

متطلبات تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات بمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت

إعداد

فاطمة خالد الرفاعي

باحثة ماجستير _ قسم أصول التربية _ كلية التربية جامعة المنصورة

إشراف

أ.د. / صلاح الدين إبراهيم معوض أ.د. / أسماء الهادي إبراهيم

استاذ أصول التربية استاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنصورة كلية التربية - جامعة المنصورة

متطلبات تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات بمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت

إعداد

فاطمة خالد الرفاعي

باحثة ماجستير _ قسم أصول تربية _ كلية التربية جامعة المنصورة

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح يمكن من خلاله متطلبات تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات بمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت ، واستخدمت المنهج الوصفي في هذا البحث، وذلك من خلال جمع البيانات بواسطة الاستبانة الالكترونية (Google Form) من عينة البحث التي تشمل بعض أعضاء الإدارة التنفيذية في مرحلة رياض الأطفال بمنطقة حولي بدولة الكويت ، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ، وتوصلت وأوصت بتفويض العاملين لتحديد الأهداف ورسم السياسات ، وتوفير وسائل تحقيقها ، وعمل توازن أو تكامل بين العلاقات الإنسانية ، وتشجيع الولاء والانتماء للمنظمة، مما يدفع العاملين فيها إلى تجاوز موضوع الخلافات وتقريب وجهات النظر ، والتنفيذ بروح القرار من العوامل التي تساعد على نجاحه ، وحضور تدريبات لعملية تنفيذ القرار ، والدقة والأمانة والنزاهة وفهم الذات.

Abstract

This study aimed to develop a proposed vision through which the requirements for activating decentralization in decision-making at the kindergarten level in the Hawalli region in the State of Kuwait can be implemented. It used the descriptive approach in this research, by collecting data using an electronic questionnaire (Google Form) from the research sample that includes some Members of the executive management in kindergarten in the Hawalli area in the State of Kuwait, The data was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences programme, and it concluded and recommended that workers be empowered to set goals and formulate policies, provide the means to achieve them, create a balance or complementarity between human relations, and encourage loyalty and belonging to the organization, which prompts its workers to transcend the issue of differences, bring viewpoints closer together, and implement. In the spirit of the decision, the factors that help its success include attending training for the process of implementing the decision, accuracy, honesty, integrity, and self-understanding.

مقدمة

من الأمور المتفق عليها بشكل عام أن نشر التعليم وتوفيره بشكل عادل ومتساوٍ يمثل إحدى العلامات البارزة على تقدم المجتمعات ونضوجها. ومن ثم، فإن المنافسة بين الدول في ميدان تعزيز التعليم وتوسيع نطاقه وجودته أصبحت ذات أهمية كبيرة. ويتجلى هذا التنافس في السعي المستمر لتحسين خدمات التعليم وتقديمها بشكل شامل، وتعزيز آليات صنع القرار في المؤسسات التعليمية، حيث يُعتبر التعليم -بخطواته الأولى في مرحلة رياض الأطفال وصولاً إلى التعليم الجامعي - وسيلة مهمة لرفع مستوى المشاركة الفعالة لأفراد المجتمع في تحقيق التنمية الاقتصادية والمساهمة الفعالة في تقدم الأمم. بالإضافة إلى ذلك، يُعدّ التعليم أساسياً لتعزيز قدرات الأفراد وزيادة إسهاماتهم في مسيرة التطور والتقدم الإنساني (علي سلامة، ٢٠١٧، ص ٢١).

مما لا شك فيه أن التعليم في دولة الكويت - وفي مقدمته التعليم في مرحلة رياض الأطفال - يحتل مكانة عالية ومرموقة في حياة الشعب الكويتي، وهو الأساس الذي تستند عليه الدولة للرفي والتقدم من خلال تقديمها لهذه الخدمة لأبناء البلد. ويتطلب نجاح هذه الغاية أن تتكاتف الجهود سواء من المستويات العليا للإدارة أو المستويات التنفيذية لضمان التنشئة السليمة للأجيال القادمة التي ستحمل قضايا الأمة الكويتية على عاتقها في المستقبل (محمد الفضلي، ٢٠١٨، ص ٨).

لذلك يتعين على جميع المختصين في ميدان التعليم، سواء كانوا من الكوادر التعليمية أو الإدارية، أن يتعاونوا في عملية صنع القرار من خلال تطبيق اللامركزية في صناعة القرارات من أجل تحقيق النجاح في مهمتهم التعليمية. ويتعين أن يكون لديهم رؤية مشتركة للطريقة التي يتم بها تنظيم العمل وتحديد مساره، بالإضافة إلى تبني أساليب العمل التي تكون متناغمة مع هذه الرؤية.

وبناء على ذلك، يُعتبر وضوح التوجيهات والإجراءات وتحديد الأدوار والمسؤوليات أموراً أساسية، حيث تمثل هذه العناصر العمود الفقري لضمان نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق رسالتها المطلوبة بكفاءة وفعالية. وهناك العديد من الدراسات التي توصلت إلى أن تحقيق اللامركزية في التعليم له العديد من الإيجابيات على مستوى النظم التعليمية، ولها القدرة على المساهمة في حل بعض المشكلات التعليمية بصورة سريعة، والارتقاء بمستوى تقديم الخدمات التعليمية، وتحسين جودة التعليم، والارتقاء بمستوى القرارات التربوية لأنها تتخذ بالقرب من مواقع تنفيذها (نورة سعيد، ٢٠٢٠، ص ٢٥).

ويُعدّ مصطلح اللامركزية في صناعة القرارات نهجاً حديثاً، انتشر بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، حيث جذب هذا الأسلوب اهتمام العديد من الأنظمة التعليمية المختلفة. ورغم انتشاره، إلا أن

استخدام هذا الأسلوب يعتمد على الظروف والقيود المرتبطة بكل نظام تعليمي (نضال السوالمه ، ٢٠١٢م، ص ٤)

وبشكل عام، يمكن تمييز الفرق الأساسي بين اللامركزية والمركزية من خلال تفويض سلطة اتخاذ القرارات؛ إذ تمثل اللامركزية تفويض هذه السلطة للمستويات الأدنى في هرم السلطة داخل المؤسسة التعليمية. بينما تمثل المركزية الاحتفاظ بسلطة اتخاذ القرارات في المستوى الأعلى من التنظيم، حيث تؤدي اللامركزية إلى تحسين الجودة التعليمية من خلال تمكين المؤسسات التعليمية من تلبية الاحتياجات المحلية، كما تتيح اللامركزية للمؤسسات التعليمية التكيف مع التغييرات بسرعة وفعالية (محمد شريف ، ٢٠١٥، ص ١٥)

إن هذا الاختلاف يعكس عمق التفاوت بين النهجين، حيث يتمتع اللامركزية بميزة تمكين القرارات المحلية والاقتراحات الإبداعية، بينما تتسم المركزية بالتوجيه والتنظيم من مركز واحد.

واللامركزية في صناعة القرارات بمرحلة رياض الأطفال بمنطقة حولي بدولة الكويت هي مفهوم يعني توزيع السلطة والمسؤولية والموارد بين مختلف المستويات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال بمنطقة حولي، بحيث يتمكن كل مستوى تنفيذي من اتخاذ القرارات المناسبة لظروفه واحتياجاته، دون الاعتماد على المستوى المركزي. وقد اعتبرت اللامركزية من أهم الأساليب التي تسهم في تحسين جودة التعليم على مستوى رياض الأطفال بمنطقة حولي وزيادة كفاءته وفعاليته، خاصة في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه العملية التعليمية (نورة العلي ، ٢٠١٦، ص ٢٧)

ومرحلة رياض الأطفال من أهم المراحل التعليمية، لأنها تضع الأسس الأولى لشخصية الطفل وتطور قدراته العقلية، والجسدية، والانفعالية، والاجتماعية. ومؤسسات رياض الأطفال تستقبل الأطفال في عمر من ٣ إلى ٦ سنوات، وتهدف إلى تطوير قدراتهم الجسدية والذهنية والانفعالية والاجتماعية، وإعدادهم للانتقال إلى المرحلة الابتدائية (سميرة عبد الحميد ، ٢٠١٨، ص ٩)

وتعد مرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت من أهم المراحل التعليمية، لأنها تضع الأسس الأولى لشخصية الطفل وإثارة فضوله وإبداعه بالإضافة وضع أساس التربية الإيجابية في التعامل مع الأطفال في هذه المرحلة. وقد شهدت رياض الأطفال في دولة الكويت تطوراً ملحوظاً في السنوات الماضية، حيث ازداد عددها وانتشارها في جميع المناطق، وحظيت برعاية واهتمام من قبل الدولة، التي وضعت على قائمة أولوياتها تنمية الطفل وبناء منظومة تعليمية متكاملة ومستدامة (انعام عبد الحميد ، ٢٠٢٢، ص ٣١)

ومنطقة حوّلِي هي إحدى مناطق محافظة حولي في دولة الكويت تقع على بعد ٧ كم إلى جنوب العاصمة، تعتبر حولي منطقة سكنية حيث توجد العمالة الوافدة العربية والأجنبية بنسبة كبيرة في هذه المنطقة، ومحافظة حوّلِي هي محافظة كويتية تقع على ساحل الخليج العربي وتعد من أكبر المحافظات كثافة سكانية. ومنطقة حولي هي المنطقة الجغرافية المحددة في دولة الكويت التي يتم دراستها في البحث (عبد العزيز الجار الله، ومحمد عبد اللطيف، ٢٠١٦، ص ص ١٢٧ - ١٢٨)

وقد اثبتت التجارب العالمية أن من أهم متطلبات نجاح مرحلة رياض الأطفال هو تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات بها ، فاللامركزية هي توزيع السلطة واتخاذ القرارات على مستوى أصغر من المستوى المركزي، مما يعطي الوحدات الإدارية المحلية لرياض الأطفال بمنطقة حولي والإداريين التنفيذيين فيها قدرًا أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتنفيذها (حسني عبد المعز، ٢٠٢١، ص ص ٧٢ - ٧٩)

مشكلة الدراسة

مازال النظام التعليمي في الكويت يتسم باللامركزية الشديدة التي تحول دون تحقيق التحسن المنشود في منظومة التعليم على مستوى رياض الأطفال، نظراً لسيطرة المستوى المركزي على سلطة صنع واتخاذ القرارات، ولم يترك للمستويات الإدارية دون ذلك الا القليل من الصلاحيات، وبالأخص على مستوى المدرسة ، وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة للتعرف على متطلبات تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات بمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت ، وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من أعضاء الإدارة التنفيذية حول هذا الموضوع. ويرجع أهمية هذا البحث إلى أنه يسعى إلى إبراز دور اللامركزية في تحسين جودة التعليم في رياض الأطفال، وإلى تقديم مقترحات لزيادة مشاركة كافة المستويات الإدارية في عملية صناعة القرارات الإدارية والتربوية. (عبد العزيز سعود، ٢٠١٦، ص ص ٨٥ - ٨٨) ، وبالتالي تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

- ١- ما الإطار المفاهيمي لصناعة واتخاذ القرارات في مرحلة رياض الأطفال؟
- ٢- ما الأسس النظرية لتحقيق لامركزية إدارة مؤسسات رياض الأطفال ؟
- ٣- ما التصور المقترح الذي يمكن من خلاله تحديد متطلبات تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات بمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت ؟

هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح يمكن من خلاله تحديد متطلبات تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات بمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت .

أهمية الدراسة

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أنها :

- ١- تلقي الضوء على عمليات صنع القرار في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت بشكل عام، وعملية صنع القرار في مرحلة رياض الأطفال بمنطقة حولي بشكل خاص.
- ٢- يساعد هذا البحث في تحسين جودة التعليم والتربية في هذه المرحلة الحيوية .
- ٣- من الممكن أن تتيح النتائج المستمدة من هذا البحث لصنّاع السياسات ومقدمي الخدمات التعليمية فهماً أفضل لكيفية تعزيز اللامركزية في صناعة القرارات وتطبيق مفهوم الشفافية والمشاركة في تعزيز الأداء التعليمي .
- ٤- بينما تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في سعيها نحو تحسين جودة التعليم ورعاية الأطفال في مرحلة رياض الأطفال بمنطقة حولي بدولة الكويت عن طريق تطبيق اللامركزية في عملية صنع القرارات مما يساهم في الاستجابة لاحتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بشكل أسرع، وتعزيز الابتكار والتطوير.

منهج الدراسة

سيتم استخدام المنهج الوصفي في هذا البحث، وذلك من خلال جمع البيانات بواسطة الاستبانة الالكترونية (Google Form) من عينة البحث التي تشمل بعض أعضاء الإدارة التنفيذية في مرحلة رياض الأطفال بمنطقة حولي بدولة الكويت ، وسيتم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

مصطلحات الدراسة

اللامركزية (Decentralization)

اللامركزية هي مفهوم يعبر عن توزيع السلطات والمسؤوليات والموارد بين مستويات الإدارة المتعددة، بهدف تمكين كل مستوى من اتخاذ القرارات الملائمة وفقاً لظروفه الخاصة واحتياجاته، دون الحاجة الدائمة إلى التدخل من المستوى المركزي. يُعدُّ مفهوم اللامركزية واحداً من الأساليب البارزة التي تلعب دوراً مهماً في تحسين جودة الخدمات وزيادة فعاليتها في مختلف المجالات، وخاصة في مجال التعليم. يأتي ذلك في سياق متزايد التعقيد والتغيرات المستمرة التي تشهدها العمليات التعليمية، والتحديات التي تواجهها. وفي هذا البحث، يشير مصطلح اللامركزية إلى نقل سلطة اتخاذ القرارات وإدارة الموارد

من السلطة المركزية متمثلة في الإدارة العليا إلى مستويات أقل مثل الإدارة التنفيذية في المؤسسات التعليمية المعنية برياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت (عبد الله الشرقاوي ، ٢٠١٩ ، ص ص ٢٣-٢٥) .

اللامركزية في الإدارة

نظام إداري يقوم على تفويض السلطة والمسؤولية من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى، بحيث يتم إعطاء صلاحيات واسعة للمستويات الإدارية الدنيا في اتخاذ القرارات وتنفيذها دون الرجوع المستمر للمستوى الأعلى. هذا النظام يعتمد على نقل جزء من السلطات والمسؤوليات الإدارية من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، بهدف منح المرونة والاستقلالية للإدارات الدنيا في اتخاذ القرارات المناسبة لظروفها ومتطلباتها، مع الإبقاء على دور رقابي وتوجيهي للمستوى الأعلى. وتتميز اللامركزية الإدارية بتوزيع السلطات بين مختلف المستويات الإدارية بما يحقق المرونة وسرعة اتخاذ القرارات ويلبي احتياجات ومتطلبات كل مستوى (نورة العلي ، ٢٠١٦ ، ص ص ٢٥-٢٧) .

صناعة القرارات (Decision-Making)

صناعة القرارات هي عملية اختيار أفضل بديل من بين عدة بدائل متاحة لحل مشكلة أو تحقيق هدف. وتشمل صناعة القرارات في المجال التربوي جميع الأطراف المعنية بالتعليم، مثل المديرين والمعلمين والطلاب، وأولياء الأمور، والجهات المانحة، وغيرها. وتتأثر صناعة القرارات بعدة عوامل، مثل نوعية المعلومات والبيانات المتوفرة، والقيم والمعايير والأهداف المرجوة، والظروف والقيود المحيطة، والآثار والنتائج المتوقعة (عبد الله الشرقاوي ، ٢٠١٩ ، ص ص ٢٥-٣٩) ، وفي هذا البحث، نقصد بهذا المصطلح عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات في مؤسسات رياض الأطفال بمنطقة حولي .

رياض الأطفال (Preschool Education)

يشير هذا المصطلح إلى التعليم والرعاية التي يتلقاها الأطفال في سن مبكرة قبل الالتحاق بالتعليم الابتدائي، وهي مرحلة رياض الأطفال (حيدر ابراهيم ، ٢٠٠٥م، ص ص ٢٦٥ - ٢٨٤) ، وحسب حدود هذا البحث، فالمقصود بصفة أساسية هي مؤسسات رياض الأطفال في منطقة حولي بالكويت.

المحور الأول : الإطار المفاهيمي لصناعة واتخاذ القرارات في مرحلة رياض الأطفال

أولاً : ماهية صنع واتخاذ القرار

إن عملية صنع القرار تعتبر عملية معقدة للغاية حيث تتداخل فيها عوامل متعددة، ومن ثم فهي عملية تحتاج إلى وقت وجهد ودراسة وتحليل ومعلومات دقيقة وكافية، وترتكز على عدة مقومات ضرورية لنجاحها، منها المشاركة والتفاهم والالتزام والموضوعية والنظرة المستقبلية، وكل هذه الأمور تسبق مرحلة الاختيار للبدائل الأفضل (احمد ابراهيم أحمد، ٢٠١٤ ، ص ١٠١) ، حيث يصنع القرار بغية الوصول لقرار أفضل، ولهذا فإن المرحلة التي تسبق المرحلة الرسمية والنهائية للقرار من إعداد وتحضير تمثل جوهر عملية صنع القرار، أما اتخاذ القرار فيمثل المرحلة النهائية في صنع القرار (عبد الصمد غبري ، ٢٠٢٠ ، ٣٢٧)

(١) مفهوم صنع القرار واتخاذ

القرار "Decision" كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل، وتطلق على إصدار حكم معين أو صول إلى نتيجة بعد دراسة، ويعرف بأنه نوع معين من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة توقف عملية التفكير وتنتهي النظر في كل الاحتمالات الأخرى (اميل فهمي شنودة ، ٢٠١٩ ، ص ٧) ، ولذلك يجب أن يتوافر في القرار التربوي بعض الصفات من أهمها (سمير عبد الوهاب الخويت ، ٢٠٠٥ ص ٨٣) :

- ان يستند إلى فلسفة المجتمع .
 - يوجد أكثر من بديل للمشكلة المطروحة.
 - امكانية قياس نتائج البدائل المطروحة.
 - عدم قابليته للتأجيل أو الإلغاء حتى لا يترتب على ذلك نتائج سلبية تضر بالمؤسسة التعليمية.
- وتتعدد تعريفات القرار بتعدد المدارس العلمية ، ومنها على سبيل المثال ما يلي:
- أن القرار هو عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي والذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم (عبد الباري دره وآخرون ، ٢٠١٨ ، ص ٤٧٩)
 - ويعتبر القرار العملية العقلية الذهنية أو التفكير الهادئ الواعي الذي ينصب على عملية تقييم البدائل واختيار أفضلها" (عبد الجواد السيد بكر ، ٢٠٢٢ ، ص ٦٦)
 - والقرار هو النقطة التي يتم عندها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل غالبا ما تكون متنافسة، ولذلك يمكن النظر إليه على أنه نقطة التحرك لاختيار بديل من خلال مجموعة خطوات واستبعاد البدائل الأخرى (عبد الحكم أحمد الخزامي ، ٢٠١٤ ، ص ٩)

- كما أن القرار يعتبر عملية فكرية وعقلية يريد القائد الإداري من ورائها التوصل إلى اختيار بديل من مجموعة من البدائل المتاحة لإيجاد حل للمشكلة التي يواجهها (سعود بن محمد النمر ، ٢٠١٧، ص ٢٦٨)

ويرى "هاريس" أن عملية صنع القرار هي دراسة واختيار البدائل من حيث القيمة والأفضلية التي يراها صانع القرار، ويعرفها على أنها عملية تهدف إلى تقليل البدائل المشكوك فيها وغير المناسبة، لنصل في النهاية إلى اختيار البديل الأفضل من بين هذه البدائل " (Hariss, R,2016 , P,2)

بينما يرى " فان " أن عملية صنع القرار هي عملية اختيار بين اثنين أو أكثر من البدائل وذلك بسبب وجود انحراف في درجة معينة من كفاءة الأداء، لذا فإنه عبارة عن تحديد الانحراف بين الأداء الحقيقي والأداء الموجود ثم خلق بدائل وتحديد أفضل هذه البدائل لإصلاح هذا الانحراف (Van,R, 2022,P, 67)

أما عملية اتخاذ القرار فهي ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار، فعملية اتخاذ القرار في خلاصة ما يتوصل إليه صانعوا القرارات من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة التي يمكن بها حلها (عبد الغنى النوري ، ٢٠١٩ ، ص ٤٦٨)

ويوضح "جويال" أن صعوبة اتخاذ القرار تتمثل في عدد البدائل المتاحة والمتغيرات والأبعاد، والمعلومات، وضغط الوقت حيث أن مسألة اتخاذ القرار أصبحت أكثر تعقيد (Goyal, R,2021, PP, 36-55) ، فاتخاذ القرار هو العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار والتفضيل بين البدائل أو الإمكانيات المتاحة، حيث أن أساس اتخاذ القرار وجود البدائل تؤدي بدورها إلى وجود مشكلة تتمثل في الاختيار بين تلك البدائل (إبراهيم عبد الواحد نائب ، إنعام عبد المنعم باقية، ٢٠٢١، ص ٣٤) ، كما أنها من إقامة علاقة متوازنة بين التنظيم الرسمي من ناحية وأنماط السلوك وصراع السلطة من ناحية أخرى (جاك دنگان ، ٢٠٢١، ص ١٠٩) ويعرف القرار إجرائياً بأنه اختيار البديل الأفضل وذلك في بيئة القرار المناسبة، وفي الوقت المناسب، وبشرط توافر المعلومات والبيانات اللازمة عن المشكلة".

والجدير بالذكر أن هناك من يستخدم مفهوم اتخاذ القرار بالترادف مع مفهوم "صناعة القرار على اعتبار أنهما وجهان لعملة واحدة (Noorderhaven, Niels G,2020 , p7) ، بينما يفرق البعض الآخر بين المفهومين، من منطلق أن عملية صناعة القرار تتضمن جميع الخطوات العملية اللازمة لخروج القرار إلى حيز التنفيذ والمتابعة والتقييم لنتائجه، بينما يشير اتخاذ القرار إلى مرحلة واحدة فقط من مراحل عملية صناعة القرار، والتي تنصب على اختيار البديل المناسب والأفضل (على شريف، محمد سلطان ، ٢٠٢١ ، ص ٢١٦)

كما أن عملية صنع القرار لم تأت من فراغ، بل كانت استجابة ومطلباً . العلمي والتكنولوجي، واتساع حجم التنظيمات والقوى البشرية العاملة، وتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، وازدياد عدد المنتفعين والمتضررين من هذه القرارات مما أدى بالضرورة إلى استخدام أساليب علمية توفر لهذه العملية الدقة والمنهجية حتى تكون القرارات الناتجة بعيدة عن الانحياز الذاتي والاعتبارات والمصلحة الشخصية، مما يوفر للقرار المتخذ غطاء من الشرعية والعدالة (ظاهر محمود كلادة، ٢٠٢٢، ص ٢٥٣)

ولذا يعرف البعض عملية صناعة القرار، بأنها "علم وفن"، علم له قواعده وأصوله التي ينبغي أن تتبع، وفن لا تستغنى فيه عملية صناعة القرار عن الخبرات الشخصية والتجارب الذاتية لصناع القرار، والإدراك الواعي منه لسمات وخصائص كل من الموقف والتابعين والتنظيم والبيئة، وغيرها من الأمور التي قد لا توجد داخل علم محدد (Kreitner, Robert and Other,s, 2014, p,396)

(٢) عناصر عملية إتخاذ القرار

تعتمد عملية اتخاذ القرار على بعض العناصر الأساسية التي تحدد الإطار العام لهذه العملية وهذه العناصر يمكن توضيحها علي النحو التالي (Alexis M, &Wilson, G,Z, 2009, P,78) :

- **بيئة القرار:** وتشير إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على اتخاذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم، ويقصد بالبيئة الداخلية السياق التنظيمي الذي يتم فيه صنع القرار، ويقصد بالبيئة الخارجية المجتمع الكبير الذي يوجد فيه النسق الأصغر "السياق التنظيمي" (شفيق أحمد شفيق، ٢٠١٨، ص ١٣٤-١٣٥)
- **متخذي القرار:** وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بصنع واتخاذ القرار وتقييم كل بديل على حده في ضوء الهدف منه واستبعاد كل بديل يصعب تنفيذه ثم الاختيار من بين البدائل المتاحة.
- **أهداف القرار:** وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها.
- **البدائل الملائمة لاتخاذ القرار:** غالباً ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل، ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائماً وعملياً من ناحية التنفيذ ومدى مساهمته في حل المشكلة القائمة.
- **ترتيب البدائل:** من المشكلات التي تواجه متخذ القرار صعوبة حصر البدائل وترتيبها ويجب أن يكون ترتيب البدائل تنازلياً، حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.
- **الاختيار من بين البدائل:** وفي هذه المرحلة يتم اختيار البديل الذي يحقق الهدف مع مراعاة أن يكون البديل المناسب أقل مخاطر من غيره ويمثل الاختيار من بين البدائل المتاحة العنصر الأخير في موقف القرار لأن هذا الاختيار يؤكد أن القرار قد أتخذ.

ثانيا : مراحل صنع القرار التعليمي فى مرحلة رياض الاطفال

بمجرد صياغة خطة العمل يحتاج القرار إلى التنفيذ وهو بمثابة العنصر الأخير في دائرة صنع القرار وتتطلب خطة العمل المراحل الآتية :

(١) مرحلة الإعداد

وتشتمل هذه المرحلة على إعداد سجلات خاصة يتم فيها تسجيل القرارات الوزارية المتعلقة بالمدرسة وتبويب هذه القرارات وتصنيفها بحيث يكون لكل مجموعة من القرارات المتشابهة باب يسجل فيه رقم القرار وموضوعه وسنة صدوره ويسجل فيه ما تم تنفيذه وما سوف يتم تنفيذه والتعديلات التي أدخلت عليه والإستفادة من التغذية الراجعة من نتائج التنفيذ ومدى تحقيق الأهداف المنشودة من القرار (أمين عبد العزيز ، ٢٠٢١ ، ص ١٥٦) ، كما أن تحديد وقت إبلاغ القرار هي خطوة مهمة ويلزمها الإعتماد على استراتيجيات تنظيمية جيدة، وإدراك قيمة الوقت واختيار الوقت المناسب (جاسم مجيد ، ٢٠١٩ ، ص ١٧٩)

(٢) مرحلة البرمجة

وتعنى ترجمة القرارات إلى برامج محددة أى وضعها في صورة تفصيلات محددة من أجل ضمان سهولة التنفيذ، وتشمل هذه المرحلة ما يلي (أحمد إبراهيم أحمد ، ٢٠١٥ ، ٢٣٧) .

- برمجة القرارات على هيئة أنشطة.
- إعداد اللجان الخاصة لدراسة القرارات.
- تقسيم العمل على أعضاء اللجنة.
- تحديد المسؤوليات والإختصاصات وطرق الإتصال بين منفذى القرار .

ويجب أن يكون البرنامج واقعا ومناسبا لقدرات الأفراد القائمين به، ويجب أن يكون البرنامج واقعا وقابلا للتنفيذ (عمليا) .

(٣) مرحلة الإتصال

بعد انتهاء البرمجة يكون كل فرد ليس على علم بمسؤولياته وسلطاته فقط ولكن يكون أيضا على علم بدور الأفراد الآخرين، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال وفعاليته في التغلب على المشكلات ودفع الأفراد إلى الإبداع وقبول آراء الآخرين (طريف شوقي محمد ، ٢٠١٧ ، ص ١٢٥) ، كما تظهر أهمية الاتصال كذلك في التنسيق بين الأفراد، وسهولة تبادل المعلومات وحل الصراعات أو التغلب عليها (محى الدين جلال محمد ، ٢٠١٨ ، ص ٢٢)

(٤) مرحلة المراقبة أو المتابعة

ويتم فيها متابعة تنفيذ القرارات والوقوف على معوقات التنفيذ ووضع الحلول لها، وتشير إلى عملية مراقبة تنفيذ الخطة للتأكد من أنها تسير في الإتجاه المخطط لها (عمر وصفي عقيلي، ٢٠٢٠، ص ٢٢٧)، فالمراقبة هي مراجعة الأعمال التي نفذت واكتشاف الأخطاء فور حدوثها والوقوف على المشكلات والانحرافات وتشخيصها وعلاجها أو تصحيحها بهدف رفع مستوى الأداء بإعادة توزيع المسؤوليات أو تعيين عدد من الأفراد أو وضع برنامج التدريب الذي يأخذ شكل التدريب التعويضي أو العلاجي، وحل المشكلة في أقصر فترة زمنية بأقل المجهودات وبأقل التكاليف (أحمد إسماعيل حجي، إميل فهمي شنودة، ٢٠١٦، ص ص ٢١٩-٢٢٣)

ويرى حمدي أبو الخير أن عملية المراقبة ينبغي أن تشمل كل جزئية من جزئيات القرار المنفذ وذلك بغية التأكد من أن هذا التنفيذ يسير وفقاً للخطة الموضوعية ومن ثم يحقق الأهداف المرجوة (حمدي أبو الخير، ٢٠١٩، ص ١١٩)

(٥) مرحلة التقدير

بعد برمجة القرار وإنهاء عملية الاتصال والمراقبة والمتابعة فإن النتائج (المخرجات) لا تزال تحتاج إلى تقييم لتحديد مدى نجاح صناعة القرار وتنفيذه (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠١٥، ٢٣٩) فهل القرار مرضى، وما القضايا والمشاكل الجديدة التي ظهرت؟ حتى القرارات التي أدركت ونفذت يمكن أن تفشل أو يبطل العمل بها، فالقرارات المنظمة تصنع في سياق من الحقائق المتغيرة والقيم وبالتالي تحتاج إلى إعادة تقييم وتقدير، ومن هنا تعتبر مرحلة التقدير نهاية وبداية في نفس الوقت في دائرة (حلقة) صناعة القرار.

ثالثاً : المشاركة في عملية صنع القرار في مرحلة رياض الأطفال

تكاد تجمع مختلف الدراسات التربوية والإدارية على أهمية مشاركة السلطات التنفيذية للسلطات التشريعية في صناعة القرارات المتعلقة بالمنظمة، مؤكدة أن ذلك من الأمور التي لا تتصل بديمقراطية وعدالة الإدارة فحسب وإنما تتصل أيضاً بطبيعتها كعلم وفن، وكعلم له أصوله وكمهنة لها قواعدها، ومن ثم ينبغي أن يكون ذلك هو أسلوب العمل الأفضل في إدارة التربية أو العمل التربوي (عبد الغنى عبود، ٢٠١٨م، ص ٦٤)

ولعل هذا ينطلق من المزايا التي يمكن أن تحققها مشاركة المعنيين بصناعة القرار على مستوى الإدارة التعليمية، ومن ذلك التحديد الجيد للمشكلات، وتوفير المعلومات اللازمة لصناعة القرار، وإشباع حاجات المشاركين وتأكيد ذاتهم وتوفير الثقة بينهم وزيادة الدافعية لديهم، إضافة إلى تنمية قدراتهم على

حل المشكلات، وتعميق السلوك الإيجابي لديهم، كالشعور بالانتماء للمؤسسة التعليمية وتقبل القرارات المتخذة والجدية في تنفيذها، وغيرها من المزايا.

وجدير بالذكر، أن طبيعة الإنسان ذاتها تشير إلى أنه يصعب أن يكون مجرد ترس في آلة، يحرك نحو غايات لا دخل له في صنعها أو تقريرها ، ولذا نجد الإسلام منذ أكثر من أربعة عشر قرنا من الزمان، وعلى مستوى الفكر والممارسة، يؤكد على أهمية مشورة الفرد ومشاركته في صناعة القرارات التي تتصل بمصيره وجوانب حياته المختلفة، حيث قال تعالى (وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ..) (القرآن الكريم سورة الشعراء، الآية، ٣٨) ، كذلك قوله (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) (القرآن الكريم سورة آل عمران الآية ١٥٩) وهنا نجد عملية صناعة القرار كاملة، (وَشَاوِرْهُمْ)، (فَإِذَا عَزَمْتَ) (فتوكل على الله، فالعزم هو جوهر اتخاذ القرار، والتوكل هو إعداد العدة لتنفيذه بفاعلية، وليس التوكل).

وعلى الرغم من ذلك، فإن البعض يشير إلى أن هذه المزايا للمشاركة في صناعة القرار، تحجب السلبيات المصاحبة لها مثل تبديدها للوقت والجهد، خاصة إذا ارتبطت بموضوعات روتينية بسيطة أو سادها الجدل، كذلك هناك احتمال سيطرة بعض الأعضاء على المناقشة، فيأتي القرار معبرا عن وجهة نظر فردية، أكثر منها جهد جماعي منظم، كما أنها غالبا ما تؤدي إلى شيوع المسؤولية بين الأعضاء مما يصعب معه تحديد المسئول الفعلي عن القرار المتخذ، إضافة إلى أن المشاركة كثيرا ما تميل نحو الأخذ بالحلول الوسط، إرضاء لجميع الأطراف، مع ما قد يوجد من حلول أخرى أكثر فعالية (Griffin, Ricky W, pp, 218-219)

وعلى مستوى الفرد ذاته، يكاد يتفق علماء ورجال الفكر الإداري والتربوي، على معيارين رئيسيين، يرون أنهما يحددان بدرجة كبيرة مدى قبول الفرد للمشاركة من عدمه وهما، معيار العلاقة، ويقصد به مدى الفائدة أو المنفعة التي تعود على الفرد من المشاركة، ومعيار الخبرة، ويشير إلى مدى خبرة ودراية الفرد بالمشكلة موضوع القرار (محمد محمد حسنى ، ٢٠١٩، ص ٥٠٨)

أما عن صور المشاركة وأشكالها، فقد تم تحديدها في الصور والأشكال التالية (نواف كنعان ، ٢٠٢٢، ص ٦١) :

١- اتخاذ القرارات عن طريق اللجان كاللجان الدائمة والمؤقتة للمجالس التشريعية ومجالس الوزراء ومجالس الجامعات وغيرها.

٢- اتخاذ القرارات عن طريق مجالس الإدارة، وذلك بعد دراسات ومناقشات وتمحيص للآراء.

- ٣- اتخاذ القرارات عن طريق المؤتمرات أو اللقاءات، حيث تبادل الآراء بين المدير ومروءسية، ويتوقف نجاحها على مدى تشجيع المدير لمروءسيه وتقبله لآرائهم.
- ٤- اتخاذ القرارات عن طريق أسلوب تلافى"، وهو نوع من الحكم الجماعى يشترك فيه عد الخبراء والمتخصصون بهدف الوصول إلى رأى موحد بصدد مشكلة ما.
- كما أن هناك اتجاهان يحددان طبيعة وأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وهما (حافظ فرج أحمد ، ٢٠٢٠ ، ٢٩)

الاتجاه الأول: الاتجاه التقليدي

ويقوم على أساس تصنيف القرارات، فالقرارات الاستراتيجية تتخذها القيادة أما القرارات العادية فهي من اختصاص المستويات الأدنى، ويعاب على هذا الاتجاه صعوبة تطبيقه عملياً حيث يتطلب التزام كل مستوى من التنظيم بدوره المحدد لاختصاصات الرسمية له، وعدم تجاوز هذا الدور بالإضافة إلى وجود معايير للتمييز بين أنواع الإدارات المختلفة.

الاتجاه الثاني: الاتجاه الحديث

ويقوم على أساس إشراك المرؤوسين مع الرؤساء وتعاونهم اتخاذ القرار ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الآراء، وهناك فريق من المديرين والرؤساء يلجأون إلى إشراك من يهمهم القرار أو يتصل بمصالحهم مباشرة لكي يضمن تعاونهم والالتزام بالتنفيذ، الأمر الذى يحد من الشكاوى والتظلمات من جانب المرؤوسين ويسر من مهمة الرؤساء فى جهودهم الإشرافية والتوجيهية ويساعد على تحسين نوعيه القرارات ذاتها نتيجة لانفتاح قنوات الاتصال وانسياب المعلومات والبيانات.

وبصفة عامة، تشير الكثير من الدراسات إلى أن المعلمين يندمجون اندماجاً كاملاً في صناعة القرارات التي تتصل مباشرة بمجال عملهم، كتنظيم الطلاب وتطوير المناهج، والتدريس، كما أنهم يرغبون دائماً فى أن يكون لهم رأى فى مختلف القرارات التي تتصل بشكل غير مباشر بعملهم، كتعيين الهيئة الإدارية (Freiberg, H. Jerome: School Climate, 2020, p, 110-111)

ولقد أجمعت بعض الدراسات والبحوث على أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات التعليمية للأسباب التالية (محمد عثمان اسماعيل ، ٢٠١٨ ، ٤٨٢)

- تتيح للمرؤوسين الرؤية الكاملة للمنظمة وأهدافها بدلاً من النظرة المحدودة لكل منهم في نطاق عمله مما يؤدي إلى التناسق في أداء الأعمال.

- تساعد على ارتباط المعلمين بالمؤسسة التعليمية وأهدافها مما يرفع من مستويات الأداء وتركيز جهودهم نحو تحقيق الأهداف المحددة.
 - تعتبر وسيلة فعالة لتدريب المعلمين وتنمية مهاراتهم على عملية اتخاذ القرار، مما يساهم في تكوين الكوادر الإدارية، وخلق صف ثان لمتخذ القرار.
 - تساعد على تنمية ملكة الابتكار لدى المعلمين مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الصادرة - تضيف على القرارات صفة الواقعية.
 - تؤدي إلى زيادة الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم وتقلل من النزاع والصراع فيما بينهم. - تساعد على رفع الروح المعنوية للمعلمين وخلق روح التعاون والتضامن بين أعضاء الجماعة مما يرفع من كفاءة المعلمين ويزيد من إنتاجيتهم.
- ولذلك يجب أن يندمج المعلمون على نحو أوثق في عملية اتخاذ القرار في المسائل التعليمية، وينبغي أن يتم إعداد الخطط التعليمية والمناهج الدراسية بمشاركة المعلمين (جابر عبد الحميد جابر ، ٢٠١٦ ، ص ٣٢)
- فهي تقلل كمية الصراعات والاختلافات داخل الجماعة خلال عملية صنع القرار، ومن ثم فإن مشاركة المعلمين في صنع القرارات تزيد من كفاية وفاعلية العملية التربوية داخل المدرسة.

المحور الثاني : الأسس النظرية لتحقيق لامركزية إدارة مؤسسات رياض الأطفال

أولاً : مفهوم اللامركزية

- يشير تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إلى إن الإدارة اللامركزية تعني انتقال التشريع والصلاحيات أكثر من مجرد انتقال الواجبات من الإدارة الحكومية المركزية، إلى السلطات المحلية والوكالات الأخرى التي تكون من الناحية القانونية مستقلة تقريباً عن الحكومة المركزية (محمد رجب عيسى ، ٢٠١٦ ، ص ٣١)
- وبذلك تؤدي اللامركزية إلى أدوار ومسؤوليات جديدة علي المستوى المحلي والمركزي؛ لذا يجب إعادة تعريف الأدوار وأنظمة المسؤوليات وإجراءات التقييم؛ لتعكس بين توقعات الأدوار الجديدة، كما يجب أن ترتبط الحوافز والمكافآت بالأداء، ويجب أن تؤسس إجراءات مناسبة لتقييم النتائج
- (<http://www.ncrel.org>. 20/9/2024)

ومن هذا المنطلق أصبح الحديث عن اللامركزية مجالاً مشاعاً لتجمع ممثلين متنوعين يعملون معاً من قبل منظمات غير حكومية، وسلطات الولايات، ووكالات الإغاثة الدولية للعمل معاً لتحسين التعليم،

فمن الناحية التاريخية قد تساوت اللامركزية والديموقراطية علي أساس السيادة المحلية وزيادة الاستجابة (http://wwwlip.umi.com.diss.29/9/2024) لاحتياجات الجماعات الهامشية

ويعد نظام اللامركزية الإدارية بشكل عام أحد أساليب التنظيم الإداري ويقصد به تعدد مصادر النشاط الإداري في الدولة ويتم على أساس توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين الهيئات الإدارية المتعددة فيكون لكل منها استقلالها في مباشرة اختصاصاتها الإدارية، وفي الإطار الذي تحدده السلطة المركزية والذي يعرف بالرقابة الإدارية وتتحدد هذه الاختصاصات إما على أساس جغرافي إقليمي، وإما علي أساس تربوي وظيفي ويطلق علي هيئاتها اسم الهيئات اللامركزية الإدارية الوظيفية أو الهيئات اللامركزية في الإدارة التربوية.

ثانيا : مبادئ اللامركزية

تتمثل مبادئ اللامركزية فيما يلي (http://wwwlip.umi.com.diss.29/9/2024) :

- أن الطريق لضمان الاحترام للتنوع هو الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتوزيع المتوازن للاستثمارات التربوية والإدارة الكفوءة تتحاشى الزيادات والتشريعات المتنافسة.
- تضع اللامركزية السلطة لصنع القرارات في موقع أقرب ما تكون إلي حيث تتم الأعمال، فالرغبة في سرعة اتخاذ القرارات، وإجراء التجارب واقتراح الأساليب الجديدة مع عدم الحاجة لمراجعة ذلك أو تعميمه علي كافة المؤسسات، ففي هذه الحالة يصبح من الأفضل وضع سلطة اتخاذ القرارات بالقرب من مسرح الإجراءات التنفيذية.
- تتطلب الثقة بالنفس وتفهم الدور الرئيسي للأعضاء والخدمات علي أنه تقديم المساعدة والنصح لمجموعة من العاملين من خلال عدد قليل من الخبراء، ليتمكن صانعو القرار من صناعته بدقة.
- تتطلب إدراك أن التجمع الطبيعي للعديد من القرارات الفردية الصائبة أفضل للعمل والأفراد عن القرارات المخطط لها وتحت رقابة المركزية.
- زيادة أنشطة الهيئة الإدارية، وتعقد عملياتها المتصلة باتخاذ القرارات والحاجة لوقت طويل لتحليل المعلومات ودراسة المشكلات وحصر كافة الطاقات والامكانيات وتعبئتها وتنسيقها وتنظيمها، وما يضاف إلى ذلك من أعباء وإجراءات تقتضيها علاقة الهيئة الإدارية بأنشطة مؤسسات أخرى أو بالجماهير وما تفرضه هذه العلاقة من ضرورة وسرعة البت في الأمور الملحة.

- صعوبة الاتصال الفعال والسريع بالإدارة علي المستوى القومي نتيجة توزيع المؤسسات التعليمية علي رقعة جغرافية واسعة.
- تباين الظروف المحلية بالمؤسسة التعليمية واختلافها من مؤسسة لأخرى وتنوعها بصورة يصعب معها الوصول إلى نمط واحد من الخدمات التعليمية، وفي مثل هذه الحالة تترك الفرصة للجهات المحلية للقيام بدورها في ثقل وتنمية أفرادها بالصورة التي تخلق منهم شخصيات متميزة، وعادة ما يتم تفويض السلطة لمثل هذه الجهات إذا وجد فيها شخصيات إدارية لديهم من القدرات الابتكارية والمهارات الوظيفية ما يؤهلهم للقيام بدورهم القيادي (أحمد ابراهيم ، ٢٠١٥ ، ص ١٥٧)

ثالثا : مزايا الإدارة اللامركزية

تتمثل مزايا الإدارة اللامركزية في :

- حل مشكلات التعليم في المناطق الريفية، وتقريب الفجوة بين المدينة والريف مما يساعد تدريجيا علي تأكيد الوحدة السكانية والاجتماعية في الدولة، وهذا يؤدي في النهاية إلي تأكيد المحافظة علي صفات البيئات الزراعية والصناعية، ويحل مشكلات الهجرة من الريف إلى الحضر.
- تخفف العبء علي الجهاز الإداري المركزي فتجعل السلطات التعليمية المحلية تواجه مسؤولياتها وتحقق أهدافها علي ضوء مواردها المتاحة، وبمقدار ما تبذله بنفسها من جهود لمواجهة أعداد الطلاب المتزايدة على التعليم في ظل الديموقراطيات الحديثة وتخلق في الأقاليم المحلية روح المشاركة الحقيقية في توفير متطلبات التعليم والخدمة التعليمية (أحمد ابراهيم ، ٢٠١٥ ، ص ١٥٨)
- تحقق أفضل النتائج الكلية بتوفير أكبر قدر من المعرفة المباشرة والقابلة للتطبيق، والفهم المناسب لصنع القرار الأكبر من القرارات، فاللامركزية تتطلب المعرفة التامة بأهداف الإدارة التعليمية والهيكل التنظيمي والعلاقات التي تنظم العمل بين الإدارات بعضها وبعض وبين المستويات التعليمية بعضها وبعض (<http://www.undp.org.3/10/2024>)
- تمثل إرادة الشعب في مختلف الجهات المحلية، وتثير اهتمامه بالتعليم ومشاكله وتمويله، مما يخفف عن ميزانية الدولة القومية، ويمكنها من القيام بمشروعاتها غير التعليمية، فاللامركزية تعمل إذا ما منحت السلطة الحقيقية حيث تتطلب الثقة بالنفس (عبد الغني عبود ، ٢٠١٨ ، ص ٨١) ، فالإدارة التعليمية المحلية تكون ذات دور فعال في توفير مصادر التمويل اللازمة للتعليم في البيئة المحلية سواء عن طريق تكاتف الجهود بين السلطة المحلية والإدارة التعليمية

المحلية في الحصول علي القروض اللازمة للمشروعات التعليمية أو عن طريق الجهود الذاتية لأهل المناطق لتوفير تعليم مناسب لأبنائهم ولتتمكن السلطة المحلية من استغلال موارد البيئة المادية والبشرية لخدمة العملية التعليمية إذا فهي الوسيلة المثلي لاستخدام هذه الموارد (

<http://www.ciesien.org.25/10/2024>)

- تعزز وتفعّل دور التعليم، وتعمل علي توفير المناخ المناسب للابتكار والنشاط والتجريب والإبداع، وتجعل الخدمات التربوية ملائمة للحاجات المحلية بصورة أفضل (ملكة ابيض، ٢٠١٤، ص ٩٠-١١)، حيث تحترم الخصوصيات المحلية، فمن حقهم أن يقرروا نوع التعليم المرغوب فيه.

- تمكن العاملين من عمل أشياء إيجابية، تعود بالنفع عليهم وعلي المنظمات التي ينتمون إليها (سعيد ياسين ، ٢٠١٧ ، ص ١٦٠)

- تضع سلطات اتخاذ القرار في موقع أقرب يتم فيه تنفيذ العمليات الإدارية والتعليمية، وتزيد الحكم الذاتي للإدارة المدرسية وتؤدي إلي إشراك الوالدين في العملية التعليمية <http://wwwlip.umi.com.diss.29/9/2024>

- تؤدي إلي التحسن الفعلي في نوعية الخدمات؛ لذا فقد اختارتها معظم الدول اللامركزية كوسيلة لتحقيق الديمقراطية، والحكم الجيد (<http://www.aed.org.3/10/2024>) ' فهي تروج للسلوك الديمقراطي، وتحسن إدارة التعليم، وتزيد قدرة المديرين المعلمين، الآباء.

- تقلل الفساد الإداري، وتساعد علي تنمية المجتمع المحلي وإشراكه في اتخاذ القرارات ([potential://www.dot.com.23/10/2024](http://www.dot.com.23/10/2024))

رابعاً : اللامركزية وإدارة التعليم

تستند اللامركزية في إدارة التعليم علي فلسفة إعادة توزيع صناعة القرار واتخاذها لتجعله ضمن عمليات الإدارة داخل المدارس، فهي قضية معقدة فصناع السياسة الحكوميين في الوقت الحالي اتجهوا نحو اللامركزية من تدخل المجتمع المحلي في إدارة التعليم في المدرسة ليكون للآباء والمعلمين دور في إدارة العملية التعليمية، وتحاول الحكومات من خلال مخططاتها زيادة سيطرة المجتمع المحلي

(<http://www.scholar.google.com.15/12/2024>) .

وبذلك تنقل عمليات صناعة القرار واتخاذها من الوزارات المركزية للتعليم إلي الحكومات والمجتمعات المحلية والمدارس، وذلك في أشكال مختلفة متعددة تتراوح من تفويض السلطة الإدارية إلى المحليات إلى إعطاء صلاحيات مالية، ورغم هذه الأهمية من الناحية النظرية إلا أن اللامركزية تتطلب التزام سياسي

قوي، وقيادة تعمل علي إنجاحها، ويتوقف نجاح الإصلاحات التي تهدف إلى خلق نظام لا مركزي علي الرغبة والدافع للتحسين والتطوير هذا إلى جانب الظروف المبدئية والمتوفرة للدولة أو الإقليم.

(<http://www.schooler.google.com> 15/10/2024)

ومعظم المصطلحات المرتبطة باللامركزية تبدأ بالإشارة إلي التنازل عن السلطة ، عدم التركيز التفويض للخصخصة، وهذا يتم عندما يكون التعليم جزءاً من عدم التركيز الحكومي، ويكون جزءاً من ، فاللامركزية تعني تغيير في العلاقات بين الإصلاح العام لتحسين الديمقراطية ومنع الولاية الشرعية لـ مبررات واسباب الممثلين الهياكل التنظيمية المختلفة والتكيف الذي يحدث لهذه العلاقات، والذي يحدد اللامركزية في إدارة التعليم .

تتعدد أسباب ومبررات الآخذ باللامركزية في الإدارة التعليمية والتي قد تكون نتيجة لجوانب إدارية أو سياسية أو أيديولوجية، وفيما يلي عرض لبعض من هذه المبررات
(<http://www.las.harvard.edu> 10/10/2024):

- النظام السياسي السائد في الدولة، حيث يحدد طبيعة وعمل وقط وصلاحيات الإدارة التعليمية، فالدول التي تتبع المركزية في الحكم تعمل علي السيطرة علي إدارة التعليم بهدف تحقيق الضبط والتوجيه العملها، وعلي النقيض فالدول التي تتبع اللامركزية في الحكم تترك للإدارة التعليمية حرية الإدارة الجوانب العملية التعليمية وهناك دول تجمع بين التمتطين ليكون مركزية التخطيط والتوجيه وحرية التنفيذ علي المستوى الإقليمي
- نظام الحكم الديمقراطي والذي يعتمد علي مشاركة الشعب في الحكم والإدارة فالديموقراطية تعني تفويض المسؤوليات إلي المجتمع المحلي، مما يؤدي إلي اللامركزية في الإدارة وهذا يوضح مفهوم الرقابة الشعبية ومشاركتهم في العملية التعليمية.
- نمطية الأعمال والأنشطة؛ مما يشجع الرؤساء علي تفويض سلطاتهم.
- وجود عناصر وكفاءات ممتازة في المؤسسات التربوية يمكنها إدارة العمل.
- لما تكون المنظمة محتكة مباشرة بال جماهير أو بمنظمات أخرى يعوق تركيز السلطة أداء العمل.
- توزيع المنظمات أو فروعها في مناطق جغرافية متعددة. ويتعذر الاتصال الفعال السريع بينها وبين المركز الرئيسي؛ لذا يصبح تفويض السلطة أمر واجب.
- عندما تقل الحاجة إلى مراجعة القرارات التي تصدر عن المستويات الإدارية الدنيا

وبذلك فاللامركزية تعطي مزيداً من الاستقلال للإدارة التعليمية والمدرسية وتعطي صلاحيات أكبر للقيادات التربوية في تفويض المسؤولية، وتعطي الحرية الكافية في تغيير البرنامج الدراسي حسب ظروف المدرسة، وهذا يعني المرونة في صنع القرارات المدرسية، وتكون الاتصالات مباشرة وسريعة، هذا إلى جانب أن العاملين وأعضاء هيئة التدريس يتوافر لديهم الاستعداد والرغبة في تحسين وتطوير العملية التعليمية بصفة مستمرة.

أما عن مبررات وأسباب إتباع اللامركزية في إدارة التعليم فتتمثل في كونها تؤدي إلى :

- زيادة مصادر تمويل التعليم، وتخفيض تكاليف العمل، وتحمل الحكومات المحلية والآباء للنفقات.
- تقليل البيروقراطية، وتعريف المسؤولين بشكل أفضل لاحتياجات النظام، وتطبيق معايير التعليم.
- زيادة الكفاءة : فهي تعمل على تقليل البيروقراطية، وتعريف المسؤولين بشكل أفضل لاحتياجات النظام، وتطبيق معايير التعليم
- إعادة توزيع السلطة السياسية بإعادة الشرعية للمؤسسات، وتوزيع السلطة، وإعطاء المواطنين دور أكبر في الإدارة وتشجيع المجموعات التي تدعم الحكومات، وإضعاف المعارضة للحكومة.
- تحسين الجودة عن طريق ربط تحسين التعليم بعملية صنع القرار واحتياجات المدرسة. مع التركيز على الثقافة المحلية وربط تحسين الأداء بالحوافز للمعلمين والموظفين.
- زيادة الإبداع والابتكار والتقدمية والمنافسة داخل النظام ، فقد تكون اللامركزية بمثابة حقول تجريبية متجددة لما لها من حريات متعددة (Action. <http://www.undp.org.3/12/2024>.)

وقد أوضح أحد التقارير إن الهدف من جعل إدارة التعليم لا مركزية مرجعه أن معظم الدول واجهت مخاطر تعليمية نتيجة المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات المبهمة عدم الكفاءة الإدارية والمالية، ضعف جودة الخدمات، فاللامركزية يمكن أن تحسن الكفاءة والمسؤولية، فالتعليم غير المركزي يمتاز بالكفاءة حيث يعكس أولويات المجتمع المحلي، ويحسن النوعية، ويشجع المشاركة الاجتماعية، ويخفف العبء <http://www.ciesin.org./decentralization/Entrywaylisteinder.html>, 3/12/2024) المالي علي الحكومة المركزية المخصص لدعم التعليم

وقد أوضحت الدراسات والأبحاث أن دوافع التوجه نحو اللامركزية في الإدارة التعليمية في بعض الدول مرجعه إلى :

- زيادة درجة المرونة والإبداع في النظام التعليمي لتمكين الطلاب من المنافسة في ظل نظام العولمة الاستجابة للتيارات المتصاعدة، والمعبرة عن عدم الرضا والثقة في النظام التعليمي (print.google.com.25/9/2024)
 - تحسين المسؤولية ومخرجات التعلم والمدرسة والرغبة في تحسين جودة التعليم (wwwlip.umi.com.dissertations.29/9/2024)
 - الاستجابة للضغوط الخارجية المفروضة علي الحكومات من قبل هيئات التنمية الدولية، وتبني فكر أيديولوجي أكثر توجهها نحو الليبرالية الحديثة، وتبني الديمقراطية والتشاركية في الممارسات علي مستوي المدرسة (http://pami.com. 18/9/2024)
 - إرساء قواعد الديمقراطية والحرية على أساس سليم، فاللامركزية المدرسية وسيلة لتحقيق الأهداف السياسية والثبات والشرعية للحكومة المركزية، وإنها وسيلة لتدعيم المشاركة الشعبية للتغيرات المتوقعة (George Charles Roche, 2020, p 66)
 - تقليل التفاوت وتحقيق الإنصاف بين المحافظات والمناطق الاتحادية- (http://www.liberty haven.com. 24/9/2024. http://www.tc.edu.24/9/2024)
- ومما سبق يتضح أن إيجابيات التحول نحو اللامركزية في إدارة التعليم تتمثل فيما يلي :
- إتاحة الفرصة للمشاركة المحلية، والتي ستساعد علي تنمية قدرات القيادات المحلية في كافة أنشطة الدولة والتي منها التعليم، وإن المشاركة سترسخ مفاهيم العائد علي المجتمع مما يزيد المشاركة ويشجع المجتمع المحلي علي القيام بواجباته.
 - زيادة كفاءة إدارة الوحدات التعليمية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل علي زيادتها.

خامسا : أهداف لامركزية الإدارة التعليمية

تتمثل أهداف لامركزية الإدارة التعليمية فيما يلي :

- تقليل الصعوبات التي تواجه الإدارة التربوية نتيجة التعقيد في الأنظمة التربوية
- زيادة قدرات الفرد علي الاستجابة للمجموعة، والطلبات العادلة وحسن المعاملة .
- أداة سياسية تعتمد علي البحث الذي يتطلب تأثيرات أكبر علي الإدارة المحلية.
- زيادة الديمقراطية وسرعة التنمية الاقتصادية، وكفاءة الإدارة التعليمية .
- إعادة توزيع المسؤوليات المالية الحكومية وغير الحكومية، وحياد منافسة مراكز القوة.

- السيطرة المحلية من خلال إلغاء قيود التنظيم، وأن التعليم أساسه السوق
- إقناع الإدارة التربوية للتقييم والإصلاح بواسطة القوة المحلية، والقطاع الخاص
(<http://www.iadialog.org>. 1/10/2024)
- حماية الحرية وحقوق الإنسان، وتحقيق التحسن الاجتماعي والتنمية الاقتصادية وجودة أعلى للخدمات، وزيادة الكفاءة من خلال المسؤولية. (<http://www.unfpa.org>. 1/10/2024. (<http://K1.lou.ac.uk>. 1/10/2024)
- دعم العلاقة بين المعلمين والطلاب، وتحقيق العدالة في توزيع التمويل واحتفاظ مدرء المدرسة بسلطة اتخاذ القرارات النهائية
(<http://www.education.News.org>. 10/12/2024).
- تحسين المنهج المدرسي وتطويره، وتحسين نوعية التعليم.
- إعادة الثقة في المجالس المدرسية، وتحسين الاتصالات داخل النظام وخارجه.
- إعطاء المدرسة سلطات أكبر في اتخاذ القرارات التي تزيد إنجاز الطلاب، وزيادة مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات التربوية
(<http://www.ncrel.org>. 10/12/2024)

الدراسة الميدانية

تبين لنا من خلال الإطار النظري للدراسة الحالية ، الإطار المفاهيمي لصناعة واتخاذ القرارات في مرحلة رياض الأطفال ، ومن خلال الإطار النظري أيضا ، أمكن تسليط الضوء علي متطلبات تحقيق لامركزية إدارة المؤسسات التعليمية، والجزء التالي يتناول إجراءات الجانب الميداني من الدراسة بهدف الإجابة علي التساؤل الأهم ، وهو كيف يمكن صناعة القرارات

أولا : أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى كل من :

- ١- التعرف على كيفية صناعة القرارات لمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت في ضوء متطلبات تفعيل اللامركزية على المستوى الشخصي .
- ٢- التعرف على كيفية صناعة القرارات لمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت في ضوء متطلبات تفعيل اللامركزية على المستوى التنظيمي .

ثانيا : أداة الدراسة الميدانية

تمثلت أداة الدراسة الميدانية في استبانة رأي موجهة الى السادة المتخصصين والمسؤولين والعاملين (الخبراء) بمرحلة رياض الأطفال بمنطقة حولي بدولة الكويت ، اعتمدت على أسلوب الاسئلة المغلقة بهدف التوصل إلى اتفاقهم ، حول كيفية صناعة القرارات لمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت في ضوء متطلبات تفعيل اللامركزية على المستويين الشخصي والتنظيمي .

وقد تم بناء أداة الدراسة وفق المعايير العلمية والمنهجية المتبعة في ذلك ، ثم أجريت عملية تطبيق الأداة على عينة الدراسة ، وذلك بعد تحكيمها وتقنينها ، حيث تضمنت الأداة محورين هما :

المحور الاول : متطلبات تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات على المستوى الشخصي بمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت .

المحور الثاني : متطلبات تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات على المستوى التنظيمي بمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت .

ثالثا : المعالجة الإحصائية

قامت الباحثة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة وهي :

١-النسب المئوية : حيث تم حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة حسب النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة لكل مفردة من مفردات الاستبانة من المعادلة (فؤاد البهي السيد ، ٢٠١٦ ، ص ص ٤٤٩-٥٨٠) .

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{مجموعة التكرارات لكل عبارة}}{\text{عدد أفراد العينة التي على أجابت على العبارة إيجابياً أو سلبياً}} \times 100$$

٢-مقياس حسن المطابقة (كا^٢) (فاروق السيد عبده ، ٢٠١٤ ، ص ٩٢) : لما كانت البيانات المنبثقة عن هذه الدراسات تعتمد على التكرارات والنسب المئوية ، لذا كان مقياس (كا^٢) من أنسب المقاييس الإحصائية لتحليل النتائج ، وقد استخدم هذا المقياس لاختبار مدى دلالة الفروق بين استجابات العينة على كل مفردة من مفردات الاستبانة ، والقانون المستخدم لحساب (كا^٢) هو :

$$(كا^2) = \frac{2(ك-ك/ك)}{ك/ك}$$

حيث : ك = التكرار الملاحظ ، ك/ك = التكرار المتوقع

مج = المجموع ، كا^٢ = النسبة الحرجة لفرق بين التكرارات وبعد حساب قيمة (كا^٢) تقارن قيمتها المحسوبة بقيمتها الجدولية ، وتراعى درجات الحرية عند الكشف عن القيم الجدولية ، ودرجات الحرية في هذه الدراسة = (عدد الاختبارات - ١) وحيث أن عدد الاختبارات = ٣ فإن درجة الحرية = ٢ = ٣ - ١

وتستخدم الباحثة درجة الحرية عند مستوى دلالة (٠,٠١) لمعرفة مدى دلالة الفروق بين التكرارات) ممدوح عبد المنعم الكتاني، ٢٠١٢، ص ٢٢)

وبعد عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية تأتي مرحلة المعالجة الإحصائية لنتائج التطبيق الميداني من خلال البيانات والمعلومات التي أسفرت عنها عمليات التحليل الإحصائي بما في ذلك أيضاً الاستعانة بنتائج الدراسة النظرية وفيما يلي المعالجة الإحصائية لمحاوَر الدراسة الميدانية :

أولاً : متطلبات تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات على المستوى الشخصي بمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت

جدول (١)

يوضح استجابات عينة الدراسة حول (متطلبات تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات على المستوى الشخصي بمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت)

م	العبارة	أوافق		الى حد ما		لا أوافق		ن	الدرجة	مستوى	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	تدريب العاملين على إتباع الأسلوب العلمي في التفكير لحل أي مشكلة.	١٧٢	٦٢,٣%	٤٩	١٧,٧%	٥٥	٢٠%	١٠٤,٦	دالة	عند	٧
٢	عمل توازن أو تكامل بين العلاقات الإنسانية	٢٣١	٨٣,٧%	٢١	٧,٦%	٢٤	٨,٧%	٣١٥,١	دالة	عند	٢
٣	الدقة والأمانة والنزاهة وفهم الذات.	١٨٣	٦٦,٣%	٤١	١٤,٨%	٥٢	١٨,٨%	١٣٥,٧	دالة	عند	٦
٤	حضور دورات تدريبية لعملية تنفيذ القرار	١٩٧	٧١,٤%	٣٩	١٤,١%	٤٠	١٤,٥%	١٧٩,٧	دالة	عند	٥
٥	تقويض العاملين لتحديد الأهداف ورسم السياسات ، وتوفير وسائل تحقيقها .	٢٤٤	٨٨,٤%	١٦	٥,٨%	١٦	٥,٨%	٣٧٦,٧	دالة	عند	١
٦	تحديد مسؤوليات الأفراد وتوزيع الأدوار في تكامل بما يتناسب مع قدرات كل فرد	١٤٧	٥٣,٣%	٦٢	٢٢,٥%	٦٧	٢٤,٢%	٤٩,٥	دالة	عند	١٠
٧	تحديد الصلاحيات والواجبات والاختصاصات القانونية لكل العاملين .	١٥١	٥٤,٧%	٦٠	٢١,٧%	٦٥	٢٣,٦%	٥٦,٨	دالة	عند	٩
٨	التنفيذ بروح القرار من العوامل التي تساعد على نجاحه.	٢٠٩	٧٥,٧%	٣٧	١٣,٤%	٣٠	١٠,٩%	١١٧,٨	دالة	عند	٤
٩	تشجيع الولاء والانتماء للمنظمة،	٢٢١	٨٠,١%	٢٨	١٠,١%	٢٧	٩,٨%	٢٧١,٣	دالة		٣

	عند ٠,١								مما يدفع العاملين فيها إلى تجاوز موضوع الخلافات وتقريب وجهات النظر .	
٨	دالة عند ٠,١	٦٤,٧	%٢٢,٥	٦٢	%٣١,٤	٥٩	%٥٦,١	١٥٥	تقدير الواجبات والمسئوليات التي ينبغي على الأفراد القيام بها.	١٠

ثانيا : متطلبات تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات على المستوى التنظيمي بمرحلة رياض الأطفال
في منطقة حولي بدولة الكويت

جدول (٢)

يوضح استجابات عينة الدراسة حول (متطلبات تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات على المستوى التنظيمي بمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت)

م	العبارة	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		ن	الدالة مستوى	ن
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	تحديد مجال وطبيعة التفاعل والتأكد من تكامل وجهة النظر حول مضمون القرار ووسائل تحقيقه	٨٥	٣,٨%	٩٣	٣٣,٧%	٩٨	٣٥,٥%	١,٠٣	دالة عند ,٠١	١٠
٢	تحديد الأسس والقواعد التي يبنى عليها القرار.	٢٢٩	٨٣%	١٩	٦,٩%	٢٨	١٠,١%	٣٠٦,٤	دالة عند ,٠١	٢
٣	الشرح الموجز والمختصر لأهداف وأبعاد البرامج الجديدة من قبل صانعي القرار لتسهيل تنفيذها.	٢٤٠	٨٦,٩%	١٦	٥,٨%	٢٠	٧,٣%	٣٥٧,٢	دالة عند ,٠١	١
٤	إدراك صانعي القرار وإلمامهم الجيد بالأبعاد السلوكية التي قد يتركها أي قرار على نفسيات العاملين.	١٩٧	٧١,٤%	٤٠	١٤,٥%	٣٩	١٤,١%	١٧٩,٢	دالة عند ,٠١	٥
٥	تطبيق القرارات الهامة والإستراتيجية على مراحل تتفق مع الموارد المالية المتاحة .	١٨٤	٦٦,٧%	٤٢	١٥,٢%	٥٠	١٨,١%	١٣٨,٤	دالة عند ,٠١	٦
٦	الإستفادة من التغذية الراجعة عن نتائج التنفيذ واتخاذ إجراءات التصحيح إذا لزم الأمر.	٢١٩	٧٩,٣%	٢٧	٩,٨%	٣٠	١٠,٩%	٢٦٣	دالة عند ,٠١	٣
٧	وضوح محتويات القرار وصياغته في أسلوب علمي بسيط.	١٧١	٦١,٩%	٤٦	١٦,٧%	٥٩	٢١,٤%	١٠٢,٦	دالة عند ,٠١	٧

٤	دالة عند ,٠١	٢٢٣,٢	%١٢,٧	٣٥	%١١,٦	٣٢	%٧٥,٧	٢٠٩	٨ قدرة القرار على البقاء لفترة زمنية معقولة .
٩	دالة عند ,٠١	٥٦,٨	%٢١,٨	٦٠	%٢٣,٥	٦٥	%٥٤,٧	١٥١	٩ العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمؤسسة .
٨	دالة عند ,٠١	٧٥,٩	%٢٢,٨	٦٣	%١٩,٢	٥٣	%٥٨	١٦٠	١٠ تقدير الغايات المأمولة التي تسعى المنظمة لتحقيقها .

نتائج الدراسة

بعد إجراء الدراسة الميدانية ومعالجتها الإحصائية للدراسة الحالية توصلت الباحثة لعدة نتائج تستعرضها من خلال محاور الدراسة الميدانية كما يلي :

أولاً : نتائج محور متطلبات تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات على المستوى الشخصي بمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت

حيث توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينه الدراسة عند مستوى دلالة (٠,١) لصالح أفراد عينه الدراسة الذين استجابوا ب " أوافق " وانفقوا على إعطاء الأوزان النسبية لأهم عبارات متطلبات تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات على المستوى الشخصي بمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت وهي العبارات التي تم ترتيبها حسب النسب المئوية من الأكبر قوة إلى الأقل قوة كما يلي :

- تفويض العاملين لتحديد الأهداف ورسم السياسات ، وتوفير وسائل تحقيقها .
- عمل توازن أو تكامل بين العلاقات الإنسانية
- تشجيع الولاء والانتماء للمنظمة، مما يدفع العاملين فيها إلى تجاوز موضوع الخلافات وتقريب وجهات النظر .
- التنفيذ بروح القرار من العوامل التي تساعد على نجاحه.
- حضور دورات تدريبية لعملية تنفيذ القرار
- الدقة والأمانة والنزاهة وفهم الذات.
- تدريب العاملين على إتباع الأسلوب العلمي في التفكير لحل أي مشكلة.
- تقدير الواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الأفراد القيام بها.
- تحديد الصلاحيات والواجبات والاختصاصات القانونية لكل العاملين .
- تحديد مسؤوليات الأفراد وتوزيع الأدوار في تكامل بما يتناسب مع قدرات كل فرد

ثانيا : نتائج متطلبات تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات على المستوى التنظيمي بمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت

حيث توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينه الدراسة عند مستوى دلالة (٠,١) لصالح أفراد عينه الدراسة الذين استجابوا ب " أوافق " واتفقوا على إعطاء الأوزان النسبية لأهم عبارات متطلبات تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات على المستوى التنظيمي بمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت ، وهى العبارات التي تم ترتيبها حسب النسب المئوية من الأكبر قوة إلى الأقل قوة كما يلي :

- الشرح الموجز والمختصر لأهداف وأبعاد البرامج الجديدة من قبل صانعي القرار لتسهيل تنفيذها.
- تحديد الأسس والقواعد التي يبنى عليها القرار .
- الاستفادة من التغذية الراجعة عن نتائج التنفيذ واتخاذ إجراءات التصحيح إذا لزم الأمر .
- قدرة القرار على البقاء لفترة زمنية معقولة .
- إدراك صانعي القرار وإلمامهم الجيد بالأبعاد السلوكية التي قد يتركها أى قرار على نفسيات العاملين.
- تطبيق القرارات الهامة والإستراتيجية على مراحل تتفق مع الموارد المالية المتاحة .
- وضوح محتويات القرار وصياغته في أسلوب علمي بسيط.
- تقدير الغايات المأمولة التي تسعى المنظمة لتحقيقها .
- العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمؤسسة .
- تحديد مجال وطبيعة التفاعل والتأكد من تكامل وجهة النظر حول مضمون القرار ووسائل تحقيقه

التوصيات المقترحة للدراسة

بعد دراسة الاطارين النظري والميداني للدراسة الحالية ، ونتيجة لما آلت إليها نتائج دراسة الاطارين السابق الاشارة إليهما ، فإن الباحثة تقترح لتحديد متطلبات تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات بمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت مايلي :

أولاً : العمل على أن تتمثل أهداف اللامركزية بؤرة إهتمام صناع القرارات بمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت ، وبالتالي يتحقق كل مما يلي :

- زيادة قدرات الفرد علي الاستجابة للمجموعة، والطلبات العادلة وحسن المعاملة .
- أداة سياسية تعتمد علي البحث الذي يتطلب تأثيرات أكبر علي الإدارة المحلية.
- الاستجابة للضغوط التي تواجه معظم المعلمين المحترفين.
- زيادة الديمقراطية وسرعة التنمية الاقتصادية، وكفاءة الإدارة التعليمية .
- إعادة توزيع المسؤوليات المالية الحكومية وغير الحكومية، وحياد منافسة مراكز القوة.
- السيطرة المحلية من خلال إلغاء قيود التنظيم، وأن التعليم أساسه السوق
- إقناع الإدارة التربوية للتقييم والإصلاح بواسطة القوة المحلية، والقطاع الخاص
- حماية الحرية وحقوق الإنسان، وتحقيق التحسن الاجتماعي والتنمية الاقتصادية وجودة أعلى للخدمات، وزيادة الكفاءة من خلال المسؤولية .
- تقليل الصعوبات التي تواجه الإدارة التربوية نتيجة التعقيد في الأنظمة التربوية
- دعم العلاقة بين المعلمين والطلاب، وتحقيق العدالة في توزيع التمويل واحتفاظ مدراء المدرسة بسلطة اتخاذ القرارات النهائية
- تحسين المنهج المدرسي وتطويره، وتحسين نوعية التعليم.

ثانياً : تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات على المستوى الشخصي بمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت ، وبالتالي يتحقق كل مما يلي :

- تفويض العاملين لتحديد الأهداف ورسم السياسات ، وتوفير وسائل تحقيقها .
- عمل توازن أو تكامل بين العلاقات الإنسانية
- تشجيع الولاء والانتماء للمنظمة، مما يدفع العاملين فيها إلى تجاوز موضوع الخلافات وتقريب وجهات النظر .
- التنفيذ بروح القرار من العوامل التي تساعد على نجاحه.

- حضور دورات تدريبية لعملية تنفيذ القرار
 - الدقة والأمانة والنزاهة وفهم الذات.
 - تدريب العاملين على إتباع الأسلوب العلمي في التفكير لحل أي مشكلة.
 - تقدير الواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الأفراد القيام بها.
 - تحديد الصلاحيات والواجبات والاختصاصات القانونية لكل العاملين .
 - تحديد مسؤوليات الأفراد وتوزيع الأدوار في تكامل بما يتناسب مع قدرات كل فرد
- ثالثا : تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات على المستوى التنظيمي بمرحلة رياض الأطفال في منطقة حولي بدولة الكويت ، وبالتالي يتحقق كل مما يلي :**
- الشرح الموجز والمختصر لأهداف وأبعاد البرامج الجديدة من قبل صانعي القرار لتسهيل تنفيذها.
 - تحديد الأسس والقواعد التي يبنى عليها القرار .
 - الاستفادة من التغذية الراجعة عن نتائج التنفيذ واتخاذ إجراءات التصحيح إذا لزم الأمر .
 - قدرة القرار على البقاء لفترة زمنية معقولة .
 - إدراك صانعي القرار وإلمامهم الجيد بالأبعاد السلوكية التي قد يتركها أي قرار على نفسيات العاملين.
 - تطبيق القرارات الهامة والإستراتيجية على مراحل تتفق مع الموارد المالية المتاحة .
 - وضوح محتويات القرار وصياغته في أسلوب علمي بسيط.
 - تقدير الغايات المأمولة التي تسعى المنظمة لتحقيقها

المراجع

- إبراهيم عبد الواحد نائب ، إنعام عبد المنعم باقية : نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محوسبة، عمان ، دار وائل للنشر، ٢٠٢١.
- احمد ابراهيم أحمد : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، المنصورة ، المكتبة الحديثة ، ٢٠١٤ .
- أحمد إبراهيم أحمد : صنع القرار، المنصورة ، المكتبة الحديثة ، ٢٠١٥ .
- أحمد إسماعيل حجى، إميل فهمى شنودة : إدارة المدرسة الابتدائية، القاهرة ، مطابع الأهرام التجارية القاهرة ، ٢٠١٦.
- اميل فهمي شنودة : القرار التربوي بين المركزية واللامركزية دراسات مستقبلية، الأنجلو المصرية، القاهرة ٢٠١٩ .
- أمين عبد العزيز حسن : إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادى والعشرين ، القاهرة ، دار قباء للطباعة ، ٢٠٢١ .
- انعام عبد الحميد : التربية الإيجابية وعلاقتها بالذكاء الأخلاقي لدى أطفال الروضة بدولة الكويت، دراسات في الإرشاد النفسي والتربوي، جامعة أسيوط - كلية التربية - مركز الإرشاد النفسي والتربوي، ٢٠٢٢م.
- جابر عبد الحميد جابر: التعلم ذلك الكنز الكامن تقرير اللجنة الدولية للتربية للقرن ٢١، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ٢٠١٦ .
- جاسم مجيد : التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية ، الاسكندرية ، مؤسسة وشباب الجامعة، ٢٠١٩.
- جاك دنگان : افكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي ، القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ٢٠٢١.
- حافظ فرج أحمد : المؤسسات التربوية، عالم الكتب ، القاهرة، ٢٠٢٠.
- حسني عبد المعز، اللامركزية في التعليم: تجارب عالمية، وزارة التعليم السعودية، ٢٠٢١م.
- حمدى أبو الخير : التعاون بين التشريع والتطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠١٩ .
- حيدر ابراهيم : " التفكير الإبداعي لدى أطفال الروضة وعلاقته ببعض المتغيرات "، مؤتمر الطفولة الأول ، مركز التأهيل والتطوير التربوي، جامعة تعز، ٢٠٠٥م، ص ٢٦٥ - ٢٨٤.
- سعود بن محمد النمر : السلوك الإداري، الرياض ، جامعة الملك سعود، ٢٠١٧.
- سمير عبد الوهاب الخويت : " القرار التربوي بمرحلة التعليم الأساسي، النظرية ومشكلات التطبيق "، مجلة كلية التربية، العدد السادس عشر، يولييه ٢٠٠٥ .

- سميرة عبد الحميد : " دور رياض الأطفال في تنمية مهارات التفكير لدى الأطفال " ، مجلة جامعة المنصورة للعلوم التربوية والنفسية ، ٢٠١٠م ، العدد ٢ (١) .
- شفيق أحمد شفيق : عملية صنع القرار ، القاهرة ، مطبعة الموسيقى ، ٢٠١٨ .
- طريف شوقي محمد : السلوك القيادي وفاعلية الإدارة ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ٢٠١
- ظاهر محمود كلالدة : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ٢٠٢٢ .
- عامر سعيد ياسين : إدارة القرن الواحد والعشرين ، القاهرة ، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري ٢٠١٧ .
- عبد الباري دره وآخرون : الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات، منهج علمي تحليلي ، عمان ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، ٢٠١٨ .
- عبد الجواد السيد بكر : السياسات التعليمية وصنع القرار ، الاسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ٢٠٢٢ .
- عبد الحكم أحمد الخزامي : فن اتخاذ القرار مدخل تطبيقي ، القاهرة ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة ، ٢٠١٤ .
- عبد الصمد غبري : الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، عمان ، دار المسيرة ، ٢٠٢٠ .
- عبد العزيز الجار الله، ومحمد عبد اللطيف : الجغرافيا السياسية لدولة الكويت، دار الفجر، الكويت، ٢٠١٦ م .
- عبد العزيز سعود : " لامركزية التعليم ومجالات تطبيقها كما يدركها مديرو ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت : دراسة ميدانية " ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٢٠١٦م .
- عبد الغنى النوري : اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، القاهرة ، مكتبة الانجلو ، ٢٠١٩ .
- عبد الغنى عبود : إدارة التعليم في عالم متغير ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠١٨ م .
- عبد الله الشرقاوي : " التعليم العام، المركزية واللامركزية في الإدارة التعليمية " ، مجلة العربية للتربية النوعية، ٢٠١٩م ، العدد ٤ (١١)، ص ص ٢٣-٢٥ .
- على شريف، محمد سلطان : المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة ، القاهرة ، مكتبة الانجلو ، ٢٠٢١ .

- علي سلامة : " التعليم والتنمية الإنسانية: مقارنة تحليلية " ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢٠١٧م، العدد ١١ (١) .
- عمر وصفى عقيلي : الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠ .
- فاروق السيد عبده : الإحصاء التربوي والقياس النفسي ، الإسكندرية ، دار المعارف ، ٢٠١٤ .
- فؤاد البهي السيد : علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري ، القاهرة ، دار المعارف ، ٢٠١٦ .
- القرآن الكريم سورة آل عمران الآية ١٥٩
- القرآن الكريم سورة الشعراء، الآية ٣٨
- محمد الفضلي : " التعليم في دولة الكويت : التحديات والفرص " ، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، ٢٠١٨م، العدد ١٩ (١) .
- محمد رجب عيسى : العمليات اللامركزية في الإدارة التربوية ، الرياض ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ٢٠١٦م .
- محمد شريف : " التعليم واللامركزية " ، مجلة التوثيق التربوي، وزارة التربية والتعليم العام - مركز التوثيق التربوي، السودان، ٢٠١٧ .
- محمد عثمان إسماعيل: الإدارة العامة ، القاهرة ، مكتبة الانجلو ، ٢٠١٨ .
- محمد محمد حسنى : " مشاركة معلم المدرسة الثانوية فى عملية صناعة القرار المدرسي مدخل لتطوير الادارة المدرسية " ، مؤتمر تطوير الادارة المدرسية ، تحت عنوان: التعليم الثانوى الحاضر والمستقبل، القاهرة، جامعة عين شمس من ٦-٨ / ٢٠١٩ ، رابطة التربية الحديثة ٢٠١٩م .
- محي الدين جلال محمد : الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠١٨ .
- ملكة ابيض : " ضبط التربية بين المركزية واللامركزية " ، مجلة التربية اللجنة الوطنية القطرية للثقافة والعلوم، عدد ١١٢ ، السنة ٨٣ ، ديسمبر ٢٠١٨م .
- ممدوح عبد المنعم الكتاني : الجداول الإحصائية ، الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم السلوكية والاجتماعية ، القاهرة ، دار النشر للجامعات ، ٢٠١٢ .
- نضال السوالمه : " اللامركزية في صناعة القرارات التعليمية : دراسة مقارنة بين الأردن وفلسطين " ، مجلة جامعة الأزهر للعلوم التربوية والإنسانية، ٢٠١٢م، العدد ١٤ (١) .

- نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط ٦، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٢٢ .
- نورة العلي " اللامركزية في صناعة القرارات التعليمية بمرحلة رياض الأطفال بمنطقة حولي بدولة الكويت " ، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للعلوم التربوية والإنسانية، ٢٠١٦م، العدد ٢٨ (٢).
- نورة سعيد : " التعليم العام المركزية واللامركزية في الإدارة التعليمية " ، المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ٢٠٢٠ .
- Adera Hamilton, Peru: Innovation in Decentralization and Active Schools Project <http://www.aed.org>. 3/10/2024.
- Ahmed Rashid, The Political Economy of Decentralization in Bangladesh. <http://www.wlip.umi.com.dissertations>.29/9/2024.
- Alec Ian Gershberg & Donald R. Winkler, EDUCATION DECENTRALIZATION IN AFRICA: A Review of Recent Policy and Practice, August 2003. <http://www.schooler.google.com> 15/12/2024
- Alexis M., &Wilson, G.Z.: Organizational Decision Making, Englewood Cliffs, N.J.Prentice Hall, 2019.
- Chandra Armstrong,
- Deborah M. Megriff, Decentralization: Lessons from the Detroit Public Schools. <http://www.ncrel.org>. 10/12/2024
- Decentralization Thematic Team, Education and Decentralization
- Donald R. Winkler, Understanding Decentralization. <http://www.equip123.net>, 18/9/2024
- E. Mark Hanson, Educational Decentralization: Issues and Challenges. <http://www.iadialog.org>. 1/7/2024.
- Education News Org, Decentralization in the Independent School District. Comprehensive Progress Report, December.7/8/2024. <http://www.education.News.org>. 10/12/2024.
- Education Reform in Argentina, <http://www.liberty-haven.com>. 24/9/2005. <http://www.tc.edu>.24/9/2024.
- Estell M. Miranda, Privatization, New Forms of Governance and Work, Paper Presented at 7th ESRC. Seminar Institute of Education, 5th May 2005 <http://www.iadialog.org>. 1/7/2024.
- Fernanda Astiz, Decentralization and Educational Reform: What Accounts for Decoupling Between Policy, Purpose and Practice? Evidence from Buenos Aires ; College <http://pami.com>. 18/9/2024.
- Freiberg, H. Jerome: School Climate: Measuring, Improving and Sustaining and Sustaining Health Learning Environments, London: publisher Taylor & Francis, Inc., 2020.
- George Charles Roche ,Education in America : Philosophy of

- Goyal, R.: Similarity of Direction Relations Seventh International Symposium on Spatial and Temporal Databases. Los Angeles. Ca. A. Jensen. M Schneider, B. Seeger, V. Tsotras (eds). Lecture Notes in Computer Science, Vol 212, Spring- Verlag, 2021.
- Growth. Aires. Argentina. Ph.D. 2004. Canisius
- Gustavo Merino Juarez, Decentralization of Education and Institutional Change A look at Mexico, Harvard University Mexico <http://www.las.harvard.edu> 10/1/2006
- Hariss, R.: Introduction to Decision- Making, Virtual Salt. Rharriss at Virtualsalt. Com. 2016.
- Hiromitsu Muta, Deregulation and Decentralization of Education in Japan, Tokyo, Institute of Technology <http://print.google.com>. 25/9/2024.
- <http://www.ciesin.org/decentralization/Entrywaylisteinder.html>, 29/4/2024
- Jennie Litvack, Education & Decentralization. <http://www.ciesin.org>. 25/4/2024.
- John Vincent Fieno, Federalism, Decentralization and the Welfare State in Comparative Perspective (Brazil) Ph.D, The University of Wisconsin Madison, 2004. <http://wwwlip.umi.com.diss>. 29/9/2005.
- Kreitner, Robert and Others: Organizational Behavior, London: McGraw-Hill Publishing Co., 2014.
- Lidija R. Basta, Decentralization - Key Issues, Major Trends and Future Developments, University of Friburg. <http://www.unfpa.org>. 1/7/2005. <http://K1.lou.ac.uk>. 1/7/2005
- Melliyl Annamalali, Effective Government Schools. <http://www.schoolar.google.com>. 15/12/2005.
- Michael Tetelman, Decentralization & local Governance: Exploring the potential: <http://www.dot.com>. 23/5/2005.
- Noorderhaven, Niels G: Strategic Decision Making, Publisher Addison-Wesley, New York, 2020.
- North Central Regional Educational Laboratory, Decentralization: Why, How and Toward What ends? Report. 1. <http://www.ncrel.org>. 20/5/2024.
- The world Bank Group Global Education Reform. Op. cit..
- UND P., Effective Decentralization Key to Successful Antipoverty Action. <http://www.undp.org>. 3/7/2024.
- Van, R.: Artificial Intelligence & Decision- Making, Can Artificial Intelligence be a Supportive Tool in Strategic Decision-Making, 2024