

التوجه نحو اللامركزية وفق نظرية النظم العامة للودفيج فون لدى مديري المدارس الابتدائية في

محافظة بغداد

م.د. محمد عبد الكريم جعو

الجامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية / قسم التربية الخاصة

mohammed.a@uomustansiriyah.edu.iq

الملخص

هدف البحث الحالي التعرف على (التوجه نحو اللامركزية وفق نظرية النظم العامة للودفيج فون لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد)، وشمل مجتمع البحث على جميع مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد بجانب (الرصافة الاولى، والثانية، والثالثة) وللعام الدراسي (٢٠٢٤ - ٢٠٢٥) والبالغ عددهم (١٣٥٨) مدير ومديرة، من مجتمع البحث الحالي، وتكونت عينة البحث من (٣٠٠) مدير ومديرة بنسبة ٢٢% من المجتمع الكلي، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث ببناء مقياس للتوجه نحو اللامركزية وفق (نظرية النظم العامة للودفيج فون Ludwig von, ١٩٦٨)، ويعد المؤسس الرئيسي لهذه النظرية، والذي تكون من خمس مجالات (المجال الاول (الشمولية تفويض الصلاحيات)، وتكون من (٥) فقرات، المجال الثاني (المرونة الادارية)، وتكون من (٤) فقرات، المجال الثالث (الشراكة الادارية المجتمعية)، وتكون من (٥) فقرات، المجال الرابع (صنع القرار)، وتكون من (٤) فقرات، المجال الخامس (توظيف الموارد (المدخلات والمخرجات))، وتكون من (٣) فقرات)، وقام الباحث ببناء الفقرات التي تكون إجاباتها مناسبة لمديري المدارس، مع إمكانية تطبيقها، وتكون مراعية للوقت المخصص لتطبيق المقياس، وبلغ عدد الفقرات (٢١) فقرة، وبعد عرضها على الخبراء تم الإبقاء على جميع فقرات المقياس في ضوء المفهوم النظري للتوجه نحو اللامركزية.

الكلمات المفتاحية: (اللامركزية، مديري المدارس الابتدائية).

The trend towards decentralization according to the general systems theory among primary school principals in Baghdad Governorate

Dr. Mohammed Abed . K. Jaoo

Al-Mustansiriya University / College of Basic Education / Department of Special Education

mohammed.a@uomustansiriyah.edu.iq

Abstract

The current research aims to identify the orientation towards decentralization, according to Ludwig von General Systems Theory, among primary school principals in Baghdad

Governorate. The research population included all primary school principals in Baghdad Governorate (Al-Rusafa 1st, 2nd, and 3rd districts) for the academic year 2024-2025, totaling 1358 principals. The research sample consisted of 300 principals, representing 22% of the total population. To achieve the research objectives, the researcher developed a scale to measure orientation towards decentralization based on Ludwig von General Systems Theory (1968), the main founder of this theory. The scale comprises five domains: (1) Inclusiveness and Delegation of Authority (5 items); (2) Administrative Flexibility (4 items); (3) Community-Administrative Partnership (5 items); (4) Decision-Making (4 items); and (5) (Resource utilization (inputs and outputs)), consisting of (3) items. The researcher developed items whose responses would be suitable for school principals, with feasibility and consideration for the time allotted for administering the scale. The total number of items was (21). After review by experts, all items were retained in the scale in light of the theoretical concept of decentralization.

Keywords: (Decentralization, Primary School Principals).

الفصل الأول

التعريف بالبحث

مشكلة البحث

إنَّ التوجه نحو مبدأ اللامركزية أصبح ضرورة ملحة في المؤسسات الادارية ومنها المؤسسات التربوية التعليمية، حيث ان هذا التوجه يحمل في طياته الكثير من الاساليب والطرق الميسرة للعمل الاداري في تلك المؤسسات، ونظراً لما تشهده مؤسساتنا التربوية والتعليمية من الضعف في بعض اساليبها وطرقها التقليدية لابد من التحول ومواكب التغيرات الادارية في تلك المؤسسات، مما يضيفي عليها من تحولات وحلولاً لمشاكلها الجوهرية، كما ينطوي على أهميتها في مواكبة التطورات الحاصل في مجالاتها الادارية والتعليمية وتطويرها بشكل يصب في مصلحة واهداف المؤسسة التربوية.

إنَّ التربية بمفهومها العام تتكون من مجالات متعددة، يؤثر كل مجال منها على الاخر، ولتحقيق مخرجات تربوية جيدة لابد من النظر الى تلك المجالات على انها الاساس القادر على مواكبة وتحديث التغيرات الطارئة والمستقبلية على تلك المؤسسة، لابد ان يكون كل عنصر على

درجة عالية من الاتقان. ولعل التوجه نحو مبدأ اللامركزية من اهم هذه المبادئ القادرة على تغيير بعض السياسات والبرامج الادارية التعليمية وترجمة اهدافها بصورة يسهل توقعها. ومن اجل تحقيق تلك الاهداف المرجوة لابد من ان تكون ادارات المدارس على مستوى ودراية عالية من العمل بهذا المبدأ بما تمتلكه من كفاءة في معالجة المشكلات الادارية والفنية التي تواجهها بأسلوب يحاكي التطورات الحديثة والمتجددة في التفكير والتحليل المنطقي.

(فريدريك فون، ٢٠١١)

أهمية البحث

إنَّ المؤسسة التربوية التعليمية بحاجة الى ديمومة التغيير المستمر لمواكبة التطورات الحاصلة في جميع مفاصلها الادارية والتربوية. خاصتاً اذا كانت حريصة على تقديم افضل الخدمات لأفرادها سواء كانت تلك الخدمات ادارية تربوية او تعليمية مما يتيح الفرصة على ان تكون انموذجاً يحتذى به من قبل المؤسسات المنافسة لها وخاصتاً نحنُ في زمن السرعة والتطور وستكون رائداً وانموذجاً يحتذى به من قبل المؤسسات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية الأخرى، كما ان الجهود التي يبذلها العاملون في تلك المؤسسات والمحاولات الرامية الى التوجه نحو اللامركزية اصبح السمة الغالبة والصفة الملحة للعمل بها، فلا بد من وجود بعض المتطلبات للعمل بلا مركزية فهي بحاجة الى (وجود قيادات ادارية قادرة على ان تلعب دوراً ادارياً تربوياً في توجيه العملية التعليمية بالاتجاه الذي يحقق الاهداف المنشودة لتلك المؤسسة).

(العلواني ، ٢٠٠٦ : ١٣)

ومن هذه المنطلقات الادارية تظهر أهمية البحث الحالي ضمن المجال التربوي و الاداري لسبب رئيسي هو: أن العمل باللامركزية بحاجة الى تغيير خارطة المؤسسة الادارية بكافة تفاصيلها. ولكنها ليست بمعزل عن النظام التربوي القائم في المجتمع. و أن العاملين على التوجه نحو اللامركزية يُعول عليهم في تقديم افضل الخدمات لتلك المدارس وتطويرها في خدمة المجتمع. ومما لاشك فيه ان مثل هذه المعلومات النظرية والتطبيقية في هذا المجال فوائدها وأهميتها من ناحيتين:

أولاً: الناحية النظرية: حيث تتمثل الأهمية فيما يقدمه هذا البحث من معلومات تكاد تكون إضافة مكملة لما سبقه من الابحاث التي تناولت ذلك المفهوم.

ثانياً: الناحية التطبيقية: تظهر الأهمية في نتائج البحث الحالي ذات الفائدة للعاملين بالتوجه نحو اللامركزية، بما يزودهم من معلومات مهمة وذات ارتباط اداري غير مقيد لمدراء المدارس الابتدائية.

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى التعرف:

- ١- على مستوى التوجه نحو اللامركزية وفق نظرية النظم العامة للودفيج فون لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد في الرصافة (الاولى والثانية والثالثة).
- ٢- فرق العلاقة في التوجه نحو اللامركزية وفق نظرية النظم العامة للودفيج فون تبعاً للنوع (ذكور - أناث)، ومدة الخدمة (قصيرة - طويلة).

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بمديري المدارس الابتدائية الحكومية في بغداد الرصافة (الأولى والثانية والثالثة).

تحديد المصطلحات

أولاً : اللامركزية:

- ١- توزيع الصلاحيات الإدارية والمالية والسياسية من الادارة العليا المركزية إلى الوحدات الإدارية الادنى منها (كالمعاهد، والمدارس،...).

(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي سميث، أوتشي ١٩٧٦)

- ٢- مفهوم يُعنى بتنوع ادوار السلطة والمسؤولية باتخاذ القرارات بعيداً عن مركز السلطة الواحدة، ونقلها إلى مستويات أدنى أو وحدات أصغر داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

(الشيباوي: ٢٠١٧)

ثانياً: نظرية النظم العامة: وعرفها لودفينج فون ١٩٤٥: اطار علمي متعدد التخصصات يدرس الهياكل التنظيمية للمؤسسات على اساس اعتبارها كلاً مترابط يتكون من اجزاء متفاعلة فيما بينها، تهدف الى طرح القوانين والقرارات المشتركة التي تصب لصالح المؤسسة.

ثالثاً: مدير المدرسة الابتدائية: هو المسؤول الإداري والتربوي الأول في المدرسة، ويتولى الاشراف على جميع جوانب العملية التعليمية والإدارية داخل المدرسة، ويعمل على تفعيل بيئة تعليمية محفزة للتلامذة والمعلمين وضمان سير العملية التربوية التعليمية وفقً للقوانين والتعليمات الصادرة من الوزارة. (وزارة التربية الجمهورية العراقية)

التعريف النظري: ويعرف الباحث اللامركزية: عملية تنظيمية ادارية لتجديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال التعليمات والقرارات والأنظمة و عدم اعتمادها على نقطة مركزية واحدة، مما يسهل من العمل الاداري حيث تؤدي الى المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات الطارئة والمستقبلية. التعريف الإجرائي: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب (مديري المدارس الابتدائية) ويقاس من خلال استجاباتهم على مقياس (التوجه نحو اللامركزية).

الفصل الثاني

الإطار النظري - دراسات سابقة

إنّ ما تشهده المؤسسات التربوية والتعليمية اليوم من تطورات علمية وتكنولوجية تنعكس بحد ذاتها على كثير من الجوانب الإدارية والعملية المختلفة بكافة مجالاتها، إلا أن كثيراً من الباحثين التربويين فقد وصفوا القرن الحالي بأنه عصر التوجه نحو اللامركزية، لذلك عدت من العوامل التي تتطلب من العاملين التكيف معها من خلال التجديد والتحديث في كافة مجالاتها الإدارية والتربوية. (الزيودي ، ٢٠٠٨ : ١٩١).

وبالرغم من تعدد المشكلات التي تواجهها المؤسسات التربوية سواء كانت تلك المشكلات (إدارية، بشرية، مالية وغيرها) في العمل الإداري. التي اشارت اليها بعض التجارب العالمية والدراسات المتخصصة وعلى اعتبار التوجه نحو اللامركزية يعد عمل شامل وتغيير جذري لكافة مفاصل المؤسسة التربوية. وجاءت اللامركزية كنتيجة للمشكلات التي توارثت من خلال العمل

بالمركزية ولعدة مشكلات منها (المشكلات الإدارية والهيكلية، البيروقراطية المركزية المقيته التي بدورها تؤدي إلى تعقيد الإجراءات وبطء في بعض القرارات، خاصة في الخدمات اليومية المستمرة). فقد تواجه اللامركزية في تطبيقها بعض المشكلات و التحديات البشرية و نقص الكفاءات وعدم توسيع الصلاحيات دون تأهيل الكوادر (كمديري المدارس أو معاونين) وهذا بدوره يؤدي إلى فشل تطبيق مبدأ اللامركزية. ومن التحديات التي تواجهها اللامركزية هي المقاومة للتغيير والتمسك بالسلطة المركزية من قبل بعض الإداريين أو ما تناولته الثقافة المجتمعية.

لذا تعمل اللامركزية على معالجة بعض المشكلات التي تواجهها المؤسسات ومما تقدم تتضح أهمية اللامركزية في عمل المؤسسات التربوية التعليمية ومنها مايلي:

أهمية اللامركزية في الادارة التربوية

- تحسين فاعلية العمل الاداري.
- العمل على حل المشكلات الادارية البيروقراطية المستمرة.
- العمل على التطوير والتجديد المستمر من خلال مواجهة التغيرات الآنية والمستقبلية.
- ونرى من خلال اهمية العمل بالتوجه نحو اللامركزية ان نجاحها يتطلب بنية تحتية ادارية مدروسة لكافة جوانبها ومفاصلها الادارية والتربوية.
- وهناك عدة معايير وخصائص وسمات للامركزية التي تميزها عن المركزية، وهي كالاتي:

أولاً: المعايير الأساسية للامركزية (Standards)

- ١- توزيع السلطة والقرارات كلا حسب مكانته الإدارية والعملية ونقل الصلاحيات من الإدارات المركزية إلى المستويات الاخرى (المديريات، المدارس).
- ٢- تمكين مدراء المدارس من اتخاذ القرارات التي تصب في صالح المؤسسة ومنها(اختيار المناهج، التمويل، والتوظيف).
- ٣- شفافية العمل في المؤسسة من خلال آليات عمل واضحة لمتابعة الوحدات الادارية وبصورة مستمرة.

٤- المرونة والتكيف مع المتغيرات الطارئة من خلال رسم سياسات تربوية وفقاً لاحتياجات المؤسسة.

ثانياً/ خصائص اللامركزية (Characteristics)

- ١- تفويض الصلاحيات الإدارية (كالموارد البشرية، الموارد المالية) مع البقاء على التخطيط الاستراتيجي مركزياً. لتفادي المشكلات المتكررة.
- ٢- التنوع في اختيار درجات اللامركزية فقد تكون (كاملة، جزئية، إدارية).
- ٣- التكيف السريع على حل المشكلات الادارية الانية دون بيروقراطية مركزية.
- ٤- التوافق مع معطيات المركز من خلال الاستقلالية الادارية والانضباط للمعايير المجتمعية (جودة التعليم، المساواة، السلم الوظيفي).

ثالثاً/ سمات اللامركزية:

- ١- التمويل الذاتي من خلال ما تستقطبه من الادارات العليا وفق خطط استراتيجية معينة.
 - ٢- الابتكارات التربوية التعليمية من خلال تطوير مشاريع تعليمية نوعية تلبي حاجات العاملين.
 - ٣- المسؤولية من خلال تنمية روح العمل الجماعي لدى العاملين والإداريين تجاه القرارات المتخذة.
 - ٤- اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
 - ٥- مقاومة التغيير التي تواجهها المؤسسة وهذا بطبعه يشكل عند بعض العاملين ردة فعل ادارية كانت او تربوية. (عبد الرضا، علي: ٢٠١٥: ٣٣).
- كما وتعمل اللامركزية الإدارية على معالجة العديد من المشكلات الشائعة التي تواجه المؤسسات الإدارية المركزية، ومنها ما يأتي:

- ١- اتخاذ القرارات تركز وتتخذ القرارات من المؤسسة حصراً وهذا بدوره يؤدي إلى تقليل العمل الروتيني التي تواجهه الادارة المركزية مثل (الإجراءات، وطول فترات للحصول على الموافقات، تعطل تقديم الخدمات ومشاريع التنمية المؤسساتية في الوقت المناسب).

- ٢- اتخاذ وملاءمة بعض القرارات لواقع وطموح المؤسسة: فالقرارات الصادرة من المؤسسة الموحدة تراعي بعض الخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمؤسسة، مما يزيد من فعاليتها في العمل الاداري.
- ٣- توفير جميع احتياجات المؤسسات البعيدة عن المركز أو النائبة: الإدارة اللامركزية قد تركز الموارد والاهتمام على المؤسسات القريبة والبعيدة عن المركز على حدا سواء. مما يمنح المؤسسة بضمان توجيه الخدمات والاستثمارات بشكل أفضل وفق أولويات كل مؤسسة كلا حسب احتياجاته، مما يعزز العدالة التنموية.
- ٤- قوة المشاركة والمساءلة: كلما كان العاملون على دراية واضحة بعمل المؤسسة فإن ذلك يشعرهم بوحدة الفريق وقدرتهم على التأثير أو محاسبة المسؤولين عن تقديم الخدمات في مؤسساتهم وهذا يزيد من شفافية العمل الإداري.
- ٥- تشجيع الابتكارات والتجريب: تحرير العاملين من القيود المركزية الشديدة من خلال تجريب حلول جديدة ومتطورة تناسب مع ظروف المؤسسة.
- ٦- التشجيع على التنمية المحلية من خلال تمكين المؤسسات التربوية من إدارة شؤونها التنموية بنفسها مما يحفز العاملين على روح المبادرة، والعمل التعاوني.
- ومما تقدم نرى ان اللامركزية الناجحة تتطلب بناء قدرات قوية للمؤسسات التربوية سواء كانت (افراد عاملين، احتياجات مالية، او تقنية او فنية) من خلال توفير ايدي عاملة متدربة و موارد مالية مستقرة، وهذا لا يمنع من وجود اطر رقابية مستمر لمراقبة العمل وبشكل دوري.
- باختصار يمكن القول بأن اللامركزية في المؤسسات الإدارية هي أداة فاعلة لتحقيق حوكمة منظمة أكثر كفاءة وفاعلية وعدالة واستجابة لكافة متطلبات المؤسسة، مما تعالجه من اختناقات المركزية المقيته وتقرب وجهات النظر بين الادارة العليا و المرؤوسين وتعزز خطة التنمية التشاركية للمؤسسة وافرادها.
- وقد تطرح بعض الأسئلة الشائعة ما هو الفرق بين (المركزية واللامركزية) وهذا بدوره يتمحور حول توزيع أدوار السُّلطة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وهي كما يأتي:

المركزية

- ١- تكون فيها الادارة العليا هي المسؤول الأول عن اتخاذ القرارات تُتخذ من مستوى إداري مركزي فقط وغير قابلة للنقاش او التعديل.
- ٢- البطء في معالجة المشكلات الانية والمستقبلية بسبب الروتين المعتاد عليه.
- ٣- تقييد الابتكارات والتجديد مرفوض لأي سبب كان.
- ٤- الوحدات أو الإدارات الفرعية تُنفذ فقط دون اعتراض.
- ٥- تكون السيطرة والرقابة شديتان من المركز (الإدارة العليا).

اللامركزية

- ١- تكون فيها وحدة القرار مشترك.
 - ٢- سهولة التنسيق والتكيف.
 - ٣- تقليل التكرار والازدواجية في الاعمال اليومية.
 - ٤- سرعة رد الفعل لإيجاد الحلول للمشكلات المتكررة.
 - ٥- مرونة في التوافق مع الاحتياجات المطلوبة مما يخفف الجهود عن الإدارة العليا.
 - ٦- التشجيع على الابتكار ورفع كفاءة العاملين وتطويرهم.
- ومما تقدم نرى انى اغلب المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تجمع بعملها بين المركزية واللامركزية بعمل توافقي في المؤسسة الإدارية مما يزيد حدة انضباطها ادارياً ومرونتها في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات وهذا بدوره يزيد من فرص تحقيق الاهداف المرجوة للمؤسسة.
- مبررات العمل وفق مبدأ اللامركزية الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية:**

يرى اغلب الباحثين بالمجال الاداري التربوي ان العمل وفق مبدأ اللامركزية الإدارية أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية، والتي تعكس توجهات نحو توسيع السلطات الإدارية وتقويض الصلاحيات من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، مثل القيادات المتمثلة بمديري المدارس، و لتحقيق فاعلية أعلى في الأداء الاداري والتربوي، ومن هنا برزت لدى مديري المدارس الحكومية العديد من المبررات التي تعمل على تبني مبدأ اللامركزية وفق سياقات محلية وعالمية

معمول بها مما يجعل تطبيقها أمراً ضرورياً وملحاً في وقت التغيرات التربوية والإدارية المتسارعة ولعدة اسباب منها ما يلي:

أولاً: على المستوى الإداري، تتميز اللامركزية بمرونة عالية في اتخاذ و صنع القرارات وتطبيقها بما يتلاءم مع اهداف المؤسسة التربوية ومتطلباتها، بعيداً عن الالتزامات البيروقراطية للإدارة المركزية، الأمر الذي يؤدي إلى تسريع وحل المشكلات الأنية والتكيف مع المتغيرات المستجدة، كما أنها تسهم في تطوير كفاءة استخدام الموارد البشرية في الجانب التربوي والاقتصادي والاجتماعي، من خلال منح المديرين حرية أكبر في توجيه الافراد العاملين نحو الأولويات الفعلية للعمل الإداري والتربوي.

ثانياً: على المستوى التربوي، تعد اللامركزية وسيلة لتعزيز المشاركة الفاعلة في وضع الخطط الاستراتيجية من قبل الكادر التربوي والإداري وتنفيذ اهدافها المبرمة سابقاً، مما ينمي لديهم روح الفريق والانتماء، ويؤدي إلى تطوير ادائهم الفردي والجماعي للعاملين، كما أنها تتيح للمديرين فرصة تحسين مهاراتهم القيادية والإدارية، من خلال تحمل مسؤولياتهم اتجاه القرارات المتخذة لحلول المشكلات التربوية التي يواجهونها في العمل الاداري.

ثالثاً: على المستوى الاجتماعي، تساهم اللامركزية في تعزيز مبدأ الشراكة بين المدرسة والمجتمع، حيث يكون فيها مدير المدرسة أكثر قدرة على التواصل مع أولياء الامور واستثمار إمكاناتهم في دعم العملية التربوية، وهذا السبب يعزز مكانة المدرسة كمؤسسة تربوية واجتماعية لها دورها المحوري في التنمية المجتمعية بصورة اكثر كفاءة وفاعلية.

ومما تقدم نرى ان مبدأ اللامركزية هو ليس مجرد خيار تنظيمي بل هو استراتيجية متجدده تُمكن المدرسة من تحقيق أهدافها التربوية والادارية بكفاءة عالية، من خلال استجاباتها المباشرة لمتطلبات بيئة العمل التربوية و الادارية ما يتطلب من صناع القرار (السلطة العليا) في المؤسسة التربوية دعم تطبيق مبدأ اللامركزية وتوفير متطلباتها لأساسية لضمان تحقيق اهداف المؤسسة.

النظريات المفسرة لمبدأ اللامركزية

- نظرية النظم العامة: (General Systems Theory - GST)

تُعد نظرية النظم العامة (General Systems Theory) من النظريات الحديثة التي أثرت بشكل كبير في مختلف مجالات المعرفة، ومنها الإدارة التربوية، و نشأت هذه النظرية على يد العالم لودفيج فون بيرتالانفي (Ludwig von Bertalanffy) الأب المؤسس لهذه النظرية في ستينات القرن الماضي، وطرح فكرته عن "النظام المفتوح" ووسعها لاحقاً في كتابه الأساسي "نظرية النظم العامة" عام (١٩٦٨).

وتهدف هذه النظرية إلى دراسة كافة مجالات المؤسسة المختلفة ومنها المؤسسات التربوية التعليمية بوصفها نظاماً تتفاعل كل اجزائه مع بعضها البعض وتتبادل ذلك التفاعل او التأثير بصورة مباشرة مع البيئة المحيطة بها. ففي مجال الإدارة التربوية، تنظر هذه النظرية إلى المؤسسة التربوية (كالمدرسة أو المعهد أو الجامعة) على انها نظام كلاً متكامل ويتكوّن من مجموعة من العناصر أو الوحدات (مثل مديري المدارس، والمعاونين، والمعلمين، والتلامذة، المناهج)، وهذه العناصر ترتبط ببعضها بعلاقات تفاعلية ادارية وتربوية، وتعمل جميعها بنسق واحد وفق اليات محددة لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

و ما يميز نظرية النظم العامة في الإدارة التربوية هو الاتي:

- تركز على التكامل والتفاعل في كل أجزاء النظام التربوي.
- تؤكد على أهمية البيئة الخارجية وتأثيرها المباشر على عمل المؤسسة التربوية.
- ترى إلى ان العملية الإدارية اعتبارها عملية ديناميكية تفاعلية قائمة على اساس المدخلات والعمليات الاخرى والمخرجات.

• تؤكد على حل المشكلات بشكل كلي وليس جزئي، من خلال فهم العلاقات بين مجالات

النظام.

إنّ العمل وفق نظرية النظم في الإدارة التربوية يساعد مديري المدارس التربويين على التخطيط، والتنظيم. والتقييم، بشكل أكثر فاعلية، مما يعزز القدرة على التوازن مع التغيرات والتحديات الآتية

والمستقبلية التي تفرضها البيئة المحيطة بالمؤسسة. ومن هذا المنطلق نود ان نبين ان نظرية النظم تُعد إطارًا تحليليًا متكاملًا مهمًا لفهم وتحسين الأداء المؤسسي في المجال التربوي والتعليمي.

المفاهيم الأساسية لنظرية النظم العامة

تعد نظرية النظم العامة دراسة شاملة لكل مفاصل واجزاء المؤسسة الادارية على اعتبارها نظام متكامل لفهم عمل المؤسسة على اعتبارها نظام إداري مفتوح معقد، فمن خلالها يتم فهم الانظمة المتعاملة في المؤسسة. فتعمل المؤسسة على توفر لغة ومفاهيم مشتركة للعاملين في مختلف تخصصات المؤسسة لفهم التعقيد الاداري، وتعد نظرية النظم ذات رؤية شمولية تشجع النظر على حل المشكلات المستمرة في المؤسسة التربوية من خلال فهم التعقيد في العملية الادارية حيث يتم تقديم أدوات لفهم وتصميم وإدارة المؤسسة وفق اجراءات اكثر انفتاحاً واطل تعقيداً في المؤسسة الادارية. فمن خلال فهم سلوك المؤسسة المتبع تساعد في توقع ردود فعل النظام على التغييرات أو التدخلات. وتعمل نظرية النظم وفق عدة انظمة وبما ان النظام (System) هو مجموعة من العناصر (أو المجالات) المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بشكل منظم ودقيق لتحقيق هدف معين. فتكونت نظرية النظم من عدة مجالات وهي: (الشمولية والترابط الداخلي، التفاعل مع البيئة الخارجية، التغذية الراجعة (Feedback)، الديناميكية والتكيف، مدخلات ومخرجات النظام)

١- الشمولية والترابط الداخلي: مبدأ يشير إلى أن المؤسسة تعمل وفق خطة تشمل جميع المجالات الادارية والتربوية بنسق اداري واحد، و لا تُهمل أي جزء منها.

٢- التفاعل مع البيئة الخارجية: عملية تواصل وتبادل مستمر بين المؤسسة (النظام الداخلي وبين العوامل والمؤسسات والبيئة المحيط بها)، بهدف التوافق، والاستجابة للتغيرات والاحتياجات المتبادلة بينها وبين المؤسسات المناظرة لها.

٣- التغذية الراجعة (Feedback) : آلية عمل ادارية للتحكم والتكيف أو للتغيير في انظمة المؤسسة. (العتوم ، واخرون، ١٤٨ : ٢٠١٣).

٤- الديناميكية والتكيف: القدرة على التطوير والتفاعل المستمر مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، بما يمكّن المؤسسة التربوية من التجديد المستمر وتحقيق اعلى فاعليات الكفاءة.

أما التكيف، هو مرونة المؤسسة التربوية في الاستجابة للتغيرات الطارئة أو المتوقعة (الآنية والمستقبلية)، من خلال تعديل وحذف و إضافة كل ما يضمن استمرارية العمل الإداري.
٥- مدخلات ومخرجات النظام: ويقصد بها جميع الموارد والعناصر التي تدخل إلى النظام الإداري في المؤسسة وتستخدم في تطويره بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

دراسات سابقة

- دراسة (عبد الله بن عبد العزيز الشدادي، ٢٠١٢) عنوان الدراسة (واقع تطبيق اللامركزية في الإدارة التربوية بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق اللامركزية في الإدارة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، واستكشاف التحديات التي تواجه تطبيقها، واقتراح حلول لتفعيلها بشكل أفضل. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة على عينة من مديري الإدارات التعليمية والمشرفين التربويين. وتكونت عينة البحث من ٢٣٦ مدير ومشرف تربوي وأظهرت النتائج:

١- أن تطبيق اللامركزية لا يزال محدودًا ويواجه العديد من المعوقات، أبرزها ضعف الصلاحيات الممنوحة للإدارات التعليمية.

٢- نقص في الكفاءات الإدارية المؤهلة لإدارة الشؤون التربوية ضمن نموذج لامركزي.

٣- ضعف التنسيق بين الوزارة والإدارات التعليمية المستقلة يؤثر سلبًا على الأداء المؤسسي.

- دراسة **Emiliana Vegas & Joana Silva** ٢٠١٣ -

"Decentralization and School-Based Management Policies: A Comparative Study of Their Impact on Educational Outcomes"

هدفت الدراسة التعرف على أثر تطبيق سياسات اللامركزية والإدارة المدرسية (School-Based Management) الذاتي على جودة التعليم في مجموعة من الدول النامية والمتقدمة. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات مقارنة من أنظمة تعليمية مختلفة لتحديد كيف تؤثر اللامركزية على مخرجات التعليم من حيث التحصيل الأكاديمي والكفاءة الإدارية، وأظهرت النتائج:

- ١- أن تطبيق اللامركزية بنجاح يتطلب وجود بنية تنظيمية قوية، ومساءلة واضحة، ومشاركة فعالة من المجتمع المحلي.
- ٢- في الدول التي تُمنح فيها المدارس صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات (مثل تعيين المعلمين أو تخصيص الميزانيات)، يُلاحظ تحسّن في الأداء الأكاديمي للطلاب.
- ٣- التحول نحو اللامركزية دون دعم كافٍ أو دون بناء القدرات الإدارية قد يؤدي إلى نتائج عكسية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة واجراءاته

يتضمن الفصل الحالي تحديد لمنهجية الدراسة من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي، بدءاً من وصف مؤشرات مجتمع الدراسة وإعداد أداة الدراسة، وإجراءات من صدق وثبات، واستعمال الاجراءات الاحصائية في الدراسة الحالية. وسيتم استعراض ذلك وعلى النحو الاتي:

أولاً / منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالي المنهج البحث الوصفي في ضوء متغيرات الدراسة وأهدافه، والذي يعد الانسب لدراسة الظواهر التربوية والادارية، إذ لا يقتصر هذا المنهج عن كشف جوانب وتحديد العلاقات بين عناصره أو بينها أو بين ظواهر دراسية أو نفسية أو اجتماعية أو ادارية، ولا تقف الدراسة الوصفية عند حدود وصف الظاهرة موضوع الدراسة المعينة، إنما يذهب أبعد من ذلك فيحلل، ويقارن، ويقيم، ويفسر، وصولاً إلى تقييمات تربوية ذات معنى يزيد بها معرفة الباحث عن تلك الظاهرة، (الزوبعي وآخرون، ١٩٨١: ٥٣).

ثانياً/ إجراءات الدراسة (Procedures of Research) :

١- مجتمع الدراسة (Society of Research):

يتكون مجتمع الدراسة الحالي من مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد لمديريات الرصافة (الأولى، والثانية، والثالثة) للسنة الدراسية ٢٠٢٥-٢٠٢٦. والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (١)

مجتمع البحث موزع حسب مديريات التربية ومدة الخدمة والجنس

المجموع	أكثر من (٥) سنوات		أقل من (٥) سنوات		مدة الخدمة مديريات التربية
	أ	ذ	أ	ذ	
٢٦٣	٣٦	٤٧	٦٠	١٢٠	الرصافة الأولى
٥٠٩	٥٥	٥١	٧٣	٣٣٠	الرصافة الثانية
٥٨٦	٥٣	٢٧	٢٢٠	٢٨٦	الرصافة الثالثة
١٣٥٨	١٤٤	١٢٥	٣٥٣	٧٣٦	المجموع

عينة الدراسة/ العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي طبق عليه المقياس، يختارها الباحث على وفق اجراءات جزء من مجتمع الدراسة تمثيلاً حقيقياً (داود وعبد الرحمن، ١٩٩٠: ٧٨). تكونت عينة الدراسة الحالي من (٣٠٠) مدير ومديرة والجدول الاتي يبين ذلك:

الجدول (٢)

عينة البحث موزعة حسب مديريات التربية والخدمة والجنس

المجموع	أكثر من (٥) سنوات		أقل من (٥) سنوات		مدة الخدمة مديريات التربية
	أ	ذ	أ	ذ	
١٠٥	٢٣	١٨	٣٦	٢٨	الرصافة الأولى
٩٩	٢٢	٢٣	٣٢	٢٢	الرصافة الثانية
٩٦	١٠	١٦	٣٥	٣٥	الرصافة الثالثة
٣٠٠	١١٢		١٨٨		المجموع الكلي

أداة الدراسة

مقياس/ التوجه نحو اللامركزية

قام الباحث ببناء (مقياس اللامركزية) وفق نظرية النظم العامة للودفيج فون والذي تكون من خمس مجالات (المجال الاول (الشمولية والترابط الداخلي)، وتكون من (٥) فقرات، المجال الثاني (التفاعل مع البيئة الخارجية)، وتكون من (٤) فقرات، المجال الثالث (التغذية الراجعة)، وتكون من (٥) فقرات، المجال الرابع (الديناميكية والتكيف)، وتكون من (٤) فقرات، المجال

الخامس (مدخلات ومخرجات النظام)، وتكون من (٣ فقرات)، وقام الباحث ببناء الفقرات التي تكون إجاباتها مناسبة لمديري المدارس، مع إمكانية تطبيقها، وتكون مراعية للوقت المخصص لتطبيق المقياس، وبلغ عدد الفقرات (٢١) فقرة، وبعد عرضها على الخبراء تم الأبقاء على جميع فقرات المقياس في ضوء المفهوم النظري للتوجه نحو اللامركزية.

تحديد مفهوم التوجه نحو اللامركزية

اعتمد الباحث على وجهة نظر "لودفيج فون" وعرف الباحث اللامركزية على انها (عملية تنظيمية ادارية لتجديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال التعليمات والقرارات والأنظمة و عدم اعتمادها على نقطة مركزية واحدة، مما يسهل من العمل الاداري حيث تؤدي الى المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات الطارئة والمستقبلية).

التحقق من صلاحية الفقرات

اعتمد الباحث في التحقق من صلاحية فقرات المقياس البالغة (٢١) فقرة في قياس التوجه نحو اللامركزية على الصدق الوصفي (Descriptive Validity) الذي يعتمد أساساً على الحكم الاكثر موضوعية في الحكم الإحصائي.

الثبات

وقد اعتمد الباحث طريقة الاتساق الداخلي لكونها مناسبة لطبيعة مقياس التوجه نحو اللامركزية وقام بحساب الثبات على عينة التحليل الإحصائي وبلغ معامل الثبات بمعادلة "ألفا - كرونباخ" (٠,٨٤)، ويُعد معامل ثبات عالي (Cronbach, 1964 : 298).

الصورة النهائية للمقياس

بعد اعداد المقياس واكمال الإجراءات الاحصائية التي تحققت في الخطوات السابقة للمقياس أصبح مقياس التوجه نحو اللامركزية بصيغته النهائية مكون من (٢١) فقرة، ويمنح المستجيب لكل فقرة درجة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

تضمن هذا الفصل عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، على وفق الأهداف التي تم عرضها في الفصل الأول، ومناقشة النتائج في ضوء نتائج الدراسات السابقة، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري، ومن ثم الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات بموجب تلك النتائج وأدناه عرض لنتائج الدراسة:

الهدف الأول/ التعرف على مستوى التوجه نحو اللامركزية وفق نظرية النظم العامة للودفيج فون لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد الرصافة (الأولى، والثانية، والثالثة).

تم إستخراج المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد العينة البالغة عددهم (٣٠٠) مديراً ومديرة إذ بلغ (٨,٥) درجة، وبأنحراف معياري مقداره (٥,٣٣) درجة، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسطين الحسابي والنظري للاختبار البالغ (١٢,٥) درجة، استعمل الاختبار التائي (t-test) لعينة واحدة، وللتحقق من هذا الهدف قام الباحث بتطبيق مقياس التوجه نحو اللامركزية وفق نظرية النظم العامة للودفيج فون والمتكون (٢١) فقرة موزعة على خمس مجالات على عينة الدراسة البالغة (٣٠٠) مدير ومديرة في المدارس الابتدائية. إذ قام الباحث باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات المستجيبين، ومعرفة دلالة الفرق بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي البالغ (٦٣) درجة، استخدم الباحث ان الاختبار التائي لعينة واحدة، فأظهرت النتائج أن الفرق دال إحصائياً لصالح المتوسط النظري، إذ كانت القيمة التائية المحسوبة (٩,٥٢)، أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبدرجة حرية ٢٩٩، مثلما مبين في الجدول (٣). وهذا يدل على ان مستوى تطبيق مبدأ التوجه نحو اللامركزية لدى مديري المدارس الابتدائية مبدأ مهم وضرورة ادارية وتربوية واجتماعية ملحة فرضتها المتغيرات الحديثة في مجال التربية والتعليم وان رغبتهم للعمل في التوجه نحو اللامركزية تعود لعدة اسباب منها ما يلي:

١- العمل في سرعة اتخاذ القرارات المباشرة لحل المشكلات التي تواجهها المدرسة وبشكل يومي دون انتظار الموافقات الرسمية من الادارات العليا.

٢- تمكنهم من التكيف مع المتغيرات المتسارعة في ظل التطور الهائل في الوسط التربوي التعليمي.

٣- العمل بمرونة عالية وفق آليات توضع من قبل ادارة المدرسة وبصورة اكثر تشاركية.

٤- المشاركة في وضع الخطط اليومية والسنوي دون شروط وقيود ومواقفات الادارة العليا، وهذا بدوره يعمل على (تشجيع المشاركة، رفع الروح المعنوية للكادر ككل، تعزيز العلاقات التربوية).

الجدول (٣)

الاختبار التائي للفرق بين متوسط العينة والمتوسط النظري لمقياس التوجه نحو اللامركزية

عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	درجة الحرية	القيمة التائية	
					المحسوبة	الجدولية
٣٠٠	٨,٥	٥,٣٣	٦٣	٢٩٩	٩,٥٢	١,٩٦

الهدف الثاني/ التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في التوجه نحو اللامركزية وفق نظرية النظم العامة للودفيج فون لدى مديري المدارس الابتدائية على وفق متغير الجنس (ذكور - إناث).

أستخرجت المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لدرجات أفراد العينة في مقياس التوجه نحو اللامركزية تبعاً لمتغير الجنس، مثلما مبين في الجدول (٤). تبين من الجدول ادناه النتائج الآتية:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الجنس للتوجه نحو اللامركزية

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	٦,٢٠	٧,٨٥
اناث	٥,٤٠	٨,١٠

وقد بلغت القيمة (f) للذكور والاناث المحسوبة للفرق بين متوسطات (٥,٤١) وهي أصغر من القيمة الفائية الجدولية البالغة (٣,٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجتي حرية (٢٩٩)، مما

يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه نحو اللامركزية لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الجنس.

ومما تقدم نرى ان نتائج تحليل استجابات عينة البحث البالغة (٣٠٠) مدير ومديرة، تفاوتاً في مستويات تطبيق مبدأ اللامركزية الإدارية عبر المجالات الخمسة. فقد جاء مجال تفويض الصلاحيات بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٠) وانحراف معياري (٠.٥٥)، مما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو منح مديري المدارس حرية أكبر في إدارة شؤونهم ورغبتهم العالية. بينما جاء مجال المشاركة في صنع القرار في المرتبة الثانية بمتوسط (٣.٧٥) وانحراف معياري (٠.٦٢)، وهو ما يشير إلى وجود مستوى متوسط مرتفع من مشاركة الكوادر التدريسية في القرارات الإدارية، أما المجالات الأخرى مثل المرونة الإدارية وتوظيف الموارد المحلية فقد تراوحت بين المستويين المتوسط والمرتفع، في حين جاء مجال تعزيز الشراكة المجتمعية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٢٠)، مما يدل على وجود حاجة لتقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وفق تطبيق مبدأ اللامركزية في المؤسسات التربوية.

- الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً/ الاستنتاجات

- ١- أظهرت نتائج البحث الحالي أن مستوى تطبيق مبدأ التوجه نحو اللامركزية الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية جاء بدرجة متوسطة إلى عالية، مع تفوق مجال تفويض الصلاحيات مقارنة بالمجالات الأخرى للمقياس.
- ٢- هناك تفاوت بين المجالات الخمسة لمبدأ التوجه نحو اللامركزية، حيث كانت المجالات المرتبطة بالقرارات الإدارية التربوية أكثر تطبيقاً من المجالات المتعلقة بالشراكة المجتمعية المحيطة ببيئة المؤسسة وتوظيف الموارد المحلية لصالح المؤسسة.
- ٣- يلاحظ ان هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب نوع الجنس (الذكور والإناث) في استجاباتهم لصالح عينة الذكور، مما يشير إلى اختلافهم في مستوى ممارسة اللامركزية وفق متغير النوع.

٤- ما يزال مبدأ التوجه نحو اللامركزية مقيداً بصورة كبيرة في المدارس الحكومية بسبب القيود البيروقراطية والقرارات الصادرة وغياب التفويض الفعال للمؤسسة من قبل الإدارات العليا.

ثانياً/ التوصيات

- ١- العمل على توسيع الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الحكومية الابتدائية، لتمكينهم من اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية بما يتناسب مع احتياجات المدرسة واهدافها المرجوة.
- ٢- تفعيل مبدأ تعزيز المشاركة الفاعلة للهيئات التربوية والإدارية في عمليات مشاركة القرار لضمان شمولية القرارات بصورة تشاركية اكثر فاعلية. من خلال بناء شراكات قوية مع المجتمع المحلي واستثمار إمكاناته المادية والبشرية في دعم العملية الادارية والتربوية.
- ٣- تنمية المهارات القيادية والإدارية من خلال برامج تدريبية تأهيلية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية وفق أسلوب لامركزي معتمد.

ثالثاً/ المقترحات

- ١- إجراء دراسات لمقارنة مستوى مبدأ التوجه نحو اللامركزية بين المراحل التربوية المختلفة (ابتدائية - متوسطة - إعدادية) في المدارس الحكومية او الاهلية.
- ٢- اقامة دورات تدريبية مكثفة لمعرفة معوقات تطبيق التوجه نحو اللامركزية من وجهة نظر اصحاب القرار في وزارة التربية.
- ٣- العمل على تطوير برامج ادارية وتربوية تستند إلى نتائج البحث الحالي من اجل تهيئة بيئة مدرسية داعمة لمبدأ التوجه نحو اللامركزية.

المصادر

١. داود، عبد الرحمن (١٩٩٠). بناء اختبار مقنن للتفكير التباعدي عند طلبة الإعدادية (بناء وتطبيق)، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - ابن رشد، جامعة بغداد.
٢. رشيد صالح عبد الرضا و علي لفته (٢٠١٥) علاقة القيادة التعليمية بالتجديد الاستراتيجي ونموذج التعلم التنظيمي. (دراسة تحليلية في كليات جامعة المثنى).

٣. الزوبعي، فتحي عبد الرحمن، (١٩٨١)، تعليم التفكير، مفاهيم وتطبيقات ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان الأردن.
٤. سهير أحمد عبيدات (٢٠١٢): النمط القيادي التربوي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية الهندسة التكنولوجية وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٥. العتوم. يمنى أحمد ، حسين محمد عتوم، أسامة عادل حسونة، محمد قاسم مقابلة (٢٠١٣) : مدى ممارسة القيادة الأصيلة وفق نظرية التفوق الإداري من منظور أعضاء الهيئة التدريسية جامعة البلقاء التطبيقية (الأردن).
٦. عربيات & الزيودي (٢٠٠٨). فاعلية برنامج إرشادي لخفض الضغوط لدى أسر الأطفال ضعاف السمع وأثره في تكيف أطفالهم. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، ٢٤(١)، ٢٠١-٢٣٦.
٧. محمد حمزة الزيودي، عماد عبد الرحيم الزغول: (٢٠٠٨) الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بمحافظة العاصمة الأردنية مجلة العلوم التربوية والنفسية (البحرين)، المجلد ٩، العدد ١، الصفحات ١٥٩-١٧٧.
8. cronbach, Lee J. (1964).Essentials of Psychological Testing Lee J. CronbachHarper & Row, New York (Second Edition).
9. Mises, L. v. (1945). Visiting Professor appointment at New York University, Graduate School of Business Administration. New York.