٠١٤). الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس- سلطنة عمان.
- المسروقية، بدرية.(٢٠١٦). المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نزوى- سلطنة عمان.
- النوري، أحمد.(٢٠١٤). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والآداب ، جامعة نزوى- سلطنة عمان.
- الهذلي، سهى.(٢٠١١). التمكين وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى، و جامعة الملك عبدالعزيز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان .(٢٠١٦). اللائحة التنظيمية للمدارس الخاصة، مسقط.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان .(٢٠١٩)، كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠م، مسقط.

• نانياً المراجع الأجنبية:

- Baig, M.A., Rehman,C.A. & Khan,M.K. (2012). A study of the relationship Organizational commitment with participation in decision making. Procedural justice and Organizational, *Journal of Quality and Technology Management*.8 (2), 4-25.
- Brown. B.B. (2003). Employee's organizational commitment And their perception of supervisors relations- oriented and task oriented leadership behavior. USA. Virginia polytechnic institute.
- Eric. W. (2006). Teacher Empowerment as Perceived by Principals in Hong Kong, *Document Reproduction Services*, Wayne State University.

- Erlan, B. (2013). The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance , *Journal of Applied Economics and Business Research (JAEBR)*, 3 (3): 166-180.
- Garipagaoglu,B.(2013). Examining organizational commitment of private school teacher, *Journal of Educational and Instructional Studies in The world*.3(2), 22-28.
- Hung, C. J. (2005). **A Correlational Study Between Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan.** *Theses & Dissertations*, University Of Incarnate Word.A.T.T.3193359.
- Lintner, J. (2008). **The Relationship between Received Teacher Empowerment and principal Use of power,** *Degree of Doctor of Education of Auburn University.*
- Luton. B. (2010). **Transformational Leadership and Organizational Commitment: A study of UNC system business school department chairs,** *Ph.D. thesis. Capella University.*
- Move,M,Henkin, A,&Egley,R,(2005).Teacher – principle Exploring Linkages between Empowerment &Interpersonal Trust, *Journal of Educational Adminlstration*.43 (3), 260-277.
- Yao, O., Chen, R., & Cai, G. (2013). How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance. *Social Behavior and Personality*, 4(1), 529-538.

