



**The Reality of the Decentralized Management of Private Secondary School  
Principals In Baghdad from the Point of View of their Assistants**

**Dr. Faten Khalaf Nasrawy**

**General Directorate of Education in Baghdad- Karkh 1**

**Abstract:**

The aim of the current research is to identify the reality of the decentralized administration of private secondary school principals in Baghdad from the point of view of their assistants and to identify the significance of the differences in the viewpoints of school assistants according to the gender variable. An assistant and assistant, and his sample was (100). To achieve the results of the research, a questionnaire was prepared consisting of (35) items representing the scale of the reality of decentralized administration, where the tool was arbitrated by a number of specialists to ensure its validity. The eligibility amounted to (100) assistants and assistants. After the statistical processing of the data, the number became 30 paragraphs. The research concluded that the principals of private secondary schools enjoy decentralization from the point of view of their assistants, and there are statistically significant differences in favor of males more than females.

**Email:**

d.fatan1986@gmail.com

**ORCID:** 0000-0000-0000-0000



10.37653/juah.2023.178194

Submitted: 28/01/2022

Accepted: 27/03/2022

Published: 30/03/2023

**Keywords:**

Decentralized administration  
private secondary  
education administrators  
Baghdad

©Authors, 2023, College of Education for Humanities University of Anbar. This is an open-access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## واقع الإدارة اللامركزية لمديري مدارس التعليم الثانوي الاهلي في بغداد من وجهة نظر معاونيهم

### م.د. فائق خلف النصاروي

المديرية العامة لتربية بغداد - الكرخ الاولى

#### الملخص:

هدف البحث الحالي التعرف على واقع الادارة اللامركزية لمديري مدارس التعليم الثانوي الاهلي في بغداد من وجهه نظر معاونيهم والتعرف دلالة الفروق في وجهات نظر معاوني المدارس تبعاً لمتغير الجنس وتم استخدام المنهج الوصفي وتم تحديد مجتمع البحث بمعاوني المدارس التعليم الثانوي الاهلي وقد بلغ مجتمع البحث (١٣٤) معاون ومعاونة، وعينته (١٠٠) ولتحقيق نتائج البحث تم اعداد استبانة مكونه من (٣٥) فقرة تمثل مقياس واقع الادارة اللامركزية حيث تم تحكيم الاداة من قبل عدد من المتخصصين لتأكد من صدقها وتم التحقق من الصدق الظاهري للمقياس وثباته ثم طبقت على عينة من معاوني المدارس الاهلية بلغت (١٠٠) معاون ومعاونة وبعد المعالجة الاحصائية للبيانات اصبح عددها ٣٠ فقرة و توصل البحث الى ان مديري مدارس التعليم الثانوي الاهلي يتمتعون باللامركزية من وجهه نظر معاونيهم وهناك فروق ذات دلالة احصائية لصالح الذكور اكثر من الاناث.

الكلمات المفتاحية الادارة اللامركزية ، مديري التعليم الثانوي الاهلي، بغداد

المبحث الاول : التعريف بالبحث

مشكلة البحث :

نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية التي يشهدها العالم منذ أواخر القرن العشرين فرض على المؤسسات التربوية تطوير بأساليب واليات العمل فيها بما يتوافق ومتطلبات العصر، وبعد ممارسة الإدارة للعديد من الأنشطة المتنوعة والمختلفة نتيجة للتطورات المتسارعة قد أثقل جهازها المركزي مما أدى بطبيعة الحال ممارستها لأسلوب اكثر فاعلية للتخفيف عن كاهل الإدارة المركزية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، ومازال النظام التعليمي يتسم بالمركزية التي تحول دون تحقيق التحسن المنشود في منظومة التعليم نظرا لسيطرتها على عملية صنع واتخاذ القرار، ومن هنا فإن الجميع يمثل لتوجيهات الإدارة التي تسببت في إعاقته للعاملين في المدرسة عن القيام بأدوارهم وأداء وظيفتهم من خلال تكرار المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتقهم مما يؤدي الى عدم فاعلية مسيرة العمل في

المدرسة ( يحيى ، ٢٠٠٠ : ٣٣ ) ومن هذا المنطلق بادرت الباحثة الى إجراء هذا البحث لمعرفة ما واقع الإدارة اللامركزية لمديري مدارس التعليم الثانوي الأهلي في بغداد ؟

### أهمية البحث :

أصبح من المعلوم أن التعليم يمثل مكانة عالية ومرموقة في حياة الشعوب وهو الأساس الذي تستند عليه الدول للرفي والتقدم في بناءها لأوطانها، والذي جعل من الإدارات إتباعها لأساليب تنظيمية إدارية للرفع من شأنها وعلوها. وهذا ما جعل الدول المتقدمة تستقطب العديد من الأساليب الإدارية التي تحسن فاعلية وكفاءة مؤسساتها وسعيها وراء تحقيق الاستثمار الأمثل، وتمثل الإدارة اللامركزية أسلوبا تنظيميا استقطبته العديد من الأنظمة التعليمية في تطبيقه في مؤسساتها التربوية من خلال تفويض السلطة واتخاذ القرارات وحسن التنظيم القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق روح التجاوب والاحترام على اعتبار أنها من الوظائف التي يتطلبها نجاح أي مؤسسة، (مطوع وحسن، ١٩٩٩ : ٤٢).

وأشار التقرير العالمي لرصد التعليم بأن هناك العديد من الدول قد مارست تنفيذ الإدارة اللامركزية من خلال تبنيها لعملية صنع القرارات الأمر الذي جعل النظام التعليمي أكثر استجابة في أداء المدرسة لرسالتها (اليونسكو، ٢٠٠٨ : ١٩٢). ومن هذا المنطلق يمكن الأخذ بأسلوب الإدارة اللامركزية لما يتيح لها قدرا من المرونة والحرية في إطلاق يد الإداريين والعاملين أمر ضروري من اجل تحقيق فاعلية النظام الإداري (نشوان، ١٩٩١ : ٢٥). وهذا ما تسعى إليه الإدارة اللامركزية في العمل على ترسيخه على العكس من الإدارة المركزية التي تحد من دور الإداري والعاملين وتعتبرهم منفذين غير مناقشين.

### أهداف البحث :

يهدف البحث الى تعرف :

١. واقع الإدارة اللامركزية لمديري مدارس التعليم الثانوي الأهلي من وجهة نظر معاونيهم.

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الإدارة اللامركزية لمديري مدارس التعليم الثانوي الأهلي من وجهة نظر معاونيهم تبعا لمتغير

• الجنس ← ذكور - إناث

### حدود البحث :

يتحدد البحث

١. الحدود البشرية : معاونو المدارس الأهلية من كلا الجنسين ( ذكور ، إناث).
٢. الحدود المكانية محافظة بغداد الكرخ الأولى .
٣. الحدود الزمانية العام الدراسي ( ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ )

### تحديد المصطلحات :

#### أولا : الواقع لغة عرفه مختار الصحاح (١٩٨٣)

الواقع ( القيامة ومواقع الغيث المتساقط ويقال واقع الشيء ( موقعه ) و ( الوقعة ) في الناس الغيبة ، وأيضاً القتال، والجمع ( وقائع )،( وقع ) عن كذا وعن كذا ( وقعا ) أي سقطت. واصل الوقعة من الفعل المتعدي ( واقعا )، ( وقع ) في الناس وقية أي اغتابهم وما يوقع في الكتاب ( الرازي، ١٩٨٣ : ٧٣٢ ) .

#### ثانيا : اللامركزية الإدارية : يعرفها كل من

##### - خاشقجي (٢٠٠٢) بأنها:

اسناد سلطة اتخاذ القرارات واصدار الاوامر والتعليمات الى بعض المرؤوسين في المستويات الادارية الادنى داخل التنظيم الاداري (خاشقجي ٢٠٠٢ : ٢٣).

##### - عرفها الياسري (٢٠٠٦) بأنها:

عملية نقل سلطة أو مسؤولية أو مهام صنع القرار من المستويات الإدارية الأعلى الى المستويات الإدارية الأدنى أو بين المنظمات (الياسري، ٢٠٠٦ : ٧) .

(التعريف الإجرائي للامركزية الإدارية : أسلوب للتنظيم الإداري قائم على تنازل الإدارة المركزية لجزء من مهامها الإدارية فيما يتعلق بصلاحيات اتخاذ القرارات والتخطيط مما يتيح للمدراء ومعاونيهم من التحرر من قيود الإدارة المركزية والعمل وفق رؤية جماعية تتسجم مع واقع المؤسسة التربوية.

#### ثالثا : مدير المدرسة الثانوية عرفته وزارة التربية (١٩٨٤)

بأنه احد أعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهد إليه إدارة المدرسة، ويفضل أن تكون لديه خبرة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس كشف فيها عن الكفاية العلمية والتربوية ، وعن القابلية للإدارة والتنظيم ، ويفضل من حملة الشهادات البكالوريوس والعدد إعداد تربويا (وزارة التربية ١٩٨٤ : ٦).

#### رابعا : التعليم الثانوي الأهلي :-

هي كل مؤسسة ينشؤها مواطنون عراقيون وتدار من قبلهم وتستمد ماليتها من جهات

عراقية او حكومية او من كليتهما وتخضع لوزارة التربية وتتبنى المناهج الدراسية نفسها المطبقة في المدارس المناظرة لها في التعليم الحكومي (الوقائع العراقية، ٢٠١١: ٢٢)

### المبحث الثاني : ادبيات البحث

#### نشأة وتطور اللامركزية :

اللامركزية كفسفة تنظيمية موجودة منذ القدم حيث ترافق ظهورها الحضارة الأولى في العالم المتمثلة بحضارة السومريين الذين عاشوا في العراق قبل ٥٠٠٠ سنة وحضارة وادي النيل في مصر، لجأ الفرعنة في مصر الى إتباع النظام اللامركزي كوسيلة لإحكام سلطة الدولة على الأقاليم القديمة، فالدولة المصرية القديمة طبقت نظام الحكم المحلي على سائر المحلات في الدولة، فكان هناك حكام محليون للمقاطعات وللمدن وللقرى يديرون شؤون المجتمع في إطار يرسمها صاحب الدولة العليا (الفرعون)، (عمار وآخرون، ٢٠٠٦: ٣٥).

أما الحضارة الإغريقية فقد سادت فيها روح المشاركة في اتخاذ القرارات بطريقة حرة وديمقراطية، أما دور الدين الإسلامي في رسم الخطوط العريضة لنظام الحكم والإدارة فتركها للمسلمين أنفسهم، فالإسلام هو دين ودولة، فقد تمثلت فكرة الإدارة اللامركزية بأعلى صورها في حديث الرسول (صل الله عليه وسلم)، (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) بهذا الحديث قد جعل الشعب مصدرا للسلطة، والى وضع المسؤولية التضامنية موضع التطبيق. حيث عرفت مبدأ تفويض السلطة كوسيلة لتحقيق كفاءة الإدارة المحلية وارتباط الوظيفة الإدارية بالمسؤولية (عثمان، ١٩٩٨: ٢٦).

#### مفهوم اللامركزية : تعد اللامركزية من أكثر السياسات التي كانت محل نقاش وجدل

في السنوات الأخيرة من القرن العشرين حيث يتم من خلالها نقل الصلاحيات من مركز القرار بالمؤسسات التربوية للمستويات الأدنى منها مما تؤدي الى تغيرات كبيرة في الطريقة التي يتم بها تنظيم النظام المدرسي (حسين، ٢٠٠٦ : ٢٢). ويؤكد حبيش إن اللامركزية الإدارية تشير الى طرق التنظيم الإداري وهي تقضي بتوزيع الوظيفة الإدارية بين الإدارة العليا للمؤسسة وبقية الوحدات الأدنى وهذا يعني تمتع هذه الوحدات الإدارية بصلاحيات وسلطة صنع القرار والتصرف المستقل وفق ما يمليه عليها تقديرها للحالات والمشاكل التي تواجهها فعندما تصنع القرارات على مستوى الوحدة الأدنى بالتنفيذ دون ان تصعد هذه القرارات الى مستويات أعلى وعندما لا تتقيد بلوائح مقيدة لسلطتها وصلاحياتها التقديرية فإن اللامركزية هي الصفة الغالبة في المؤسسة (حبيش، ١٩٩١ : ٣٣٤)



**مبررات الأخذ باللامركزية في التعليم :**

أدت الخطوات المتسارعة لبروز النظام العالمي الجديد ولعناية العالمية بجودة التعليم، يتحول الصراع التقليدي بين الدول في إدارتها الى المنافسة والإبداع وصولا الى التميز الإداري قد كانت المطالب المتزايدة من الحكومات المحلية الى المشاركة في صنع القرار وإعادة صوغ دور الحكومات المركزية في تبني المطالب الملحة باللامركزية في صنع القرارات التعليمية ( زاهر، ١٩٩٥ : ١١). لما لها من اثر واضح في تقدم البلدان وقد أوصت الدوائر المهمة بواقع التعليم في العالم بضرورة التحول من المركزية الى اللامركزية كضرورة حتمية في ظل التغيرات العالمية الجديدة ، حيث أوصى مؤتمر التعليم للجميع بضرورة بث روح اللامركزية في المجتمع بأكمله ( للثقافة، ٢٠٠٦ : ٦). ومن المبررات ذات الأهمية التي تحفز على الأخذ بالإدارة اللامركزية هو زيادة كفاءة وفعالية الموارد التعليمية من خلال تقليل الإجراءات البيروقراطية ، فاللامركزية تكسب المدارس المزيد من المراعاة لمطالب المجتمع المدني ولمطالب الإباء من العملية التعليمية بما يزيد من رفع الكفاءة الإدارية للمدرسة وتساهم في تطوير جودة التعليم ،(BeharMal , 2002 :45).

**عوامل وأسباب اللامركزية :**

١. اللامركزية تمنح التركيز والتصميم في ممارسة السلطة ويؤدي الى تمتع الوحدات الإدارية أسفل التنظيم الإداري بقدر من السلطة في اتخاذ القرارات.
٢. مبدأ تقسيم العمل ،هذا الأسلوب يخفف الى حد كبير من أعباء القيادة الإدارية ، حتى تنفرد القيادة لوظائف أخرى .
٣. إن مبادئ ديمقراطية إدارة التنظيم توجب الأخذ باللامركزية وتؤدي الى تنمية وتوسيع خبرات القيادات الإدارية بحيث تصبح اللامركزية أداة لتدريب رئاسات المستقبل.
٤. تؤدي اللامركزية الى تدعيم التعاون بين المستويات فيما يتعلق بأداء برامجها وخلق روح المبادرة ( العكيلي، ١٩٩٢ : ١٦٤ )

**الاعتبارات التي تدعو الى تطبيق اللامركزية**

❖ حجم المؤسسة :زيادة حجم المؤسسة مقاسا بعدد العاملين تعني زيادة بتعدد عملياتها ويؤدي الى تعقد عملية اتخاذ القرارات والتي تحتاج عندئذ الى وقت اطول لتحليل المعلومات ودراسة المشاكل كل ذلك ينتج عنه زيادة العبء على كاهل المديرين في المستويات العليا عندئذ فان التفويض يصبح ضرورة ملحة

- ❖ التداخل بين الانشطة: كلما زادت درجة التداخل بين الانشطة يكون من الافضل تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات وذلك يمكن من الحصول على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من مصدر واحد
- ❖ شخصية العاملين : اي مهارتهم وقدراتهم وصفاتهم الشخصية تعد عاملا مؤثرا في المفاضلة بين المركزية واللامركزية حيث تمنح العاملين بمستوى عال من المهارة والقدرة ويعد من الاسباب التي تبرز اللامركزية ( Robbins 2001: 292 )
- ❖ توافق الاهداف :عندما تكون اهداف العاملين متوافقة مع اهداف الادارات وتكون الاخيرة متوافقة مع الهدف العام للمؤسسة فمعنى ذلك امكانية تحقيق مستوى مرتفع من التنسيق فان اللامركزية تطبق بنجاح
- ❖ مستوى صنع القرار :ان صنع القرار المناسب سواء في المستوى الاعلى او الادنى يتوقف على نوع النشاط وعموما ان قرارات التمويل والافراد عادة ما يحتفظ بها في المستوى الاعلى اي ان تكون القرارات مركزية
- ❖ كفاءة النظام :يقصد بكفاءة النظام الكلي للمنظمة وقدرتها النسبية في تحقيق اهدافها ومعدل النمو في عملياتها وطبيعة النشاط الذي تزاوله وكفاءة عمليات الرقابة (بيومي ٢٠٠٧:٦٤).

#### انواع اللامركزية في التعليم :

- ❖ اللامركزية الهيكلية : وتشير الى عدد الاقسام الادارية التي يمر بها العمل الاداري المدرسي من خلالها ،فكلما زاد عدد تلك الهياكل والاقسام كلما اصبح العمل الاداري المدرسي اكثر لا مركزية حيث ان اللامركزية تتطلب ضرورة مشاركة عدد من الافراد والهياكل في ادارة وصنع القرار المدرسي ووضع السياسات التربوية
- ❖ لامركزية صنع القرار :وتركز على الهدف العام من القضايا التي يجب على الادارة المدرسية اتخاذ قرار بشأنها بمعنى ان اللامركزية تساعد الهيكل الاداري وفريق صنع القرار على اتخاذ القرارات الحاسمة القائمة على الحقائق الجيدة التي تؤثر على المناخ التربوي بالمدرسة
- ❖ لامركزية الموارد :وتشير الى كيفية توزيع الادارة المدرسية وفريق صنع القرار للموارد المالية البشرية بين الهياكل الادارية الاساسية والفرعية التي اصبحت جزء من عملية صنع القرار نتيجة تطبيق اللامركزية في المدرسة كما تشير لامركزية الموارد اللازمة

الى الدور الذي تقوم به المشاركة المجتمعية في توفير المزيد من الموارد اللازمة للعمل مما يكسب المدرسة قدرة على تلبية كافة الاحتياجات الخاصة بالمناخ التدريسي للمدرسة (مصطفى واخرون، ٢٠٠٧:٦٧)

❖ لامركزية التعيين والتوظيف: وتعني اسلوب تعيين وتوظيف المدرسين والعاملين وتأهيلهم وتدريبهم لدخول العمل الاكاديمي وتدريب فريق الادارة المدرسية، بحيث يكون الاختبار والتعيين والتدريب حسب معايير موضوعية تبرز الكفاءات والمؤهلات للعمل

❖ اللامركزية الجوهرية (الاساسية): ويطلق عليها لامركزية العمل الاكاديمي ككل وتشير الى درجة تمتع فريق العمل المدرسي بحق اخاذ القرار المدرسي والتربوي، والتاثير على الهيئة المركزية في تطبيق وتوفير المتطلبات التي تكفل لهم ذلك الحق (شعلان، ٢٠١١: ٥٥)

#### مميزات اللامركزية :

١. السرعة في انجاز الأعمال لان المرؤوسين لا يرجعون لرؤوسائهم في كل صغيرة وكبيرة.
٢. وسيلة لتدريب مديري المدارس والمرؤوسين معه على عملية صنع القرارات المدرسية.
٣. العدالة في توزيع الصلاحيات في عملية اتخاذ القرار ورفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ( سليمان، ١٩٧٩: ٢٣).
٤. مساهمة أولياء الأمور والمجتمع المحلي بإنشاء المدارس والإنفاق عليها والمشاركة في وضع أهدافها وخطط العمل بها.
٥. تعمل على تحقيق الديمقراطية.
٦. تسمح بتمكين المرؤوسين وجعلهم عنصرا فاعلا في العملية الإدارية (عباس، ٢٠٠٦: ٤٥).

#### عيوب اللامركزية :

١. تناقض أو عدم اتساق القرارات المتخذة.
٢. صعوبة الاتصالات وبطء الوقت المستنفذ في نقل المعلومات.
٣. صعوبة الرقابة وضعف الروابط مع الإدارة العليا وخاصة في الفروع والمناطق





الأخرى.

٤. قد يشعر المديرون بعدم أهمية الاستشارات التي يقدمها المرؤوسين أو عدم الحاجة إليها. (عبد الوهاب، ١٩٨٢: ٩٤).

المؤشرات التي تدل على اللامركزية الإدارية :

١. التفويض :

- أن يكون الشخص الذي تفوض إليه السلطة قادرا على ممارستها وتتوفر فيه الادارية الفنية والإدارية بالعمل.
- أن يكون المفوض موضع ثقة المدير لأنه يتحمل المسؤولية في اتخاذ قراراته .
- تحديد واجبات المرؤوسين وتفويض السلطة اللازمة للقيام بتلك الواجبات.
- توفير ظروف عمل خالية من الخوف ومن مصادر القلق والعمل على إشاعة جو من الثقة والموضوعية في التعامل ( العبيدي، ١٩٩٧: ٢١٢).

٢. الأداء :

- تستطيع المؤسسة من خلال تحديد مستوى الوقوف على نقاط الضعف والقوة وانعكاساتها السلبية والايجابية وعلى فاعلية المؤسسة .
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة الغير مستغلة للمرؤوسين . (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦: ٢٢٥).
- إن تحديد مستوى الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من القرارات الإدارية .
- رفع معنويات العاملين حيث توفير جو من التفاهم والعلاقات الطيبة ينساب بين الإدارة والمرؤوسين حيث يشعر المرؤوسين إن جهودهم هي موضع تقدير الإدارة. (Denisi&Griffin,2001.p298).

٣. العلاقات الإنسانية : تعد دراسة التون مايو أستاذ علم النفس المعروفة بدراسة

هيثرون بداية لحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة حيث بينت الدراسة أن هناك ترابطا بين السلوك والعواطف وان للجماعة اثر على سلوكيات الفرد ويعد اثر متغير المادة ثانويا كذلك بينت نتائج الدراسة أهمية العامل الإنساني في تحقيق أهداف المؤسسة (الطويل ، ١٩٩٨: ٣٢). ومع أن حركة العلاقات الإنسانية قد وضعت حدا كبيرا لما كان يعاني منه المرؤوسين من سوء معاملة وتسلط وإهمال لمشاعرهم



وأحاسيسهم واعتبارهم كآلة إلا إن حركة العلاقات الإنسانية قد وجهت نقدا شديدا إذ اعتبرت من وجهة نظرهم وسيلة لاستغلال جهود المرؤوسين . ( نشوان ، ١٩٩١ : ٣٧ ) .

٤. **الاتصال** : لقد وضح الباحثين أهمية الاتصال باعتباره ظاهرة ملازمة للإنسان في كل المجالات ومن أهميته :

- رفع الكفاية الإنتاجية وهنا يتطلب العناية بالموارد البشرية والعلاقات يؤدي الاتصال الى دعم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم مما قد يترتب عليه بين الإدارة العليا والمرؤوسين في المؤسسة .
- تؤدي الاتصالات دور مهم وحيوي في مرحلة تطبيق ومتابعة تنفيذ القرارات المتخذة فبعد عملية اتخاذ القرارات تأتي مرحلة التنفيذ التي تحتاج الى معلومات يمكن الحصول عليها ، من خلال الاتصالات تساهم في متابعة تنفيذ تلك القرارات وتقييم النتائج المترتبة عليها .

ولهذا تعد عملية الاتصال من المكونات الرئيسة للعملية الإدارية والتي تؤدي عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات وتغيير الاتجاهات كذلك تمكن الاتصالات المدير ومرؤوسيه من ممارسة وظائفهم بدقة ( الفرعان وحراشة ، ٢٠٠٤ : ٧٧ ) .

والاتصال يسهل عملية إصدار الأوامر والتعليمات بالصيغة التي تلقى تفهما وقبولا من المرؤوسين من خلال فتح المجال أمام الجميع للنقاش والتحاور المباشر حول المواضيع المهمة المتعلقة بأداء الأعمال ويساعدهم في التعرف على كافة المعلومات المتعلقة بكيفية أداءهم لإعمالهم بهدف إحداث التأثير الإيجابي في سلوكيتهم ودفعهم نحو تطوير الأداء (حريم ، ٢٠٠٤ : ٢٤٤) .

٥. **اتخاذ القرار** : وهو عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في إن هناك هدفا يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها. وتوجد معلومات بشأن هذه المشكلة ويقوم الإداري بمساعدة مرؤوسيه بتحليلها للتوصل في اتخاذ القرارات وهذا الأسلوب العلمي يختلف عن الأساليب الأخرى كالتجربة والخطأ والتقليد أي انه موضوعي يقوم على الدراسة والتحليل والمشاركة وإبعاد التحيز والنظرة الذاتية بقدر الإمكان ويعمل على استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال وتحقيق الأهداف المطلوبة ( عبد الوهاب ، ١٩٨٢ : ٤٢ ) .

المبحث الثالث : الدراسات السابقة:

الدراسات العربية :

دراسة بشور (١٩٨٢) :

(اللامركزية الوظيفية )

هدفت الدراسة الى التعرف على اللامركزية الوظيفية في الدول العربية واشتملت عينه الدراسة على (٢٥٠) موظفاً في التربية منهم (٩٠) مديراً حيث توصلت النتائج الى مجموعه من النتائج والتوصيات اهمها:

- منح مدير المدرسة الثانوية صلاحيات واسعه في ادارة مدرسته وتسيير شؤونها وتطويرها.
- يترك للمدير تحديد رواتب المعلمين ضمن الحرية المعطاة له في الكوادر.
- الغاء التميز بين التوجيه الفني والتوجيه الاداري في وزارة التربية والتعليم.
- نسبة المديرين الذكور اكثر ممارسة لامركزية من الاناث.
- اقرار اللامركزية الوظيفية في وزارة التربية والتعليم ودور المعلمين والجامعات وان تكون لهذه المؤسسات صفة المصالح المستقلة.

دراسة منصور (٢٠٠٤) ،

( المركزية واللامركزية من الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة شمال الضفة الفلسطينية)

هدفت الدراسة 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 لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها أن توجه مديري ومديرات المدارس الحكومية وتوجه لامركزية وان مديري ومديرات المدارس الحكومية اختاروا مستوى الدراسة كمستوى مرغوب فيه لاتخاذ القرارات.

دراسة ميوتا (Muta,2000) :

(لا نظامية ولا مركزية التعليم في اليابان)

هدفت الدراسة لتقويم الوضع الحالي والتوقع للمستقبل اللانظامية واللامركزية في نظام التعليمي الياباني وللحفاظ على دورها التنافسي كقائد للعام في عملية العولمة الاقتصادية فان

القيادة الوطنية قامت بسلسلة من الاصلاحات باتجاه لا نظامية ولا مركزية النظام التربوي وقد توصلت الدراسة في توفير مرونة كافية وسيطرة محلية على مستوى المدرسة بحيث تصبح مفاهيم الابداع والمبادرة الفردية وروح الالتزام جزء من العملية التعليمية لكل جيل جديد من التلاميذ اليابانيين ومن الغريب ان اللانظامية واللامركزية تم تنفيذها بطريقة رسمية بنقل تعليمات الحكومة وحاليا فان اللانظامية واللامركزية اخذت طريقها الى جميع مناحي التربية في اليابان.

### دراسة وولستيتير واخرون (Wohlstetter et.al, 1997): (الاعداد لمدرسة مدارة ذاتياً ناجحة)

هدفت الدراسة الى معرفة اسباب نجاح بعض المدارس والمقاطعات في ظروف اللامركزية بينما تفشل اخرى، كذلك تحديد العوامل التي تعزز الاداء الجيد للمدارس المدارة ذاتياً اجريت على عينه من (٤٠) مدرسة في الولايات المتحدة وكندا واستراليا وهي مدارس مدارة ذاتياً حيث تمت دراسة حالات من خلال مقارنة مدارس مدارة ذاتياً واخرى تسعى لذلك حيث تم اكتشاف الفروق بين ادوار مديريين في مدرستين في الاول كان المدير لا يرغب في تقاسم السلطة خوفاً من فقدان السيطرة بينما في مدرسة ناجحة فان المدير يسهل التغيير من خلال الاخرين فيعطي انتباهه في المدرسة ليوثر مشاركة فاعلة في مشاركة القرار فالمجموعة الفاعلة هي مجموعة المدراء الذين يشركون مسؤوليتهم في اتخاذ القرار

### المبحث الرابع: اجراءات البحث:

تضمن هذا الفصل الاجراءات الخاصة بالبحث من حيث مجتمع البحث والعينة والطرق اختيارها وخطوات إعداد الاستبانة بدأً بتحديد الفقرات واجراءات التحقق من تمييزها وصدقها والتعرف على مؤشرات الصدق والثبات والوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليلها .

### • منهجية البحث: Research Method :-

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والذي يعد الافضل في مثل هذا النوع من الدراسات. ويعد هذا المنهج متلائماً مع طبيعة البحث وأهدافه. والذي يقوم على وصف الظواهر وتحليلها وتفسيرها ، (فان دالين، ١٩٨٥، ص٣١٢) .

### اولا : مجتمع البحث: Population of Research :-

نعني بالمجتمع ( Popullation ) هم جميع الاشخاص الذين يعمل الباحثة على دراسة الظاهرة أو الحدث لديهم ( ملحم ، ٢٠٠٠ ، ص ٢١٩ ). حيث أنهم يمثلون جميع



الاشخاص الذين تكون لديهم بيانات الظاهرة التي توضع في متناول الدراسة فهم انن مجموعة من الوحدات أو الاشخاص الذين يراد بهم الحصول على البيانات.  
( داود وعبد الرحمن ، ١٩٩٠ ، ص ٢٦ ).

وبذلك تم تحديد مجتمع البحث الحالي بمعاوني مدرء المدارس العاملين في المدارس الاهلية للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢ في محافظة بغداد الكرخ الاولى والبالغ عددهم (١٣٤)<sup>(١)</sup> معاون ومعاونة .

### ثانيا : عينة البحث : Sample of Research -

هناك مجموعة من الضوابط والشروط العلمية التي يتم بموجبها تحديد حجم العينة حيث تم اختيار حجم عينة البحث الحالي لغرض تطبيق ( مقياس واقع الادارة اللامركزي ) على عينة البحث الحالي وفقا للآتي:-

يرى ( نونلي ) أن نسبة عدد اشخاص العينة إلى عدد فقرات اي مقياس يجب أن لا تقل عن نسبته (١ : ٥) وذلك لتقليل خطأ الصدفة في عملية التحليل الإحصائي.  
( Nunnally , 1978, p. 262 ).

ولكي يتم الحصول على عينة ممثلة للمجتمع، قامت الباحثة بتحديد مدارس محافظة بغداد / الكرخ الاولى حيث تم اختيار عينة البحث التي بلغ قوامها (١٠٠) معاون ومعاونة وفق طريقة الاختيار العشوائي البسيطة وموزعة على المدارس الاهلية ، وكما موضح في الجدول (١)

### الجدول رقم (١) جدول العينة في المدارس الثانوية الاهلية للذكور والاناث

ت	المدارس	الجنس		ت	المدارس	الجنس		ت
		ذكور	اناث			ذكور	اناث	
١	ثانوية ايمن الاهلية للبنين	٢		١	مدارس السندباد الاهلية		٢	
٢	ثانوية أجيال الغد الاهلية للبنين	٢		٢	ثانوية افق للبنات		٢	
٣	ثانوية الفرابي الاهلية للبنين	٢		٣	ثانوية اللباب الاهلية للبنات		٢	

ت	المدارس	الجنس		ت	المدارس	ت
		ذكور	اناث			
٤	ثانوية تدمر الاهلية للبنين	٢		٤	ثانوية الغد للبنات	٢
٥	ثانوية الشرق الاهلية للبنين	٢		٥	ثانوية الخنساء الاهلية للبنات	٢
٦	ثانوية المتفوقين للبنين الأولى	٢		٦	ثانوية الظفر الاهلية للبنات	٢
٧	ثانوية المعالي الاهلية للبنين	٢		٧	ثانوية ايمن الاهلية للبنات	٢
٨	مدرسة معارف بغداد	٢		٨	ثانوية المتفوقات الاهلية	٢
٩	ثانوية المأمون الاهلية للبنين	٢		٩	ثانوية اميرات المنصور الاهلية	٢
١٠	ثانوية ارض العجائب الاهلية للبنين	٢		١٠	ثانوية النجاة الاهلية	٢
١١	ثانوية الايثار الاهلية الجديدة	٢		١١	ثانوية المنصور الاهلية للبنات	٢
١٢	ثانوية الظفر الاهلية الجديدة	٢		١٢	ثانوية الأقمار التعليمية	٢
١٣	مدارس افق الاهلية	٢		١٣	ثانوية الفراشه الاهلية للبنات	٢
١٤	ثانوية دار الحكمة الاهلية للبنين	٢		١٤	ثانوية حي الجامعة الاهلية	٢
١٥	ثانوية المنصور الاهلية للبنين	٢		١٥	ثانوية التضامن الاهلية	٢
١٦	ثانوية الدرر الاهلية للبنين	٢		١٦	مدارس احباب الرحمن الاهلية	٢
١٧	مدارس المروج الاهلية	٢		١٧	ثانوية الرواد الاهلية	٢

ت	المدارس	الجنس		ت	المدارس	الجنس		ت
		ذكور	اناث			ذكور	اناث	
١٨	مدارس اوركيديا الاهلية الثانوية	٢		١٨	ثانوية ايشق الاهلية		٢	٢
١٩	ثانوية رودينا الاهلية للبنين	٢		١٩	ثانوية العامرية الاهلية للبنات		٢	٢
٢٠	ثانوية الرواد الاهلية	٢		٢٠	ثانوية ميسلون الاهلية للبنات		٢	٢
٢١	ثانوية ميسلون الاهلية	٢		٢١	ثانوية ايشق الاهلية		٢	٢
٢٢	ثانوية اللباب الاهلية	٢		٢٢	مدارس العراق الدولية للبنات		٢	٢
٢٣	ثانوية ايشق الاهلية	٢		٢٣	مدارس اوروك الاهلية		٢	٢
٢٤	ثانوية الرسالة الاهلية	٢		٢٤	مدارس المأمون الاهلية		٢	٢
٢٥	مجموعة المدارس البغدادية	٢		٢٥	ثانوية المناهل الاهلية		٢	٢

Table 1: The researcher determined the schools of the first Baghdad / Karkh governorate, where the research sample, which consisted of (100) male and female assistants, was selected according to the simple random selection method and distributed among private schools.

### ثالثا : أداة البحث : Tools of Research :-

تحقيقا لأهداف البحث الذي يسعى الى التعرف على واقع الإدارة اللامركزية لمديري مدارس التعليم الثانوي الاهلي في بغداد من وجهة نظر معاونيهم لذا فمن المستلزمات الضرورية لتحقيق اهداف البحث بناء أداة معينه ، وتعد الاستبانة أداة يستعملها المشتغلون في البحوث التربوية والنفسية على نطاق واسع للحصول على حقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل (فان دالين، ١٩٨٥ : ٤٣١) .

تم الاستناد لمجموعة من الإجراءات لبناء الاستبانة وهي

- الاطلاع على عدد من الاستبانات التربوية للدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ذات صلة بموضوع البحث.

- تم تحديد خمس مجالات التفويض ، اتخاذ القرار ، الاتصال ، مستوى الأداء ، العلاقات الإنسانية .
- الاستبانة الاستطلاعية تم توجيهها لعدد من معاوني المدارس الثانوية الاهلية لغرض الحصول على مجموعة من الفقرات .
- مناقشة مجموعة من الخبراء والمتخصصين<sup>(٢\*)</sup> في مجال الإدارة التربوية حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية بهدف التحقق من الصدق الظاهري واقترح بعضهم اجراء بعض التعديلات في الصياغة وبذلك اصبح عدد الفقرات ٣٥ .
- بدائل الإجابة تم اعتماد طريقة المدرج الخماسي المتدرج في اعداد البدائل لفقرات الاستبانة تنطبق عليه بدرجه كبيرة جدا، بدرجه كبيرة ، بدرجه متوسطة ، بدرجه قليلة ، بدرجه قليلة جدا .
- عرضت الاستبانة على خبير لغوي<sup>(٣\*)</sup> لغرض التحقق من سلامتها اللغوية.

#### رابعا : مؤشرات صدق المقياس :-

للصدق عدة مؤشرات وهي:

#### ١- الصدق الظاهري :-

صدق الاستبانة يعني التأكد انها سوف تقيس ماعدت لقياسه ويقصد بالصدق شمول الاستبانة لجميع العناصر ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها . (عبيدات واخرون ٢٠١٧٩، 2001)

وتم تحقيق هذا النوع من الصدق للاستبانة وذلك من خلال عرضها على عدد من الخبراء والمحكمين لتقدير مدى تمثيل فقرات المقياس للظاهرة المراد قياسها ، (Eble,1972,p,555) .

ولكي يتم التأكد من سلامة صياغة فقرات استبانة واقع الادارة اللامركزية ، وصلاحياتها في قياس هذا المفهوم ، قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين بصيغته الأولية والتعريف النظري الذي يوضح هذا المفهوم بشكل عام ملحق رقم ( ١ ) ، حيث تم اعتماد نسبة اتفاق ٨٠% من المحكمين لغرض الابقاء على الفقرة المميزة ، وكذلك قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات على بعض فقرات الاستبانة واقع الادارة اللامركزية وبحسب الرأي الافضل حيث لم يتم استبعاد اي فقرة من فقرات الاستبانة وبذلك يبقى عدد الفقرات ( ٣٥ ) فقرة لقياس واقع الادارة اللامركزية ككل وكما موضح في الجدول رقم ( ٢ )





## الجدول رقم (٢) آراء الخبراء في مدى صلاحية فقرات استبانة واقع الادارة اللامركزية

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	الموافقون	غير الموافقين	نسبة الموافقين	النتيجة
١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥	٣٥	١٠	صفر	١٠٠%	تقبل

Table 2: The researcher made some adjustments to some paragraphs of the questionnaire, the reality of decentralized administration, and according to the best opinion, as no paragraph was excluded from the questionnaire, and thus the number of paragraphs remains (35) to measure the reality of decentralized administration as a whole.

## ٢- صدق البناء: Construct Validity:-

لكي يتم التأكد من صدق بناء استبانة واقع الادارة اللامركزية حيث لجات الباحثة الى أسلوب المجموعتين الطرفيتين وكذلك حساب علاقة الفقرة بالدرجة الكلية وعلاقة و علاقة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي إليه وكذلك علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية للاستبانة .

- التحليل الإحصائي لمقاييس البحث:

التحليل الإحصائي يعد عملية اساسية في بناء المقاييس، لأنها تبين قدرة الاستبانة على التمييز بين الاشخاص وإظهار الفروق بينهم (عوض، ١٩٩٨: ٥١).  
لذا قامت الباحثة بتطبيق استبانة البحث على عينة بلغت (١٠٠) معاون ومعاونه وفق الاتي :-

١. طريقة المجموعتين الطرفيتين.
  ٢. علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للاستبانة
  ٣. علاقة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي إليه .
  ٤. علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية للاستبانة .
- ١- أسلوب المجموعتين الطرفيتين :-

يبين الجدول ادناه ان هناك ثلاث فقرات غير مميزة وهي (١١، ١٩، ٢٥) ، وبذلك

يصبح عدد فقرات واقع الادارة اللامركزية (٣٢) فقرة وكما هو موضح في الجدول رقم (٣)

جدول ( ٣ ) قيمة التمييز لفقرات واقع الادارة اللامركزية باسلوب المجموعتين المتطرفتين

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية المحسوبة	الدلالة
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	3.96	.9850	3.29	1.290	4.327	
2	4.13	1.153	3.42	1.305	4.255	
3	4.60	0.696	3.30	1.178	9.914	
4	4.82	0.470	3.93	1.108	7.753	
5	3.27	1.173	2.34	1.169	5.810	
6	3.90	1.230	2.89	1.194	6.117	
7	3.37	0.81	2.45	1.05	7.08	
8	4.94	0.230	4.06	0.994	9.056	
9	4.41	1.042	2.77	1.464	9.481	
10	4.24	1.110	2.86	1.203	8.760	
11	2.80	1.458	2.63	1.235	-0.96	
12	4.83	0.604	3.36	1.513	9.393	
13	3.30	1.461	1.94	1.105	7.722	
14	4.79	0.530	3.70	1.087	9.306	
15	3.74	1.218	2.56	1.130	7.413	
16	3.30	1.389	2.69	1.323	3.310	
17	3.14	1.286	2.19	1.153	5.738	
18	3.96	1.110	2.85	1.359	6.580	
19	1.74	0.80	1.81	0.79	-0.69	
20	4.77	0.574	3.77	1.038	8.765	
21	2.60	1.215	2.02	1.102	3.696	
22	3.68	1.296	2.80	1.324	4.935	
23	3.91	1.148	2.57	1.217	8.282	

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية المحسوبة	الدلالة
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
24	3.30	1.369	2.39	1.175	5.228	
25	1.96	0.87	1.93	0.81	0.32	
26	4.05	1.114	2.76	1.237	8.035	
27	3.25	1.078	2.17	1.019	7.593	
28	4.83	0.443	4.17	0.891	6.961	
29	4.55	0.880	3.29	1.326	8.225	
30	4.42	0.987	3.19	1.232	8.109	
31	4.31	1.211	2.31	1.073	6.362	
32	4.74	1.218	2.56	1.130	7.413	
33	3.66	0.65	2.98	1.15	5.37	
34	4.84	0.414	3.31	1.377	11.109	
35	4.46	0.858	2.83	1.156	11.761	

Table 3 shows that there are three non-distinctive paragraphs, which are (11, 19, 25), and thus the number of paragraphs of the reality of decentralized administration becomes (32) paragraphs

## ٢- علاقة الفقرة بالدرجة الكلية لاستبانة واقع الادارة اللامركزية :

استخدمت الباحثة هذا الاسلوب لتحليل الفقرات من خلال ايجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل مقياس (Nunnally,1978, 262). ويتميز هذا الاسلوب بكونه يعطي مقياساً متجانساً داخل فقراته وتم استخدم معامل ارتباط بيرسون للتحقق من ذلك.

وان الدرجة الكلية لاستبانة تعد بمثابة مقاييس محكية من خلال ارتباطها بدرجات الاشخاص على الفقرات، وبعد ذلك ان ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للاستبانة يمكن ان يعطي مؤشرا اي ان الفقرة تقيس ما تقيسه الدرجة الكلية، ومن خلال هذا المؤشر يتم الإبقاء على الفقرات التي تكون معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دال احصائياً والمقياس الذي نختار فقراته وفقا لهذا المؤشر يعطي صدقا عاليا عند إجراء تحليل لفقراته ( Anastasi,1976, ) (154).

حيث تم استخراج معامل ارتباط بيرسون لحساب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للاستبانة ظهر أن هناك فقرتان غير صالحه ولذا يصبح المقياس (٣٠) فقرة وكما مبين في الجدول ( ٤ )

جدول ( ٤ ) علاقة الفقرة بالدرجة الكلية لاستبانة واقع الادارة اللامركزية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدالة
-١	٠.٤٣	دالة	-١٩	سقطت بالتمييز	—
-٢	٠.٣٨	دالة	-٢٠	٠.٣١	دالة
-٣	غير صالحه	غير دالة	-٢١	٠.٢٧	دالة
-٤	٠.٣٣	دالة	-٢٢	٠.٢٨	دالة
-٥	٠.٤١	دالة	-٢٣	٠.٣٠	دالة
-٦	٠.٤٤	دالة	-٢٤	٠.٣٧	دالة
-٧	٠.٣٧	دالة	-٢٥	سقطت بالتمييز	—
-٨	٠.٢٩	دالة	-٢٦	٠.٣٩	دالة
-٩	غير صالحه	غير دالة	-٢٧	٠.٢٦	دالة
-١٠	٠.٤٦	دالة	-٢٨	٠.٣٤	دالة
-١١	سقطت بالتمييز	—	-٢٩	٠.٣٢	دالة
-١٢	٠.٤٢	دالة	-٣٠	٠.٢٩	دالة
-١٣	٣٦	دالة	-٣١	٠.٣٦	دالة
-١٤	٠.٣٧	دالة	-٣٢	٠.٢٧	دالة
-١٥	٠.٤٣	دالة	-٣٣	٠.٤٣	دالة
-١٦	٠.٢٩	دالة	-٣٤	٠.٣٣	دالة
-١٧	٠.٣٢	دالة	-٣٥	٠.٢٨	دالة
-١٨	٠.٣٦	دالة			

Table 4: The Pearson correlation coefficient was extracted to calculate the relationship of the paragraph score with the total score of the questionnaire. It appeared that there were two invalid paragraphs, so the scale becomes (30) paragraphs

## ٣- أسلوب علاقة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي إليه:-

تتألف استبانة واقع الادارة اللامركزية من (خمسة) مجالات لذلك يمكن حساب علاقة درجة الفقرة بدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه كمؤشر من مؤشرات صدق البناء ، حيث قامت الباحثة بحساب درجة كل فقرة مع درجة المجال الذي ينتمي إليه وقد تبين أن جميع الفقرات دالة إحصائياً لان قيمها أعلى من قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية وباللغة (٠.٠٩٨) عند مستوى (٠.٠٥) ودرجة حرية ( ٩٨ ) . كما مبين في الجدول رقم (٥)

جدول (٥) التحليل الإحصائي لفقرات استبانة واقع الادارة اللامركزية باستخدام أسلوب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال

رقم الفقرة	المجال	معامل الارتباط	الدالة	رقم الفقرة	المجال	معامل الارتباط	الدالة
١-	التفويض	٠.٣٠	دالة	١٩-	الاتصال	سقطت بالتمييز	—
٢-	التفويض	٠.٤٩	دالة	٢٠-	الاتصال	٠.٤٩	دالة
٣-	التفويض	سقطت بالدرجة الكلية	—	٢١-	الاتصال	٠.٦٠	دالة
٤-	التفويض	٠.٤٦	دالة	٢٢-	مستوى الاداء	٠.٤٧	دالة
٥-	التفويض	٠.٤٨	دالة	٢٣-	مستوى الاداء	٠.٤٧	دالة
٦-	التفويض	٠.٤٩	دالة	٢٤-	مستوى الاداء	٠.٤٩	دالة
٧-	التفويض	٠.٥٦	دالة	٢٥-	مستوى الاداء	سقطت بالتمييز	—
٨-	اتخاذ القرار	٠.٤٧	دالة	٢٦-	مستوى الاداء	٠.٣٥	دالة
٩-	اتخاذ القرار	سقطت بالدرجة الكلية	—	٢٧-	مستوى الاداء	٠.٦٩	دالة
١٠-	اتخاذ القرار	٠.٥٥	دالة	٢٨-	مستوى الاداء	٠.٥٤	دالة
١١-	اتخاذ القرار	سقطت بالتمييز	—	٢٩-	العلاقات الانسانية	٠.٤٩	دالة
١٢-	اتخاذ القرار	٠.٥٢	دالة	٣٠-	العلاقات الانسانية	٠.٥١	دالة
١٣-	اتخاذ القرار	٠.٥١	دالة	٣١-	العلاقات الانسانية	٠.٤٢	دالة

رقم الفقرة	المجال	معامل الارتباط	الدالة	رقم الفقرة	المجال	معامل الارتباط	الدالة
١٤-	اتخاذ القرار	٠.٥٥	دالة	٣٢-	العلاقات الانسانية	٠.٥٠	دالة
١٥-	الاتصال	٠.٤٥	دالة	٣٣-	العلاقات الانسانية	٠.٤١	دالة
١٦-	الاتصال	٠.٥٦	دالة	٣٤-	العلاقات الانسانية	٠.٣٩	دالة
١٧-	الاتصال	٠.٤٣	دالة	٣٥-	العلاقات الانسانية	٠.٤٣	دالة
١٨-	الاتصال	٠.٦٠	دالة				

Table 5: The researcher calculated the degree of each paragraph with the degree of the field to which it belongs. It was found that all the paragraphs are statistically significant because their values are higher than the value of Pearson's tabular correlation coefficient of (0.098) at the level of (0.05) and the degree of freedom (98).

#### ٤- درجة المجال بالدرجة الكلية للاستبانة :

تعد ارتباطات المجالات بالدرجة الكلية للاستبانة هي الأساس في قياسات التجانس لأنها تساعد في تحديد مجال السلوك المراد قياسه (Anastasi, 1988, P.155) . وقد تم تحقيق ذلك من خلال ايجاد العلاقة الارتباطية بين درجات افراد العينة ضمن اي مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وذلك من خلال الاعتماد على درجات أفراد العينة الكلي، وبعد استخدام الاختبار التائي لمعامل الارتباط وجد أن معاملات الارتباط دالة احصائياً بعد مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٨)، الجدول رقم (٦) يوضح ذلك

جدول (٦) التحليل الإحصائي لفقرات استبانة واقع الادارة اللامركزية باستعمال أسلوب علاقة المجال بالمجال وبالدرجة الكلية

التفويض	اتخاذ القرار	الاتصال	مستوى الاداء	العلاقات الانسانية	واقع الادارة اللامركزية
١	٠.٣٧	٠.٢٩	٠.٣٢	٠.٢٥	٠.٥٥

٠.٤٨	٠.٣٣	٠.٢٦	٠.٢٧	١	-	اتخاذ القرار
٠.٥٢	٠.٢٩	٠.٣٠	١	-	-	الاتصال
٠.٥٧	٠.٢٤	١	-	-	-	مستوى الاداء
٠.٥٩	١	-	-	-	-	العلاقات الانسانية

Table 6: This was achieved by finding the correlation between the scores of the sample members within any field of the questionnaire and the total score of the questionnaire by relying on the scores of the total sample members, and after using the t-test of the correlation coefficient, it was found that the correlation coefficients are statistically significant after comparing them with the tabular t-value of ( 1.96) at a level of (0.05) and a degree of freedom (98).

#### خامسا : تصحيح استبانة واقع الادارة اللامركزية:

صمم استبانة واقع الادارة اللامركزية استنادا لطريقة ليكرت (likert) ، حيث يجيب الاشخاص على كل فقرة بواسطة التأشير على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من تنطبق علي بدرجة كبيرة جدا الى تنطبق علي بدرجة قليلة ، كما تشير الدرجة العالية في المقياس الى درجة عالية في مقياس واقع الادارة اللامركزية ، وعليه فان ادنى درجة يحصل عليها المستجيب هي ( ٣٥ ) درجة واعلى درجة يحصل عليها المستجيب هي ( ١٧٥ ) درجة والوسط الفرضي هو ( ١٠٥ ) بصورته الاولية ، وبعد استخراج القوة التمييزية وعلاقة الفقرة بالدرجة الكلية اصبح عدد فقرات المقياس ( ٣٠ ) فقرة وعليه فان ادنى درجة يحصل عليها المستجيب هي ( ٣٠ ) درجة واعلى درجة يحصل عليها المستجيب هي ( ١٥٠ ) درجة والوسط الفرضي هو ( ٩٠ ) .

#### سادسا : مؤشرات ثبات المقياس:

يشير الثبات الى التباين المتوقع في مجموعة القياسات المنكرونة على فرد واحد أو اكثر (ثورندايك وهيجن ، ١٩٨٦ ، ص٧٣).  
والمقياس الجيد هو المقياس الذي يقدم النتائج نفسها في كل مرة يتم تطبيقه بصرف النظر عن الشخص القائم بعملية القياس (مجنوب، ٢٠٠٨، ص١٢٦). ولحساب ثبات مقياس واقع الادارة اللامركزي استخدمت الباحثة :-

• طريقة الاتساق الداخلي (التجزئة النصفية) Split-half:

تم حساب ثبات المقياس بهذه الطريقة من خلال تقسيم فقرات المقياس إلى نصفين فردية وزوجية بحيث يمثل النصف الأول درجات الفقرات الفردية ، في حين يمثل النصف الثاني درجات الفقرات الزوجية. وقد بلغ عدد فقرات النصف الفردي (١٥) فقرة ، وبلغ عدد فقرات النصف الزوجي (١٥) فقرة لمقياس واقع الادارة اللامركزية. وتم بعد ذلك استخراج معامل الثبات بتطبيق معادلة معامل ارتباط بيرسون، بين درجات النصفين الفردي والزوجي حيث بلغ (٠.٩٥) ، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الثبات باستخدام معادلة سبيرمان بروان التصحيحية والتي بلغ الثبات فيها (٠.٩٧) وهو معامل ثبات عالي جدا للاستبانة بحيث يمكن الاعتماد عليه .

سابعا :- الوسائل الاحصائية:

لمعالجة بيانات البحث ، استخدم الباحثة الحقيبة الاحصائية ( SPSS ) متضمنة

الوسائل الإحصائية الآتية :-

١. الاختبار التائي لعينتين مستقلتين
٢. الاختبار التائي لعينة ومجتمع
٣. معامل ارتباط بيرسون
٤. الاختبار التائي لاختبار الدلالة المعنوية لمعاملات الارتباط

### المبحث الخامس

اولا:- عرض النتائج

سيتم عرض نتائج البحث على وفق أهدافه

١- الهدف الاول : تعرف واقع الادارة اللامركزية لمديري مدارس التعليم الثانوي

الاهلي في بغداد من وجهة نظر معاونيهم:

اشارت نتائج البحث الموضحة في الجدول رقم ( ٧ ) الى ان افراد عينة البحث

الحالي والبالغ عددهم ( ١٠٠ ) معاون ومعاونة قد حصلوا على وسط حسابي قدره

( ١٠٣,٦١ ) وانحراف معياري قدره ( ٤١,٥٤ ) درجة ،في حين بلغت قيمة المتوسط

الفرضي ( ٩٠ ) درجة ، وبعد استعمال الاختبار التائي لعينة ومجتمع ، تبين ان القيمة التائية

المحسوبة ( ٣,٢٧٦ ) اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (٢.٠١) وهي دالة احصائيا عند

مستوى (٠.٠٥) والجدول رقم ( ٧ ) يوضح ذلك .

الجدول رقم ( ٧) جدول الاختبار التائي لعينة ومجتمع المتوسط الحسابي والفرضي



## والانحراف المعياري لدرجات الاشخاص عينة البحث على استبانة واقع الادارة اللامركزية

العينة	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	مستوى الدلالة
١٠٠	١٠٣,٦١	٩٠	٤١,٥٤	٣,٢٧٦	٠,٠٥

درجة حرية 99=1-n

Table 7: We note from the above table that the arithmetic mean of the sample as a whole is higher than the hypothetical mean and with statistical significance, and this means that the sample members as a whole enjoy decentralized management. The researcher explains this result that secondary school principals are working to increase the contribution of workers and their participation in decision-making and planning.

نلاحظ من الجدول اعلاه ان الوسط الحسابي للعينة ككل اعلى من الوسط الفرضي وبدلالة احصائية ، وهذا يعني ان افراد العينة ككل يتمتعون بالإدارة اللامركزية وتفسر الباحثة هذه النتيجة ان مديري المدارس الثانوية يعملون لزيادة اسهام العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار والتخطيط و خلق جو من التفاهم والعلاقات الطيبة ينسب بينه وبين مرؤوسيه حيث يشعروهم ان جهودهم موضع تقدير الادارة ويعتمدون المرونة والتعبير عن حريات العاملين وحيث ان الإدارة اللامركزية تقوم على وجود مصالح مشتركة في حدود الوظيفة التربوية وهذا يستلزم الاخذ بتوزيع السلطة بدلا من تمركزها وهذا ما اكدته نتائج دراسة (ووليستر واخرون، 1997) من خلال مقارنة تم اكتشاف الفروق بين ادوار المدراء حيث كتشف ان المدير الناجع يوفر مشاركة فاعلة لمرؤوسيهم في اتخاذ القرارات . كما انسجمت مع دراسة (muta,2000) حول تجربة اليابان في اللامركزية مشيرا الى انها جاءت بقرار حكومي لتوفير مرونة كافية وسيطرة محلية على مستوى المدرسة .وتوافقت ايضا مع دراسة (منصور ،٢٠٠٤) بان توجه مديري ومديرات المدارس الحكومية توجه لا مركزي .

الهدف الثاني: التعرف على دلالة الفروق الاحصائية لاستبانة واقع الادارة اللامركزية

تبعاً لمتغير الجنس لمديري مدارس التعليم الثانوي الاهلي في بغداد من وجهة نظر معاونيهم: تشير النتائج الى ان افراد عينة البحث والبالغ عددهم (٥٠) معاوناً من الذكور حصلوا على متوسط حسابي (١٣٠,٩٢) وانحراف معياري قدره (٣٥,٦٦) ،اما المديرات من الاناث والبالغ عددهن (٥٠) معاونات حصلن على متوسط حسابي قدره (١١٢,٧٠) وانحراف معياري قدره (٢٧,٠٣) وبعد استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبين القيمة التائية (٢,٨٧٩)

عند مستوى دلالة (٥%) حيث كانت القيمة النظرية (١,٩٨) والجدول رقم (٨) يوضح ذلك.  
جدول رقم (٨) جدول الفروق الاحصائية لاستبانة واقع الادارة اللامركزية تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف معياري	القيمة التائية
ذكور	٥٠	١٣٠,٩٢	٣٥,٦٦	٢٧,٠٣
اناث	٥٠	١١٢,٧٠	٢٧,٠٣	

$$n-2=98$$

Table 8: We note from the table above that the t-value is higher than the tabular value, and this means that there are statistically significant differences in favor of males, and the researcher interprets this result according to the fact that there are two or more competing parties.

نلاحظ من الجدول اعلاه ان القيمة التائية اعلى من القيمة الجدولية وهذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة احصائية ولصالح الذكور ، و تفسر الباحثة هذه النتيجة وفق إذ ترى ان هناك طرفين اثنين او أكثر من الاشخاص المتنافسين (سواء كان شخص معنوي او مادي) يسعى كل منهما الاستحواذ على منافع او مكاسب معينة في بيئة تنافسية بالاعتماد على استراتيجيات متاحة لكل واحد منهم وان كل منهما سيكون على نفس القدر من الحكمة والتعقل (ابوفارة ، ٢٠٠٧: ٣٠٩) هذا يعني ان المديرين الذكور يتمتعون باللامركزية ولديهم قدرة اكبر على مشاركة رؤوسهم اتخاذ قرارات ادارية من الاناث ولا يعني هذا ان الاناث لا يتمتعن بذلك الا انهن يميلن الى التحفظ وقد يكون للمفاهيم الاجتماعية السائدة دور في ذلك ولكن تبين النتائج ان الذكور اكثر تفوق من الاناث .وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة بيشور(١٩٨٢) من ان ممارسة المديرين للامركزية اكثر من ممارسة المديرات لها مع ملاحظة ان توجه الجنسين هو باتجاه اللامركزية.

### الاستنتاجات

١. وجود مشاركة للعاملين في المؤسسة في اتخاذ القرارات الادارية.
٢. زيادة في تفويض الصلاحيات ووجود علاقات انسانية تربط اعضاءها.
٣. القدرة على تحمل المسؤولية وجود الثقة بين العاملين في المؤسسة.
٤. زيادة الاتصال داخل المؤسسة وقلة في اهدار الوقت في السلم الاداري.

### التوصيات



- ١ ضرورة استمرار وزارة التربية والتعليم في دعم التوجه نحو اللامركزية في الادارة وذلك بمنح مديريات التربية والتعليم والمدارس مزيدا من الصلاحيات الضرورية للقيام بواجباتهم الادارية بمرونة وفعالية.
- ٢ اجراء مزيدا من الدراسات العلمية الموضوع بمشاركة الاداريين التربويين في الوزارة وفي مديريات التربية والتعليم.
- ٣ الاهتمام بتدريب الاداريين التربويين في الوزارة والمديرية والمدرسة على الاسس الادارية والتربوية السليمة المرتبطة بتطبيق اللامركزية في الادارة .

### المقترحات

تقترح الباحثة اجراء دراسات مستقبلية عن :

١. الادارة اللامركزية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الاهلي وعلاقتها بالتنظير الاداري.
٢. الادارة اللامركزية وعلاقتها باتخاذ القرار لمدارس التعليم الثانوي الاهلي.

### الهوامش:

- (١\*) وفقاً للاحصائية المستحصلة من المديرية العامة لإعداد المعلمين والتدريب والتطوير التربوي، للعام الدراسي (٢٠٢٠ / ٢٠٢١).
- (٢\*) اسماء المحكمين:
١. أ. د. رياض ستراك / الإدارة التربوية / جامعة عمان
  ٢. أ. م. د. خالد جمال جاسم/ القياس والتقويم/ كلية التربية للعلوم الانسانية - ابن رشد
  ٣. أ. م. د. بلسم احمد السامرائي/ الإدارة التربوية / كلية التربية للعلوم الانسانية - ابن رشد
  ٤. أ. م. د. تغريد رشيد كاظم/ الإدارة التربوية/ المديرية العامة لتربية الكرخ ١
  ٥. أ. م. د. جنان حاتم الكبيسي/ الإدارة التربوية/ المديرية العامة لتربية الكرخ ٢.
  ٦. أ. م. د. خولة فاضل/ القياس والتقويم / المديرية العامة لاعداد المعلمين والتطوير والتدريب التربوي
  ٧. أ. م. د. رجاء قاسم لازم/ الإدارة التربوية/ المديرية العامة لاعداد المعلمين والتطوير والتدريب التربوي
  ٨. أ. م. د. علي حطاب كاظم/ الإدارة التربوية / المديرية العامة لتربية الرصافة ٣
  ٩. أ. م. د. يوسف يعقوب شحادة/ الإدارة التربوية/ كلية التربية للعلوم الانسانية - ابن رشد
  ١٠. م. د. جلال رسم/ الإدارة التربوية / المديرية العامة لتربية الرصافة ٣.



١١. أ.م.د. ياسين حميد عيال الربيعي كلية التربية ابن رشد - جامعة بغداد

(٣\*) م.م. سليمة جاسم / قسم اللغة العربية / وزارة التربية الكرخ الأولى معهد الفنون الجميلة.

### المصادر:

- ابو فارة ،يوسف احمد .(٢٠٠٩).ادارة الازمات مدخل متكامل اثراء للنشر والتوزيع ،عمان :دار الفكر للنشر
- الجمهورية العراقية (١٩٨٤)،وزارة التربية ،نظام المدارس الثانوي رقم ٢لقانون ١٩٧٧ط١٠،وزارة التربية
- أرزاي، محمد ابن أبي بكر، (١٩٨٣) : مكتبة لبنان بيروت.
- أطاىي، يوسف حجيم ،الفضل ،مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم نوري (٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل،دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
- أطويل هاني عبد الرحم صالح، (١٩٨٩) : الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ط٢، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر.
- أعبيدي ، قيس محمد، (١٩٩٧) : التنظيم ( المفهوم والنظريات والمبادئ) الأردن الجامعة القدس المفتوحة.
- أعليلي، عبد الأمير عبد العظيم،(١٩٩٢): مبادئ الإدارة العامة مدخل بيئي وسياسي ، الجامعة المفتوحة ليبيا.
- أفرعان ، احمد خليل وحراشة ، إبراهيم محمد ،(٢٠٠٤) : الإدارة المدرسية الحديثة ،دار الإسراء للنشر ، عمان.
- أمنيديل ، خالد بن قيحان (٢٠٠٣): المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية.
- أياسري ، أكرم ،٢٠٠٦: اللامركزية مفهومها ، مزاياها، عيوبها، والعوامل المؤثرة في تطبيقها، مركز الفرات للتنمية والدراسات الإستراتيجية ،بغداد.
- أليونسكو ، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة،(٢٠٠٨) : " التعليم للجميع بحلول عام ٢٠١٥ هل ستحقق هذا الهدف ، اليونسكو للنشر - باريس .
- بشور ،منير .(١٩٨٢) اللامركزية الوظيفية ، اتجاهات في التربية العربية، تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم .
- ثورندايك، روبرت وهيجن، اليزابيث (١٩٨٩): القياس والتقويم في علم النفس والتربية، عمان، ترجمة عبدالله زيد الكيلاني، وعبد الرحمن عدس، مركز الكتاب الاردني.
- حبيش ، فوزي ، (١٩٩١) : الإدارة العامة ، دار النهضة للنشر والتوزيع ، بيروت، لبنان.
- حريم حسين ، (٢٠٠٤) : السلوك التنظيمي ،ط٢، دار الحامد للنشر ، عمان.
- حسين ، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦) : الإدارة المدرسية الصفية المتميزة الطريق الى المدرسة الفعالة ،



- ط١، دار الفكر، عمان.
- خاشقجي ، هاني يوسف (٢٠٠٢)، التنظيم الاداري في المملكة العربية السعودية ، ط١ ، دار الخريجي للطباعة والنشر ، الرياض
  - داود ، عزيز حنا وعبد الرحمن ، انور اسماعيل (١٩٩٠) مناهج البحث التربوي ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة بغداد .
  - زاهر ، ضياء الدين، (١٩٩٥): الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور عالمي، مستقبل التربية العربية ، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية ، القاهرة.
  - سليمان، عرفات عبد العزيز،(١٩٧٩): الاتجاهات التربوية المعاصرة ط٢، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية
  - شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠١١). السياسة التعليمية بين الواقع والمأمول .مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ،القاهرة :مصر ط١.
  - عباس، علي،(٢٠٠٦): مبادئ إدارة الأعمال ط٤، دار وائل للطباعة والنشر،عمان.
  - عبد الوهاب ، محمد رفعت ، محمد حسين عثمان ،(٢٠٠١) : "مبادئ القانون الإداري" ، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.
  - عبد الوهاب ،محمد رفعت ،ومحمد ،حسين عثمان ،(٢٠٠١) مبادئ القانون الاداري ،دار المطبوعات الجامعية،الاسكندرية
  - عبد الوهاب، علي محمد (١٩٨٢): مقدمة في الإدارة ،معهد الإدارة العامة ، الرياض.
  - عبد الوهاب، علي محمد ،(١٩٨٢) : مقدمة في الإدارة الرياض ، معهد الإدارة العامة.
  - عبيدات ذوقان، وعدس عبدالرحمن، وعبدالحق كايد (٢٠٠١) البحث العلمي مفهومه،ادواته،اساليبه،ط٦،دار الفكر للطباعة والنشر ،عمان
  - عثمان ، خليل ،(١٩٩٨) : التنظيم الإداري في الدول العربية القاهرة ، مطبوعات جامعة الدول العربية
  - عمار، حامد ويوسف محسن ،(٢٠٠٦) : إصلاح التعليم في مصر، مكتبة الإسكندرية.
  - فان دالين ، ديو يولد (١٩٨٥) التقويم والقياس النفسي والتربوي ، دار الفكر المصرية ، مكتبة الانجلو ، القاهرة ، مصر .
  - للثقافة، المجلس الأعلى (٢٠٠٦):مؤتمر التعليم للجميع في مجتمع المعرفة ، مصر، القاهرة.
  - مصطفى ،صلاح عبد الحميد وعمر ،فدوى فاروق (٢٠٠٧).الادارة والتخطيط التربوي .مكتبة الرشد الرياض :المملكة العربية السعودية .ط١
  - مطاوع، إبراهيم ، وعصمت حسن ، وأمينة احمد، ( ١٩٩٩ ) : "الأصول الإدارية للتربية ،ط٣، دار الشروق، جدة.
  - ملحم ، سامي محمد، (٢٠٠٠) القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، عمان ، دار المسيرة .
  - 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

- نشوان، يعقوب ، (١٩٩١) : الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ط٣، عمان دار الفرقان.
- وزارة التربية قانون وزارة التربية رقم ٢٢ لعام (٢٠١١).،جريدة الوقائع العراقية ،بغداد .
- يحيى ، محمد حسين، (٢٠٠٠) : "الإدارة المدرسية " دار الفكر العربي المعاصر ،ط٢.

#### Reference

- Anastasi, A. 1988 , Psychological Testing, New York 6u Macmillan on pablshishing Nunnaly, J. (1976) Rpsychometric theory New York: McGraw Hill company
- Beharman, I:Conceptual Lssues in the Role of Education Decentralization in promoting Effective shooling Asion PERELOPING. Bank manlia Philippines 2002.
- Denisi,Angelo S& Griffin, RieRY,W(2001)a human Resource Management 2nd,ed Houghton Mifflin Company
- Ebel ,R,L(1972).Essentials of Educational Measurement, Prentice-Hallcompany, New York, USA.
- Muta,H.,(2000) Deregulation and Decentralization of Education in Japan Journal of Educational Administration. 38/454-467.
- Nunnaly, J. C. 1978 Introduction to Psychological Measurement New York: McGraw Hill Zealand, journal of psychiatry. McGraw Hill Zealand, journal of psychiatry vo(9-No.22).
- Robbins"Stephen(2001) Business Today Harcourt Inc,florida
- Wohlstetter , Morhman Kirk and Robertson. (1997). Organizing for Successful School-Based. ASCD>
- Wohlstetter. Morhman,Kirk and Robertson.(1997).Organizing for Successful School-Based.ASCD.

#### English Reference

- Abu Fara, Youssef Ahmed. (2009). Crisis Management: An Integrated Entrance Enrichment for Publishing and Distribution, Amman: Dar Al-Fikr for Publishing.
- The Republic of Iraq (1984), Ministry of Education, Secondary School System No. 2 of Law 1977, 10th edition, Ministry of Education
- Al-Razi, Muhammad Ibn Abi Bakr, (1983): Lebanon Library, Beirut.
- Al-Taei, Youssef Hujem, Al-Fadl, Muayad Abdul-Hussein and Al-Abadi, Hashim Nouri (2006): Human Resources Management is an Integrated Strategic Approach, Dar Al-Warraq for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Al-Taweel Hani Abdel-Rahman Saleh, (1989): Educational Administration and Organizational Behavior, 2nd edition, Amman, Jordan, Dar Wael for printing and publishing.
- Al-Obaidi, Qais Muhammad, (1997):



- Organization (concept, theories and principles), Jordan, Al-Quds Open University.
- Al-Akeli, Abdel-Amir Abdel-Azim, (1992): Principles of Public Administration, An Environmental and Political Introduction, The Open University of Libya.
  - Al-Faraan, Ahmed Khalil and Harahsheh, Ibrahim Muhammad, (2004): Modern School Administration, Dar Al-Israa for Publishing, Amman.
  - Al-Mandil, Khalid bin Qayhan (2003): centralization and decentralization in decision-making and its relationship to job performance, a field study on correctional institutions in the city of Riyadh, an unpublished master's thesis, Riyadh, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.
  - Al-Yasiri, Akram, 2006: Decentralization its concept, advantages, disadvantages, and factors influencing its application, Al Furat Center for Development and Strategic Studies, Baghdad.
  - UNESCO, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, (2008): "Education for All by 2015 Will You Achieve This Goal?" UNESCO Publishing - Paris.
  - Bashour, Mounir. (1982) functional decentralization, trends in Arab education, Tunisia, Arab Organization for Education, Culture and Science.
  - Thorndike, Robert and Hygen, Elizabeth (1989): Measurement and Evaluation in Psychology and Education, Amman, translated by Abdullah Zaid Al-Kilani, and Abdel-Rahman Adass, Jordan Book Center.
  - Hobeish, Fawzi, (1991): Public Administration, Dar Al-Nahda for Publishing and Distribution, Beirut, Lebanon.
  - Hareem Hussein, (2004): Organizational Behavior, 2nd edition, Al-Hamid Publishing House, Amman.
  - Hussein, Salama Abdel-Azim (2006): Distinguished Classroom School Management, The Way to Effective School, 1st Edition, Dar Al-Fikr, Amman.
  - Khashoggi, Hani Youssef (2002), Administrative Organization in the Kingdom of Saudi Arabia, 1st Edition, Dar Al-Khuraiji for Printing and Publishing, Riyadh.
  - Daoud, Aziz Hanna and Abdel-Rahman, Anwar Ismail (1990) Educational Research Methods, Ministry of Higher Education and Scientific Research, University of Baghdad.
  - Zaher, Diao El-Din, (1995): The modern functions of school administration from a global perspective, the future of Arab education, Ibn Khaldun Center for Development Studies, Cairo.
  - Suleiman, Arafat Abdel Aziz, (1979): Contemporary Educational Attitudes, 2nd Edition, Cairo, Anglo Egyptian Bookshop.
  - Shaalan, Abd al-Hamid Abd al-Fattah (2011.) Educational policy between reality and aspirations. Thebes Foundation for Publishing and Distribution, Cairo: Egypt, 1st edition.
  - Abbas, Ali, (2006): Principles of Business Administration, 4th edition, Dar Wael for printing and publishing, Amman.



- Abdel-Wahhab, Mohamed Refaat, Mohamed Hussein Othman, (2001): "Principles of Administrative Law", University Press, Alexandria.
- Abdel-Wahhab, Mohamed Refaat, and Mohamed, Hussein Othman, (2001.) Principles of Administrative Law, University Press House, Alexandria.
- Abdul-Wahhab, Ali Muhammad (1982): Introduction to Administration, Institute of Public Administration, Riyadh.
- Abdul-Wahhab, Ali Muhammad, (1982): Introduction to Administration, Riyadh, Institute of Public Administration.
- Obeidat Thouqan, Adass Abdel-Rahman, and Abdel-Haq Kayed (2001) Scientific Research: Its Concept, Tools, and Methods, 6th Edition, Dar Al-Fikr for Printing and Publishing, Amman.
- Othman, Khalil, (1998): Administrative Organization in the Arab Countries, Cairo, Publications of the League of Arab States
- Ammar, Hamid and Youssef Mohsen, (2006): Education Reform in Egypt, Bibliotheca Alexandrina.
- Van Dalen, Duet is Born (1985) Psychological and Educational Assessment and Measurement, Egyptian House of Thought, Anglo Bookshop, Cairo, Egypt.
- For Culture, Supreme Council (2006): Conference on Education for All in the Knowledge Society, Egypt, Cairo.
- Mustafa, Salah Abdel-Hamid and Omar, Fadwa Farouk (2007). Educational Administration and Planning. Al-Rushd Library. Riyadh: Kingdom of Saudi Arabia. 1st Edition.
- Mutawa, Ibrahim, Ismat Hassan, and Amina Ahmed, (1999): Administrative Fundamentals of Education, 3rd edition, Dar Al-Shorouk, Jeddah.
- Melhem, Sami Muhammad, (2000) Measurement and Evaluation in Education and Psychology, Amman, Dar Al Masirah.
- Mansour Rashid, (2004): centralization and decentralization in educational administration in Palestine from the point of view of principals and principals of schools in the northern governorates of the West Bank) unpublished master's thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine
- Nashwan, Yaqoub, (1991): Educational administration and supervision between theory and practice, 3rd edition, Amman Dar Al-Furqan.
- Ministry of Education Law of the Ministry of Education No. 22 of (2011), Iraqi Gazette, Baghdad.
- Yahya, Muhammad Hussein, (2000): "School Administration," Dar Al-Fikr Al-Arabi Al-Mo'asir, 2nd edition.

