واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية

م.د.يوسف يعقوب شحاذة
Yousifjacob٩٧@yahoo.com

الملخص:

استهدف البحث الحالي التعرف على واقع الإدارة للامركزية لعداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية من جهة .واستكشاف مفهوم اللامركزية ومعرفة مزايا وعيوب للامركزية من جهة أخرى .

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي،وتحديد مجتمع البحث بمعاوني ورؤساء الأقسام في كليات جامعة بغداد تخصص أنساني.وقد بلغت عينة الدراسة (٧٢) فرداً بواقع (٢٥) معاون عميد.و(٤٧) رئيس قسم.

ولتحقيق نتائج البحث تم أعداد أداة (استبانة) مكونة من (٢٣) فقرة تمثل كا مقياس لواقع الإدارة للامركزية .حيث تم تحكيم الأداة من قبل عدد من المتخصصين للتأكد من صدقها.

المعالجة الإحصائية:

بعد التطبيق الميداني لأداة البحث، تم تفريغ المعلومات والبيانات،وحللت إحصائياً مع اعتماد التفريغ اليدوي للاستجابات المفتوحة، وقد استخدمت "SPSS" باستخدام برنامج التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لتحليل النتائج.

أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

الهدف الأول:

ضعف واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد.حيث بلغ متوسط درجات العينة ،(٢٨,٤٣٥) درجة وبانحراف معياري مقداره (٣,١٢٣) درجة وهو اصغر من المتوسط النظري للأستبانة البالغ (٦٩) درجة.

الهدف الثاني:

تبعاً لمتغير الموقع الوظيفي

أشارت نتائج البحث إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، مما يجعل وجهات النظر متقاربة بين إجابات معاونيهم ورؤساء الأقسام.

مشكلة البحث

تسعى جميع المؤسسات في ظل التطور التكنولوجي والتسابق المعرفي إلى أيجاد أساليب أدارية تسهم في رفع مستوى أدائها وتحديثه باستمرار من اجل تحقيق تنمية شاملة لمجالاتها المختلفة وبمخرجات ذات جودة عالية تسمح لها بالبقاء والمنافسة .

فما تعانيه الكثير من المؤسسات اليوم من مشكلات وسلبيات نتيجة بقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية وتعدديتها وطول خطوط الاتصال الرسمية ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين ،أصبح اليوم يشكل عائقاً أمام الطموحات التنموية

والإصلاحية بل بات عبئاً لم يكن بالإمكان تحمل تكاليفه وتبعاته ولهذا كان من المناسب بناء مؤسسات عصرية متمكنة تعتمد نظاماً للامركزياً في الإدارة .(الكبيسي،٢٠٠٤: ٤٠)

وهذا ما كده تقرير إستراتيجية تطوير التربية العربية بانتقاده لواقع الإدارة التربوية في الوطن العربي حيث يلاحظ الجمود والتعقيد والميل نحو المحافظة على صيغ تشريعية ثابتة لا سيما فيما يتعلق بالتشريعات الإدارية والمالية ،كما اعد التقريران من أهم معوقات التطوير في الوطن العربي سيطرة الإدارات العليا ،وعدم أشراك الإدارات المحلية والعاملين والوحدات الصغيرة في عملية اتخاذ القرار التربوي ،كما انتقد التقرير مقولة "مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ" وأكد على إن تكون اللامركزية في كل العمليات الإدارية وعلى مبدأ لامركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ. (رحمة،١٩٩٧: ٢٧٣)

وهذا ما التمسه الباحث من خلال عمله كإداري وتدريسي في إحدى الكليات حيث قدم له اطلاعاً واضحاً وتصوراً شاملاً عن حجم العوائق والتعقيدات التي تسببها الأنظمة واللوائح الإدارية المركزية التي تنتهج في ظل الظروف الراهنة وأثرها السلبي على أداء العاملين بشكل خاص ،مما يسبب نوع من الإحباط وبالتالي يضعف دافعيتهم اتجاه العمل .ومن هذا المنطلق بادر الباحث إلى إجراء هذا البحث لمعرفة واقع الإدارة اللامركزية مع تسليط الضوء على مفهوم اللامركزية وبيان مميزاتها في العمل الإداري.

أهمية البحث

أصبح من المعلوم لدى الجميع بان للإدارة أهمية كبيرة في جميع المجالات بل أنها باتت جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية فحسن الإدارة وكفاءتها هو ما يفرق بين هذه الإدارة في الدول المتقدمة والدول النامية ،وانطلاقاً على هذا الأساس سعت الأنظمة والحكومات إلى الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الاهتمام بالنظام الإداري في جميع المنظمات من اجل تحسينه وتطويره لأنه المعيار الحقيقي لحضارة الأمة في الوقت الحاضر.

وهذا ما جعل الدول المتقدمة إن تكون سابقة في بحثها عن الأساليب الإدارية الكفيلة بتحسين كفاءة وفاعلية منظماتها، وفي تطبيقها للنماذج والمبادئ التي يطرحها المهتمون في الجوانب الإدارية سعياً وراء تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.(young,١٩٩٧: ١٧)

ويعد تحسين أداء المؤسسات الحديثة بما فيها المؤسسات التعليمية ،اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم ،يضاف إلى ذلك إن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية،ليس فقط بفاعلية وكفاءة،وإنما بعدالة وابتكار ،تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره

من المجتمعات ،ومن ابرز مميزات المجتمعات المتقدمة ومؤسساتها ،ما يتوفر في مؤسساتها من قدرات أو طاقات وما يمتلكه الأفراد فيها من مهارات ،وخاصة المهارات الإدارية.(الخطيب،٢٠٠٠: ٨٥) ومن بين المؤسسات التعليمية تقف الجامعة موقع خاص،فهي صانعة الكوادر الوطنية التي تخطط للتنمية وتقودها ،وهي العقل المفكر أو المكتب الاستشاري الذي لا يبخل على بلده في تقديم الخبرات وحل المشكلات وتوجيه العمل في مختلف القطاعات ،ولقد كانت الجامعات على مدى التاريخ وما زالت في كثير من البلاد مركز أشعاع بل كانت مركزاً أنشئت حوله مدن ،وتكونت لخدمته مؤسسات ،ومن هنا كان من اللازم تعهد الجامعات بالتطوير المستمر والحرص على تحقيق مستويات من الجودة ترضى عنها الشعوب وتضمن لها الوفاء(طعيمة،وآخرون،٢٠٠٦: ٣٢٣)

هذا يعني أن أهمية الإدارة تكمن في العمل على إيجاد أرضية خصبة ذات نظام أداري يمتاز بالمرونة ،وحرية الحركة وتفويض السلطة والمشاركة ،من اجل تمكين العاملين والحصول على يد عاملة ذات قدرات فاعلة لها دور أساسي في حل المشكلات واتخاذ القرار الصحيح ،مواجهة الأزمات ،وهذا ما تسعى الإدارة للامركزية في العمل على ترسيخه على العكس من الإدارة التقليدية التي تحد من دور العاملين وتعتبرهم منفذين غير مناقشين .

وكتعبير عن عالمية الإدارة التربوية وتطويرها تضمنت توصيات المؤتمر الدولي للتربية في دورته السابع والثلاثين في جنيف ،توصية موجهة إلى وزارات التربية والتعليم في العالم بشأن تحسين تنظيم وإدارة نظم التعليم بغية زيادة كفاءتها متضمنة مبادئ أساسية مفصلة للاسترشاد بها في تنظيم أدارة التعليم ومن هذه المبادئ أن يعمل المسئولون عن أدارة التعليم على الاستفادة من التوفيق الأمثل بين المركزية وللامركزية . كما أوصى المؤتمر العربي الثاني حول التربية المقارنة والإدارة التعليمية المنعقد في القاهرة بضرورة التوسع في الأخذ بلامركزية الإدارة التعليمية وذلك بالمزيد من تفويض السلطات للإدارات المحلية والمدرسية والمؤسسية .(عبود،وآخرون،١٩٩٤: ٨٧)

ولقد اعتمدت بعض الدول على النظام المركزي في تسيير شؤون مؤسساتها واعتمدت دول أخرى على النظام اللامركزي في التعليم وكلا النظامين يعبران عن مدى تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في الهرم الإداري وبالتأكيد أن اعتماد أي من النظامين يتطلب العديد من المبررات والأسباب والمبادئ. تأتي في مقدمة هذه المبادئ الفلسفة التي تتبناها الدولة في سياستها العامة والتي تعد أساس تبني هذا النظام أو ذاك .(المعرفي ،ومهدي،٢٠٠٨: ٥٥) لذلك أصبحت الحاجة ملحة في ضوء ما يشهده العالم اليوم من تسارع معرفي في جميع

المجالات وفي ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة المتمثلة بالتكنولوجيا المتقدمة في نظم المعلومات والاتصالات والمنافسة المحلية والعالمية .إلى ضرورة أعادة هيكلة المؤسسات التعليمية سواء بالإدارة بالأهداف أو التشاركية في اتخاذ القرار وصولاً إلى تحرير الطاقات الكامن لدى العاملين وزرع الثقة بأنفسهم في ضل نظام مفتح نظام يقبل الرأي والرأي الأخر بعيداً عن الرقابة الصارمة بعيداً عن الحد من قدرات العاملين ألا وهو النظام اللامركزي. فما شهده العراق من أحداث بعد عام ٢٠٠٣ وانفتاحه على جميع دول العالم مع تبنيه نظام فدرالي اتحادي هيئة الأرضية المناسبة ووفرت الأجواء المعتدلة لطرح وتبني نظام لامركزي وخصوصاً في المؤسسات التعليمية المتمثلة بالجامعات كونها تعتبر منبراً ومصدر أشعاع للتنوير الحضاري والعلمي فهي تسعى إلى حل مشاكل المجتمع من أخلال إعداد جيل منفتح ،يمتلك المعلومة ،قادر على إدارة الأزمات،إضافة إلى بناء الشخصية الجامعية للإنسان العراقي. كل هذه الأمور وغيرها تعتبر هدفاً أساسياً لجميع الدول ومن ضمنها العراق .ومن خلال ما تقدم يبين لنا أهمية النظام اللامركزية في أدارة مؤسسات الدولة ولاسيما التعليمية منها ،كونه يتيح نوعاً من الحرية في العمل والمبادرة الذاتية والمشاركة الحقيقية في صنع القرار واتخاذه .

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تعرف:

١. واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية .
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الإدارة للامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية تبعاً لمتغير: الموقع الوظيفي

حدود البحث

يتحدد البحث بـ:

١. الحدود البشرية:معاونو العمداء ورؤساء الأقسام العلمية من كلا الجنسين(ذكور و إناث).
٢. الحدود المكانية :الكليات التابعة لجامع بغداد تخصص انساني.
٣. الحدود الزمانية :العام الدراسي(٢٠١٣-٢٠١٤)

تحديد المصطلحات

أولاً: الواقع لغاً

عرفه مختار الصحاح(١٩٨٣)

الواقع (القيامة :ومواقع الغيث المتساقط.ويقال (واقع) الشيء(موقعة) و (الوقيعة) في الناس الغيبة،وأيضا القتال ،والجمع (وقائع). و(وقع) عن كذا وعن كذا (وقعا)أي أسقطت.واصل الواقعة من الفعل المتعدي (واقعا) (وقع) في الناس وقيعة ،أي اغتابهم وما يوقع في الكتاب(الرازي،١٩٨٣: ٧٣٢)

ثانياً:الإدارة اللامركزية:

عرفها (قباني،١٩٨١)

نظام أداري يقوم على توزيع الوظيفة بين الإدارة المركزية وبين هيئات محلية مستقلة في عملها عن سلطة الدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية.(قباني،١٩٨١: ٥٠)

عرفها جلاوي ،١٩٩٨ :

اللامركزية بأنها أسلوب من أساليب تنظيم العمل حيث تمنح الوحدات المختلفة قدراً كبيراً من الإدارة الذاتية، وهذا يعني منح الصلاحيات والمسؤوليات إلى المستويات الأدنى في التنظيم . (جلاوي ،١٩٩٨ : ٣٠٦)

عرفها(حسين،٢٠٠٦)

"نقل السلطة ومسؤولية صنع القرار التربوي، والتخطيط، وتوزيع الموارد من الحكومة المركزية إلى الوحدات المحلية" (حسين،٢٠٠٦ : ١١٩)

التعريف الإجرائي للإدارة اللامركزية:

نظام أداري متبع في العمل مبني على أساس عدم تركز السلطة والمسؤولية في أعلى مستوى فيما يتعلق بصلاحية اتخاذ القرارات والتخطيط للمستقبل ،مما يتيح لعمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومدراء الشعب الإدارية من التحرر من قيود الإدارة المركزية والعمل وفق رؤية جماعية تنسجم مع واقع المؤسسة المعنية .

<u>ثالثا</u> : عميد الكلية

هو الشخص الحاصل على شهادة الدكتوراه ويشترط فيه أن يكون بمرتبة أستاذ مساعد على الأقل وبدرجة مدير عام .

(قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨: ١٧)

رابعاً: الجامعة

هي إحدى مؤسسات التعليم العالي تأتي في قمة السلم التعليمي لجمهورية العراق فهي حرم امن ومركز أشعاع حضاري فكري وعلمي وتقوم بالدراسات والبحوث المستمرة في شتى جوانب المعرفة الإنسانية والدراسات المتصلة بالحالة العلمية.وتتألف الجامعة من الكليات ومعاهد عليا ومركز للبحوث وأية تشكيلات أخرى حسبما تدعو الحاجة إليها في نواحي المعرفة النظرية والتطبيقية .(المادة ٩ ،١٢ ، من قانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨ ،وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)

الفصل الثاني

مفهوم اللامركزية الإدارية

اللامركزية شأنها شأن الكثير من المفاهيم التي أشارت الأدبيات أليها بعدم وجود اتفاق عام على تعريف واحد وشامل لها وذلك باختلاف وجهات نظر المفكرين الإداريين . إن كلمة اللامركزية لها مضامين مختلفة حسب الصفة التي تصحبها، فيمكن أن تكون لامركزية سياسية، وعندئذ تسمى بالنظام الفيدرالي، وتوجد أيضا اللامركزية الصناعية للدلالة على سياسة نشر المشروعات بعيداً عن المركز الرئيسي. ونظرا لتعدد أنواع النظم اللامركزية الإدارية وتنوع اتجاهاتها وأهدافها واختلاف البيئة التي تطبق فيها، فقد عرفها ساعاتي في ضوء زيادة الاهتمام بالمرؤوسين ومنحهم دور اكبر في العمل بأنها:" كل شيء يزيد من أهمية دور المرؤوسين في التنظيم " (ساعاتي،١٩٨٥: ٦٦) . أما الدكتور تروت بدوي فعرف اللامركزية على أنها تعني توزيع الاختصاصات الوظيفية الإدارية على هيئات متعددة يكون لكل منها استقلالها في ممارسة اختصاصاتها وتحدد هذه الاختصاصات إما على أساس إقليمي وإما على أساس موضوعي, غير أن هذه الهيئات الإدارية اللامركزية تمارس اختصاصاتها المحددة تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية. وقد ربط خاشقجي بينها وبين تفويض السلطة ،فعرفها بأنها :" إسناد سلطة اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات إلى بعض المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى داخل التنظيم الإداري" (خاشقجي،٢٠٠٢: ١٧) ويسمح نظام اللامركزية الإدارية للسلطات اللامركزية بنوع من الاستقلال في ممارسة اختصاصاتها الإدارية، غير أن هذا الاستقلال نسبي غير كامل إذ تخضع الهيئات اللامركزية في ممارساتها لوظائفها لنوع من الرقابة أو الإشراف تمارسه عليها السلطة المركزية ضمانًا لوحدة وسلامة السياسة الإدارية. وهذا يعني أن اللامركزية تفويض السلطة إلى المرؤوسين لقرارات كثيرة، مع الاحتفاظ بالرقابة على أحداث معينة أساسية.

وعرف (ناصر ٢٠٠٥: ٥٤) اللامركزية بأنها" تعني توزيع المسؤوليات على عدة جهات تتحمل فيها كل جهة محددة المسؤولية المباشرة وأسلوبها هذا، لتنظيم العمل وإعطائه أكثر مرونة وحيوية وخصوصًا المشاريع المتعددة التي تعود لمؤسسة معينة والمترامية أو الموزعة جغرافيًا، لكي تكون أعمالها بطيئة في حالة استخدام المركزية لأسلوب العمل على اعتبار اتخاذ القرار مثلاً يتطلب إلى اللامركزية والاستقلالية الذاتية في المجال المالي والتصرفات القانونية لذلك المشروع والإدارة العليا تكون مهمتها التوجيه والمتابعة فيما يتعلق بالسياسة العامة والقرارات الرئيسية والتي تؤثر على المشاريع وتحسب منها بشكل غير مباشر صفة اللامركزي."

وبشكل عام يمكن أن نستخلص من كل ما تقدم بأن اللامركزية هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يتضمن إسناد أو نقل سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري من اجل إشراك اكبر عدد من المرؤوسين في أدارة التنظيم الإداري.

إشكال للامركزية الإدارية

توجد إشكال متعددة للامركزية الإدارية ومن هذه الإشكال الرئيسية هي:

عدم التركيز: أن عدم التركيز يمثل واحدة من صور المركزية الإدارية ،ولا يعني الابتعاد عن المركزية الإدارية ألا بشيء بسيط من اجل التخفيف عن كاهل الحكومة المركزية على سبيل المثال وذلك بنقل بعض المسؤوليات من المركز في العاصمة إلى الأقاليم ويستخدم هذا الشكل في الغالب في الدول البسيطة أو النامية ،من اجل أقناع الآخرين بان النظام المتبع في هذه الدول هو اللامركزي.

التفويض: يعني إسناد أو تنازل الحكومة المركزية عن بعض أعمالها أو اختصاصاتها إلى المرؤوسين ليمارسوها بالنيابة عنها ودون الرجوع ليها ،على أن تظل مسؤوليتها قائمة على تلك الأعمال في النهاية . أي بمعنى أن التفويض يعني الابتعاد عن المركزية وعن احتكار السلطة في مكان واحد ويحقق اللامركزية من خلال قدرة هؤلاء الأشخاص على حسن أدارة ما اسند أليهم من مهام وأعمال .

النقل: أن اللامركزية هي بالأساس مبنية على عملية النقل لتلك السلطة فالاحتفاظ بالسلطة يعطي صورة واضحة لمفهوم المركزية أما عملية نقل تعطي المعنى الحقيقي لمفهوم اللامركزية وهذا لا يتعلق بكمية السلطة المنقولة ولكن بنوعها

مزايا اللامركزية :يذكر(عباس،٢٠٠٦)

أ –السرعة في إنجاز الإعمال، لان المرؤوسين لا يرجعون لرؤسائهم في كل صغيرة وكبيرة.
ب –تخفيف عبء العمل عن الرؤساء مما يجعلهم يتفرغون لأعمال الاستثنائية والتخطيط لمستقبل المؤسسة.
ج –رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، إنتاجيتهم والشعور بدورهم.
د –إثراء العمل بالأفكار والمواهب الفردية مما يدفع بالمؤسسة إلى النمو السريع وتحقيق الأرباح.(عباس،٢٠٠٦: ٤٥)

- استثمار الوقت بشكل أفضل من خلال التخلص من الحلقات الزائدة في السلم الإداري.
- تسمح للعاملين بالمشاركة الحقيقية في اتخاذ القرارات.
- تسمح بتمكين العاملين وجعلهم عنصراً فاعلاً في العملية الإدارية .

عيوب اللامركزية

- قد تكون مجالاً لتكاسل بعض العاملين وتراخيهم من القيام بمهامهم مما يؤدي إلى ضعف الأداء.
- قد تكون سبيلاً إلى الانعزالية عن بقية المجتمع مما يعمل على تصدعه .
- لا تسمح بتوفير القيادة في مختلف المجالات مما يسبب ضعفاً في الكفاية بميدان العمل.(سيلمان،١٩٨٧: ٧٨)
- كثرة المشاركة في اتخاذ القرار قد تؤدي إلى التناقض في القرار المتخذ.
- قد تؤدي إلى أضعاف السلطة المركزية في المركز.
- لا يمكن استخدام اللامركزية في العمليات المالية والمتابعة.

لنجاح تطبيق الإدارة اللامركزية بأشكاله ومستوياته المختلفة ، لابد من توفير عدة شروط (Kaelin , ٢٠٠٢: ١١)

١–توفر الإرادة السياسية في المركز من اجل التخلي عن جزء من صلاحياتها لصالح المستويات الإدارية المحلية، والتي لابد أن تكون بدورها قادرة على تحمل المسؤولية وتنفيذها بشكل جيد وفعال

٢–إيجاد توازن مناسب بين السلطات المركزية والمحلية، لذا لابد أن يؤخذ بالاعتبار طبيعة النظام والتحول التدريجي المنظم.

٣–تطبيق اللامركزية الإداري ة لابد أن يلازمه وبالتدريج نوع من اللامركزية المالية أو على الأقل صلاحيات لتوليد الإيرادات لتمكين الإدارات المحلية من انجاز المهام الملقاة على عاتقها.

٤-بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين في الإدارات المحلية عن مفهوم اللامركزية الإدارية بمساعدة الحكومة المركزية.

الدراسات السابقة :

الدراسات العربية

وقامت (جويحان ١٩٩٥) بأجراء دراسة بعنوان(درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في الأردن) حيث اشتملت الدراسة على أربعة متغيرات مستقلة هي الجنس،والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، والسلطة المشرفة ومتغير تابع واحد هو درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي، أما مجتمع الدراسة فكان (١٤٥ مديرًا)وتكونت العينة الدراسية من (١٠٥) مديرًا منه م (٥٤) ذكور و (٥١) إناث، وخلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية تصل إلى نسبة % ٨٠ من عملهم الإداري، وكذلك وجدت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق اللامركزية تعزى إلى المؤهل العلمي لمدير المدرسة أو إلى مستوى الخبرة الإدارية للمدير .وأوصت الباحثة بضرورة اهتمام مدير المدرسة بالسير ُ قدمًا في تطبيق سياسة اللامركزية، باعتبار ذلك أحد العلامات الدالة على صحة المنظمة..

دراسة منصور :(٢٠٠٤) المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية حول نمطي المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين، وذلك من خلال معرفة المستويات المرغوب فيها لديهم لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد أثر بعض المتغيرات المستقلة على المستويات المرغوب فيها لاتخاذ القرارات، وهذه المتغيرات هي :المؤهل العلمي، والمؤهل التربوي، وسنوات الخبرة الإدارية، والجنس، ومستوى المدرسة، ومستوى المدرسة، والمديرية. وقام الباحث بتوزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٠٠) مدير ومديرة مدارس حكومية.

ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة :إن توجه مديري ومديرات المدارس الحكومية هو توجه لامركزي، وأن مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية اختاروا مستوى المدرسة كمستوى مرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بأربع مجالات إدارية هي : الشؤون المالية، المرافق المدرسية، طرق وأساليب التدريس، الشؤون الطلابية، كما اختاروا مستوى المديرية لمجال شؤون الموظفين، وتتعزز هذه الاختيارات لنمط الإدارة التربوية

اللامركزية عند اعتبارهما معًا،بينما اختاروا مستوى الوزارة كمستوى مرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بمجال تربوي واحد هو:المناهج الدراسية، أي إن توجههم كان مركزيًا بالنسبة له.

الدراسات الأجنبية

دراسة (De Grauwe,etal,٢٠٠٥) بعنوان " Dose Decentralization Lead to School Improvement? هل تؤدي اللامركزية إلى تطور المدرسة؟

هدفت الدراسة إلى معرفة رأي الإداريين في المناطق التعليمية والمدارس بواقع اللامركزية في الإدارات التربوية في مجموعة من دول غرب أفريقيا هي : غينيا، ومالي، والسنغال، واستخدم الباحث لذلك استبانة موجهة إلى مديري التربية ومديري المدارس، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من أهمها :هناك قصور في عملية تنفيذ اللامركزية و أهم جوانب القصور ضعف المشاركة المجتمعية في عملية اتخاذ القرار من جهة وفي عملية التمويل من جهة أخرى، وتداخل المهام والاختصاصات ما بين المديريات وإدارات المدارس، ضعف الترابط ما بين أهداف الإدارات التربوية وحاجات سوق العمل.

دراسة (SusameMayhandvich٢٠٠٨) بعنوان : "Decentralization of Education Promising Initiative of Problematic Nation"

للامركزية في التربية :مبادرة طموحة لأمة تعاني من الصعوبات" ، استخدم الباحث استبانة وجهت إلى القيادات التربوية المحلية، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من الأسس لتطوير الإدارة التربوية في كندا من خلال عملية التوجه نحو اللامركزية وكان من أهمها: تحفيز الإداريين نحو التحول إلى اللامركزية، ونشر الثقافة اللامركزية والاقتناع بضرورتها كأداة تطوير، توفير التمويل الكافي من مصادر متنوعة لدعم السلطات المحلية، ومنح السلطات المحلية الصلاحية بمطالبة الهيئات المحلية بالمزيد من التمويل، والعمل على تحقيق التوازن ما بين السلطة والمسؤولية، إعادة هيكلة التنظيم الإداري وتوزيع المسؤوليات، وضوح القرارات والصلاحيات الممنوحة، الحيلولة دون تداخل صلاحيات السلطات المحلية والمركزية من خلال ثبات المعايير ووضوحها.

اتفقت الدراسات السابقة على أهمية التوجه نحو اللامركزية كخطوة ضرورية في عملية التطور التربوي، و حددت معوقات التوجه نحو اللامركزية ومتطلبات تحقيق ها .وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في استخلاص متطلبات اللامركزية واختلفت عنها في التوجه بسؤال لمعاوني ,ورؤساء الأقسام العلمية حول واقع الإدارة اللامركزية في كليات جامعة بغداد .

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

يتناول هذا الفصل وصفًا مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ البحث، ومن ذلك بيان منهج البحث، وصف مجتمع البحث، وتحديد عينة البحث، وإعداد أداة البحث (الاستبانة)،والتحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، وفيما يلي تفصيل لهذه الإجراءات.

أولاً: منهجية البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته ،لأنه المنهج المناسب ، مع طبيعة هذا البحث حيث يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها والوصول إلى النتائج التي تسهم في فهم الواقع وتطويره، وذلك من أجل معرفة واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد.

ثانياً: إجراءات البحث

١: مجتمع البحث

إذ يتألف مجتمع البحث من جميع معاوني العمداء (الإداري ، العلمي ، شؤون الطلبة) ورؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد حصرا للعام الدراسي (٢٠١٣- ٢٠١٤) والبالغ عددهم (١٠٤) * يتوزعون على (١٢) كلية من الكليات الإنسانية فقط آذ بلغ عدد المعاونين من الكليات الإنسانية (٣٦) معاونا بينما بلغ عدد رؤساء الأقسام العلمية ضمن كليات الجامعة المذكورة وللعام نفسه (٦٨) رئيس قسم وكما مبين بالجدول (١)

الجدول(١)

توزيع أفراد مجتمع البحث من معاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد حسب الجنس واللقب العلمي

الجامعة	معاون العميد				المجموع الكلي	رئيس القسم				المجموع الكلي	المجموع العام
	الجنس	اللقب العلمي				الجنس	اللقب العلمي				
		م	أ . م	أ			م	أ. م	أ		
بغداد	ذكر	٣	٢١	٣	٢٧	ذكر	١٢	٣١	٨	٥١	
	أنثى	١	٥	٣	٩	أنثى	١	٨	٨	١٧	

المجموع		٤	٢٦	٦	٣٦		١٣	٣٩	١٦	٦٨	١٠٤

٢. عينة البحث

اتبع الباحث الأسلوب الطبقي العشوائي في اختيار عينة البحث إذ تم سحب نسبة (٧٠%) من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية ،وتعد هذه العينة ممثلة للمجتمع وفيما يلي وصف لعينة البحث: لقد اختيرت عينة البحث من معاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ممن يعملون في كليات جامعة بغداد ، بفرعها الإنساني وتبعا لمتغير الجنس (ذكور _ إناث) واللقب العلمي(مدرس _ أستاذ مساعد_ أستاذ) فبلغ عددهم (٧٢) فرداً منهم (٢٥) معاون عميد و (٤٧) رئيس قسم والجدول (٢) يوضح توزيع العينة بحسب متغيرات البحث.

جدول(٢)

توزيع أفراد عينة البحث من معاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد حسب الجنس واللقب العلمي

الجامعة	معاون العميد				المجموع الكلي	رئيس القسم				المجموع الكلي	المجموع العام
	الجنس	اللقب العلمي				الجنس	اللقب العلمي				
		م	أ . م	أ			م	أ. م	أ		
بغداد	ذكر	٢	١٦	٢	٢٠	ذكر	١٠	٢٤	٦	٤٠	٧٢
	أنثى	١	٣	١	٥	أنثى	١	٣	٣	٧	

١. أداتا البحث

تحقيقا لأهداف البحث الذي يسعى إلى التعرف على واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية، لذا فان من المستلزمات الضرورية لتحقيق أهداف البحث بناء أداة معينة. حيث تم استعمال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذا البحث " باعتبارها من انسب أدوات البحث العلمي والأكثر ملائمة للحصول على المعلومات والبيانات المرتبطة بواقع معين.

خطوات بناء أداة (الاستبانة)

- مصادر بناء فقرات الاستبانة

تم بناء هذه الأداة بعد القيام بالعديد من الإجراءات التي مكنت من صوغ فقراتها المختلفة .بما يتوافق بيئياً وإدارياً مع قيم المبحوثين والإحكام السائدة في المجتمع خاصاً بعد الظروف التي مر بها العراق بعد الاحتلال والتركيز على مايسمى بلامركزية ومنها:

- الاطلاع على عدد من الاستبيانات التربوية لدراسات سابقة (عربية – وأجنبية) ذات صلة بمفهوم اللامركزية .
- الاستبانة الاستطلاعية :تم توجيه استبانه استطلاعية (سؤال مفتوح) لـ(٩) من رؤساء الأقسام ومعاوني العمداء لغرض الحصول على مجموعة من الفقرات .
- مناقشة مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية بهدف التحقق من الصدق الظاهري ، وقد اجمعوا على مناسبة المتطلبات في الاستبانة، واتفق معظمهم على ضرورة حذف بعض البنود المتشابهة تحسباً للإطالة في الاستبانة ومنعاً للتكرار، واقترح بعضهم بعض التعديلات في الصياغة، وبذلك أصبح عدد الفقرات(٢٣) فقرة.
- بدائل الإجابة ودرجاتها :تم اعتماد المقياس الخماسي المتدرج ،حيث انه يعطي حرية أوسع للمستجيب لاختيار البديل المناسب عن وجهة نظره وبصورة أدق .والبدائل هي : (تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً _ بدرجة كبيرة _ بدرجة متوسطة _ بدرجة قليلة _ بدرجة قليلة جداً) وأعطيت الأوزان على التوالي(٥, ٤, ٣, ٢, ١)

الصدق الظاهري

وصدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما عدت لقياسه .ويقصد بالصدق "شمول الاستبانة لجميع العناصر التي يجب أن تتضمنها من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.(عبيدات وآخرون،٢٠٠١: ١٧٩)

. وقد تم التحقق من الصدق الظاهري بعرض الاستبانة على مجموعة من المختصين في الإدارة العامة وإدارة الإعمال وفي العلوم التربوية والنفسية . حيث تم اعتماد نسبة (٨٠%) فأكثر من آراء الخبراء. حيث أشار (بلوم،١٩٨٣) إلى إن نسبة الاتفاق بين المحكمين أو الخبراء إذا كانت (٧٥%) أو أكثر يمكن الشعور بالارتياح من حيث صدق الاستبانة. (بلوم وآخرون، ١٩٨٣: ١٢٦).

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها ١٧ () مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

الصدق الداخلي لفقرات مقياس اللامركزية جدول رقم (٣) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الإدارة اللامركزية والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة(٠.٠٥) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠.٠٥ وقيمة

r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي ٠.٣٩٦ ، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

الثبات الأداة:

يعد ثبات الأداة من الخصائص السيكومترية التي لا يتم الاستغناء عنها في استخدام المقاييس ،فكلما كان المقياس أكثر ثباتاً أصبح أكثر موثوقية ونعتمد عليه في اتخاذ القرارات أذا توافر فيه الصدق(Kerlinger,١٩٧٩: ٤٤٢)

ولغرض التحقق من مؤشرات الثبات تم اختيار عينة مكونة من (١٥) فرداً ومن خارج عينة البحث الأساسية .واستعمل الباحث أعادة تطبيق الاختبار ،على عينة الثبات وكانت المدة بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني (١٦)يوم وبعد الانتهاء من التطبيقين تم تحليل الإجابات وحساب درجات الاستبانة ككل ،وباستعمال معامل ارتباط بيرسون استخرجت قيم معاملات الارتباط بين درجات التطبيقين الأول والثاني ،إذ بلغت قيم معامل الثبات وفقاً لهذه الطريقة (٠.٨٣).

تطبيق الأداة :

بعد أن تحقق الباحث من صدق الأداة وثباتها باشر بتوزيع الاستبانة على إفراد الأساسية في المدة (٥، ٣، ٢٠١٣) ولغاية (١٠، ٤، ٢٠١٣)

الفصل الرابع

يضم هذا الفصل عرض النتائج التي توصل أليها وفقاً للبيانات والمعالجات الإحصائية ،ومن ثم تفسيرها ومناقشتها في ضوء أهداف البحث.

الهدف الأول:

تحقيقاً للهدف الأول من أهداف هذا البحث وهو (التعرف على واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد) من وجهة نظر معاونيهم ،ورؤساء الأقسام العلمية .وذلك من خلال الأداة الخاصة بقياس للامركزية وما تتضمنه من فقرات .وبعد تطبيقها على عينة البحث وحساب تكرارات إجابات العينة بالنسبة للأستبانة ككل . واعتمد المتوسط النظري للأداة أو الاستبانة للحكم على المتوسط الحسابي لإفراد العينة .

الدرجة الكلية للأستبانة

بلغ متوسط درجات أفراد العينة البالغ عددها (٧٢) فرداً مستجيباً على استبانة الإدارة للامركزية (٢٨,٤٣٥) درجة وبانحراف معياري مقداره (٣,١٢٣) درجة وهو اصغر من المتوسط النظري للأستبانة البالغ (٦٩) درجة .ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي "T- test" لعينة واحدة ،وبلغت القيمة التائية المحسوبة (٢،٥٦٥) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (٢) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٧١) وكما موضح بالجدول(٤) وعليه فان الفرق بين المتوسطين ذا دلالة إحصائية لصالح المتوسط النظري للأستبانة ، وتشير هذه النتيجة إلى ضعف تطبيق الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية .

الجدول (٤)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات أفراد العينة على وفق الإدارة اللامركزية بصورة عامة

الإدارة اللامركزية	عدد أفراد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية		مستوى الدلالة
					المحسوبة	الجدولية	
	٧٢	٢٨,٤٣٥	٣,١٢٣	٦٩	٢،٥٦٥	٢	دالة

ويتضح من نتائج الهدف الأول أن واقع الإدارة للامركزية ضعيف بالنسبة لعمداء كليات جامع بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية . مما يعني أن أفراد العينة ينظرون نظرة متشابهة ومتقاربة تقريباً لواقع الإدارة في الكليات وبعده عن اللامركزية في العمل الإداري . والسبب في ذلك قد يعود من وجهة نظر الباحث أن النظام التربوي في العراق بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص يعاني من المركزية الشديدة وعلى الرغم من أن العراق وما مر به من أحداث بعد الاحتلال وانتقاله من نظام شمولي إلى نظام اتحادي فدرالي مبني على اللامركزية ألا انه قد يكون للواقع الأمني المتدهور الذي يمر به العراق والتجاذبات السياسية كانت عاملاً أساساً في الحد من أتباع نظام لامركزي وخاصة في أدارة الكليات .

وعليه فان المركزية الإدارية ومؤشراتها السلبية هي من المشاكل التي رافقت الجهاز الإداري . كما أنا عدم وجود ثقة متبادلة مابين الإدارة والعاملين والتي كان ألها الأثر الكبير في عدم رغبة العمداء باعتماد أسلوب أداري لامركزي في أدارة العمل .

الهدف الثاني

لغرض تحقيق الهدف الثاني في هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة للامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية تبعاً لمتغير الآتية:

الموقع الوظيفي (معاون عميد ،رئيس قسم) وتم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وكما موضح في الجدول (٥)

الجدول (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة ودلالة الفرق في واقع الإدارة اللامركزية بحسب الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	عدد أفراد العينة	الوسط الحسابي		الانحراف المعياري	القيمة التائية		مستوى الدلالة
					المحسوبة	الجدولية	
معاون العميد	٢٥	٤،٤٦٠		٨،٢٥٨	١.٦٥	٢	دالة
رئيس قسم	٤٧	١٣٣،٣٦٧		١٣،٥٦٧			

ويتضح من الجدول (٥) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ،إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١.٦٥) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (٢) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٧٠) وهذا يدل على أن العمداء يتبعون أسلوباً ثابتاً في أدارتهم للكليات مما يجعل وجهات النظر متقاربة بين إجابات معاونيهم ورؤساء الأقسام.

الفصل الخامس

يتضمن هذا الفصل أهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

الاستنتاجات:

أظهرت نتائج البحث من خلال أراء العينة بان واقع الإدارة اللامركزية ضعيف داخل كليات جامعة بغداد ومن خلال هذه النتيجة يمكن أن نستنتج مجموعة من النقاط:

- عدم إتباع نظام لامركزي يحد من إمكانية وقدرات العاملين .
- عدم أتباع نظام لامركزي يؤدي إلى هدر الوقت في طول السلم الإداري.
- للثقة دور كبير في خلق الدافعية وتحمل المسؤولية من قبل العاملين

- للأسلوب القيادي أكثر كبير في إرساء نظام لامركزي .
- اعتماد نظام لامركزي يعني زيادة في تفويض الصلاحيات ،واعتماد نظام مركزي يضيق من تفويض الصلاحيات .
- أتباع نظام مركزي داخل الكلية يخلق بيئة بيروقراطية تنعكس سلباً على خدمات الكلية .

التوصيات

- ضرورة اعتماد نظام لامركزي في العمل الإداري وخاصة داخل الكليات لما له من اثر كبير في تحقيق مخرجات ذات جودة عالية .
- جعل الأنظمة والقوانين أكثر مرونة بما يتناسب مع نهج الإدارة للامركزية .
- اعتماد الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة المركزية في العمل الإداري.
- تخطي حلقات الروتين في العمل الإداري من اجل استثمار الوقت .
- القضاء على التدخل والازدواجية في العمل وما تسببه من عرقلة وانحرافات عن مسار العمل الصحيح.
- العمل على تعزيز مفهوم الثقة مابين الإدارة والعاملين لما له من اثر كبير في تحمل المسؤولية .
- أن يعمل العمداء على أعطاء دور اكبر للمرؤوسين لإظهار كفاءتهم في العمل الإداري.
- توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات داخل الكلية .
- ضرورة العمل على تشجيع المرؤوسين على العمل كفريق من اجل رسم السياسة المستقبلية للكلية .

المقترحات :

- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في كليات جامعة النهرين
- أجراء دراسة للامركزية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في مديريات تربية بغداد.
- أجراء دراسة للتطوير الإداري باستخدام الإدارة للامركزية .

المصادر:

- جلاوي، محمد علاوي،(١٩٩٨) ، " مصطلحات إدارية مختارة" ، ط٤ ، دار المعارف للطباعة والنشر القاهرة..
- جويحان،ماهرة فؤاد،(١٩٩٥)،درجة تطبيق للامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في الأردن ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الأردنية ،الأردن.

- حسين، سلامة عبد العظيم،(٢٠٠٦) ،" الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم"، دار الوفاء للنشر والتوزيع،مصر.
- خاشقجي،هاني يوسف،(٢٠٠٢)،التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية،ط١،دار ألخريجي للطباعة والنشر،الرياض.
- الخطيب،احمد،ومعايقة،عادل،(٢٠٠٦)، الإدارة الإبداعية للجامعات،عالم الكتب الحديث،الأردن.
- رحمة، أنطون (١٩٩٧) . الإدارة التربوية في إستراتيجية تطوير التربية العربية. المؤتمر التربوي الأول : اتجاهات التربية وتحديات المستقبل . المجلد الثاني دراسات في الأصول والإدارة التربوية.
- ساعاتي،آمين،(١٩٨٥)، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ،"١،دار الشروق للنشر والتوزيع،جدة.
- سليمان،عرفات عبد العزيز،(١٩٧٨)، إستراتيجية الإدارة في التعليم،ط١،مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- عباس، علي،(٢٠٠٦) ، " مبادئ أدارة الأعمال"، ط٤ ، دار وائل للطباعة والنشر،عمان.
- عبود،عبد الغني، وآخرون(١٩٩٤) ، إدارة المدرسة الابتدائية ، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- عبيدات،ذوقان،وعدس،عبد الرحمن ،وعبد الحق كايد ٢٠٠١ البحث العلمي :مفهومه ،أدواته،أساليبه،ط٦،دار الفكر للطباعة والنشر،عمان.
- الكبيسي،عامر خضير،(٢٠٠٤)،أدارة المعرفة وتطوير المنظمات ،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية.
- المعرفي،عبد الله بالقاسم،ومهدي،عباس عبد،(٢٠٠٨)، مدخل إلى الإدارة التربوية ،ط٢،دار الأصالة للنشر والتوزيع،ليبيا.
- منصور .رشيد،(٢٠٠٤) المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية).رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية. نابلس.فلسطين.
- الرازي،محمد ابن أبي بكر، (١٩٨٣) مكتبة لبنان ،بيروت.
- ناصر، هاشم،(٢٠٠٥) ،" الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع.الأردن.

Kaelin, W. (٢٠٠٢)," Decentralization – why and how?" Department of International Public Law, University of Berne , as citied in http://www.ciesin.columbia.edu/decentralization/English/General/SDC_whyhow.htm

De Grauwe,A,L,ugaz.C,Balde.D.,Diakhate,C.,Dougnan,D,&Odushina,D(٢٠٠٥)Dose Decentralization Lead to School Improvement Finding and Lesson from West Africa Journal of educations for international Development.

ملحق (٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بغداد

كلية التربية . ابن رشد

أدارة تربوية

الاستبانة بصيغتها النهائية

الأستاذ الفاضل معاون العميد المحترم .

الأستاذ الفاضل رئيس القسم المحترم .

تحية طيبة وبعد ..

يروم الباحث أعداد دراسة بعنوان (واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد) وذلك من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام ولما نعهده فيكم من خبرة وسعة اطلاع ،نود أن نستعين بآرائكم السديدة في تحديد درجة تطبيق كل فقرة من فقرات الاستبيان .راجين منكم الإجابة على الفقرات بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (✓) في الحقل الذي ترونه مناسباً من وجهة نظركم خدمة للبحث العلمي.

<u>الإدارة اللامركزية:</u> نظام أداري متبع في العمل مبني على أساس عدم تركز السلطة والمسؤولية في أعلى مستوى فيما يتعلق بصلاحية اتخاذ القرارات والتخطيط للمستقبل ،مما يتيح لعمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومدراء الشعب الإدارية من التحرر من قيود الإدارة المركزية والعمل وفق رؤية جماعية تنسجم مع واقع المؤسسة المعنية .

ملاحظة :يرجى ذكر المعلومات آلاتية من دون ذكر الاسم .

- **الجنس ذكر ☐ أنثى ☐**
- **اللقب العلمي: أستاذ ☐ أستاذ مساعد ☐ مدرس ☐**

مع جزيل الشكر والتقدير

د..يوسف يعقوب

استبيان الإدارة اللامركزية

ت	الفقرات	تنطبق عليه				
		بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
١.	يتقيد بالروتين الإداري					
٢.	يتجنب التغير في أساليب العمل الإداري					
٣.	يحث على أتباع أسلوب اللامركزي في أدارة عمله					
٤.	يثق بقدرات الأشخاص على أداء المهام الموكلة لهم.					
٥.	يتعامل مع الأخطاء على أنها فرصة حقيقية للتعلم					
٦.	يوظف جميع تقنيات الاتصال الموجودة لتحسين عملية اتخاذ القرارات .					
٧.	يسعى إلى توسيع قاعدة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات					
٨.	يتردد في أعطاء أي نوع من الحرية للعاملين.					
٩.	يميل إلى تركز جميع السلطات بيده					
٠	يعطي فرصة للمرؤوسين لمناقشة قراراته					
١	يتخذ القرار في الوقت غير					

	المناسب.					
٢	يحرص على العمل بروح الفريق في انجاز العمل.					
٣	غيابه لا يسبب تعطيل أو عرقلة لعمل.					
٤	يحدد بشكل دائم نقاط القوة والضعف في الأقسام والشعب الإدارية ويعمل تطويرها					
٥	يأخذ مقترحات ومبادرات المرؤوسين على محمل الجد					
٦	يشرك المرؤوسين في وضع الخطط وتحديد السياسة المتبعة داخل الكلية.					
٧	يحدد المسؤوليات وجهات المسائلة للجميع					
٨	يكافئ العمل الجماعي.					
٩	يمهل الوضع الأمني في تعامله مع المرؤوسين					
١٠	يسعى إلى تجهيز الكلية بأحدث التقنيات					

The reality of decentralized management of the deans of faculties of the University of Baghdad, from the standpoint of their assistants and heads of academic departments

The current research aimed to identify the reality of decentralization of
administration hostility faculties of the University of Baghdad, from the standpoint of their assistants and heads of academic departments of hand. Explore the concept of decentralization and find out the advantages and disadvantages of decentralization on the other hand .

I have been using the descriptive analytical approach, and identify the research community Bmaaona and heads of departments in the faculties of the University of Baghdad allocate human. Has reached the study sample (٧٢) by an individual (٢٥) Associate Dean., And (٤٧) Head of the Department .

To achieve the results was the number of tool (questionnaire) consisting of (٢٣) paragraph represents a measure of reality Ka administration of decentralization. Were arbitration tool by a number of specialists to make sure sincerity .

Statistical treatment :

After field application of the search tool, has been emptied of information and data, and analyzed statistically with the adoption of manual unloading of the open responses, have been used "SPSS" program using duplicates and the averages and standard deviations for the analysis of the results .

The most important findings of the research :

The first objective :

Weakness and the reality of decentralized management of the deans of faculties of the University of Baghdad., With an average sample grades, (٢٨,٤٣٥) degree and a standard deviation of $ (٣,١٢٣) degree which is smaller than the average for the identification of the theoretical (٦٩) degrees .

The second objective :

Variable depending on the Job Site

The results of the research there were no statistically significant differences, making convergent views between the responses of their assistants and department heads.