

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلميهم وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم.

**Degree of Practicing Administrative Delegation by Principals of
UNRWA Preparatory Schools in Gaza Governorates
from Teachers' Point of View and its Relation
with Organizational Loyalty of Teachers**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any
other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب: شعيب حسين البحابصة

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ: 2014/4/17م



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية
تخصص إدارة تربوية

**درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات
غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلميهم وعلاقته
بالولاء التنظيمي لديهم.**

**Degree of Practicing Administrative Delegation by Principals of
UNRWA Preparatory Schools in Gaza Governorates
from Teachers' Point of View and its Relation
with Organizational Loyalty of Teachers**

إعداد الباحث

شعيب حسين البجابصة

إشراف الأستاذ الدكتور

محمود خليل أبودف

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية - قسم الإدارة
التربوية في الجامعة الإسلامية بغزة

1435هـ - 2014م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي و الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ شعيب حسين سليم الباحصة لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية- الإدارة التربوية وموضوعها:

درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلمهم وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 24 جمادى الأولى 1435هـ، الموافق 2014/03/25م الساعة الواحدة والنصف ظهراً في مبنى طيبة، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ.د. محمود خليل أبو داف	مشرفاً ورئيساً	
د. سليمان حسين المزين	مناقشاً داخلياً	
د. نافذ سليمان الجعب	مناقشاً خارجياً	

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التربية/قسم أصول التربية- الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ اِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ

مِنْ عَلَقٍ * اِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ *

الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ *

عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا

لَمْ يَعْلَمْ ﴾

سورة العلق : (1-5)



- ◀ إلى روح والديّ الطاهرتين الكريمتين لما كان لهما من الفضل بعد الله عزّ وجلّ في حُسن تربيّتي وتعليمي، فلهما مني جزيل الشكر والتقدير والدعاء...
- ◀ إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء ...
- ◀ إلى زوجتي، رفيقة دربي... وأبنائي، قرة عيني...
- ◀ إلى أساتذتي ومعلمي الخير...
- ◀ إلى أصحاب الفضل والعطاء...
- ◀ إلى الشهداء والأسرى الأوفياء ...
- ◀ إلى إخواني في الله أهل العزة والإباء ...
- ◀ إلى عائلتي ومدرستي وجامعتي ووطني فلسطين...

إلهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المنواضع، راجياً للمولى عزّ وجلّ أن يعلمنا ما ينفعنا،

وأن ينفعنا بما علمنا، وأن يزيدنا علماً.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

وانطلاقاً من قوله تعالى ﴿وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾⁽¹⁾ فإن أفضل الشكر هو شكر الله تعالى أن من الله عليّ بإكمال الدراسة، فلا يسعني إلا أن أسجد لله شكراً على عظيم نعمائه وكرمه، بأن وفقني لإتمام هذه الرسالة التي بين أيديكم.

كما أتوجه بخالص الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور/ محمود خليل أبودف، لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، وتقديمه النصح والإرشاد حتى خرجت إلى النور، فجزاه الله عني كل خير.

وكذلك الشكر موصول إلى عضوي لجنة المناقشة كل من:

الدكتور الفاضل/ سليمان حسين المزين حفظه الله

الدكتور الفاضل/ نافذ سليمان الجعب حفظه الله

لتفضلهما بمناقشة هذه الدراسة، وتكريمهما بوضع بصماتهما البارزة لتخرج أكثر قوة وأفضل إثراءً فلهما مني كل احترام وتقدير، كما لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والعرفان للأساتذة الأفاضل الذين تكرموا بتحكيم أداة الدراسة فبارك الله فيهم.

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأعضاء هيئة التدريس في المدارس التابعة لوكالة الغوث لاتساع صدورهم، وتعاونهم في الإجابة عن أسئلة أداة الدراسة.

وأخيراً أتقدم بجزيل الشكر لجميع من شجعني وساعدني لإتمام هذه الدراسة، وأخص بالذكر الأخ الفاضل / عبد السلام أبو مسامح فجزاه الله خير الجزاء.

الباحث

شعيب حسين البحابصة

(1) سورة النمل : الآية (40).

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	من هدي القرآن الكريم
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
ز	قائمة الملاحق
س	ملخص الدراسة باللغة العربية
ص	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
(9-2)	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
(43-11)	الفصل الثاني الإطار النظري
11	المحور الأول: الإدارة المدرسية
12	تمهيد

رقم الصفحة	الموضوع
13	مفهوم الإدارة المدرسية
14	مدير المدرسة
15	المهام الإدارية لمدير المدرسة
17	المهام الفنية لمدير المدرسة
20	المحور الثاني: التفويض الإداري
21	تمهيد
21	ماهية التفويض الإداري
22	التفويض من منظور إسلامي
24	مزايا التفويض الإداري
24	أهمية التفويض الإداري
26	المبادئ المهمة التي يقوم عليها التفويض
28	عناصر عملية التفويض الإداري
29	شروط التفويض الإداري الفعال
30	المهام التي تفوض والمهام التي لا تفوض
32	المحور الثالث: تطور مفهوم الولاء التنظيمي
33	تمهيد
33	مفهوم الولاء التنظيمي
35	مفهوم الولاء في الشريعة الإسلامية
36	خصائص الولاء التنظيمي
37	أهمية الولاء التنظيمي

رقم الصفحة	الموضوع
37	أنماط الولاء التنظيمي
38	مكونات الولاء التنظيمي
39	مراحل تكوين الولاء التنظيمي
40	مؤشرات الولاء التنظيمي
41	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
42	العلاقة بين التفويض والولاء التنظيمي
(63-44)	الفصل الثالث الدراسات السابقة
45	أولاً: دراسات تتعلق بالتفويض الإداري
55	دراسات تتعلق بالولاء التنظيمي
61	التعقيب على الدراسات السابقة
63	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
63	ما تميزت بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
(83-64)	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
65	منهجية البحث
65	طرق جمع البيانات
66	مجتمع الدراسة
67	عينة الدراسة
69	أداة الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع
82	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
(84-126)	الفصل الخامس نتائج الدراسة وتفسيرها
85	اختبار التوزيع الطبيعي
86	تحليل فقرات الاستبانة الأولى
107	تحليل فقرات الاستبانة الثانية
127	الخاتمة
127	أولاً: توصيات الدراسة
128	ثانياً: مقترحات الدراسة
129	مراجع الدراسة
138	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
(4-1)	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس وفقاً للمنطقة التعليمية	66
(4-2)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس وفقاً للمنطقة التعليمية	67
(4-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	68
(4-4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	68
(4-5)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	68
(4-6)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال (شئون المعلمين)	72
(4-7)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال (شئون الطلبة)	72
(4-8)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال (شئون المنهاج)	73
(4-9)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال (الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور)	74
(4-10)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال (البيئة المدرسة والأمور المالية)	75
(4-11)	مصفوفة معاملات كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.	75
(4-12)	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.	76
(4-13)	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة.	77
(4-14)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال (الولاء العاطفي)	78
(4-15)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال (الولاء الأخلاقي)	79

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
(4-16)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات للمجال والدرجة الكلية للمجال (الولاء المستمر)	80
(4-17)	مصفوفة معاملات كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.	80
(4-18)	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.	81
(4-19)	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة.	81
(4-20)	أطوال الفترات والوزن النسبي المقابل لكل صنف	82
(5-1)	اختبار التوزيع الطبيعي لدرجة ممارسة التفويض الإداري	85
(5-2)	اختبار التوزيع الطبيعي لدرجة الولاء التنظيمي	86
(5-3)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة "T" لفقرات الاستبانة الأولى.	87
(5-4)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الأول (شؤون المعلمين)	90
(5-5)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (شؤون الطلبة)	93
(5-6)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثالث(شؤون المنهاج)	96
(5-7)	تحليل فقرات المجال الرابع(الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور)	99
(5-8)	تحليل الفقرات المجال الخامس(البيئة المدرسة والأمور المالية)	102
(5-9)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة "T" لفقرات الاستبانة الثانية.	105
(5-10)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الأول (الولاء العاطفي)	107
(5-11)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (الولاء الأخلاقي)	110
(5-12)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (الولاء المستمر)	112

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
(5-13)	نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين للتعرف على متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض تعزى لمتغير الجنس	115
(5-14)	نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين للتعرف على متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض تعزى لمتغير المؤهل العلمي(بكالوريوس، دراسات عليا)	117
(5-15)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض تعزى لمتغير سنوات الخدمة	119
(5-16)	نتائج اختبار شففيه	120
(5-17)	نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين للتعرف على متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس	121
(5-18)	نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين للتعرف على متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي(بكالوريوس، دراسات عليا)	123
(5-19)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة	124
(5-20)	معامل الارتباط بين أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث للتفويض ومتوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمهم.	126

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق (1)	الاستبانة في صورتها الأولية
ملحق (2)	كشف بأسماء الأساتذة المحكمين
ملحق (3)	الاستبانة في صورتها النهائية
ملحق (4)	كتاب تسهيل مهمة الباحث

ملخص الدراسة

"درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلميه وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم.

اسم الباحث: شعيب حسين البحابصة المشرف: الأستاذ الدكتور: محمود خليل أبودف

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية البالغ عددهم (2927) عضواً، في حين تكوّنت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة، وهي تعادل ما نسبته (13.66%) وفقاً لقانون اختيار العينة، فيما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانتين، الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري، وقد اشتملت على خمسة مجالات وكان مجموع فقراتها (41) فقرة، أما الاستبانة الثانية لقياس درجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة، وتكونت من ثلاثة مجالات وكان مجموع فقراتها (23) فقرة، وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

1- حازت درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري بصورة عامة على درجة كبيرة بمتوسط حسابي للاستبانة يساوي (3.73) وبوزن نسبي يساوي (74.60%). وقد وجاءت مجالات تفويض الصلاحيات مرتبة على النحو الآتي: حصل مجال التفويض في شؤون الطلبة على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.60%)، تلاه مجال التفويض في الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور بوزن نسبي قدره (76.20%)، ثم جاء مجال شؤون المعلمين والذي حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (72.80%)، ثم تلاه مجال شؤون المنهاج والذي حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (72.20%)، ثم جاء مجال البيئة المدرسية والأمور المالية في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (71.60%).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للتفويض تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

3- حاز الولاء التنظيمي بصورة عامة على درجة كبيرة بمتوسط حسابي للاستبانة يساوي (4.13) وبوزن نسبي يساوي (84.40%). وجاءت مجالات الولاء التنظيمي مرتبة على النحو الآتي: حصل مجال الولاء الأخلاقي على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.40%) ، تلاه مجال الولاء العاطفي في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (84.80%)، ثم جاء مجال الولاء المستمر والذي حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (82.60%).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للولاء التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

5- وجود علاقة موجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التفويض الإداري ومتوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي، أي كلما زاد التفويض زاد الولاء التنظيمي والعكس صحيح.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- حث مدراء المدارس بضرورة منح معلمهم صلاحيات أكثر فيما يخص المؤسسة التعليمية والبعد عن المركزية في العمل الإداري، وتوجيههم نحو تشجيع العاملين لديهم على التفويض حتى يتفرغوا للأعمال الأكثر أهمية في المؤسسة التعليمية التابعة لهم.
- ضرورة تطوير الجانب الإنساني في العلاقات المدرسية بما يساعد على توفير مناخ إيجابي يكفل اتخاذ قرارات حكيمة مستندة إلى عملية التفويض مما يعزز الولاء التنظيمي لديهم.
- عمل وتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الإعدادية أثناء الخدمة، وتفعيل مشاركتهم في الندوات وورش العمل الخاصة بالتفويض الإداري والولاء التنظيمي بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية لديهم، والاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الولاء التنظيمي، وذلك من خلال ابتعاث مديري المدارس للتدريب على مهارات وأساليب زيادة الولاء التنظيمي لدى مؤسساتهم.

Abstract

Degree of Practicing Administrative Delegation by Principals of UNRWA Preparatory Schools in Gaza Governorates from Teachers' Point of View and its Relation with Organizational Loyalty of Teachers

Researcher :Shoaib Hussain Albahabsa

Supervisor :Prof. Dr .Mahmoud Abudf

The study aims to identifying The UNRWA middle schools principals' degree of practicing delegation who are (2927) members in Gaza provinces for the preparatory phase. However, the study sample included (400) teachers which represents (13.66%) according to sample selection law .The researcher has used the descriptive analytical method in order to collect data. The researcher prepared two questionnaires to achieve the study objectives. The first questionnaire was to define the UNRWA middle schools principals' degree of practicing delegation in Gaza provinces, which included five areas and (41) paragraphs. The second one was to define the UNRWA middle schools principals' degree of the regulatory loyalty, which consists of three areas and (23) paragraphs. The researcher had used the statistical packages software for Social Studies (spss) to analyze the responses of persons subjected to this study.

The study had showed the following results :

- The UNRWA middle schools principals' degree of practicing delegation in Gaza provinces generally had a large degree with the Arithmetic average (3.73)and with Relative Weight (74.60%) by the questionnaire. The areas of the delegation powers was arranged as follows: the delegation area in the students affairs got the first place with the relative weight (80.60%) followed by the area of delegating in communication with the local community and parents with the relative weight (76.20%). Then, the area of teacher affairs got the third place with the relative weight (72.20%). The area of school environment and financial matters came in the fifth place with the relative weight (71.60%).
- There are no statistically significant differences in the significance level ($\alpha \leq 0.05$) among the averages of the estimates of the study samples for the delegation attributed to variable (type, Academic Place ,years of service extending for more than ten years).
- The regulatory loyalty had generally a large degree with the Arithmetic average (4.13) and with the relative weight (84.40%) by the questionnaire - .The regulatory loyalty areas was arranged as follows: The area of ethical loyalty came in the first place with the relative

weight (85.40%) followed by the emotional loyalty area in the second place with the relative weight (84.80%) then the constant loyalty area came in the third place with the relative weight (82.60%).

- There are no statistically significant differences in the significance level ($\alpha \leq 0.05$) among the averages of the estimates of the study samples for the regulatory loyalty attributed to variable (type, Academic Place , years of service extending for more than ten years).
- There is positive relationship in the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the estimates of the persons subjected to this study for the degree of practicing the delegation and the average of the estimates of the persons subjected to this study for the degree of the regulatory loyalty. It means that whenever the delegation increased, the regulatory loyalty increased and the opposite is true.

Recommendations:

In the light of the study results, the researcher recommends the following:

- All schools principals shall grant their teachers the greater power regarding the educational institution and avoid centralization in the administrative work. They also shall be guided towards encouraging their own workers in delegation in order to dedicate to the most important works in their subsidiary educational institution.
- It is important to develop the human side in the school relations in the way that helps providing the positive atmosphere that ensures making wise decisions based on the delegation process. Therefore, their regulatory loyalty will be enhanced.
- work and organize the training courses for the middle schools principals during the service, as well as activate their participation in the symposiums and workshops for the administrative delegation and the regulatory loyalty in the strength of the determining their own training needs and benefiting from the experiences of the developed countries in the regulatory loyalty area. That is achieved through sending the middle schools principals in scholarships for training on the skills as well as methods, and increasing the regulatory loyalty among their institutions.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- أولاً: مشكلة الدراسة.
- ثانياً: أهداف الدراسة.
- ثالثاً: فرضيات الدراسة.
- رابعاً: أهمية الدراسة.
- خامساً: حدود الدراسة.
- سادساً: مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

إن المتأمل لأحوال عالمنا المعاصر يلاحظ حدوث تطورات كبيرة ومتسارعة في جميع مجالات الحياة، مما دفع الإنسان إلى أن يخطو خطوات أبعد من مجرد الحلم بالمستقبل، فقد أصبح في مقدوره التنبؤ به وعلى درجة كبيرة من اليقين، ثم أخذ يعمل ويسعى إلى رسم ملامح هذا المستقبل للسيطرة عليه وتطويعه بما يتناسب مع رغبات وحاجات هذا الإنسان، وبالتالي إلى رقي المجتمع وتقدمه، وإن السعي لتحقيق التنمية للمجتمع والارتقاء بكفاءة الأفراد، إنما يتوقف على كفاءة الإدارة ومدى أخذها بالأساليب العلمية المتطورة.

هذا وتعد الإدارة جزءاً من التراث الإنساني المتراكم عبر العصور المختلفة، وهي سبب رئيس للتقدم والتطور في مجالات الحياة المختلفة، فالإدارة في المجتمعات الحديثة عملية مهمة، وأداة في توجيه الدول والشعوب نحو تحقيق أغراضها وأهدافها في حاضرها ومستقبلها، ويزداد التأكيد على أهميتها بفعل التفجر السكاني، وتعدد المناشط البشرية، واتساع مجالاتها واتجاهها نحو التخصص واستخدام التقنية المعقدة. والإدارة التربوية هي جزء من تلك الإدارة العامة، التي ترسم السياسات وتقوم بعمليات التخطيط والتنسيق والمتابعة وغيرها من العمليات الإدارية، وهي لا تقوم بمعزل عن الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، وتشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، إذ إن صلتها بها صلة الخاص بالعام، وهي لا تشكل كياناً مستقلاً بذاته؛ بل إنها وحدها مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافها (عابدين، 2001: 19-54).

كما يعد الإداريون أهم فئات مجتمعاتنا المعاصرة، فعلى درجة كفاءتهم وتربيتهم وإعدادهم والتزامهم الخلقى ووضوح رؤيتهم وتكاملها، يتوقف تقدم هذه المجتمعات وتطورها، والإداري إنسان تتوافر لديه مجموعة من البنى والتراكيب المعرفية والمهارية والقيمية، هذا بالإضافة إلى أن بيئة عمل الإداري مليئة بالمشكلات والمؤثرات المتعددة، ولذا فإن ممارسة الإداري لوظائفه الأساسية تتطلب منه أن يكون على علم بوظائف دوره ومتطلباته وأبعاده، وأن يحسن في الوقت نفسه تبصر منطلقاته الفلسفية، ومدى تكامل مفاهيم النظرية التي يعتمدها في ممارسة عملية الاختيار بين البدائل واحتمالات المواقف التي يقابلها ويتعامل معها (الطويل، 2006: 45).

ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، وحصر التلاميذ والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية فحسب، بل

أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ، وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع (أحمد، 2002:24).

والإدارة الفاعلة هي الإدارة التي تحسن استخدام مواردها البشرية بكفاءة، لتحقيق نتائج مرجوة، لذا فالإدارة المدرسية الفعالة، هي الإدارة الواعية بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية، بتفهمها لأهداف المرحلة التعليمية وأهميتها في السلم التعليمي، ومشجعة لتلاميذها ومدرسيها، وتكون قادرة على ترجمة فلسفة وأهداف المرحلة التعليمية، وهي التي تعمل جنباً إلى جنب مع الإدارة التعليمية من خلال خطة متكاملة (حسان والعجمي، 2007:113).

ويرى الباحث أن الإدارة الفاعلة خلفها قائد تربوي مميز يحرص دائماً على أن يصل بمؤسسته إلى التفرد بين أقرانه بأهداف سامية ونتائج باهرة، وتلك النتائج تحتاج منه أن يحسن توظيف القدرات البشرية لديه، والتي تمثل عناصر قوة في الإدارة، وأمام تعدد مهام المدير ما بين إعداد الخطط المدرسية، والعناية بتنمية قدرات التلاميذ عقلياً وجسدياً واجتماعياً، والحرص على تنمية العاملين مهنيًا في مؤسسته، والاستفادة من خبراتهم، وإعداد اللجان المختلفة للمواد الدراسية، وتسجيل الطلاب الجدد، ومتابعة الامتحانات، وإصدار الشهادات لهم، كل ذلك يجعل الأعمال تتراكم على مدير المدرسة، ومن هذه الأعمال ما هو أساسي في الإدارة المدرسية، وما هو عمل روتيني، لذا حرى بالقائد التربوي أن يلجأ إلى توظيف أسلوب التفويض الإداري لمن هم ذوو كفاءة عالية لأداء تلك الأدوار المسنودة إليهم بعد تحديد السياسات العامة للمؤسسة التربوية التي يعملون بها. "ويعد التفويض أحد الوسائل التي يمكن من خلالها تفعيل عملية اتخاذ القرارات، وتقليل عدد المستويات الإدارية، والحد من ظاهرة التضخم الوظيفي المصاحبة لها، كما أن التفويض في السلطة أصبح وسيلة مهمة لإعداد القيادات على المستويات الإدارية المختلفة، بحيث يتدربون على ممارسة أعمال الإدارة من خلاله، وللكشف عن أعلى كفاءة في القيادات الإدارية التي يمكن ترشيحها لتولي المناصب العليا (هلال، 2001:118).

ويعتبر تفويض السلطة من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري، فإن كانت السلطة هي مفتاح وظيفة المدير فإن تفويض السلطة هو مفتاح عملية التنظيم، ويتم تفويض السلطة بتنازل الإداري عن جانب من سلطته إلى مرؤوسيه، لذا لا يمكن تفويض سلطته بكاملها إذ سيصبح من حقهم الاتصال بالرئيس الأعلى (اللوزي وآخرون، 1998:90-98).

كما أن التفويض يزيد الثقة، ويساعد على بناء علاقات إيجابية بين الرئيس ومروسيه من ناحية، ويسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات وتنمية القدرات الذاتية، ويعزز ثقتهم بأنفسهم من ناحية أخرى، مما يخدم مصلحة المؤسسة التعليمية من خلال ما يوفره من المرونة اللازمة في العمل، ويعزز كفاءة وفاعلية وشرعية التنظيم، ولا بد أن تتم عملية تفويض السلطات على مختلف المستويات الإدارية، وإلا تولد لدى المرؤوسين شعور باللامبالاة وعدم الانتماء، الأمر الذي قد يؤدي إلى إضعاف جهود المؤسسات وتقويضها (الرفاعي والظفيري، 1999:348).

وإن الولاء التنظيمي لا يأتي من فراغ، بل يدخل في بنائه وترسيخه لدى الأفراد عوامل عدة، منها: الشعور بالأمن الوظيفي وفرصة المشاركة باتخاذ القرارات بالمنظمة وممارسة المسؤولية، إضافة إلى ثقافة المنظمة وعمر الفرد والخبرة والشعور بالإنجاز وغيرها من العوامل التي تقود إلى ولاء الشخص لمنظمتها، ورضاه عن العمل فيها، والدفاع عن مصالحها، وبذل المجهودات اللازمة لتحقيق أهدافها، وكذلك عدم رغبته بترك العمل فيها، وهذا يساعد المنظمة على زيادة درجة فاعليتها والوصول إلى غايتها وأهدافها (العضايلة، 1995:15).

ويعد الولاء التنظيمي أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه، لما له من آثار إيجابية على الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، إذ يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الاجتماعية لدى العاملين وزيادة رضاهم، وتقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها، وتقانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها (الدعيج واليافي، 2008:39).

ولم يكن موضوع الولاء التنظيمي ضمن اهتمام الباحثين إلا في أوائل سبعينات القرن الماضي، وربما كان باكنان (Buchnan) مشار إليه في (دراسة السعود، 2009) من أوائل من عرفوا هذا المفهوم حيث رأى بأنه "ارتباط الفرد القوي الفعال بأهداف المنظمة وقيمها بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها" وقد فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسة يقوم عليها الولاء التنظيمي، وهي:

- 1- التماثل والذي يسميه بعضهم الإحساس بالانتماء، ويظهر ذلك بالتعبير الإعجابي بالمنظمة والافتخار بها، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.
- 2- الاندماج من قبل الفرد في عمله والذي ينبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

3- الإخلاص والذي يسميه بعضهم الولاء، ويعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد للاستمرار في العمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال، وبذل الجهد لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة (السعود، 2009:249).

إن التعامل مع مشاعر الآخرين يعد من المهارات المهمة في إقامة علاقة إيجابية مثمرة معهم، ويتطلب التعامل مع هذه المشاعر نضج مهارتين وجدانيتين، هما: إدارة الذات، والتعاطف مع الآخرين أو التفهم، ويؤدي القصور في هذه المهارات إلى تعرض الفرد للمشكلات حتى ولو كان على درجة عالية من الذكاء (محمد، 2009:62).

فالمدارس ممثلة بمديريها معنية بالاهتمام بمعلميها والحرص على اهتماماتهم وتوقعاتهم وتوجهاتهم المستقبلية، إذ لا بد من النظر إلى تطوير كفاياتهم، وإضافة الجديد لديهم، وتبادل المشاعر والعواطف معهم، إذ إن الاهتمام الجيد وإدراك حاجات المعلمين ومتطلباتهم، يؤدي إلى زيادة ولائهم الوظيفي نحو مؤسساتهم (السعود، 2009:252).

ولعل ممارسة أسلوب التفويض في المؤسسة التعليمية يعتبر وسيلة ناصعة من وسائل توفير القيادات وكشف المهارات لدى العاملين، إلا أن بعض المدراء يتخوفون من ممارسة التفويض خشية الوقوع في الخطأ، أو لقلة معرفتهم بنتائج الإيجابية، أو لانعدام الثقة بالمرؤوسين لديهم، مع أنه يجعل العاملين يتحملون جزءاً من العبء الملقى على عاتق الإدارة المدرسية، ومن ثم يزيد الانتماء والإخلاص للمؤسسة التعليمية الوقت، مما يجعل المدير يتفرغ للمهام الأكثر جدوى في المؤسسة

وقد أشارت دراسة الأعرور (2012) وحرب (2011) وأبو وطفة (2010) إلى التغييرات الإيجابية للتفويض في جميع جوانب الإدارة المدرسية بما فيها إعداد القيادات الفاعلة، أما دراسة شاهين (2010) وجرغون (2009) وحمدان (2008) فقد أشارت إلى أن الولاء التنظيمي يتوقف على عوامل عدة، منها: العدالة التنظيمية والثقة بالعاملين. ولم ترد دراسة مما سبق ربطت العلاقة بين التفويض والولاء التنظيمي، لذا فإن مشكلة الدراسة تتلخص في العنوان الآتي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلمهم وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1) ما درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر المعلمين؟

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

(3) ما درجة تقدير معلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بغزة للولاء التنظيمي لديهم؟

(4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بغزة لدرجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

(5) هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث للتفويض الإداري، ومتوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

فرضيات الدراسة :

في ضوء أهداف الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث للتفويض تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

(2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث للتفويض تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأكثر).

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث للتفويض تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).

(4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

(5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأكثر).

6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).

7) لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث للتفويض الإداري ومتوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي لديهم.

أهداف الدراسة:

أما أهداف الدراسة الحالية فهي على النحو الآتي:

- أ- التعرف إلى درجة ممارسة التفويض الإداري من قبل مدراء المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بغزة لأعضاء هيئة التدريس لديهم.
- ب- التعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة تفويض مديري المدارس الإعدادية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة).
- ت- التعرف إلى درجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بغزة.
- ث- التعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة الولاء التنظيمي في المدارس الإعدادية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة).
- ج- التعرف إلى العلاقة بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للتفويض الإداري والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في تلك المدارس.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لعنصرين مهمين من عناصر نجاح العملية التربوية في المدارس، هما مدير المدرسة والمعلم، إذ يتحدد بناءً على فاعلية الدور الذي يقوم به كل منهما نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها إلى حد بعيد. وبشكل أكثر تحديداً فإن أهمية هذه الدراسة تتضح فيما يأتي:

1- الأهمية النظرية:

في حدود اطلاع الباحث يعتقد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تربط موضوع التفويض الإداري عند مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث والولاء التنظيمي لدى معلمهم في محافظات غزة.

2- الأهمية التطبيقية :

- أ- يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تقدم تغذية راجعة لمديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث وآخرين حول أثر التفويض الإداري على الولاء التنظيمي في مؤسساتهم.
- ب- قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة المختصون في مجال الإدارة والإشراف التربوي، بالإضافة إلى طلبة الدراسات العليا في مجال الإدارة والبحث التربوي.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- 1- الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث للتفويض الإداري والفني (شئون المعلمين_شئون الطلبة_ شئون المنهاج_الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي_ البيئة المدرسية والأمور المالية) وعلاقته بالولاء التنظيمي (الولاء العاطفي_الولاء الأخلاقي_الولاء المستمر) لدى معلميه.
- 2- الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على محافظات غزة.
- 3- الحد المؤسسي: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة.
- 4- الحد البشري: طبقت هذه الدراسة على عينة ممثلة قدرها (400) من معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية بوكالة الغوث.
- 5- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام (2013 - 2014م).

مصطلحات الدراسة

استخدم الباحث في دراسته مصطلحات عدة، أهمها:

- مدير المدرسة:

"المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة، والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم، وتوفير أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية"

(وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 1996 نشرة رقم م. ت. غ / 1).

- التفويض الإداري:

"هي عملية يقوم من خلالها المدير بتكليف العاملين معه بأداء بعض الأعمال الإدارية التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا تتضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المؤسسة" (فليه، عبد المجيد، 2005 : 321).

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها "قيام مدير من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمنح بعض المعلمين بعض صلاحياته لأداء عمل معين؛ وتوظيف طاقاتهم وخبراتهم لمصلحة المدرسة، مع إبقاء المسؤولية قائمة على المدير والمعلم المفوض.:

- محافظات غزة:

"عبارة عن قطاع ساحلي ضيق يتراوح عرضه بين 6- 12 كم بينما يبلغ طوله حوالي 24 كم، ويقسم إدارياً إلى خمس محافظات: المحافظة الشمالية، محافظة غزة، المحافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح. (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997:14)

- الأونروا (UNRWA):

"وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، تم إنشاؤها بعد موافقة الجمعية العامة للأمم المتحدة في قرارها رقم (302) الصادر في الثامن كانون الأول لسنة 1949م لتقديم خدماتها التعليمية والصحية والغذائية للاجئين الفلسطينيين. (وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الأونروا، 2011).

- الولاء التنظيمي :

ويعرّف بأنه "مستوى الشعور الإيجابي المتولد عن الموظف إزاء منظمته والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط بها والافتخار بها". (العديم، 2007: 45)

وعرفه السعود (2009: 250) : "رغبة المعلم في البقاء في المؤسسة التي يعمل فيها وانتماؤه لها، والمحافظة على سمعتها واعتزازه بأنه عضو فيها، واستعداده لبذل درجة عالية من الجهد لصالحها".

ويعرّف الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه "شعور معلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بالانتماء لمدارسهم ورجبتهم في البقاء فيها واعتزازهم بعضويتهم فيها، واستعدادهم لبذل الجهد لصالحها.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

ويشتمل على ثلاثة محاور:

المحور الأول: الإدارة المدرسية

المحور الثاني: التفويض الإداري

المحور الثالث: الولاء التنظيمي

المحور الأول الإدارة المدرسية

ويتضمن الآتي:

- ◀ مفهوم الإدارة المدرسية.
- ◀ أهمية الإدارة المدرسية.
- ◀ المهام الإدارية لمدير المدرسة.
- ◀ المهام الفنية لمدير المدرسة.

المحور الأول

الإدارة المدرسية

تمهيد:

أصبحت الإدارة المدرسية عملية مهمة في المجتمعات المتقدمة، وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة مجالات ونشاطات الإنسانية، واتساعها وكثرة التحديات التي تواجهها، والإدارة بشكل عام علم من العلوم له مقوماته وأسس وأصوله ونظرياته، وهي تتطور وتتجدد حتى تتلاءم مع ظروف المجتمعات، وتتعايش معها ومع تقدمها من خلال التفاعل اليومي بين مدير المدرسة والمعلمين والبيئة المحيطة، وما تحدته هذه العملية التفاعلية من سلوكيات سيكولوجية تؤثر سلباً أو إيجاباً في نتائج المدرسة، الأمر الذي يتطلب معرفة نوعية السلوك للمدير أثناء أدائه لمهامه الإدارية والفنية والإنسانية والاجتماعية.

إن ميدان الإدارة المدرسية من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت منذ عصر ما قبل التاريخ، يوم أن كان الإنسان يعيش معيشة بدائية، فكانت تربيته تدور حول هدفين رئيسيين، هما: لقمة العيش، وتوفير الأمن، وكانت فلسفة التربية يحددها الأب والأم باعتبارهما المدرسين، والأبناء هم التلاميذ، وحجرات الدراسة هي تلك الطبيعة الواسعة التي يعيشون فيها، ومناهج التعليم هي مواقف الحياة التي تمارسها الأسرة ليل نهار، وأسلوب التقويم هو كيف يقابل التلميذ الظروف والعوامل البيئية ويتغلب عليها، وينجح في حياته، وأول مديرين في الإدارة المدرسية والتي وجدت على هذه الأرض، فقد كانا المخططين والمنفذين والممارسين والمشرفين على كل ما يتصل بتربية الصغار (عبود، 1980: 2).

إن الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، كما يحتاجها المعلم لتسيير أموره وأمور مدرسته، ومن هنا أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للتلميذ وللمعلم وغيرهم ممن يعملون في المدرسة، بل ولأولياء أمور التلاميذ والبيئة المحلية، كما تحتاجها المدرسة لتسيير أمورها التعليمية، والكفاءة الإدارية من أهم خصائص المدرسة الحديثة وإن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ، وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية. (محمد، 2004: 22).

ثانياً: - مفهوم الإدارة المدرسية.

- تطور مفهوم الإدارة المدرسية بتطور العملية التعليمية، ونظراً لأهمية الإدارة المدرسية وموقعها الحساس في العملية التعليمية، سيقوم الباحث بعرض تعريفات عدة للإدارة المدرسية، منها:
- "هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربية تضعها الدولة، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للمدرسة" (أحمد، 1991: 5) .
 - "هي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة" (مصطفى، 2002: 38) .
 - "الكيفية التي تدار بها المدرسة في مجتمع وفقاً لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية في إطار مناخ تتوافر فيه علاقة إنسانية سليمة، للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وأدنى كلفة، وفي أقصر وقت ممكن" (نشوان، 1992: 52).
 - "هي عبارة عن هيئة يرأسها مدير تسعى إلى تحسين عملية التعلم والتعليم وتوجيهها وفق ما تتطلبه مصلحة المجتمع" (الإبراهيمي، 2002: 141).
 - "مجموعة من العمليات المتكاملة والخطط التي يشرف على ممارستها مدير معد إعداداً خاصاً، ذو مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحددة". (الدويك وآخرون، 1998 : 182).
 - والإدارة المدرسية يقوم على رأسها مدير المدرسة، ومسؤوليته هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها، وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر عن الوزارة، ويتعاون مع وكيل المدرسة والمعلمين وغيرهم من العاملين في المدرسة، ومدير المدرسة ليس مطلق اليمين في مدرسته، وإنما هو مقيد بالإدارة التعليمية التي يخضع ويتصرف وفق ما تراه" (عابدين، 2001: 59) .
 - ويرى عبد الغني عبود أن "الإدارة المدرسية هي القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية فعلاً، بينما إدارة التربية مختصة برسم تلك السياسة، وبمساعدة الإدارة المدرسية مالياً وفنياً في تنفيذها، وبالإشراف عليها لضمان سلامة التنفيذ" (عبود، 1979 : 79) .
 - "هي جميع الجهود والأنشطة والعمليات من (تخطيط، وتنظيم، ومتابعة وتوجيه، ورقابة) والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (العقلية، والأخلاقية، والاجتماعية، والوجدانية، والجسمية) لمساعدته على أن يتكيف

بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه" (دياب، 2001: 99).

- وبالنظر إلى التعريفات السابقة نجد أنها تركز على تحقيق الأهداف التي يصبو إليها المجتمع، ولكن هذه التعريفات تغفل عن دور التلميذ في التفاعل مع بيئته المحيطة وتكيفه معها، والعمل على المحافظة عليها، كما أن التعريفات السابقة لم تبرز دور المعلمين في إدارة المدرسة، لذلك فإن الباحث سيتبنى تعريف دياب للإدارة المدرسية، لأنه تعريف شامل ومناسب للدراسة الحالية.

مدير المدرسة:

يعتبر المدير هو العقل المفكر للمدرسة، وهو الرجل الأول فيها حيث يقف وراءه طاقم تدريس كامل وهو المسؤول المباشر أمام الإدارة التعليمية، وله الأثر الكبير في نجاح أو تأخر المدرسة.

ويقول النوري: "إن مدير المدرسة يحتاج إلى خبرة طويلة وتدريب عملي في مجال التعليم وفنونه، والدراسة التي يحتاجها دراسة متخصصة في التربية والتعليم، والشهادة التي يجب أن يحصل عليها شهادة تربوية، هذا بالإضافة إلى المتطلبات الرئيسة في شخصية المدير والاطلاع المستمر والواسع وتحمل المسؤولية" (النوري، 1999: 331).

وتعتمد قوة مدير المدرسة على عناصر رئيسة عدة، في مقدمتها مدى قدرته على تجنيد طاقات العاملين ومدى تواجده وحضوره في مختلف أنحاء المدرسة، ومدى اشتراكه الفعال في البرنامج التعليمي للمدرسة، ومدى قدرته في تحقيق الاتصال والتواصل فيما يتعلق بأهداف المدرسة. (مرسى، 1995: 65)

ولعل الذي دفع الباحث إلى ذكر مهام مدير المدرسة هو اطلاع القارئ على الأعباء التي تقع على عاتق مدير المدرسة، والتي يجب عليه إنجازها في فترة زمنية محددة؛ ليدرك أهمية ممارسة التفويض الإداري في التخفيف من تلك الأعباء عن مدير المدرسة، مما يجعله يتفرغ لنشاطات أكثر جدوى للمؤسسة كمتابعة نمو المعلمين مهنيًا مثلاً، ومتابعة القضايا التي تهدد أمن وسلامة تلك المؤسسة. وللوقوف على أهم مهام مدير المدرسة نجد أنها تنقسم إلى قسمين: الأول يتعلق بالناحية الإدارية، والثاني يتعلق بالناحية الفنية.

ثالثاً: - المهام الإدارية لمدير المدرسة:

يعد مدير المدرسة قائداً في مدرسته، وهذا يتطلب منه القيام بالمهام الآتية:-

1. رعاية شؤون العاملين في المدرسة (أحمد، 1991: 287) ، وذلك من خلال:

أ- عقد اجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس للتفاهم والتشاور في الأمور المتعلقة بالعملية التعليمية ومشكلات الطلبة.

ب- متابعة سجلات حضور وغياب أعضاء هيئة التدريس، وينبغي أن يكون المدير قدوة في المواظبة والمحافظة التامة على المواعيد.

ت- إتاحة وقت كافٍ لسماع اقتراحات المدرسين في تحسين البرامج المتعلقة بالمدرسة.

ث- المساعدة في تحديد الاحتياجات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس.

ج- القيام بزيارات متكررة للفصول بغية الملاحظة والدراسة.

ويذكر (دياب، 2001: 156) مهاما أخرى منها:

ح- حل المشكلات التي تواجههم مع بعضهم البعض، وبينهم وبين أولياء الأمور والطلاب.

خ- تشجيعهم على العمل كفريق متكامل متعاون.

د- تشجيعهم على المشاركة الفاعلة في التخطيط للأمور التعليمية وفي اتخاذ بعض القرارات.

ذ- التوزيع المناسب والملائم للمسؤوليات والواجبات بما يتناسب مع قدرات الأفراد وميولهم.

ر- الاهتمام بتقويم الأداء والتوجيه والإشراف

2. إدارة شؤون الطلاب (العميرة، 2002: 109). وذلك من خلال:

أ- تنظيم قبول الطلاب الجدد من حيث التسجيل والمتابعة وإنشاء سجلات تحتوي على البيانات الخاصة بهم.

ب- تنظيم السجلات الخاصة بالطلاب.

ت- تنظيم التشكيلات المدرسية.

ث- رعاية النظام والانضباط المدرسي.

ج- تنظيم وإدارة نشاطات التلاميذ المنهجية الصفية واللاصفية

- ح- التعرف إلى حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية بالتعاون مع المعلمين والمرشدين الاجتماعيين في المدرسة وغيرهم من المختصين، ومع الطلبة أنفسهم.
- خ- التعرف إلى الحالة الصحية للطلبة واتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية لضمان السلامة العامة لهم.
- د- التعرف إلى مستوى التحصيل الدراسي للطلبة وشؤونهم وأحوالهم العامة من خلال الاطلاع المستمر على بطاقتهم المدرسية وسجلاتهم التراكمية والتقارير اليومية لمربي الفصول، ومتابعة دوام الطلبة، ومواظبتهم على الدقة في التوقيت.
- ذ- المساهمة في تكوين لجان الطلبة لمختلف الأنشطة المدرسية والأسر الصفية والإشراف على سير أعمالهم، لتنفيذ برامجها بجدية وفاعلية (الجوجو، 2002 : 100) .

3. إدارة الشؤون المالية، وذلك من خلال:

- أ- إعداد موازنة المدير في ضوء احتياجات المدرسة من خلال اعتماد كشوف الأجور المرسلة إلى المديرية التعليمية، والقيام بجرد خزينة المدرسة من وقت لآخر، وأن يكون على دراية باللوائح المالية ونظم المشتريات والمناقصات وغيرها.
- ب- متابعة الأعمال المالية كحسابات السلفة سواء المستديمة أو المؤقتة، وكذلك حسابات الرسوم المدرسية وغيرها. (أحمد، 1991 : 289 - 290).

4. الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة: ويتضمن ذلك:-

يرتبط نجاح المدرسة ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العلاقة مع المجتمع المحلي، حيث يصبح من واجباتها الأولية أن تقوم بأنشطة وفعاليات تعمل على إيجاد علاقة جيدة وقوية مع المجتمع المحلي، إذ ترتبط هذه الأنشطة ارتباطاً قوياً بخصائص المجتمع وعاداته وتقاليده، حيث يبرز دور مدير المدرسة كقائد تربوي من خلال إيجاد البرامج التي من شأنها أن تزيد الروابط مع المجتمع المحلي، وذلك من خلال:-

- أ- التعرف إلى إمكانات البيئة المحلية للمدرسة وحاجاتها، واهتمامها وإمكانية الاستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة.
- ب- العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة، وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها وتحسين ظروفها وإمكاناتها.
- ت- تنظيم برامج لخدمة البيئة وتقديم ما يمكن أن تقدمه المدرسة لخدمة المجتمع المحلي. (عابدين، 2001 : 290).

5. الإشراف على السجلات المدرسية (عابدين، 2001: 293) ويتمثل ذلك من خلال:

- أ- العمل على تطوير السجلات الأساسية لجميع نواحي العمل في الحياة المدرسية.
- ب- الاستعانة بكل الوسائل التقنية الحديثة لحفظ المعلومات حول العاملين في المدرسة وأحوالهم.
- ت- تنمية قدرات المعنيين بالأمر المعلوماتية من خلال دورات خاصة بالكمبيوتر والإنترنت مع توجيههم لكيفية التعامل مع هذه التقنيات من خلال أهل الاختصاص.
- ث- متابعة عملية تحديث المعلومات وثبيتها وتنظيمها حسب التوجيهات والتعليمات.
- ج- المحافظة على هذه السجلات والأدوات بمسؤولية عالية، وإشراف مباشر عليها.

6. المساهمة في تحقيق سلامة النظام المدرسي: ويتمثل ذلك من خلال:

- أ- تعريف التلاميذ باللوائح الكفيلة بإقرار النظام داخل المدرسة.
- ب- الاهتمام بوسائل تحقيق النظام المدرسي الأخرى مثل التوجيه والإرشاد.
- ت- العمل على إيجاد علاقات إنسانية طيبة داخل المدرسة وخارجها.
- ث- عدم السماح للمدرسين بإخفاء المشكلات السلوكية المهمة التي قد تصادفهم داخل المدرسة.
- ج- مساندة المدرسين فيما يتخذونه من إجراءات لحفظ النظام المدرسي على أن تكون معقولة ومقبولة.
- ح- مكافأة التلاميذ على السلوك الجيد. (مصطفى، 2002 : 73 - 74).

7. إدارة المرافق المدرسية والمحافظة عليها:

حيث يمكن تقسيم المرافق المدرسية إلى (الغرف الصفية، الملاعب، الحدائق المدرسية، الأدوات والأجهزة والوسائل التعليمية، المختبرات العلمية، المكتبات وصالات المطالعة، الكافتيريا والمرافق الصحية، مركز الخدمة الإرشادية، المسارح والمعارض والمشاغل، وصالات الأنشطة الدينية والثقافية) (العجمي، 2000: 96).

رابعاً- المهام الفنية لمدير المدرسة

يتطلب من مدير المدرسة القيام بدوره الفني إلى جانب دوره الإداري بخطتين متوازيتين متلازمين لا غنى لواحد عن الآخر، وذلك على النحو الآتي:

1. متابعة المعلمين وتميئهم مهنيًا:

يعتبر مدير المدرسة مشرفًا مقيمًا، وبالتالي عليه أن يسعى جاهدًا من أجل تحسين كفاءات المعلمين التعليمية باستخدام وسائل منها الفردية أو الجماعية والنشرات التربوية، ويستطيع مدير المدرسة استخدام الإجراءات الآتية من أجل تنمية المعلمين مهنيًا:

- أ- مساعدة المعلمين الجدد ومن هم بحاجة إلى المساعدة.
- ب- الاطلاع على أحدث الأساليب والمعلومات التربوية.
- ت- توصيل المعلومات للمعلمين بوسائل إشرافية مختلفة.
- ث- تشجيع الدروس التوضيحية وتبادل الخبرات بين المعلمين. (الدويك، وآخرون، 1998: 83).

- ج- دراسة وتحديد الحاجات المهنية للمعلمين.
- ح- القيام بدراسات وأبحاث إجرائية موجهة نحو تحسين العمل وكذلك ممارسات المعلمين.
- خ- دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية التي يعدها المدرسون وتزويدهم بالتغذية الراجعة.
- د- إيجاد نظام للتقويم المستمر لعمل المعلمين ومتابعتهم فرديًا ورمزيًا وجماعيًا. (العمارة، 2001: 39).

2. تحسين المناهج الدراسية وتنفيذها: ويكون ذلك من خلال الآتي:

- أ- تحديد عناصر المنهاج وتشكيل لجان لدراسة احتياجات الطلاب.
- ب- تقدير القيمة التربوية للأنشطة وإعدادها بما يتناسب مع المادة التعليمية.
- ت- وضع نظام للتقويم المستمر لألوان النشاط المستمر. (العمارة، 2001: 39)
- ث- إثراء المادة الدراسية عن طريق القراءات الإضافية أو الأنشطة الإضافية.
- ج- حث المعلمين على استخدام الأدوات والوسائل التعليمية بعد توفيرها لهم وتدريبهم عليها.
- ح- توظيف الإذاعة المدرسية بحيث توفر الفرص الجيدة لتزويد الطلبة بالمعلومات التي تثرى المنهاج الدراسي.
- خ- تطوير نظام الاختبارات والامتحانات وفق معايير الاختبار الجيد.
- د- مشاركة المعلمين بتحليل المناهج الدراسية.
- ذ- توفير المراجع المكتبية لإثراء المنهاج. (الفرا وآخرون، 2003: 13)..

- ر - عقد اجتماعات دورية بين المشرفين التربويين والمعلمين لمعالجة مشكلات المنهاج.
 ز - وضع خطط علاجية لتحسين المستوى التحصيلي للطلبة الضعاف. (الصالح، 1999: 56)

4. العمل على تحسين تحصيل الطلبة وتطويره (عطوي، 2001: 129). وذلك من خلال الآتي:

- أ- التعرف إلى المناهج الدراسية من حيث أهدافها وأساليبها وأنشطتها وطرق تقويمها وعقد الندوات والاجتماعات للمعلمين لتدارسها ووضع الخطة العامة لتحقيق أهدافها.
 ب- التعرف إلى مستوى المعلمين وإمكاناتهم التربوية التعليمية.
 ت- توزيع المباحث الدراسية على المعلمين حسب تخصصاتهم وقدراتهم.
 ث- الزيارات الاستطلاعية للصفوف لمتابعة أعمال المعلمين وتوجيههم لاستخدام الإمكانيات المدرسية المتوفرة بشكل أفضل.
 ج- التعاون مع المشرفين التربويين الاختصاصيين في المدرسة من أجل معالجة جوانب الضعف في العملية التربوية وتوفير الوسائل التربوية الممكنة.
 ح- التعرف إلى حاجات المعلمين المهنية والعمل على تلبيتها من خلال توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية للمعلم.

وباستقراء ما سبق من المهام المتعددة والمتنوعة لمدير المدرسة ندرك العبء الكبير الواقع على كاهل مدير المدرسة، مما يحتم عليه أن يلجأ إلى توظيف أسلوب التفويض الإداري لبعض المسؤوليات والاختصاصات، ويعد تفويض السلطة مفتاح التنظيم، وأكثر الشؤون الإدارية أهمية وأولوية، وسبب ذلك أنه لا يستطيع أي من البشر مهما بلغت قدراته القيادية وطاقاته الذهنية أن

المحور الثاني التفويض الإداري

ويتضمن الآتي:

- ◀ مفهوم التفويض.
- ◀ التفويض في الإسلام.
- ◀ مزايا التفويض.
- ◀ أهمية التفويض.
- ◀ مبادئ عملية التفويض.
- ◀ عناصر عملية التفويض.
- ◀ شروط التفويض الفعال.
- ◀ المهام التي تفوض.
- ◀ المهام التي لا تفوض.

المحور الثاني

التفويض الإداري

تمهيد:

التفويض الإداري للسلطات يعد عاملاً مهماً في تخفيف الضغط على الموظف، إذ إن قيامه بكافة الأمور وخاصة تلك التي يمكن للغير القيام بها يزيح عن كاهل الموظف أعباءً تكون سبباً في حدوث التوترات، وعادة ما يحجم البعض عن التفويض لأسباب أنانية، بينما يتخوف آخرون من ارتكاب من يتم تفويض السلطة لهم لبعض الأخطاء ولكن هذا ليس حلاً، فالأعباء الإضافية تؤدي حتماً للتوتر الذي يقود بدوره لأخطاء تكون مكلفة أكثر (القريوتي، 2000: 286).

أولاً - ماهية التفويض:

لا يعني التفويض التخلص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته الشاملة على هذه الواجبات سواء رغب بذلك أم لم يرغب، فالتفويض لا يعني التخلي الدائم عن هذه الالتزامات، ولكنه يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد، أو بعبارة أخرى إن التفويض له خاصية مزدوجة نظراً لأنه نتيجة للتفويض يحصل المرؤوس على السلطة من رئيسه، ولكن في نفس الوقت لا يزال رئيسه يحتفظ بسلطته الأصلية بالكامل (المغربى، 2006: 376).

تعريف التفويض لغة:-

لفظ التفويض من (فوض) إليه الأمر (تفويضاً) رده إليه، وتفويض الشريكين في المال، أي اشتراكاً فيه أجمع، وهي شركة، و(المفاوضة) و(فاوضه) في أمره أي جاره، و(تفاوض) القوم في الأمر أيفاوض بعضهم بعضاً (الرازي، 1976: 215). كما قيل فوض إليه الأمر أي صيره إليه وجعله الحاكم فيه (ابن منظور، 1997: 210).

وفوض الأمر إليه : أي جعل له التصرف فيه (أنيس، د.ت: 706). وجاء في معجم ألفاظ القرآن الكريم في مادة (فوض، يفوض) أنه من الحصى يأتوه فوضى، أي مختلطين، ومالهم فوضى فيهم، أي مختلط فيهم، ومنه يجيء الاتكال في الأمر على آخر ورده إليه. فيقال: فوض إليه أمره، ومن هذا المعنى ورد المضارع في أفوض كما في قوله تعالى: ﴿وَأَفْوِضْ أَمْرِي إِلَى اللَّهِ﴾ [غافر: 44].

تعريف التفويض اصطلاحاً:-

- عرفه القريوتي بأنه: "عملية تخويل الرئيس لغيره سلطة القيام ببعض المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسؤولياته، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة بالمساءلة والمحاسبة عن النتائج بشكل يضمن حسن ممارسة تلك الصلاحيات على الوجه المطلوب (القريوتي، 2003: 263).

- "عملية ينقل من خلالها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة" (عبد الله، 1993: 257).

- "عملية إسناد الرئيس الإداري بعض سلطاته واختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى أحد مرؤوسيه" (العكيلي، 1996: 146).

- "تحويل الصلاحيات في مجالات مختارة إلى المرؤوسين مع تحميل المفوض المسؤولية" (درة، 1991: 86).

- ويعرفه بسيوني: "بأنه نقل الرئيس الإداري لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام الرئاسات العليا" (بسيوني، 1986: 42).

من خلال دراسة التعريفات السابقة استخلص الباحث اتفاق جميع كتّاب الإدارة على جميع جزئيات تعريف التفويض الإداري على أنه منح الشخص المسؤول (المدير) جزءاً محدداً من صلاحياته وضمن شروط محددة لأشخاص معروفين لديه بالكفاءة العالية، مع بقاء المسؤولية قائمة بين المدير والشخص المفوض إليه الأمر أمام جهة الاختصاص.

ثانياً - التفويض من منظور إسلامي:

مع بزوغ فجر الإسلام بدأ يتلاشى النظام القبلي للعرب والحكم الذي كان حكراً لشيوخ القبائل، ليحل محله حكم الإسلام، والتفويض ليس وليد العصر إنما عرف منذ زمن بعيد، وإن لم تكن فكرته قد تبلورت بعد، واتضحت بالصورة التي عليها الآن، فلقد عرفه الفكر الإسلامي منذ ازدهرت الحضارة الإسلامية، وتفرعت مع الفتوحات العديدة التي عمت أصقاع الدنيا، وقد ورد في القرآن الكريم بمعنى المشاركة كقوله تعالى: ﴿وَأَجْعَلْ لِي وَزِيْرًا مِّنْ أَهْلِ * هَارُونَ أَخِي * اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي * وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي * كَيْ نُسَبِّحَكَ كَثِيرًا * وَنَذْكُرَكَ كَثِيرًا * إِنَّكَ كُنْتَ بِنَا بَصِيرًا﴾. (سورة طه: الآية 29-35)

وبعد هجرة الرسول ﷺ ومن معه من المسلمين إلى المدينة المنورة ولدت الدولة الإسلامية، حيث باشر الرسول عليه الصلاة والسلام مهام الرئاسة العليا في الدولة الوليدة بحكم مكانته العظيمة، وبعد أن أخذت الدولة الإسلامية بالاتساع في أنحاء الجزيرة العربية أرسل الرسول ﷺ المبعوثين إلى المناطق الجديدة، فأرسل من يعلم الناس القرآن نيابة عنه، فقد بعث عمرو بن مكتوم ومصعب بن عمير مع أهل المدينة يعلمان من أسلم منهم القرآن، كما بعث معاذاً إلى اليمن وفوضه بدعوة أهلها إلى عبادة الله، وفوض علياً بن أبي طالب وعثمان بن عفان كتابة الوحي. (العرمان، 2006: ص24)

وسار الخلفاء الراشدون على نهج الرسول ﷺ متأثرين بأسلوبه الإداري والمميز، ومستشعرين أهمية الأخذ بأسلوب تفويض السلطات لأتباعهم، والالتزام بما ينتج عنه من أمور، وتبين هنا أن القيادة في الإسلام تميزت بأنها قيادة مفوضة حيث يعطي القائد بعض سلطاته ومسئوليته لمؤوسيه ونوابه، بحيث يمكنهم أن يصنعوا قرارات في أمور كثيرة دون الرجوع إلى المركز، فكان الخليفة يقسم العمل بين العاملين تبعاً للتخصص والكفاية ولا ينفرد بالسلطة؛ فقد أسند الخليفة الأول أبو بكر الصديق القضاء إلى عمر، وأسند إلى علي عليه السلام الإشراف على أسرى الحرب، أما أمانة بيت المال فقد أسندها إلى أبي عبيدة بن الجراح. (العثمان، 2003: ص41)، (العرمان 2006: ص25).

وفي عهد الخليفة الراشد عمر بن الخطاب اتسع العمل بمفهوم تفويض السلطة من خلال تفويضه للكثير من سلطاته إلى الولاة وحكام الأقاليم فقد كان يطلق الحرية لعماله في الشؤون الوظيفية، ويقيدهم في المسائل العامة أي يفوضهم بعضاً من سلطاته، ويراقب عملهم في حدود ذلك التفويض (العثمان، 2003: ص41).

وكذلك فعل من بعده كل من عثمان بن عفان، وعلي بن أبي طالب رضي الله عنهما. وبعد اتساع رقعة الدولة الإسلامية أصبح من الصعب على الخليفة الإشراف بنفسه على الأقاليم، حيث كان لابد من تعيين من يثق فيه الخليفة من الولاة لإدارة شؤون تلك الأقاليم ومراقبة أعمال أولئك الولاة وتصرفاتهم، فظهرت في الدولة الإسلامية ما يسمى بوزارة التفويض، فقد كان الوزير المفوض يمارس جميع ما للخليفة من اختصاصات بصفته الرئيس الإداري الأعلى للدولة الإسلامية، باستثناء ثلاثة أمور هي: ولاية العهد، واستعفاء الأئمة من الإمامة، وعزل الحكام والولاة الذين قلدهم الوزير. (العثمان، 2003: ص42).

ومما سبق يتضح أن المسلمين لهم السبق في هذا المجال، حيث مارسوا التفويض، وأسسوا له قواعد تحكمه، فتمت ممارسته عندما اتسعت رقعة الدولة الإسلامية بتكليف من

الحاكم، وقد أخذ شكلاً جزئياً لا كلياً، وعلى أساس من الكفاءة والخبرة، وقد تمت متابعة الحاكم للمفوضين ومراقبتهم في حدود ما تم تفويضه، تفويضا علنياً وواضحاً ومحدداً، وقد استحدثوا وزارة للتفويض راعت الأسس السابقة في أروع صورة عرفها التفويض المعاصر.

ثالثاً- مزايا التفويض الإداري:

يتميز التفويض الإداري بعدد من المزايا، وهي:

أ- سرعة إصدار القرارات والقضاء على بطء الإجراءات:

إذ إن التفويض يسمح بصدور القرار بسرعة لمواجهة الوقائع حين حدوثها، ويحل المشاكل قبل أن تتعقد، ويرجع ذلك إلى قيام المفوض إليه بإصدار القرار لمواجهة الظروف الطارئة أو دفع العمل في طريقه الطبيعي دون عرقلة أو تأخير.

ب- تفرغ الرئيس الإداري للمهام القيادية:

وذلك عن طريق تفويض المرؤوسين للبحث في المسائل والشؤون اليومية، ويركز الرئيس جهوده في الإشراف والتوجيه والتنسيق والتخطيط.

ت- خلق قيادات جديدة قادرة على تحمل المسؤولية:

حيث يولد التفويض لدى المرؤوسين العديد من الآثار الطيبة عندما يتم إشراكهم في إصدار القرارات الإدارية، مما يمنحهم الشجاعة لتحمل المسؤولية ويولد في نفوسهم الحماس لتحقيق أهداف المنظمة .

ث- يحل التفويض بعض الصعاب المترتبة على البعد الجغرافي (عريفج، 2007:78).

ويعتبر التفويض فرصة جيدة للكشف عن الكفاءات والقدرات والخلقة والإمكانات المميزة للكثير من العاملين في تلك المؤسسة، والعمل على صقل تلك القدرات والكفاءات وجعلها أكثر فاعلية، مما يهيئ الفرصة لوجود قيادات إدارية مدربة وواعدة في المستقبل.

رابعاً- أهمية التفويض الإداري

للتفويض الإداري أهمية كبيرة تعود على المسؤول المفوض والمفوض له.

أ- الأهمية التي تعود على المسؤول المفوض:

1- يوفر للرؤساء الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات المهمة والمتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والتجديد والابتكار، إذ يقدر بعض الباحثين أن نحو (10-15%) من وقت الرؤساء يقع ضمن الأنشطة الهامشية والتي يعتبر عدم التفويض أحد العوامل المسببة لها (البرادعي، 1999: 111).

2- إتمام العمل بشكل أفضل مع أن بعض المديرين يترددون بالاعتراف بذلك، فإن تفويض مهمة ما يعنى غالباً أنها ستتم بشكل أفضل، وهذا يحدث لأن المرؤوسين أقرب إلى القرار وعواقبه، ولهذا يمكن أن يكون لديهم معرفة دقيقة أكثر من الرئيس.

3- تحقيق السيطرة: إن التفويض وممارسته بشكل جيد مع المتابعة والتقييم المستمر يمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج، مع توفير الآراء والخبرات للعاملين المفوضين لإتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة (فليه وعبد الحميد، 2005: 332).

4- إعطاء المزيد من الإبداع والابتكار: حيث إن تفرغ المدير للمهام الأساسية دون إهدار الوقت في مشكلات روتينية وجزئيات قليلة الأهمية، يعطيه قدرًا من التفكير واعتدال المزاج مما يهيئ له فرصة التفكير الإبداعي واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج. (Mullins, 2008: 44).

5- مواكبة التقدم والتطور: فمن خلال التفويض يستطيع المدير القيام بالأعمال الأكثر أهمية، ويفتح الباب واسعاً أمامه وأمام غيره إلى الإنتاج. (Certo, 2007: 246).

ولاشك في أن التفويض ينمي الخبرات المتنوعة لدى المعلمين والتي تجعل العمل الإداري أكثر نجاعة وسلاسة وتجعل مديري المدارس أكثر تفرغاً لما هو أكثر أهمية للمؤسسة.

ب- الأهمية التي تعود على المفوض له:

1- تعزيز الثقة بالنفس: إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ذلك لأن إعطاء القائد السلطة لمن فوضهم حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته، والوقوف على النتائج كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، كما يولد الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه. (كنعان، 2009: 241)

2- تعزيز الانتماء الوظيفي: سوف يشعر الموظفون بالانتماء، ومن ثم سيصبحون أسعد حالاً في عملهم (Murry, 2008: 144).

3- إتاحة الفرص للعاملين للاشتراك في تحليل المشكلات وتشجيعهم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات (فليه وعبد الحميد، 2005: 333).

4- استغلال المهارات والقدرات: يساعد التفويض على ضمان استخدام أفضل لمهارات المرؤوسين وقدراتهم ومعارفهم، وبانعدام التفويض لا يتحقق ذلك. (حريم، 2000: 174)

5- زيادة الرضا الوظيفي: يؤثر التفويض الفعال إيجابياً على معنويات الموظف، فالتفويض أثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة، وزيادة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس يمكن أن يساعد على تنمية المعنويات لدى الموظف (المغربى، 2006: 382).

ومن خلال ما تقدم استنتج الباحث أن ممارسة عملية التفويض الإداري تعتبر وسيلة ناجعة لتعزيز الولاء التنظيمي للمؤسسة، وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى أن يبذل العاملون أقصى ما لديهم من طاقات وقدرات ومهارات، مما يجعل تلك المؤسسة متميزة بين قريناتها من المؤسسات فضلاً عن زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز الثقة بالنفس، والمشاركة الفعالة في القرارات المهمة للمؤسسة، كما أنها تتيح الفرصة لمدير المدرسة أن يوجه اهتماماته إلى ما هو أهم للمؤسسة، ووسيلة للكشف عن المهارات القيادية الواعدة والعمل على صقلها وإعدادها للمستقبل.

خامساً- المبادئ المهمة التي يقوم عليها التفويض:

لابد لنجاح عملية التفويض من توافر بعض المقومات الرئيسة، وهي:-

أ. التحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام:

ويعني تحديد وظيفة كل فرد داخل المدرسة بوضوح، حيث يساعد ذلك على ارتفاع الكفاءة الإدارية والإنتاجية لها (سلامة وشعلان، 2008: 286).

ويستلزم نجاح عملية التفويض تحديداً دقيقاً للمهام والمسؤوليات التي سيقوم بها من ستفوض لهم السلطة، وتتمثل المسؤولية في الأهداف المطلوب تحقيقها من الشخص، من خلال قيامه بعدد من المهام والنشاطات، وبعد الوصف الوظيفي الدقيق أساساً تنطلق منه عملية تحديد المسؤوليات والمهام، فيما يعد تحديد معايير الأداء المطلوب كماً ونوعاً الطريقة العملية المثلى لتحقيق هذا الهدف، وضمن ما تسمح به الأنظمة والتعليمات (القريوتي، 2003 : 29).

ب. اختيار الأشخاص المناسبين:

يعتبر وجود واختيار الأشخاص الأكفاء والمؤهلين لتحمل المسؤولية شرطاً ضرورياً لنجاح عملية التفويض، إذ لابد أن تتوفر لديهم الرغبة والقدرة على تعلم المهارات الجديدة، وأن يتوافر لديهم أيضاً الوقت اللازم للقيام بذلك. (القريوتي، 2003 : 269)

ت. توحيد مصدر الأوامر:

ويقصد به عدم تعدد الرؤساء بالمؤسسة للعامل الواحد، وهذا يعني أن الأوامر والتعليمات تصدر عن رئيس واحد، والعامل يلجأ إلى هذا الرئيس وحده للمراجعة والمشاورة، وذلك ضماناً لعدم التضارب أو التناقض في الأوامر أو التعليمات (محمد، 2008: 289).

ث. المحاسبة والمكافأة على الإنجاز:

حيث ينشأ عن تفويض السلطة حق الرئيس في مساءلة المرؤوسين الذين تم التفويض لهم، حيث إن تفويض المدير لجزء من سلطاته إلى تابعيه لا يعني تخليه عن مسؤوليات العمل، بمعنى أن التفويض لا يعنى التنازل؛ لأن الأخير يعتمد على تخلي المدير عن كل المسؤولية والسلطة المرتبطة بها، فإذا كان يمكن تفويض السلطة والمسؤولية إلى المرؤوسين، فالمساءلة لا يمكن تفويضها، فعند تقسيم العمل إلى وحدات إدارية، فإن ذلك يعني أن المدير العام للمنظمة قد قسم مسؤولياته أي الواجبات المنوطة به كي يتحكم أفراد آخرون من إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر كفاءة في نفس الوقت، فإن هؤلاء الأفراد يقومون بدورهم بعملية مماثلة، أي تفويض مسؤولية الأعمال السابق تفويضها إليهم إلى مساعديهم لنفس الغرض، ويصاحب عملية تفويض المسؤولية تفويض مماثل للسلطة، رغم هذا التفويض للمسؤولية والسلطة إلا أن المدير العام يحاسب في النهاية عن الإنجاز الكلي الذي حققته المنظمة، وذلك أمام مجلس الإدارة. (شريف، 1996: 327).

ج. تكافؤ السلطة مع المسؤولية:

إن منح السلطة الكافية للمرؤوس لتحقيق النتائج المتوقعة هو القدرة على اتخاذ القرارات التي تحكم سلوك الآخرين وتصرفاتهم، أو هي الحق الذي يمنح لشخص ما فيضع في يده السلطة التي تمكنه من أن يوجه غيره فيصدر له الأوامر الملزمة، والتعليمات الواجب اتباعها، وتتعلق السلطة بحق الرئيس في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية، ونظر لأن تحديد السلطة عملية تنظيمية فلا بد أن تتكافأ مع ما أسند للرئيس من مسؤولية. (سلامة و شعلان، 2008: 284).

ح. تدرج المستويات:

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة وجود سلسلة من علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرؤوسين داخل التنظيم، بحيث تشمل جميع المستويات من أعلى إلى أسفل. ويتطلب هذا المبدأ وجود نظام للاتصال بين هذه المستويات يحقق نقل المعلومات من أعلى إلى أسفل وبالعكس في أسرع وقت ممكن. ومن هذه المشاكل الموجودة في المشروعات الكبيرة طول

مسالك الاتصال، إلا إذا عملت على إيجاد حل لها، وحسب مبدأ تدرج المستويات فإنه يجب على كل مرؤوس أن يعرف على وجه التحديد رئيسه، ومن يلجأ إليه في المسائل التي تخرج عن نطاق السلطة المفوضة له (الشتواني، 1983: 153).

خ. أن يكون التفويض كتابياً:

وهذا يعني تحديد الأعمال المفوضة بدقة ووضوح، ويحسن أن يكون تفويض السلطة كتابياً بحيث تحدد أبعاد السلطة المفوضة ومجالات التفويض حتى يكون جميع أفراد القوى العاملة على علم بذلك، والسبب في التفويض الكتابي للسلطة أنه يخشى في حالة التفويض الشفهي لها أن يمارس المفوض إليه سلطات أخرى أكثر من القدر المفوض له، أو أن تثار مشكلات ناتجة عن احتكاك المفوض إليه بالعاملين نتيجة لعدم علمهم بأبعاد وحدود السلطة المخولة له، وأن يغفل المفوض إليه بعض المهام التي عهد بها إليه، والتي منح السلطة لإنجازها (العميرة، 2001: 210).

من خلال ما سبق عرضه من المبادئ المهمة للتفويض، يتبين للباحث أن تفويض السلطة لشخص ما في المؤسسة يصاحبه إسناد صلاحية أخذ قرارات مهمة وتنفيذها من قبل المفوض إليه، كما أن مدير المدرسة لا يجوز له أن يفوض سلطة للآخرين لا يملكها حقيقة، لذا كان لزاماً أن تكون تلك السلطة مكتوبة ومثبتة لديه حتى يستطيع أن يفوض تلك السلطات للآخرين، كما يجب على المدراء أن يقوموا بإرشاد المرؤوسين إلى كيفية ممارسة تلك الصلاحيات، ووضع معايير محددة للأداء المطلوب إنجازه، كما أن التفويض لا يعني بحال من الأحوال التخلي عن المسؤولية نهائياً، بل تظل تلك المسؤولية مستمرة ومراقبة ومشرفة على ذلك التفويض، ولكن بطريقة يتم الاتفاق عليها بين الطرفين.

سادساً - عناصر عملية التفويض الإداري:

تتضمن عملية التفويض في مجملها ثلاثة عناصر، هي: الواجبات، والصلاحيات، والمسؤولية، وقد أوضحها (مهنا، 2006: 28) كما يأتي:

العنصر الأول: الواجبات وتتمثل في: المهام والأعمال التي هي من اختصاص الرئيس الإداري، والتي يقوم بتفويض جزء منها إلى أحد مرؤوسيه لممارستها بدلاً منه، وقد يظهر التفويض للواجبات إما في صورة نشاط يُكلف المرؤوس القيام به، أو في صورة نتائج محددة يكون على المرؤوس تحقيقها.

العنصر الثاني: الصلاحيات وتتمثل في: حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في إصدار الأوامر، ويجب على الرئيس تفويض الصلاحيات الكافية واللازمة للقيام بالواجبات من قبل المرؤوسين بعد تحديدها تحديداً دقيقاً.

العنصر الثالث: المسؤولية وتتمثل في: التزام شاغل الوظيفة بإنجاز مهام وظيفته، وهي بمثابة التزام أخلاقي لمن فُوض للقيام بالأعمال المفوضة إليه على أحسن وجه؛ وإذا كان القائد يستطيع أن يفوض بعض اختصاصاته التي تمكن من فوضهم من إنجازها بالشكل المناسب؛ فإنه لا يستطيع أن يفوض المسؤولية.

ولكن يتم سؤال ومحاسبة من يفوض إليه من قبل رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه، وعن إنجاز المهام المحددة له، وهذا ما يطلق عليه اصطلاح المساءلة. (الحلو، 2010: ص11).

ويتضح مما سبق ذكره أن الواجبات والمهام يتم تحديدها بدقة ثم بعد ذلك تعطى الصلاحيات اللازمة لإنجاز تلك المهمة وفق ما تم الاتفاق عليه وبالشكل المناسب، مع بقاء المسؤولية والمراقبة والمتابعة من قبل المفوض لهذه الصلاحية.

سابعاً- شروط التفويض الإداري الفعال:

وحتى يكون التفويض فعالاً لا بد من توافر الشروط الآتية:-

- 1- أن يتم تدريب الأشخاص الذين سوف تفوض لهم السلطة قبل أن تفوض فعلياً؛ منعاً لحدوث الأخطاء.
- 2- أن يوجد نظام للرقابة يكفل أن يُطمئن الرئيس على نتائج الأعمال أولاً بأول، وأن يكون له القدرة على التدخل السريع متى شاء.
- 3- أن يكون من فُوضت إليه السلطة قادراً على تحمل أعبائها.
- 4- أن تتوفر ثقة صاحب السلطة الأصلية فيمن فوضت إليه السلطة؛ ذلك لأن صاحب السلطة الأصلية هو الذي يتحمل المسؤولية في النهاية.
- 5- أن يكون التفويض في حدود تخصص من ستفوض إليه السلطة. (الصباب وآخرون، 2005: 128).

ويرى الباحث أن من أهم الشروط سابقة الذكر هو أن يكون الشخص المفوض له إدارياً، ذا كفاءة عالية وقدرات متميزة مما يجعله الأكثر قدرة على الإنجاز وتنفيذ المهام.

ثامناً- المهام التي تفوض:

من المهام التي يمكن تفويضها ما يأتي:

- 1- المهام الروتينية.
- 2- المهام المستهلكة للوقت كالبحوث والاختبارات والاستفتاءات والإحصاءات والتنسيق.
- 3- المهام المكتملة التي يمكن تفويضها كوحدة عمل.
- 4- مهمات الاتصال كالرسائل والمكالمات الهاتفية.
- 5- الأمور الفنية والتقنية التي تحتاج إلى مختصين.
- 6- المهمات التي لا يمكن للمدير معالجتها؛ لأنه ليس بارعاً فيها.
- 7- الإجازات والقرارات اليومية البسيطة (الحريري، 2011 : 231).
- 8- احتياطات الأمن والنظام في المؤسسة.
- 9- تحسن سير- الدراسة وتصريف العمل.
- 10- استخدام الأجهزة والمعدات.
- 11- عمل السجلات والملفات والاحتفاظ بها.
- 12- تسيير النشاط الاجتماعي والترفيهي.
- 13- تدريب الموظفين الجدد على العمل.
- 14- الإشراف على حضور وانصراف العاملين.
- 15- منح الإجازات الاعتيادية والمرضية. (عطوي 2010: 150).

تاسعاً-المهام التي لا يمكن تفويضها:

من المهام التي لا يمكن تفويضها ما يأتي:

- 1- الاختصاصات الأساسية للمدير، كوضع السياسات العامة للمؤسسة، والتغييرات الجوهرية في سياسة التنظيم.
- 2- المهام التي تفوق مهارات وخبرات المرؤوسين. (كنعان، 2002: 231)
- 3- الأمور التي تتعلق بالجوانب الاستراتيجية أو النظامية أو السرية أو الأمنية.

- 4- المسائل المالية كالتصرف في ميزانية المؤسسة، وإعادة توزيع القوى العاملة فيها، والقرارات المهمة المتعلقة بالأوضاع القانونية داخل وخارج المؤسسة (الحري، 2011: 231)
- 5- رفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء.
- 6- النظر في المكافآت والعقوبات للموظفين. (عطوي، 2010: 150).
- 7- شرح وتوضيح استراتيجيات المهمة للمؤسسة.
- 8- تحديد مشاكل إدارة المؤسسة.
- 9- تحديد السياسات الإدارية.
- 10- تقييم وتطوير أعمال الرؤساء الإداريين في المؤسسة.
- 11- إقرار خطة المؤسسة.
- 12- العلاقات العامة والصورة الذهنية للمؤسسة.
- 13- برامج التطوير. (عليما، 2007: 135)
- 14- حق تفويض السلطة لنفسه.
- 15- المسؤولية النهائية للكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.
- 16- العلاقات الخارجية مع المنظمات الأخرى، ورفع تقارير العمل إلى السلطات العليا.
- 17- النظر في التظلمات الداخلية التي قدمها العاملون للمؤسسة.
- 18- عمليات الترقى والجزاءات. (مرسى، 1996، 2002).

مما سبق عرضه يتضح للباحث أن عملية التفويض لا بد لها من وجود قناعة مسبقة لدى الرئيس والمرؤوس بأهمية ذلك الأسلوب في المؤسسة التعليمية، كما أن تشجيع مدير المدرسة للعاملين فيها سواء كان ذلك التشجيع مادياً أو معنوياً يجعل المرؤوسين أكثر انتماءً واندماجاً في تلك المؤسسة، مما ينعكس ذلك إيجاباً على تلك المؤسسة في تحقيق أهدافها المرجوة، غير أن وجود الطمأنينة والأمن الوظيفي يجعل العاملين فيها أكثر إقبالاً على التفويض، لذا فإن معرفة المفوض لقدرات مرؤوسيه وتدريبهم على تلك الممارسة هو سر نجاح ذلك الأسلوب في تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة. كما أن ربط عملية التفويض بالتخطيط الدقيق يجعل تلك العملية موجهة توجيهاً صحيحاً نحو الأهداف المرسومة وبعيدة عن العشوائية.

المحور الثالث الولاء التنظيمي

ويتضمن الآتي:

- ◀ مفهوم الولاء التنظيمي.
- ◀ خصائص الولاء التنظيمي.
- ◀ أهمية الولاء التنظيمي.
- ◀ أنماط الولاء التنظيمي.
- ◀ مكونات الولاء التنظيمي.
- ◀ مراحل تكوين الولاء التنظيمي.
- ◀ مؤشرات الولاء التنظيمي.
- ◀ العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

المحور الثالث الولاء التنظيمي

تمهيد:

إن الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي في الفترة الأخيرة، ويرجع هذا الاهتمام إلى الحقيقة التي تنص على أن الولاء التنظيمي عند الموظف يعد من أهم العوامل التي تعدد فاعلية وكفاءة المنظمة (steer,1977:47) . فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً ، كذلك كان مستوى الغياب منخفضاً، وكان معدل الدوران أقل، وأخذت دراسة الولاء التنظيمي أبعاداً كثيرة ومختلفة، فقد تعدت دراسة الولاء التنظيمي مجرد دراسة وفحص الطرق المختلفة لغياب الولاء إلى دراسة النتائج السلوكية للصور والأشكال المختلفة للولاء التنظيمي. (Mathieu and.zajac1990:171)

أولاً- مفهوم الولاء التنظيمي:

أورد الباحثون والمختصون في الإدارة التربوية تعريفات عدة للولاء التنظيمي، تأثرت بالجوانب والزوايا التي انطلقوا منها، فكان لا بد من ذكر المعاني التي اشتمل عليها ذلك اللفظ التربوي ليتضح المعنى جلياً.

تعريف الولاء لغة واصطلاحاً:-

الولاء لغة:

فهو من الولي أي القرب والدنو، ويقال: بينهما ولاء أي: قرابة، والولي ضد العدو وهو المحب والصديق والنصير، ووالى فلان فلاناً إذا أحبه، والولاء: ضد الملك، والولاية والولاية: النصر (ابن منظور، 1997: 451).

الولاء اصطلاحاً:

لقد تعددت تعريفات مفهوم الولاء التنظيمي، إلا أنها تدور حول نفس المعنى، ومن هذه التعريفات ما يأتي:

– "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وعدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحرية مهنية، والارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة". (أورلي، 1980: 26) (orrily، 1980: 26)

- أما العنبي والسواط فقد عرفا الولاء التنظيمي بأنه "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة وتبني قيمها، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها" (العنبي والسواط، 1997، ص18).
- ويرى جواد أن من المهم بالنسبة للقائد أن يكون قادراً على خلق الولاء لدى مرعوسيه، وبدون الولاء فإن مركز القائد سوف يتزعزع، حيث إن الولاء طريق ذو اتجاهين، الأول: ينطوي على تقديم العاملين ولاءهم لرئيسهم، والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمرعوسيه، وإن هذه المسؤولية المزدوجة في التعامل تتطلب من القائد الإداري القدرة على تمثيل الإدارة أمام العاملين، وكذلك تمثيل العاملين أمام الإدارة (جواد، 2000، ص276).
- ويعرف الولاء التنظيمي بأنه "الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة، وتفضيلها على غيرها وافتخاره بالانتماء لها" (الرواشدة، 2007: 88).
- ويعرفه عبد الباقي "بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث إن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية، وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة يعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه (عبد الباقي، 2004: 181).
- أما العواد فيعرفه بأنه "عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم" (العواد والهران، 2006: 14).
- ويرى الباحث أن تعريف كلمة الولاء في اللغة والاصطلاح قد شملت معاني الحب والنصرة والتأييد والود والتعاطف والتقرب، وربط العلاقات القوية، وبذل المال والجهد والعرق، وتسخير الإمكانيات، وربط المصير بالمصير، وهذه إشارة إلى أن التعريف يشير إلى دلائله ونتائجه والتي من خلالها يتأكد الدارس أن الولاء يمكن قياسه من خلال أثره ونتائجه فقط ولا يقاس بطريقة مباشرة، ومما سبق نجد أن مفهوم الولاء التنظيمي يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

مفهوم الولاء في الشريعة الإسلامية:

لتحديد معنى الولاء شرعاً لا بد من تفصيل الحديث عنه كما يلي :

1- معنى الولاء لله ورسوله والمؤمنين :

قال تعالى: ﴿ وَمَنْ يَتَوَلَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا فَإِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْغَالِبُونَ ﴾

{المائدة:56} أي: من فوض أمره إلى الله، وامتنل أمر رسوله، ووالى المسلمين فهو من حزب الله" (القرطبي، 2002: 571).

"فكل من رضي بولاية الله ورسوله والمؤمنين فهو مفلح في الدنيا والآخرة (ابن كثير، 1996:71).

"فاعلم أن هذا اللفظ [الموالاتة] مشتق من الولاء، وهو الدنو والتقرب، والولاية ضد العداوة، والولي عكس العدو، والمؤمنون أولياء الرحمن ... لقرب الفريق الأول [المؤمنين] من الله بطاعته وعبادته، فالولاء في الله تعالى هو: محبة الله ونصرة دينه، ومحبة أوليائه ونصرتهم، والبراء هو: بغض أعداء الله ومجاهدتهم(ياسين، 1982، 278).

ويرى الباحث أن الولاء والموالاتة والولاية بمعنى واحد وهو: التقرب إلى الله ﷻ والنبي ﷺ والمؤمنين بالمحبة والنصرة والطاعة وغير ذلك من مظاهر الولاء.

2- الأدلة على الولاء لله والرسول والمؤمنين من القرآن الكريم:-

منها قوله ﷻ: ﴿ إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ ﴾ {المائدة:55}

وقوله ﷻ: ﴿ وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴾ {التوبة:71}.

3- الأدلة على الولاء لله والرسول والمؤمنين من السنة:-

(ابن هشام، 2004: 1239: 1240) " روي أن حاطب بن أبي بلتعة كتب كتاباً إلى قريش وبعثه مع امرأة يخبرهم فيه أن النبي ﷺ سيسير إليهم وذلك لفتح مكة، فلما علم النبي ﷺ بذلك دعا حاطباً فقال: (يا حاطب ما حملك على هذا؟) فقال: يا رسول الله أما والله إني لمؤمن بالله ورسوله، ما غيرت ولا بدلت، ولكن كنت امرأ ليس لي في القوم من أصل ولا عشيرة، وكان لي بين أظهرهم ولد وأهل، فصانعتهم عليهم، فقال عمر بن الخطاب: يا رسول الله، دعني فلاضرب عنقه فإن الرجل قد نافق، فقال رسول الله ﷺ: (وما يدريك يا عمر لعل الله

قد اطلع على أصحاب بدر يوم بدر فقال : اعملوا ما شئتم فقد غفرت لكم) فأُنزل الله تعالى في حاطب : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا عَدُوِّي وَعَدُوَّكُمْ أَوْلِيَاءَ تُلْقُونَ إِلَيْهِم بِالْمَوَدَّةِ ... ﴾ {المتحنة:1} ، فسبب نزول الآية يدل على أن التجسس على المسلمين للكفار من الولاء لهم، ومن النفاق وحكمه القتل، كما قال عمر رضي الله عنه وأن النبي صلى الله عليه وسلم لم يعترض على قول وحكم عمر رضي الله عنه وهو رضي الله عنه لا يسكت على باطل غير أنه أخبره أن الله تعالى قد غفر للبدرين ما تقدم من ذنوبهم وما تأخر .

2- ومنها أن النبي صلى الله عليه وسلم نهانا عن مجرد مجاورة الكفار الأعداء غير الذميين فضلاً عن موالاتهم لقوله صلى الله عليه وسلم : (أنا بريء من كل مسلم يقيم بين أظهر المشركين) قالوا : يا رسول الله ، لم ؟ قال : (لا تراءى ناراهما)، أي : نار المسلم ونار الكافر .

3- ومنها قوله صلى الله عليه وسلم : (أوثق عرى الإيمان الموالاة في الله، والمعاداة في الله، والحب في الله، والبغض في الله).

وأما الإجماع فهو منعقد على ذلك، بل هو من المعلوم من الدين بالضرورة. (أبو داود، 2001:45).

ثانياً - خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في الآتي:

- أ. يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة بالبقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- ب. يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء. (حنونة، 2006 : 13)
- ج. إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- د. إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم. (الدوسري، 2005 : 74)
- هـ. إنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- و. يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.

ز. يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (حنونة، 2006 : 13)

وأشار (الأحمدي، 2004: ص8) أن عمل بورتر porter من أفضل الأعمال التي تناولت الولاء إدارياً، وقد عرفه بورتر بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد وهي:

- أ. الاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- ب. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
- ج. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

ثالثاً- أهمية الولاء التنظيمي:

- أ- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- ب- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً مهماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- ت- أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً مهماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- ث- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة، وتمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمها. (الدوسري، 2005: 80)
- ج- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً مهماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها. (اللوزي، 1999: 118).

رابعاً- أنماط الولاء التنظيمي:

- أ. الولاء العاطفي أو المؤثر: حيث يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

ب. الولاء الأخلاقي (المعياري): ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وغالبًا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المؤسسة لعامليها، والسماح لهم بالمشاركة واتخاذ القرارات والأخذ باقتراحاتهم، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

ج. الولاء المستمر: إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيم الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقارنة مع ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، إلا أن "الموظفين ذوي الولاء العاطفي (الاتجاهي) القوي يظلون في عملهم لأنهم يريدون ذلك، بينما الولاء المعياري (الأخلاقي) القوي يظلون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزامًا بذلك، أما ذوو الولاء المستمر (السلوكي) العالي يظلون في عملهم لأنهم يحتاجون ذلك.

ويرى الباحث من خلال استعراض الأنماط الثلاثة أن الولاء الأخلاقي يعتبر أكثر الأنماط ثباتاً وشمولاً، لأنه أشار إلى مجموعة إجراءات والتي تعتبر متطلبات أساسية لإيجاد ولاء تنظيمي أكثر استمرارية ورسوخاً لدى العاملين في تلك المؤسسة، لأن من يشارك في التخطيط ووضع الأهداف ورسم السياسات العامة يجعله يتحمل عبئاً كبيراً من المسؤولية، لأنه يكون بذلك جزءاً لا يتجزأ من المنظومة.

خامساً- مكونات الولاء التنظيمي:

هناك رؤيتان للولاء التنظيمي هما المسيطرتان على أدبيات هذا الموضوع، وهما:-

أ. الرؤية الفكرية: وهي التي تدرس العلاقة بين الموظف والمنظمة، وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذا الولاء التنظيمي المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة، ومستعد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة، ولديه الرغبة الصادقة في البقاء في هذه المنظمة. وقد اتحدت هذه الرؤية مع كثير من الدراسات النظرية التي تنظر للولاء التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة وجوده (O'Rielly & Chatman 1986: 494).

ب. الرؤية السلوكية: والتي تركز بشكل رئيس على العملية التي يستخدمها الفرد لإيجاد شعور بالارتباط ليس بالمنظمة فحسب، ولكن بتصرفاته الخاصة، وتنص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له، مثل النقود أو الوقت والذي قد يخسره نتيجة تركه للمنظمة. لذا فهو يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة (Meyer & Allen 1984, p.363)، وبناءً على هذه الرؤية ظهرت دراسات عدة تبحث مدى تأثير الولاء التنظيمي بالأمر الاقتصادي مثل أثر النتائج الاقتصادية السلبية

لترك العمل على الموظف، ومدى تأثير توقع الجوائز على الاستمرار في العمل (Randall 1990:364).

- وتنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة عناصر تشكل في مجموعها الولاء التنظيمي، وهي:-
- أ- العنصر الوجداني للولاء التنظيمي (الولاء الوجداني): ويقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها لدرجة أنه يعرف بها فيقال الشخص الذي يعمل في شركة كذا.
- ب- العنصر الاستمراري للولاء التنظيمي (الولاء المستمر): وهو مبني على التكاليف التي يرى الموظف أنه سيتحملها في حال تركه للمنظمة.
- ت- العنصر المعياري للولاء التنظيمي (الولاء المعياري): ويشير إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

هذا ويعتبر الولاء للمنظمة جزءاً من الصورة الكبرى للولاء الذي قد يكون لأمر عدة مثل: المنظمة، أو الوظيفة، أو النقابة، أو فريق العمل، أو غيرها (Cohen & Hudececk, 1993 :239).

ويرى الباحث أن الرؤية السلوكية تعتبر أكثر الرؤى شمولاً لأنها تشير إلى العناصر الثلاثة الرئيسية الوجداني والاستمراري والمعياري؛ لأن الوجداني يشير إلى درجة متقدمة من الولاء بحيث يعرف هذا الشخص من خلال مؤسسته من شدة انتمائه وولائه لتلك المؤسسة، أما الاستمراري فهو يشير إلى مدى التكلفة التي سيدفعها جراء أي قرار يأخذه بخصوص المؤسسة، لذا تجده رصيناً متمهلاً في الإقدام نحو أي قرار، مما يتيح للمؤسسة فرصة أكبر للاستفادة من هذا العنصر خاصة إذا كان ذو خبرة، أما المعياري فهو إشارة إلى الرضا والقناعة لدى هذا الشخص مما يجعل الالتزام والبقاء صفة راسخة لديه.

سادساً- مراحل تكوين الولاء التنظيمي:

- أ- مرحلة الالتزام: حيث إن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
- ب- مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته الاستمرار في العمل بالمنظمة فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.
- ت- مرحلة التبني: أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة (الخشالي، 2003: 127).

سابعاً - مؤشرات الولاء التنظيمي:

هناك مؤشرات عدة تشير إلى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات المختلفة، ومنها:-

أ. المسؤولية تجاه المنظمة:

يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم نظراً لزيادة التخصصات في الدول الحديثة، وتلقي الوظيفة على القائمين عليها التزامات، وتحملهم مسؤوليات إدارية (قانونية وأخلاقية) لا بد أن يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات، والمسؤولية في معناها العام هي المؤاخذه أو التبعية، وقد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم، إلا أنه يمكن حصر مفهومها في معنيين، هما: المسؤولية القانونية، والأخلاقية؛ أما المسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناها بالمساءلة، وتعني "محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء وبقطة الضمير، وتعني: المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها (عبد الرازق، 1998، ص350).

فالمسؤولية تجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل، والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة (عبد الرازق، 1998، ص394).

ب. الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة:

يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الالتزام التنظيمي المستمر، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية، والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث إن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل، منها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسة لوجود رغبة لدى الفرد للاستمرار في عمله، حيث إن الفرد استثمار جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة، وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له، خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة

للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى، والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى (يوسف، 1999، ص492).

ت. الإيمان بالمنظمة:

ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتهم وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله (الخشالي، 2003، ص217).

ثامناً - العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي (Richard Scholl, 2003: 91) وهي تتمثل في مجموعة من المدخلات الآتية مثل: مستوى مناسب من الأجر، توقع استمرار الأجر، القيادة داخل المنظمة، العلاقة بين المستويات التنظيمية، وضوح الدور المهني، وجود مهارات العمل، الدور المتوقع من الأداء، التدريب على المهام الوظيفية، اتجاهات العاملين نحو المنظمة، وينعكس ذلك على مجموعة من المخرجات تتمثل في الآتي:

أ- العضوية في المنظمة على المستوى الطويل والانتماء لها وتفضيلها على المنظمات الأخرى: فمن خلال شعور الموظف بالأمان الوظيفي وأنه غير مهدد بإنهاء خدماته في أي وقت بدون سبب، وشعور الموظف بأنه مدين للمنظمة التي يعمل فيها، وأن يلمس الموظف أن المنظمة تحافظ عليه وتثق به وتوفر له كل حقوقه لكي تؤمن له حياة كريمة، مما يجعل الموظف لا يفكر بمغادرة المنظمة وعدم الانتقال منها لعمل جديد، وأن يقوم بالدفاع عن المنظمة التي يعمل لها حال تعرضها لسوء، وأن يعمل على استمرار علاقته وارتباطه بعضويته بالمنظمة حتى بعد مغادرتها، وأن يقوم بالافتخار بالمنظمة أمام زملائه.

ب- الموافقة على سياسة المنظمة من خلال الالتزام بالسلوك المهني عبر الالتزام بسياسة الدوام في المنظمة وشعوره بأن أهداف المنظمة واضحة وسهلة، وأن الإجراءات المعتمدة في المنظمة

معروفة للجميع، وتقبله لسياسة المنظمة بقناعة تامة، وشعوره بأنه يستطيع أن يعبر عن رأيه بسهولة في المنظمة، وأن سياسة الاتصالات في المنظمة فعالة ومفيدة وتزيل الحواجز، وأن في المنظمة نظاماً فعالاً يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم، كل ذلك يساعد في التقدم في العمل، وأن يلمس بأن هناك تجانساً بين قيمه الشخصية وبين القيم الموجودة في المنظمة.

ت- الدفاع عن المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال الشعور الضيق تجاه الزملاء لجمهور المراجعين، مما يؤثر على سمعة المنظمة، والشعور بأن أي مشكلة تتعلق بالمنظمة هي جزء من مشاكل الموظف، وأن يعتبر نفسه عنصراً فاعلاً وبنّاءً في المنظمة، وأن يشعر بالتزام أخلاقي في الاستمرار بعمله في المنظمة وأن حياته ستتأثر سلباً لو ترك العمل في المنظمة، وأنه مستعد ليقدم ضعف الجهود المطلوبة منه لإنجاح عمل المنظمة، وأن يكون مهتم بمصير ومستقبل المنظمة التي يعمل فيها.

(Richard Scholl, 2003: 92)

ولعل العامل الأول أكثر العوامل تأثيراً، لأنه يشير إلى أهم الركائز التي من شأنها إدامة الولاء للمنظمة لأطول وقت ممكن، وهو شعور الموظف بالأمن الوظيفي لأن الشعور بالأمن يجعل صاحبه أكثر اطمئناناً واستقراراً، وهذا ينعكس على سلوكه وأدائه، فيجعل جل وقته لخدمة المؤسسة ورفقيها.

تاسعاً- العلاقة بين التفويض والولاء التنظيمي:

إن المتتبع لأسلوب التفويض الإداري يرى أن مدير المؤسسة التعليمية يقوم بتفويض أهل الكفاءات بمهام محددة وواضحة مع بقاء المراقبة والتوجيه المستمرين حتى إنجاز المهمة الإدارية المخولة، وفي ذلك أسلوب يجعل العاملين في المؤسسة يشعرون بذواتهم وبأهمية دورهم القيادي في المشاركة الإيجابية لتلك المؤسسة، وهذا ما أكدته دراسة (الأغا، 2013) وهذا يجعلهم يتحملون جزءاً من المسؤولية، وبالتالي ينمي لديهم الولاء التنظيمي ويزداد كلما زادت المشاركة في أخذ القرارات المهمة لتلك المؤسسة، وهذا ما أكدته دراسة (حمدان، 2008).

ولعل ممارسة الموظف للتفويض في نطاق العمل يؤدي إلى تطوير قدراته الذهنية، حيث يولد التفويض لدى المفوض إليه بطريقة لا شعورية روحاً جديدة تدفعه إلى تحسين طرقه في العمل، أو تدفعه إلى تقديم اقتراحات، أو تثير فيه أفكاراً جديدة (أبو كرش، 1998: ص 65).

ويؤكد خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (Pmec) أن التفويض يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ويزيد شعورهم بالثقة والإحساس بالمسؤولية، كما يعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة جديتهم ونموهم في المؤسسة. (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2006: ص 26).

فممارسة مدير المدرسة لأسلوب التفويض في المؤسسة التعليمية يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة في التخطيط للأنشطة المختلفة، وأخذ قرارات مهمة، وظهور القدرات القيادية لهؤلاء العاملين في المؤسسة وتنميتها وتحمل مسؤوليات نجاح العمل وفشله، وجاء ذلك متماشياً مع دراسة (أبو وطفة، 2010). كل ذلك يجعل هؤلاء العاملين جزءاً لا يتجزأ من تلك المنظمة، ويجعلهم في حالة من الرضا والطمأنينة، وكل ذلك يزيد من درجة الولاء التنظيمي لهؤلاء العاملين تجاه منظماتهم التعليمية، والبقاء فيها وقتاً طويلاً والدفاع عن سمعتها، وتبني قيمها ومبادئها، وهذا ما أشارت له دراسة (الأعور، 2012).

ولعل تحقق الولاء التنظيمي لدى المعلمين في مدارسهم يظهر آثاراً إيجابية على المؤسسة ويجعل العاملين فيها يعملون بروح الفريق ويتبادلون الخبرات فيما بينهم ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم وتوجهاتهم والمشاركة في وضع الأهداف الخاصة بالمؤسسة واختيار الوسائل الأكثر نجاعة فضلاً عن تبني قيم ومبادئ تلك المؤسسة والاستعداد لبذل أقصى الجهود من أجل رفع مستواها والفخر بالاعتزاز أنه عضو فيها والرغبة الشديدة في عدم ترك المؤسسة التي يعمل فيها إلى مؤسسة أخرى بغض النظر عن المردود المادي الذي يتقاضاه منها وهذا ما أكدته الدراسات السابقة مثل دراسة (اللوزي، 2012) ودراسة (السعود وسلطان، 2009).

ويرى الباحث أن مدير المدرسة كلما كان أكثر انفتاحاً وتبنياً للأساليب الإدارية الحديثة وخاصة لأسلوب التفويض وإشراك العاملين في كافة الأنشطة الإدارية، كلما أدى ذلك إلى وجود ثقة دائمة ورضى تجاه ما يقومون به من أنشطة، مما يجعل ولاءهم لهذه المؤسسة في ازدياد، تماشياً مع ما أشارت له دراسة (حنون، 2009).

الفصل الثالث الدراسات السابقة

ويشتمل على الآتي:

أولاً: دراسات تناولت التفويض.

ثانياً: دراسات تناولت الولاء التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات تناولت التفويض الإداري.

قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة فيما يتعلق بالتفويض، ومن أهم هذه الدراسات:-

1- دراسة الأغا (2013) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم.

وتكونت عينة الدراسة من (134) نائباً ونائبة، وهي نفس عدد مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر نوابهم، والأخرى لقياس درجة إدارة الوقت لدى المديرين من وجهة نظر نوابهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، فيما كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:-

- درجة ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت كبيرة بنسبة (76.03%).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك في المجال الإداري تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في المجالين (شؤون الطلبة، والعلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي) تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخدمة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في المجالات الثلاثة تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا.
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة التفويض الإداري وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

2- دراسة حشيش (2013) بعنوان: "درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين-غزة"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تمثلت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (306) أفراد، موزعين على (122) مديرية/ مدرسة ثانوية و(164) مشرفاً تربوياً، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة من أدوات الدراسة، حيث قام الباحث بتصميم استبانتين، وتؤكد من صدقهما وثباتهما، حيث اشتملت الاستبانة الأولى التي تعلقت بتفويض السلطة على (30) فقرة موزعة على مجالين هما: المشاركة في اتخاذ القرارات، وفاعلية التفويض، واشتملت الاستبانة الثانية لتقييم الأداء على (32) فقرة موزعة على مجالين هما: الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي.

ومن النتائج التي تم التوصل إليها:

- أن مجال "محددات الأداء الوظيفي" جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.68)، تلاه مجال "تقييم الأداء الوظيفي" الذي احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (83.58 %)، ثم مجال "فاعلية التفويض" ليحتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (75.39 %)، وأخيراً جاء مجال "المشاركة في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (72.35 %).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لكل من المشاركة في اتخاذ القرارات، وفاعلية التفويض تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم للمشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لصالح غرب خانينوس.

3- دراسة (أبودية، 2012) بعنوان: "مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء والمعلمين"

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تفويض السلطة لدى مدراء مدارس مديرية القدس الشرقية، وأثر عدد سنوات الخبرة والسلطة المشرفة وحجم المدرسة على مستوى التفويض من وجهة

نظر المدراء والمعلمين، والمقارنة بين وجهتي نظر المدراء والمعلمين في ممارسة المدراء لتفويض السلطة، ولتحقيق أهداف الدراسة انبثقت ستة أسئلة وست فرضيات. وكان منهج الدراسة هو وصفي مسحي، وقد تم استخدام أداتين، الأولى: استبانة للمدراء وأخرى للمعلمين تكونت كل منهما من 53 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: الإداري والفني والاجتماعي، وبلغ معامل ثباتهما للدرجة الكلية 0.06 للمدراء، و 0.95 للمعلمين. والأداة الثانية مقابلات منظمة مع عدد من عينة من المدراء، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مدراء ومعلمين من مجتمع الدراسة للعام الدراسي 2011-2012م حيث بلغت 42 مدير/ة و 608 معلم/ة، وتم تحليل النتائج بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والراتب وتحليل التباين الأحادي One way ANOVA والتحليل البعدي باستخدام اختبار LDS.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء كان متوسطاً أي بنسبة 3.66، وكذلك من وجهة نظر المعلمين 3.46 كان متوسطاً. وكان ترتيب المجالات تنازلياً المجال الاجتماعي فالفني ثم الإداري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في متوسطات استجابات المدراء على بنود مجالات الاستبانة سوى في المجال الإداري حسب متغير الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المدراء على بنود الاستبانة الكلية، والمجالين الفني والاجتماعي حسب متغير حجم المدرسة. أما متغير السلطة المشرفة لم تكن هناك فروق ذات دلالة لاستجابة المدراء على بنود الاستبانة ككل ولأعلى مجالاتها.
- عدم وجود فروق في استجابات المدراء على بنود الاستبانة ومجالاتها حسب الخبرة وهو منسجم مع نتيجة المدراء ما عدا المجال الإداري، ووجدت فروق حسب متغير حجم المدرسة وحسب متغير السلطة المشرفة على المدارس على الدرجة الكلية، وعلى المجالين الفني والاجتماعي وهو عكس نتيجة المدراء.

4- دراسة الأعرور (2012) بعنوان: "درجة ممارسة مديري وكالة الغوث في محافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقته بتفويض السلطة لديهم"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية بمحافظات غزة ودرجة ممارستهم لتفويض السلطة، والكشف عن العلاقة بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تفويض السلطة.

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانتين، الاستبانة الأولى تقيس درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم، وتحتوي على (24) فقرة، والاستبانة الثانية تقيس درجة ممارسة مديري المدارس لتفويض السلطة من وجهة نظرهم، وتحتوي على (34) فقرة، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة التي تكونت من (30) مديراً و (270) معلماً من المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (130) مديراً، و(515) معلماً.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

درجة ممارسة التفويض الإداري لدى مديري الثانوية بمحافظة غزة كانت كبيرة بنسبة (76.03%).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك في المجال الإداري تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في المجالين (شؤون الطلبة، والعلاقات الإنسانية، والتواصل مع المجتمع المحلي) تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في المجالات الثلاثة تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا.
 - وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة التفويض الإداري وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
- 5- دراسة السحباني (2012) بعنوان : "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلميهم من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (446) معلماً ومعلمة بنسبة (10%) من المجتمع الأصلي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، ووقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يوجد تفويض للسلطة بدرجة مرتفعة من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمعلميهم بوزن نسبي (68.3%) حسب المقياس المحكي المعتمد.

– أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين متوسطة، بوزن نسبي (63.5%) حسب المقياس المحكي المعتمد.

– أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين درجات مجالات مقياس تفويض السلطة ومجالات مقياس الرضا الوظيفي.

6- دراسة أبو وطفة (2010) بعنوان: "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلمهم".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة ممارستهم لفاعلية الإدارة بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم".

والكشف إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للتقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية الناتج عن تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وفقاً لمتغير (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية). والتوصل إلى طبيعة العلاقة بين درجة تفويض السلطة ودرجة فاعلية الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وبلغ مجتمع الدراسة (4080) معلماً ومعلمة، فيما بلغت عينة الدراسة (542) معلماً ومعلمة، أي بنسبة مقدارها 13.3% .

وللتحقق من أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من جزأين؛ الجزء الأول لقياس درجة تفويض سلطة المدير لمعلميه من وجهة نظرهم، و اشتمل على (21) فقرة، والجزء الثاني لقياس درجة فاعلية الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمهم، واشتملت على (51) فقرة موزعة على المجالات الآتية (مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة)، وقد تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة، بعد تطبيق الاستبانة تم تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام النسب المئوية واختبارات وتحليل التباين الأحادي ومعامل ارتباط بيرسون.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

– درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت 72.6% أي بدرجة جيدة.

– وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وفاعلية الإدارة المدرسية لديهم بمجالاتها الأربعة من وجهة نظر معلمهم.

7- دراسة شلايل (2007) بعنوان : "تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين".

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تفويض السلطات لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والكشف عن درجة استجابة المعلمين فيما يتعلق بمدى تفويض السلطة تبعاً لمتغيرات الدراسة، والكشف عن مدى الاختلافات في مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة، وقد استخدم الباحث أداة الدراسة وهي الاستبانة، و قد تناولت عينة الدراسة (350) معلماً ومعلمة، وكان عدد المستجيبين (324) معلماً ومعلمة بنسبة تقدر بـ(92.5%) وهي نسبة عالية، حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- مستوى تفويض السلطة لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية لتفويض السلطة والدرجة الكلية للرضا الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين حول مستوى عملية تفويض السلطة والمتعلقة بالاستبانة ككل ترجع لمتغير الجنس ومتغير الخبرة.

8- دراسة العبابنة، والجمعان (2006) بعنوان: "اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة : دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور كل من المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة تضمنت المعلومات الشخصية والوظيفية ومجالات الدراسة، وتم توزيعها على جميع العاملين في وحدات الرقابة في وزارة التربية والتعليم في الأردن، والبالغ عددهم (146) فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن مستوى دور التفويض الإداري في الرقابة الإدارية كان عالياً، ومتوسطاً في نشاطات وأعمال وزارة التربية والتعليم في الأردن على التوالي.
 - أظهرت الدراسة أن المبحوثين العاملين في مركز الوزارة، وإقليم الجنوب لديهم ممارسة أعلى في مجال المساءلة في الرقابة الإدارية، مقارنة بالمبحوثين العاملين في إقليم الشمال.
- 9- دراسة مهنا (2006) بعنوان : "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية غزة"

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، وكذلك التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرارات في المجالس الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة بيت لحم، جامعة بيرزيت، جامعة الخليل، الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جامعة القدس - أبو ديس، وجامعة النجاح الوطنية ممن يحملون شهادة الدكتوراه أو شهادة الماجستير، والبالغ عددهم (1710) عضواً من أعضاء هيئة التدريس للعام الجامعي (2005-2006) وتكوّنت عينة الدراسة من (370) عضواً فيما تمثّل ما نسبته (21%) تقريباً من مجتمع الدراسة، والتي اختيرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني، وقد استخدم الباحث استبانتين لجمع البيانات، الأولى لقياس تفويض السلطة، وتتضمن (44) فقرة موزعة على خمسة مجالات، هي: (اتخاذ القرار، النمو المهني، المنصب، فاعلية الذات، الأثر)، أما الاستبانة الثانية فهي استبانة فاعلية اتخاذ القرارات، وتتضمن (34) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: (المهام التعليمية، المهام الإدارية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (82.2%).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار بين الدكتوراه والماجستير ولصالح الدكتوراه.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على جميع المجالات والدرجة الكلية لتفويض السلطة تعزى لمتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات.

10- دراسة نياي (2004): "تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين، وتكونت العينة من (187) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ عدده (622) معلماً ومعلمة، ومن أجل عملية جمع البيانات استخدم الباحث استبانته دويكات (2000) بعد أن أجرى عليها التعديلات اللازمة، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل لجنة من ذوي الاختصاص، كما تم التأكد من ثباتها وصدقها بواسطة معادلة ألفا كرونباخ، ومن أجل المعالجات الإحصائية تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، واختبار وكس لامبدا، واختبار سيداك للمقارنات البعيدة واختبار تحليل التباين الأحادي واختبار (ت) للمجموعات المستقلة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية والواجبات التربوية والواجبات الفنية والدرجة الكلية بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض فيها مرتفعاً.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي ولمتغير المحافظة في المجال الاجتماعي لعدد الشعب في المدرسة في المجالات التربوية، والفني، والاجتماعي.

11-دراسة دويكات (2000) بعنوان " نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين "

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ مجتمع الدراسة (962) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة قدرها (362) معلماً ومعلمة، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة من أدوات الدراسة وتؤكد من صدقها وثباتها، واشتملت الاستبانة على أربعة مجالات، هي: المجال الإداري والمجال التربوي والمجال الفني والمجال الاجتماعي، وبلغ عدد فقراتها (41) فقرة والتي شملت جميع المجالات السابقة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية:-

- بلغ مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر عينة الدراسة نسبة متوسطة قدرها (68.8%).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين على جميع مجالات تفويض السلطة والدرجة الكلية للتفويض.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تفويض السلطة على جميع المجالات، والدرجة الكلية للتفويض تعزى لمتغير المحافظة عند المعلمين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تفويض السلطة على مجال واجبات إدارية ومجال واجبات تربوية ومجال واجبات اجتماعية، وكذلك درجة التفويض الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين، بينما كانت الفروق على مجال واجبات فنية دالة إحصائياً.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تفويض واجبات تربوية، واجبات اجتماعية، واجبات فنية (تعزى لمتغير الخبرة عند المعلمين، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على مجال واجبات إدارية والدرجة الكلية للتفويض.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تفويض السلطة على جميع مجالات تفويض السلطة والدرجة الكلية للتفويض تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة.

12- دراسة هونج تشنيج جين (Hung Cheng – Jen، 2006) بعنوان: "العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسنگ في تايوان (الصين)"

"A relational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in kaohsiung area of Taiwan"

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسنگ في تايوان باستخدام طريقتي الدراسة المسحية والدراسة الارتباطية، وقد تكونت عينة الدراسة من (401) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث مقياس تفويض الصلاحيات للمدرسين (SPES) واستبانة الرضا الوظيفي للمعلمين (TJSQ)، واستبانة البيانات الشخصية، وقد استخدمت هذه الأدوات لجمع بيانات الدراسة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية:-

- وجود علاقة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض الصلاحيات، والدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي.
- عدم وجود علاقة بين البعد الخاص بالأمان في مقياس الرضا الوظيفي والأبعاد الثلاثة لمقياس تفويض الصلاحيات (التطور الوظيفي، الوضع الوظيفي، والاستقلالية).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود لكل من المؤهل العلمي والجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى حجم المدرسة والمؤهل العلمي والجنس.

13- دراسة بروست (Brost, 2000) بعنوان : "تفويض اتخاذ القرار المشترك لمدارس أفضل - إنجلترا"

Shared decision making for better schools

هدفت الدراسة إلى استطلاع الآراء حول مجال القيم الديمقراطية، وتطوير التعليم، والتأثيرات البيئية واتخاذ القرارات المشتركة، وتفويض المعلمين للعمل كفريق واحد.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، فيما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقام بإعداد استبانتين: الأولى تم توزيعها على مدراء المدارس الثانوية، والثانية على طلابها في إنجلترا.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- إن تفويض السلطة واتخاذ القرارات ينتج عنه تطبيق القرارات بشكل أفضل، وكذلك تكون الأمور أفضل في مجال تحسين وتطوير المبادرات مما يؤدي إلى ارتفاع أداء العاملين في المؤسسة.

ثانياً: دراسات متعلقة بالولاء التنظيمي:

1- دراسة اللوزي (2012) بعنوان: "مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في العاصمة عمان".

هدفت الدراسة التعرف إلى مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثره على الولاء التنظيمي للمعلمين في العاصمة عمان.

وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مديري المدارس الثانوية وعددهم (40) مديراً، ومعلميهم وعددهم (280) معلماً، وتم استخدام أداتين: الأولى مقياس للذكاء العاطفي للمديرين، والثانية استبانة للولاء التنظيمي للمعلمين، تم تطويرهما من قبل الباحثة، وقد تم التحقق من صدقهما وثباتهما حيث وقد استخدم المنهج شبه التجريبي في البحث لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد تطبيق الأداتين على العينتين تم التوصل إلى النتائج الآتية:-

- إن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، جاءت بدرجة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير النوع - المؤهل العلمي - الخبرة.

2- دراسة حنون (2009) بعنوان: "نماذج التواصل السائدة بين المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظة الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"

هدفت الدراسة التعرف إلى نماذج التواصل مع المعلمين السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظة الضفة الغربية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

تكوّن مجتمع الدراسة من (739) معلماً ومعلمة، وقد بلغت عينة الدراسة (296) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة الأصلي.

وقد استخدم الباحث استبانتين: الأولى لقياس نماذج التواصل لدى المديرين والمديرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والثانية لقياس الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

- الدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الإعدادية في وكالة الغوث كانت كبيرة جداً بنسبة (81.2%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

3- دراسة جرجون (2009) بعنوان: "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي"

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة، كما وتهدف أيضاً التعرف إلى أثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي لديهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (226) موظفاً ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته.

ومن أهم نتائج الدراسة أنه يوجد لدى الوزارة سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين، وقادر على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية، لو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية.

4- دراسة خليفات، الملاحمة (2009) بعنوان: "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تعريف الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات، أما عينة الدراسة الخاصة للعام الدراسي 2005-2006 والبالغ عددهم (1978) عضواً، فتكونت من (559) عضواً، وبنسبة (87.45%) من حجم العينة. ولتحقيق هدف الولاء التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية.

استخدمت الدراسة أداة آلين وماير للولاء التنظيمي والمكونة من (20) فقرة، وأداة طورت لقياس الرضا الوظيفي مكونة من (25) فقرة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

- وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة والكلية.

5- دراسة السعود وسلطان (2009) بعنوان: "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها".

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين من حملة درجة الدكتوراه، في الجامعات الأردنية الرسمية، وعددهم (2905) أعضاء، في حين شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية (450) عضو هيئة تدريس.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام أداتين موجهتين لأعضاء هيئة التدريس، وهما مقياس العدالة التنظيمية الذي صممه نيهوف ومورمان، وتكون في صورته النهائية درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها. ومقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بورتر وزملاءه، والمكون من (15) فقرة، وقد تم التحقق من صدق المقياسين وثباتهما.

دلت نتائج على أن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً، وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

6- دراسة حمدان (2008) بعنوان: "العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية-غزة"

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وبيان هذه العلاقة التي تختلف باختلاف الجنس والرتبة العملية والخبرة والكلية.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة القدس (أبو ديس)، والجامعة العربية الأمريكية، والذين بلغ عددهم (1498) عضو هيئة تدريس، وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (300) عضو هيئة تدريس.

ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث استبيانين: الأولي لقياس الحرية الأكاديمية، والثانية لقياس الولاء التنظيمي، وقد تكونت الاستبيانان من (58) فقرة، وحاولت هذه الدراسة الإجابة عن أسئلتها والفرضيات الصفرية المنبثقة عنها، وهي:

- ما درجة ممارسة الحرية الأكاديمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟
- ما درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية؟
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) في العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والكلية.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- إن درجة واقع الحرية الأكاديمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدراسة الكلية إلى (67.6%).
- إن الدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت عالية، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (78.4%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) في الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير النوع، المؤهل العلمي، الخبرة.
- العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسي في الجامعات الفلسطينية الأخرى.

7- دراسة حمائل (2007) بعنوان: "المشاركة في صنع القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين مشاركة العاملين في جامعة القدس المفتوحة في صنع القرار، وولائهم التنظيمي. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وقام بتنظيم أداتين للدراسة: استبانة لقياس واقع المشاركة في القرار لدى العاملين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، استبانة لقياس واقع الولاء التنظيمي لدى العاملين في جامعة القدس المفتوحة، وتم تطبيق الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (313) موظفاً من مجتمع الدراسة الإجمالي وعدده (482) عاملاً من العاملين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- إن واقع الولاء التنظيمي للعاملين في الجامعة كان مرتفعاً جداً حيث بلغ (86.8%).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير (النوع، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

8- دراسة (عطاري وآخرون، 2006) بعنوان: "الولاء الإداري للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان".

أجريت هذه الدراسة بهدف تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان تجاه المدرسة، والعمل التعليمي ومهنة التعليم، وزملاء العمل، كما هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ارتباط الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ارتباط الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

وقد تألف مجتمع الدراسة من فئتين هما الهيئة التعليمية التي شملت جميع المعلمين في المدارس الحكومية بالسلطنة، والذين بلغ عددهم (26026) معلماً في عام 2003/2004، والهيئة الإدارية في تلك المدارس والتي بلغ عدد أفرادها في العام نفسه (3214) فرداً. وقد شارك (1292) معلماً يمثلون 5% تقريباً من أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين، و (522) إدارياً يمثلون 16% تقريباً من أفراد مجتمع الدراسة من الإداريين.

تمثلت أدوات الدراسة في استبانة من نوع مقياس ليكرت مكونة من (32) فقرة موزعة على أربعة محاور، وهي محور الولاء نحو المدرسة، محور الولاء نحو العمل، محور الولاء نحو المهنة، محور الولاء نحو الزملاء، أما الأداة الثانية فهي مقابلة مع (72) معلماً من المعلمين، و (22) من الإداريين لتوفير بيانات إضافية تساعد على تفسير البيانات التي توفرها الاستبانة.

تم التأكد من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ وقد أظهرت النتائج معدل ولاء مرتفع (4.002). وجاء في المرتبة الأولى الولاء نحو المدرسة، يليه الولاء نحو الزملاء، ثم الولاء نحو العمل، وأخيراً الولاء للمهنة. أما من حيث المتغيرات فبينت النتائج تأثر الإجابات بالنوع لصالح الإناث، وتأثرها بالمستوى التعليمي لصالح حملة الدبلوم فما دون. كما أظهرت النتائج ارتباط الولاء بعدد سنوات الخبرة، فكلما ازدادت عدد سنوات الخبرة ارتفع الولاء. كما وجدت فروق دالة إحصائياً بين المعلمين والإداريين لصالح الإداريين، أما من حيث التخصص فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للتخصص لصالح تخصص التربية الإسلامية واللغة العربية والأنشطة (المهارات، الرياضية المدرسية، والفنون التشكيلية، والموسيقى). تبين كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات تبعاً للنظام التعليمي لصالح المشاركين من مدارس التعليم العام، وكذلك العاملين في التعليم الأساسي مقابل المشاركين في مدارس التعليم المشتركة (الأساسي وعام). وتأثرت النتائج أيضاً بالدرجة المالية للمشاركين فقد ظهرت فروق دالة إحصائياً لصالح العاملين بالدرجة الثانية والرابعة من الحلقة الثانية، وكذلك مقابل العاملين من الدرجة الخامسة والسادسة من الحلقة الأولى. وأظهرت النتائج كذلك أنه باستثناء الولاء نحو المهنة فقد كانت هناك فروق دالة إحصائياً تُعزى لمكان العمل والسكن لصالح من يعلمون في مناطق سكنهم، ولم يكن لمتغيري المنطقة وعدد

الحصص (العبء التدريسي) تأثير على النتائج؛ إذ لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين تعزى للمنطقة أو لعدد الحصص وانتهت الدراسة بمقترحات وتوصيات.

9- دراسة غنام (2005) بعنوان: "السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية الحكومية في محافظة نابلس"

هدفت الدراسة التعرف إلى سمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وقد بلغ عددهن (1088) معلمة، وبلغ عدد أفراد العينة (183) معلمة من مجتمع الدراسة، وقامت الباحثة بإعداد استبانتين: الأولى لقياس السمات الشخصية، والثانية لقياس الولاء التنظيمي.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

– درجة توفر الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس كانت كبيرة جداً (83.2%).

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات في المرحلة الأساسية تعزى لمتغير (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

10- دراسة جوفرز و هناتتي (Joffers and Hanatity, 2001) بعنوان: "مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الإعدادية في أستراليا."

"Elementary teachers commitment declines antecedent"

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الإعدادية في أستراليا، إذ تم استخدام المقابلة لعينة مقدارها (14) مدرساً؛ بهدف تقصي العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر على تدني معدل ولائهم، وقد أظهرت النتائج أن تدني معدل الولاء يرتبط بالشعور بعدم النجاح، وتدني الشعور بفاعلية الذات، كما بينت الدراسة أن هذه المشاعر ليست واحدة بين المعلمين، وأن حدثها تعتمد على درجة إدراكهم لها.

11- دراسة راجو وستريفاستافا (Raju and Srivastava, 1994) بعنوان: "العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي للمدرسين"-دلهي

"Factors contribution to commitment to the teaching profession"

هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي للمدرسين، واستخدم في الدراسة مقاييس الدافعية الداخلية والرضا عن العمل وانسجام الأهداف والولاء العاطفي، وتكونت

عينة الدراسة من (454) مدرساً تم انتقاؤهم عشوائياً من (28) مدرسة ثانوية من مدارس مدينة دلهي في الهند، ووجدت الدراسة أن أفضل المؤشرات على الولاء التنظيمي هي إدراك المدرسين لمكانة التدريس، والدعم الاجتماعي، وتوقعات الطلاب وأولياء الأمور، ودعم المديرين والزملاء.

التعقيب على الدراسات السابقة :

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تتعلق بالتفويض الإداري، وعلاقته بالولاء التنظيمي، أن هناك تنوعاً في مواضيعها وأهدافها وتتوع الجوانب التي عالجتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك اهتماماً واسعاً ومتزايداً لأغلب البلدان التي أخذت منها هذه الدراسات في موضوع التفويض الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية، وسيتم التعقيب على هذه الدراسات كما يأتي:

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أولاً: - الدراسات المتعلقة بالتفويض:

(1) من حيث الموضوع:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الأغا، 2013) ودراسة (حشيش، 2013) ودراسة أبو دية (2012) ودراسة (السحباني، 2012) ودراسة (الأعور، 2012) ودراسة (أبو وطفة، 2010) ودراسة (شلايل، 2007) ودراسة (العبابنة والجمعان، 2006) ودراسة (مهنا، 2006) ودراسة (ذياب، 2004) ودراسة (دويكات، 2000)، ودراسة، (Hung.J.2006)، ودراسة (Brose,2000) في واقع وممارسة التفويض، واختلفت معها في المتغيرات الآتية على الترتيب: إدارة الوقت، والأداء الوظيفي، ومستوى التفويض والإدارة الإلكترونية، والرضا الوظيفي وفاعلية الإدارة ونمط التفويض وفاعلية اتخاذ القرار والرقابة والمساءلة.

(2) من حيث مجتمع الدراسة وعينتها :

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبودية، 2012) ودراسة (السحباني، 2012) ودراسة (أبو وطفة، 2010) ودراسة (شلايل، 2007) ودراسة (مهنا، 2006) ودراسة (ذياب، 2004) ودراسة (دويكات 2000) ودراسة (Hung.J.2006) ودراسة (Brose،2000) واختلفت مع دراسة (حشيش، 2013) ودراسة (الأغا، 2013) ودراسة (العبابنة والجمعان، 2006).

(3) من حيث المنهج المستخدم :

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي واختلفت مع (Brose،2000) التي استخدمت منهج الدراسات المسحية والارتباطي.

(4) من حيث الأداة الأساسية :

اتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للتفويض وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم.

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي :

من خلال استعراض الباحث للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي توصل الباحث إلى الآتي:

(1) من حيث الموضوع :

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (اللوزي،2012) ودراسة (حنون، 2009) ودراسة (جرغون، 2009) ودراسة (حنون،2009) ودراسة (خليفة والملاحمة،2009) ودراسة (السعود، وسلطان، 2009) ودراسة (حمدان،2008) ودراسة (حمائل، 2007) ودراسة (عطاري، 2006) ودراسة(غنام،2005) ودراسة (Joffers and Huntity,2001) ودراسة (Raju and Srivastava,1999) في الولاء التنظيمي، واختلفت معها في المتغيرات الآتية على الترتيب:- الذكاء العاطفي، ونماذج التواصل، وسياسات الاختيار والتعيين، والرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والحرية الأكاديمية، وصنع القرار، والسمات الشخصية والعوامل المؤثرة في الولاء.

(2) مجتمع الدراسة وعينتها :

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (اللوزي،2012) ودراسة(حنون،2009) ودراسة (خليفة والملاحمة، 2010) ودراسة (السعود وسلطان،2009) ودراسة (حمدان،2008) ودراسة (عطاري وآخرون، 2006) ودراسة (غنام،2005) ودراسة (جوفرز وهاننتي،2001) ودراسة (راجو وستريفاستاف،1999) في مجتمع الدراسة وعينتها، واختلفت مع دراسة (جرغون، 2009) ودراسة (حمائل، 2007) والتي أخذت العاملين في وزارة التربية والتعليم.

(3) من حيث المنهج المستخدم:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي واختلفت مع دراسة (اللوزي، 2013) في المنهج التجريبي.

(4) من حيث الأداة المستخدمة :

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأداة وهي الاستبانة، واختلفت مع دراسة (جرغون،2009) في أسلوب الحصر الشامل ودراسة (جوفرز وهاننتي، 2001) في استخدام المقابلة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- 1- ساعدت الدراسات السابقة الباحث تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيره من الباحثين.
- 2- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ومنهجية الدراسة.
- 3- وفرت الدراسات السابقة على الباحث الجهد بتزويده بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- 4- ساعدت الدراسات السابقة في انتقاء أداة الدراسة المناسبة وهي الاستبانة.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- تميزت الدراسة الحالية في موضوعها حيث ناقشت العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث للتفويض الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وهو موضوع جديد لم يسبق لأحد دراسته بحسب علم الباحث، حيث إن معظم الدراسات السابقة ناقشت متغيراً واحداً، إما موضوع التفويض، أو موضوع الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى متغير آخر للدراسة.
- 2- جاء حجم العينة كبيراً نظراً لكبر مجتمع الدراسة مما مكن الباحث من تعميم النتائج على كل أفراد مجتمع الدراسة الأمر الذي جعل النتائج أكثر دقة وأصدق دلالة على وجود تلك العلاقة التي تربط مابين التفويض الإداري والولاء التنظيمي.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

ويشتمل على الآتي:

- ◀ منهج الدراسة
- ◀ مجتمع الدراسة
- ◀ عينة الدراسة
- ◀ أداة الدراسة
- ◀ صدق أداة الدراسة
- ◀ ثبات أداة الدراسة
- ◀ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث في تحليل الدراسة، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً- منهجية الدراسة:

وهي الطريقة البحثية التي يختارها الباحث لتساعده في الحصول على معلومات تمكنه من إجابة أسئلة البحث من مصادرها (الأغا والأستاذ، 2003:82).

وحيث إن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعه على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلميهم وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة. (ملحم، 2000:324)

لذا فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث؛ وذلك لتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

ثانياً- طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات، هما:

1. البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة بعض مفردات البحث، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. البيانات الثانوية.

وتمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلميهم وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف إلى الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسة، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

ثالثاً - مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية، والبالغ عددهم حسب سجلات دائرة شؤون الموظفين التابعة لمديريات التعليم بوكالة الغوث (2927) معلماً ومعلمة، والجدول الآتي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس وفقاً للمنطقة التعليمية.

(4-1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس وفقاً للمنطقة التعليمية

المجموع	أعداد المعلمين		المنطقة التعليمية	الرقم
	إناث	ذكور		
251	131	120	جنوب رفح	1.
246	175	71	شمال رفح	2.
251	168	83	غرب خانينوس	3.
307	202	105	شرق خانينوس	4.
238	165	73	دير البلح والمغازي (الوسطى)	5.
374	254	120	النصيرات والبريج (الوسطى)	6.
356	255	101	غرب غزة	7.
385	264	121	شرق غزة	8.
289	173	116	جباليا (شمال غزة)	9.
230	160	70	بيت لاهيا وبيت حانون (الشمال)	10.
2927	1947	980	المجموع	

(الأونروا، دائرة التربية والتعليم: 2013)

رابعاً - عينة الدراسة:

1. العينة الاستطلاعية

تكونت العينة الاستطلاعية من (40) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وذلك ليتم تطبيق أدوات الدراسة عليهم من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق المناسبة، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

2. العينة الميدانية للدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية والبالغ عددهم حسب سجلات دائرة شؤون الموظفين التابعة لمديريات التعليم بوكالة الغوث (2927) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية، حجمها (400) معلم ومعلمة، وهي تعادل ما نسبته (13.66%) من مجتمع الدراسة وفقاً لقانون اختيار العينة، وبعد تفحص الاستبانات تم التأكد من مطابقتها مع الشروط المطلوبة للإجابة.

والجدول الآتي يوضح توزيع العينة وفقاً للمنطقة التعليمية حسب الجنس والمنطقة المقترحة بالنسبة المقترحة (20%)

جدول رقم (2-4)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للمنطقة التعليمية حسب الجنس

المجموع	أعداد المعلمين		المنطقة التعليمية	الرقم
	إناث	ذكور		
37	15	22	جنوب رفح	1.
34	21	13	شمال رفح	2.
34	19	15	غرب خانيونس	3.
42	23	19	شرق خانيونس	4.
32	19	13	دير البلح والمغازي (الوسطى)	5.
50	29	21	النصيرات والبريج (الوسطى)	6.
47	29	18	غرب غزة	7.
51	30	21	شرق غزة	8.
41	20	21	جباليا	9.
32	19	13	بيت لاهيا وبيت حانون	11.
400	224	176	المجموع	12.

خامساً- وصف الخصائص والبيانات المهنية :

1. الجنس :

جدول رقم (3-4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

النسبة المئوية	التكرار	النوع
44.0	176	ذكر
56.0	224	أنثى
100.0	400	المجموع

يبين جدول رقم (3-4) أن ما نسبته (44.0%) من عينة الدراسة من المعلمين في المدارس الإعدادية بوكالة الغوث هم من جنس الذكور، وما نسبته (56.0%) هم من جنس الإناث.

2. المؤهل العلمي:

جدول رقم (4-4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة العلمية
92.0	368	بكالوريوس
8.0	32	دراسات عليا
100.0	400	المجموع

يبين جدول رقم (4-4) أن ما نسبته (92.0%) من عينة الدراسة هم من يحملون مؤهلات علمية بدرجة جامعية بكالوريوس، وما نسبته (8.0%) هم من الذين مؤهلاتهم فوق الجامعية، وهم من حملة الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه).

3. سنوات الخدمة :

جدول رقم (5-4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
13.8	55	أقل من 5 سنوات
37.0	148	من 5 سنة إلى 10 سنوات
49.3	197	أكثر من 10 سنوات
100.0	400	المجموع

يبين جدول رقم (4-5) أن ما نسبته (13.8%) من عينة الدراسة هم من الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته (37.0%) هم من الذين سنوات خدمتهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، وما نسبته (49.3%) هم من الذين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات.

سادساً - أداة الدراسة:

قام الباحث أثناء دراسته باستخدام استبانتين:

• الاستبانة الأولى :

تتعلق بقياس درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر المعلمين. وتتكون من (41) فقرة موزعة على قسمين وهما كالتالي:

1. القسم الأول: البيانات المهنية ويتكون من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
2. القسم الثاني ويتكون من فقرات الاستبانة وهما إعداد الباحث، وقد صممها بحيث يستجيب له كل فرد من أفراد العينة في ذات الوقت وبشكل متزامن، وهما كما يأتي:

1. مجال شؤون المعلمين، ويتكون من 9 فقرات.
2. مجال شؤون الطلبة، ويتكون من 9 فقرات.
3. مجال شؤون المنهاج، ويتكون من 9 فقرات.
4. مجال الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، ويتكون من 6 فقرات.
5. مجال البيئة المدرسة والأمور المالية، ويتكون من 8 فقرات.

• الاستبانة الثانية :

تتعلق بقياس درجة تقدير معلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بغزة للولاء التنظيمي لديهم، وتتكون من (23) فقرة موزعة على قسمين وهما كالتالي:

1. القسم الأول: البيانات المهنية ويتكون من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
2. القسم الثاني ويتكون من فقرات الاستبانة وهما إعداد الباحث، وقد صممها بحيث يستجيب له كل فرد من أفراد العينة في ذات الوقت وبشكل متزامن، وهما كما يأتي:

1. مجال الولاء العاطفي ويتكون من 9 فقرات.
2. مجال الولاء الأخلاقي ويتكون من 7 فقرات.
3. مجال الولاء المستمر ويتكون من 7 فقرات.

سابعاً - خطوات بناء الاستبانة الأولى:

- بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإدارة التربوية والتفويض الإداري والولاء التنظيمي، واستطلاع آراء نخبة من المتخصصين في الإدارة التربوية والتفويض الإداري والولاء التنظيمي عن طريق المقابلات المهنية ذات الطابع غير الرسمي، وبناءً على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:
- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
 - صياغة فقرات كل مجال.
 - إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (41) فقرة، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
 - عرض الاستبانة على المشرف لاعتماد ما يراه مناسباً، وتعديل ما يراه غير مناسب.
 - تعديل الاستبانة بناءً على توجيهات المشرف.
 - عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين التربويين، المتخصصين في أصول التربية والإدارة التربوية والتأهيل التربوي، أغلبهم من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية بغزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة)، والملحق رقم (2) بين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.
 - بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم حذف (5) فقرات من فقرات الاستبانة، وكذلك تم تعديل صياغة بعض الفقرات، بناءً على توجيهات المشرف، وبذلك بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (41) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وقد أُعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) أعطيت الأوزان الآتية (5، 4، 3، 2، 1)، والملحق رقم (3) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق وثبات الاستبانة الأولى:

- صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون 2001، 179)، وقد قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة؛ وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

(أ) الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (14) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة، المتخصصين في الإدارة التربوية والتفويض الإداري بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة. ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص المهنية والوظيفية) المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور، وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها. وعلى ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة ككل (41) فقرة.

(ب) صدق الاتساق الداخلي للاستبانة الأولى :

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (40) فرداً، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

1- شؤون المعلمين

يوضح جدول رقم (4-6) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي له والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05 أو 0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4-6)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفقرة
1.	*0.005	0.438	يفوض أحد المعلمين بالإعداد لاجتماعات المعلمين وتوثيق ما يدور فيها.
2.	*0.000	0.583	يفوض أحد المعلمين بتشكيل اللجان المدرسية .
3.	*0.000	0.739	يفوض أحد المعلمين بتصميم الجدول المدرسي.
4.	*0.000	0.772	يفوض أحد المعلمين بإعداد وتنفيذ مسابقات فصلية بين الطلاب.
5.	*0.000	0.561	يفوض بعض المعلمين بالمشاركة في مؤتمرات علمية وأيام دراسية.
6.	*0.001	0.520	يفوض اللجنة الاجتماعية بالقيام برحلات ترفيهية للمعلمين.
7.	*0.004	0.442	يفوض أحد المعلمين بالإشراف على حفظ الوسائل التعليمية وترتيبها.
8.	*0.000	0.632	يفوض المشرف الصحي بالإشراف على المقصف المدرسي (نظافة المقصف، صحة المأكولات).
9.	*0.009	0.406	يفوض معلم التربية الرياضية بالتنسيق مع المدارس المجاورة والمشاركة في إجراء دوري للألعاب الرياضية المتنوعة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

2- شؤون الطلبة

يوضح جدول رقم (4-7) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي له والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05 أو 0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4-7)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفقرة
1.	*0.000	0.602	يفوض أحد المعلمين بتدقيق سجلات الحضور والغياب العام والذي يعده مريو الفصول.
2.	*0.000	0.603	يفوض المرشد الاجتماعي بحل مشاكل الطلبة.
3.	*0.000	0.655	يفوض أحد المعلمين بتوزيع الطلبة على الفصول في بداية العام الدراسي.

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
4.	يفوض المعلمين بإعداد خطط علاجية للطلبة ضعيفي التحصيل في موادهم.	0.628	*0.000
5.	يفوض أحد المعلمين بالإشراف على النظام المدرسي وإدارة الطابور الصباحي.	0.462	*0.003
6.	يفوض بعض المعلمين بإجراء بحوث إجرائية حول أسباب ضعف التحصيل الدراسي للتلاميذ.	0.516	*0.001
7.	يفوض بعض المعلمين بإعداد مادة إثرائية للمتفوقين.	0.712	*0.000
8.	يفوض لجنة النظافة بمتابعة النظافة المدرسية ومراقبتها.	0.664	*0.000
9.	يفوض اللجنة الثقافية بمتابعة النشاط الثقافي المدرسي.	0.618	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

3- شؤون المنهاج

يوضح جدول رقم (4:6) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات للمجال الذي تنتمي له والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05 أو 0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4-8)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يفوض بعض المعلمين بإعداد مواد إثرائية خاصة بالمنهاج.	0.480	*0.000
2.	يفوض بعض المعلمين باختيار أساليب تقييمية مناسبة للمنهاج.	0.722	*0.000
3.	يفوض بعض المعلمين بتحليل المواد الدراسية المقررة لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على سد نقاط الضعف فيها.	0.721	*0.000
4.	يفوض بعض المعلمين لإعداد وتصميم أنشطة منهجية لدعم المنهاج.	0.828	*0.000
5.	يفوض أحد المعلمين ذوي الخبرة بتزويد زملائه بأساليب التعليم النشط.	0.539	*0.000
6.	يفوض بعض المعلمين بدراسة مدى ملائمة المنهاج لقدرات الطلبة.	0.839	*0.000
7.	يفوض بعض المعلمين بالتأكد من كفاية الوقت المخصص لتنفيذ المنهاج.	0.819	*0.000
8.	يفوض بعض المعلمين بمتابعة مدى ارتباط المنهاج بالمعتقدات والقيم الاجتماعية	0.817	*0.000
9.	يفوض بعض المعلمين بتوظيف التقنيات الحديثة في التدريس.	0.565	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

4- الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور

يوضح جدول رقم (4-9) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي له والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05 أو 0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4-9)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يفوض المرشد التربوي بمقابلة أولياء الأمور والإجابة عن استفساراتهم.	0.769	*0.000
2.	يفوض المرشد التربوي بالتواصل مع أولياء الأمور لمعالجة بعض القضايا الخاصة بأبنائهم.	0.826	*0.000
3.	يفوض أحد المعلمين بتشكيل مجلس الآباء وتفعيله.	0.824	*0.000
4.	يفوض أحد المعلمين بإعداد خطة تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	0.809	*0.000
5.	يفوض أحد المعلمين بإعداد جدول زمني لإحياء المناسبات الوطنية.	0.652	*0.000
6.	يفوض أحد المعلمين بإدارة اجتماعات مجلس أولياء الأمور بالمدرسة.	0.731	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

5- البيئة المدرسة والأمور المالية

يوضح جدول رقم (4-10) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي له والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05 أو 0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (10-4)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يفوض معلم الرياضيات بإعداد الموازنة المدرسية.	0.566	*0.000
2.	يفوض أحد المعلمين بشراء ما يلزم من الكتب والأدوات والأجهزة المدرسية والوسائل التعليمية الحديثة.	0.727	*0.000
3.	يفوض أحد المعلمين بجمع التبرعات لسد بعض حاجات المدرسة.	0.485	*0.002
4.	يفوض سكرتير المدرسة بجرد مقتنيات المدرسة.	0.747	*0.000
5.	يفوض أحد المعلمين بتوفير التمويل اللازم لإصدار مجلات تبين النشاطات لمختلف اللجان المدرسية.	0.725	*0.000
6.	يفوض معلمي التكنولوجيا بالإشراف على حفظ الأجهزة التعليمية المدرسية.	0.627	*0.000
7.	يفوض أحد المعلمين بإعداد خطة صيانة للأثاث المدرسي.	0.810	*0.000
8.	يفوض معلم الرياضة بتحديد ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية.	0.734	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

(ج) صدق البنائي للاستبانة الأولى:

يوضح جدول رقم (11-4) معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الاستبانة مع المعدل الكلي للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل مجال أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (11-4)

مصنوفة معاملات كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

المجال	محتوى المجالات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
درجة ممارسة التفويض الإداري			
الأول	شؤون المعلمين	0.775	*0.000
الثاني	شؤون الطلبة	0.750	*0.000
الثالث	شؤون المنهاج	0.797	*0.000
الرابع	الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	0.723	*0.000
الخامس	البيئة المدرسة والأمور المالية	0.774	*0.000

* قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05

(د) ثبات فقرات الاستبانة.

أما ثبات الاستبانة الأولى فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 1995: 430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين، هما: طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة فردية الرتبة، ومعدل الأسئلة زوجية الرتبة لكل بعد، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة الآتية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط، وقد بين جدول رقم (4-12) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات المحور.

جدول رقم (4-12)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.

التجزئة النصفية				محتوى المجالات	المجال
مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
درجة ممارسة التفويض الإداري					
*0.000	0.688	0.525	9	شؤون المعلمين	الأول
*0.000	0.691	0.527	9	شؤون الطلبة	الثاني
*0.000	0.827	0.706	9	شؤون المنهاج	الثالث
*0.000	0.785	0.646	6	الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	الرابع
*0.000	0.786	0.647	8	البيئة المدرسة والأمور المالية	الخامس
*0.000	0.819	0.694	41	الدرجة الكلية	

* قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05

2. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول رقم (4-13) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول رقم (13-4)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة.

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
درجة ممارسة التفويض الإداري			
الأول	شؤون المعلمين.	9	0.592
الثاني	شؤون الطلبة	9	0.765
الثالث	شؤون المنهاج	9	0.879
الرابع	الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	6	0.856
الخامس	البيئة المدرسة والأمور المالية	8	0.828
الدرجة الكلية			
		41	0.918

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (0.592 - 0.879) ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.918)، وهذا يدل على أن استبانة التفويض الإداري تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

ثامناً - خطوات بناء الاستبانة الثانية:

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإدارة التربوية، والرضا الوظيفي، واستطلاع آراء نخبة من المتخصصين في الإدارة التربوية والعلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي عن طريق المقابلات المهنية ذات الطابع غير الرسمي، وبناءً على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- صياغة فقرات كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (59) فقرة، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المشرف لاعتماد ما يراه مناسباً، وتعديل ما يراه غير مناسب.
- تعديل الاستبانة بناءً على توجيهات المشرف.

صدق وثبات الاستبانة الثانية :

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

(أ) الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (14) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة، والمتخصصين في الإدارة والرضا التنظيمي بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة. ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها. وعلى ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة ككل (65) بدل (59).

(ب) صدق الاتساق الداخلي للاستبانة الثانية:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (40) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

1- الولاء العاطفي

يوضح جدول رقم (4-14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي ينتمي له والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث إن مستوى المعنوية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4-14)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات للمجال والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن مدرستي مع الآخرين.	0.702	*0.000
2.	أحافظ على ممتلكات مدرستي كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة.	0.559	*0.000
3.	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في هذه المدرسة.	0.762	*0.000
4.	سعادتي تتجلى في عملي كمدرس لطلبتي.	0.624	*0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
5.	أشعر بالرضا التام اتجاه الحوافز المقدمة لي من مدرستي.	0.665	*0.000
6.	أشعر بالراحة والطمأنينة عند ممارستي لعملتي اليومي.	0.692	*0.000
7.	أنفذ قوانين مدرستي على أكمل وجه.	0.517	*0.000
8.	أهتم بمشكلات مدرستي وأسعى لحلها.	0.706	*0.000
9.	أعتبر مدرستي من أفضل المدارس التي عملت بها .	0.517	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

2- الولاء الأخلاقي

يوضح جدول رقم (4-15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي ينتمي له والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث إن مستوى المعنوية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4-15)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات للمجال والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	لدي الاستعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاز عملي المدرسي.	0.526	*0.000
2.	أرغب في المشاركة في تطوير العمل المدرسي.	0.548	*0.000
3.	أرى بأنني أحظى باحترام زملائي في مدرستي.	0.485	*0.000
4.	أشارك في صياغة وتنفيذ أهداف مدرستي.	0.775	*0.019
5.	أساهم في عملية التقويم المدرسي باستمرار.	0.774	*0.000
6.	اعتبر قيم مدرستي جزءاً من قيمي الشخصية.	0.775	*0.000
7.	أدافع عن مدرستي إذا ما تعرضت لسوء.	0.723	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

3- الولاء المستمر

يوضح جدول رقم (4-16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي ينتمي له والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث إن مستوى المعنوية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (16-4)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات للمجال والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أحرص على إتقان عملي دون ربط ذلك بقدر الراتب.	0.492	*0.001
2.	لا أفكر في ترك عملي المدرسي حتى لا أنتقد من قبل زملائي.	0.455	*0.003
3.	أفضل الاستمرار والإقامة في مدرستي حتى أنجز أهدافها.	0.925	*0.000
4.	أحرص على استمرار الاتصال والتواصل بمدرستي بعد انتهاء عملي فيها.	0.499	*0.001
5.	أفضل العمل في مدرستي على العمل في مؤسسة أخرى.	0.471	*0.002
6.	ألبي رغبة مدرستي في حالة احتياجها لخبرتي بعد إنهاء عملي فيها.	0.441	*0.004
7.	أشعر بالرضا عندما أشغل حصصاً خارج جدولتي التدريسي.	0.473	*0.002

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

(ج) صدق البنائي للاستبانة الثانية:

جدول رقم (17-4) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الاستبانة والمعدل الكلي للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل مجال أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (17-4)

مصفوفة معاملات كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

المجال	محتوى المجالات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
درجة الولاء التنظيمي			
الأول	الولاء العاطفي	0.604	*0.000
الثاني	الولاء الاخلاقي	0.719	*0.000
الثالث	الولاء المستمر	0.852	*0.000

* قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05

(د) ثبات الاستبانة الثانية:

1. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

وقد بين جدول رقم (4-18) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان.

جدول رقم (4-18)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.

التجزئة النصفية				محتوى المجالات	المجال
مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
درجة الولاء التنظيمي					
*0.000	0.773	0.630	9	الولاء العاطفي	الأول
*0.000	0.758	0.610	7	الولاء الاخلاقي	الثاني
*0.000	0.629	0.459	7	الولاء المستمر	الثالث
*0.000	0.703	0.543	23	الدرجة الكلية	

2. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، وقد بين جدول رقم (4-19) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول رقم (4-19)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة.

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محتوى المجالات	المجال
درجة الولاء التنظيمي			
0.835	9	الولاء العاطفي	الأول
0.791	7	الولاء الاخلاقي	الثاني
0.754	7	الولاء المستمر	الثالث
0.764	23	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (0.754 - 0.835) ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.764) وهذا يدل على أن استبانة الولاء التنظيمي تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

تاسعاً- المعالجات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يأتي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 قليلة جداً، 2 قليلة، 3 متوسطة، 4 كبيرة، 5 كبيرة جداً)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمس، للحصول على طول الفقرة أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا ، والجدول رقم (4-20) يوضح أطوال الفترات والوزن النسبي المقابل لكل صنف، كما يأتي:

جدول رقم(4-20)

يوضح أطوال الفترات والوزن النسبي المقابل لكل صنف

الوزن النسبي	أقل من 36%	36%-52%	52%-68%	68%-84%	84% فأعلى
الفترة	1-1.80	1.80 -2.60	2.60 -3.40	3.40 -4.20	4.20-5.0
التصنيف	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف إلى الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

3- تم حساب المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996: 89).

4- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية،

فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحا فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها).

5- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

6- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

7- معادلة سيرمان براون للثبات.

9- اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

(1-Sample K-S).

10- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي.

11- اختبار العينتين المستقلتين Independent samples T test لمعرفة الفروق بين مجموعتين فقط.

12. تحليل التباين One Way Anova لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

ويشتمل على الآتي:

- ◀ اختبار توزيع الطبيعي.
- ◀ تحليل فقرات
- ◀ اختبارات فرضيات الدراسة

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيراتها

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف 1- Sample K-S)

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

1- درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض من وجهة نظر معلمهم.

جدول رقم (5-1)

اختبار التوزيع الطبيعي لدرجة ممارسة التفويض الإداري
(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

القيمة الاحتمالية	قيمة Z	عدد الفقرات	محتوى المجالات	المجال
درجة ممارسة التفويض الإداري				
0.164	1.118	9	شؤون المعلمين	الأول
0.198	1.104	9	شؤون الطلبة	الثاني
0.104	1.142	9	شؤون المنهاج	الثالث
0.214	1.063	6	الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	الرابع
0.224	1.045	8	البيئة المدرسة والأمور المالية	الخامس
0.341	0.987	41		الدرجة الكلية

يوضح الجدول رقم (5-1) نتائج الاختبار، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

2- درجة تقدير معلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بغزة للولاء التنظيمي لديهم.

جدول رقم (2-5)

اختبار التوزيع الطبيعي لدرجة الولاء التنظيمي
(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

القيمة الاحتمالية	قيمة Z	عدد الفقرات	محتوى المجالات	المجال
درجة الولاء التنظيمي				
0.175	1.110	9	الولاء العاطفي	الأول
0.310	1.021	7	الولاء الأخلاقي	الثاني
0.415	0.941	7	الولاء المستمر	الثالث
0.390	0.997	23	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (2-5) نتائج الاختبار، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل مجال أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة الأولى:

إجابة السؤال الرئيس "ما درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلميه وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم".

أولاً : درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض.

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحليل مجالات المحور الأول "ما درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري" تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (3-5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم ترتيب المجالات ترتيباً تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل مجال من المجالات، وتبين أن المتوسط الحسابي للاستبانة يساوي (3.73)، والوزن النسبي يساوي (74.60%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (26.55) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الموافقة على درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض جاءت بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (3-5)

يبين المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لكل مجال من مجالات الاستبانة الاولى

المجال	العنوان	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الممارسة
1	شؤون المعلمين	3.64	72.80	19.84	0.000	3	كبيرة
2	شؤون الطلبة	4.02	80.40	36.39	0.000	1	كبيرة
3	شؤون المنهاج	3.61	72.20	17.16	0.000	4	كبيرة
4	الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	3.81	76.20	22.34	0.000	2	كبيرة
5	البيئة المدرسة والأمور المالية	3.58	71.60	14.89	0.000	5	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجالات	3.73	74.60	26.55	0.000		

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "400" تساوي 1.96

ويتضح من خلال الجدول رقم (3-5) أن جميع متوسطات الأبعاد المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (74.60%)، وهذا يعنى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات استبانته درجة ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر معلمهم، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (الأغا، 2013)، ونتائج دراسة (الأعور، 2012)، ونتائج دراسة (أبو وطفة، 2010).

أما ترتيب المحاور حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

1. المجال الثاني: شؤون الطلبة، فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.40%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:-

- لجوء كثير من مديري المدارس إلى التفويض الإداري فيما يتعلق بالطلبة إلى المعلمين، وهذا يتيح الفرصة لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- يعد المعلمون مصدراً مهماً لمعلومات مدير المدرسة، وذلك بسبب العلاقة المباشرة مع الطلاب وسجلاتهم وملفاتهم الشخصية.
- إدراك المديرين والمعلمين أن الطالب هو محور العملية التعليمية، لذا فهم يولون الطلاب جل اهتمامهم.

وهي تتفق مع نتيجة دراسة (الأغا، 2013) التي أشارت إلى أن مستوى التفويض في مجال الطلبة كان بدرجة كبيرة، وقد بلغ الوزن النسبي (74.44) وجاءت في المرتبة الثانية بعد المجال الإداري، واختلفت مع نتائج دراسة (شلايل، 2006) وكذلك مع نتائج دراسة (معممر، 2009) واللتين أشارتا إلى أن درجة مستوى التفويض كانت متوسطة.

2- المجال الرابع: الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (76.20%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:-

- حرص مدير المدرسة على إيجاد علاقة قوية بين مدرسته والبيئة المحيطة بها، وتوظيف تلك العلاقة فيما يعود على المؤسسة بالنفع المادي والمعنوي.
- توظيف مدير المدرسة للكوادر والشخصيات الاعتبارية داخل مؤسسته، الأمر الذي يؤدي إلى تقوية تلك الرابطة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (الأغا، 2013) والتي أشارت إلى أن العلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي جاء في المرتبة الثانية، بعد مجال شؤون الطلبة بوزن نسبي يساوي (74.81) واختلفت مع نتائج دراسة (أبودية، 2012) والتي أشارت إلى أن الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور كان متوسطاً وحصل على وزن نسبي يساوي (64.52)، وجاءت في المرتبة الرابعة بعد البيئة المدرسية والأمور المالية.

3. المجال الأول: شؤون المعلمين، فقد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (72.80%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- حرص المعلمين على المشاركة في القرارات التي تتعلق بهم.
- حرص بعض المديرين على تدريب الكوادر الإدارية، وإعدادهم للقيادة المستقبلية.
- يعد المعلمون مصدراً مهماً للمعلومات عن الطالب بحكم العلاقة المباشرة، مما يجعل المدير حريصاً على إشراك المعلمين في كثير من القرارات المتعلقة بالطلبة.
- حرص المديرين على سلامة الطلبة وتفوقهم الدراسي يجعله قريباً من معلمهم، مشاوراً وناصحاً ومتابعاً لأحوالهم.

4. المجال الثالث: شؤون المنهاج، فقد حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (72.20%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- حرص المديرين واهتمامهم بتنمية قدرات الطلاب لأنهم جوهر العملية التعليمية.
 - ثقة المديرين بقدره المعلمين على إعداد المادة الإثرائية الخاصة بالمنهاج للطلبة.
 - إدراك المديرين ر لأهمية الأنشطة المرافقة للمنهاج والتي من شأنها تطوير قدرات الطلبة.
 - استخدام الأساليب الحديثة في التدريس كالتعليم المحوسب، وتبني أساليب التعلم النشط كالعصف الذهني وأسلوب حل المشكلات.
 - إعداد خطط علاجية لضعيفي التحصيل من أجل رفع مستوى الطلبة الدراسي.
- وقد اختلفت مع نتيجة دراسة (السحباني، 2012) والتي أشارت إلى أن الوزن النسبي لمجال المنهاج بلغ (64.1)، وهي نسبة متوسطة بالنسبة إلى نسبة الدراسة الحالية والبالغة (72.20)، ولعل مرد ذلك التوجه إلى تطبيق أساليب الجودة في التعليم والتطور السريع في وسائل التكنولوجيا الحديثة.

5. المجال الخامس: البيئة المدرسة والأمور المالية، فقد حصل على المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (71.60%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- حرص مديري المدرسة على توفير بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل.
 - العمل على توفير متطلبات المدرسة المادية.
 - حرص كثير من المعلمين على الطموح إلى أن يصبحوا مدراء في المستقبل.
 - توافر الأجهزة المدرسية، والمكتبات منذ افتتاح المؤسسة التعليمية.
 - أهمية نظافة وجمال البيئة المدرسية، وانعكاس ذلك على بيئة التعلم.
- وقد اختلفت مع نتيجة دراسة (الأعور، 2012) والتي جاءت في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (68.27) أي أقل من نسبة الدراسة الحالية، والتي بلغت نسبة البيئة المدرسية حوالي (71.60)، ولعل مرجع ذلك إدراك المديرين لأهمية البيئة المدرسية في التدريس، فقد أصبحت مجالاً أساسياً من مجالات التقويم لأحسن أداء لمدراء المدارس.

ثالثاً: تحليل وتفسير مجالات الاستبانة الأولى :

1- المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t لفقرات الاستبانة الأولى

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4-5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول (شؤون المعلمين).

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول تساوي (3.64)، والوزن النسبي يساوي (72.80%) وهو أكبر من الوزن النسبي (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (19.84) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن مجال شؤون المعلمين جاءت درجة الاستجابة له بدرجة (كبيرة) عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (4-5)

يبين المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t لفقرات المجال الأول (شؤون المعلمين)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الممارسة
1.	يفوض أحد المعلمين بالإعداد لاجتماعات المعلمين وتوثيق ما يدور فيها.	3.52	70.40	8.42	0.000	6	كبيرة
2.	يفوض أحد المعلمين بتشكيل اللجان المدرسية .	3.33	66.60	5.41	0.000	9	متوسطة
3.	يفوض أحد المعلمين بتصميم الجدول المدرسي.	3.61	72.20	9.62	0.000	5	كبيرة
4.	يفوض أحد المعلمين بإعداد وتنفيذ مسابقات فصلية بين الطلاب.	4.03	80.60	24.91	0.000	1	كبيرة
5.	يفوض بعض المعلمين بالمشاركة في مؤتمرات علمية وأيام دراسية.	3.63	72.60	12.39	0.000	4	كبيرة
6.	يفوض اللجنة الاجتماعية بالقيام برحلات ترفيهية للمعلمين.	3.48	69.60	7.99	0.000	8	كبيرة
7.	يفوض أحد المعلمين بالإشراف على حفظ الوسائل التعليمية وترتيبها.	3.50	70.00	9.15	0.000	7	كبيرة
8.	يفوض المشرف الصحي بالإشراف على المقصف المدرسي (نظافة المقصف، صحة المأكولات).	4.02	80.40	20.96	0.000	2	كبيرة
9.	يفوض معلم التربية الرياضية بالتنسيق مع المدارس المجاورة والمشاركة في إجراء دوري للألعاب الرياضية المتنوعة.	3.66	73.20	12.21	0.000	3	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.64	72.80	19.84	0.000		كبيرة

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "399" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي لها (80.60%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "يفوض أحد المعلمين بإعداد وتنفيذ مسابقات فصلية بين الطلاب" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- حرص مديري المدرسة على التميّز بين أقرانه.
 - الثقة التي يوليها مديرو المدارس معلميه في هذا الشأن.
 - الكفاءة العالية لهؤلاء المعلمين في هذا المجال.
 - المكافأة المادية والمعنوية التي يتلقاها المعلمون من المدرء.
 - حرص المعلمين على الحصول على أفضل أداء ليؤهلهم للترقي في السلم الوظيفي.
- وتدعم تلك النتيجة دراسة (السحباني، 2012) والتي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بوزن نسبي (72.0)، والتي أشارت إلى أن "يفوض أحد المعلمين بإعداد مسابقات بين الصفوف والمباحث المختلفة.

2. في الفقرة رقم (8) بلغ الوزن النسبي لها (80.40%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "يفوض المشرف الصحي بالإشراف على المقصف المدرسي (نظافة المقصف، صحة المأكولات)" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ثقة المديرين بالمشرف الصحي في قدرته على القيام بعمله على أكمل وجه.
 - إن مشرف الصحة المدرسية هو المسؤول الأول أمام المدير لمتابعة جودة الطعام وسعره.
 - حرص مديري المدرسة على متابعة المقصف، وسلامة وجودة الطعام المقدم للطلبة.
- وتدعم هذه النتيجة دراسة (أبو دية، 2012) التي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة، بوزن نسبي (78.7)، والتي أشارت إلى أن "يفوض المدير مشرف الصحة في المدرسة بالإشراف على المقصف المدرسي (جودة المأكولات وسعرها).

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (6) بلغ الوزن النسبي لها (69.60%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "يفوض اللجنة الاجتماعية بالقيام برحلات ترفيهية للمعلمين" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:-

- حرص مدير المدرسة على أخذ أسباب السلامة للمعلمين والطلبة أثناء القيام برحلات ترفيهية.
- مراعاة الوضع الأمني للأماكن المنوي زيارتها في الرحلات، وخاصة القريبة من الحدود.
- تقدير ظروف العمل والمهام الطارئة للمعلمين.

وتدعم تلك النتيجة دراسة (الأعور، 2012) والتي أظهرت نسبة منخفضة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بوزن نسبي (68.2)، والتي أشارت إلى أن "يفوض اللجنة الاجتماعية للقيام برحلات ترفيهية للمعلمين".

2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي لها (66.60%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "يفوض أحد المعلمين بتشكيل اللجان المدرسية" قد حصلت على درجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- افتقار المعلم المفوض بتلك المهمة للخبرة الكافية بالزملاء.
- صعوبة تقبل أعضاء التدريس لأوامر زميلهم المفوض بتلك المهمة.
- قلة خبرة المدير بدرجة كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية، وبالتالي إسناد المهمة لن لا يستحق.
- عزوف بعض المعلمين عن تلك المهام لأنها مرهقة لهم.
- غياب عنصر التعزيز المادي، والمعنوي للقائمين بتلك المهمة.

وتدعم هذه النتيجة دراسة (أبو دية، 2012) والتي أظهرت نسبة منخفضة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بوزن نسبي (66.1) والتي أشارت إلى أن "يفوض أحد المعلمين بتشكيل اللجان المدرسية".

2- تحليل وتفسير فقرات المجال الثاني (شؤون الطلبة)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (5-5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني (شؤون الطلبة).

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني تساوي (4.02)، والوزن النسبي يساوي (80.40%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (36.39) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى (0.05) مما يدل على أن مجال شؤون الطلبة جاءت درجة الاستجابة له بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (5-5)

يبين المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t لفقرات المجال الثاني (شؤون الطلبة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الممارسة
1.	يفوض أحد المعلمين بتدقيق سجلات الحضور والغياب العام والذي يعده مربي الفصول.	3.73	74.60	11.31	0.000	7	كبيرة
2.	يفوض المرشد الاجتماعي بحل مشاكل الطلبة.	4.21	84.20	29.93	0.000	4	كبيرة جداً
3.	يفوض أحد المعلمين بتوزيع الطلبة على الفصول في بداية العام الدراسي.	3.64	72.80	11.48	0.000	8	كبيرة
4.	يفوض المعلمين بإعداد خطط علاجية للطلبة ضعيفي التحصيل في موادهم.	4.31	86.20	35.27	0.000	2	كبيرة جداً
5.	يفوض أحد المعلمين بالإشراف على النظام المدرسي وإدارة الطابور الصباحي.	4.43	88.60	40.36	0.000	1	كبيرة جداً
6.	يفوض بعض المعلمين بإجراء بحوث إجرائية حول أسباب ضعف التحصيل الدراسي للتلاميذ.	3.23	64.60	4.07	0.000	9	متوسطة
7.	يفوض بعض المعلمين بإعداد مادة إثرائية للمتفوقين.	4.14	82.80	27.70	0.000	6	كبيرة
8.	يفوض لجنة النظافة بمتابعة النظافة المدرسية ومراقبتها.	4.30	86.00	31.56	0.000	3	كبيرة جداً
9.	يفوض اللجنة الثقافية بمتابعة النشاط الثقافي المدرسي.	4.19	83.80	31.96	0.000	5	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.02	80.40	36.39	0.000		كبيرة

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "399" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (5) بلغ الوزن النسبي لها (88.60%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "يفوض أحد المعلمين بالإشراف على النظام المدرسي وإدارة الطابور الصباحي" قد حصلت على درجة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:-

- ثقة مدير المدرسة بقدرة المعلمين على ضبط الطلبة أثناء الطابور.
- يمثل الطابور الصباحي عنواناً للانضباط المدرسي.
- الطابور المدرسي يحتاج إلى تضافر جهود كل المعلمين وليس مدير المدرسة فقط.
- الزيارات المفاجئة من قبل المشرفين للمدرسة في الصباح الباكر، لذا يحرص المدراء على أن يكون الطابور الصباحي على أفضل ما يرام.
- اعتبار النظام المدرسي والطابور الصباحي جزءاً مهماً في عملية التقويم المدرسي لأكثر المدارس تميزاً.
- حرص المديرين على سمعة مدرستهم داخل المجتمع المحلي.
- حرص المديرين على توفير بيئة صالحة للتعليم والتعلم.

وتدعم هذه النتيجة دراسة (الأعور، 2012) والتي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بوزن نسبي (82.3) والتي أشارت إلى أن "يفوض أحد المعلمين بمتابعة الطلبة في الطابور الصباحي".

2. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي لها (86.20%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "يفوض المعلمين بإعداد خطط علاجية للطلبة ضعيفي التحصيل في موادهم" قد حصلت على درجة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:....

- قدرة المعلمين على تحديد احتياجاتهم الخاصة بالمنهاج والوسائل التعليمية اللازمة والملائمة.
- كفاءة المعلمين العالية في تحديد نقاط الضعف عند طلابهم، وتحديد المادة العلاجية المناسبة لذلك.
- تأكيد المشرفين على أهمية الخطط العلاجية في عملية معالجة الضعف لدى الطلاب الضعفاء.

– حرص المعلمين على رفع نسبة طلابهم لأن تدنى نسبة الطلاب مؤشر سلبي في الأداء.

وتدعم تلك النتيجة دراسة الأعور (2012) والتي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بوزن نسبي (84.88) والتي أشارت إلى أن "يفوض المدير عضو هيئة التدريس في إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعاف التحصيل.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي لها (72.80%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "يفوض أحد المعلمين بتوزيع الطلبة على الفصول في بداية العام الدراسي" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن تلك المهمة من صميم عمل النائب الإداري.
- حرص المدراء على إيجاد توازن بين نسب طلاب كل فصل من الفصول.
- أهمية تساوى أعداد الطلبة في كل فصل من الفصول.
- ثقة مدير المدرسة في معلميه تجعله يعتمد عليهم في هذا الجانب.
- عبء هذه المهمة خاصة أنها تتعلق بالطلبة الجدد.
- تأثر أولياء الأمور بسمعة مربي الشعب، مما يجعل كل ولي أمر يحرص على أن يكون ابنه لدى معلم بعينه، مما يؤثر على مصداقية باقي الزملاء.

وتدعم تلك النتيجة دراسة (الأغا، 2013) والتي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بوزن نسبي (81.63)، وكذلك مع دراسة (الأعور، 2012) والتي أظهرت نسبة (69.23) والتي أشارت إلى أن "يفوض أحد الأعضاء بتوزيع الطلاب على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي".

2. في الفقرة رقم (6) بلغ الوزن النسبي لها (64.60%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "يفوض بعض المعلمين بإجراء بحوث إجرائية حول أسباب ضعف التحصيل الدراسي للتلاميذ" قد حصلت على درجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلم من تدريس ومتابعة لنشاط الطلبة.

- قلة وجود الوقت الكافي لإجراء مثل تلك الخطط.
 - معلم المادة أكفأ الأشخاص في تحديد الضعف لدى طلبته وإعداد الخطط اللازمة لذلك.
 - وجود بعض القوانين التي تتطلب وجود خطط علاجية لكل مادة وكل مرحلة.
- واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الأعور، 2012) والتي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بوزن نسبي (84.88) والتي أشارت إلى أن "يفوض عضو هيئة التدريس في إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعاف التحصيل، ودراسة (السحباني، 2012) والتي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بوزن نسبي (74.2) والتي أشارت إلى أن "يفوض أحد المعلمين في إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعاف التحصيل".

3- تحليل وتفسير فقرات المجال الثالث (شؤون المنهاج)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5-6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث (شؤون المنهاج).

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث تساوي (3.61)، والوزن النسبي يساوي (72.20%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (17.16) أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال شؤون المنهاج جاءت درجة الاستجابة له بدرجة (كبيرة) عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (5-6)

يبين المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t لفقرات المجال الثالث (شؤون المنهاج)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الممارسة
1.	يفوض بعض المعلمين بإعداد مواد إثرائية خاصة بالمنهاج.	4.11	82.20	26.37	0.000	1	كبيرة
2.	يفوض بعض المعلمين باختيار أساليب تقييمية مناسبة للمنهاج.	3.71	74.20	16.14	0.000	4	كبيرة
3.	يفوض بعض المعلمين بتحليل المواد الدراسية المقررة لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على سد نقاط الضعف فيها.	3.59	71.80	11.87	0.000	6	كبيرة
4.	يفوض بعض المعلمين لإعداد وتصميم أنشطة منهجية لدعم المنهاج.	3.65	73.00	13.99	0.000	5	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الممارسة
5.	يفوض أحد المعلمين ذوي الخبرة بتزويد زملائه بأساليب التعليم النشط.	3.86	77.20	18.16	0.000	3	كبيرة
6.	يفوض بعض المعلمين بدراسة مدى ملائمة المنهاج لقدرات الطلبة.	3.31	66.20	5.59	0.000	7	متوسطة
7.	يفوض بعض المعلمين بالتأكد من كفاية الوقت المخصص لتنفيذ المنهاج.	3.20	64.00	3.59	0.000	8	متوسطة
8.	يفوض بعض المعلمين بمتابعة مدى ارتباط المنهاج بالمعتقدات والقيم الاجتماعية	3.15	63.00	2.55	0.011	9	متوسطة
9.	يفوض بعض المعلمين بتوظيف التقنيات الحديثة في التدريس.	3.94	78.80	21.39	0.000	2	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.61	72.20	17.16	0.000		كبيرة

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "399" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي لها (82.20%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "يفوض بعض المعلمين بإعداد مواد إثرائية خاصة بالمنهاج" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- اهتمام المديرين وحرصه الشديد على تنمية قدرات طلابه لأنهم محور العملية التعليمية.
 - ثقة المديرين بمعلميهم في إعداد المواد الإثرائية الخاصة بالمنهاج للطلبة.
 - تفهم مديري المدرسة لحاجات طلابه من مواد إثرائية تيسيراً للمنهاج على الطلبة.
 - حرص المعلمين على رفع نسبهم التحصيلية تمهيداً للتمييز بين أقرانهم.
 - طموح المعلمين للتقدم في السلم الوظيفي يجعلهم أكثر فاعلية مع طلابهم.
- وتدعم هذه النتيجة دراسة (السحباني، 2012) والتي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بوزن نسبي (71.7) والتي أشارت إلى أن "يفوض أحد المعلمين في إعداد المواد الإثرائية بالمنهاج".

2. في الفقرة رقم (9) بلغ الوزن النسبي لها (78.80%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "يفوض بعض المعلمين بتوظيف التقنيات الحديثة في التدريس". قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- الرغبة في التخلص من الطرق التقليدية في التدريس.
- نجاعة التقنيات الحديثة في طرق تدريس أكثر جذباً وتركيزاً لانتباه الطلاب.
- تساعد المعلم على ضبط الفصل لأنها أكثر إثارة للتعلم.
- التوجه العام لرجال التربية نحو توظيف التقنيات الحديثة في التعليم.
- توفر الكثير من الوقت والجهد لدى المعلمين مما يجعلهم يتفرغون لأنشطة مرافقة للمنهاج.
- الرغبة في مواكبة التطور العلمي الحديث لإعداد الجيل لمستقبله الواعد.
- الحرص على رفع المستوى التعليمي لأبنائنا الطلاب بتزويدهم بكل وسائل التفوق والتميز.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (7) بلغ الوزن النسبي لها (64.00%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "يفوض بعض المعلمين بالتأكد من كفاية الوقت المخصص لتنفيذ المنهاج" قد حصلت على درجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- قلة خبرة المعلمين في الجانب الإداري.
- حرص بعض المدراء على القيام بهذا الجانب بنفسه خوفاً من التقدير الخاطئ.
- الحاجة الملحة لمتخصص في هذا الجانب ليتسنى له التوزيع العادل لجميع عناصر المنهاج المختلفة.
- الوضع الأمني المضرب لقطاع غزة من قبل العدو الصهيوني مما يجعل تقدير الوقت أمراً موقوفاً على حالة الاستقرار.

2. في الفقرة رقم (8) بلغ الوزن النسبي لها (63.00%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "يفوض بعض المعلمين بمتابعة مدى ارتباط المنهاج بالمعتقدات والقيم الاجتماعية" قد حصلت على درجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- قلة خبرة القائمين على المنهاج من الناحية العقدية والشرعية.

- الخضوع للضغوط الخارجية تحت ما يسمى بالتغطية المادية للمناهج كتابية وطباعة.
- الحرص على تطبيق القوانين والقواعد المعمول بها في الوكالة؛ لأن أي مخالفة لهذه القوانين تجعل الشخص عرضة للمساءلة مما يجعله يزهد في مثل هذه الأمور.

4- تحليل وتفسير فقرات المجال الرابع (الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7-5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الرابع (الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور). وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع d ساوي (3.81)، والوزن النسبي يساوي (76.20%) وهو أكبر من الوزن النسبي (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (22.34) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن مجال الاتصال والتواصل المجتمع المحلي وأولياء الأمور جاءت درجة الاستجابة له بدرجة (كبيرة) عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (7-5)

يبين المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t لفقرات المجال الرابع (الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الممارسة
1.	يفوض المرشد التربوي بمقابلة أولياء الأمور والإجابة عن استفساراتهم.	4.13	82.60	25.26	0.000	2	كبيرة
2.	يفوض المرشد التربوي بالتواصل مع أولياء الأمور لمعالجة بعض القضايا الخاصة بأبنائهم.	4.18	83.60	30.23	0.000	1	كبيرة
3.	يفوض أحد المعلمين بتشكيل مجلس الآباء وتفعيله.	3.72	74.40	14.84	0.000	3	كبيرة
4.	يفوض أحد المعلمين بإعداد خطة تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	3.61	72.20	11.67	0.000	5	كبيرة
5.	يفوض أحد المعلمين بإعداد جدول زمني لإحياء المناسبات الوطنية.	3.68	73.60	13.57	0.000	4	كبيرة
6.	يفوض أحد المعلمين بإدارة اجتماعات مجلس أولياء الأمور بالمدرسة.	3.57	71.40	10.83	0.000	6	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.81	76.20	22.34	0.000		كبيرة

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "399" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فئتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي لها (83.60%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "يفوض المرشد التربوي بالتواصل مع أولياء الأمور لمعالجة بعض القضايا الخاصة بأبنائهم" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- حرص مدير المدرسة على وجود علاقة مميزة مع أولياء الأمور.
- كثرة الواجبات المنوطة بمدير المدرسة يجعله يفوض في هذا الجانب ليتفرغ لما هو أهم منه؛ كرفع كفايات المعلمين المهنية والإدارية في المدرسة.
- الثقة العالية بالمعلمين وكفاءاتهم في هذا الجانب.
- أهمية دور أولياء الأمور في متابعة أبنائهم مما ينعكس إيجاباً على الطلاب وبالتالي على مستوى مدرستهم.
- أهمية العلاقة مع أولياء الأمور لأنها تساهم في حل الكثير من المشاكل التي تواجه المدرسة. وهي تختلف مع نتائج دراسة (أبودية، 2012) حيث جاء الوزن النسبي لتلك الفقرة حوالي (64.0) والتي تنص على أن "يفوض أحد المعلمين بالاتصال بأولياء الأمور لمعالجة بعض القضايا الخاصة بأبنائهم، مما يشير إلى قلة المفوضين في هذا الجانب، ولعل ذلك مرجعه إلى اعتبار إدارة اجتماع مجلس أولياء الأمور وجدول أعماله من مهام المدير المباشرة، كما أن انشغال المعلمين بحصصهم وبالطابور الصباحي وفترة الاستراحة يقلل من تفويض هذا الجانب.

2. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي لها (82.60%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "يفوض المرشد التربوي بمقابلة أولياء الأمور والإجابة عن استفساراتهم" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أهمية تلك اللقاءات في تبادل الخبرات والمعلومات التي تخدم المؤسسة التعليمية.
- تزويد أولياء الأمور بالطرائق التدريسية المناسبة لمتابعة أبنائهم في البيت.
- اعتبار المجتمع المحلي جانب مهم من جوانب الخطة المدرسية يعمل على تلبية حاجاته.
- يساهم المجتمع المحلي في الكثير من المساعدات المادية والمعنوية كرفع سمعتها بين المدارس وأفراد المجتمع.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الأغا، 2013) حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة حوالي (72.62) والتي تنص على أن "يفوض نائبه بمقابلة أولياء الأمور والإجابة عن استفساراتهم"، واختلفت مع دراسة (حشيش، 2012) حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة حوالي (62.0).

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي لها (72.20%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "يفوض أحد المعلمين بإعداد خطة تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ثقة مديري المدرسة بالمعلمين وكفاءتهم في هذا المجال.
 - انشغال المديرين بالمهام الإدارية والفنية في المدرسة.
 - حرص مديري المدرسة على تدريب كوادر جديدة من المعلمين تمهيداً لترقيتهم.
 - الكشف عن ذوي الخبرة والكفاءة لإسناد المهام الجديدة لهم.
- وتدعم هذه النتيجة دراسة (أبودية، 2012) والتي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بوزن نسبي (64.0) والتي أشارت إلى "إعداد خطة تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي".

2. في الفقرة رقم (6) بلغ الوزن النسبي لها (71.40%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "يفوض أحد المعلمين بإدارة اجتماعات مجلس أولياء الأمور بالمدرسة" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- كثرة الأعباء الملقاة على مدير المدرسة.
 - حرص المدير للتفرغ للمهام الأكثر أهمية في المؤسسة كمتابعة عمل المعلمين في الحصص وإرشادهم وتوجيههم.
 - حرص مديري المدرسة على خلق علاقة وطيدة تجاه أولياء الأمور.
- واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (السحبانى، 2012) والتي أظهرت وزن نسبي (60.0) وحسب المقياس المحكي المعتمد نجد أن الوزن النسبي أقل.

5- تحليل وتفسير فقرات المجال الخامس (البيئة المدرسية والأمور المالية)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (5-8) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الخامس (البيئة المدرسية والأمور المالية).

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث تساوي (3.58)، والوزن النسبي يساوي (71.60%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (14.89) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال البيئة المدرسية والأمور المالية جاءت درجة الاستجابة له بدرجة (كبيرة) عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (5-8)

يبين المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t لفقرات المجال الخامس (البيئة المدرسية والأمور المالية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الممارسة
1.	يفوض معلم الرياضيات بإعداد الموازنة المدرسية.	3.85	77.00	14.70	0.000	1	كبيرة
2.	يفوض أحد المعلمين بشراء ما يلزم من الكتب والأدوات والأجهزة المدرسية والوسائل التعليمية الحديثة.	3.76	75.20	15.08	0.000	4	كبيرة
3.	يفوض أحد المعلمين بجمع التبرعات لسد بعض حاجات المدرسة.	3.48	69.20	7.85	0.000	6	كبيرة
4.	يفوض سكرتير بجرد مقتنيات المدرسة.	3.51	70.20	9.26	0.000	5	كبيرة
5.	يفوض أحد المعلمين المدرسة بتوفير التمويل اللازم لإصدار مجلات تبين النشاطات لمختلف اللجان المدرسية.	3.30	66.00	5.01	0.000	7	متوسطة
6.	يفوض معلمي التكنولوجيا بالإشراف على حفظ الأجهزة التعليمية المدرسية.	3.78	75.60	16.01	0.000	2	كبيرة
7.	يفوض أحد المعلمين بإعداد خطة صيانة للأثاث المدرسي.	3.20	64.00	3.36	0.000	8	متوسطة
8.	يفوض معلم الرياضة بتحديد ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية.	3.76	75.20	15.09	0.011	3	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.58	71.60	14.89	0.000		كبيرة

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "399" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي لها (77.00%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "يفوض معلم الرياضيات بإعداد الموازنة المدرسية" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

– الكفاءة والقدرة على القيام بكافة العمليات الحسابية.

– انشغال المدير بالمهام الإدارية والفنية الأخرى الأكثر أهمية.

– الحرص على دقة الأرقام والنتائج الحسابية.

واختلفت مع نتائج دراسة (الأعور، 2012) التي أظهرت وزناً نسبياً قدره (62.0) وحسب المقياس المحكي المعتمد نجد أن هذا المجال قد حصل على نسبة قليلة.

2. في الفقرة رقم (6) بلغ الوزن النسبي لها (75.60%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "يفوض معلمي التكنولوجيا بالإشراف على حفظ الأجهزة التعليمية المدرسية" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

– الثمن الغالي لتلك الأجهزة وحساسيتها وسرعة عطلها.

– المحافظة على تلك الأجهزة لتبقى نظيفة وسليمة لحظة الاستعمال.

– تعتبر عهدة في ذمة مدير المدرسة ومسؤول عنها إلى حين تلفها.

– وسيلة لتوفير الوقت والجهد للمعلمين ومثيرة للعملية التعليمية.

وتدعم هذه النتيجة دراسة (الأغا، 2013) التي أظهرت نسبة مرتفعة حسب المقياس المحكي المعتمد في الدراسة بوزن نسبي (71.54)، والتي أشارت إلى أن "يفوض نائب عنه للإشراف على الوسائل التعليمية وتقدير حاجة الطلاب إليها.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (5) بلغ الوزن النسبي لها (66.00%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "يفوض أحد المعلمين بتوفير التمويل اللازم لإصدار مجلات تبين النشاطات لمختلف اللجان المدرسية" قد حصلت على درجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- حساسية جمع النقود من المؤسسات الخارجية تجعله محط شك وريبة.
 - تحتاج عملية الجمع لإذن خطي لمعرفة الداخل والخارج من وإلى الخزينة.
 - الخوف من التعرض للمساءلة لو فقد وصلاً من الوصول الرسمية.
 - تحتاج إلى متخصص لإجراء العمليات الحسابية خوفاً من الأخطاء.
 - قلة الثقة في الجانب المالي من قبل بعض المدراء لذا يقل التفويض في هذا الجانب.
2. في الفقرة رقم (7) بلغ الوزن النسبي لها (64.00%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة " يفوض أحد المعلمين بإعداد خطة صيانة للأثاث المدرسي" قد حصلت على درجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- اعتبار الأثاث المدرسي عاملاً مهماً في استقرار الطلبة في صفوفهم.
- يساعد الطلبة على التزام الهدوء في فصولهم حيث يجلس كل طالب في المقعد المخصص له.
- حرص مديري المدرسة على انتظام الدراسة للبدء في المنهاج وإنهاء المقرر الدراسي.
- كثرة الأعباء على المدير المدرسي، والعمل على إشغال الوقت في مهام أكثر أهمية للمدرسة والعاملين فيها.

رابعاً: المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t لفقرات الاستبانة الثانية:

إجابة السؤال الثاني " ما درجة تقدير معلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للولاء التنظيمي لديهم؟"

أولاً : ما درجة تقدير معلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للولاء التنظيمي لديهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحليل مجالات الاستبانة الثانية "درجة الولاء التنظيمي" تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5:9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الولاء التنظيمي، حيث تم ترتيب المجالات ترتيباً تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل مجال من المجالات، ويتبين أن المتوسط الحسابي للاستبانة يساوي (4.13)، والوزن النسبي يساوي (84.40%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (41.83)

وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية جاءت بدرجة (كبيرة جداً) من قبل أفراد عينة الدراسة، مما يعكس إيجاباً على أداء أعضاء هيئة التدريس وصولاً للأهداف المرجوة، وهذا ما أكدته دراسة (طالب، 2011) ودراسة (شاهين، 2010) ودراسة (السعود وسلطان، 2009).

جدول رقم (5-9)

يبين المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لكل مجال من مجالات الاستبانة الثانية

المحور	العنوان	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الرضا
1	الولاء العاطفي	4.24	84.80	36.26	0.000	2	كبيرة جداً
2	الولاء الأخلاقي	4.27	85.40	41.62	0.000	1	كبيرة جداً
3	الولاء المستمر	4.13	82.60	34.01	0.000	3	كبيرة
الدرجة الكلية للمجالات		4.22	84.40	41.83	0.000		كبيرة جداً

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "499" تساوي 1.96

ويتضح من خلال الجدول رقم (5-9) أن جميع متوسطات المجالات المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (84.40%) مما يدل على أن درجة الاستجابة لمستوى الولاء التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة جداً.

أما ترتيب المحاور حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالآتي:

1. المجال الثاني: الولاء الأخلاقي فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.40%) أي بدرجة تقدير كبيرة جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

تأثير المدراء في المرؤوسين، مما يدفعهم إلى عدم الرغبة في ترك العمل نتيجة ما يسببه من قلق للمؤسسة أو للمدراء والزملاء، أو أنه سيتترك انطباعاً سيئاً لدى الآخرين بسبب ترك العمل، إذن فهو التزام أدبي وأخلاقي من قبل المرؤوس، وهذا ما أكدته دراسة (جرغون، 2009) والتي أظهرت وزناً نسبياً للولاء الأخلاقي (المعياري) (62.28)، واختلفت مع دراسة (Joffers and Hanatity, 2001) والتي أظهرت مستوى متدنٍ للولاء التنظيمي مرجعه الشعور بعدم فاعلية الذات في داخل المؤسسة.

2. المجال الأول : الولاء العاطفي، فقد حصل هذا المحور على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (84.80%) أي بدرجة تقدير كبيرة

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إيمان المرؤوسين بقيم و مبادئ المؤسسة التي يعملون فيها.
- تلبية المؤسسة التعليمية لرغبات وميول العاملين فيها.
- شعور العاملين بالأمن الوظيفي ووضوح الرؤية المستقبلية لديهم.

وهذا ما أكدته دراسة (خليفة والملاحمة،2009) حيث بلغت نسبة الولاء العاطفي لدى عينة الدراسة (71.65)، وكذلك دراسة (جرغون،2009) التي أظهرت وزناً نسبياً للولاء العاطفي يساوي(73.60).

3. المجال الثالث : الولاء المستمر، فقد حصل هذا المحور على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (82.60%) أي بدرجة تقدير كبيرة

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- حاجة العاملين الماسة للبقاء في هذه المؤسسة؛ لأن تركهم لعملهم سيفقددهم كثيراً من الامتيازات التي يتمتعون بها.
- قلة الخيارات أمام العاملين يجعلهم مستمرين في هذه المؤسسة.
- تأكدهم من أنهم لن يحققوا امتيازات أكثر مما هو متاح لهم.
- عدالة نظام المكافآت والترقيات داخل المؤسسة.
- زيادة العائد المادي والمعنوي للعاملين في المؤسسة كلما زادت مدة استمرارهم.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (جرغون،2009) والتي أظهرت وزناً نسبياً للولاء المستمر بلغ (56.94)، وكذلك دراسة(خليفة والملاحمة،2009) والتي حصل فيها الولاء المستمر على نسبة (63.77)، ولعل مرد ذلك لعدم توافر الأهداف والتطلعات المرجوة لهؤلاء العاملين، وهذا ما أكدته دراسة (Raju and Srivastava, 1994) والتي أكدت على أن أفضل المؤشرات على الولاء التنظيمي هي إدراك المدرسين لمكانة التدريس، الدعم الاجتماعي، توقعات الطلاب وأولياء الأمور، ودعم المديرين والزملاء.

خامساً تحليل وتفسير فقرات الاستبانة الثانية:

1- تحليل وتفسير فقرات المجال الأول (الولاء العاطفي)

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (5-10) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول (الولاء العاطفي).

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول تساوي (4.27)، والوزن النسبي يساوي (85.40%) وهو أكبر من الوزن النسبي (60.00%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (41.62) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن مجال الولاء العاطفي جاءت درجة الاستجابة له بدرجة (كبيرة جداً) عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (5-10)

يبين المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t لفقرات المجال الأول (الولاء العاطفي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الرضا
1.	أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن مدرستي مع الآخرين.	4.20	84.00	26.71	0.000	6	كبيرة
2.	أحافظ على ممتلكات مدرستي كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة.	4.67	93.40	13.33	0.000	1	كبيرة جداً
3.	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في هذه المدرسة.	4.28	85.60	30.09	0.000	4	كبيرة جداً
4.	سعادتي تتجلى في عملي كمدرس لطلبتني.	4.36	87.20	33.42	0.000	3	كبيرة جداً
5.	أشعر بالرضا التام اتجاه الحوافز المقدمة لي من مدرستي.	3.81	76.20	15.63	0.000	9	كبيرة
6.	أشعر بالراحة والطمأنينة عند ممارستي لعملي اليومي.	4.12	82.40	23.43	0.000	7	كبيرة
7.	أنفذ قوانين مدرستي على أكمل وجه.	4.40	88.00	41.33	0.000	2	كبيرة جداً
8.	أهتم بمشكلات مدرستي وأسعى لحلها.	4.25	85.00	32.63	0.000	5	كبيرة جداً
9.	أعتبر مدرستي من أفضل المدارس التي عملت بها.	4.09	81.80	22.54	0.000	8	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.24	84.80	36.26	0.000		كبيرة جداً

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "399" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي لها (93.40%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "أحافظ على ممتلكات مدرستي كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة" قد حصلت على درجة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إيمان العاملين بمبادئ وقيم تلك المؤسسة.
 - تطابق الأهداف الشخصية مع أهداف المؤسسة.
 - المعاملة الإنسانية التي يحظى بها العاملون في هذه المؤسسة.
 - العدالة في نظام المكافآت والامتيازات داخل تلك المؤسسة.
- وانفقت تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (حنون، 2009) والتي أظهرت وزناً نسبياً عالياً لفقرة "أحافظ على ممتلكات المدرسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية" بلغت (90.6).

2. في الفقرة رقم (7) بلغ الوزن النسبي لها (88.00%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "أنفذ قوانين مدرستي على أكمل وجه" قد حصلت على درجة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- تطابق قيم ومبادئ وقوانين تلك المؤسسة مع قيم ومبادئ العاملين فيها.
 - العائد الإيجابي من تطبيق تلك القوانين سواء أكان العائد مادياً أم معنوياً.
 - الحرص على توافر عنصري الأمن والسلامة في تلك المؤسسة.
 - وجود عنصر المساءلة القانونية للمخالفين لتلك القوانين.
 - الالتزام الخلقي والمهني تجاه تلك المؤسسة.
- وهذا ما أكدته دراسة (حنون، 2009) في الفقرة "ألتزم بالنظام المدرسي والتعليمات الواردة بدقة" بلغت وزناً نسبياً (79.2).

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (9) بلغ الوزن النسبي لها (81.80%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "أعتبر مدرستي من أفضل المدارس التي عملت بها" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- الحوافز المادية والمعنوية في تلك المؤسسة.
- العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة.
- المشاركة في صياغة ووضع أهداف المؤسسة .

وهذا ما أكدته نتائج دراسة (اللوzy، 2012) التي أظهرت للعبارة "أرى أن مدرستي من أفضل المدارس في وزارة التربية والتعليم" متوسطاً بلغ (3.56).

2. في الفقرة رقم (5) بلغ الوزن النسبي لها (76.20%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة " أشعر بالرضا التام اتجاه الحوافز المقدمة لي من مدرستي" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- العدالة في توزيع الحوافز المادية والمعنوية بين العاملين.
- الحوافز المادية والمعنوية مجزية ومكافئة لجهود العاملين.

2- تحليل وتفسير فقرات المجال الثاني (الولاء الأخلاقي)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (11-5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني (الولاء الأخلاقي)

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني تساوي (3.48)، والوزن النسبي يساوي (69.60%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (13.55) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى (0.05)، مما يدل على أن مجال الولاء الأخلاقي جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (11-5)

يبين المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t لفقرات المجال الثاني (الولاء الأخلاقي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الرضا
1.	لدي الاستعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاز عملي المدرسي.	4.40	88.00	39.54	0.000	2	كبيرة جداً
2.	أرغب في المشاركة في تطوير العمل المدرسي.	4.38	87.60	40.23	0.000	4	كبيرة جداً
3.	أرى بأني أحظى باحترام زملائي في مدرستي.	4.49	89.80	46.15	0.000	1	كبيرة جداً
4.	أشارك في صياغة وتنفيذ أهداف مدرستي.	4.04	80.80	22.22	0.000	6	كبيرة
5.	أساهم في عملية التقويم المدرسي باستمرار.	3.90	78.00	18.27	0.000	7	كبيرة
6.	اعتبر قيم مدرستي جزءاً من قيمي الشخصية.	4.29	85.80	29.63	0.003	5	كبيرة جداً
7.	أدافع عن مدرستي إذا ما تعرضت لسوء.	4.40	88.00	36.66	0.000	3	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للمجال	4.27	85.40	41.62	0.000		كبيرة

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "399" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي لها (93.40%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "أرى بأني أحظى باحترام زملائي في مدرستي" قد حصلت على درجة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- العلاقات الإنسانية الساندة في المؤسسة كالأيتار والتعاون.

- العمل الجماعي المشترك في صياغة وتحديد الأهداف وتنفيذ الخطط التابعة لها.

- الإدارة المدرسية الفذة في إنزال الناس منازلهم التي يستحقونها.

اختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (اللوزي، 2012) حيث بلغت العبارة "أنال احترام وتقدير المسؤولين للجهود التي أبذلها في العمل" متوسطاً قدره (3.59) وهذه تعتبر نسبة متوسطة.

2. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي لها (88.00%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "لدي الاستعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاز عملي المدرسي" قد حصلت على درجة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- المشاركة في أخذ القرارات الخاصة بالمؤسسة وتطبيقها على أرض الواقع.

– المشاركة في اختيار وتحديد الأهداف وتصميم الخطط والعمل على تنفيذها بصورة جماعية.

– العدالة في الحوافز المادية والمعنوية.

اتفقت تلك الدراسة مع نتائج دراسة (جرغون، 2009) التي أظهرت العبارة " أبذل قصارى جهدي أكثر مما هو متوقع مني لأساعد على نجاح الوزارة وتحقيق أهدافها" وزناً نسبياً عالياً قدره (81.64).

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي لها (80.80%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة " أشارك في صياغة وتنفيذ أهداف مدرستي" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

– النمط الديمقراطي في الإدارة التعليمية.

– الحرص على الاستفادة من كل عناصر القوة في المؤسسة.

– مصلحة المؤسسة فوق المصالح الأخرى.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (اللوزي، 2012) والتي أظهرت متوسطاً للعبارة " أشارك المعلمين بجدية بالأنشطة التي تتطلب مشاركة" بلغ (3.71) بانحراف معياري (0.62).

2. في الفقرة رقم (5) بلغ الوزن النسبي لها (78.00%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة أساهم في عملية التقويم المدرسي باستمرار" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

– إتاحة الإدارة التعليمية فرصة المشاركة لجميع العاملين فيها كل حسب قدراته وإمكاناته.

– الحرص على رفع مستوى المؤسسة التعليمية في جميع المجالات.

– المبادرة إلى المشاركة وتقديم مصلحة المؤسسة على باقي المصالح الشخصية.

3- تحليل وتفسير فقرات المجال الثالث (الولاء المستمر)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (12-5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث (الولاء المستمر).

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث يساوي (4.13)، والوزن النسبي يساوي (82.60%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (34.01) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن مجال الولاء المستمر جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة) عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (12-5)

يبين المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t لفقرات المجال الثالث (الولاء المستمر)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الرضا
1.	أحرص على إتقان عملي دون ربط ذلك بقدر الراتب.	4.53	90.60	42.70	0.000	1	كبيرة جداً
2.	لا أفكر في ترك عملي المدرسي حتى لا أنتقد من قبل زملائي.	3.96	79.20	16.86	0.000	6	كبيرة
3.	أفضل الاستمرار والإقامة في مدرستي حتى أنجز أهدافها.	4.22	84.40	29.08	0.000	2	كبيرة جداً
4.	أحرص على استمرار الاتصال والتواصل بمدرستي بعد انتهاء عملي فيها.	4.06	81.20	21.65	0.000	5	كبيرة
5.	أفضل العمل في مدرستي على العمل في مؤسسة أخرى.	4.22	84.40	26.51	0.000	3	كبيرة جداً
6.	ألبي رغبة مدرستي في حالة احتياجها لخبرتي بعد إنهاء عملي فيها.	4.20	84.00	28.94	0.000	4	كبيرة
7.	أشعر بالرضا عندما أشغل حصصاً خارج جدولتي التدريسي.	3.74	74.80	12.57	0.000	7	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.13	82.60	34.01	0.000		كبيرة

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "399" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي لها (90.60%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة "أحرص على إتقان عملي دون ربط ذلك بقدر الراتب" قد حصلت على درجة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أخلاقيات مهنة التعليم لأنها مهنة الأنبياء فلم يورثوا درهماً ولا ديناراً.
- ديننا الحنيف يحثنا دائماً إلى الإخلاص في العمل بغض النظر عن قلة أو كثرة المقابل لهذا العمل.
- ما أعده الله عز وجل لكل من ابتغى بعمله وجه الله سبحانه وتعالى من النعيم والأجر العظيم.
- اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (حنون، 2009) والتي أظهرت وزناً نسبياً لعبارة " أوّمن بأن مهنة التدريس أكبر من كونها قضية راتب" بلغت (95%) وهي نسبة مرتفعة حيث تبرز أثر الدين والعقيدة في نفوس البشر.

2. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي لها (84.40%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة " أفضل الاستمرار والإقامة في مدرستي حتى أنجز أهدافها" قد حصلت على درجة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- الحرص على سمعة المدرسة لأن وجوده فيها يفرض عليه تبعات كثيرة، فكلما كانت سمعة المدرسة طيبة من جميع النواحي التعليمية والسلوكية كان له كفل منها، وإن كانت السمعة غير ذلك كان عليه وزر منها.
- الولاء والإخلاص لتلك المؤسسة.
- النظام السائد في المؤسسة مشجع على العمل بحرية وتعاون وانضباط.
- واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (حنون، 2009) التي أظهرت للعبارة "أستمر في العمل في الجامعة لأنه ليس لدى أي خيار آخر غير الاستمرار" وزناً نسبياً بلغ (63.47).

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فئتين حسب الوزن النسبي هي كما يأتي:

1. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي لها (79.20%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة " لا أفكر في ترك عملي المدرسي حتى لا أنتقد من قبل زملائي" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- بقاء هذا النوع في المؤسسة مرهون بما يحققه من منافع مادية ومعنوية.
- الازدواجية في العمل المؤسساتي.

- خوفه على فقدان منجزاته المادية والمعنوية في المؤسسة.

اتفقت نتائج تلك الدراسة مع نتائج دراسة (حنون، 2011) التي أظهرت نسبة متدنية لعبارة " أستمر في عملي الحالي في الجامعة حتى لا أتعرض لانتقاد الآخرين من خارج العمل" فقد بلغت (54.45).

2. في الفقرة رقم (7) بلغ الوزن النسبي لها (74.80%)، مما يدل على أن الفقرة القائلة " أشعر بالرضا عندما أشغل حصصاً خارج جدولتي التدريسي" قد حصلت على درجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- حرص العاملين على رضا المسؤولين في المؤسسة.
- المكافأة المادية والمعنوية مجزية في المؤسسة ومشجعة.
- حرص العاملين على التميز على أقرانهم؛ لأن ذلك يفتح لهم باب الترقية في السلم الوظيفي.

سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)" تحقق الباحث من ثلاث فرضيات وهي كما يلي:

الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري تعزى لمتغير النوع".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T. test" لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى) والنتائج مبينة في جدول رقم (13-5).

جدول رقم (5-13)

نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	الفرضية
0.601	-0.523	0.652	3.62	176	ذكر	شؤون المعلمين
		0.651	3.66	224	أنثى	
0.000	-4.025	0.569	3.89	176	ذكر	شؤون الطلبة
		0.539	4.12	224	أنثى	
0.002	-3.137	0.727	3.49	176	ذكر	شؤون المنهاج
		0.699	3.72	224	أنثى	
0.010	-2.581	0.719	3.71	176	ذكر	الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور
		0.732	3.90	224	أنثى	
0.079	-1.762	0.738	3.50	176	ذكر	البيئة المدرسية والأمور المالية
		0.811	3.64	224	أنثى	
0.004	-2.907	0.556	3.64	176	ذكر	الدرجة الكلية
		0.542	3.80	224	أنثى	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "398" تساوي 1.96

ويتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.004) وهي أقل من (0.05)، وقيمة t المحسوبة تساوي (-2.907) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.96)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى)، ومن خلال المتوسطات فقد تبين أن الفروق كانت لصالح المدراء من الإناث في كل من ممارسات التفويض في شؤون الطلبة، وشؤون المنهاج، والاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، باستثناء كل من شؤون المعلمين،

والبيئة المدرسة والأمور المالية، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية لهم أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى الأسباب التالية:

- إدراك الجنسين الذكور والإناث بأهمية التفويض نظراً لكثرة الأعباء والمهام الإدارية الملقاة على عاتقهم، والتي تحول دون تنفيذها لوحده، وخاصة إذا ارتبط التنفيذ بوقت محدد.
 - حرص الجنسين الذكور والإناث على الظهور بمظهر القائد الحريص على تدريب مرؤوسيه، وإعدادهم الإعداد الذي يؤهلهم لتحمل مسؤولياتهم المستقبلية.
- وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من (السحباني، 2012) ودراسة (أبو وطفة، 2010)، ودراسة (معمر، 2009) ودراسة (شلايل، 2007) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس واختلفت مع نتائج دراسة كل من (حرب، 2011)، ودراسة (الحربي، 2007) ودراسة (hung.j، 2006) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T. test" لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، والنتائج مبينة في جدول رقم (14-5).

جدول رقم (14-5)

نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	الفرضية
0.069	-1.827	0.649	3.62	368	بكالوريوس	شؤون المعلمين
		0.645	3.84	32	دراسات عليا	
0.800	-0.253	0.572	4.02	368	بكالوريوس	شؤون الطلبة
		0.438	4.04	32	دراسات عليا	
0.459	-0.742	0.717	3.60	368	بكالوريوس	شؤون المنهاج
		0.749	3.70	32	دراسات عليا	
0.167	-1.385	0.743	3.80	368	بكالوريوس	الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور
		0.558	3.98	32	دراسات عليا	
0.088	-1.709	0.790	3.56	368	بكالوريوس	البيئة المدرسية والأمور المالية
		0.651	3.80	32	دراسات عليا	
0.140	-1.477	0.555	3.72	368	بكالوريوس	الدرجة الكلية
		0.520	3.87	32	دراسات عليا	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "398" تساوي 1.96

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.140) وهي أكبر من (0.05)، وقيمة t المحسوبة تساوي (-1.477) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.96)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

ويعزو الباحث ذلك إلى الأسباب الآتية

- الخبرة الميدانية المختلفة التي اكتسبوها من خلال العمل وخدمتهم في الميدان التعليمي، مما لا يظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية في اختلاف الدرجات العلمية.
- الفكر التربوي الإداري الذي يتمتع به المديرون الذي يؤهلهم للقيام بدورهم، والذي ينصهر فيه جميعهم دون تمييز في المؤهلات التعليمية، في إشراك مرؤوسيه في عملية التفويض واتخاذ القرار.
- الدورات والبرامج التدريبية المختلفة التي يتلقاها المديرون، والتي تهدف إلى رفع كفاءتهم الإدارية والفنية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (السحبانى، 2012) ودراسة (أبووظفة، 2010) ودراسة (شلايل، 2007) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وقد اختلفت مع نتائج دراسة (معمر، 2009)، ودراسة (الأغا، 2013) ودراسة (مهنأ، 2006) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (15-5).

جدول رقم (15-5)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.090	2.425	1.021	2	2.042	بين المجموعات	شؤون المعلمين
		0.421	397	167.171	داخل المجموعات	
			399	169.214	المجموع	
0.576	0.552	0.175	2	0.351	بين المجموعات	شؤون الطلبة
		0.318	397	126.102	داخل المجموعات	
			399	126.452	المجموع	
0.228	1.485	0.768	2	1.535	بين المجموعات	شؤون المنهاج
		0.517	397	205.188	داخل المجموعات	
			399	206.723	المجموع	
0.016	4.185	2.207	2	4.414	بين المجموعات	الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور
		0.527	397	209.352	داخل المجموعات	
			399	213.766	المجموع	
0.806	0.216	0.133	2	0.266	بين المجموعات	البيئة المدرسة والأمور المالية
		0.614	397	243.918	داخل المجموعات	
			399	244.184	المجموع	
0.200	1.617	0.495	2	0.990	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.306	397	121.472	داخل المجموعات	
			399	122.462	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 397" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.200) وهي أكبر من (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (1.617) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.04)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك للأسباب الآتية:-

- حرص دائرة التربية والتعليم على اختيار مدرء المدارس من ذوى الخبرة الميدانية، الذين يمرون بدورات تدريبية تراكمية، حيث يمر المدير بدورة تدريبية مكثفة تتخللها امتحانات نظرية وعملية تؤهله، ليشغل نائب مدير مما يزيد من خبرته العملية أثناء قربه من مدير المدرسة والمشرفين التربويين الذين يتابعون المدرسة، وفي حال ترشيحه لمدير مدرسة، فإنه يتلقى دورات متعددة في الإدارة مما يجعله أكثر خبرة ومعرفة بالشؤون الإدارية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الأغا،2013)، ودراسة (حشيش،2013)، ودراسة (السحبانى،2012) ودراسة (حرب،2011)، ودراسة (معمّر،2009)، ودراسة (شلاليل،2007) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الأعور،2012)، ودراسة (أبووظفة، 2010) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أما بالنسبة لمجال الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور فقد تبين أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ومن خلال اختبار شففيه تبين أن الفروق لصالح أصحاب سنوات الخبرة التي تقل عن 5 سنوات والنتيجة حسب الجدول رقم(5-16).

جدول (5-16)

يوضح نتائج اختبار شففيه

القيمة الاحتمالية	الفروق في المتوسطات	المتوسط (j)	المتوسط (i)
0.387	0.158	أكبر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.026	0.300	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.201	0.141	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أكبر من 10 سنوات

ويعزو الباحث ذلك للأسباب الآتية:

- اختيار المعلمين ذوى الخبرة والعلاقات الاجتماعية والشخصيات الاعتبارية للقيام بمهمة التواصل مع المجتمع المحلى، وهذا لا يتوافر إلا بعد سنوات من العمر حتى تتم تلك الخبرة.
- تقدير المجتمع لمن هم كبار في السن أكثر منت هم صغار في السن.

- معرفة الناس وطبائعهم وميولهم والقيم التي يرغبون فيها لا يمكن الإلمام بها في مدة سنوات قليلة، لذا فهم يفضلون من هم أكبر سناً وأكثر خبرة، ويحظون باحترام الناس لهم.

وقد انفتحت نتائج تلك الدراسة مع نتائج دراسة (السحباني، 2012)، ودراسة (حشيش، 2013) واختلفت مع نتائج دراسة (الأغا، 2013)، ودراسة (معمر، 2009) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

سابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

للإجابة عن السؤال الرابع " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)" تحقق الباحث من ثلاث فرضيات وهي كما يأتي:

الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير النوع."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T. test" لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى) والنتائج مبينة في جدول رقم (5-17)

جدول رقم (5-17)

نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	الفرضية
0.021	-2.322	0.703	4.15	176	ذكر	الولاء العاطفي
		0.666	4.31	224	أنثى	
0.076	-1.779	0.630	4.21	176	ذكر	الولاء الأخلاقي
		0.594	4.32	224	أنثى	

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	الفرضية
0.128	-1.524	0.717	4.07	176	ذكر	الولاء المستمر
		0.624	4.18	224	أنثى	
0.031	-2.170	0.622	4.14	176	ذكر	الدرجة الكلية
		0.545	4.27	224	أنثى	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "398" تساوي 1.96

يتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.031) وهي أقل من (0.05)، وقيمة t المحسوبة تساوي (-2.170) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.96) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى)، ومن خلال المتوسطات فقد تبين أن الفروق كانت لصالح المعلمين من الإناث في مجال الولاء العاطفي، باستثناء كل من مجال الولاء الأخلاقي، ومجال الولاء المستمر، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية لهم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

ويعزو الباحث ذلك إلى الأسباب الآتية:

- تشابه الوصف الوظيفي لمهنة التعليم في مدارس وكالة الغوث بالنسبة للذكور والإناث.
- وحدة القوانين والأنظمة التي تخضع لها تلك المدارس والتي لا تفرق فيها بين الذكور والإناث.
- الولاء التنظيمي مسألة ترتبط بوزع داخلي قيمي وهي في الغالب أخلاق عامة لا تفرق بين الجنسين.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (حنون، 2009)، ودراسة (حمائل، 2007) والتي أظهرت عدم وجود فروق في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس واختلفت مع نتائج دراسة (اللوزي، 2012)، ودراسة (السعود وسلطان، 2009) ودراسة (خليفات والملاحمة، 2009) ودراسة (حمدان، 2008) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T. test" لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، والنتائج مبينة في جدول رقم (5-18).

جدول رقم (5-18)

نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	الفرضية
0.988	-	0.691	4.24	368	بكالوريوس	الولاء العاطفي
		0.630	4.24	32	دراسات عليا	
0.711	-	0.622	4.27	368	بكالوريوس	الولاء الأخلاقي
		0.484	4.31	32	دراسات عليا	
0.767	-	0.669	4.13	368	بكالوريوس	الولاء المستمر
		0.666	4.16	32	دراسات عليا	
0.819	-	0.589	4.21	368	بكالوريوس	الدرجة الكلية
		0.522	4.24	32	دراسات عليا	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "398" تساوي 1.96

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.819) وهي أكبر من (0.05)، وقيمة t المحسوبة تساوي (-0.299) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في

متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

ويعزو الباحث ذلك إلى الأسباب الآتية:

- تشابه بيئة العمل في مدارس وكالة الغوث من حيث الأنظمة والقوانين.
 - الحوافز المقدمة في وكالة الغوث لا تفرق بين الدرجة العلمية التي يحملها المعلم أو المعلمة.
- وجاءت نتائج الدراسة متفقة مع نتائج دراسة (حنون، 2009) و (حمدان، 2008) ودراسة (حمائل، 2007) حيث أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (اللوzy، 2012) ودراسة (خليفات والملاحمة، 2009) والتي أظهرت وجود فروقاً تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (5-19).

جدول رقم (5-19)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.243	1.419	0.667	2	1.335	بين المجموعات	الولاء العاطفي
		0.470	397	186.697	داخل المجموعات	
			399	188.032	المجموع	
0.348	1.059	0.397	2	0.794	بين المجموعات	الولاء الأخلاقي
		0.375	397	148.722	داخل المجموعات	
			399	149.516	المجموع	

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.567	0.568	0.254	2	0.508	بين المجموعات	الولاء المستمر
		0.447	397	177.576	داخل المجموعات	
			399	178.084	المجموع	
0.295	1.223	0.416	2	0.832	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.340	397	135.041	داخل المجموعات	
			399	135.873	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 397" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

يتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.295) وهي أكبر من (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (1.223)، وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.04) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك للأسباب الآتية:

- وجود اتجاهات إيجابية لدى المعلمين والمعلمات نحو مهنة التعليم.
- سياسة الوكالة الهادفة إلى تحسين كفايات المعلمين والمعلمات نحو مهنة التعليم بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسة (حنون، 2009) ودراسة (حمدان، 2008) ودراسة (حمائل، 2007) ودراسة (غانم، 2005) واختلفت نتائجها مع نتائج دراسة (اللوزي، 2012) ودراسة (خليفات واللاحمة، 2009) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ثامناً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

للإجابة عن السؤال الثالث " هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث للتفويض الإداري ومتوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمهم. "

تم صياغة فرضية واحدة وتم التحقق من صحتها وهي على النحو الآتي:

" لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث للتفويض الإداري ومتوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمهم"

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث للتفويض ومتوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمهم. والنتائج مبينة في جدول رقم (5-20).

جدول رقم (5-20)

معامل الارتباط بين أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث للتفويض الإداري ومتوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمهم.

متوسط تقديرات درجة التفويض	الإحصاءات	فرضية
0.531	معامل الارتباط	متوسط الولاء التنظيمي
0.000	القيمة الاحتمالية	
400	حجم العينة	

* ارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

يتبين من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.531) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث للتفويض ومتوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمهم، أي كلما زادت درجة التفويض زاد الولاء التنظيمي والعكس صحيح، وهذه نتيجة منطقية يؤمن بها الباحث لأنها تتوافق مع الأدلة البحثية والدراسات التجريبية السابقة (حشيش، 2013)، ونتائج دراسة (السحبانى، 2012) ودراسة (الأعور، 2011) حيث كلما كان هناك تفويض وإعطاء صلاحيات لأعضاء هيئة التدريس فإن ذلك يزيد من ثقة أعضاء هيئة التدريس بأنفسهم، وهذا يزيد من ولائهم لمؤسستهم التعليمية ويزيد من عطائهم بلا حدود، وهو ما أكدته نتائج الدراسة.

الخاتمة

في ضوء مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، فقد توصل الباحث إلى الآتي :

أولاً: توصيات الدراسة:

- 1-حث مدرء المدارس بضرورة منح معلمهم صلاحيات أكبر فيما يخص المؤسسة التعليمية والبعد عن المركزية في العمل الإداري، وتوجيههم نحو تشجيع العاملين لديهم على التفويض حتى يتفرغوا للأعمال الأكثر أهمية في المؤسسة التعليمية التابعة لهم.
- 2- إشراك المعلمين والمعلمات في عملية التفويض سواء بسواء؛ لأن ذلك يخلق قيادات إدارية مدربة وواقعة من نفسها في العمل الإداري مستقبلاً.
- 3- ضرورة تزويد المدرء والمديرات بنتائج الدراسات النظرية والميدانية والتي تؤكد على فاعلية التفويض الإداري، في زيادة الولاء التنظيمي لدى مؤسساتهم.
- 4- ضرورة تطوير الجانب الإنساني في العلاقات المدرسية بما يساعد على توفير مناخ إيجابي يكفل اتخاذ قرارات حكيمة مستندة إلى عملية التفويض ما يعزز الولاء التنظيمي لديهم.
- 5- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الإعدادية أثناء الخدمة وتفعيل مشاركتهم في الندوات وورش العمل الخاصة بالتفويض الإداري والولاء التنظيمي بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية لديهم.
- 6- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الولاء التنظيمي، وذلك من خلال ابتعاث مديري المدارس للتدريب على مهارات وأساليب وزيادة الولاء التنظيمي لدى مؤسساتهم.
- 7- إتاحة الفرصة لمديري المدارس الإعدادية ونوابهم للتطوير الذاتي من خلال إكمال دراستهم وقدراتهم الإدارية.
- 9- التدريب على استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال والتواصل وعدم الاقتصار على المعاملات الكتابية وتوظيفها بما يزيد الولاء التنظيمي لدى مؤسساتهم.
- 10- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمدرء الناجحين والذين يمارسون عملية التفويض الإداري مع مدرسيهم بدرجة كبيرة.

ثانياً: مقترحات الدراسة :

يقترح الباحث الدراسات الآتية:

- 1- دراسة مقارنة بين درجة ممارسة التفويض الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية ومديري مدارس الوكالة.
- 2- دراسة لأهم معوقات التفويض الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث.
- 3- دراسات تجريبية لبيان مردود زيادة الولاء التنظيمي على المؤسسة التعليمية .
- 4 دراسات حول مقومات زيادة الولاء التنظيمي لدى المؤسسات التعليمية في محافظات غزة.

مراجع الدراسة

أولاً- المراجع العربية:

1. ابن كثير، عماد الدين، إسماعيل (1969). تفسير القرآن العظيم، دار المعرفة - بيروت - لبنان.
2. ابن منظور، جمال الدين محمد (2000). لسان العرب، المجلد الأول والمجلد الحادي عشر، بيروت.
3. ابن هشام، محمد، عبد الملك (2004). السيرة النبوية، دار الفكر - القاهرة.
4. أبو خطاب، إبراهيم محمد شعيب (2008). مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
5. أبو وظيفة، سماهر مرزوق أحمد (2009). تفويض السلطة لدي مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
6. أحمد، أحمد إبراهيم (2002). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، دار المعارف الحديثة، القاهرة.
7. الإبراهيمي، عدنان بدري (2002). الإشراف التربوي أنماط وأساليب، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، الأردن.
8. أحمد، أحمد (1991). نحو تطوير الإدارة المدرسية، سلسلة دراسات نظرية وميدانية" ، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية.
9. أديس، خالد أحمد، ومحارمه، تامر محمد (د. ت) : اللامركزية في إدارة الشؤون المحلية وأثرها على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية مع إشارة خاصة إلى تجربة دولة قطر، معهد التنمية الإدارية، الدوحة، قطر، ص ص 417-432.
10. الأعور، رشا وجيه كامل (2012). درجة ممارسة مدى مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
11. الأغا، إحسان (2002)، البحث التربوي، مطبعة الرنتيسي، فلسطين.

12. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2003)، "تصميم البحث التربوي"، فلسطين، غزة.
13. الأغا، أفتان وليد (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
14. أنيس، إبراهيم وآخرون، د.ت: "المعجم الوسيط" دار إحياء التراث العربي.
15. البرادعي، عرفان (1998). مدير المدرسة الثانوية صفاته -مهامه - أساليب اختياره- إعداد، دار الفكر، دمشق، سوريا.
16. جرعون، إيهاب عبد الله (2009). واقع سياسات الاختيار في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
17. الجوجو، هاني محمد أحمد (2002). النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة من المنظور الإنساني والمنظور الوظيفي " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
18. حرب، حسام الدين خليل (2010). أثر التغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
19. الحربي، محمد (2007). تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية، دراسة مسحية على وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، السعودية.
20. الحريري، رافدة (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. حريم، حسن محمود (2000). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
22. حسان، حسن إبراهيم، محمد حسين العجمي (2007). الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

23. حسين، سلامة، وشعلان، عبد الله (2008). **اللامركزية في التعليم رؤية جديدة**، جامعة بنها، دار الجامعة الجديدة، مصر.
24. حسين، سلامه عبد العظيم (2006). **الإدارة المدرسية والصفية المتميزة . الطريق إلى المدرسة الفعالة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
25. حمدان، دانا لطفي (2008). **العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة**، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
26. حنونة سامي إبراهيم،(2006). **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة**، الجامعة الإسلامية غزة.
27. الحيلة، محمد محمود(2002). **مهارات التدريس الصفي**، دار المسيرة للنشر، عمان.
28. الخشالي، شاكراً جادالله (2003). **أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6- العدد (1)، ص ص 124-158.
29. خليفات، عبد الفتاح صالح، الملاحمة، منى خلف (2009). **الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة دكتوراه**، جامعة مؤتة، مجلة دمشق، المجلد 25- العدد(3+4)، ص ص 153-175.
30. دائرة التربية والتعليم - الأونروا (2011). **إحصائية بعدد المناطق التعليمية والمعلمين في المدارس التابعة للأونروا** بمحافظات فلسطين.
31. الدعيح، أحمد واليافي، رندا (2008). **الإنتماء التنظيمي: غياب مفهوم الإنتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة، مجلة الاقتصاد**، ص ص 539- 543.
32. الدوسري، سعد بن عميان (2005). **"ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية"**، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
33. الدويك، تيسير و آخرون (1998). **أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي**، دار الفكر العربي، عمان.

34. دويكات، فيصل (2000). نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
35. دياب، إسماعيل محمد (2001). الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
36. الرازي، محمد بن أبي بكر (1976). "مختار الصحاح" دار المعاجم، مكتبة لبنان.
37. الرفاعي، يعقوب، الظفير، أسعد (1999): الإدارة الحكومية والتنمية، ذات السلاسل، الكويت.
38. الرواشدة، خلف سليمان (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
39. السجستاني، سليمان (2001). سنن أبي داود، دار المعرفة - بيروت - لبنان.
40. السحباني، إبراهيم (2012). "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلميه" رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
41. السعود وسلطان (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية فيها، جامعة عمان العربية - مجلة جامعة دمشق المجلد 25 - العدد (2+1) ص 191.
42. السعود، راتب (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس العامة في الأردن وفقاً لنظرية رئيس ليكرت (نظام 1 - نظام 4) وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 5، عدد 3، ص ص 249_262.
43. سمعان، وهيب ومرسي، محمد منير (1975). الإدارة المدرسية الحديثة"، عالم الكتب، القاهرة.
44. شاهين، ماجد (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية : دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
45. الشريف، صلاح (1983). التنظيم والإدارة - قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

46. شريف، على (1996). **الإدارة المعاصرة**، مصر، الإسكندرية.
47. الشريف، عبد الله (2011). دور التفويض لتحسين الممارسات الإدارية للمشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية- دراسة ميدانية، **مجلة القراءة ولمعرفة**، عدد 113 الجزء الأول، ص ص 244- 253.
48. شلايل عبد السلام حلمي (2007). تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، **رسالة ماجستير**، جامعة الأقصى، فلسطين.
49. الصالحي، نبيل (1999). تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافظات غزة "رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
50. عابدين، محمد عبد القادر (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الشروق، عمان، الأردن.
51. العبابنة، والجمعان (2006). اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة : دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، مجلد (37)، عدد (2) ص388.
52. عبد الباقي، صلاح (2000). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، النسخة الأخيرة، ص176-183.
53. عبود، عبد الغني (1979). **إدارة التربية وتطبيقاتها**، القاهرة :دار الفكر العربي.
54. عبيدات، نوقان وعدس، عبد الرحمن وآخرون (2001). **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، عمان.
55. العتيبي، سعود محمد ؛ السواط عوض (1997). الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه. **مجلة الإداري**، مسقط : معهد الإدارة العامة العدد، 70، ص ص 13-67.
56. العثمان، محمد (2003). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك سعود، الرياض.
57. العجمي، محمد حسنين (2000). **"الإدارة المدرسية"**، دار الفكر العربي، القاهرة.
58. العدوي، أسامة (2007) " دور مديري المدارس تجاه الحد من ظاهرة العنف لدى طلبة الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيله من وجهة نظر المعلمين " **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

59. العرمان، عبد الرحمن (2006). التفويض، مجلة الأمن والحياة، العدد (294)، ص 24-28.
60. العساف، صالح (1995). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض.
61. العضايلة، على (1995). الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنية، مؤتمراً للبحوث والدراسات م (10)، ع (6)، ص (15) .
62. عطوي، جودت عزت (2001). "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي"، الدار العلمية، عمان.
63. علي، صالح (2007). "العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية"، دار الشروق عمان، الأردن.
64. عطوي، جودت عزت (2010). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
65. العميرة، حسن (2001). مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
66. العميرة، محمد حسن (2002). "مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، عمان.
67. العواد، فؤاد عبد الله ؛ الهران، عبدالله (2006). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، الرياض، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، عدد (1)، الرياض.
68. العوفي، محمد (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
69. عياصرة، علي وحجازين، هشام(د.ت). "القرارات الإدارية في الإدارة التربوية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
70. الفراء وآخرون (2003). "الإدارة المفاهيم والممارسات"، غزة، فلسطين.
71. فلي، فاروق، السيد عبد المجيد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، عمان.

72. الفيروز آبادي، مجد الدين، محمد بن يعقوب (1227 هـ)، القاموس المحيط، ص598 .
73. القرطبي، عبد الله، محمد أحمد (2002). الجامع لأحكام القرآن، دار الحديث- القاهرة.
74. القريوتي، محمد قاسم(2000). "السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان.
75. كنعان، نواف (2002). القيادة الإدارية، دار الثقافة بيروت.
76. اللوزي، سليمان وآخرون (1998). أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان.
77. المحامدة، ندى عبد الرحيم (2005). الجوانب السلوكية في الادارة المدرسية" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
78. المحتسب النية، جعلور، مروان،(2007). أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (1)، ص ص 216-225.
79. محمد، علا (2009). الذكاء الوجداني والتفكير الإبتكاري عند الأطفال، عمان : دار الفكر.
80. محمد، محمد جاسم (2004). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 113-124.
81. مرسي، محمد منير (1977). "الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها"، عالم الكتب، القاهرة .
82. مرسي، محمد (2001). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر .
83. مرسي، محمد (2002). الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة.
84. مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض.
85. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006). "الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية"، المكتبة العصرية، المنصورة، القاهرة.
86. ملحم، سامي (2000). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
87. مهنا، إبراهيم (2006). العلاقة بين التفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرا أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، رام الله، فلسطين .

88. نشوان، يعقوب (1992). الإدارة والإشراف التربوي، ط2 ، عمان: دار الفرقان.
89. النوري، عبد الغني (1991). "اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية" ، دار الثقافة، قطر.
90. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997). الإصدار الأول . السلطة الوطنية الفلسطينية: غزة.
91. وزارة التربية والتعليم العالي (1999). " الخطة الخمسية للتطوير التربوي (2000)، ص 3 / 8 / 2004 " رام الله.
92. وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين - الأونروا (2011).
<http://www.unrwa.org>
93. ياسين، نعيم (1982). الإيمان أركانه حقيقته نواقضه، جمعية عمال المطابع التعاونية- عمان - الأردن.
94. ياغي، محمد عبد الفتاح (1995). قياس اتجاهات المديرين نحو مؤشرات فعالية الإدارة : دراسة ميدانية، دراسات - العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، عمان . المجلد 22، العدد 2، ص ص 617-628.

• ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Hung, Cheng-Jen (2006): A correlation study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan (China) ,**Dissertation**, University of the incarnate word, Taiwan.
2. Brost,p.(2000). Shared decision making for better schools,**principal leadership**, vol (1) no.3 p(58-64).
3. Joffers,Cand Haughey, 1 .(2001). **Elementary teachers, commitment declines antecedents, process and outcome**, The qualitative Report, 6 (1), 1-19 .
4. Raju, P, and Strivastava,, R . (1994) . Factor contribution to commitment to the teaching profession, **International Journal of Educational management**, 8(5) p.p 7-13 .
5. Richard W.scholl :Human Resource Strategies ,commitment and control approaches to work farce Management ,University of Rhode Island, April, 2003 .

6. Cohen, A. and Hudececk, N., (1993) Organizational Commitment –Turnover Relationship Across Occupational Groups, *Group & Organization Management*, 18, 2, 188 – 213 .
7. **Larson, E. and Fukami, C. V.**, (1984). Relationship between Worker Behavior Union, *Proceedings of the Academy of Management*, 222-226and Commitment to the Organization and Union, *Proceedings of the Academy of Management*, 222-226.
8. **Mathieu, J. and Zajac, D.**, (1990). A Review and Meta-Analysis of Antecedents, A Correlates, andConsequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, **108**, 171-194 .
9. **Meyer, J., and Allen, N.**, (1984). Testing the “Side-Bet Theory” of Organizational Commitment :Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
10. **O’Reilly, C. and Chatman, J.**, (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, **71**, 492-499.
11. **O’Reilly, C. and Caldwell, D.** .The commitment and Job Tenure of NEW Employee: some Evidence of Post Decisional Justification", *Administrative Science Quarterly*, vol.26.1980.
12. **Randall, D.**, (1990). The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation, *Journal of Organizational Behavior*, **11**, 361-378.
13. **Steers, R. M.** (1977). (Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, **22**: 46-56.

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولى



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - إدارة تربوية

سعادة الدكتور/ة: حفظه/ها الله ،،

تحية طيبة وبعد ،،،

أضع بين يديّ سعادتكم استبانة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلميه وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم. والتي تتكون من :

القسم الأول : البيانات الأولية.

القسم الثاني : محاور الاستبانة، والتي تتضمن:

أولاً : تفويض الصلاحيات وتنقسم إلى خمس مجالات (المعلمين-شؤون الطلبة-شؤون المنهاج-أولياء الأمور والمجتمع المحلي-البيئة المدرسية والأمور المالية. ثانياً: الولاء التنظيمي.

والتي قام الباحث بإعدادها بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية-الإدارة التربوية.

أرجو التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية، علماً بأن استجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير ،،،،

الباحث: شعيب حسين البحابصة

جوال/0599209487

القسم الأول : البيانات الأولية الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

الجنس : ذكر أنثىالرتبة العلمية : بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير فأكثرسنوات الخدمة : أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات.

القسم الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول : درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلمهم؟

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تبين ممارسات التفويض للصلاحيات. الرجاء تحديد درجة الممارسة لكلٍ منها من وجهة نظرك، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة .

م	الفقرة	الانتماء		الصياغة	
		لا تنتمي	تنتمي	سليمة	غير سليمة
مجالات التفويض :-					
1- شؤون المعلمين / يفوض مدير المدرسة:-					
1	أحد المعلمين بالإعداد لاجتماعات المعلمين وتوثيق ما يدور فيها.				
2	أحد المعلمين بتشكيل اللجان المدرسية .				
3	أحد المعلمين بتصميم الجدول المدرسي.				
4	أحد المعلمين بإعداد وتنفيذ مسابقات فصلية بين الطلاب.				
5	أحد المعلمين بالمشاركة في مؤتمرات علمية وأيام دراسية.				
6	اللجنة الاجتماعية بالقيام برحلات ترفيهية للمعلمين.				
7	أحد المعلمين بالإشراف على حفظ الوسائل التعليمية وترتيبها.				
8	أحد المعلمين بتشكيل اللجان المدرسية.				
9	أحد المعلمين بالإشراف الفني والإداري على عمل المعلمين.				
10	مشرف الصحة بالإشراف على المقصف المدرسي (جودة المأكولات، تاريخ الإنتاج والانتهاء)				
11	معلم التربية الرياضية بالتنسيق مع المدارس المجاورة والمشاركة في إجراء دوري للألعاب الرياضية المتنوعة.				
2- شؤون الطلبة/ يفوض المدير :-					
1	أحد المعلمين بمتابعة جدول الحضور والغياب العام والذي يعده مربو الفصول.				
2	المرشد الاجتماعي باتخاذ قرارات مناسبة لحل مشاكل الطلاب.				

م	الفقرة	الانتماء		الصياغة	
		لا تنتمي	تنتمي	غير سليمة	سليمة
3	أحد المعلمين بحفظ الملفات التي تخص بعض الطلبة.				
4	أحد المعلمين بتوزيع الطلبة على الفصول في بداية العام الدراسي.				
5	أحد المعلمين بإعداد خطط علاجية للطلبة ضعيفي التحصيل.				
6	أحد المعلمين بالإشراف على النظام المدرسي وإدارة الطابور الصباحي.				
7	أحد المعلمين بإجراء بحوث إجرائية حول أسباب فشل التلاميذ دراسياً.				
8	أحد المعلمين بإعداد مادة إثرائية للمتفوقين.				
9	أحد المعلمين بمتابعة النظافة المدرسية ومرافقتها.				
10	أحد المعلمين بمتابعة النشاط الثقافي المدرسي.				
3- شؤون المنهاج:- يفوض المدير:-					
1	أحد المعلمين بإعداد مواد إثرائية خاصة بالمنهاج.				
2	أحد المعلمين باختيار أساليب تقييمية مناسبة للمنهاج.				
3	أحد المعلمين بتحليل المادة الدراسية المقررة لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على سد نقاط الضعف فيها.				
4	أحد المعلمين لإعداد وتصميم أنشطة لا منهجية لتحديد المنهاج .				
5	أحد المعلمين ذوي الخبرة بتزويد زملائه بأساليب التعليم النشط.				
4- الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور:- يفوض مدير المدرسة					
1	أحد المعلمين بمقابلة أولياء الأمور والإجابة عن استفساراتهم.				
2	أحد المعلمين بالتواصل مع أولياء الأمور لمعالجة بعض القضايا الخاصة بأبنائهم.				
3	أحد المعلمين بتشكيل مجلس الآباء وتفعيله.				
4	أحد المعلمين بإعداد خطة تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.				
5	أحد المعلمين بإعداد جدول زمني لإحياء المناسبات الوطنية.				
6	أحد المعلمين بإدارة اجتماعات مجلس أولياء الأمور بالمدرسة.				
5- البيئة المدرسية والأمور المالية:- يفوض مدير المدرسة					
1	أحد المعلمين بشراء ما يلزم من وسائل تعليمية حديثة للمدرسة.				

الصياغة		الانتماء		الفقرة	م
غير سليمة	سليمة	لا تنتمي	تنتمي		
				أحد المعلمين بشراء ما يلزم من الكتب والأدوات والأجهزة المدرسية.	2
				أحد المعلمين بإعداد الموازنة المدرسية.	3
				أحد المعلمين بجمع التبرعات لسد بعض حاجات المدرسة.	4
				أحد المعلمين بإصدار مجلات تبين النشاطات لمختلف اللجان المدرسية.	5
				أحد المعلمين بجرد مقتنيات المدرسة.	6
				أحد المعلمين بالإشراف على حفظ الأجهزة التعليمية المدرسية.	7
				أحد المعلمين بإعداد خطة صيانة للأثاث المدرسي.	8
				معلم الرياضة بتحديد ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية وشرائها.	9

المحور الثاني : ما درجة تقدير معلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بغزة للولاء التنظيمي لديهم ؟

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تبين الولاء التنظيمي لديهم. الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها من وجهة نظرك، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة .

م	الفقرة	الانتماء		الصياغة	
		لا تنتمي	تنتمي	سليمة	غير سليمة
أولاً : الولاء التنظيمي					
1	أشعر بولاء مستمر لهذه المؤسسة (المدرسة).				
2	أشعر بجو أخوي داخل هذه المؤسسة.				
3	أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن مدرستي مع الآخرين.				
4	أحافظ على ممتلكات المدرسة التي أعمل بها كما كمحافظتي على ممتلكاتي الشخصية.				
5	لدي الاستعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاز عملي في المدرسة التي أعمل بها.				
6	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في هذه المدرسة.				
7	أحرص على بذل قصارى جهدي في العمل المدرسي.				
8	سعادتي تتجلى في عملي كعضو هيئة تدريس قرب طلبتي.				
9	أعتقد بأني أحظى باحترام زملائي في المدرسة.				
10	أمتلك معرفة جيدة في مجال التخصص.				
11	أشعر بالراحة عند ممارستي لعملي اليومي.				
12	تعمل إدارة المدرسة على تنمية قدرات المعلمين باستمرار.				
13	تتيح الإدارة المدرسية للمعلمين الفرصة للتعبير عن آرائهم اتجاه سير العمل.				
14	أنظر إلى مشكلاتي التي تواجهني في العمل على أنها جزءاً من مشكلاتي الشخصية.				
15	تعتبر هذه المدرسة من أفضل المدارس التي عملت بها .				
16	أنفذ القوانين المدرسية على أكمل وجه.				
17	أعمل على تحقيق أهداف المدرسة التي أعمل بها كأهدافي الشخصية.				

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين ومكان عملهم

م	الاسم	التخصص	جهة العمل
1	أ.د. رزق شعت	أصول تربية	كلية التربية - جامعة الأقصى
2	أ.د. عزو عفانة	مناهج وطرق تدريس	كلية التربية - الجامعة الإسلامية
3	أ.د. عليان الحولى	أصول تربية	رئيس قسم أصول التربية - الجامعة الإسلامية
4	د. إبراهيم الأسطل	مناهج وطرق تدريس	كلية التربية - الجامعة الإسلامية
5	د. سمير العبسي	علم نفس	كلية التربية - جامعة الأقصى
6	د. إياد الدجني	أصول تربية	كلية التربية - الجامعة الإسلامية
7	د. حمدان الصوفي	أصول تربية	كلية التربية - الجامعة الإسلامية
8	د. حمدي معمر	أصول تربية	كلية التربية - جامعة الأقصى
9	د. رندة شرير	أصول تربية	كلية التربية - جامعة الأقصى
10	د. سليمان المزين	أصول تربية	كلية التربية - الجامعة الإسلامية
111	د. محمد الأغا	أصول تربية	كلية التربية - الجامعة الإسلامية
12	د. محمد العفيفي	أصول تربية	كلية التربية - جامعة القدس المفتوحة
13	د. نافذ الجعب	أصول تربية	كلية التربية - جامعة الأقصى
14	د. يحيى أبو مسامح	إدارة أعمال	مركز الرائد للأبحاث والدراسات

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية - إدارة تربوية

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة حفظكم الله ، ،
تحية طيبة وبعد ، ، ،

أضع بين يديّ سعادتك استبانة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة
الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلميهم وعلاقته بالولاء التنظيمي
لديهم" ، والتي تتكون من
القسم الأول : البيانات الأولية.

القسم الثاني : محاور الاستبانة، والتي تتضمن:

أولاً : تفويض الصلاحيات وتنقسم إلى خمسة مجالات (المعلمين-شؤون الطلبة- شؤون
المنهاج-أولياء الأمور والمجتمع المحلي-البيئة المدرسية والأمر المالية.
ثانياً: الولاء التنظيمي، وينقسم إلى ثلاثة مجالات (الولاء العاطفي - الولاء الأخلاقي -
الولاء المستمر).

والتي قام الباحث بإعدادها بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول
التربية-الإدارة التربوية.

أرجو التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية، علماً بأن استجاباتكم لن
تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير ، ، ، ،

الباحث/ شعيب حسين البحابصة

جوال/0599209487

القسم الأول : البيانات الأولية الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

- | | | |
|-----------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| الجنس: | <input type="checkbox"/> ذكر. | <input type="checkbox"/> أنثى. |
| الرتبة العلمية: | <input type="checkbox"/> بكالوريوس. | <input type="checkbox"/> ماجستير فأكثر. |
| سنوات الخدمة: | <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات. | <input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات. |
| | <input type="checkbox"/> من 10 سنوات فأكثر. | |

القسم الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول : ما درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة

للتفويض الإداري من وجهة نظر معلمهم؟

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تبين ممارسات التفويض للصلاحيات. الرجاء تحديد درجة الممارسة لكلٍ منها من وجهة نظرك، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة .

م	الفقرة	يمارسه بدرجة				
		لا يمارسه	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
مجالات التفويض :-						
1- شؤون المعلمين / يفوض مدير المدرسة:-						
1	أحد المعلمين بالإعداد لاجتماعات المعلمين وتوثيق ما يدور فيها.					
2	أحد المعلمين بتشكيل اللجان المدرسية .					
3	أحد المعلمين بتصميم الجدول المدرسي.					
4	أحد المعلمين بإعداد وتنفيذ مسابقات فصلية بين الطلاب.					
5	بعض المعلمين بالمشاركة في مؤتمرات علمية وأيام دراسية.					
6	اللجنة الاجتماعية بالقيام برحلات ترفيهية للمعلمين.					
7	أحد المعلمين بالإشراف على حفظ الوسائل التعليمية وترتيبها.					
8	المشرف الصحي بالإشراف على المقصف المدرسي (نظافة المقصف، صحة المأكولات).					
9	معلم التربية الرياضية بالتنسيق مع المدارس المجاورة والمشاركة في إجراء دوري للألعاب الرياضية المتنوعة.					
2- شؤون الطلبة/ يفوض المدير :-						
1	أحد المعلمين بتدقيق سجلات الحضور والغياب العام والذي يعده مربي الفصول.					
2	المرشد الاجتماعي بحل مشاكل الطلبة.					
3	أحد المعلمين بتوزيع الطلبة على الفصول في بداية العام الدراسي.					
4	المعلمين بإعداد خطط علاجية للطلبة ضعيفي التحصيل في موادهم.					
5	أحد المعلمين بالإشراف على النظام المدرسي وإدارة الطابور الصباحي.					

يمارسه بدرجة					الفقرة	م
لا يمارسه	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					بعض المعلمين بإجراء بحوث إجرائية حول أسباب ضعف التحصيل الدراسي للتلاميذ.	6
					بعض المعلمين بإعداد مادة إثرائية للمتفوقين.	7
					لجنة النظافة بمتابعة النظافة المدرسية ومرافقها.	8
					اللجنة الثقافية بمتابعة النشاط الثقافي المدرسي.	9
3- شؤون المنهاج:- يفوض المدير:-						
					بعض المعلمين بإعداد مواد إثرائية خاصة بالمنهاج.	1
					بعض المعلمين باختيار أساليب تقويمية مناسبة للمنهاج.	2
					بعض المعلمين بتحليل المواد الدراسية المقررة لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على سد نقاط الضعف فيها.	3
					بعض المعلمين لإعداد وتصميم أنشطة منهجية لدعم المنهاج.	4
					أحد المعلمين ذوي الخبرة بتزويد زملائه بأساليب التعليم النشط.	5
					بعض المعلمين بدراسة مدى ملائمة المنهاج لقدرات الطلبة.	6
					بعض المعلمين بالتأكد من كفاية الوقت المخصص لتنفيذ المنهاج.	7
					بعض المعلمين بمتابعة مدى ارتباط المنهاج بالمعتقدات والقيم الاجتماعية	8
					بعض المعلمين بتوظيف التقنيات الحديثة في التدريس.	9
4- الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور:- يفوض مدير المدرسة						
					المرشد التربوي بمقابلة أولياء الأمور والإجابة عن استفساراتهم.	1
					المرشد التربوي بالتواصل مع أولياء الأمور لمعالجة بعض القضايا الخاصة بأبنائهم.	2
					أحد المعلمين بتشكيل مجلس الآباء وتفعيله.	3
					أحد المعلمين بإعداد خطة تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	4
					أحد المعلمين بإعداد جدول زمني لإحياء المناسبات الوطنية.	5
					أحد المعلمين بإدارة اجتماعات مجلس أولياء الأمور بالمدرسة.	6

يمارسه بدرجة					الفقرة	م
لا يمارسه	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
5- البيئة المدرسة والأمور المالية:- يفوض مدير المدرسة						
					1 معلم الرياضيات بإعداد الموازنة المدرسية.	
					2 أحد المعلمين بشراء ما يلزم من الكتب والأدوات والأجهزة المدرسية والوسائل التعليمية الحديثة.	
					4 أحد المعلمين بجمع التبرعات لسد بعض حاجات المدرسة.	
					5 سكرتير المدرسة بجرد مقتنيات المدرسة.	
					6 أحد المعلمين بتوفير التمويل اللازم لإصدار مجلات تبين النشاطات لمختلف اللجان المدرسية.	
					7 معلمي التكنولوجيا بالإشراف على حفظ الأجهزة التعليمية المدرسية.	
					8 أحد المعلمين بإعداد خطة صيانة للأثاث المدرسي.	
					9 معلم الرياضة بتحديد ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية.	

المحور الثاني : ما درجة تقدير معلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بغزة للولاء التنظيمي لديهم ؟

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تبين الولاء التنظيمي لديهم. الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها من وجهة نظرك، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة .

م	الفقرة	تقديرك للولاء التنظيمي بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا ولاء
مجالات الولاء التنظيمي:						
1- الولاء العاطفي						
1	أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن مدرستي مع الآخرين.					
2	أحافظ على ممتلكات مدرستي كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة.					
3	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في هذه المدرسة.					
4	سعادتي تتجلى في عملي كمدرس لطلبتني.					
5	أشعر بالرضا التام تجاه الحوافز المقدمة لي من مدرستي.					
6	أشعر بالراحة والطمأنينة عند ممارستي لعملي اليومي.					
7	أنفذ قوانين مدرستي على أكمل وجه.					
8	أهتم بمشكلات مدرستي وأسعى لحلها.					
9	أعتبر مدرستي من أفضل المدارس التي عملت بها .					
2-الولاء الأخلاقي						
1	لدي الاستعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاز عملي المدرسي.					
2	أرغب في المشاركة في تطوير العمل المدرسي.					
3	أرى بأني أحظى باحترام زملائي في مدرستي.					
4	أشارك في صياغة وتنفيذ أهداف مدرستي.					
5	أساهم في عملية التقويم المدرسي باستمرار.					
6	اعتبر قيم مدرستي جزءاً من قيمي الشخصية.					
7	أدافع عن مدرستي إذا ما تعرضت لسوء.					
3- الولاء المستمر						
1	أحرص على إتقان عملي دون ربط ذلك بقدر الراتب.					

تقديرك للولاء التنظيمي بدرجة					الفقرة	م
لا ولاء	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					لا أفكر في ترك عملي المدرسي حتى لا أنتقد من قبل زملائي.	2
					أفضل الاستمرار والإقامة في مدرستي حتى أنجز أهدافها.	3
					أحرص على استمرار الاتصال والتواصل بمدرستي بعد انتهاء عملي فيها.	4
					أفضل العمل في مدرستي على العمل في مؤسسة أخرى.	5
					ألبي رغبة مدرستي في حالة احتياجها لخبرتي بعد إنهاء عملي فيها.	6
					أشعر بالرضا عندما أشغل حصصاً خارج جدولتي التدريسي.	7

ملحق رقم (4)
خطاب تسهيل مهمة باحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هاتف داخلي: 1130

الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ح س غ/35/Ref

التاريخ: 2014-01-06/Date

الأخ الدكتور / رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث حفظه الله،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الموضوع / تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أطهر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب / شعيب حسين سليم البحابصة بحمل برقم جامعي 120110040 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعده في إعدادها والتي بعنوان:

درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم

والله ولي التوفيق...

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



صورة لي: -
تلف: 6-1-2014

سيدتي سيرة انضمتي ربح وعطارد البروز
رجماد تسهيل مهمة باحث
ولكم شكر
صورة لي: -
تلف: 6-1-2014
أ.د. فؤاد علي العاجز
2014/1/6