

الإدارة اللامركزية لدى مديري المدارس الابتدائية  
من وجهة نظر معاونيهم

م.م. خديجة واجد عبود

جامعة بغداد / كلية التربية ابن رشد / قسم العلوم النفسية والتربوية

مستخلص البحث

يواجه العمل التربوي شأنه شأن بقية عناصر المؤسسات مشكلات تقف في طريقه حجر عثرة ويتطلب حلها تدليل الكثير من المصاعب واتخاذ قرارات مهمة على أعلى المستويات وإجراء حوار ديمقراطي مع جميع الجهات ذات الصلة وهذا ما أشار إليه المؤتمر التربوي الأول الذي أقامته وزارة التربية والذي أكد على ضرورة إعداد القيادات التربوية باعتماد الكفاءة العلمية الإدارية في تولي المناصب الإدارية في المؤسسات التربوية وعليه يحتاج مدير المدرسة لكي يحقق النجاح في أداء مهامه إلى كفاءة في أدائه التربوي والإداري واتباع مبدأ اللامركزية في تحقيق أهداف المدرسة . وتبرز أهمية البحث في أن المدرسة هي مؤسسة تربوية تعليمية مهمة في المجتمع تضم مجموعة من النظم والتعليمات المنظمة للعمل الإداري المدرسي ، ولأن مدير المدرسة هو نظام فرعي من النظام التربوي ، لذلك فقد تطور دور مدير المدرسة لينسجم مع متغيرات العصر التربوية الحديثة تنظر إلى مدير المدرسة كقائد فعال يتصف سلوكه القيادي بالحيوية والمرونة وتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات .

الكلمات المفتاحية / الإدارة اللامركزية ، مديري ، المدارس الابتدائية

**Decentralized administration of primary school principals  
from the perspective of their assistants**

**By: Kadecha Wajeed Abud**

**Baghdad University/ Ibn Rushed College**

**Research Summary**

The educational work, like the rest of the institutions, faces problems that are in the way of a stumbling block. Their solution requires overcoming many difficulties and making important decisions at the highest levels and conducting a democratic dialogue with all relevant parties. This is what was pointed out by the first educational conference held by the Ministry of Education, Educational leaders in the adoption of administrative scientific competence in the administration of administrative positions in educational

institutions and therefore the head of the school needs to achieve success in the performance of his functions to the efficiency of his educational and administrative performance and the principle of decentralization in achieving the goals of the school.

The importance of research is that the school is an important educational institution in the community, which includes a set of regulations and instructions governing the administrative work of the school, and because the school principal is a subsystem of the educational system, so the role of the school manager has evolved to fit with the variables of the modern education. Its leadership is dynamic, flexible and decentralized in decision-making.

#### KEYS / OBJECTIVE, PROPOSALS, RECOMMENDATIONS

##### مشكلة البحث :-

ان عصرنا الذي نعيش فيه يتسم بإتساع التغيرات والتطورات وتراكم المعارف الانسانية مما يترتب عليه تغير مستمر نحو الافضل في انظمة العمل واساليبه ، وهذا يستدعي ضرورة اعداد القوى البشرية وتنميتها لمواكبة التغيرات والتكيف معها ، ولهذا فالتغير سمة سائدة في البيئة المعاصرة فهو يشمل نواحي عمل المؤسسات الادارية والتربوية كافة ، لذا يقع الثقل الاكبر على قيادات المؤسسات التربوية في ان تأخذ بيد المدرسة الى التقدم للتغير الايجابي .

وهذا ما اكد عليه المؤتمر التربوي المنعقد في المديرية العامة لتربية الرصافة الاولى بتاريخ (٢٠٠٨/١١/٣) على النهوض بالواقع التربوي والتعليمي على معالجة المشكلات التي تواجه العمل ومنها قلة عدد المشرفين التربويين قياساً باعداد المدارس ولجميع المراحل التعليمية.

هذا وان نجاح العمل الاداري والتربوي يعتمد بالدرجة الاولى على مدير المدرسة لتسيير العمل بما يتفق واهدافها والعمل على تطور مستوى العمل المدرسي والمقدرة على اداء مهمتها بنجاح ولتحقيق الاهداف المرجوة في المدرسة. ( الجنابي : ٢٠٠٤ ، ٢١ )

ومن المعروف ان المؤسسات التربوية هي رافد من روافد نهضة البلد وتطوره لذا فان طبيعة النظام الاداري المتبع حسب ادارة هذه المؤسسات تفرض عليه سلبيات وايجابيات هذا النمط المتبع والظروف الخاصة باعتماده وعليه فان النظام الاداري اللامركزي تكون فيه بعض الصلاحيات بيد القيادة الادارية الاعلى حصراً وتخول المرؤوسين ممارسة بعضها الاخر من الصلاحيات وتحملهم مسؤولية هذه الممارسة . ( حريم : ٢٠٠٤ ، ٢١٣ )

وان الاتجاهات الحديثة في التنظيم الاداري قد جعلت الاسراف في تطبيق المركزية الادارية عبئاً يلحق في التنظيم اذ تؤدي الى بطء وتعقيد الاجراءات في الاعمال الادارية والرجوع دائماً الى السلطة المركزية من اجل اتخاذ القرارات وهذا ما يعرف بالروتين . ( الكيفاني : ٢٠١٤ ، ٥ )

حيث ان الكثير من المؤسسات تعاني من الادارات البيروقراطية التي تؤمن بمركزية القرار وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين مما يؤدي الى الادارة البطيئة والاهتمام بالاعمال الروتينية والانشغال بها عن الاعمال الادارية المهمة والذي يمكن ان تكون له نتائج سلبية على كافة المستويات بسبب تركيز الصلاحيات بايدي كبار المسؤولين . ( الدوري : ٢٠١٠ ، ٥ )  
وهناك العديد من المؤسسات التربوية في العراق تعاني من مشكلات وسلبات نتيجة بقائها لعقود طويلة اسيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات الادارية وتعقيداتها وطول خطوط الاتصال الرسمي وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين . ( الكبيسي : ٢٠٠٤ ، ١٣٧ )  
هذا وقد اشارت الاستراتيجية الوطنية للتربية في العراق للسنوات (٢٠١١-٢٠١٢) الى ان المنظومة الادارية للتربية تعاني من المشكلات الادارية المتمثلة بالتنظيم العمودي المركزي الذي يسبب صعوبة الاتصال وانتقال المعلومات . ( وزارة التربية : ٢٠١٢ ، ٢١ )  
ومن ناحية اخرى فان مؤسستنا التربوية في العراق مازال البعض منها يعمل بطرائق واجراءات تقليدية غير مرنة لا تواكب مسيرة التطور والتقدم التكنولوجي والعلمي في العالم المعاصر .  
( الشماع وحمود : ١٩٨٩ ، ٣٩ )  
اذ توصلت دراسة ( العلوان : ٢٠٠٤ ) الى ان هناك ضعفاً في القدرة في مجال الادارة والتمسك بالاجراءات الروتينية والبيروقراطية في الممارسات الادارية . ( العلوان : ٢٠٠٤ ، ٢٧ )  
وهنا ترى الباحثة ان المشكلة البارزة في الموضوع كله ان هنالك بعض القيادات لا تزال تعيش فترة القيادة المركزية وتمجد لها وتروم ابقائها ونحن في زمن نبحث عن الاستقلالية واللامركزية والحرية.  
**أهمية البحث :-**

ان اي مدير مدرسة ابتدائية يعمل بصورة لامركزية يسعى الى اتخاذ قرار جماعي فيما يخص شؤون المدرسة وهو يعطي الفرصة لكل فرد للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية تنفيذها وبالتالي يجعل كل فرد داخل المدرسة يتسم بالمسؤولية المشتركة لذا فالمدير في هذا النمط يمتاز عن غيره بالاحترام والثقة وحسن التعامل مع الاخرين فهو يقدر الاخرين ولديه رغبة في التعامل معهم على قدم المساواة دون النظر الى الفروق الفردية والاجتماعية . ( البنا : ٢٠١٣ ، ٣٩١ )  
اذا كان العمل في المدرسة يسير بطريقة علمية وديمقراطية فإنه ينسج خيوط الالفة والمودة بين المعلمين ويزيد من ترابطهم والتعاون بينهم لتحقيق الاهداف . ( نبهان : ٢٠٠٨ ، ١٢٩ )  
فالتربية الحديثة تنظر الى مدير المدرسة كقائد فعال يتصف سلوكه القيادي بالحيوية والمرونة ويركز على اتباع الديمقراطية وتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات وكذلك مساعدة المعلمين على اشباع حاجاتهم هذا بجانب تركيزه على الانتاجية والعمل على استمرار زيادته . ( عيود : ١٩٩٤ ، ٨٥ )  
وتعد الادارة اللامركزية احد الاساليب المتبعة في التنظيم الاداري وذلك من اجل تخفيف العبئ عن الحكومة المركزية وذلك بقصد تقريب الادارة من المواطن وتسهيل توصيل احتياجاته وتلبيتها

بصورة سريعة وتلعب الادارة اللامركزية دور فعال في تفصي ومعرفة المشاكل الخاصة بكل مؤسسة وايجاد الحلول السريعة لها . ( عثمان : ٢٠١٣ ، ٣ )

والتعلم في ظل الادارة اللامركزية يخضع لاشراف كامل من جهة السلطة المحلية والسلطة المركزية لا تتدخل في الشؤون التعليمية والهدف من ذلك اتاحة الفرصة الكاملة للسلطات المحلية في ادارة شؤونها التعليمية وفق امكاناتها واهدافها المحلية ويؤدي هذا الاسلوب من الادارة الى تعدده والذي ربما يكون فيه احيانا نوع من الفائدة تعود على التعليم بشكل عام . ( القرعان والحراشنة : ٢٠٠٤ ، ١٥٩ )

وجاءت ضرورة الادارة اللامركزية كاسلوب لادارة التعليم لانها تنمي الممارسات الديمقراطية في العملية التعليمية وتشرك المجتمع في ادارة التعليم وتساعد على نمو وتطور المجتمع اقتصاديا الى جانب تقليل البيروقراطية على الجهات التعليمية واتباع اساليب تعليمية تتلائم مع البيئة المحلية حيث انها تعمل على توزيع السلطة على المستويات الادارية كافة . ( ابو عطية : ٢٠٠٩ ، ٦ )  
ومن الاتجاهات الاصلاحية في التعليم اعطاء مزيد من السلطات للمدارس بما في ذلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تمكنها من اداء مهامها بفاعلية وكفاءة وبطلق على هذا الاتجاه الادارة الذاتية على مستوى المدرسة وهي تقوم على اساس الادارة الجماعية التي تشكل مجلس ادارة المدرسة .  
( مرسي : ١٩٩٨ ، ٩٩ )

#### أهداف البحث :-

يهدف البحث الحالي الى التعرف على :-

- ١) الادارة اللامركزية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم .
- ٢) الفروق ذات الدلالة الاحصائية في الادارة اللامركزية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم لمتغيري ( الجنس - مدة الخدمة )

#### حدود البحث :-

يتحدد البحث الحالي بمعاوني مديري المدارس الابتدائية في المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الرصافة الاولى والثانية للدراسة الصباحية في المدارس الحكومية للعام الدراسي ٢٠١٨ - ٢٠١٩ .

#### تحديد المصطلحات :-

من خلال قيام الباحثين بالاطلاع على بعض التعاريف حول متغير البحث فانه يعرف :- هو اسلوب اداري يقوم من خلاله المدير بتفويض جزء من مهامه ومسؤولياته على معاونيه من اجل اعطاء مرونة في العمل داخل المؤسسة .

مدير المدرسة // عرفه كل من :-

وزارة التخطيط ( ١٩٨٨ ) :- هو احد اعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهد ادارة المدرسة ويفضل ان يكون له خبرة لا تقل عن خمسة سنوات في التدريس يكشف فيها عن الكفاءة العلمية والتربوية وعن قابلية للادارة والتنظيم ويفضل من عمل معاوناً . ( وزارة التخطيط : ١٩٨٨ ، ٢٢ )

الخلفية النظرية :-

نشأة مفهوم المركزية واللامركزية وتطوره

إن المركزية واللامركزية كلفسة تنظيمية ليست بالشيء الجديد فهي موجودة منذ القدم ومنذ ان ظهرت المنظمات إلى الوجود وظهرت معها السلطة حيث ترافق ظهورها مع ظهور الحضارة الاولى في العالم المتمثلة بحضارة السومريين الذين عاشوا في العراق قبل ٥٠٠٠ الالف سنة. (وارد، ٢٠٠٤: ١٥)

ويعود ظهور هذه الصورة من صور التنظيم الاداري في وقت حديث نسبياً فجزورها تعود إلى نهاية القرن الخامس عشر وبداية القرن السادس عشر واقترن ظهورها بظهور الدولة الحديثة في أوربا عندما كانت بحاجة ماسة الى توحيد جميع السلطات بيد الحكومة المركزية . (الجبوري، ١٩٩٦: ٣٥)

لكن التطور الكبير الذي اجتاح مختلف دول العالم اظهر حاجات عامة ومرافق عامة جديدة فبدأت معظم الدول تتخلى تدريجياً عن أسلوبها المركزي في ادارة الدولة والتحول إلى أسلوب الإدارة اللامركزية الذي يتضمن توزيع الوظائف الادارية في الدولة . (احمد، ٢٠١٣: ٢٧)

ويعد هذا الاتجاه العالمي نحو الإدارة اللامركزية اجراءً تصحيحياً للمركزية . (المعاني، ٢٠١٢: ٥١)

مفهوم اللامركزية

ظهرت فكرة اللامركزية بعد استقرار النظام الاداري المركزي الذي رافق نشوء الدولة الحديثة وما إن استقر النظام السياسي للدولة الحديثة حتى انصرف الفقهاء والمصلحون إلى التفكير في معالجة النهج الاداري القائم على المركزية بعد ان تأكد ان نهجاً جديداً يقوم على اللامركزية لا يشكل خطراً على وحدة الدولة السياسية. (بدير واخرون، ١٩٩٣: ١٢١)

فالإدارة اللامركزية لا تؤثر في وحدة الدولة وتبقى الدولة التي تعتمد نظام الادارة اللامركزية دولة موحدة في سلطاتها الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية ولكنها، لا تعتبر امتداد للسلطة المركزية انما تستقل عن السلطة المركزية في ادارة اقليم الدولة عن طريق هيئات منتخبة. (الحص، ١٩٨٠: ٥٤)

حيث أصبحت اللامركزية في الوقت الراهن ضرورة ملحة للدول المعاصرة ولا مركزية الإدارة التعليمية تخفف من اعباء مركزية الإدارة في التعليم وتشرك السلطات المحلية في امور التعليم وتحول سلطة اتخاذ القرارات اليهم وعلى الرغم من تفويض السلطة في القرارات والامور المتصلة بالعملية التعليمية . (Sack, 1997, 53)

اما اهم مبررات اتباع الإدارة اللامركزية في النظام التربوي:

- ١- الرغبة في تحسين التعليم وزيادة جودته وجودة العملية التعليمية والتربوية.
- ٢- تحقيق قدر من الاستقلالية في ادارة المدارس وترك حرية اختيار المدرسة لأولياء امور التلاميذ.
- ٣- زيادة مشاركة المجتمع الاهلي المحيط بالمدرسة في ادارة المدرسة.
- ٤- السعي لإدخال المرونة والابداع في النظام التعليمي لتمكين الطلاب من المنافسة.
- ٥- تطابق اللامركزية مع الحاجات والمصالح والاماني التعليمية للأفراد المحليين.
- ٦- الرغبة في مواجهة وتخفيف الابعاء المالية للحكومة. (سعد، ٢٠٠٩:١٩)
- ٧- زيادة مصادر تمويل التعليم وتخفيض تكاليف العمل وتحمل الحكومات المحلية النفقات.
- ٨- تقليل البيروقراطية وتعريف المسؤولين بشكل أفضل لاحتياجات النظام التعليمي وتطبيق معايير التعليم.
- ٩- تحسين الجودة عن طريق ربط تحسين التعليم بعملية صنع القرار واحتياجات المدرسة وربط تحسين الاداء بالحوافز للمعلمين والموظفين.
- ١٠- وجود عناصر وكفاءات ممتازة في المؤسسات التربوية يمكنها ادارة العمل بكفاءة. (سيد، ٢٠٠٩:٨٦)

المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية:

إن الإدارة المركزية في التعليم هي نوع من التنظيم الاداري الذي تتولى فيها السلطة المركزية وزارة التربية التي تقوم بإدارة شؤون التعليم في البلاد فهي المسؤولة عن سن القوانين والانظمة ورسم السياسية العامة للتعليم ووضع الاهداف التربوية والمناهج الدراسية وانشاء المدارس وتزويدها بما تحتاج إليه من الاجهزة والمعدات واللوازم الاخرى وتعيين المعلمين والموظفين . (دمعة واخرون، ١٩٧٦:٥٣)

وان مفهوم المركزية يعني الإدارة التي تقوم بالتخطيط ورسم خطوات التنفيذ وتصدر التعليمات دون اي تدخل من الجهات الادارية الادنى .

ويخضع التعليم في الإدارة المركزية لإشراف كامل من قبل الإدارة التعليمية والهدف من ذلك هو السيطرة الكاملة على التعليم من اجل تحقيق ايدولوجية معينة واستخدام الجهاز التعليمي كوسيلة

فاعلة لتحقيق هذه الغاية وقد اثر هذا النظام المركزي على الادوات المدرسية تأثيراً .  
(القرعان، ٢٠٠٤: ١٥٢)

وتعني المركزية تركيز السلطة بيد المدير وعدم تفويضها إلى المستويات الادارية الأدنى فمدير المدرسة لا يفوض اي سلطات لمعاونيه ويحتفظ بجميع السلطات ويعزز روح البيروقراطية الادارية ولا يؤدي إلى توفير روح الثقة والتعاون . (الاغبري، ٢٠٠٠: ٩٩)

إن حرية الحركة والديناميكية المطلوبة من الإدارة المدرسية تكون منعدمة إلى حد ما في النظام المركزي هذا بالإضافة إلى أن اتخاذ القرار غير قائم على المشاركة بين الإدارة المدرسية والسلطات العليا وبذلك يصعب تنفيذ القرار . (مصطفى، ١٩٨٢: ١٤٧)

وتعدُّ المدارس التي تقوم على لامركزية اتخاذ القرار مثلاً واضحاً للإدارة الجماعية وهي تعد من وجهة نظر كثير من التربويين أفضل الاصلاحات في مجال الإدارة التعليمية بوجه عام والادارة المدرسية بوجه خاص . (الزهيري، ٢٠٠٢: ٨٨)

ويقوم نظام اللامركزية في الإدارة التربوية على اساس وجود مصالح محلية مشتركة في حدود الوظيفة التربوية في تطوير العملية التعليمية يستلزم ادارتها وتنفيذها ذاتياً ويتطلب الاعتراف بالشخصية القانونية للوحدة الاقليمية (المديرية) والوحدات الاخرى التابعة لها (المدرسة) وخضوع هذه الوحدات لرقابة السلطة المركزية (وزارة التربية) . (ابوناصر، ٢٠١٢: ٦٣)

#### اهم النتائج التي يمكن أن تحققها الادارة اللامركزية في التعليم:

- ١- تحسين مدخلات العملية التعليمية وتوزيعها في ظل حصول المدارس على شهادات الاعتماد والجودة مما يزيد المنافسة بين المدارس ويحسن المخرجات.
- ٢- حصول المدرسة على قدر كبير من الاستقلالية في ادارة شؤونها مما يجعلها مسؤولة عن النتائج التي تحققها في نهاية العام الدراسي.
- ٣- تحقيق التفاعل بين المدرسة والمشاركة المجتمعية وهذا بدوره يشجع على محاربة الفساد وتعميق الشعور بالمسؤولية. (سعد، ٢٠٠٩: ٩٠)
- ٤- الاعتراف بالاستقلال الذاتي لمديريات التربية والوحدات التابعة لها
- ٥- وجود مصالح محلية في حدود الوظيفة الادارية التربوية تمس المجتمع بمجالاته المختلفة وتتطلب اشراكه في القرارات التربوية.
- ٦- وجود سلطة مركزية تمارس الرقابة على المديريات والوحدات التابعة لها. (ابوناصر، ٢٠١٢: ٦٣)

دراسات سابقة :-

أولاً: دراسات عربية

(١) دراسة جويحان (١٩٩٥)

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة وجهة نظر مديري المدارس الثانوية حول درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي.

حيث شملت الدراسة أربعة متغيرات هي الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية والسلطة المشرفة ومتغير تابع واحد هو درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي .

وخلصت الدراسة إلى أن درجة تصنيف اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية تصل إلى نسبة ٨٠% من عملهم الإداري وكذلك وجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق اللامركزية تعزى إلى جنس المدير ولصالح المديرين الذكور وايضاً توجد فروق تعزى إلى السلطة المشرفة ولصالح المديرين العاملين في المدارس الثانوية الخاصة.

بينما وجدت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق اللامركزية تعزى إلى المؤهل العلمي لمدير المدرسة أو إلى مستوى الخبرة الإدارية للمدير . (جويحان، ١٩٩٥:٧٥)

دراسة دويكات (٢٠٠٠)

وهدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية . وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها، ظهر مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الفنية والواجبات التربوية والواجبات الاجتماعية بصورة متوسطة اما مجال الواجبات الادارية والدرجة الكلية للتفويض فقد كان مستوى التفويض فيها قليل كما وجدت فروق ذات دلالة احصائية عند مديري المدارس الثانوية الحكومية وجهة نظر المعلمين على جميع مجالات تفويض السلطة والدرجة الكلية للتفويض كما وجدت علاقة سلبية بين النمط الدكتاتوري وجميع مجالات تفويض السلطة إن سبب ذلك ما يتميز به هذا النمط من اتجاه نحو المركزية وعدم اهتمامه بالعلاقات الانسانية كذلك وجدت فروق ذات دلالة احصائية في تفويض السلطة على جميع المجالات الادارية والدرجة الكلية للتفويض تعزى لمتغير المحافظة عند المعلمين وبينت بانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تفويض السلطة على مجال واجبات ادارية ومجال واجبات تربوية ومجال واجبات اجتماعية وكذلك درجة التفويض الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين بينما كانت الفروق على مجال واجبات فنية دالة احصائياً.

التوجه الواضح نحو اللامركزية في وزارة التربية والتعليم حتى يتسنى للمديرين إن يتبعوا النهج الديمقراطي ويفوضوا من سلطاتهم وصلاحياتهم للعاملين معهم في المدرسة. (دويكات، ٢٠٠٠:٦٩)



ثانياً: دراسات اجنبية

(١) دراسة ماكجرف (Mc Griff, 1993) حيث هدفت هذه الدراسة حول الإدارة التربوية وتذبذبها بين المركزية واللامركزية حيث تم باستكشاف الكيفية التي تطورت فيها اللامركزية في مدارسها الحكومية كما تم مراجعة الماضي وتفحص الدروس المستفادة وذلك من خلال ملاحظة انه اللامركزية مفهوم اثار ردود فعل واسعة من خلال الدراسة انه في ١٩٧١/١/١ قررت الهيئة التشريعية ان يتم تطبيق النظام اللامركزي في المدارس الحكومية حيث قسمت المدينة الى ثمانية مناطق ادارية وكل منها لها هيئة مدرسية خاصة. ان القوة الرئيسية لكل من هذه الهيئات الاقليمية كانت السلطة لاستخدام المدير الاقليمي . اما مشروع الإدارة المؤسسة على المدرسة فقد تأسس على افتراض ان جهود الاصلاح التربوي يجب ان تركز على انجازات الطلبة وان هذه الجهود تكون أكثر فعالية واستدامة عندما ينفذها الناس المتأثرين بالقرارات والذين يملكون احساس الملكية والمسؤولية لعملية صنع القرار. (MC Griff, 1993)

(٢) دراسة ديلاني (Delany, 1994):

أجريت الدراسة وهدفت إلى تحديد تأثيرات التفويض كما يراها معلمو ومديرو المدارس الابتدائية ، وتكونت عينة البحث من مدراء ومعلمين تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الابتدائية ، وتم إعداد استبانة للتفويض وشملت الدراسة أربعة متغيرات هي (الجنس، الخبرة والتعليم، والالتزام بالمشاركة). وقد توصلت الدراسة الى أن المعلمين لا يتفقون مع المدراء في درجة عملية تفويض الصلاحيات في القرارات . إذ يرى المعلمون ان درجة التفويض أعلى مما يراها المدراء ولاسيما فيما يتعلق بتفويض اتخاذ القرارات ، في حين يرى المدراء ان النشاطات المفوضة كانت بدرجة أعلى مما يراها معاونون. ووجود علاقة ارتباطية بالتفويض في المستوى (التعليمي والالتزام بالمشاركة). (Delany, 1994)

**منهجية البحث واجراءاته //** يتضمن الفصل الحالي الاجراءات والخطوات التي اتبعت لتحديد مجتمع البحث واختيار العينة ووصف الاداة المستخدمة وكيفية بنائها واجراءات صدقها وثباتها وتطبيقها على عينة البحث كما يتضمن الوسائل الاحصائية المستخدمة في تحليل النتائج .

**اولاً: منهج البحث//**

لذا تم اعتماد المنهج الذي يهتم بطبيعة الظروف والممارسات والعلاقات بين الحقائق والانشطة والاتجاهات السائدة وتحليلها والبحث عن اوصاف دقيقة للأنشطة والعمليات والاشخاص وتحديد وتقويم الظواهر. (ابو حويج، ٢٠٠١: ٨٢)

ثانياً: مجتمع البحث //

يقصد بالمجتمع المجموعة الكلية ذات العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة. (عودة وملكاوي، ١٩٩٢: ١٥٩)

وعليه يتكون المجتمع في البحث الحالي من معاوني ومعاونات مديري مدارس التعليم الابتدائي في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد (الرصافة الاولى والثانية) في المدارس الحكومية للعام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩ والبالغ عددهم (١٦٢٦) معوناً ومعاونة بواقع (٥١٧) معاون و(١١٠٩) معاونة مستمرين بالخدمة كما موضح في الجدول (١).

الجدول (١)

حجم مجتمع البحث موزعاً حسب المديرية والجنس

المجموع	الجنس		المديرية
	ذكور	أناث	
٦٩٥	١٩٩	٤٩٦	الرصافة الاولى
٩٣١	٣١٨	٦١٣	الرصافة الثانية
١٦٢٦	٥١٧	١١٠٩	المجموع

ثالثاً: عينة البحث //

يعد اختيار العينة من الخطوات المهمة والاساسية لأي بحث ولاسيما حين يصبح من الصعوبة او من المتعذر اجراء البحث على المجتمع كله، ولهذا ينبغي ان يفكر بها منذ ان يبدأ في تحديد مشكلة بحثه واهدافه. (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١: ٩٢)

لذا فإن عينة البحث ذلك الجزء الممثل للمجتمع الذي تجري عليه الدراسة ويمكن استعماله للحكم على الكل، اي على مجتمع البحث (البياتي وزكريا، ١٩٧٦: ٢٣٥)

ويستحسن في الدراسات الوصفية المسحية ان تكون العينة واسعة وممثلة تمثيلاً صادقاً للمجتمع الذي اخذت منه. (السامرائي، ٢٠٠٣: ١٣٥)

وتحقيقاً لأهداف البحث تم اختيار عينة طبقية عشوائية وبنسبة (١٩،٨٠%) تقريباً من مجتمع البحث البالغ (١٦٢٦) معاوناً ومعاونة بواقع (١٠٢) معاوناً و(٢١٩) معاونة اذ بلغ المجموع (٣٢١) معاون ومعاونة

وتم اختيار العينة من المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد (الرصافة الاولى والثانية) والجدول (٢) يمثل افراد العينة على وفق المديرية والجنس.

جدول (٢)

حجم عينة البحث موزعة حسب المديرية والجنس

المجموع	الجنس		المديرية
	المعاونين	المعاونات	
١٣٧	٣٩	٩٨	الرصافة الاولى
١٨٤	٦٣	١٢١	الرصافة الثانية
٣٢١	١٠٢	٢١٩	المجموع

فضلاً عن أن عينة البحث شملت مدة الخدمة حيث شملت اربع فئات وهي من (٥ - ١٠) ، ومن (١١ - ١٥) ، ومن (١٦ - ٢٠) ، ومن (٢١ - فأكثر) وبذلك اشتملت العينة على (الجنس ومدة الخدمة) .

خامساً: مقياس الادارة اللامركزية :-

اجراءات بناء مقياس الإدارة اللامركزية //

الادارة اللامركزية لمديري المدارس الابتدائية من جهة نظر معاونيهم تحديد محتوى الاداة  
أ- الاداة الحالية تتكون من المجالات الاربعة (التخطيط، التنظيم الاداري، التفويض، اتخاذ القرار)  
والفقرات المتضمنة (٣٦) فقرة .

ب- الاطلاع على البحوث والادبيات والدراسات التي تناولت الادارة اللامركزية.

وضوح تعليمات مقياس الإدارة اللامركزية //

الاداة عمد الى عينة عشوائية من معاوني مديري المدارس الابتدائية بلغت (٢٠) معاوناً ومعاونة .

التحليل الاحصائي لفقرات أداة الإدارة اللامركزية //

إن الهدف من تحليل الفقرات هو الابقاء على الفقرات المميزة (EEbl, 1972: 39)

اي التأكد من إن الفقرة لها القدرة على التمييز بين المستجيبين من ذوي الدرجات العليا والمستجيبين من ذوي الدرجات الواطئة في المفهوم المراد قياسه اما إذا كانت الفقرة ليس لها تلك القدرة التمييزية فتكون عديمة الفائدة ويجب إن تحذف من المقياس بصورته النهائية .  
(تايلر، ١٩٨٠: ١٠٠)

لذا فإن الهدف من هذا التحليل هو التثبت من صلاحية فقرات المقياس وتحسين نوعيته وتحقيق عملية التحليل الاحصائي لفقرات مقياس الإدارة اللامركزية ثم القيام بما يأتي:

أولاً: القوة التمييزية للفقرات //

يقصد بالقوة التمييزية للفقرة قدرتها على التمييز بين الفئة العليا والفئة الدنيا من الافراد اذ إن معامل التميز العالي الموجب للفقرة يعني أنها تميز بين الفئتين المتطرفتين، وهذا يعني إن الفقرة تسهم مساهمة فعالة في قدرة المقياس على الكشف عن الفروق الفردية . (عودة، ١٩٩٨: ٢٩٣)  
ومن اجل استخراج القوة التمييزية للفقرات اتبع الاسلوب الاتي:

أسلوب المجموعتين المتطرفتين :-

يمتاز هذا الاسلوب بسهولة العمليات التي يتطلبها ودقة النتائج المترتبة عليها.

(ابو لبدة، ١٩٨٥: ٣٤١)

لذلك بلغ حجم عينة التميز (١٨٠) يمثلون معاوني مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد  
كما مبين في الجدول (٣).

جدول (٣)  
القوة التمييزية للفقرات الإدارية اللامركزية

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٣,٣١٥	٠,٩٨٩٣	٤,٠٢٠٤	٠,٦١٢٤	٤,٥٧١٤	١
٣,٧٤٦	٠,٨٣٦٧	٣,٨٣٦٧	٠,٥٧٩٦	٤,٤٤٩٠	٢
٣,٢٤٩	١,١٥٤٧	٣,٤٢٨٦	٠,٩٤٩٤	٤,١٢٢٤	٣
٥,٨٠٧	١,٢٠٩٧	٣,٤٨٩٨	٠,٦٠٦١	٤,٦١٢٢	٤
٥,٢٦٨	١,١٨٦٣	٣,٧٣٤٧	٠,٤٦٥٧	٤,٦٩٣٩	٥
٢,٧٣٢	٠,٧٣٩٧	٤,٤٨٩٨	٠,٣٩١٢	٤,٨١٦٣	٦
٤,٠٠٩	١,١٦٧٢	٣,٦٣٢٧	٠,٨١٨١	٤,٤٤٩٠	٧
٦,٩٧١	٠,٩٦٣٣	٤,٢٠٧٥	٠,٣٦٠٢	٤,٨٩٨١	٨
٣,٤٤٣	١,٠٩٥٠	٣,٧٣٤٧	٠,٨٨٩٨	٤,٤٢٨٦	٩
٣,٣٠٢	٠,٨٠٥٠	٤,٣٤٦٩	٠,٤٢١٦	٤,٧٧٥٥	١٠
٧,٤٧٥	١,٢٠٤٤	٣,٣٨٧٨	٠,٤٣٤٥	٤,٧٥٥١	١١
٥,٣٤٢	١,١٧٤٤	٣,٥٣٠٦	٠,٥٨١٠	٤,٥٣٠٦	١٢
٦,٣٧٥	١,٣٢٤٥	٣,٤٦٩٤	٠,٥٥٠٢	٤,٧٧٥٥	١٣
٥,١٦٤	١,١٨٢٤	٣,٦٥٣١	٠,٦٦٣٠	٤,٦٥٣١	١٤
٥,٦٠١	١,٢٠٦٢	٣,٥٩١٨	٠,٤٨٧١	٤,٦٣٢٧	١٥
٦,٣٥٥	١,٣٤٣٩	٣,١٦٣٣	٠,٦٨٠١	٤,٥٣٠٦	١٦
٥,٦٩٥	١,٠٨٢٥	٣,٤٨٩٨	٠,٨١٤٤	٤,٥٩١٨	١٧
٣,٥٦١	١,٠٨٠١	٤,٠٠٠٠	٠,٦٩٣٨	٤,٦٥٣١	١٨
٢,٩١٢	٠,٩٤٣١	٣,٨٣٦٧	٠,٨٥٨٦	٤,٣٦٧٣	١٩
٧,٦٣٧	٠,٩٧١٥	٣,٦٧٩٢	٠,٦١٨٤	٤,٥٢٧٨	٢٠
٧,٨٧٩	١,٣٢٦٧	١,٣٢٦٧	٣,١٠٢٠	٤,٧١٤٣	٢١
٧,١٤٤	١,٣٢٢٩	٣,١٤٢٩	٠,٦٦٣٠	٤,٦٥٣١	٢٢
٥,٥٧٨	١,٠٥٣٤	٣,٨٧٧٦	٠,٥٢٧٣	٤,٨١٦٣	٢٣
٦,٤٤٣	١,٠٩٩٣	٣,٥٧١٤	٠,٥٧٧٤	٤,٧١٤٣	٢٤
٢,٤٧٤	١,٢٧٠٨	٢,٥٩٤٣	١,٤٩٩٤	٣,٠٦٤٨	٢٥
٣,٦٤٥	٠,٨٤٠٦	٤,٠٤٠٨	٠,٦٤٢٩	٤,٥٩١٨	٢٦
٢,٢٥٠	٠,٨٤١٦	٤,٤٢٨٦	٠,٤٤٦١	٤,٧٣٤٧	٢٧
٧,٠٦٥	١,١١٤٦	٣,٣٨٧٨	٠,٥٢٨١	٤,٦٣٢٧	٢٨
٥,٥٨٦	١,٠٨١٣	٣,٥٥١٠	٠,٥٨١٠	٤,٥٣٠٦	٢٩
٦,٩٤١	١,٢٠٩٤	٣,٥٣٠٦	٠,٤٠٧٢	٤,٧٩٥٩	٣٠

ثانياً: علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس //

تعد الدرجة الكلية للمقياس من المحكات الداخلية له (Guilford, 1959: 17) ولذلك اعتمد الباحث على الدرجة الكلية للمقياس كمحك داخلي يمكن من خلاله استخراج معاملات صدق الفقرات للمقياس وباستعمال معامل ارتباط بيرسون ظهر أن جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً لدى مقارنتها بالقيمة الجدولية والبالغة (١٣٩،٠) .

ثالثاً: علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي اليه //

تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق استعمالاً في تحليل فقرات الاختبارات والمقاييس التربوية لأنها تحدد مدى تجانس فقرات المقياس ومقدرتها في قياس الظاهرة المراد دراستها.

الخصائص القياسية (السيكومترية) لمقياس الإدارة اللامركزية //

**أولاً: صدق الاداة Validity**

ويقصد به أن الفقرات الاختبار تؤلف عينة ممثلة لجوانب مجال القياس ككل ويكون التحقق عن طريق اتفاق عدد من المحكمين المختصين على سلامة الفقرات من حيث صوغها وتوافقها مع الاهداف.

وقد تم التحقق من الصدق من خلال الاتي:

١- الصدق الظاهري **Face validity**:

يعد احد انواع الصدق والذي يستخرج عن طريق عرض فقرات المقياس على مجموعة من المحكمين وكذلك يوصف بكونه من الطرائق المناسبة للتأكد من صدق الاداة ولهذا فإن أفضل طريقة للتأكد من الصدق الظاهري هي أن يقوم عدد من المختصين بتقدير مدى تمثيل الفقرات للصفة المراد قياسها ومقدرته على قياس ما وضع لأجله. (حنا، ١٩٩٠: ١٢٠)

٢- صدق البناء **Construct validity**:

ويشير بعض المعنيين إلى أن هناك بعض الادلة والمؤشرات لصدق البناء لعل من اهمها الفروق بين الجماعات أو الافراد إذ إن من المنطقي إن نفترض أن الافراد يختلفون في مدى ما لديهم من الخاصية المقاسة وهذا الافتراض ينبغي أن ينعكس على أدائهم على المقياس. (فرج، ١٩٨٠: ٣١٥)

**ثبات الاداة Scal Reliability**

يعني الثبات ان الفقرات تبقى ثابتة اي لو كرر الاجراء في عملية القياس لامكن التوصل إلى نتائج متسقة عن الفرد، قد يعني الثبات ايضاً الاستقرار بمعنى لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لا ظهرت ايضاً درجته شيئاً من الاتساق. (الانصاري، ٢٠٠٠: ١٢)

حساب الثبات لأداة اللامركزية من خلال:

١- طريقة الاختبار

تعتمد الفكرة الأساسية في تطبيق المقياس على عينة عشوائية ثم إعادة الاختبار بعد مرور مدة زمنية تحدد على وفق طبيعة العينة والسمة المقاسة ثم يحسب معامل الارتباط بين التطبيقين وهو الذي يمثل معامل الاستقرار عبر الزمن. (ابو لبد، ١٩٨٥: ٢٦٣)

٢- معادلة الفاكرونباخ

تعد هذه الطريقة أكثر الطرائق شيوعاً، إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها وتعتمد هذه الطريقة على حساب معامل الارتباط بين درجات فقرات كل مجال من مجالات المقياس، ويؤشر معامل الثبات على اتساق أداة الأفراد أي التجانس بين فقرات كل مجال وتعطي هذه الطريقة الحد الأعلى الذي يمكن أن يصل إليه معامل الثبات. والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الإدارة اللامركزية لمديري المدارس الابتدائية بطريقتي إعادة الاختبار والفاكرونباخ

ت	المجال	معامل الثبات بطريقة	
		إعادة الاختبار	الفاكرونباخ
١	التخطيط	٠,٧٧	٠,٨٧
٢	التنظيم الإداري	٠,٧٣	٠,٧٩
٣	التفويض	٠,٧٨	٠,٨٣
٤	اتخاذ القرار	٠,٨٠	٠,٨٢
	الثبات الكلي	٠,٧٧	٠,٨٢

وصف أداة الإدارة اللامركزية بصورتها النهائية//

تكونت أداة الإدارة اللامركزية بصورتها النهائية في البحث الحالي من (٣٦) فقرة تضمنت بمحتواها مجالات (التخطيط، التنظيم التفويض، اتخاذ القرار)

التطبيق النهائي

بعد أن أصبح المقياسين جاهزين للتطبيق على عينة البحث وبعد التأكد من صدق وثبات كل منهما تم تطبيقهما من قبل الباحث من تاريخ (٢٠١٨/١١/٢) ولغاية (٢٠١٩/٤/٢٧).

الوسائل الإحصائية

استخدم الباحث الوسائل الإحصائية المناسبة في البحث الحالي بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) واستخدام الوسائل الآتية:

- ١- أدوات البحث.
- ٢- الاختبار التائي لعينة واحدة: للتعرف على مستوى الإشراف التشاركي والإدارة اللامركزية لمديري المدارس الابتدائية.
- ٣- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين: لحساب القوة التمييزية لفقرات أداتي البحث

٤- اختبار تحليل التباين الثنائي.

٥- قيمة شيفيه للمقارنات البعدية

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الابتدائية يتمتعون بمستوى متوسط من الإدارة اللامركزية في تسبير مدارسهم ويعود سبب ذلك إلى تفهم مدير المدرسة لأهمية دوره كمدير في نجاح ادارة المدرسة وإلى ايمانه بالحوار . (الزهيري، ٢٠٠٢ : ٨٨)

في أن المدارس التي تقوم على لامركزية اتخاذ القرار يعتبر مثلاً واضحاً للإدارة الجماعية وهي تعد من وجهة نظر كثير من التربويين افضل الاصلاحات في مجال الإدارة التعليمية بوجه عام والإدارة المدرسية بوجه خاص لأنها تقدم افضل البرامج للتلميذ وتجعل جميع الموارد . (الزهيري، ٢٠٠٢ : ٨٨)

وقد يعزى السبب إلى أن المدير هو المسؤول الاول عن سير العمل المدرسي بكل تفاصيله فهو يضطلع بمسؤوليات جسيمة ، ولعل من اهم مهام مدير المدرسة هي الاهتمام بتشكيلات اللجان المدرسية التي تساعد على تحديد الاحتياجات الادارية . (الحريري، ٢٠٠٧ : ١٥٧)

وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في نظام المدارس الابتدائية (١٩٨٧) وفق المادة الثلاثين على ان يكون المدير مسؤولاً عن سير الأعمال في مدرسته وتنظيم سجلاته و بياناته المدرسية . (نظام المدارس الابتدائية، ١٩٨٧ : ١٩)

مما يشير إلى أن مديري المدارس الابتدائية يستخدمون التفويض في عملهم بمستوى جيد وهو مؤشر على اهمية استخدام التفويض من قبل مدير المدرسة الابتدائية لانه مهما بلغت قدرة مدير المدرسة الادارية فإنه لا يستطيع تأديه جميع الاعمال المقررة بمفرده.

لذلك فالتفويض عنصر اساس في المدارس حيث ان التفويض يمنح العاملين الحرية والمرونة في العمل بما يتناسب وقدراتهم وامكاناتهم.

وتؤيد هذه النتيجة ما ذهب اليه في ان التفويض على مستوى المدرسة يعني ان يقوم المدير بمنح المعلمين حق التصرف واتخاذ القرارات بالقدر المطلوب لانجاز مهامهم اليومية .

ويعني ذلك ان مديري المدارس يتميزون بمستوى جيد في اتخاذ القرار وهذه نتيجة طبيعية حيث يتصف المدير بإمكانية اتخاذ القرار وذلك بحكم وظيفته ومكانته بالسلم الهرمي الوظيفي واستخدامه الاسلوب العلمي في اتخاذ القرار من الاحساس بالمشكلة ومعرفة اسبابها إلى اتخاذ القرار المناسب وهذا ما ذهب اليه (السخني واخرون، ٢٠١٢ : ٦٤) في ان مدير المدرسة له القدرة على التخطيط والتحليل وانجاز الاعمال واتخاذ القرارات والقدرة على تشخيص الخلل وطريقة علاجه.

ويعزى سبب ذلك إلى قيام مديري المدارس بأشراك معاونيهم ومعلميهم وكذلك اولياء الامور باتخاذ القرارات المهمة التي تتعلق بالمدرسة وبالتالي تحقيق الاهداف التربوية.

التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية في الادارة اللامركزية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم لمتغيري :

أ- الجنس (ذكور - اناث).

ب- مدة الخدمة.

١- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير الجنس، وتشير هذه النتيجة الى ان مديري المدارس الابتدائية من ذكور واناث يتبعون نفس الاجراءات والتعليمات عند ممارستهم لمستوى

الإدارة اللامركزية وذلك بالالتزام بالأنظمة والقوانين وتطبيقها بما يتلائم مع طبيعة الموقف التربوي والتعليمي وهذا ما أكد عليه في أن الكفاءة الفنية للمدير وقوة ذكائه وخبرته يسمح له بنطاق واسع من الأنشطة .

٢- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجات مدة الخدمة فئة (٥-١٠) وفئة (١٦-٢٠) ولصالح فئة (٥-١٠) سبب ذلك إلى حداثة المعلومات التي يمتلكونها وإطلاعهم على الأساليب الإدارية المختلفة ، ويعتقد الباحث أن العالم وما يشهده من تغيرات متعددة في كافة المجالات التربوية جعل مديري المدارس يدركون أثر هذا التطور على نجاح العمل بكافة جوانبه ولا سيما في مجال الإدارة اللامركزية من أجل تسهيل إجراءات العمل الإداري والتربوي.

٣- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجات مدة الخدمة فئة (١١-١٥) وفئة (٢١-٢٥) (فاكثراً) ولصالح فئة (١١-١٥) بلغت الفروق بين المتوسطات (١٦،٨٥) وهي أكبر من (٠،٠٥) وهذا مؤشر على أن معاوني مديري المدارس ممن لديهم خدمة وظيفية تتراوح بين (١١-١٥) يرون أن مديري المدارس يمارسون الإدارة اللامركزية في مدارسهم ويعزى سبب ذلك إلى تقليل البيروقراطية وتعريف المسؤولين بشكل أفضل لاحتياجات النظام التعليمي وتطبيق معايير التعلم.

٤- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجات مدة الخدمة فئة (١٦-٢٠) وفئة (٢١-٢٥) (فاكثراً) ولصالح فئة أكبر من قيمة شيفيه الجدولية البالغة (٦،١٨) عند مستوى دلالة (٠،٠٥) وهذا مؤشر على وجود تقارب في نظرة معاوني مديري المدارس ممن هم من فئة (٢١-٢٥) (فاكثراً) وفئة (١٦-٢٠) حيث أن كلما زادت مدة الخدمة الوظيفية لمعاني مديري المدارس انخفضت نظرتهم إلى معرفة أو تصور الأسلوب الإداري المتبع في مدارسهم وربما يعزى سبب ذلك إلى شعورهم بالتعب والإرهاق نتيجة سنوات الخدمة الطويلة وعدم إطلاعهم على الأساليب الإدارية الحديثة.

٥- بلغت القيمة الفائية المحسوبة بين درجات التفاعل بين متغيري الجنس ومدة الخدمة (٠،٧٨١) وهي أقل من القيمة الفائية الجدولية والبالغة (٢،٦٠٠) عند مستوى دلالة (٠،٠٥) وبدرجاتي حرية (٧٩٩،٣) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في أداة الإدارة اللامركزية تبعاً لتفاعل متغيري الجنس ومدة الخدمة ، ويعزى سبب ذلك إلى أن الإدارة اللامركزية لا ترتبط بجنس محدد أو خدمة وظيفية معينة وإنما هي تمارس على مستوى الذكور والإناث وبكافة فئات الخدمة الوظيفية ، ويعود سبب ذلك في ما ذكره (امين ، ١٩٩١ : ٤٥٥) في أن اللامركزية تسعى إلى تحقيق المرونة وسرعة الانجاز وتقليل الأعمال الروتينية والاجراءات البيروقراطية وتحقيق الاتقان في العمل والمشاركة والكفاءة وتدعم التنسيق الفاعل على المستوى المحلي وزيادة القناعة الذاتية والتحفيز الذاتي لدى العاملين وتشجيع التدريب ونمو الخبرات الفنية مما يؤدي إلى القضاء على اللامبالاة والتشاؤم والسلبية بين الأفراد العاملين.



#### الاستنتاجات :-

- في ضوء نتائج البحث الحالي فإن الباحث توصل الى الاستنتاجات الآتية:-
- ١- ان مديري المدارس الابتدائية يمارسون الادارة اللامركزية بدرجة متوسطة.
  - ٢- ان الذين لديهم مدة خدمة وظيفية قليلة لديهم تصور وادراك ورؤية واضحة عن الادارة اللامركزية لدى مديري المدارس الابتدائية .
  - ٣- لم يظهر اثر واضح لمتغير الجنس في ممارسة الادارة اللامركزية لدى مديري المدارس الابتدائية
  - ٤- هناك فروقات ذات دلالة احصائية في استجابة معاونيين حول رؤيتهم للادارة اللامركزية بحسب متغير الخدمة من ( ٥ - ١٠ ) سنة حيث كلما زادت مدة الخدمة الوظيفية اصبح لديهم تصور اوضح للادارة اللامركزية .

#### التوصيات :-

- في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يأتي:-
- ١- ضرورة قيام وزارة التربية بتفويض بعض الصلاحيات الادارية الى الادارات المدرسية لإنجاز الوقت الكافي لتنفيذ ومتابعة متطلبات تحقيق الاهداف التربوية المدرسية.
  - ٢- تشجيع المديرين الذين يستخدمون الادارة اللامركزية في مدارسهم.
  - ٣- التأكيد على دور المشرف التربوي في متابعة مديري المدارس ممن لديهم خدمة وظيفية من عشرة سنوات فأكثر وتوجيههم نحو العمل بأسلوب الادارة اللامركزية بهدف زيادة معلوماتهم حول الاساليب الادارية الحديثة والمتنوعة.
  - ٤- اجراء دورات تدريبية وتطويرية لمديري المدارس الابتدائية على الادارة اللامركزية .

#### المقترحات :-

- إكمالاً وتطويراً للبحث الحالي يقترح الباحث اجراء الدراسات الآتية:-
- ١- اجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على مستوى مديري المدارس المتوسطة والثانوية.
  - ٢- اجراء دراسة توضح العلاقة بين الادارة اللامركزية ومتغيرات اخرى مثل (المناخ التنظيمي- التفويض- الانماط القيادية) من وجهة نظر المدرسين والمدرسات.
  - ٣- اجراء دراسة تهدف الى التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق الادارة اللامركزية من وجهة نظر مديري المدارس الاعدادية.
  - ٤- عقد ندوات توعية وتأهيلية مستمرة في مديريات التربية حول الادارة اللامركزية

ثانياً : المصادر الأجنبية

1. Ebel, R.L., (1972): Essentials of Educational Measurement New Jersey – Hall, Inc, Englewood Cliffs
2. Sack, Richard & aide Mohiuddin (1997), Functional Analysis (Management Audits) of the Organization of Ministries of Education, Paris, UNESCO, P.53.
3. Delaney, PayLa, (1994), the Influences of Empowerment as Reported by Elementary School Teachers and Principals, Dissertation Abstracts, Boston College, U.S.A.
4. MC Griff, D. M, (1993), Decentralization : Lessons From the Detroit Public School, North Central Regional Educational Laboratory (NCREL) Retrieved on 25/10/2003.
5. Ebl, R.L., (1972): Essentials of Educational Measurement New Jersey – Hall, Inc, Englewood Cliffs.

أولاً : المصادر العربية:-

١. أبو عطية ، عاصم أحمد ، (٢٠٠٩)، تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي ، العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، ط١ ، كفر الشيخ.
٢. أبو لبدة ، سبع ، (١٩٨٥)، مبادئ القياس النفسي والتقويم التربوي ، جمعية عمان للمطابع الوطنية ، عمان ، الأردن.
٣. أبو ناصر، فتحي محمد ، (٢٠١٢)، مدخل إلى الإدارة التربوية، النظريات والمهارات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان.
٤. الأغبري ، عبدالصمد ، (٢٠٠٠)، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية ، ط١، بيروت.
٥. الأنصاري ، بدر محمد ، (٢٠٠٠)، قياس الشخصية ، دار الكتاب الجامعي.
٦. البنا ، هالة مصباح ، (٢٠١٣)، الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط١ ، عمان ، الأردن.
٧. تايلور، ليونا ، (١٩٨٩)، الاختبارات المقاييس ، ترجمة محمد عثمان نجاتي، ط١، مكتبة أصول علم النفس الحديثة ، دار الشروق ، بيروت.
٨. الحريري ،رافده واخرون ، (٢٠٠٧)، الإدارة والتخطيط التربوي ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، ط١.
٩. حريم ، حسن ، (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد ، عمان.
١٠. البياتي ، عبدالجبار توفيق وزكريا زكي ، (١٩٧٦)، الاحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس ، الجامعة المستنصرية ، بغداد.
١١. حنا ، عزيز وأثور حسين عبدالرحمن ، (١٩٩٠)، منهج البحث التربوي ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة بغداد ، دار الحكمة للطباعة والنشر.
١٢. الدوري ، ياسمين خضير عباس ، (٢٠١٠)، دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية لأراء القيادات العلمية لعدد من كليات في جامعة بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

١٣. الجنابي ، رعد عطية ، إدارة الوقت لدى إدارات المدارس الابتدائية في مدينة بغداد وعلاقته ببعض المتغيرات ، (٢٠٠٤)، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة المستنصرية ، كلية التربية.
١٤. الزهيري ، ابراهيم عباس ، (٢٠٠٢)، أبعاد الإشراف التربوي لدى مدير المدرسة في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة ، مجلة كلية التربية ، دمياط ، عدد ٣٩.
١٥. دمعة ، مجيد إبراهيم وعلي حداد رهيف ، (١٩٧٦)، الإدارة التربوية أسسها النظرية ومجالاتها العلمية ، مطبعة الجامعة المستنصرية ، بغداد.
١٦. نبهان ، يحيى محمد ، (٢٠٠٨)، الإدارة الصفية والاختبارات ، دائرة المطبوعات والنشر ، عمان ، الأردن.
١٧. وزارة التخطيط ، جمهورية العراق ، (١٩٨٨)، دائرة التخطيط التربوي ، الدليل التربوي.
١٨. وزارة التربية ، (٢٠٠٨)، المديرية العامة للتخطيط التربوي ، قسم التخطيط التربوي ، المؤتمر التربوي السابع.
١٩. وزارة التربية ، (٢٠١٢)، الاستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم في العراق المركز والإقليم ، بغداد ، نيسان.
٢٠. وارد ، محمد قاسم ، (٢٠٠٤)، تاريخ الإدارة في العراق ، بغداد ، دار الجميع للطباعة والنشر.
٢١. أبو حويج ، مروان ، (٢٠٠١) ، البحث التربوي المعاصر ، العلمية للنشر والتوزيع ، عمان.
٢٢. أحمد ، عبد الجبار ، (٢٠١٣)، الفيدرالية واللامركزية في العراق ، مؤسسة فريدريش ادبيرت ، مكتب الأردن والعراق.
٢٣. بدير ، على محمد وآخرون ، (١٩٩٣)، مبادئ وأحكام القانون الإداري ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد.
٢٤. تايلور ، ليونا ، (١٩٨٩)، الاختبارات المقاييس ، ترجمة محمد عثمان نجاتي ، ط١ ، مكتبة أصول علم النفس الحديثة ، دار الشروق ، بيروت.
٢٥. الجبوري ، ماهر صالح علاوي ، (١٩٩٦)، مبادئ القانون الإداري دراسة مقارنة ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل.
٢٦. الحص ، سليم ، (١٩٨٠)، اللامركزية الإدارية ومسألة تطبيقها في لبنان ، منشورات عديتات ، بيروت ، باريس.
٢٧. السامرائي ، مهدي صالح ، (٢٠٠٣)، المناخ التنظيمي في جامعة بغداد وعلاقته الإنتاجية العلمية لأعضاء الهيئات التدريسية ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة بغداد ، كلية التربية ابن الهيثم ، بغداد.
٢٨. سعد ، أحمد يوسف ، (٢٠٠٩) ، اللامركزية في التعليم متطلبات الإعداد المؤسسي ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، ط١ ، مصر.
٢٩. شحاذه ، يوسف يعقوب وعلي خطاب كاظم ، (٢٠١٥)، التعليم الثانوي الإدارة والإشراف ، مكتبة نور الحسن ، بغداد.
٣٠. الشماع ، خليل محمد حسن ، وخضير كاظم حمود ، (١٩٨٩)، نظرية المنظمة ، دار الشؤون الثقافية العامة ، ط١ ، بغداد.
٣١. عبود ، عبدالغني وآخرون ، (١٩٩٤)، إدارة المدرسة الابتدائية ، مكتبة النهضة المصرية ، ط٢ ، القاهرة.
٣٢. عثمان ، صفاء ، (٢٠١٣)، دور اللامركزية الإدارية في التنمية المحلية دراسة مقارنة بين بلدية بسكرة وبلدية عنابة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد خضر بسكرة.
٣٣. عقيلي ، عمر وصفي ، (٢٠١٣)، الإدارة المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ط١ ، عمان.

٣٤. العلوان ، علاء الدين ، (٢٠٠٤)، نحو رؤيا مشتركة في العراق الوضع الحالي للتربية والتعليم والرؤى الجديدة ، وزارة التربية ، بغداد.
٣٥. عودة ، أحمد سليمان وملكاوي ، فتحي حسن ، (١٩٩٢)، أساليب البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية ، مكتبة الكنانى ، إربد ، الأردن.
٣٦. القرعان ، أحمد خليل محمد وحراشة ، ابراهيم محمد علي ، (٢٠٠٤)، الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الإسراء للنشر والتوزيع ، ط١ ، عمان.
٣٧. الكبيسي ، عامر خضير ، (٢٠٠٤)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.
٣٨. الكيفياني ، ثائر راشد ، محمد ، (٢٠١٤)، الأداء الوظيفي لدى عمداء كليات جامعة بغداد وعلاقته بالنظام الإداري المركزي ، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية – ابن رشد ، جامعة بغداد.
٣٩. مرسي ، محمد منير ، (١٩٩٨)، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة.
٤٠. المعاني ، أيمن عودة ، (٢٠١٢)، الإدارة العامة الحديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط٢ ، عمان.
٤١. جويحان ، ماهر فؤاد ، (١٩٩٥)، درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.
٤٢. سيد ، اسامه محمد ، (٢٠٠٨) ، الادارة التعليمية بين المركزية واللامركزية ، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع ، كفر الشيخ ، ط١.
٤٣. عبيدات ، ذوقان وآخرون ، (٢٠٠١)، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان.
٤٤. عودة ، أحمد سليمان وملكاوي ، فتحي حسن ، (١٩٩٢)، أساليب البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية ، مكتبة الكنانى ، إربد ، الأردن.
٤٥. مصطفى ، صلاح عبدالحميد ، (١٩٨٢)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ للنشر ، الرياض.
٤٦. وزارة التربية ، (١٩٨٧)، المديرية العامة للتعليم الابتدائي ورياض الأطفال ، نظام المدارس الابتدائية رقم (٣٠).
٤٧. فرج ، صفوت مصطفى ، القياس النفسي، دار الفكر العربي ، القاهرة، ١٩٨٠.