

Received on (03-02-2022) Accepted on (26-04-2022)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.30.6/2022/18>

Delegation and its relationship to organizational Trust in secondary schools in Gaza governorates from the point of view of teachers

Hamouda A. Abdel Wahid^{*1}, Nagy R. Sukkar^{*2}
The Ministry of Education^{*1}, Al-Aqsa University – Gaza^{*2}

*Corresponding Author: hammoudaa401@gmail.com

Abstract:

This study aims at identifying the nature of the correlation between Delegation and organizational Trust in secondary schools Gaza governorates from the viewpoint of teachers in light of some variables. The researcher used a descriptive analytical. And the sample consist of (355) teachers from secondary school teachers in the governorates of Gaza, it represented (7.5%) of the study community, then the sample was chosen by stratified random method, and used the questionnaire as tools for the study. One of the most important results was that the total score for estimating the study sample for the degree of Delegation exercise obtained a relative weight (75.7%), i.e. a large degree, as well as the total score for estimating the study sample for the level of organizational Trust obtained a relative weight (76.38%) i.e. to a large degree, as the study showed no There are statistically significant differences for the degree of Delegation practice, and for the level of organizational Trust attributable to the variables (gender, educational qualification, years of service), While there are differences in the degree of delegation exercise and the level of organizational trust due to the variable of the directorate in favor of the directorates of North Gaza, East Gaza and Khan Yunis, As it turned out that there is a positive correlation between the degree of Delegation practice in its fields for secondary school principals in Gaza governorates and the level of organizational Trust in its fields for teachers, and the study recommended the implementation of several practical measures to raise the degree of delegation practice Improving the level of organizational Trust.

Keywords: delegation, organizational trust, secondary schools, Gaza governorates, Palestine.

التفويض وعلاقته بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين

حموده أحمد عبد الواحد¹، د. ناجي رجب سكر²

وزارة التربية والتعليم¹، جامعة الأقصى-غزة²

المخلص:

هدف البحث التعرف إلى طبيعة العلاقة بين التفويض والثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات، وقد اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (355) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مثلت نسبة (7.5%) من حجم المجتمع، ومن ثم تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للبحث. وكان من أهم النتائج أن الدرجة الكلية لتقدير عينة البحث لدرجة ممارسة التفويض حصلت على وزن نسبي (75.7%) أي بدرجة كبيرة، وكذلك الدرجة الكلية لتقدير عينة البحث لمستوى الثقة التنظيمية حصلت على وزن نسبي (76.38%) أي بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة التفويض، ولمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق لدرجة ممارسة التفويض ومستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المديرية لصالح مديريات شمال غزة وشرق غزة وخانيونس، كما تبين أن هناك علاقة ارتباط إيجابية طردية بين درجة ممارسة التفويض بمجالاته لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومستوى الثقة التنظيمية بمجالاتها للمعلمين، وأوصى البحث بتنفيذ عدة إجراءات عملية لرفع درجة ممارسة التفويض، وتحسين مستوى الثقة التنظيمية. كلمات مفتاحية: التفويض، الثقة التنظيمية، المدارس الثانوية، محافظات غزة، فلسطين.

مقدمة:

تهتم إدارة المؤسسات والمنظمات اهتماماً كبيراً بالموارد البشرية بدءاً من تطوير أسس ومعايير وطرق اختيارهم، ومروراً بتحديد وظائفهم والتخطيط لها وتقييمهم وتدريبهم وتوفير جميع وسائل الأمن والسلامة لهم، وكذلك بناء علاقات طيبة بينهم، وتعزيز الثقة بينهم وبين مديريهم، بما يحقق مصلحتهم ومصلحة المنظمة التي يعملون بها.

ويعتبر التعليم من أبرز القضايا التي تركز عليها المجتمعات المتقدمة والمتطورة، لمعرفة بقدرته على تحديد وتكوين المتطلبات وتطوير العناصر البشرية والمادية التي تهيئ للتنمية، عبر تحسين وتطوير الإدارة للوصول للهدف. والهدف الرئيس لإدارة أي نظام يتحدد في توجيه وتنظيم العاملين فيه، وتفعيل جيد لمدخلات هذا النظام تحقيقاً لأهداف النظام، ومع تعقد النظم التي أوجدتها المجتمعات البشرية تطورت سبل إدارة هذه النظم، فأصبحت الإدارة اليوم تركز على المجهود العلمي والعملية وعلى الأفكار والنظريات وليس على مجرد التعليمات التي يجب إتباعها. (أبو ناصر، 2008: 15)

والنظام التربوي التعليمي مثله مثل الأنظمة المختلفة يحتاج إلى إدارة، ولكي تحقق التربية ثمارها، فإنها تحتاج إلى إدارة، تنظم نشاطاتها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المتوقعة، والإدارة أداة تطوير ونهوض بالمجتمع، تعمل على تقدمه ورفاهيته باستغلال الطاقات المتوافرة في الاتجاه الصحيح، فما حدث في التاريخ من تقدم ونهوض مثلاً حدث في الثورة الصناعية، والتقدم التكنولوجي المصاحب لها إنما يعود في معظمه إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة في البلدان التي حققت التقدم والتطور والنهوض. (عساف، 2005: 2)

والتفويض عملية يقوم من خلالها المدير بتكليف العاملين معه بأداء بعض الأعمال التي تقع ضمن اختصاصاته المعتادة أو تنفيذ بعض الواجبات السهلة والروتينية. (فليه وعبد المجيد، 2005: 3) وتعتبر عملية التفويض من العمليات الإدارية المهمة والضرورية داخل أي مؤسسة تعليمية أو غيرها، حيث يتم من خلالها توزيع الصلاحيات والمسؤوليات على المستويات المختلفة، ويحد من المركزية، ويعطي الفرصة للمرؤوسين للتدريب على الأعمال القيادية واتخاذ القرارات لتمكينهم من اتخاذ القرار الصائب، والاعتراف بقدراتهم، والاستفادة منها مصحوباً بذلك برقابة متابعة كاملة لما تم تفويضه من قبل المدير للعاملين، وبدون التفويض تصبح المؤسسة لا يملك فيها أي فرد باستثناء مديرها أن يقوم بأي عمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة. (السبحاني، 2012: 16)

وتعتبر الثقة التنظيمية عاملاً حيوياً لبناء علاقات متينة بين العاملين وبين المنظمات، وهي عامل حيوي في العمل الإبداعي داخل المنظمات. والثقة التنظيمية أيضاً أحد العناصر الأساسية في حل المشاكل الإدارية، وقد أكد (Wicks) وزملاءه على أهمية نظر المنظمات إلى الثقة على أنها مصدر اقتصادي مهم، وشجع أيضاً المنظمات على تبني استراتيجية للاستثمار بها بالاعتماد على معايير فاعلة تنعكس نتائجها على نجاح هذا الاستثمار. (Adams, 2004: 7)

وبعض المؤشرات والعناصر تشير إلى "أن تنمية الثقة داخل المؤسسات يعد مهمة معقدة وصعبة وتحتاج إلى أن يؤدي القادة دوراً كبيراً، يتخطى مجرد إظهار السلوك الجدير بالثقة إلى توفير بيئة عمل، ومناخ تنظيمي يعزز الثقة ويدعمها ويساعد على نشر ثقافتها داخل المؤسسة". (الصقير، 2014: 4)

مشكلة البحث وتساؤلاته:

برزت مشكلة البحث في التعرف إلى التفويض وعلاقته بالثقة التنظيمية، وذلك بالتركيز على المدارس الثانوية، كأحد أهم المراحل الدراسية التعليمية، لما للمدير فيها من دور قيادي يتحمل أعباء كثيرة تجعله بحاجة لتفويض بعض مهامه للمعلمين، حيث يأتي هذا البحث من واقع عمل أحد الباحثين في إحدى هذه المدارس الثانوية، ومن خلال اطلاع الباحثان على العديد من الأبحاث والدراسات مثل دراسة (فارس: 2014)، ودراسة (Demir: 2015)، ودراسة (أبو اسنينة: 2015)، ودراسة (الأسمر: 2017)، ودراسة (مخامرة: 2018)، و(العرفي: 2018)، و(الشقيرات وجازي: 2019)، وقد تبين تدني في درجة الثقة التنظيمية، كما لم تتضح كافة عناصر

التفويض في العملية التربوية، وعليه اتجه الباحثان في هذا البحث للتعرف إلى التفويض في الإدارة التربوية وعلاقته بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وذلك من وجهة نظر المعلمين، وفي ظل ذلك تبلورت مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة البحثية الآتية:

1. ما درجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة التفويض في مدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المديرية)؟
3. ما مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المديرية)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة التفويض وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة؟

فرضيات البحث:

تم صياغة الفرضيات في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته واشتملت على التالي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى للمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المديرية).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى للمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المديرية).
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى التفويض وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:

- 1- تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض من وجهة نظر المعلمين.
- 2- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لمستوى التفويض في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المديرية).
- 3- تحديد مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.
- 4- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة والتي تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المديرية).
- 5- الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لمستوى التفويض وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

أهمية البحث:

تكمّن أهمية البحث الحالي فيما يلي:

1. المساهمة في رفع مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين من خلال ممارسة مديري تلك المدارس للتفويض.
2. من المؤمل أن يستفيد من نتائج المهتمون بموضوع التفويض، ودوره في تحقيق الثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية من إداريين وباحثين.

3. حاجة البيئة التربوية إلى مثل هذا النوع من الدراسات وإثراء المكتبة الفلسطينية والعربية، وإثراء الأدب التربوي خاصة بمتغيري البحث، التفويض والثقة التنظيمية.

حدود البحث:

حد الموضوع: اقتصرت الدراسة على التعرف إلى درجة ممارسة التفويض وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية.

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة.

الحد المكاني: شملت الدراسة جميع محافظات قطاع غزة.

الحد الزمني: طبقت الدراسة - بمشيئة الله - في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2019 - 2020 م.

مصطلحات البحث:

يعرف الباحثان التفويض إجرائياً بأنه: عملية من خلالها يتم منح السلطة من الإدارة إلى بعض المرؤوسين لأداء عمل معين من ضمن اختصاصه مع ضرورة الموافقة على هذا العمل وتوفير الصلاحيات اللازمة للقيام بهذا العمل، والتي تم قياسها من خلال أداة البحث "الاستبانة".

يعرف الباحثان الثقة التنظيمية إجرائياً بأنها: شعور معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة بكون المدرسة مؤتمنة وفقاً لإدراكهم وإيمانهم بأن المدرسة تلتزم بوعودها وتتخذ الإجراءات اللازمة لصالح العاملين فيها، والتي يمكن قياسها من خلال أداة الدراسة "الاستبانة".

الاطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: التفويض:

التفويض "عملية يقوم بموجبها مدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة، بتفويض بعض الصلاحيات للمعلمين ومنحهم السلطة لتنفيذ هذه الصلاحيات المرتبطة بالعملية التعليمية، مع ضرورة قبول المعلم لهذا العمل". (السحباني، 2012: 8). وعُرف على أنه اسناد بعض المهام إلى مرؤوس مع منحه السلطة والصلاحيات اللازمة لإنجاز هذه المهمة. (العسكري، 2013: 8). وقد عرفته الحضرمية بأنه تكليف من قبل مدير المدرسة للمعلمين ومنحهم صلاحيات بتنفيذ بعض المهام وتكليفهم بمسؤوليات كل حسب قدراتهم ومهاراتهم، على أن يتحمل المدير المسؤولية الكاملة لنتائج التفويض. (الحضرمية، 2015: 20). وعرفه (Griffin, 1997: 306) بالعملية التي يقوم الرؤساء من خلالها بتخصيص جزء من عملهم للآخرين. ويعرف التفويض إجرائياً بأنه عملية من خلالها يتم منح السلطة من الإدارة إلى بعض المرؤوسين لأداء عمل معين من ضمن اختصاصه مع ضرورة الموافقة على هذا العمل وتوفير الصلاحيات اللازمة للقيام بهذا العمل.

أسباب التفويض:

- وقد أشارت دراسة (السعود ورحيم ، 2014: 39) إلى ثلاثة أسباب للتفويض، وهي :
- المهام الموكلة للمدير تفوق بكثير الوقت الممنوح له للقيام بها شخصياً، ومن هنا تبرز درجة وحجم عملية التفويض الذي ينبغي على المدير القيام بها.
 - التفويض عنصر مهم وخطوة أساسية لتنمية قدرات الموظفين، فكل فوائد ومكاسب برامج التدريب تذهب سدى إذا تجاهل المدير عملية التفويض لهم.
 - حاجة كل مؤسسة إلى عمق في تنظيمها، فقد تخلو بعض المناصب الإدارية منها فجأة بسبب وفاة شاغلها، أو نقلهم أو مرضهم، وهنا يجب على غيرهم شغل هذا الأماكن لكي يستمر العمل بشكل سليم.

أهمية التفويض:

- وقد تقاطعت دراسة (أبو خيران، 2011: 22)، ودراسة (السعود ورحيم، 2014: 39)، ودراسة (الحضرمية، 2015: 35)، في تحديد أهمية التفويض كالاتي:
- التفويض يتيح الفرصة الذاتية للمفوضين بإنجاز المهام المفوضة إليهم وتأهيلهم إلى مناصب أعلى عبر اكتسابهم الخبرة والكفاءة.
 - زيادة الثقة بالنفس، ورفع الروح المعنوية، والانتماء للمنظمة، والعمل بروح الفريق.
 - يكسب المدير الوقت، ويمكنه من التفرغ إلى الأمور المهمة والاستراتيجية في المنظمة.
 - زيادة سرعة الإنجاز في المنظمة، وزيادة فعالية المنظمة، لأن المدير الذي يفوض يكون أكثر استعداداً لتحمل مسؤوليات إضافية، سرعة الاتصال والتواصل بين مستويات الإدارة في العمل.
 - سهولة اكتشاف الأقسام الغير فاعلة في المنظمة، وتلاشي الصدام بين المديرين والموظفين.

مبادئ التفويض:

مبدأ التفويض وفقاً للأهداف والنتائج المتوقعة:

أحياناً يجد المدير نفسه أمام أعباء كبيرة من الأعمال المستقبلية، وعليه فإنه سيحدد الأهداف من هذه الأعمال والخطط المرسومة لتنفيذها، ولذلك يجد نفسه في حاجة لتفويض جزء من سلطه لغيره، ليقوم ببعض هذه الأعمال وتوزيعها حسب متطلبات الموقف، وينتهي التفويض وفقاً للنتائج المنتظرة سواء كانت بالإيجاب أو السلب. (ذياب، 2004: 34-35)

مبدأ التحديد الوظيفي أو تحديد المسؤوليات:

يعني هذا المبدأ، أنه لضمان نجاح عملية التفويض يجب تحديد المهام والمسؤوليات التي سيقوم بها من فوضت لهم السلطة، تحديداً دقيقاً واضحاً، وتتكون هذه المهام والمسؤوليات من الأمور اللازمة لتنفيذ وتحقيق الأهداف المطلوبة التي تم تحديدها. ويرى (القريوتي، 2003) أن الوصف الوظيفي الواضح والدقيق الحجر الأساس الذي تتبثق منه عملية تحديد المهام والمسؤوليات، بحيث يعد تحديد معيار الأداء المطلوب بالنوع والكم أمراً بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف في إطار الالتزام بالأنظمة والتعليمات وما تسمح به. (السحباني، 2012: 19)

مبدأ تدرج السلطة أو تدرج المستويات:

يعني هذا المبدأ ضرورة وجود خطوط اتصال لعلاقات السلطة المباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل أي تنظيم بحيث تغطي جميع المستويات من أعلى إلى أسفل، وتطبيق هذا المبدأ يجب أن يوفر خطوط الاتصال هذه نقلاً للمعلومات من أعلى إلى أسفل وبالعكس في أسرع وقت ممكن، ومن المشكلات التي قد تنشأ هنا هو طول خطوط الاتصال في المشروعات والمنظمات الكبيرة وتعقيدها، إلا إذا تم إيجاد حل لها، حسب هذا المبدأ فإن تدرج المستويات يعني أنه ينبغي أن يكون كل مرؤوس على دراية كاملة بمن هو رئيسه بالتحديد، ليعرف إلى من يلجأ في المشكلات والمسائل التي لا تكفي السلطة المفوضة إليه ليواجهها لوحده. (مهنا، 2006: 37)

مبدأ مستوى السلطة:

الأفراد دائماً مسؤولين أمام مديريهم مسؤولية كاملة، والمدير أيضاً مسؤول عن الأعمال أو السلطة التي فوضها للعاملين، ولا يحق له أن يتخلى عن هذه المسؤولية، ولكن أحياناً يجد المدير نفسه أنه قد فوض سلطة غير مناسبة، أو أن العاملين لا يمكنهم القيام بالعمل المفوض إليهم. (ذياب، 2004: 35)

عناصر التفويض:

وقد ذكرت دراسات كل من: (أبو خيران، 2011: 13-14)، (الحوارني، 2013: 18)، (الحضرمية، 2015: 32-33)، (الظفيري، 2012: 20)، مجموعة من عناصر التفويض، نذكر منها:

الواجبات: وهي تفويض المدير إلى أحد الموظفين التابعين له للقيام بواجبات معينة، وهذا الواجب قد يكون نشاط أو أهداف محددة، يجب على هذا الموظف أدائها.

تفويض السلطة (الصلاحيات): يتم تفويض السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، ويحق للرئيس الاحتفاظ بحق الرقابة على استخدام السلطة المفوضة منه أو سحبها من المفوض إذا لزم الأمر.
المسؤولية: يجب على الرئيس المفوض تحمل مسؤولية العمل المفوض.
شروط التفويض:

1. وجود نص الزامي قانوني صريح ومكتوب بمنح التفويض: إذ أن الاختصاص ليس حقاً شخصياً للرئيس الإداري يتصرف به حسب ما يراه بل هو وظيفة يمارسها بالشكل الذي نص عليه القانون والنص الأمر بالتفويض قد يكون نصاً دستورياً أو نصاً تشريعياً أو نظاماً، ويتعين أن يكون النص الآذن بالتفويض موجوداً وإليه يتم الاستناد في إصدار قرار التفويض ولا يتصرف الآذن بالتفويض إلا إلى الاختصاصات الأصلية التي يستمدّها من القوانين والأنظمة مباشرة،. (فليه وعبد المجيد، 2005: 329)
 2. يجب ان يكون التفويض جزئياً: الهدف الأساس للتفويض تخفيف العبئ عن الرئيس، بتحويل جزء من مهامه إلى بعض مرؤوسيه، لذلك يجب أن يكون التفويض بجزء من الاختصاص وعدم جواز التفويض الكلي،. (العثمان، 2003: 58)
 3. وضوح حدود التفويض: يجب أن يكون قراراً صريحاً ومحدداً من غير أي غموض أو التباس. (أبو معمر، 2009: 88)
 4. أن يكون التفويض موقتاً: ينبغي على صاحب الاختصاص تحديد الفترة الزمنية التي يمكن فيها للمفوض إليه ممارسة السلطة المفوضة إليه، مع وجوب وجود نص بالتفويض يشترط أن يكون النص محدد المدة، ولا يكون عاماً. (العثمان، 2003: 59)
 5. يجب تدريب الشخص المفوض على القيام بالمهام المفوضة له. (الغش، 2015: 47)
- ثانياً: الثقة التنظيمية:**

وتعرف الثقة التنظيمية بأنها " اعتزاز الفرد بأهداف المنظمة وسياساتها التي يعمل فيها ، وتؤدي إلى زيادة حبه وولائه وانتائمه لها وللعاملين معه في المنظمة". (الحدان، 2017 : 16)، وعرفها (Chen & Dhilon, 2003) بأنها هو الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين أو مجموعات معينة ، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما هو متوقع منهم، فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص. ويعرفها راولينس بأنها "رغبة طرف من الأطراف ان يكون عرضة لطرف آخر بناءً على الوثوق في أن الطرف الأخير جدير ويمكن الاعتماد عليه ونزيه ويتصرف بحسن نية" (Rawlins, 2008:5).

أهمية الثقة التنظيمية:

وقد ذكرت العديد من الدراسات السابقة كدراسة كل من: (الحوامدة والكساسبة، 2000)، و (Kaneshiro, 2008) و (اليقوب، 2004)، و (الحسيني وأحمد، 2005)، و (السعودي، 2005)، و (العوفي، 2005)، و (قموة، 2008)، و (معاينة واندرواس، 2009) و (fitzroy, 2007) و (الخيري، 2014) أهمية الثقة التنظيمية ومنها:

1. تزيد من معدل الرضا الوظيفي، وتؤدي إلى أداء ذو فاعلية وجودة أكبر، وتزيد من الالتزام التنظيمي.
2. تجعل العمل في المنظمة عملاً مترابطاً ومتماسكاً، وتزيد من إنتاجية الأفراد .
3. تشجع على المناقشات والحوارات المفتوحة، وتقلل حدوث الصراع التنظيمي.
4. ترفع الروح المعنوية للموظفين، وتدعم الابتكار وتشجع على الإبداع، وتتمى الولاء التنظيمي، فتخفف من معدلات الغياب وتأخير دوران العمل بالمؤسسة.
5. تزيد من القدرة على تبادل وجهة النظر بحرية وراحة و التفاعل والتعامل الصادق .
6. امكانية المشاركة في اتخاذ القرارات بفاعلية ووضوح الاهداف .

7. منح العاملين الثقة لتحديد المشكلات التي تواجههم واقتراح الحلول المناسبة لها.

أبعاد الثقة التنظيمية:

- اختلفت آراء الباحثين وتتنوع وجهات نظرهم حول أبعاد الثقة التنظيمية ، وأشارت دراسة كلاً من: (العريفي، 2010: 21-22)، (معاينة واندرواس، 2009 : 92-93)، إلى الأبعاد الآتية:
- السياسات الإدارية - فرصة الابتكار وتحقيق الذات - القيم السائدة في التنظيم - دقة توافر المعلومات في القنوات التنظيمية.
 - وقد أشارت دراسات أخرى إلى وجود أبعاد أخرى للثقة التنظيمية كدراسة (الصقير، 2014 : 34-36) ودراسة (فارس، 2014 : 69-70)، ودراسة (الحدان، 2017 : 16-17)، ودراسة (أبو عيدة، 2017 : 38)، كما يلي:
 - الثقة في المدير - الثقة في الزملاء - الثقة بالمنظمة - الثقة في الطلبة وأولياء الأمور.
- الدراسات السابقة:

وقد تم اختيار عدد من هذه الدراسات، بحيث تم اختيار الأقرب منها لموضوع هذه الدراسة، من خلال الارتباط بمتغيرات الدراسة.

المحول الأول: دراسات مرتبطة بالتفويض:

1. دراسة العمري (2019) هدفت التعرف على معوقات التفويض الإداري في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وعلى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية إزاء معوقات التفويض الإداري في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض باختلاف المتغيرات (المؤهل العلمي -سنوات الخدمة-الدورات التدريبية)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لهذه الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (55) فرداً. وتوصلت النتائج إلى أن المعوقات تؤثر بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحاوَر معوقات التفويض الإداري (3.46).
2. دراسة العدوان(2017) تناولت الدراسة التفويض الإداري وأثره على تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية، فقد هدفت التعرف على آراء معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مديرية لواء الشونة الجنوبية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختار الباحث عينة عشوائية تكونت من (30) معلماً ومعلمة، حيث تم اختيارها بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وخلصت النتائج إلى أن درجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس متوسطة، وكذلك لا توجد فروق لدرجة التفويض الإداري تعزى لمتغير الجنس.
3. دراسة أبو شريعة وآخرون(2017) هدفت الدراسة معرفة أنماط السلوك القيادي، وعلاقته بتفويض السلطة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في كل من مديرية تربية البادية الجنوبية ومديرية تربية قصبة معان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد تكونت عينة الدراسة من (491) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، كما تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفويض السلطة لدى مديري ومديرات المدارس كان بدرجة كبيرة، ووجود ارتباط عكسي بين نمط السلطة الفوضوي وتفويض السلطة، وعدم وجود علاقة خطية بين نمط السلطة الاستبدادي وتفويض السلطة.
4. دراسة GHEJAN & GAL (2017) هدفت لدراسة التفويض في بلد منخفض الثقة. نظرًا لأن العديد من الباحثين قد أظهروا كيف يؤثر مستوى الثقة في بلد ما على الهيكل التنظيمي وموقع سلطة اتخاذ القرار في الشركات، فإن الهدف هو التعمق في دراسة نوع المسؤوليات وفهمها ،وتوصيل الفكرة لمديري سلطة اتخاذ القرار وتفويضهم إلى مرؤوسهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، والتوصل إلى أنه في بلد منخفض الثقة، يتم تفويض المسؤوليات والمهام بشكل رئيس ولكن ليس سلطة اتخاذ القرار.
5. دراسة Monobe et al. (2012) هدفت الدراسة التعرف إلى فعالية التفويض كعملية إدارية في المدارس الابتدائية. حيث تم اختيار عينة عشوائية من (10) مدارس. تم تصميم استبيان مكتوب ذاتي الإدارة، وأعطى لخمسين (50) مدرساً في المناطق الوسطى الجنوبية (مدارس سيروي). وقد تم تحليل نتائج الدراسة من خلال استخدام الجداول التي تبين توزيع التردد والنسب المئوية.

كشفت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة أنه عند تفويض المهام للمرؤوسين عادة يتقاسم مديرو المدارس مع مرؤوسيهام عبء العمل. وقد كان من أبرز النتائج أن مديري المدارس يواجهون بعض المشكلات الشخصية التي تحول دون إتمام عملية التفويض بنجاح.

المحور الثاني: دراسات مرتبطة بالثقة التنظيمية:

1. دراسة الشقيرات والجازي (2019): هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة التي تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية تكونت من (415) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين.
2. دراسة أبو حشيش (2018): هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط على قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (149) موظفاً، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وقد تم التوصل إلى عدة نتائج منها أن مستوى تصورات العاملين في جامعة الأقصى لقيم الثقة التنظيمية السائدة جاءت بدرجة متوسطة، وأن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط بشكل كلي العلاقة ما بين قيم الثقة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطن التنظيمية.
3. دراسة مخامرة (2018): هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميهام، ومعرفة تأثير كل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، أما العينة العشوائية فتكونت من (120) معلماً، وتم استخدام الاستبانة للدراسة. وقد توصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.
4. دراسة Demir (2015): توضح الدراسة تأثير مستوى الثقة لمعلمي المدارس الابتدائية نحو مؤسساتهم فيما يتعلق بتصوراتهم للمدرسة التي بها ثقافة قيادة المعلم، وطبقت الدراسة على عينة تتكون من (378) من المدرسين من (21) مدرسة ابتدائية في بوردر، واعتمد الباحث لجمع البيانات على استبانتين كأداة للدراسة. وقد اشارت النتائج إلى أن مستويات الثقة لدى المعلمين نحو مؤسساتهم في المدارس الابتدائية في بوردر إيجابية وكبيرة فيما يخص ثقافة قيادة المعلم في المدرسة. وأن الثقة بين الزملاء أيضاً حصلت على أعلى معامل ارتباط، بتعاون المعلم ووجود بيئة عمل داعمة.
5. دراسة Hoppes & holley (2014): هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الثقة التنظيمية وبعض المتغيرات المتعلقة بالمناخ الجامعي واتخاذ القرارات والشفافية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وتأثير الثقة التنظيمية على العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والاداريين، واستخدمت الملاحظة والمقابلة كأدوات للدراسة. وإظهرت النتائج أن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول المناخ الآمن للحرم الجامعي والمشاركة في اتخاذ القرارات والشفافية تؤثر إيجابياً في الثقة التنظيمية لديهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال تتبع الدراسات السابقة تبين أنها تؤكد جميعها على أهمية التفويض والثقة التنظيمية كأحد متطلبات نجاح وبقاء المؤسسات، وأن الثقة التنظيمية بأبعادها وأنواعها المختلفة وأيضاً التفويض بشكله الناجح هم أحد أهم المؤثرات التي تؤثر في المؤسسات. وقد كشفت الدراسات أن الثقة التنظيمية كانت مرتفعة في بعض المؤسسات ومنخفضة في أخرى، وقد انققت بعض الدراسات على أهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وزملائهم، والتوصل إلى مناخ تنظيمي إيجابي، وقد استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، وبعضها استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، كذلك استخدمت معظم الدراسات السابقة أداة الاستبانة، بالنسبة لمجتمعات وعينات الدراسة الخاصة بالدراسات السابقة، واختلفت في

النوع والعدد، فمنها من كانت اعدادها كبيرة، ومنها من كانت اعدادها قليلة، وعلى صعيد الجنس، فقد تباينت بين المعلمين والمعلمات، والمديرين والمديرات، والموظفين والموظفات، والعاملين والعاملات، والأكاديميين في الجامعات، وغيرهم أيضاً، وقد اتفقت جميعها على أهمية التفويض، وأهمية الثقة التنظيمية، وأن عدم الاهتمام بهما يؤثر في إنتاجيه واستمرارية المؤسسات.

منهج البحث:

اتبع الباحثان في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع وأهداف البحث الحالي.

مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بجميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2019-2020م، والبالغ عددهم (4719) معلماً ومعلمة. وقد بلغت العينة (355) معلماً ومعلمة، وقد مثل حجم العينة نسبة (7.5%) من حجم مجتمع البحث، ومن ثم تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية.

أداة البحث:

قام الباحثان ببناء أداة البحث وهي الاستبانة، ليتم تطبيقها على أفراد البحث.

صدق الاستبانة:

أولاً/ صدق المحكمين:

قام الباحثان بعرض الصورة الأولية لأداة البحث (الاستبانة) على عدد من المحكمين والمختصين في أصول التربية والإدارة التربوية من الجامعات والوزارات الفلسطينية، وذلك بهدف معرفة ملاحظاتهم حول تحقيق أبعاد الاستبانة وفقراتها لأهداف البحث، ومدى انتماء الفقرات لمجالاتها، وسلامتها من حيث الصياغة اللغوية، وبعد استعادة الاستبانة قام الباحثان بتفريغ مجموعة الملاحظات التي أبداه المحكمون، وفي ضوءها تم إعادة صياغة بعض الفقرات التي لم يتم الإجماع على ملاءمتها للبحث، حيث وصلت أداة البحث إلى صورتها النهائية، ويتم الاستجابة على أداة البحث وفقاً لتدرج خماسي على طريقة ليكرت (بدرجة كبيرة جداً - بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة منخفضة - بدرجة منخفضة جداً) وتصحح على التوالي بالدرجات: (1-2-3-4-5) وجميع الفقرات إيجابية التصحيح، ويتم احتساب درجة المفحوص على أداة البحث بجمع درجاته على كل بعد وجمع درجاته على جميع المجالات لحساب الدرجة الكلية للأداة.

ثانياً/ صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثان بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات أداة البحث ومدى ارتباط كل منهما بالدرجة الكلية لفقرات كل محور، من خلال معامل ارتباط بيرسون، حيث تراوحت القيم لأداة البحث بين (0.863 - 0.959)، وهي تمثل درجة اتساق داخلي عالية.

ثبات الاستبانة:

قام الباحثان باختبار ثبات أداة البحث معتمدين على اختبار كرونباخ الفا حيث بلغ معامل الثبات لاستبانة التفويض (0.968)، بينما كان معامل الثبات لاستبانة الثقة (0.968) وهي تمثل درجة ثبات عالية للفقرات وبنود أداة البحث.

نتائج البحث

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها، والذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة "التفويض" بمجالاتها ودرجتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (1): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات استبانة "التفويض" ودرجتها الكلية

م	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	المجال الأول: التفويض في المجال الإداري	10	3.737	.573	74.74	3	كبيرة
2	المجال الثاني: التفويض في المجال المالي	8	3.732	.603	74.64	4	كبيرة
3	المجال الثالث: التفويض في شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية	13	3.845	.642	76.9	1	كبيرة
4	المجال الرابع: التفويض في التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	9	3.801	.700	76.02	2	كبيرة
	الدرجة الكلية للاستبانة	40	3.785	.540	75.7	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتقدير عينة البحث لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظة غزة؛ حصلت على وزن نسبي (75.7%) أي بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس أن قيامهم بتفويض العديد من الصلاحيات للعاملين معه يمثل شراكة حقيقية بينهم، مما يزيد من إقبال العاملين على الاستجابة الإيجابية تجاه ما يقومون بتنفيذه من مهام تم تفويضهم فيه، عدا أن التفويض يوجد العمل؛ خاصة فيما لو كان قائماً على دراية بالمؤهلات والقدرات والخبرات التي يمتلكها كل واحد من العاملين، وتفويضه المهمة التي تتواءم مع هذه القدرات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2017)، ودراسة (أبو شريعة وآخرون، 2017).

أما ترتيب مجالات الاستبانة حسب أوزانها النسبية؛ فكان على النحو التالي:

1- جاء المجال الثالث "التفويض في مجال شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية"، في المرتبة الأولى، حيث حصل على وزن نسبي (76.9%) وبدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى قيام الإدارة المدرسية بتفويض المعلمين بإعداد مواد إثرائية خاصة بالمنهاج المدرسي، وإلى قيامها بالإيعاز للمعلمين بتوظيف التقنيات الحديثة في التعليم، لأن ذلك في صلب عمل المعلمين.

2- جاء المجال الرابع "التفويض في مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور"، في المرتبة الثانية، حيث حصل على وزن نسبي (76.02%) وبدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ممارسة الإدارة المدرسية لدرجة عالية من التفويض للمرشد التربوي؛ ليقوم بمقابلة أولياء الأمور والاتصال بهم والإجابة عن استفساراتهم، والقضايا الخاصة بأبنائهم، كما أن الإدارة المدرسية تقوم بالاستفادة من وجود علاقات متميزة لبعض المعلمين مع المجتمع المحلي، فتفوضهم للتواصل مع شخصياته ومؤسساته ودعوتهم للمشاركة في إحياء المناسبات الدينية والوطنية.

3- جاء المجال الأول "التفويض في المجال الإداري"، في المرتبة الثالثة، حيث حصل على وزن نسبي (74.74%) وبدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن وجود وعي لدى مديري المدارس بأهمية التفويض؛ كونه يُشجع العاملين في المدرسة -خاصة المعلمين- على تحمل المسؤولية، لكن وجود نوع من التخوف لدى بعض مديري المدارس من أن يُفسر ذلك التفويض على أنه تنازلاً عن مسؤولياتهم الإدارية، ما يحد من استمرارهم في تفويض معلمهم خاصة في المهام الإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السويدي، 2018)، ودراسة (الأغا، 2013).

4- جاء المجال الثاني "التفويض في المجال المالي" في المرتبة الرابعة، حيث حصل على وزن نسبي (74.64%) وبدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الإدارات المدرسية تلتزم حرفياً بالقوانين الصادرة عن الوزارة، خاصة المالية منها، بحيث تُلزم المدير على تشكيل لجنة مالية في المدرسة، تتكون من المدير نفسه كرئيس لها ومعلمين اثنين فقط، وبذلك يكون قد فوض ضمناً معلمين في الجانب المالي.

ولمزيد من النتائج، قام الباحثان بدراسة فقرات كل مجال على حدة ليتبين التالي:

أولاً- فيما يتعلق بالمجال الأول "التفويض في المجال الإداري":

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "التفويض في المجال الإداري"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1	يُشجع التفويض الإداري على تحمل المسؤولية لدى المعلمين	4.050	.761	81.00	كبيرة	1
2	تفوض الإدارة المعلمين بالمشاركة الفاعلة في اللجان المدرسية	4.002	.793	80.04	كبيرة	2
3	تفوض الإدارة المعلمين بإعداد الجدول المدرسي	3.383	1.124	67.66	متوسطة	9
4	تقوم الإدارة بتفويض الصلاحيات للمعلمين لتخفيف أعباء العمل	3.749	.909	74.98	كبيرة	6
5	يزيد التفويض الإداري من فرص انجاز العمل في الوقت المحدد	3.952	.774	79.04	كبيرة	3
6	توضيح الإدارة حدود صلاحياتهم الإدارية للمعلمين	3.890	.824	77.80	كبيرة	4
7	تمنح الإدارة المعلمين تفويضاً بسيطاً لتحفيزهم	3.777	.836	75.54	كبيرة	5
8	يتوقع عدم قيام الإدارة بإعادة إنجاز المهام المفوضة مرة أخرى	3.523	.948	70.46	كبيرة	8
9	تفوض الإدارة الصلاحيات الإدارية للموظفين في الأمور البسيطة	3.743	.869	74.86	كبيرة	7
10	تفويض الإدارة للصلاحيات، يعد تنازلاً عن مسؤولياتها الإدارية	3.298	1.217	65.96	متوسطة	10

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال "التفويض في المجال الإداري" من استبانة "التفويض"، تراوحت بين

(65.96%-81.00%) وبدرجة ما بين متوسطة وكبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال "التفويض في المجال الإداري":

الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "يُشجع التفويض الإداري على تحمل المسؤولية لدى المعلمين"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.00%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أغلب التفويض الإداري يقوم على اسناد مهام تهدف إلى تسيير العمل حسب اللوائح والأنظمة للمنظمة مع وجود هامش من المرونة، وبالتالي يتعرض القائم بها لمواقف تحتاج إلى اتخاذ قرار مناسب وفي وقت قد لا يحتاج إلى التأجيل، لذا فإن تفويض المعلمين بمثل هذه المهام؛ ينمي لديهم روح المسؤولية وتقبل تحملها، والشجاعة على اتخاذ القرار.

وكانت أدنى فقرة في مجال "التفويض في المجال الإداري": الفقرة رقم (10) والتي نصت على: "تفويض الإدارة للصلاحيات، يعد تنازلاً عن مسؤولياتها الإدارية"، احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (65.96%) بدرجة متوسطة. ويعزو الباحثان ذلك

وجود تخوف لدى العديد من الإدارات المدرسية من أن يعتبر المعلمون ذلك نوعاً من ضعف قدرتها على إدارة أمور المدرسة، كما أن بعض الصلاحيات تعتبر أساسية تحتاج لقرارات قيادية بالدرجة الأولى.

ثانياً- فيما يتعلق بالمجال الثاني "التفويض في المجال المالي":

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "التفويض في المجال المالي"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1	تُعطي الادارة مساحة للجنة المالية بشراء ما يلزم من أدوات ضمن التعليمات الوزارية المالية	3.670	.930	73.40	كبيرة	6
2	تمنع قوانين الوزارة التفويض المالي	3.532	1.047	70.64	كبيرة	8
3	يسهم التفويض المالي في القضاء على مظاهر البذخ والهدر في الإنفاق	3.647	.992	72.94	كبيرة	7
4	يساعد الزملاء المعلمون والإداريون أعضاء اللجنة المالية على أداء عملهم بكفاءة وسهولة	3.783	.924	75.66	كبيرة	4
5	تُفوض الإدارة اللجنة المالية بإعداد الموازنة التقديرية للمدرسة	3.831	.860	76.62	كبيرة	2
6	تُفوض الإدارة اللجنة المالية بجمع التبرعات المدرسية	3.794	.892	75.88	كبيرة	3
7	يُسهم التفويض المالي في المحافظة على المال العام وضمان حسن استثماره	3.895	.821	77.90	كبيرة	1
8	تُفوض الادارة المعلمين بالمشاركة بعملية الحصر المدرسي السنوي	3.701	.927	74.02	كبيرة	5

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال "التفويض في المجال المالي" تراوحت بين (70.64%-77.90%) وبدرجة كبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال "التفويض في المجال المالي": الفقرة رقم (7) والتي نصت على: "يُسهم التفويض المالي في المحافظة على المال العام وضمان حسن استثماره"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.90%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المال في القطاع التعليمي يعد مالياً عاماً لا يجوز لأحد التصرف به، بل التصرف به قائم بناءً على تعليمات تضمن الحفاظ عليه وتوظيفه في المكان المناسب، ولتحقيق أهداف محددة مسبقاً تتفق مع غايات التعليم، وتكون ضرورة لتطوير العملية التعليمية وتحسن من جودتها، وتوفير متطلبات التقنية المطلوبة لذلك.

وكانت أدنى فقرة في مجال "التفويض في المجال المالي": الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "تمنع قوانين الوزارة التفويض المالي"، احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي قدره (70.64%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى خشية المسؤولين من استثمار التفويض المالي استثماراً غير سليم أو رشيد، كأن يستخدم في أمور هامشية على حساب توفير متطلبات العملية التعليمية وخاصة التقنية منها.

ثالثاً- فيما يتعلق بالمجال الثالث "التفويض في مجال شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية":

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "التفويض في مجال شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1	تفويض الادارة المعلمين بإعداد مواد إثرائية خاصة بالمنهاج المدرسي	4.062	.764	81.24	كبيرة	1
2	تفويض الادارة المعلمين باتخاذ القرار المناسب لمعالجة المشاكل المتعلقة بالمنهاج	3.845	.896	76.90	كبيرة	8
3	تفويض الادارة المعلمين في تحديد أساليب التقويم المناسبة للمنهاج	3.839	.879	76.78	كبيرة	9
4	تفويض الادارة المعلمين لتحديد الاحتياجات التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج	3.822	.823	76.44	كبيرة	10
5	تفويض الادارة المعلمين في إعداد الأنشطة اللامنهجية والمساندة للمنهاج	3.893	.863	77.86	كبيرة	5
6	تفويض الادارة المعلمين بتحليل المواد الدراسية المقررة، لتحديد نقاط القوة والضعف	3.907	.905	78.14	كبيرة	4
7	تفويض الادارة المعلمين لإعداد وتصميم أنشطة منهجية لدعم المنهاج	3.909	.858	78.18	كبيرة	3
8	تفويض الادارة المعلمين لمتابعة مدى ارتباط المنهاج بالمعتقدات والقيم الاجتماعية	3.856	.866	77.12	كبيرة	6
9	تفويض الادارة المعلمين بتوظيف التقنيات الحديثة في التعليم	3.949	.868	78.98	كبيرة	2
10	تفويض الادارة المعلمين بمطابقة الكتب المتاحة وفق التشكيلات المدرسية	3.754	.879	75.08	كبيرة	12
11	تفويض الادارة المعلمين بمتابعة استيفاء نصيب المدرسة من الكتب الناقصة مع المعنيين	3.757	.967	75.14	كبيرة	11
12	تفويض الادارة المعلمين بالتخلص من الكتب التالفة والزائدة، بالتنسيق مع المديرية	3.540	1.065	70.80	كبيرة	13
13	تفويض الادارة المعلمين في متابعة توفير وتطوير الوسائل التعليمية	3.853	.883	77.06	كبيرة	7

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال "التفويض في مجال شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية" تراوحت بين (70.80%-81.24%) وبدرجة كبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال "التفويض في مجال شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية": الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "تفويض الادارة المعلمين بإعداد مواد إثرائية خاصة بالمنهاج المدرسي"، احتلت المرتبة الأولى بوزن

نسبي قدره (81.24%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى إدراك مديري المدارس للفوائد والمزايا التي يتضمنها إعداد مواد إثرائية؛ كونها تزود الطلبة بخبرات تعليمية متنوعة، تدعم المنهاج التقليدي، وتقدم مادة علمية نوعية داعمة لخبرات الطلبة وفقاً لمبدأ التمايز في القدرات بينهم، لا سيما أنها تحتاج للتخصص وهذا ما يملكه المعلمون. وكانت أدنى فقرة في مجال "التفويض في مجال شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية": الفقرة رقم (12) والتي نصت على: "تفويض الإدارة المعلمين بالتخلص من الكتب التالفة والزائدة، بالتنسيق مع المديرية"، احتلت المرتبة الثالثة عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (70.80%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هذه المهمة من المهام السهلة والاعتيادية للسكرتير ولا تحتاج لمشاركة من المعلمين.

رابعاً- فيما يتعلق بالمجال الرابع "التفويض في مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور":

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب ل فقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ل فقرات مجال "التفويض في التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1	تفويض الادارة المرشد التربوي بمقابلة أولياء الأمور والاتصال بهم، للإجابة عن استفساراتهم، والقضايا الخاصة بأبنائهم	4.008	.915	80.16	كبيرة	1
2	تفويض الادارة المعلمين بتشكيل مجلس الآباء وتفعيله	3.760	.983	75.20	كبيرة	6
3	تفويض الادارة المعلمين بإعداد خطة تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	3.780	.900	75.60	كبيرة	4
4	تفويض الادارة المعلمين بإعداد جدول زمني، لإحياء المناسبات الوطنية	3.862	.889	77.24	كبيرة	2
5	تفويض الادارة المعلمين بإدارة اجتماعات مجلس أولياء الأمور بالمدرسة	3.729	.926	74.58	كبيرة	8
6	تفويض الادارة المعلمين بمتابعة الأنشطة الثقافية والاجتماعية	3.856	.910	77.12	كبيرة	3
7	تفويض الادارة المعلمين بالتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي	3.766	.872	75.32	كبيرة	5
8	تفويض الادارة نائب المدير بإدارة جلسات الاجتماع الدورية للمعلمين أحياناً، في حالة انشغال المدير	3.754	.985	75.08	كبيرة	7
9	يفوض نائب المدير لحضور الاحتفالات والمعارض الثقافية في المديرية أحياناً	3.698	.969	73.96	كبيرة	9

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال "التفويض في مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور" تراوحت بين (73.96%-80.16%) وبدرجة كبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال "التفويض في التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور": الفقرة رقم (1) التي نصت على: "تفويض الادارة المرشد التربوي بمقابلة أولياء الأمور والاتصال بهم، للإجابة عن استفساراتهم، والقضايا الخاصة بأبنائهم"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.16%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن قيام مديري المدارس بالتفويض يتم بناءً على معرفة تامة بجهة الاختصاص التي تستطيع القيام بالمهام المكلفة بها على أفضل وجه؛ كون أن تلك المهام تعد من صميم عملها، ويعد المرشد التربوي أقدر الأشخاص على التواصل مع أولياء أمور الطلبة، إذ يعتبر أمين سر الطلبة ومستودع ثقتهم، وبالتالي يكون أقدر على تغيير قنوات آباءهم والتدارس والتشاور معهم في اختيار أفضل السبل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها أبنائهم الطلبة.

وكانت أدنى فقرة في مجال "التفويض في التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور": الفقرة رقم (9) والتي نصت على: "يفوض نائب المدير لحضور الاحتفالات والمعارض الثقافية في المديرية أحياناً"، احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (73.96%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مدير المدرسة يعتبر نفسه الوصي على أمور مدرسته وقيادة العمل المدرسي بكل تفاصيله، والسير بالمركب إلى بر الأمان، وعليه فهو يملك كاريزما قيادية تمكنه من قيادة عشرات المعلمين ومئات الطلبة، والتعامل مع أولياء الأمور، فيما أن الاحتفالات والمعارض الثقافية لا تحظى لديه بذات الأهمية، فيقوم بتفويض نائبه للمشاركة فيها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية)؟ وتنبثق عن هذا السؤال الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة البحث من الذكور (ن=164) ومتوسط تقديرات أفراد عينة البحث من الإناث (ن=191) لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية موضوع البحث باستخدام اختبار "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6): اختبار "T" للفروق في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التفويض تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
المجال الأول: التفويض في المجال الإداري	ذكر	164	3.897	.542	5.052	دالة عند .01
	أنثى	191	3.599	.564		
المجال الثاني: التفويض في المجال المالي	ذكر	164	3.916	.559	5.549	دالة عند .01
	أنثى	191	3.574	.595		
المجال الثالث: التفويض في مجال شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية	ذكر	164	3.889	.631	1.191	غير دالة إحصائياً
	أنثى	191	3.807	.651		
المجال الرابع: التفويض في مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	ذكر	164	3.891	.686	2.248	دالة عند .05
	أنثى	191	3.724	.705		
الاستبانة ككل	ذكر	164	3.897	.543	3.656	دالة عند .01
	أنثى	191	3.690	.521		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (353) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.58)

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية في المجال الثالث من مجالات الاستبانة؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التفويض في مجال شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين من كلا الجنسين يقدرون أن التفويض في هذا المجال هو موجه بالقدر الأكبر نحو سكرتيري وسكرتيرات المدارس على وجه الخصوص، كونهم يستلمونها وتسجل عهدة عليهم بداية العام أو من أثر العام السابق، وتحضر إلى المدرسة دائرة المتابعة الميدانية واللوازم، لتقوم بالكشف عليها، وتقدير ما يمكن اسقاطه في حالة التلف أو الاتلاف.

- أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية في المجال الأول والثاني والرابع من مجالات الاستبانة؛ وفي الدرجة الكلية للاستبانة مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة (التفويض في المجال الإداري، التفويض في المجال المالي، التفويض في مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور) وممارسة التفويض ككل في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذكور. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين الذكور هم الأقدر من وجهة نظر مديريهم على إنجاز المهام الإدارية والمالية، والقدرة على التواصل مع المجتمع المحلي، حيث تلعب هنا العادات المجتمعية دوراً كبيراً، إذ تتسم مع قيام الذكور بهذه الأدوار، فيما قد لا تتسامح مع تأخر المعلمات عن بيوتهم لما بعد الدوام المدرسي، والتحفيز الشديد مثلاً فيما يتعلق بالتواصل مع المجتمع المحلي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الحضرمية، 2015) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق لدرجة ممارسة التفويض ككل ومجالاته تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل - دراسات عليا).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل (ن=292) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي دراسات عليا (ن=63) لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية موضوع البحث باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول يوضح ذلك:

جدول (7): اختبار "T" للفروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التفويض تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
المجال الأول: التفويض في المجال الإداري	بكالوريوس فأقل	292	3.734	.567	.159	غير دالة احصائياً
	دراسات عليا	63	3.747	.605		
المجال الثاني: التفويض في المجال المالي	بكالوريوس فأقل	292	3.730	.604	.088	غير دالة احصائياً
	دراسات عليا	63	3.738	.601		
المجال الثالث: التفويض في مجال شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية	بكالوريوس فأقل	292	3.859	.641	.889	غير دالة احصائياً
	دراسات عليا	63	3.780	.647		
	بكالوريوس فأقل	292	3.812	.708	.587	

المجال الرابع: التفويض في مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	دراسات عليا	63	3.754	.666	غير دالة احصائياً
الاستبانة ككل	بكالوريوس فأقل	292	3.792	.542	غير دالة احصائياً
	دراسات عليا	63	3.757	.538	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (353) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.58)

يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين في الوقت الحاضر لا تقل مؤهلاتهم العلمية عن الدرجة العلمية الأولى وهي البكالوريوس، والتي تؤهلهم لإنجاز المهام التي تفوض لهم خاصة في مجال الاختصاص، كما أن العديد من هذه المهام تكتسب من خلال الممارسة والاحتكاك، وترتبط بطبيعة المعلم الانفتاحية على الآخرين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحضرمية، 2015).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (10 سنوات فأقل - أكثر من 10 سنوات).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات (ن=118) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات (ن=237) لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8): اختبار "T" للفروق في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التفويض تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
المجال الأول: التفويض في المجال الإداري	10 سنوات فأقل	118	3.783	.611	1.064	غير دالة احصائياً
	أكثر من 10 سنوات	237	3.714	.553		
المجال الثاني: التفويض في المجال المالي	10 سنوات فأقل	118	3.766	.587	.769	غير دالة احصائياً
	أكثر من 10 سنوات	237	3.714	.611		
المجال الثالث: التفويض في مجال شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية	10 سنوات فأقل	118	3.932	.621	1.800	غير دالة احصائياً
	أكثر من 10 سنوات	237	3.802	.649		
المجال الرابع: التفويض في التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	10 سنوات فأقل	118	3.854	.663	.990	غير دالة احصائياً
	أكثر من 10 سنوات	237	3.775	.718		
الاستبانة ككل	10 سنوات فأقل	118	3.844	.526	1.437	غير دالة احصائياً
	أكثر من 10 سنوات	237	3.756	.546		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (353) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.58)

يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية في مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين بغض النظر عن سنوات الخدمة؛ يرون أن تفويض الإدارة المدرسية لهم يعود لاعتبارات عدة؛ أهمها التخصص، فالتفويض في المجال المالي يكون أقرب لمعلمي الرياضيات، كذلك هناك معيار الاستعداد والقبول من المعلم، فالمعلم الذي ليست لديه القناعة بأن يكلف بمهمة ما لسبب أو لآخر، لن ينجز تلك المهمة على الوجه المطلوب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الضرورية، 2015).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المديرية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينونس، شرق خانينونس، رفح).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** للكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة درجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية تعزى لمتغير المديرية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9): نتيجة اختبار "F" للفروق في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التفويض تبعاً لمتغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
المجال الأول: التفويض في المجال الإداري	بين المجموعات	3.375	6	.563	1.734	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	112.914	348	.324		
	الاجمالي	116.289	354			
المجال الثاني: التفويض في المجال المالي	بين المجموعات	2.094	6	.349	.959	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	126.713	348	.364		
	الاجمالي	128.807	354			
المجال الثالث: التفويض في مجال شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية	بين المجموعات	13.105	6	2.184	5.714	دالة عند .01
	داخل المجموعات	133.031	348	.382		
	الاجمالي	146.136	354			
المجال الرابع: التفويض في مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	بين المجموعات	18.784	6	3.131	7.028	دالة عند .01
	داخل المجموعات	155.022	348	.445		
	الاجمالي	173.806	354			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	6.271	6	1.045	3.738	دالة عند .01
	داخل المجموعات	97.312	348	.280		
	الاجمالي	103.583	354			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (348.6) ومستوى دلالة $0.05 = (2.10)$ ، ومستوى دلالة $0.01 = (2.80)$.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في المجال الأول والثاني، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة (التفويض في المجال الإداري، التفويض في المجال المالي) في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المديرية. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المجال المالي والإداري

مرتبطان ببعضهما، كما أنهما مقيدان بالتعليمات التي تتسم بالصرامة والمتابعة من مديريات التربية والتعليم، وبالتالي هناك شبه اتفاق على أدائها في جميع المديريات حسب التعليمات بشكل كبير.

- أن قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في المجال الثالث والرابع وفي الدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة (التفويض في مجال شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية، التفويض في مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور) وفي ممارسة التفويض ككل في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المديرية، وللكشف عن اتجاه هذه الفروق لجأ الباحثان إلى استخدام اختبار شيفيه Scheffe، لمعرفة الفروق وكانت كالتالي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بين المعلمين التابعين لمديرية شرق غزة من جهة والمعلمين التابعين لمديرتي غرب غزة والوسطى من جهة أخرى، في مجال التفويض في شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية، وكانت الفروق لصالح المعلمين التابعين لمديرية شرق غزة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بين المعلمين التابعين لمديرية شمال غزة والمعلمين التابعين لمديرية الوسطى، في مجال التفويض في مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، وكانت الفروق لصالح المعلمين التابعين لمديرية شمال غزة، كذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بين المعلمين التابعين لمديرتي شمال غزة وشرق غزة من جهة والمعلمين التابعين لمديرية الوسطى من جهة أخرى، في مجال التفويض في مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، وكانت الفروق لصالح المعلمين التابعين لمديرتي شمال غزة وشرق غزة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين التابعين لمديرتي شرق غزة وشمال غزة؛ كونهم يعملون في مديرتين تقع أغلب مدارسهما ضمن الاستهداف الصهيوني بحكم موقعهما القريب من مناطق التماس، فمدارسهما تتعرض لكثير من الظروف الطارئة التي تؤدي إلى تغيب الطلبة، مما أوجد وقتاً إضافياً أمامهم لمساعدة السكرتارية في تنظيم شؤون المنهاج والكتب وفي تصميم الوسائل التعليمية، وكذلك التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بين المعلمين التابعين لمديرية الوسطى والمعلمين التابعين لمديرية خانيونس، في التفويض في مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، وكانت الفروق لصالح المعلمين التابعين لمديرية خانيونس، كذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بين المعلمين التابعين لمديرية غرب غزة والمعلمين التابعين لمديرية خانيونس، في مجال التفويض في مجال شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية، وكانت الفروق لصالح المعلمين التابعين لمديرية خانيونس. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى طبيعة مدينة خانيونس التي تتسم بالحيوية وحجم الفعاليات الكثيرة، التي يشارك فيها المعلمون كباقي أفراد المجتمع وكأحد أهم عناصر المجتمع المدرسي والتربوي، ومن هنا كان تفويض المديرين لهم في مجال التواصل مع المجتمع المحلي أكبر من أي مديرية أخرى، هذه الحيوية لدى معلمي مدارس مديرية خانيونس انعكست ثقة وقابلية للطاء، مما شجع مديريهم على تفويضهم في مجالات أخرى تحتاجها المدرسة كمجال التفويض في شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية، الذي يحتاج العديد من الجهود بجانب الجهد الذي تبذله الإدارة والسكرتارية، وذلك لحجم الكتب الكبير والحاجة الماسة لإنتاج وسائل تعليمية متنوعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها والذي ينص على: ما مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة "الثقة التنظيمية" بمجالاتها ودرجتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات استبانة "الثقة التنظيمية" ودرجتها الكلية

م	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	المجال الأول: الثقة في المدير	10	3.874	.715	77.48	2	كبيرة
2	المجال الثاني: الثقة في الزملاء	10	3.928	.654	78.56	1	كبيرة
3	المجال الثالث: الثقة في الطلبة وأولياء الأمور	12	3.683	.607	73.66	3	كبيرة
	الدرجة الكلية للاستبانة	32	3.819	.565	76.38	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة (المعلمين) لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، حصلت على وزن نسبي (76.38%) أي بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى شعور جميع العاملين في المدرسة كمؤسسة بالحاجة إلى وجود مستوى جيد من الثقة التنظيمية، الأمر الذي يؤدي لمزيد من التفاعل بينهم على أساس من التعاون والرضا، وبالتالي الشعور بالاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، والولاء لها والعمل على تحقيق أهدافها بجد واجتهاد، وقد اختلفت نسبياً مع دراسة كل من (أبو حشيش، 2018)، و(العريفي، 2018)، و(جبارين وآخرون، 2018).

أما ترتيب مجالات الاستبانة حسب أوزانها النسبية؛ فكان على النحو التالي:

1- جاء المجال الثاني "الثقة في الزملاء"، في المرتبة الأولى، حيث حصل على وزن نسبي (78.56%) وبدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أكثر العلاقات التي تحوز على اهتمامات المعلمين في المجتمع المدرسي، هي العلاقة مع زملائهم المعلمين، حيث يمثلون لهم رفقاء العمل ويقضون أكثر أوقاتهم معهم، وبالتالي تتطور هذه العلاقة إلى مشاركة بعضهم البعض في مناسباتهم الخاصة، ويسود جو المحبة والتوافق والوئام بين العاملين داخل المدرسة، وقد انفتحت هذه النتيجة مع دراسة كل من (زايد، 2018)، و(كاظم، 2014)، و(Demir, 2015).

2- جاء المجال الأول "الثقة في المدير"، في المرتبة الثانية، حيث حصل على وزن نسبي (77.48%) وبدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أغلب مديري المدارس الثانوية يمثلون أقدر المديرين على كسب ثقة العاملين؛ ليطمئنوا من إدارة هذه المدارس التي ينتم طلبتها بمرورهم بمرحلة عمرية حساسة، وأهمية هذه المرحلة لأولياء الأمور والطلبة لاحتوائها على الثانوية العامة التي يترتب عليها آمال وطموحات مستقبلية، لذا تختار مديريات التربية والتعليم مديري المدارس الثانوية، كونهم يتسمون بالكفاءة في الأداء، والعمل على اكتساب ثقة العاملين، التي يتجسد إحدى جوانبها في الدفاع عن العاملين فيها، والوقوف معهم في حالة حدوث إشكاليات مع أحدهم.

3- جاء المجال الثالث "الثقة في الطلبة وأولياء الأمور"، في المرتبة الثالثة، حيث حصل على وزن نسبي (73.66%) وبدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى دعم الطلبة وأولياء الأمور للمعلمين، وقلة حدوث إشكاليات بين المعلمين وطلابهم، وذلك من خلال زيادة الوعي عند أولياء الأمور ومعرفتهم لطبيعة البيئة المدرسية لهذه الفئة العمرية من الطلبة.

ولمزيد من النتائج، قام الباحثان بدراسة فقرات كل مجال على حدة ليتبين التالي:

أولاً- فيما يتعلق بالمجال الأول "الثقة في المدير":

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "الثقة في المدير"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1	يتسم مدير المدرسة بالكفاءة في عمله	4.011	.870	80.22	كبيرة	1
2	يتميز مدير المدرسة بالديمقراطية في سلوكه	3.876	.880	77.52	كبيرة	5
3	يثق المعلمون بمدير مدرستهم	3.800	.960	76.00	كبيرة	8
4	يعمل مدير المدرسة لمصلحة المعلمين فيها	3.808	.900	76.16	كبيرة	7
5	يستطيع المعلمون الاعتماد على المدير في تسيير أمورهم الإدارية	3.907	.836	78.14	كبيرة	3
6	يُعامل مدير المدرسة جميع العاملين بعدالة وموضوعية	3.774	.953	75.48	كبيرة	9
7	يتحلى مدير المدرسة بالنزاهة في سلوكه	3.904	.909	78.08	كبيرة	4
8	يتمتع مدير المدرسة بالمرونة أثناء العمل	3.825	.916	76.50	كبيرة	6
9	يدافع مدير المدرسة عن العاملين فيها، في حالة حدوث إشكالات مع أحد العاملين	3.932	.908	78.64	كبيرة	2

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال "الثقة في المدير" من استبانة "الثقة التنظيمية"، تراوحت بين (75.48%-80.22%) وبدرجة كبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال "الثقة في المدير": الفقرة رقم (1) التي نصت على: "يتسم مدير المدرسة بالكفاءة في عمله"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.22%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدرسة الثانوية يعيشون حالة من الاستفزاز، والمتابعة الحثيثة لكل جزئية بنفاصيلها خلال اليوم الدراسي، ومعالجة أي إشكالية قبل أن تتفاقم؛ الأمر الذي يراكم خبرات متنوعة لدى مديري هذه المدارس، وبالتالي كفاءتهم في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع مجالات تركيز نموذج (Shockloy, Zalabak. Eliss & Cesarea, 2000: 38-41) والذي ينص على أن مواصفات الإدارة امتيازها بالجدارة والكفاءة الكافية.

وكانت أدنى فقرة في مجال "الثقة في المدير": الفقرة رقم (6) التي نصت على: "يُعامل مدير المدرسة جميع العاملين بعدالة وموضوعية"، احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (75.48%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود علاقة تعاونية بين الإدارة والمعلمين، تظهر على أرض الواقع من خلال القرارات والاجراءات التي تعطيها الإدارة للمعلمين لممارسة مهامهم المطلوبة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (سليمان، 1987: 327) من أن شروط التفويض الناجح؛ أن تتوفر العدالة والموضوعية والشفافية، بعيدة عن الأهواء والميول الشخصية.

ثانياً- فيما يتعلق بالمجال الثاني "الثقة في الزملاء":

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "الثقة في الزملاء"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1	تسود علاقات الثقة بين العاملين في المدرسة	3.847	.982	76.94	كبيرة	8

2	يتبادل العاملون الثقة فيما بينهم في المدرسة	3.929	.900	78.58	كبيرة	6
3	يستطيع المعلمون الاعتماد على بعضهم البعض في المواقف الصعبة	3.836	.942	76.72	كبيرة	9
4	يتعامل المدير مع معلميه كزملاء في العمل	3.963	.870	79.26	كبيرة	5
5	يتناقش المعلمون مع بعضهم البعض في المواقف الصعبة بصراحة	3.974	.824	79.48	كبيرة	3
6	يساعد المعلمون بعضهم البعض عند الحاجة	3.802	1.033	76.04	كبيرة	10
7	يشارك المعلمون بعضهم البعض في مناسباتهم الخاصة	4.056	.821	81.12	كبيرة	1
8	يسود جو المحبة والتوافق والوئام بين العاملين داخل المدرسة	4.005	.840	80.10	كبيرة	2
9	يتقهم المعلمون وجهات النظر المختلفة بينهم في الجوانب السياسية والاجتماعية	3.901	.794	78.02	كبيرة	7
10	يتبادل المعلمون الزيارات الصفية (توجيه الأقران)	3.969	.834	79.38	كبيرة	4

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال "الثقة في الزملاء" تراوحت بين (76.04%-81.12%) وبدرجة كبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال "الثقة في الزملاء": الفقرة رقم (7) التي نصت على: "يشارك المعلمون بعضهم البعض في مناسباتهم الخاصة"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.12%) بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المعلمين يقضون جل وقتهم في المدرسة بشكل يومي، فتصبح العلاقة بين زملاء العمل أمراً طبيعياً، يتطلب الانسجام بينهم، وبالتالي تتطور هذه العلاقة خارج نطاق العمل للمشاركة المتبادلة بينهم في المناسبات الخاصة، فهم يمثلون في علاقاتهم أسرة واحدة هي الأسرة المدرسية.

وكانت أدنى فقرة في مجال "الثقة في الزملاء": الفقرة رقم (6) التي نصت على: "يساعد المعلمون بعضهم البعض عند الحاجة"، احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (76.04%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى كل معلم يصعب عليه نسيان الأيام الأولى لممارسته مهنة التعليم، وشعوره بأنه بحاجة إلى من يقف معه من الزملاء المعلمين ممن سبقوه في هذا المجال، فكل بداية صعبة، لذا يقوم المعلمون بمساعدة زميلهم ونقل خبراتهم إليه في حال طلبها منهم، أو وجد أنه بحاجة إليها، ولكن في بعض الأحيان قد لا يستطيع المعلمون تقديم المساعدة لزملائهم بسبب ظروف وضغط العمل المتواصل أثناء الدوام المدرسي.

ثالثاً- فيما يتعلق بالمجال الثالث "الثقة في الطلبة وأولياء الأمور":

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "الثقة في الطلبة وأولياء الأمور"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1	يثق المعلمون بطلبتهم داخل المدرسة	3.754	.805	75.08	كبيرة	4
2	يثق المعلمون بمقدرة الطلبة على التعلم	3.771	.810	75.42	كبيرة	2
3	يثق المعلمون بمقدرة الطلبة على تحمل المسؤولية	3.670	.857	73.40	كبيرة	7
4	يثق المعلمون بأن الطلبة صادقون في أقوالهم	3.529	.854	70.58	كبيرة	12

5	يثق المعلمون بالدور الذي يقوم به أولياء الأمور لصالح المدرسة	3.647	.835	72.94	كبيرة	8
6	يفي أولياء الأمور بالتزاماتهم نحو أبنائهم	3.625	.884	72.50	كبيرة	9
7	يثق المعلمون بدعم أولياء الأمور لأبنائهم	3.721	.842	74.42	كبيرة	6
8	يثق المعلمون بما يخبرهم به أولياء الأمور عن أبنائهم	3.769	.828	75.38	كبيرة	3
9	يستجيب أولياء الأمور لدعوات المدرسة، واجتماعات أولياء الأمور	3.749	.844	74.98	كبيرة	5
10	يسهم أولياء الأمور في التبرعات العينية والمادية لصالح المدرسة	3.574	.896	71.48	كبيرة	10
11	يتقهم أولياء الأمور لأي اشكالية تحدث بين المعلم والطلاب	3.566	.858	71.32	كبيرة	11
12	يلجأ الطلبة إلى معلمهم، في حال حدوث خلات بينهم وبين زملائهم	3.819	.799	76.38	كبيرة	1

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال "الثقة في الطلبة وأولياء الأمور" تراوحت بين (70.58%-76.38%) وبدرجة كبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال "الثقة في الطلبة وأولياء الأمور": الفقرة رقم (12) التي نصت على: "يلجأ الطلبة إلى معلمهم، في حال حدوث خلات بينهم وبين زملائهم"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.38%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن العديد من الطلبة ينظرون إلى المعلم كأخ كبير، وفي حالات أخرى ينظرون إليه كصديق، وذلك حسب نوع العلاقة التي يبنونها المعلمون معهم، وبالتالي في حال حدوث أي خلات بين الطلبة يجدون أن المعلم هو أكثر الأشخاص قرباً ورغبةً في حلها؛ لحرصه على المحافظة على مناخ تعليمي دافئ وأجواء ملائمة لتحقيق أهداف العملية التعليمية بفاعلية من طلبتهم. وكانت أدنى فقرة في مجال "الثقة في الطلبة وأولياء الأمور": الفقرة رقم (4) التي نصت على: "يثق المعلمون بأن الطلبة صادقون في أقوالهم"، احتلت المرتبة الثانية عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (70.58%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هذه الثقة تكون محل اختبار من قبل المعلمين في بعض الحالات وبعض المواقف، وتكون نتيجة هذه الاختبارات إيجابية، بحيث يكون الصدق هو السمة السائدة في نتائج تلك الاختبارات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وتفسيرها والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية)؟ وتتبقى عن هذا السؤال الفرضيات التالية:

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الذكور (ن=164) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الإناث (ن=191) لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية موضوع الدراسة باستخدام اختبار "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (14): اختبار "T" للفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
المجال الأول: الثقة في المدير	ذكر	164	3.863	.646	.260	

غير دالة إحصائياً		.771	3.883	191	أنثى	
غير دالة إحصائياً	.961	.625	3.892	164	ذكر	المجال الثاني: الثقة في الزملاء
		.679	3.959	191	أنثى	
دالة عند .01	3.272	.594	3.795	164	ذكر	المجال الثالث: الثقة في الطلبة وأولياء الأمور
		.604	3.586	191	أنثى	
غير دالة إحصائياً	.850	.568	3.847	164	ذكر	الاستبانة ككل
		.563	3.796	191	أنثى	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (353) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.58)

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية في المجال الأول والثاني من مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة في المدير، الثقة في الزملاء، ومستوى الثقة التنظيمية ككل في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه يوجد اتفاق بين المعلمين من الجنسين على أهمية توافر مستوى كبير من الثقة التنظيمية في مدارسهم خاصة مع المدير والزملاء، هذه الثقة تنظم طبيعة العلاقة بينهم، وما ينتج عن ذلك من الشعور بالراحة والاندماج في هذا المناخ الدافئ أم عدم الانسجام نتيجة التردى في مستوى الثقة بينه وبين المدير والزملاء، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مخامرة، 2018) ودراسة (دراوشة، 2017)، بينما اختلفت مع دراسة (أبو اسنينة، 2015).

- أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية في المجال الثالث من مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة في الطلبة وأولياء الأمور في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذكور. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين الذكور أقدر على التعامل مع الطلبة وأولياء أمورهم؛ كونهم يتسمون بعلاقات اجتماعية اكتسبوها من الطبيعة الاجتماعية التي يتسم بها المجتمع الفلسطيني الذكوري، لذا فإن الكثير من العلاقات بين المعلمين والطلبة هي امتداد لعلاقة المعلمين مع أبناء الطلبة الذين هم في الغالب زملاء للمعلمين أو جيران أو معارف سابقين.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل - دراسات عليا). وللتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل (ن=292) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي دراسات عليا (ن=63) لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (15): اختبار "T" للفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
المجال الأول: الثقة في المدير	بكالوريوس فأقل	292	3.868	.714	.336	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	63	3.901	.726		
المجال الثاني: الثقة في الزملاء	بكالوريوس فأقل	292	3.933	.650	.320	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	63	3.904	.681		

المجال الثالث: الثقة في الطلبة وأولياء الأمور	بكالوريوس فأقل	292	3.684	.592	.106	غير دالة احصائياً
	دراسات عليا	63	3.675	.682		
الاستبانة ككل	بكالوريوس فأقل	292	3.820	.558	.026	غير دالة احصائياً
	دراسات عليا	63	3.818	.600		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (353) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.58)

يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الثقة التنظيمية تعتمد على وعي عناصر المجتمع المدرسي بأهميتها خاصة المديرين والمعلمين، ومدى انفتاحهم على الآخرين، وبالتالي فإن المعلمين من كافة المؤهلات العلمية يحتاجون لهذه الثقة لاتفاقهم على أهميتها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مخامرة، 2018)، بينما اختلفت مع دراسة (أبو اسنينة، 2015).

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (10 سنوات فأقل - أكثر من 10 سنوات).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات (ن=118) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات (ن=237) لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية موضوع الدراسة باستخدام اختبار T. test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (16): اختبار "T" للفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
المجال الأول: الثقة في المدير	10 سنوات فأقل	118	3.8593	.66219	.274	غير دالة احصائياً
	أكثر من 10 سنوات	237	3.8814	.74184		
المجال الثاني: الثقة في الزملاء	10 سنوات فأقل	118	3.8771	.59620	1.048	غير دالة احصائياً
	أكثر من 10 سنوات	237	3.9544	.68206		
المجال الثالث: الثقة في الطلبة وأولياء الأمور	10 سنوات فأقل	118	3.6921	.56672	.191	غير دالة احصائياً
	أكثر من 10 سنوات	237	3.6790	.62859		
الاستبانة ككل	10 سنوات فأقل	118	3.8022	.51039	.410	غير دالة احصائياً
	أكثر من 10 سنوات	237	3.8283	.59223		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (353) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.58)

يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية في مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الحكومية سواء ذوي سنوات الخدمة القصيرة أو المتوسطة أو الطويلة يعتبرون أن توافر مستوى من الثقة التنظيمية بينهم وبين زملائهم ومديرهم وطلبتهم وأولياء أمورهم أمر ضروري لا غني لهم عنه، فهو يحدد طبيعة المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه، الأمر الذي

ينعكس على تكيفهم من عدمه، وبالتالي على مستوى انتاجيتهم وجودة أدائهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مخامرة، 2018) ودراسة (أبو اسنينة، 2015).

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمتغير المديرية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينوس، شرق خانينوس، رفح).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** للكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية تعزى لمتغير المديرية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (17): نتيجة اختبار "F" للفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
المجال الأول: الثقة في المدير	بين المجموعات	27.671	6	4.612	10.452	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	153.551	348	.441		
	الاجمالي	181.222	354			
المجال الثاني: الثقة في الزملاء	بين المجموعات	22.573	6	3.762	10.128	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	129.274	348	.371		
	الاجمالي	151.847	354			
المجال الثالث: الثقة في الطلبة وأولياء الأمور	بين المجموعات	8.374	6	1.396	3.966	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	122.465	348	.352		
	الاجمالي	130.839	354			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	15.804	6	2.634	9.401	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	97.503	348	.280		
	الاجمالي	113.307	354			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (348.6) ومستوى دلالة 0.05 = (2.10)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.80).

يتضح من الجدول السابق أن قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في كافة المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المديرية، وللكشف عن اتجاه هذه الفروق لجأ الباحثان إلى استخدام اختبار شيفيه Scheffe، لمعرفة الفروق وكانت كالتالي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بين المعلمين التابعين لمديرية شرق غزة والمعلمين التابعين لمديرية غرب غزة، في مجالي (الثقة في المدير، الثقة في الزملاء)، وكانت الفروق لصالح المعلمين التابعين لمديرية شرق غزة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بين المعلمين التابعين لمديرية الوسطى والمعلمين التابعين لمديرية شرق خانينوس في مجالات (الثقة في المدير، الثقة في الزملاء، الثقة في الطلبة وأولياء الأمور) وفي الدرجة الكلية للثقة التنظيمية، وكانت الفروق لصالح المعلمين التابعين لمديرية شرق خانينوس. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن التوقعات الإيجابية لدى عناصر المجتمع المدرسية بمديرية شرق خانينوس متبادلة خاصة بين الأطراف الأربعة: (المدير، المعلم، الطلبة ولي الأمر)، وهذا يعود إلى الطبيعة المميزة لسكان هذه المنطقة التي تتميز بالبساطة والطيبة كونها منطقة ريفية متماسكة، الجميع فيها يحرصون على بعضهم البعض.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بين المعلمين التابعين لمديريات شمال غزة وشرق غزة وخانيونس من جهة والمعلمين التابعين لمديرية الوسطى من جهة أخرى، في مجالي (الثقة في المدير، الثقة في الزملاء) وفي الدرجة الكلية للثقة التنظيمية، وكانت الفروق لصالح المعلمين التابعين لمديريات شمال غزة وشرق غزة وخانيونس. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المديريات الثلاث هي مديريات تعد أكثر حداثة في تاريخ نشوئها، لذا فإن العاملين فيها من مسؤولين ومشرفين وإدارة مدرسية حريصون على إثبات أنهم ليسوا أقل تميزاً عن العاملين في المديريات الأصلية، وكونهم يدركون أن من يصنع التميز هو جمهور المعلمين، فكان لزاماً عليهم كسب ثقة المعلمين بمكونات وعناصر المجتمع المدرسي، لذا سعت هذه المديريات لزرع الثقة التنظيمية بين المعلمين وبين المعلمين ومديرهم وبين المعلمين ومشرفيهم، وبين المعلمين والطلبة والمعلمين وأولياء أمور الطلبة، وذلك من خلال فعاليات مجتمعية ومدرسية تنظمها المديرية من حين لآخر، كإحياء المناسبات الوطنية ودعوة أولياء أمور الطلبة إلى المشاركة فيها، وإنشاء صندوق دعم الطالب، والمبادرات التطوعية تجاه أفراد ومؤسسات مجتمعية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بين المعلمين التابعين لمديرية الوسطى والمعلمين التابعين لمديرية رفح في مجالات (الثقة في الطلبة وأولياء الأمور) وفي الدرجة الكلية للثقة التنظيمية، وكانت الفروق لصالح المعلمين التابعين لمديرية رفح. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى التقارب الجغرافي والتداخل العائلي والأسري ووجود درجة عالية من التواصل، مما رفع من مستوى ثقة معلمهم بهم وبقدرتهم على إحداث التغيير والتحسين المرغوب تجاه الأهداف التعليمية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ونفسرها والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الثقة التنظيمية فيها؟ وتنبثق عن هذا السؤال الفرضية التالية:

الفرضية التاسعة: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الثقة التنظيمية فيها. ولإجابة عن السؤال السابق والتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان بالمقارنة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الثقة التنظيمية فيها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (18): معاملات الارتباط بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التفويض وبين متوسط تقديراتهم لمستوى

الثقة التنظيمية

استبانة الثقة التنظيمية				متغيرات الدراسة	
الدرجة الكلية للثقة التنظيمية	الثقة في الطلبة وأولياء الأمور	الثقة في الزملاء	الثقة في المدير		
.503**	.413**	.402**	.483**	المجال الإداري	استبانة التفويض
.496**	.419*	.395**	.467**	المجال المالي	
.652**	.436**	.561**	.691**	مجال شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية	
.700**	.480**	.593**	.740**	مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	
.707**	.517**	.589**	.721**	الدرجة الكلية للتفويض	

** دالة عند 0.01

* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح=2-355) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.098 ، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.128

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية دالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة التفويض بمجالاته في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الثقة التنظيمية بمجالاتها فيها، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي بينهما (0.707) وهي معامل ارتباط جيد يدل على قوة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض ومستوى الثقة التنظيمية فيها، **ويفسر الباحثان** هذه النتيجة بأنه كلما زادت درجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظة غزة كلما ارتفع مستوى الثقة التنظيمية فيها، كما أن التفويض من قبل مديري المدارس الثانوية للمعلمين في المهام التي تتفق واستعداداتهم وميولهم؛ يسهم في نجاحهم في تأدية هذه المهام، وبالتالي يرتفع مستوى الثقة التنظيمية لديهم تجاه مديريهم الذين فوضوهم، وتجاه معلمهم الذين شاركوهم الخبرة والعون، وتجاه الطلبة الذين مثلوا الوسط الحيوي لهذه المهام، كما أن المهام التي يفوض فيها المعلمون تزيد من قدرتهم على التعامل مع المواقف المختلفة، فبعضها تتطلب منهم التعامل مع المسؤولين والموجهين كالمهام الإدارية والعاملين بأقسام مديريات التربية والتعليم، وبعضها يتطلب التعامل مع المكتبات وشركات النقل لتنظيم الرحلات، والبعض الآخر يتطلب مشاركة جمهور أولياء الأمور والمشاركة في الفعاليات المدرسية والمجتمعية، وكل ذلك يزيد من مستوى الثقة التنظيمية بينهم وبين جميع عناصر المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Bell, (2012) التي توصلت إلى أن عملية التفويض تساهم في الثقة، كذلك اتفقت مع ما أشار إليه (أبو معمر، 2009) من أن التفويض يساعد أيضاً في زيادة الثقة وبناء علاقات إيجابية بين المدير والمؤوسين.

التوصيات:

1. عقد وزارة التربية والتعليم لدورات تأهيلية لمديري المدارس تبرز الفوائد المترتبة على قيامهم بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين فيها، مما يرفع مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين
2. عقد ورش عمل في الوزارة وبمشاركة مديري المديريات لمناقشة القضايا التي تصلح للتفويض وتزيد من مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين.
3. عقد المزيد من الاجتماعات الدورية المدرسية والعمل على ممارسة التفويض بما يزيد من مستوى الثقة بين المديرين والمعلمين.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أبو اسنينة، عونية (2015). مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة جرش، جرش، الأردن.
- أبو حشيش، بسام (2018). أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الأقصى بغزة، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، 11 (37)، 99-124.
- أبو خيران، غسان (2011). تفويض الصلاحيات داخل مؤسسات المجتمع المدني ودوره في تعزيز التنمية الإدارية في محافظة بيت لحم، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- أبو شريعة، محمد وآخرون (2017). أنماط السلوك القيادي وعلاقته بتفويض السلطة لدى مديري ومديرات المدارس في مديرتي تربية البادية الجنوبية ومعان الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، **مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث**، 3 (2)، 128-159.
- أبو عيدة، زينب (2017). الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين وعلاقتها بدinاميكية التغيير المؤسسي، كلية التربية، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- أبو معمر، وصفية (2009). درجة ممارسة القيادات الادارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو ناصر، فتحي (2008). **مدخل إلى الإدارة التربوية**، ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة.
- أحمد، عصام (2017). اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- الأسمر، منى (2017). الثقة التنظيمية بجامعة أم القرى والعوامل المؤثرة فيها "دراسة ميدانية"، **مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر**، 2 (174)، 305-345.
- الأغا، أفيان (2013). درجة ممارس مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم ، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الحدان، نسيم (2017). درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحسيني، عزة وأحمد، إيمان (2005). الثقة التنظيمية وفعالية الاداء المدرسي بجمهورية مصر العربية، **مجلة التربية**، 8 (17)، 134-17.
- الحضرمية، جواهر (2015). درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوة، مسقط، سلطنة عمان.
- الحوامة، نضال، والكساسبة، محمد (2000). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا اعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة- دراسة ميدانية، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات والعلوم الانسانية والاجتماعية**، 15 (6)، 141-196.
- الحوارني، طارق (2013). تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الخيري، منى (2014). دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- دراوشة، نجوى (2017). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **المجلة الأردنية في العلوم التربوي**، 13 (3)، 373-388.
- ذياب، أمجد (2004). تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. **رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- السحباني، ابراهيم (2012). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- السعود، راتب و رحيم، نظمية (2014). درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس**، 12 (3)، 32-62.
- السعودي، موسى (2005). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الاردنية: دراسة ميدانية، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، 32 (1)، 100-115.
- سليمان، عرفات (1987). **استراتيجية الادارة في التعليم - ملامح من الواقع المعاصر**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الشقيرات، محمد والجازي، رائدة (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 3 (9)، 1-17.

- الصقير، عبد المحسن (2014). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الظفيري، ممدوح (2012). أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت- دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عبد الجبار، جميل (1987). تفويض السلطة الادارية في المؤسسات العامة المستقلة في الاردن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.
- العثمان، محمد (2003). تفويض السلطة واثره على كفاءة الاداء، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا-قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الدوان، واصف (2017). التفويض الإداري وأثره على تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية، مجلة كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية، 44 (4)، 19-34.
- العرفي، دلال (2018). مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عساف، محمود (2005). واقع الادارة المدرسية في ضوء معايير الادارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- العسكري، زينب (2013). واقع التفويض في مدارس التعليم الثانوي بمدينة العين من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات.
- عطوي، جودت (2014). الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط8، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العمري، مها (2019). معوقات التفويض الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (6)، 263-280.
- العوفي، محمد (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الغش، غياث (2015). تفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرار التربوي في مديرتي التربية في محافظتي دمشق وريفها، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم التربية المقارنة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- فارس، محمد (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على جامعة الازهر- غزة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 22 (2)، 165-195.
- فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد (2003). اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والادارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، مجلة الإدارة العامة، 43 (2)، 257-304.
- قموة، سحر (2008). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بالروح المعنوية والاداء الوظيفي لدى معلمهم، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- كاظم، أميرة (2014). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 8 (31)، 227-249.

مخامرة، كمال (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اريحا والأغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم، *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية جامعة بابل*، (41)، 234-251.

معاينة، عادل واندرواس، رامي (2009). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية- دراسة وصفية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 10 (4)، 88-116.

مهنا، ابراهيم (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، *رسالة ماجستير*، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

اليقوب، تمارا (2004). ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، *رسالة ماجستير*، جامعة اليرموك إربد، الأردن.

قائمة المراجع المرونة:

- Abu Sneina, Aouniyah (2015). The level of organizational confidence in public secondary schools in Jerash Governorate from the point of view of teachers (in Arabic), **Master's thesis**, Jerash University, Jerash, Jordan.
- Abu Hashish, B. (2018). The effect of perceived organizational support as a mediating variable between organizational trust values and organizational citizenship behavior, an applied study on workers at Al-Aqsa University in Gaza(in Arabic), **The Arab Journal for Quality Assurance of University Education**, 11 (37), 99-124
- Abu Khairan, Ghassan (2011). Delegating powers within civil society institutions and its role in promoting administrative development in the Bethlehem Governorate(in Arabic), **Master's Thesis**, Deanship of Graduate Studies, Al-Quds University, Jerusalem, Palestine.
- Abu Sharia, M. et al. (2017). Patterns of leadership behavior and its relationship to the delegation of authority among school principals in the directorates of Southern Badia and Ma'an, Jordan, from the point of view of teachers(in Arabic), **Al-Hussein Bin Talal University Journal for Research**, 3 (2), 128-159
- Abu Eida, Zainab (2017). Organizational trust in secondary schools in the southern governorates of the State of Palestine and its relationship to the dynamics of institutional change, College of Education(in Arabic), **Master's thesis**, Department of Fundamentals of Education, Al-Azhar University, Gaza, Palestine
- Abu Muammar, Safia (2009). The degree of practice of administrative leaders in Palestinian universities in the governorates of Gaza to delegate authority and ways to activate it (in Arabic), **Master's Thesis**, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Ahmed, Essam (2017). Attitudes of managers and employees towards the delegation of authority in the directorates of ministries in the Nablus governorate(in Arabic), **Master's thesis**, Deanship of Graduate Studies, Al-Quds University, Jerusalem, Palestine
- Al-Asmar, M. (2017). Organizational trust at Umm Al-Qura University and the factors affecting it, "A field study"(in Arabic), **Journal of the College of Education**, Al-Azhar University, 2 (174), 305-345.
- Agha, Afnan (2013). The degree of secondary school principals' practitioners in the governorates of Gaza for administrative authorization and its relationship to their time management from the point of view of their deputies (in Arabic), **Master's thesis**, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Hardan, Naseem (2017). The degree of emotional intelligence for public secondary school principals and its relationship to the organizational confidence of teachers from their point of view in the capital, Amman(in Arabic), **Master's thesis**, College of Educational Sciences, Middle East University, Amman, Jordan.

Al-Husseini, A. and Ahmed, I. (2005). Organizational trust and the effectiveness of school performance in the Arab Republic of Egypt (in Arabic), **Journal of Education**, 8 (17), 17-134.

Hadrami, Jawaher (2015). The degree of delegating authority to principals of basic education schools from the point of view of teachers in Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman (in Arabic), **Master's thesis**, College of Science and Arts, Nizwa University, Muscat, Sultanate of Oman.

Al-Hawamdeh, N. and Al-Kasasbeh, M. (2000). The impact of organizational trust and participation in decision-making on the satisfaction of faculty members at Mutah University - a field study (in Arabic), **Mutah Journal for Research, Studies, Humanities and Social Sciences**, 15 (6), 141-196.

Hourani, Tariq (2013). Delegating authority to secondary school principals in a banquet city and its relationship to teachers' organizational loyalty from their point of view (in Arabic), **Master's thesis**, College of Educational Sciences, Middle East University, Amman, Jordan.

El-Khairi, Mona (2014). The role of organizational trust in improving the quality of school performance from the point of view of secondary school teachers in the city of Makkah (in Arabic), **Master's thesis**, College of Education, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.

Darawshe, N. (2017). Organizational justice prevailing in Jordanian universities and its relationship to organizational trust from the point of view of faculty members (in Arabic), **The Jordanian Journal of Educational Sciences**, 13 (3), 373-388.

Diab, Amjad (2004). Delegating authority to UNRWA school principals in the northern governorates of Palestine from the teachers' point of view (in Arabic). **Master's Thesis**, College of Education, An-Najah National University, Palestine.

Al-Sahbani, Ibrahim (2012). Delegating authority to secondary school principals in Gaza governorates and its relationship to job satisfaction among their teachers (in Arabic), **Master's thesis**, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.

Al-Saud, R. and Rahim, N. (2014). The degree of delegation of authority to the deans of academic faculties in Jordanian public universities and its relationship to job performance among the heads of departments in them (in Arabic), **Journal of the Association of Arab Universities for Education and Psychology**, 12 (3), 32-62.

Shugairat, M. and Al-Jazi, R. (2019). The degree of transformational leadership practice by government school principals in Ma'an Governorate and its relationship to the level of organizational confidence among teachers (in Arabic), **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 3 (9), 1-17.

Suleiman, Arafat (1987). **Management strategy in education - features of contemporary reality** (in Arabic), Cairo: Anglo-Egyptian Library.

Saudi, M. (2005). The relationship between organizational confidence and job satisfaction among workers in Jordanian ministries: a field study (in Arabic), **Journal of Administrative Sciences Studies**, 32 (1), 100-115.

Al-Sugair, Abdel-Mohsen (2014). The exercise of principals of general education schools in the Qassim region of the administrative powers granted and its relationship to organizational confidence from the point of view of teachers, principals and their agents (in Arabic), **Master's Thesis**, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia.

Al-Dhafiri, Mamdouh (2012). The impact of delegation of authority on the effectiveness of performance among employees of government sector institutions in Kuwait City - an applied study on the Ministry of Social Affairs and Labor (in Arabic), **Master's thesis**, College of Business, Middle East University, Amman, Jordan.

Abdul-Jabbar, Jamil (1987). Delegating administrative authority in independent public institutions in Jordan (in Arabic), **Master's thesis**, College of Administrative Sciences, University of Jordan, Amman, Jordan.

Muhanna, Ibrahim (2006). The relationship between delegation of authority and the effectiveness of decision-making in academic departments from the viewpoint of faculty members in Palestinian universities (in Arabic), **Master's thesis**, College of Education, An-Najah National University, Nablus, Palestine.

Al-Yacoub, Tamara (2004). The employee's trust in the manager and its role in his awareness of empowerment in the government sector, a field study from the point of view of employees in the Ministry of Industry and Trade and its public institutions (in Arabic), **Master's thesis**, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Adams, Samuel. (2004). The relationships among adult attachment, general self-disclosure, and perceived organizational trust, **Doctorate Thesis**, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute, State University, USA.

Bell, Reginald & Bodie, Nancy (2012). Delegation, Authority and Responsibility: Removing the Rhetorical Obstructions in the Way of an Old Paradigm, **Journal of Leadership-Accountability and Ethics**, 9(2), 94-108.

Chen, S. & Dhillon, G (2003). Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E- Commerce, **Journal of Information Technology and Management**, 4 (2), 303-318.

Demir, Kamile (2015). The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools, **Journal of Educational Science: Theory & Practice**, 15(3), 621-634.

Fitzroy, T. (2007). **The Importance of Organizational Trust**. Retrieved on September 3, 2016, from: <http://www.articlesbase.com/non-fiction-articles/the-importance-of-organizational-trust-193096.html>

Ghejan, Andrei & Gal, Johanna (2017). Delegation of Responsibilities and Decision-Making Authority in A low Trust country, **Bachelor Thesis in Business**, School of Business, Society and Engineering, Mälardalen University, Västerås, Sweden.

Griffin, Ricky (1997). **Management**, fifth edition

Hoppes, Cherron & Holley, Karri (2014). Organizational trust in time of challenge: the impact on faculty and administrators, **Journal of Innov High Educ**, 39, 201-216.

Kaneshiro, P. (2008). Analyzing The Organizational Justice Trust and Commitment Relationship In A Public Organization, **Doctorate Thesis**, Graduate Faculty of the Department of Business and Technology Management, North Central University, Minneapolis, USA.

Monobe, Ratau et al. (2012). The Effectiveness of Delegation as a Process in Primary Schools in South Central Region of Botswana, **Journal of Int J Edu Sci**, 4(2), 153-162.

Rawlins, Brad (2008). Measuring the Relationship Between Transparency and Employee Trust. **Public Relations Journal**, 2(2), 1-21.