

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<sup>\*1</sup>, Nagy R. Sukkar<sup>\*2</sup>**

**The Ministry of Education<sup>\*1</sup>, Al-Aqsa University – Gaza<sup>\*2</sup>**

<sup>\*</sup>Corresponding Author: [hammoudaa401@gmail.com](mailto: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 بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**

**حموده أحمد عبد الواحد<sup>1</sup>, د. ناجي رجب سكر<sup>2</sup>**

**وزارة التربية والتعليم<sup>1</sup>, جامعة الأقصى-غزة<sup>2</sup>**

### **الملخص:**

هدف البحث التعرف إلى طبيعة العلاقة بين التفويض والثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات، وقد اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (355) معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة، مثلث 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 وخان يونس، كما تبين أن هناك علاقة ارتباط إيجابية طردية بين درجة ممارسة التفويض ب مجالاته لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ومستوى الثقة التنظيمية ب مجالاتها 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 وتقديمهم 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، لمعرفتها بقدرتها على تحديد وتكوين المتطلبات وتطوير العناصر البشرية والمادية التي تهيئة للتنمية، عبر تحسين وتطوير الإدارة للوصول للهدف. والهدف الرئيس لإدارة أي نظام يتحدد في توجيهه وتنظيم العاملين فيه، وتفعيل جيد لمدخلات هذا النظام تحقيقاً لأهداف النظام، ومع تعدد النظم التي أوجدتها المجتمعات البشرية تطورت سبل إدارة هذه النظم، فأصبحت الإدارة اليوم تركز على المجهود العلمي والعملي وعلى الأفكار والنظريات وليس على مجرد التعليمات التي يجب إتباعها. (أبو ناصر، 2008: 15)

والنظام التربوي التعليمي مثل الأنظمة المختلفة يحتاج إلى إدارة، ولكي تحقق التربية شمارها، فإنها تحتاج إلى إدارة، تتضم نشاطاتها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المتوقعة، والإدارة أداة تطوير ونهوض بالمجتمع، تعمل على تقدمه ورفاهيته باستغلال الطاقات المتوفرة في الاتجاه الصحيح، مما حدث في التاريخ من تقدم ونهوض مثلاً حدث في الثورة الصناعية، والتقدم التكنولوجي المصاحب لها إنما يعود في معظمها 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، ويد من المركزية، ويعطي الفرصة للمرؤوسين للتدريب على الأعمال القيادية واتخاذ القرارات لتمكينهم من اتخاذ القرار الصائب، والاعتراف بقدراتهم، والاستفادة منها مصحوباً ذلك 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. (السباعي، 2012: 16)

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

وبعض المؤشرات والعناصر تشير إلى أن تجربة الثقة داخل المؤسسات يعد مهمة معقدة وصعبة وتحتاج إلى أن يؤدي القادة دوراً كبيراً، يتحلى 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 (الأسمري: 2017)، ودراسة (مخامرة: 2018)، و(العريفي: 2018)، و(الشقرات وجاري: 2019)، وقد تبين تدني في درجة الثقة التنظيمية، كما لم تتضمن 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 ( $0.05 \leq \alpha$ ) 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 ( $0.05 \leq \alpha$ ) 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 ( $0.05 \leq \alpha$ ) 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 ( $0.05 \leq \alpha$ ) 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 ( $0.05 \leq \alpha$ ) 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 ( $0.05 \leq \alpha$ ) 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 مدير 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 مدير تلك المدارس للتفويض.
2. من المؤمل أن يستفيد من نتائجها 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 خاصه 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 الزماني: 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 المسؤولين لأداء عمل معين من ضمن اختصاصه مع ضرورة الموافقة على هذا العمل وتتوفر الصالحيات الالزمة ل القيام بهذا العمل، والتي تم قياسها من خلال أداة البحث "الاستبانة".

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

#### الاطار النظري والدراسات السابقة:

##### أولاً: التفويض:

التفويض عملية يقوم بموجبها مدير المدرسة الثانوية بمحافظات غزة، بتفويض بعض الصالحيات للمعلمين ومنهم السلطة لتنفيذ هذه الصالحيات المرتبطة بالعملية التعليمية، مع ضرورة قبول المعلم لهذا العمل. (السباعي، 2012: 8). وعرف على أنه اسناد بعض المهام إلى مرؤوس مع منحه السلطة والصالحيات الالزمة لإنجاز هذه المهمة. (العسكري، 2013: 8). وقد عرفته الحضريمية بأنه تكليف من قبل مدير المدرسة للمعلمين ومنهم صالحيات بتنفيذ بعض المهام وتوكيلهم بمسؤوليات كل حسب قدراته ومهاراتهم، على أن يتحمل المدير المسؤولية الكاملة لنتائج التفويض. (الحضريمية، 2015: 20). وعرفه (Griffin, 1997: 306) على أنه عملية التي يقوم الرؤساء من خلالها بتخصيص جزء من عملهم للآخرين. ويعرف التفويض إجرائياً بأنه عملية من خلالها يتم منح السلطة من الإدارة إلى بعض المسؤولين لأداء عمل معين من ضمن اختصاصه مع ضرورة الموافقة على هذا العمل وتتوفر الصالحيات الالزمة ل القيام بهذا العمل.

##### أسباب التفويض:

وقد أشارت دراسة (السعود ورحيم ، 2014: 39) إلى ثلاثة أسباب للتفويض، وهي :

- المهام الموكلة للمدير تفوق بكثير الوقت المنوح 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 شاغليها، أو نقلهم أو مرضهم، وهنا يجب على غيرهم شغل هذا الأماكن لكي يستمر العمل بشكل سليم.

### أهمية التفويض:

وقد تناطحت دراسة (أبو خيران، 2011: 22)، ودراسة (السعود ورحيم، 2014: 39)، ودراسة (الحضرمية، 2015: 35)، في تحديد أهمية التفويض كالتالي:

- التفويض يتتيح 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 استعداد 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 الاعمال والخطط المرسومة لتنفيذها، ولذلك يجد نفسه في حاجة لتفويض جزء من سلطه لغيره، ليقوم ببعض هذه الاعمال وتوزيعها حسب متطلبات الموقف، وينتهي التفويض وفقاً للنتائج المنتظرة سواء كانت بالإيجاب أو السلب. (زياب، 2004: 34-35)

**مبدأ التحديد الوظيفي أو تحديد المسؤوليات:**

يعني هذا المبدأ، أنه لضمان نجاح عملية التفويض يجب تحديد المهام والمسؤوليات التي سيقوم بها منفوض لهم السلطة، تحديداً دقيقاً واصحاً، وتكون هذه المهام والمسؤوليات من الأمور الالزامية لتنفيذ وتحقيق الأهداف المطلوبة التي تم تحديدها. ويرى (القريوتى، 2003) أن الوصف الوظيفي الواضح والدقيق الحجر الأساس الذي تنبثق منه عملية تحديد المهام والمسؤوليات، بحيث يعد تحديد معيار الأداء المطلوب بال النوع والكم أمراً بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف في إطار الالتزام بالأنظمة والتعليمات وما تسمح به. (السباعي، 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 نقلأً 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 درية كاملة بمن هو رئيسه بالتحديد، ليعرف إلى من يلتجأ في المشكلات والمسائل التي لا تكفي السلطة المفوضة إليه لمواجهها 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 يتخلّى عن هذه المسؤولية، ولكن أحياناً يجد المدير نفسه أنه قد فوض سلطة غير مناسبة، أو أن العاملين لا يمكنهم القيام بالعمل المفوض إليهم. (زياب، 2004: 35)

#### عناصر التفويض:

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

**الواجبات:** وهي تقويض 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 تقويض 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 التقويض:**

1. وجود نص الزامي قانوني صريح ومكتوب بمنح التقويض: 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 الأذن بالتفويض موجوداً وإليه يتم الاستناد في إصدار قرار التقويض ولا يتصرف

الأذن بالتفويض إلا إلى الاختصاصات الأصلية التي يستمدها من القوانين والأنظمة مباشرةً. (فليه وعبد المجيد، 2005: 329)

2. يجب أن يكون التقويض جزئياً: الهدف الأساس للتفويض تخفيف العبء عن الرئيس، بتحويل جزء من مهامه إلى بعض مرؤوسيه، لذلك يجب أن يكون التقويض بجزء من الاختصاص وعدم جواز التقويض الكلي. (العثمان، 2003: 58)

3. وضوح حدود التقويض: يجب أن يكون قراراً صريحاً ومحدداً من غير أي غموض أو التباس. (أبو معمر، 2009: 88)

4. أن يكون التقويض موقتاً: يتبعي 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. (الغض، 2015: 47)

**ثانياً: الثقة التنظيمية:**

وتعرف الثقة التنظيمية بأنها "اعتزاز الفرد بأهداف المنظمة و سياساتها التي يعمل فيها ، و تؤدي إلى زيادة حبه و ولائه و انتماصه لها وللعاملين معه في المنظمة". (الحردان، 2017 : 16)، وعرفها (Chen & Dhillon, 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 الآخر جدير ويمكن الاعتماد عليه ونزيه ويتصرف بحسن نية" (Rawlins, 2008:5)

**أهمية الثقة التنظيمية:**

وقد ذكرت العديد من الدراسات السابقة كدراسة كل من: (الحومدة والكسابية، 2000)، و(Kaneshiro, 2008) و(اليعقوب، 2004)، و(الحسيني وأحمد، 2005)، و(السعدي، 2005)، و(العوفي، 2005)، و(قمهة، 2008)، و(معايعة واندرواس، 2009) و(fitzroy, 2007) و(الخيري، 2014) أهمية الثقة التنظيمية ومنها:

1. تزيد من معدل الرضا الوظيفي، و تؤدي إلى أداء ذو فاعلية وجودة أكبر، و تزيد من الالتزام التنظيمي.

2. تجعل العمل في المنظمة عملاً مترابطاً و متماسكاً، و تزيد من إنتاجية الأفراد .

3. تشجع على المناقشات والحوارات المفتوحة، و تقلل حدوث الصراع التنظيمي.

4. ترفع الروح المعنوية للموظفين، و تدعم الابتكار و تشجع على الإبداع، و تتمي الولاء التنظيمي، فتخفف من معدلات الغياب وتأخير ودوران العمل بالمؤسسة.

5. تزيد من القدرة على تبادل وجهة النظر بحرية وراحة و التفاعل و التعامل 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 وتتنوعت وجهات نظرهم حول أبعاد الثقة التنظيمية ، وأشارت دراسة كلاً من: (العريفي، 2010: 21-22)، (معايعة 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: 70-70)، ودراسة (الحردان، 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 لمحاور معوقات التفويض الإداري (3.46).

2. دراسة العدوان(2017) تناولت الدراسة التفويض الإداري وأنثره على تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديرى ومعلمى المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية، فقد هدفت التعرف على آراء معلمى ومعلمات المرحلة الأساسية في مديرية لواء الشونة الجنوبية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختار الباحث عينة عشوائية تكونت من (30) معلمًا ومعلمة، حيث تم اختيارها بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وخلصت النتائج إلى أن درجة التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديرى ومعلمى 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 مديرى 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 ) معلمًا ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، كما تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفويض السلطة لدى مديرى 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 دراسة 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 لمديرى سلطة اتخاذ القرار وتفويضهم إلى مرؤوسيهم، 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 الإدراة، وأعطي لخمسين (50) مدرساً في المناطق الوسطى الجنوبية (مدارس سيريري). وقد تم تحليل نتائج الدراسة من خلال استخدام الجداول التي تبين توزيع التردد والنسب المئوية.

كشفت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة أنه عند تقويض المهام للمرؤوسين عادة يتقاسم مدير المدارس مع مرؤوسهم عباء العمل. وقد كان من أبرز النتائج أن مدير المدارس يواجهون بعض المشكلات الشخصية التي تحول دون إتمام عملية التقويض بنجاح.

**المحور الثاني: دراسات مرتبطة بالثقة التنظيمية:**

1. دراسة الشقيرات والجازي (2019): هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مدير 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 مدير 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 المواطنة، ولتحقيق اهداف 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، وإن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط بشكل كلي العلاقة ما بين قيم الثقة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
3. دراسة مخامرة (2018): هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميهم، ومعرفة تأثير كل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، أما العينة العشوائية ف تكونت من (120) معلماً، وتم استخدام الاستبانة للدراسة. وقد توصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة الادارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين ممارسة الادارة بالتجوال والثقة التنظيمية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.
4. دراسة Demir (2015): توضح الدراسة تأثير مستوى الثقة لمعلم 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 بوردور، واعتمد الباحث لجمع البيانات على استبانتين كأدلة للدراسة. وقد اشارت النتائج إلى أن مستويات الثقة لدى المعلمين نحو مؤسساتهم في المدارس الابتدائية في بوردور 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 والأداريين، واستخدمت الملاحظة والمقابلة كأدوات للدراسة. واظهرت النتائج أن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول المناخ الآمن للحرم الجامعي والمشاركة في اتخاذ القرارات والشفافية تؤثر ايجابياً في الثقة التنظيمية لديهم.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال تتبع الدراسات السابقة تبين أنها توكل جميعها على أهمية التقويض والثقة التنظيمية كأحد متطلبات نجاح وبقاء المؤسسات، وأن الثقة التنظيمية بابعادها وأنواعها المختلفة وأيضاً التقويض بشكله الناجح هم أحد أهم المؤشرات التي تؤثر في المؤسسات. وقد كشفت الدراسات أن الثقة التنظيمية كانت مرتفعة في بعض المؤسسات ومنخفضة في أخرى، وقد اتفقت 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 أدلة الاستبانة، بالنسبة لمجتمعات وعيّنات الدراسة الخاصة بالدراسات السابقة، وختلفت في

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

#### منهج البحث:

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

#### مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بجميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2019-2020م، والبالغ عددهم (4719) معلماً ومعلمة. وقد بلغت العينة (355) معلماً ومعلمةً، 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 تطبيقهما على أفراد البحث.

#### صدق الاستبانة:

#### أولاً/ صدق المحكمين:

قام الباحثان بعرض الصورة الأولية لأداة البحث (الاستبانة) على عدد من المحكمين والمحتملين في أصول التربية والإدارة التربوية من الجامعات والوزارات الفلسطينية، وذلك بهدف معرفة ملاحظاتهم حول تحقيق أبعاد الاستبانة وفقراتها لأهداف البحث، ومدى انتفاء الفقرات لمجالاتها، وسلامتها من حيث الصياغة اللغوية، وبعد استعادة الاستبانة قام الباحثان بتقريغ مجموعة الملاحظات التي أبدتها المحكمون، وفي ضوئها تم إعادة صياغة بعض الفقرات التي لم يتم الإجماع على ملائمتها للبحث، حيث وصلت أداة البحث إلى صورتها النهائية، وتمت الاستجابة على أداة البحث وفقاً لدرج خماسي على طريقة ليكرت (بدرجة كبيرة جداً - بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة منخفضة - بدرجة منخفضة جداً) وتصح 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 منها 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 التقويض (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 مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابيات 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

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

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتقدير عينة البحث لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، حصلت على وزن نسبي (75.7%) أي بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وعي مديرى المدارس أن قيامهم بتفويض العديد من الصالحيات 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 يجود العمل، خاصة فيما لو كان قائماً على دراية بالمؤهلات والقدرات والخبرات التي يمتلكها كل واحد من العاملين، وتقويضه المهمة التي تتواءم مع هذه القدرات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2017)، ودراسة (أبو شريعة وأخرون، 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، فتفوّضهم 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 مديرى المدارس بأهمية التفويض؛ كونه يُشجع العاملين في المدرسة - خاصة المعلمين - على تحمل المسؤولية، لكن وجود نوع من التخوف لدى بعض مديرى المدارس من أن يُفسر ذلك التفويض على أنه تنازلاً عن مسؤولياتهم الإدارية، ما يحد من استمراراهم في تفويض معلميمهم خاصة في المهام الإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السويدى، 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 حرفيًا بالقوانين الصادرة عن الوزارة، خاصة المالية منها، بحيث تلزم 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"

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

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

(%) 65.96-81.00 ودرجة 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، ينمّي 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 الادارة للصالحيات، 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 الصالحيات 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"

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

يتضح من الجدول السابق أن درجات تدبير 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: "يسهم 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 مالاً 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 وتحسين 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، لأن يستخدم في أمور هامشية على حساب توفير متطلبات العلمية التعليمية وخاصة التقنية منها.

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

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

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

نسبة قدره (81.24%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى إدراك مديرى المدارس لفوائد 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 يملكونه. وكانت أدنى فقرة في مجال "التفويض في مجال شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية": الفقرة رقم (12) والتي نصت على: "ثُقُوض الإِدَارَةِ المُعَلَّمِينَ بِالتَّخلُصِ مِنَ الْكُتُبِ التَّالِفَةِ وَالْزَّائِدَةِ، بِالتَّسْقِيقِ مَعَ الْمُدِيرِيَّةِ"؛ 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 بال المجال الرابع "التفويض في مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور":

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

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

الترتيب	درجة التقدير	وزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	م
1	كبيرة	80.16	.915	4.008	ثُقُوضُ الادارَةِ المرشد التَّربُويِ بِمُقَابَلَةِ اُولَيَاءِ الْأَمْوَارِ وَالاتِّصالِ بِهِمْ، لِلإِجَابَةِ عَنِ اسْتَفْسَارَاتِهِمْ، وَالْقَضَائِيَّا الخاصة بِأَبْنَائِهِمْ	1
6	كبيرة	75.20	.983	3.760	ثُقُوضُ الادارَةِ المُعَلَّمِينَ بِتَشْكِيلِ مَجْلِسِ الْآباءِ وَتَفْعِيلِهِ	2
4	كبيرة	75.60	.900	3.780	ثُقُوضُ الادارَةِ المُعَلَّمِينَ بِإِعْدَادِ خَطَّةِ تَنْظِيمِ عَلَاقَةِ الْمَدْرَسَةِ بِالْمَجَمُوعِ الْمَحَليِّ	3
2	كبيرة	77.24	.889	3.862	ثُقُوضُ الادارَةِ المُعَلَّمِينَ بِإِعْدَادِ جَوْلِ زَمْنِيِّ، لِإِحْيَاءِ الْمَنَاسِبَاتِ الْوَطَنِيَّةِ	4
8	كبيرة	74.58	.926	3.729	ثُقُوضُ الادارَةِ المُعَلَّمِينَ بِإِدَارَةِ اجْتِمَاعَاتِ مَجْلِسِ اُولَيَاءِ الْأَمْوَارِ بِالْمَدْرَسَةِ	5
3	كبيرة	77.12	.910	3.856	ثُقُوضُ الادارَةِ المُعَلَّمِينَ بِمُتَابَعَةِ الْأَنْشِطَةِ الْتَّقَافِيَّةِ وَالْاجْتِمَاعِيَّةِ	6
5	كبيرة	75.32	.872	3.766	ثُقُوضُ الادارَةِ المُعَلَّمِينَ بِالتَّوَاصُلِ مَعَ مَؤَسَّسَاتِ الْمَجَمُوعِ الْمَحَليِّ	7
7	كبيرة	75.08	.985	3.754	ثُقُوضُ الادارَةِ نَائِبِ المَدِيرِ بِإِدَارَةِ جَلَسَاتِ الْاجْتِمَاعِ الْدُورِيَّةِ لِلْمُعَلَّمِينَ أَحِيَاً، فِي حَالَةِ اِنْشُغَالِ المَدِيرِ	8
9	كبيرة	73.96	.969	3.698	يُفْوَضُ نَائِبُ المَدِيرِ لِحُضُورِ الْاحْتِفَالَاتِ وَالْمَعَارِضِ الْتَّقَافِيَّةِ فِي الْمَدِيرِيَّةِ أَحِيَاً	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: "ثُوضُّادُورُالادارَةِ المرشد التربوي بمقابلة أولياء الأمور والاتصال بهم، للإجابة عن استفساراتهم، والقضايا الخاصة بأبنائهم"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.16%) بدرجة كبيرة.

ويُعزو الباحثان ذلك إلى أن قيام مدير 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، ويدع المرشد التربوي أقدر الأشخاص على التواصل مع أولياء أمور الطلبة، إذ يعتبر أمين سر الطلبة ومستودع ثقتهم، وبالتالي يكون أقدر على تغيير قناعات آبائهم والتدارس والتشاور معهم في اختيار أفضل السبل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها أبناؤهم الطلبة.

وكانت أدنى فقرة في مجال "التفويض في التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور": الفقرة رقم (9) والتي نصت على: "يُفُوضُ نائب المدير لحضور الاحتفالات والمعارض الثقافية في المديرية أحياناً"، احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (73.96%) بدرجة كبيرة. ويُعزو 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 تمكّنه 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 تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية)؟ وتتبّع عن هذا السؤال الفرضيات التالية:

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

وللحقيقة 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" للفرق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6): اختبار T" للفرق 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 إحصائية
	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  $0.01 = (2.58)$

يتبيّن 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  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التفويض في مجال شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية في المدارس الثانوية بمحافظات 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 سكريبي وسكرتيرات المدارس على وجه الخصوص، كونهم يستلمونها وتسجل عهدة عليهم بداية العام أو من أثر العام السابق، وتحضر إلى المدرسة دائرة المتابعة الميدانية وللوازم، ل تقوم بالكشف عليها، وتقدير ما يمكن اسقاطه في حالة التلف أو الالتفاف.

- 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  $0.05 \leq \alpha$  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 لكل في المدارس الثانوية بمحافظات 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 تنسجم مع قيام الذكور بهذه الأدوار، فيما قد لا تنسجم مع تأثر المعلمات عن بيئتهم لما بعد الدوام المدرسي، والتحفظ الشديد مثلاً فيما يتعلق بالتواصل مع المجتمع المحلي، وتحتفظ هذه النتيجة مع دراسة (الحضرمية، 2015) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق لدرجة ممارسة التفويض لكل ومجالاته تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظات 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 ( $n=292$ ) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي دراسات عليا ( $n=63$ ) لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية موضوع البحث باستخدام اختبار  $T$  test للفرق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول يوضح ذلك:

جدول (7): اختبار  $T$  للفرق 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 دلالة احصائياً
	دراسات عليا	63	3.747	.605		
المجال الثاني: التفويض في المجال المالي	بكالوريوس فأقل	292	3.730	.604	.088	غير دلالة 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 دلالة احصائياً
	دراسات عليا	63	3.780	.647		
	بكالوريوس فأقل	292	3.812	.708	.587	

غير دالة احصائياً		.666	3.754	63	دراسات عليا	المجال الرابع: التفويف في مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور
غير دالة احصائياً	.452	.542	3.792	292	بكالوريوس فأقل	الاستبانة ككل
		.538	3.757	63	دراسات عليا	

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

يتبيّن 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 ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لدرجة ممارسة التفويف في المدارس الثانوية بمحافظات 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 تفرض لهم خاصة في مجال الاختصاص، كما أن العديد من هذه المهام تكتسب من خلال الممارسة والاحتكاك، وترتبط بطبيعة المعلم الانفتاحية على الآخرين.

وتنتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحضرمية، 2015).

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

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

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

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

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 ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين بغض النظر عن سنوات الخدمة؛ يرون أن تقويض الإدارية المدرسية لهم يعود لاعتبارات عدّة؛ 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 لأخر، لن ينجذب ذلك المهمة على الوجه المطلوب. وتنتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحضرمية، 2015).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المديريّة (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانيونس، شرق خانيونس، 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 المديريّة، والجدول التالي يوضح ذلك:

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

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

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

مرتبطان بعضهما، 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 احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقييمات أفراد العينة لدرجة ممارسة (التفويض في مجال شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية، التفويض في مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور) وفي ممارسة التفويض كل في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المديرية، وللكشف عن اتجاه هذه الفروق لجأ الباحثان إلى استخدام اختبار شيفييه Scheffe، لمعرفة الفروق وكانت كالتالي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقييمات عينة الدراسة بين المعلمين التابعين لمديرية شرق غزة من جهة والمعلمين التابعين لمديرية 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 تقييمات 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 تقييمات عينة الدراسة بين المعلمين التابعين لمديرية الوسطى لمديرية 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 لمديرية شمال غزة وشرق غزة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين التابعين لمديرية شرق غزة وشمال غزة؛ كونهم يعملون في مديرية 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 تقييمات 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 تقييمات 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 للعطاء، مما شجع مديرיהם على تفويضهم في مجالات أخرى تحتاجها المدرسة كمجال التفويض في شؤون المنهاج والكتب والوسائل التعليمية، الذي يحتاج العديد من الجهد 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 بمحافظات 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" ب مجالاتها ودرجتها الكلية، والجدول التالي يبيّن ذلك:

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

#### و درجتها الكلية

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

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة (المعلمين) لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات 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 والتوفيق والوئام بين العاملين داخل المدرسة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (زياد، 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؛ ليتمكنوا من إدارة هذه المدارس التي يتسم طلبها بمروهم بمرحلة عمرية حساسة، وأهمية هذه المرحلة لأولياء الأمور والطلبة لاحتواها على الثانوية العامة التي يترتب عليها آمال وطموحات مستقبلية، لذا تختار مديريات التربية والتعليم مدير 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"

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

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال "الثقة في المدير" من استبانة "الثقة التنظيمية"، تراوحت بين (75.48%) ودرجة 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 مدير المدرسة الثانوية يعيشون حالة من الاستقرار، والمتابعة الحثيثة لكل جزئية بتفاصيلها خلال اليوم الدراسي، ومعالجة أي إشكالية قبل أن تتفاقم؛ الأمر الذي يرافقهم خبرات متنوعة لدى مدير 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 بالجذارة والكفاءة الكافية.

وكانت أدنى فقرة في مجال "الثقة في المدير": الفقرة رقم (6) التي نصت على: "يُعامل مدير المدرسة جميع العاملين بعدالة موضوعية"، 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 والإجراءات التي تعطيها الإدارة للمعلمين لممارسة مهامهم المطلوبة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (سليمان، 1987: 327) من أن شروط التفويف 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"

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

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

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 زملاء المعلمين من من سبقوه في هذا المجال، فكل بداية صعبة، لذا يقوم المعلمون بمساعدة زملائهم 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 المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "الثقة في الطلبة وأولياء الأمور" التالي:

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

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

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

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 معلميهما، في حال حدوث خلافات بينهم وبين زملائهم"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.38%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن العديد من الطلبة ينظرون إلى المعلم كأب وكأخ كبير، وفي حالات أخرى ينظرون إليه كصديق، وذلك حسب نوع العلاقة التي يبنوها المعلمون معهم، وبالتالي في حال حدوث أي خلافات 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 بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية)؟ وتبين 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 بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى). وللحقيقة 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  $T$  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  $0.01 = 2.58$

يتبيّن 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 احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة في المدير، الثقة في الزملاء، ولمستوى الثقة التنظيمية ككل في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس. **ويغزو 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 تتنظم طبيعة العلاقة بينهم، وما ينبع عن ذلك من الشعور بالراحة والاندماج في هذا المناخ الدافئ أم عدم الانسجام نتيجة التردّي 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 احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة في الطلبة وأولياء الأمور في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذكور. **ويغزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين الذكور أقدر على التعامل مع الطلبة وأولياء أمورهم؛ كونهم يتسمون بعلاقات اجتماعية اكتسبوها من الطبيعة الاجتماعية التي يتصف بها المجتمع الفلسطيني الذكوري، لذا فإن الكثير من العلاقات بين المعلمين والطلبة هي امتداد لعلاقة المعلمين مع أباء الطلبة الذين هم في الغالب زملاء للمعلمين أو جيران أو معارف سابقين.**

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل - دراسات عليا).

وللحاق من صحة هذه الفرضية، قام الباحثان بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل ( $n=292$ ) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من مؤهلهم العلمي دراسات عليا ( $n=63$ ) لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية موضوع الدراسة باستخدام اختبار  $T$ . test للفرق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول (15): اختبار  $T$  للفرق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي**

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

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

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

يتبيّن 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 ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الثقة التنظيمية تعتمد على عناصر المجتمع المدرسي بأهميتها خاصة المديرين والمعلمين، ومدى افتتاحهم 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 سنينة، 2015).

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

وللحقيقة من صحة هذه الفرضية، قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات ( $n=118$ ) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات ( $n=237$ ) 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

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

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

يتبيّن 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 ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تُعزى لمتغير تغير سنوات الخدمة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الحكومية سواء ذوي سنوات الخدمة القصيرة أو المتوسطة أو الطويلة يعتقدون أن توافر مستوى من الثقة التنظيمية بينهم وبين زملائهم ومديريهم وطلابهم وأولياء أمورهم أمر ضروري لا غنى 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 ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي تعزى لمتغير المديري (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانيونس، شرق خانيونس، رفح).

للحقيقة 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 المديري، والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول (17): نتائج اختبار "F" للفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المديري**

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 .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 .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 .01
	داخل المجموعات	122.465	348	.352		
	الاجمالي	130.839	354			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	15.804	6	2.634	9.401	دالة عند .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 "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في كافة المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المديري، 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 مالي (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 خانيونس 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 خانيونس. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن التوقعات الإيجابية لدى عناصر المجتمع المدرسي بمديرية شرق خانيونس مترابطة خاصة بين الأطراف الأربع: (المدير، المعلم، الطلبة ولي الأمر)، وهذا يعود إلى الطبيعة المميزة لسكان هذه المنطقة التي تتميز بالبساطة والطيبة كونها منطقة ريفية متassكة، 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 مجال (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 حداً في تاريخ نشوئها، لذا فإن العاملين فيها من مسؤولين ومسرفيين وإدارة مدرسية حريصون على إثبات أنهم ليسوا أقل تميزاً عن العاملين في المديريات الأصلية، وكونهم يدركون أن من يصنع التمييز هو جمهور المعلمين، فكان لزاماً عليهم كسب ثقة المعلمين بمكونات وعناصر المجتمع المدرسي، لذا سعت هذه المديريات لزرع الثقة التنظيمية بين المعلمين وبين المعلمين ومديريهم وبين المعلمين ومسرفيهم، 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 والأسرى ووجود درجة عالية من التواصل، مما رفع من مستوى ثقة معلميهما بهم وبقدرتهم على إحداث التغيير والتحسن المرغوب تجاه الأهداف التعليمية.

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

الفرضية التاسعة: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 < \alpha$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الثقة التنظيمية فيها. وللإجابة عن السؤال السابق والتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان بالمقارنة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظات 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	استبانة التفويض
الدرجة الكلية للثقة التنظيمية	الثقة في الطلبة وأولياء الأمور	الثقة في الزملاء	الثقة في المدير		
.503**	.413**	.402**	.483**	المجال الإداري	
.496**	.419*	.395**	.467**	المجال المالي	
.652**	.436**	.561**	.691**	مجال شؤون المناهج والكتب والوسائل التعليمية	
.700**	.480**	.593**	.740**	مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	
.707**	.517**	.589**	.721**	الدرجة الكلية للتفويض	

\* دلالة عند 0.01 \*\* دلالة عند 0.05

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

يتبع من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية دالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة التقويض بمجاليه في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الثقة التنظيمية بمجاليها فيها، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي بينهما (0.707) وهي معامل ارتباط جيد بدل على فوة العلاقة بين درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض ومستوى الثقة التنظيمية فيها، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأنه كلما زادت درجة ممارسة التقويض في المدارس الثانوية بمحافظات غزة كلما ارتفع مستوى الثقة التنظيمية فيها، كما أن التقويض من قبل مدير المدارس الثانوية للمعلمين في المهام التي تتلقى واستعداداتهم وميولهم؛ يسهم في نجاحهم في تأدية هذه المهام، وبالتالي يرتفع مستوى الثقة التنظيمية لديهم تجاه مديريهم الذين فوضوه، وتتجاه معلميهم الذين شاركوه الخبرة والعون، وتتجاه 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 والمؤجّهين كالهيئة الإدارية والعاملين بأقسام مديريات التربية والتعليم، وبعضها يتطلب التعامل مع المكتبات وشركات النقل للتنظيم للرحلات، 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 التقويض تساهم في الثقة، كذلك اتفقت مع ما أشار إليه (أبو عمر، 2009) من أن التقويض يساعد أيضاً في زيادة الثقة وبناء علاقات إيجابية بين المدير والمرؤوسين.

#### الوصيات:

1. عقد وزارة التربية والتعليم دورات تأهيلية لمديري المدارس تبرز الفوائد المترتبة على قيامهم بتفويض بعض الصالحيات للعاملين فيها، مما يرفع مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين
2. عقد ورش عمل في الوزارة وبمشاركة مديرى المديريات لمناقشة القضايا التي تصلح للتفويض وتزيد من مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين.
3. عقد المزيد من الاجتماعات الدورية المدرسية والعمل على ممارسة التقويض 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). تقويض الصالحيات 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 مديرى ومديريات المدارس في مديرية تربية البدية الجنوبية ومعانالأردن 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 بديناميكية التغيير المؤسسي، كلية التربية، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- أبو معمر، وصفية (2009). درجة ممارسة القيادات الادارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات 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، أفنان (2013). درجة ممارس مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لتفويض 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 الأداء 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.
- الحومدة، نضال، والكسابية، محمد (2000). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا اعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته- دراسة ميدانية، مجلة مؤته للبحوث والدراسات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 15 (6)، 141-196.
- الحوراني، 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.
- ذيب، 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.
- السباعي، ابراهيم (2012). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلميهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- السعود، راتب ورحيم، 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.
- الشقيريات، محمد والجازي، رائدة (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3 (9)، 1-17.

- الصقير، عبد المحسن (2014). ممارسة مدير مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكالاتهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الظفيري، ممدوح (2012). أثر تقويض 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). تقويض السلطة الادارية في المؤسسات العامة المستقلة في الاردن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.
- العثمان، محمد (2003). تقويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا-قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العدوان، واصف (2017). التقويض الإداري وأثره على تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديرى ومعلمى المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية، مجلة كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية، 44 (4)، 34-19.
- العريفي، 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، زينت (2013). واقع التقويض 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). *الادارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*، ط8، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العمري، مها (2019). معوقات التقويض 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، غيث (2015). تقويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار التربوي في مديرية التربية في محافظة 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 الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22 (2)، 165-195.
- فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القربيوني، محمد (2003). اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تقويض السلطة، *مجلة الادارة العامة*، 43 (2)، 257-304.
- قموة، سحر (2008). الثقة التنظيمية لدى مدير المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بالروح المعنوية والاداء الوظيفي لدى معلميهم، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- КАاظم، أميرة (2014). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، *مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 8 (31)، 227-249.

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

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

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

اليعقوب، 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، الاردن.

#### 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-Khairy, 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.

Al-Othman, Muhammad (2003). Delegating authority and its impact on performance efficiency (in Arabic), **Master's thesis**, Naif Arab Academy for Security Sciences, College of Graduate Studies - Department of Administrative Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.

Al-Adwan, W. (2017). Administrative Delegation and its Impact on Improving Administrative Performance in the Ministry of Education from the Point of View of School Principals and Teachers in the Southern Shouneh District Directorate (in Arabic), **Journal of the College of Educational Sciences - University of Jordan**, 44 (4), 19-34.

Al-Arifi, Dalal (2018). The level of organizational confidence among leaders of government primary schools in Riyadh(in Arabic), **Master's thesis**, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh, Saudi Arabia.

Assaf, Mahmoud (2005). The reality of school administration in the light of strategic management standards (in Arabic), **Master's thesis**, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.

Askari, decorated (2013). The reality of delegation in secondary education schools in Al Ain from the point of view of administrators (in Arabic), **Master's thesis**, College of Education, Department of Fundamentals of Education, United Arab Emirates University, UAE.

Atwi, Jawdat (2014). **Modern school administration, its theoretical concepts and practical applications**(in Arabic), 8th edition, Amman: House of Culture for Publishing and Distribution.

Al-Omari, M. (2019). Obstacles to administrative delegation from the point of view of educational leaders in education offices for girls in Riyadh(in Arabic), **The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences**, (6), 263-280.

Al-Awfi, Muhammad (2005). Organizational culture and its relationship to organizational commitment (in Arabic), **Master's thesis**, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.

Cheating, Ghiath (2015). Delegating authority and its relationship to educational decision-making in the two directorates of education in the governorates of Damascus and its countryside (in Arabic), **Master's thesis**, College of Education, Department of Comparative Education, University of Damascus, Damascus, Syria.

Fares, M. (2014). The relationship between organizational trust and organizational commitment - a field study on Al-Azhar University – Gaza (in Arabic), **Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies**, 22 (2), 165-195.

Fleih, Farouk and Abdel-Majid, El-Sayed (2005). **Organizational Behavior in the Management of Educational Institutions**(in Arabic), 1st Edition, Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.

Al-Qaryouti, Muhammad (2003). Attitudes of leadership positions in ministries and government departments in the State of Kuwait towards delegation of authority (in Arabic), **Public Administration Journal**, 43 (2), 257-304.

Qimwa, Sahar (2008). Organizational trust among public secondary school principals in Jordan and its relationship to the morale and job performance of their teachers (in Arabic), **Master's thesis**, Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.

Kazem, Amira (2014). Organizational trust and its role in enhancing organizational loyalty, an applied study of a number of workers in Al-Rafidain Bank branches in the Al-Najaf Governorate (in Arabic), **Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences**, 8 (31), 227-249.

Makhmara, K. (2018). The degree of secondary school principals in Jericho and the Jordan Valley's practice of managing by wandering and its relationship to the organizational trust of their teachers (in Arabic), **Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences, University of Babylon**, (41), 234-251.

Maayah, A. and Andrews, R. (2009). The degree of academic leaders' practice in Jordanian universities of the factors affecting organizational trust - a descriptive study (in Arabic), **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 10 (4), 88-116.

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). Interpeting Dimensions of Consumer Trustin 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-importanceof-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 Turst 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.