



تطبيق اللامركزية في العمل الإداري لدى القادة التربويين بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين

**Applying Administrative decentralization among Educational
leaders in Makkah perceived by administrative staff**

إعمر أبو الباسم

الدكتور/ رامي إبراهيم عبدالرحمن الشقران

□ أستاذ مساعد بكلية التربية - قسم الإدارة التربوية والتخطيط - جامعة أم القرى
المملكة العربية السعودية - مكة المكرمة

٢٠١٦/١٤٣٧هـ



تطبيق اللامركزية في العمل الإداري لدى القادة التربويين بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين

Applying Administrative decentralization among Educational leaders in Makkah perceived by administrative staff

إعمر أبو الباسم

الدكتور/ رامي إبراهيم عبدالرحمن الشقران

أستاذ مساعد بكلية التربية - قسم الإدارة التربوية والتخطيط - جامعة أم القرى
المملكة العربية السعودية - مكة المكرمة

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق اللامركزية في العمل الإداري لدى القادة التربويين بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين وفقاً للمجالات التالية: (الاستقلالية، تفويض الصلاحيات، أساليب تعزيز اللامركزية في العمل)، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق اللامركزية في العمل الإداري لدى القادة التربويين تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. تكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) موظفاً إدارياً في إدارة تعليم مكة والمزاولين لعملم في إدارة تعليم مكة للعام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ، حيث تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. توصلت الدراسة الى النتائج التالية: إن تطبيق اللامركزية في العمل الإداري لدى القادة التربويين قد جاءت بدرجة تقدير (متوسطة)، حيث جاء مجال (أساليب تعزيز اللامركزية في العمل) بالمرتبة الأولى، يليه مجال (الاستقلالية)، ثم مجال (تفويض الصلاحيات). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وفي ضوء نتائج الدراسة يوصى الباحث بما يلي: ضرورة قيام القادة التربويين بتكسين العاملين للقيام بأعمالهم ومهامهم بشكل مستقل دون تدخل ورقابة.

الكلمات المفتاحية: اللامركزية في العمل الإداري، القادة التربويين، الموظفين الإداريين، إدارة التعليم بمكة المكرمة.

مقدمة:

نعيش حالياً في عصر يمتاز بالسرعة والإنجاز، وانتشار المعرفة العلمية والتقنية في ظل التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية المتطورة والمتسارعة التي أسهمت في إحداث تغيرات كثيرة على مؤسساتنا بشكل عام والتربوية بشكل خاص، فالمؤسسات التربوية تعد من المؤسسات الهامة المنتشرة في أماكن واسعة ومختلفة، تسعى جادة لتجسيد آمال المجتمع والطموحاته، ومع زيادة الإقبال على التعليم زاد انتشار المؤسسات، وبالتالي زادت الخدمات والمسؤوليات والصلاحيات الإدارية، الأمر الذي أدى إلى تدني في مستوى تقديم الخدمة، وتضييق السلطة المركزية الممنوحة، ومحدودية الإتصال بينها، الأمر الذي يتطلب من إدارات المؤسسات التربوية السعي الجاد إلى توسيع سلطة والحد من مركزية الإدارات، وتوزيع المهام على الإدارات المعنية، وتفويض السلطة إلى هذه الإدارات حتى تتمكن من القيام بالواجبات المطلوبة منها، فالغرض من تفويض السلطة ومنح الصلاحية لكي تساهم في تبني أفكار جديدة تطبقها وبالتالي تؤدي إلى تحسين الأداء، من أجل مسايرة العصر ومتطلباته، وتخفيفاً وتخفيفاً وتسهيلاً في إتمام العمل بأقل كلفة وعناء على المواطنين.

ويرى عتيقه (٢٠١١) إن تبني استراتيجية اللامركزية ضرورية وتزداد أهميتها بازدياد قدرتها على تحقيق متطلبات المواطنين، ويرى بعض المتخصصين أن تطبيق اللامركزية يساهم في تحقيق التنمية الإدارية والتكامل ما بين السلطة المركزية والسلطة اللامركزية، وهذا التقارب يساهم في تغيرات كبيرة في كافة القطاعات والذي يمثل تحقيق الرفاهية والاستقرار والحصول على الخدمات بكل سهولة.

كما تعتبر اللامركزية أساس توزيع مهام الوظيفة الادارية بين الحكومية المركزية في المركز وبين اشخاص الادارة المحلية في الاقاليم، حيث يتمتع هؤلاء

الأشخاص بالشخصية المعنوية المستقلة، مع خضوع أعمالهم لرقابة الحكومة المركزية (سمير، ٢٠٠١).

إن تطبيق اللامركزية جاء مواكباً للاهتمام بقضية التنمية منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية، وقد أخذت الإدارة اللامركزية بعد الحرب اتجاهاً عالمياً بهدف معالجة الأخطاء في استخدام المركزية المفرطة التي رافقت بناء الدولة الحديثة من القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، ولذلك أخذت دول العالم في تبني اللامركزية في المؤسسات المختلفة وعملت على التوسع في هذا الاتجاه منذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي عندما أدرجت أن إدارة الموارد وتوفير الخدمات يصعب حصرها في إدارة مركزية واحدة (Aloysius, 2012).

وتعتبر اللامركزية (Decentralization) أحد الأساليب المتبعة في التنظيم الإداري، وتمنح اللامركزية للوحدات والدوائر الحكومية لتخفيف العبء الثقيل على كاهل القيادة المركزية، ففتيح للوحدات الاهتمام بقضاياها الخاصة وذلك وفق خصوصياتها، وذلك قصد تقريب الإدارة من المراجعين وتسهيل توصيل احتياجاتهم وتلبيتها بطريقة سريعة (Cohen & Petersons, 2005).

ويبين كرتنر (Kreitner, 2004) أن اللامركزية الإدارية تعني تفويض كل أو بعض سلطات الإدارة العليا إلى الوحدات والوظائف الأدنى في منظمات الأعمال، وهذا يشير إلى تمتع هذه الوحدات الإدارية والوظائف بصلاحيات وسلطة صنع القرار من خلال هذا التفويض في ظل اللامركزية.

ومن الممكن أن مشروع اللامركزية يحمل الدولة كلفاً من خلال إضعاف سلطة الإدارة المركزية على مختلف الإدارات الإقليمية، وتطبيق مشروع اللامركزية يتطلب توفر الهيئات والتشكيلات الإدارية والكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ المهام والوظائف لتسهيل عملية الانتقال إلى اللامركزية في الإدارة وقد يخلق طبقات إدارية إضافية تكون

نتيجتها المزيد من البيروقراطية وارتفاع الكلفة المالية على الإدارة المركزية (الزعيبي، ٢٠٠٤م).

وبين الحلاق (٢٠١٢م) أن تطور نظم الإدارة عالمياً وعربياً يتجه تدريجياً نحو اللامركزية مع اختلاف في درجة تفويض السلطات، وتوزعها، ونوع الصلاحيات، الممنوحة بين الإدارة المركزية والإدارات المحلية، وبعمامة فإن القاعدة وراء التطور والإصلاح التربوي الإداري تكمن في ضرورة الأخذ بمبدأ اللامركزية في الإدارة التربوية.

ويمكن للامركزية أن تتخذ أشكالاً مختلفة كثيرة بما في ذلك تطبيق تخفيف المركزية الإدارية من الحكومة المركزية في المسؤوليات، وتفويض سلطات وانتقال الصلاحيات من حيث صنع القرار، والخصخصة والموازنات المالية والمسؤوليات الإدارية ونقلها إلى المستويات الدنيا في الحكومات المحلية. إن منطق اللامركزية يفترض أن وحدات الحكومة المحلية أكثر سهولة في الوصول إليها، اللامركزية يمكن ان تساعد على خلق مساحات جديدة للخدمة المدنية، وتمكين الأفراد من تطوير المهارات وممارساتهم (غباري، ٢٠٠٨م).

ويتضح مما سبق أن الاهتمام باللامركزية أخذ في الازدياد نظراً لكثرة التفاعل بين الأفراد والمجموعات وتعدد حاجتهم وتطلعاتهم وتوقعاتهم ونظراً لزيادة حجم وتضخم الأجهزة والمنظمات بصورة مذهلة، ويتضح بأن تطبيق اللامركزية ورفع مستواها، وتفويض لبعض الصلاحيات من أجل إنجاز العمل بأقصى سرعة وبدقة أكبر، أن يولد شعوراً مرضياً لدى الإداريين الذين يتم تفويضهم بازدياد أدائهم وعطائهم في القيام بالواجبات الوظيفية، وفي تحقيق وتطوير إنجاز المهام للوصول لمعدلات أداء مرتفعة بين العاملين. ومن هنا جاءت الدراسة للكشف عن مستوى تطبيق اللامركزية في العمل الإداري لدى القادة التربويين بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

مشكلة الدراسة :

يعد العاملون في المؤسسات من أهم العناصر القادرة على إحداث التغيير والتطوير ومواكبة المستجدات والمتغيرات الحديثة، إلا ظاهرة تركيز السلطة بيد فئات معينة من المؤسسة من أهم المشكلات الإدارية التي تواجهها البلدان النامية، حيث يؤدي تمركز السلطة في كثير من الأحيان إلى الرتابة واللامبالاة في تقديم الخدمات وإنجاز الأعمال، والاهتمام بالأعمال الروتينية المعتادة، والانشغال بها عن الأعمال الإدارية المهمة. ويرى الكثير من الباحثين والمهتمين بالإدارة بأن أهم معوقات التطوير الإداري في الإدارات العليا عدم توزيع سلطة اتخاذ القرارات بين الأجهزة الإدارية المختصة وتمركزها في يد السلطة المركزية، وإعتماد اللامركزية الإدارية في إتخاذ القرار، على الرغم من أن تطبيق اللامركزية يحتاج إلى المزيد من الدعم والدراسة، لمعرفة دور اللامركزية في تطوير الأنظمة الإدارية في المؤسسات الدولة. وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات التي قام الباحث في الرجوع إليها، والتي تم تطبيقها في المجتمعات العربية كدراسة القرشي (٢٠١٤م)؛ ودراسة الحربي (٢٠١٠م)؛ ودراسة العتيبي (٢٠٠٨م)، بينت وجود فجوة لدى مديري المؤسسات والمنظمات في تفويض السلطة على إعتبار أن تفويض السلطة يشير إلى تطبيق اللامركزية. وهذا ما أكدته العواودة في دراسته (٢٠١٤م) بأن تركيز السلطة في يد عدد محدود من الرؤساء، الأمر الذي يترتب عليه الكثير من المشاكل في العمل، وتعطيل مصالح المستفيدين من أنشطة تلك الأجهزة وتأثر الروح المعنوية للعاملين.

فهناك ارتباط وثيق بين السلطة المركزية والسلطة للامركزية، والذي تعتبر من الركائز الأساسية التي تبنى عليها سهولة أو تعقيد سير المؤسسات. وأن أي ضعف في استخدام السلطة بنوعها بالشكل الأمثل سيؤدي إلى تراجع الكفاءة الوظيفية والإدارية، بشكل قد يؤثر على مستقبل المؤسسات التربوية وإدارتها، والمجتمع المحلي الذي له صلة بإدارة المؤسسة، ومن هنا فإن مشكلة هذه الدراسة تتحدد في محاولة التعرف على مستوى تطبيق اللامركزية في العمل الإداري لدى القادة التربويين بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

وتحديداً فقد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما مستوى تطبيق اللامركزية في العمل الإداري لدى القادة التربويين بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات الموظفين الإداريين حول مستوى تطبيق تطبيق اللامركزية في العمل الإداري تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟".

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تطبيق تطبيق اللامركزية في العمل الإداري لدى القادة التربويين بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين، كما هدفت إلى التعرف على أهم الأساليب التي تُسهم في تعزيز تطبيق اللامركزية في العمل من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع ذاته بتناوله موضوع من المواضيع الحديثة في الإدارة، من خلال محاولتها الكشف عن مستوى تطبيق اللامركزية في العمل الإداري لدى القادة التربويين بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين، حيث تعتبر من الدراسات القليلة (حسب علم الباحث) التي تناولت بشكل أساسي مستوى تطبيق اللامركزية في العمل الإداري في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة في السعودية. كما أنه من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة كل من مديري المدارس، وأصحاب القرار في وزارة التعليم السعودية، حيث يمكن أن تخرج هذه الدراسة بتوصيات تتبناها وزارة التعليم. ويأمل الباحث أن تساعد نتائج الدراسة وتوصياتها القائمين في معرفة دور اللامركزية في زيادة دافعية انجاز الاعمال المؤكدة لهم .

مصطلحات الدراسة: حيث تبنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية
 اللامركزية في العمل الإداري: عرف السرحان (٢٠٠٣: ٣٢) اللامركزية بتوزيع السلطات والمسؤوليات بين القيادة المركزية والوحدات الإدارية الموزعة على مختلف المناطق وذلك من خلال التفويض أو النقل.

وتعرف إجرائياً: بأنها جزء من النظام العام للمؤسسة الحكومية التعليمية، والتي تُمنح لشخصية معنوية يمثلها الموظفون، من أجل تلبية وتسريع احتياجات العمل، وتعمل تحت رقابة وإشراف السلطة الأعلى للمؤسسة، وتؤكد على توزيع المهام والصلاحيات وعملية اتخاذ القرار على مختلف المستويات الإدارية. وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة.

الموظفين الإداريين: جميع الموظفين الإداريين المزاولين لعملمهم في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

محددات الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على جميع الموظفين الإداريين المزاولين لعملمهم في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة ضمن الفئات المحددة في أداة الدراسة للعام الدراسي (١٤٣٦ / ١٤٣٧ هـ). حيث حددت الأداة واقتصرت على إستجابات الموظفين الإداريين على فقرات استبانة اللامركزية المكونة من (٢٥) فقرة، و (٣) مجالات، وما تميزت به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات .

الأدب النظري والدراسات السابقة

مفهوم اللامركزية:

أشارت الأدبيات الإدارية إلى عدم وجود إتفاق عام على تعريف واحد شامل فيما يخص اللامركزية باختلاف وجهات النظر للمفكرين الإداريين أو القانونيين أو السياسيين أو المنظمات الدولية لذا تباينت وجهات نظرهم، حيث عرفها مفكرو الإدارة بأنها توزيع للمسؤوليات والصلاحيات على المستويات الثلاث الأفقية والعمودية والجغرافية في المنظمة (الكبيسي، ٢٠٠٤م). وتعرف اللامركزية بأنها "التوسع في تفويض السلطات (الصلاحيات) ومنح الوحدات التنظيمية قدراً من التيسير الذاتي

واتخاذ القرارات التي تيسر إجراءات التنفيذ دون الرجوع إلى قمة الهرم الإداري (عدروس ومحمد، ٢٠١١، ١٧٠).

ويعرف وايت (White, 2003: 43) اللامركزية بأنها: "نقل الصلاحية، تشريعية كانت أو قضائية أو إدارية من المستويات الحكومية العامة إلى المستويات الدنيا". كما تعني اللامركزية "عدم ممارسة السلطة بصورة مركزة، وإنما بطريقة التفويض، حيث تفوض سلطة اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر والتوجيهات إلى رؤساء الوحدات الإدارية المختلفة في مستويات التنظيم الإداري، حيث تساعد قدرة المديرين ورؤساء الوحدات الإدارية في مختلف مستويات التنظيم الإدارة على مباشرة النشاط الإداري بما يحتاجه من قدر معين من السلطة، ودون الرجوع إلى قمة الرئاسة الإدارية في التنظيم (طبيشات، ٢٠١٠م: ١٦).

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن مصطلح اللامركزية يعني توزيع السلطات والمسؤوليات بين الحكومة المركزية والوحدات الإدارية الإقليمية والمحلية وذلك من خلال التفويض أو النقل بهدف الابتعاد عن الروتين الإداري في سير إتمام المعاملات.

إيجابيات المركزية الإدارية:

إن تطبيق المركزية يتمتع بالعديد من الإيجابيات ومنها كما ورد عن كل من:

عثمان، ٢٠٠٣، والسهيلي، ٢٠٠٨) بالآتي:

١. تركيز سلطات الدولة وتقوية نفوذها بحصر السلطات في جهازها المركزي، وعدم توزيع المهام على الفروع الأخرى التابعة لنفس المنظمة، مما يضعف المركز الرئيسي.
٢. استقرار النظم الإدارية وإجراءاتها، وتناسق الإدارة في جميع محافظات الدولة، وتوحيد نمط النشاط الإداري في جميع المرافق

٣. توزيع الإفادة من المرافق العامة على جميع المحافظات في الدولة، تبعاً لمبدأ وحدة ميزانية الدولة وماليتها العامة.
 ٤. إمكانية القيام بمهام المرافق الأساسية الكبرى التي تهدف إلى تأمين الخدمات للمواطنين جميعاً في مختلف المحافظات والتقسيمات الإدارية الأخرى.
 ٥. انتفاء التأثير بالحالات الفردية والاعتبارات المحلية.
- ومن خلال النظر إلى إيجابيات النظام المركزي في العمل الإداري نجد بأن هذا النظام يتوفر فيه القدرة على الرقابة ومعرفة جهات إصدار القرارات، وهذا النظام يصلح تطبيقه في المؤسسات الصغيرة وتمركزها في مناطق قريبة. كما أن المركزية الإدارية تؤدي إلى الإقلال من النفقات العامة إلى أقصى حد ممكن نظراً لوحدة مصدر النفقات والرقابة الدقيقة الموحدة المسطرة عليها.

اللامركزية الإدارية: الإيجابيات والسلبيات:

كما توضح النعيرات (٢٠٠٦م) إلى وجود بعض الإيجابيات في تطبيق اللامركزية، ومنها: تخفيف الأعباء الإدارية عن الإدارة العليا، والسرعة والمرونة في البت بالقرارات المتعلقة بالأعمال، وحلّ المشكلات، وتلافي الأخطاء أو تداركها، وتنمية القدرات والمهارات القيادية. فبالإضافة إلى إيجابيات اللامركزية الإدارية المشار إليها أعلاه، إلا أن هذا النظام يشتمل على العديد من السلبيات، كما أشار إليها المنديل (٢٠٠٣م)، ومنها:

١. تتمثل اللامركزية الإدارية بمنح الإدارة الفرعية حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطها في الحدود التي تتعارض مع وحدة التنظيم العام..
٢. إن تطبيق اللامركزية تؤدي إلى توزيع السلطة الإدارية من السلطة المركزية مما يساهم في تشتت الآراء عند اتخاذ القرارات الإدارية.
٣. بالإضافة إلى أن اللامركزية فيها إضعاف للسلطة المركزية خاصة في ظل القدرة على إصدار القرارات من الإدارات التي تم تفويض صلاحيات الإدارة المركزية لها.

يتضح من العيوب السابقة للامركزية الإدارية ، بأنها تساهم في تشتت الآراء، وتؤدي إلى التقليل من مراجعة الإدارة العليا وتقلل من نفوذها على المراجعين.

شروط نجاح تطبيق اللامركزية :

حتى تتمكن الإدارات من تطبيق اللامركزية لا بد من وجود بعض العوامل التي يجب ان تكون واضحة ومدروسة على تفويض السلطة في ظل اللامركزية وحتى يكون التفويض ذات جدوى وفائدة فلا بد من توافر الأمور الآتية كما ورد عن كل من:

حريم(٢٠٠٦)، والقبروتي(٢٠٠٩)، والظفري(٢٠١٢)، والعاودة (٢٠١٤م)

١. أن يكون الشخص الذي تفوض إليه السلطة من قبل الادارة قادراً على ممارستها، وتتوفر لديه المعرفة والدراية الفنية والادارية بالمهام التي توكل إليه.

٢. أن يكون المفوض إليه موضع ثقة الرئيس.

٣. توفر نظام فعال للاتصالات والمتابعة والرقابة.

٤. ينبغي أن يدرّب المرؤوس على استعمال السلطة قبل أن تفوض إليه نهائياً.

٥. يجب أن يكون التفويض في حدود تخصص المفوض إليه ومتماشياً مع إمكاناته وخبراته ومعلوماته.

٦. تحديد واجبات المرؤوس وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات وجعله مسؤولاً أمام الرئيس عن تحقيق هذه الواجبات.

٧. يجب أن تساعد عملية التفويض على تحقيق أهداف المنظمة على أفضل وجه.

ومن خلال ما سبق يتضح بأن نجاح تطبيق اللامركزية، يتطلب أن تتضافر الجهود

في كافة الإدارات، فإن ثقة الإدارة العليا بالموظفين يمثل العنصر الأساسي لهذا التفويض.

العوامل التي تؤثر على تطبيق اللامركزية:

إن تطبيق اللامركزية يعد حلاً مثالياً في ظل الظروف الإدارية والاقتصادية والسياسية، وضمن المدارس الإدارية والتي تنادي بضرورة الاعتماد على بعض الموظفين في إنجاز المهام الإدارية في ظل تفويض بعض الصلاحيات الإدارية لهم ضمن الحدود والمسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتقهم، ومن أهم العوامل المؤثرة على تطبيق اللامركزية تتمثل بكفاءة الموظفين في المستويات الدنيا، وحجم وكبر المنظمة، ورغبة

المؤسسة في الابتكار، والسرعة في اتخاذ القرارات الإدارية، وسهولة استخدام الاتصالات وسرعة الاستجابة، ومكافأة الموظفين وتحفيزهم، والسياسة التي تتبعها المؤسسة.

(حجاج، ٢٠٠١، وزريق، ٢٠٠٦، وماهر، ٢٠٠٧، والقرشي، ٢٠١٤م)

ويتضح مما سبق إن عوامل تطبيق اللامركزية تؤثر بصورة إيجابية مباشرة على أداء المؤسسة، مما يساهم في زيادة فعالية ودقة الاعمال وتنفيذها من المستويات الوظيفية الدنيا، كما أن السياسات التي تتبعها المؤسسة في تطبيق اللامركزية يساهم إيجابياً نحو ولاء الموظفين إلى المؤسسة التي يعملها بها.

أهمية اللامركزية في المؤسسات:

يستند تفويض السلطة الإدارية كأسلوب إداري عادة إلى نصوص قانونية، وتكمن أهمية اللامركزية في نقل الاختصاصات واستقلالية اتخاذ القرار، بجانب أنها تتعلق بتوفير درجة أعلى من الديمقراطية على المستويات المحلية (Schriesheim et al. 2008).

إن أهمية توزيع السلطات في نمط اللامركزية لا تتعلق بنوع السلطة المفوضة (Kind of Authority) وإنما تتعلق بكمية السلطة (Quantity of Authority) التي يتم تفويضها، فعلى مقدار السلطة تتحدد اللامركزية، وهذا يعني بأن تفويض اللامركزية يتم في إطار سير الاعمال بعيداً عن الروتين والتعقيد، وحيث أن بعض الاعمال تتم وفق آلية معينة يستطيع الموظف تنفيذها نتيجة الخبرة التي اكتسبها بالإضافة إلى الثقة التي تمنح لهذا الموظف من قبل السلطة العليا، ولعل أبرز الأعمال التي يتم فيها تطبيق اللامركزية (البدرى، ٢٠٠٢).

ويتضح مما سبق إلى ضرورة تطبيق اللامركزية بعناية من أجل ضمان فاعلية للمؤسسات المحلية فقد تكون اللامركزية غير ملائمة أحياناً، وبالتالي تقود إلى تدني نوعية إدارة الإدارة، ففي الدول الصغيرة جداً يحقق الحكم المركزي فاعلية أكبر عبر تنسيق عمل الحكومة المركزية، بدلاً من إيجاد كيانات محلية مستقلة ذاتياً.

ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسات العربية التي تناولت موضوع اللامركزية:

ففي دراسة قامت بها الغامدي (٢٠١٤م) هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة اللامركزية بمكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض، ومعرفة معوقات تطبيق الإدارة اللامركزية، وقد تكونت عينة الدراسة من (١١) مديراً و (٢٢) مساعداً للبنين و (١٠) مديرات و (٢٨) مساعدة، تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة. أظهرت النتائج أن مديري ومساعدتي مكاتب التربية والتعليم موافقون بدرجة كبيرة على واقع تطبيق الإدارة اللامركزية، كما أن مكاتب التربية والتعليم تواجه معوقات إدارة ومادية وبشرية في تطبيق الإدارة اللامركزية بدرجة كبيرة، واطهرت النتائج أيضاً بأن جميع محاور الدراسة تساعده على تطبيق اللامركزية بمكاتب التربية والتعليم.

وقام منصور (٢٠١٤م) بدراسة هدفت إلى التعرف على وجهة نظر مديري ومديرات المدارس حول نمطي المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين، وذلك من خلال معرفة المستويات المرغوبة فيها لديهم لاتخاذ القرارات المتعلقة فيما يخص العملية التربوية، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اثر بعض المتغيرات المستقلة على المستويات المرغوبة فيها لاتخاذ القرارات كالمتغيرات الديموغرافية ومستوى المدرسة والمديرية. واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) مدير ومديرة، تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها دراسته: أن توجه مديري ومديرات المدارس الحكومية هو توجه لامركزي لصالح كل من مستوى المدارس ومديريات التربية.

وفي دراسة قام بها راضي (٢٠١٠م). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اللامركزية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة في فعالية إدارة الصراع التنظيمي (الإيجابي)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (٣٣٣) موظفاً وموظفة، تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية قوية بين اللامركزية الإدارية ومحاور فعالية الصراع التنظيمي. أظهرت الدراسة أنه لا يتم تطبيق نظام اللامركزية الإدارية في

الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ولا تلتزم في استراتيجيتها مع قواعد اللامركزية ومبادئها، حيث تعتمد إلى تركيز غالبية القرارات بيدها، ولا يوجد لديها استعدادية لتفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا. الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية لا تستغل الصراع التنظيمي الفعال (الإيجابي) استغلالاً أمثل ومن ثم لم تحقق النتائج الإيجابية للصراع.

الدراسات الأجنبية والتي أشارت إلى اللامركزية

أجرى ويلمر (Wilmar, 2009) دراسة كان الهدف من هذه الدراسة هو الإجابة على السؤال كيف يمكن للحكومة المركزية والحكومات المحلية اللامركزية في اندونيسيا في وضع وتنفيذ سياسات الحد من الفقر في ظل النظام اللامركزي الجديد. تكونت عينة الدراسة من (١٢٦) مستجيبا. وعلاوة على ذلك ، فإن هذه الدراسة أيضا تحاول توثيق الآثار الأولية لتطبيق اللامركزية المالية الحالية على ظروف الفقر والتنمية البشرية في اندونيسيا عموماً والمقاطعات على وجه الخصوص. ولكن العديد من الدراسات تشير إلى أن هذا الوعد لم يتحقق. المفكرون مازالوا يبحثون عن الإطار المفاهيمي لفهم العلاقة بين اللامركزية والحد من الفقر. اندونيسيا قد أدخلت نظاماً جديداً لامركزياً منذ عام ٢٠٠١. بعد أن وضعت إطار استراتيجي للحد من الفقر لتلبية بعض الاحتياجات للمجتمع من المانحين الدوليين لمساعدة اندونيسيا على التعافي من الأزمة. مع حقيقة أن إندونيسيا كانت دولة مركزية جداً. فإن هذه الدراسة أيضاً تهدف بالتحقيق في الآثار الأولية لتطبيق اللامركزية المالية الحالية على ظروف الفقر والتنمية البشرية في اندونيسيا. اعتمدت هذه الدراسة على تحليل خليط من نوعي وكمي للأجوبة على هذه الأسئلة. أجريت في جاكرتا وجاوا وفي ست مناطق لجمع وثائق رسمية ومقابلة الناس في المؤسسات المشاركة في صنع وتنفيذ استراتيجية التخفيف من الفقر. وكان حجم العينة وهي أيضا مجتمع الدراسة ١٢٦ مستجوبا وعلى ثلاث مراحل. علما أن هذه دراسة تبحث في ايجابيات تطبيق اللامركزية الإدارية في عملية الحد من الفقر وتوصلت إلى نتائج من بينها أن أتباع سياسة اللامركزية قد خفضت من خط الفقر وأوجدت نوع من تفويض السلطة قد منحت الى حكام الأقاليم ومدراء عموميين .

وأجرى مايهانديش (Mayhandvich, 2008) دراسة هدفت الدراسة إلى معرفة التوجه نحو استخدام اللامركزية في التربية: مبادرة طموحة لأمة تعاني من الصعوبات. استخدم الباحث استبانة وجهت إلى القيادات التربوية المحلية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الأسس لتطوير الإدارة التربوية في كندا من خلال عملية التوجه نحو اللامركزية وكان من أهمها: تحفيز الإداريين نحو التحول إلى اللامركزية، ونشر الثقافة اللامركزية والافتتاع بضرورتها كأداة تطوير، توفير التمويل الكافي من مصادر متنوعة لدعم السلطات المحلية، ومنح السلطات المحلية الصلاحية بمطالبة الهيئات المحلية بالمزيد من التمويل، والعمل على تحقيق التوازن ما بين السلطة والمسؤولية، إعادة هيكلة التنظيم المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي وتوزيع المسؤوليات، وضوح القرارات والصلاحيات الممنوحة، الحيلولة دون تداخل صلاحيات السلطات المحلية والمركزية من خلال ثبات المعايير ووضوحها.

وقام الينوا (Alinio, 2008) بدراسة هدفت إلى معرفة تصورات موظفي الحكومة المحلية الفلبينية حول اللامركزية وأثارها على القدرات الإدارية للحكومات المحلية) وهي دراسة مسحية وثائقية على مسؤولي الحكومات المحلية وكبار الموظفين في المقاطعات الفلبينية البالغة (378) مقاطعة وهي مجتمع الدراسة وأما العينة فهي (349) مبحوثاً، وكان الهدف من الدراسة هو معرفة تصورات مسؤولي المقاطعات والموظفين المحليين حول آثار تطبيق اللامركزية والقدرات الإدارية المطلوبة لممارسة تطبيق اللامركزية الإدارية، وكانت الإبعاد المستقلة هي القدرة الإدارية (القيادة والهيكل التنظيمي والموارد المالية، وشؤون الموظفين) التي تم دراسة أثرها على تطبيق اللامركزية الإدارية بعد تطبيق قانون (7160) لسنة (1991) بإطلاق تطبيق اللامركزية الإدارية في المقاطعات الفلبينية وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة منها أن لنوعية القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي الأثر الكبير في تطبيق اللامركزية، كما أن الموارد المالية تسهل تطبيقها، وأن هناك أثراً كبيراً للقوانين في تنظيمها.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: تتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تناولها بعض الموضوعات الخاصة باللامركزية، وتختلف الدراسة الحالية عن

الدراسات السابقة في عدة أمور وهي: موضوع ومشكلة الدراسة وعينة الدراسة ومكان الدراسة، حيث إن الدراسة الحالية سنتناول اللامركزية ودافعية انجاز الموظفين في ظل تطبيق اللامركزية (تفويض الصلاحيات)، وهو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة. وقد استفاد الباحث في بناء أداة الدراسة من الدراسات السابقة، والأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة. إذا تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها موضع اللامركزية، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على مستوى تطبيق اللامركزية في العمل الإداري لدى القادة التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمملكة السعودية والتي تعتبر من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع على حد علم الباحث.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة الكلي: تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين المزاولين لعملهم في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ، حيث بلغ عددهم (٤٤٨) موظف إداري.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) موظفاً إدارياً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، إذ تم إسترجاع (٢٣٠) إستبانة قابلة للتحليل الإحصائي من أصل (٣٥٠) إستبانة تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة، أي ما نسبته (٦٦%) من مجموع الإستبانات الموزعة، وما نسبته (٥١%) من مجتمع الدراسة الكلي. والجدول رقم (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجدول (١) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	الثانوية العامة	٤١	%١٨
	الدبلوم	٨٢	%٣٦
	بكالوريوس فأعلى	١٠٧	%٤٦
المجموع		٢٣٠	%١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١٣٣	%٥٨
	١٠ سنوات فأكثر	٩٧	%٤٢
المجموع		٢٣٠	%١٠٠

أداة الدراسة: تم تطوير إستبانة مكونة من مكونه من جزء واحد: للكشف عن: مستوى اللامركزية الإدارية في إدارة التربية والتعليم. حيث تكونت أداة قياس مستوى تطبيق اللامركزية في العمل الإداري بصورتها النهائية تتكون من (٣٠) فقرة، و(٣) مجالات. وقد تم صياغة فقرات الأداة على شكل سلم ليكرت الخماسي المتدرج، وعلى النحو التالي : عالية جداً (٥) درجات، عالية (٤) درجات، متوسطة (٣) درجات، متدنية (٢) درجتان، متدنية جداً (١) درجة واحدة، حيث طلب من أفراد عينة الدراسة اختيار البديل الذي يعكس مستوى اللامركزية الإدارية، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان الذي يمثل مستوى موافقة المستجيبين على الفقرة. و جدول(٢) يوضح ذلك.

الجدول (٢) مجالات الاستبانة وعدد فقراتها المتعلقة بمستوى اللامركزية الإدارية لدى الموظفين الإداريين

الرقم	المجال	عدد الفقرات
١	الإستقلالية	٨
٢	تفويض الصلاحيات	١٠
٤	أساليب تعزيز اللامركزية في العمل	٧
المجموع		٢٥

مقياس التصحيح ومقياس الحكم:

ولأغراض تفسير النتائج، والخروج باستنتاجات نهائية حول هذه الدراسة، وتقدير مستوى تطبيق اللامركزية في العمل الإداري، فقد تم اعتماد المحك المعياري التالي:

درجة التقدير	طول الفترة
عالية جداً	من ٤.٢-٥.٠٠
عالية	من ٣.٤-أقل من ٤.٢
متوسطة	من ٢.٦-أقل من ٣.٤
متدنية	من ١.٨-أقل من ٢.٦
متدنية جداً	أقل من ١.٨

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى (Content validity)، فقد عرض الباحث (أداة الدراسة) بصورتها الأولية على (١٣) محكماً ممن يحملون درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية والقيادة والتخطيط والعلوم التربوية المختلفة، من أعضاء الهيئة التدريسية والمحاضرين في الجامعات السعودية الحكومية، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات، ومناسبتها لموضوع مستوى تطبيق اللامركزية في العمل الإداري لدى القادة التربويين، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وإضافة أو حذف أية فقرة يرونها مناسبة، وبعد استعادة الاستبانات تم تفريغ إستبانات التحكيم، وقد اعتمدت الباحث على إجماع (٨٠%) من المحكمين للحذف أو الإضافة أو الصياغة اللغوية للفقرات. وفي ضوء الملاحظات الواردة من المحكمين على الإستبانة، فقد تم حذف (٦) فقرات، ومجال واحد، وبذلك أصبحت أداة قياس مستوى اللامركزية في العمل الإداري بصورتها النهائية تتكون من (٢٥) فقرة، و(٣) مجالات.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة (الاختبار وإعادة الاختبار) (Test-retest)، إذ تم توزيع أداة الدراسة على مجموعة من عينة الدراسة، مكونة (١٠) من الموظفين الإداريين في إدارة تعليم مكة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المتيسرة، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة الرئيسية، حيث تم تطبيق أداة الدراسة عليهم للمرة الأولى، وبعد مضي (أسبوعين) تم تطبيقها على العينة نفسها مرة أخرى، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط بين مجالات أداة الدراسة (مستوى تطبيق اللامركزية) باستخدام معامل الارتباط (بيرسون)، والجدول رقم (٣) يوضح قيم معاملات الارتباط ونتائجها. الجدول (٣) معامل ثبات أداة قياس مستوى تطبيق اللامركزية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وقيم الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل ارتباط بيرسون	معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)
١	الاستقلالية	٨	٠.٨٢	٠.٨٦
٢	تفويض الصلاحيات	١٠	٠.٨٤	٠.٨٨
٣	أساليب تعزيز اللامركزية في العمل	٧	٠.٨٣	٠.٨٧
	المقياس الكلي لمستوى تطبيق اللامركزية	٢٥	٠.٨٤	٠.٨٨

متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة (الوسيلة): المؤهل العلمي، والخبرة.
- المتغيرات التابعة: تقدير مستوى تطبيق اللامركزية.

المعالجة الإحصائية:

المعالجات الإحصائية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثاني، أما السؤال الثالث فقد تم استخدام اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA).

عرض النتائج ومناقشتها: تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقد تم القيام بالتحليلات الإحصائية المناسبة وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، كما تضمن هذا الفصل مناقشة لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما مستوى تطبيق اللامركزية في العمل الإداري لدى القادة التربويين بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل

مجال من مجالات (مستوى تطبيق اللامركزية)، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات (مستوى تطبيق اللامركزية)

والأداة ككل مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	الأساليب التي تعزز من تطبيق اللامركزية	٣.٢٤	٠.٧٥	متوسطة
٢	الاستقلالية	٣.٢٢	٠.٧٨	متوسطة
٣	تفويض الصلاحيات	٣.١٢	٠.٨٦	متوسطة
	المقياس الكلي لمستوى تطبيق اللامركزية	٣.٢٤	٠.٧٩	متوسطة

يظهر من جدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لمجالات أداة الدراسة (مستوى تطبيق اللامركزية) تراوحت ما بين (٣.٢٤ - ٣.١٢)، وبمستوى (متوسطة) للمقياس الكلي لأداة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣.٢٤) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٩). أما بالنسبة للمجالات، فقد حصل مجال (الأساليب التي تعزز من تطبيق اللامركزية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣.٢٤) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٥)، وبمستوى (متوسطة)، وجاء في المرتبة الثانية مجال (الاستقلالية)، حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (٣.٢٢) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٨)، وبمستوى (متوسطة)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال (تفويض الصلاحيات)، حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (٣.١٢) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٦)، وبمستوى (متوسطة).

وقد يعزو الباحث سبب ذلك إلى: أن العمل على تنفيذ البرامج التدريبية لتطوير قدرات العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يلي متطلبات تطوير العمل، وتوفير فرص متساوية لجميع العاملين للتدريب والتعلم المستمر، وتوفير الإدارة لمناخ تنظيمي سليم بعيد عن الصراعات بشكل أولوية عند القيادات الادارية. كما تعزى النتيجة إلى أنه يقل التركيز على تفويض الصلاحيات لدى القادة التربويين، أو السماح للموظفين بطرح الافكار الإبداعية وتطبيقها دون الرجوع للمدير، وتشجيع العاملين على ممارسة الأدوار القيادية في العمل ومنح العاملين المرونة الكافية لانجاز أعمالهم. واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت لها دراسات (الغامدي؛ ٢٠١٤) ، و(القرشي، ٢٠١٤) ، و(عثمان، ٢٠١٣) ، و(ابو شيخه، ٢٠٠٧) .

وفي ما يلي عرض لفقرات كل مجال:

المجال الأول: (الاستقلالية)

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "الاستقلالية" وللمجال ككل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير المستوى
١	يملك العاملون الحرية الكافية في اختيار طريقة العمل المناسبة لتحقيق الأهداف المرسومة.	٣.٩١	٠.٨٥	عالية
٢	تنسجم أعمال الإدارة بالعدالة والموضوعية.	٣.٧٣	٠.٨٢	عالية
٣	يعتمد العاملون على أنفسهم عند تنفيذهم للمهام التي تم اسنادها إليهم.	٣.٦١	٠.٧٧	عالية
٤	يعمل المدير على توفير الفرص المناسبة للعاملين للقيام بالأعمال الموكولة إليهم باستقلالية.	٣.٥٤	٠.٨١	عالية
٥	يملك العاملون القدرة على حل المشكلات عند وقوعها دون الرجوع للمدير.	٣.٠٢	٠.٧٤	متوسطة
٦	يسمح المدير للعاملين بإبداء الأفكار الإبداعية وتطبيقها مباشرة دون الرجوع إليه.	٢.٨٨	٠.٨٦	متوسطة
٧	يتمكن العاملون من القيام بأعمالهم ومهامهم بشكل مستقل دون تدخل المدير.	٢.٦١	٠.٨١	متوسطة
٨	ينفذ العاملون مهامهم وأعمالهم دون وجود رقابة.	٢.٥٣	٠.٨٥	متدنية
	المجال ككل	٣.٢٢	٠.٧٨	متوسطة

يظهر من جدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول "الاستقلالية" تراوحت ما بين (٣.٩١-٢.٥٣) وبمستوى (متوسطة) للمجال ككل، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٢)، حيث حصلت الفقرة "يملك العاملین الحرية الكافية في اختيار طريقة العمل المناسبة لتحقيق الأهداف المرسومة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩١) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٥)، وحصلت الفقرة "تتسم أعمال الإدارة بالعدالة والموضوعية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٣) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٢). في حين حصلت الفقرة "يمكن العاملین من القيام بأعمالهم ومهامهم بشكل مستقل دون تدخل المدير" على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٦١) وانحراف معياري مقداره (٠.٨١)، بينما حصلت الفقرة "ينفذ العاملین مهامهم وأعمالهم دون وجود رقابة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٥٣) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٥).

وقد يعزو الباحث سبب ذلك إلى: وجود حرية في إختيار العاملین لطريقة القيام بالاعمال المناسبة لهم، وعند تنفيذهم للمهام المسندة لهم، لكن مع وجود بعض التدخلات من قبل مديري الإدارات، والرقابة تكون على كيفية قيامهم بالمهام عند تنفيذها، واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت لها دراسات (القرشي، ٢٠١٤)، (الغامدي؛ ٢٠١٤)، (عتيقه، ٢٠١١)، بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسات (عثمان، ٢٠١٣).

(٢) المجال الثاني: (تفويض الصلاحيات)

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "تفويض الصلاحيات" وللمجال ككل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير المستوى
١	تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العاملين لتبادل الآراء والمقترحات.	٣.٧٦	٠.٧٩	عالية
٢	تُشرك الإدارة العاملين في حل المشكلات القائمة في العمل.	٣.٦١	٠.٦٨	عالية
٣	يمنح بعض الصلاحيات للعاملين الذين يثق بقدراتهم وخبراتهم.	٣.٤٣	٠.٦٣	عالية
٤	يُمكن العاملين من التنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة من خدماتها وإمكانياتها داخل العمل.	٣.٣٠	٠.٧٤	متوسطة
٥	يمنح العاملين المرونة الكافية لتجاوز أعمالهم.	٣.٢١	٠.٧٧	متوسطة
٦	يشجع العاملين على ممارسة الأدوار القيادية في العمل.	٣.٠٩	٠.٨١	متوسطة
٧	يُلزم العاملين بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تفويضهم.	٢.٩٧	٠.٨٦	متوسطة
٨	يُمكن العاملين من اتخاذ القرارات عند تفويضهم دون الرجوع إليه.	٢.٧١	٠.٨٧	متوسطة
٩	يُمنح صلاحية لبعض العاملين شراء ما يلزم من مستلزمات إدارية وفنية تحتاجها إدارة العمل.	٢.٦٢	٠.٨١	متوسطة
١٠	يسمح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات.	٢.٥٤	٠.٨٩	متدنية
	المجال ككل	٣.١٢	٠.٨٦	متوسطة

يظهر من جدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني "تفويض الصلاحيات" تراوحت ما بين (٣.٧٦-٢.٥٤) وبمستوى (متوسطة) للمجال ككل، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١٢)، حيث حصلت الفقرة "تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العاملين لتبادل الآراء والمقترحات" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٩)، وحصلت الفقرة "تُشرك الإدارة العاملين في حل المشكلات القائمة في العمل" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦١) وانحراف معياري مقداره (٠.٦٨). في حين حصلت الفقرة "يُمنح صلاحية لبعض العاملين شراء ما يلزم من مستلزمات إدارية وفنية تحتاجها إدارة العمل" على المرتبة ما قبل

الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٦٢) وانحراف معياري مقداره (٠.٨١)، بينما حصلت الفقرة "يسمح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٥٤) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٩).

ويمكن أن يعزو الباحث سبب ذلك إلى: قيام الإدارات بعقد الاجتماعات الدوريه مع العاملين لتبادل الآراء، وعدم منح الصلاحيات في الامور المالية. لكن دون السماح لهم بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار. واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت لها دراسات (القرشي، ٢٠١٤)، (عثمان، ٢٠١٣)، بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسات (الغامدي؛ ٢٠١٤)، (عتيقه، ٢٠١١).

٣) المجال الثالث: (الأساليب التي تعزز اللامركزية)

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المجال الرابع "الأساليب التي تعزز اللامركزية"

وللمجال ككل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير المستوى
١	إتاحة الإدارة الفرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار المهمة بشكل مستمر.	٣.٨٦	٠.٧١	عالية
٢	تدريب العاملين على التوجهات الإدارية الحديثة.	٣.٧١	٠.٧٥	عالية
٣	تقديم الإدارة النصح والمشورة والتوجيه للعاملين أثناء سير العمل.	٣.٦٤	٠.٨٦	عالية
٤	توفير الإدارة لمناخ تنظيمي سليم بعيد عن الصراعات.	٣.٥٢	٠.٨١	عالية
٥	تشجيع الإدارة للعاملين للمنافسة البناءة لتحقيق الإنجازات.	٣.٣٥	٠.٨٥	متوسطة
٦	استخدام الإدارة التغذية الراجعة عند تنفيذ العمليات الإدارية.	٢.٩١	٠.٧٠	متوسطة
٧	تبني الإدارة للمبادرات الفردية في العمل.	٢.٧٣	٠.٧٤	متوسطة
	المجال ككل	٣.٢٤	٠.٧٥	متوسطة

يظهر من جدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الرابع "الأساليب التي تعزز اللامركزية" تراوحت ما بين (٣.٨٦-٢.٧٣) وبمستوى (متوسطة) للمجال ككل، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٤)، حيث حصلت الفقرة "إتاحة الإدارة الفرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار المهمة بشكل مستمر" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٧١)، وحصلت الفقرة "تدريب العاملين على التوجهات الإدارية الحديثة" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧١) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٥). في حين حصلت الفقرة "استخدام الإدارة التغذية الراجعة عند تنفيذ العمليات الإدارية" على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٩١) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٠)، بينما حصلت الفقرة "تبني الإدارة للمبادرات الفردية في العمل" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٧٣) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٤).

وقد يعزو الباحث سبب ذلك إلى: أن عملية المشاركة في إتخاذ القرارات الادارية في بيئة العمل والتدريب والتطوير المهني تشكل أهمية عند الموظفين الاداريين في تعزيز اللامركزية، وتبني المبادرات والاهتمام بالأفكار الابداعية الفردية للموظفين، وتقديم التغذية الراجعة عند تنفيذ العمليات الإدارية من قبل القيادات في الإدارة، وانفتحت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت لها دراسات (القرشي، ٢٠١٤) ، و(عثمان، ٢٠١٣)، و(الغامدي؛ ٢٠١٤)، بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (عتيقه، ٢٠١١) .

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات الموظفين الإداريين حول مستوى تطبيق اللامركزية في العمل الإداري تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات (الموظفين الإداريين) حول (مستوى تطبيق اللامركزية)، حسب متغيرات الدراسة، وللكشف عن وجود أثر لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عند

مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) على مجالات أداة الدراسة وعلى الأداة ككل؛ فقد استخدم الباحث اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة مدى دلالة الفروق من ناحية إحصائية بين متوسطات استجابات الموظفين الإداريين على مجالات أداة قياس (مستوى تطبيق اللامركزية)، وعلى (المقياس الكلي)، وذلك وفقاً لعدد مستويات كل متغير من متغيرات الدراسة. حيث سوف تظهر الجداول الآتية نتيجة الفرق بين متغيرات الدراسة، كالآتي:

١- الفروق في المتوسطات وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وكما هو موضح في جدول (٨).

الجدول (٨) تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابات الموظفين الإداريين حول مستوى تطبيق اللامركزية

تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) على جميع المجالات وعلى المقياس الكلي

مجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الاستقلالية	بين المجموعات	١,٠٣	٢	٠,٥١٥	١,٠١١	٠,٧٦٢
	داخل المجموعات	١٦٦,٤٥	٢٢٧	٠,٥٠٩		
	المجموع الكلي	١٦٧,٤٨	٢٢٩			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	٢,٥٠	٢	١,٢٥٢	٣,٥٨	*٠,٠٢٢
	داخل المجموعات	١١٤,٢٢	٢٢٧	٠,٣٤٩		
	المجموع الكلي	١١٦,٧٢	٢٢٩			
اساليب تعزيز اللامركزية	بين المجموعات	١,٨١	٢	٠,٥٩٠	١,٢٧٧	٠,٤٨٢
	داخل المجموعات	١٥١,٣١	٢٢٧	٠,٤٦٢		
	المجموع الكلي	١٥٣,١٢	٢٢٩			
المقياس الكلي	بين المجموعات	١,٢٦	٢	٠,٦٣٠	١,٢١٠	٠,٥٣٤
	داخل المجموعات	١٧١,٩٦	٢٢٧	٠,٥٢٥		
	المجموع الكلي	١٧٣,٢٢	٢٢٩			

يظهر من الجدول رقم (٨) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين

متوسطات استجابات (الموظفين الإداريين) حول (مستوى تطبيق اللامركزية)، تعزى

لمتغير (المؤهل العلمي)، على مجالات أداة الدراسة (الاستقلالية، تفويض الصلاحيات،

وأساليب تعزيز اللامركزية، والمقياس الكلي لأداة الدراسة)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للمجالات على النحو التالي: (١.٠١١، ٣، ٥٨، ١، ٢٧، ١، ٢١٠).
كما بين الجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات (الموظفين الإداريين) حول (مستوى تطبيق اللامركزية)، تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، على مجال أداة الدراسة (تفويض الصلاحيات)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للمجال الكلي على النحو التالي: (٣.٥٨)، وبدلالة إحصائية قدرها: (*٠.٠٢٢).

ولتحديد مصادر هذه الفروق بين مستويات المتغير (المؤهل العلمي) ضمن مستوياته (ثانوية عامة، دبلوم، بكالوريوس فأعلى) على مجال (تفويض الصلاحيات) لأداة الدراسة، فقد استخدم الباحث طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات، والجدول رقم (٩) يبين نتائج هذه الطريقة.
الجدول (٩) المقارنات البعدية بطريقة (شيفيه) بين متوسطات استجابات الموظفين الإداريين حول مستوى تطبيق اللامركزية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) على مجال أداة الدراسة (تفويض الصلاحيات)

			المتوسط الحسابي	مستويات متغير (المؤهل العلمي)
بكالوريوس فأعلى	دبلوم	ثانوية عامة		
			٣,٠٩	ثانوية عامة
		٠,٢٨	٣,٣٧	دبلوم
	٠,٥٩	*٠,٨٧	٣,٩٦	بكالوريوس فأعلى

يظهر من الجدول رقم (٩) إن الفروق بين متوسطات استجابات (الموظفين الإداريين) حول (مستوى تطبيق اللامركزية)، تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، على مجال أداة الدراسة (تفويض الصلاحيات)، كانت بين مستوى (ثانوية عامة) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٠٩)، وبين مستوى (بكالوريوس فأعلى) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٦)، حيث كانت الفروق لصالح مستوى (بكالوريوس فأعلى)، وبدلالة إحصائية مقدارها (*٠,٨٧).

وقد يعزو الباحث سبب ذلك إلى: اهتمام وإدراك واقتناع ومعرفة كافة الموظفين على حد سواء وبصرف النظر عن مؤهلهم العلمي بمستوى اللامركزية وتفويض الصلاحيات

لدى القادة الإداريين. لكن الموظفين الحاصلين على درجات أكاديمية عليا، كان لديهم ادراك ومعرفة أكثر بمستوى اللامركزية وتفويض الصلاحيات كونهم أكثر اختلاطاً وتعاملاً وتفاعلاً وتواصلًا مع القادة الإداريين. ومن الممكن أن ثقة القادة الإداريين بهم عالية بمقارنة مع غيرهم من الموظفين. كما أن الموظفين الإداريين الحاصلين على درجات أكاديمية عليا أكثر معرفة ودراية بأهمية تشجيع الموظف الإداري على ممارسة الأدوار القيادية في العمل ومنح الموظفين المرونة الكافية لانجاز أعمالهم.

- الفروق في المتوسطات وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة): لمعرفة مدى دلالة الفروق من ناحية إحصائية بين متوسطات استجابات (الموظفين الإداريين) حول (مستوى تطبيق اللامركزية)، تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، وعلى (المقياس الكلي) لأداة الدراسة، وكما هو موضح في جدول (١٠).

الجدول (١٠) اختبار (T) لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات الموظفين الإداريين حول مستوى

تطبيق اللامركزية وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة) على جميع المجالات وعلى المقياس الكلي

المجال	العدد	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت) الدلالة	مستوى الدلالة
الاستقلالية	١٣٣	أقل من ١٠ سنوات	٣,٥٩	٠,٨٣	٢٢٨	٠,٧١	٠,٥٧
	٩٧	١٠ سنوات فأكثر	٣,٤٤	٠,٨٥			
تفويض الصلاحيات	١٣٣	أقل من ١٠ سنوات	٣,٦١	٠,٨٨	٢٢٨	٠,٦٢	٠,٨١
	٩٧	١٠ سنوات فأكثر	٣,٤٨	٠,٨٣			
أساليب تعزيز اللامركزية	١٣٣	أقل من ١٠ سنوات	٣,٢١	٠,٧٩	٢٢٨	,٤٠	٠,٣٥
	٩٧	١٠ سنوات فأكثر	٣,١٤	٠,٧٧			
المقياس الكلي	١٣٣	أقل من ١٠ سنوات	٣,٨١	٠,٨١	٢٢٨	,٨١	٠,٦٩
	٩٧	١٠ سنوات فأكثر	٣,٦٩	٠,٨٧			

يظهر من الجدول رقم (١٠) ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات (الموظفين الإداريين) حول (مستوى تطبيق اللامركزية)، تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، على مجالات أداة الدراسة (الاستقلالية، تفويض الصلاحيات، أساليب تعزيز اللامركزية، والمقياس الكلي

لأداة الدراسة)، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة للمجالات على النحو التالي: (٠.٧١، ٠.٦٢، ٠.٤٠، ٠.٨١).

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:
- ضرورة قيام القادة في إدارات التعليم بتمكين العاملين من القيام بأعمالهم ومهامهم بشكل مستقل دون تدخل مستمر، وأن ينفذ العاملين مهامهم وأعمالهم دون وجود رقابة مباشرة من هؤلاء القادة. جدول رقم (٥) فقرة (٧)، وفقرة (٨).
- ضرورة قيام القادة في إدارات التعليم بترسيخ مفهوم القيادة التشاركية الفعالة، واشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، والاستماع لآرائهم حول مختلف القضايا. وقيامهم بمنح صلاحيات لبعض العاملين لشراء ما يلزم من مستلزمات إدارية وفنية تحتاجها إدارة العمل. جدول رقم (٦) فقرة (٩)، وفقرة (١٠).
- ضرورة قيام القادة في إدارات التعليم بتطوير الممارسات الإدارية لديهم في العمل وفقاً للأساليب الحديثة، حتى يكون هنالك جودة واتقان لمخرجات العمل. كما على القادة في إدارات التعليم المساهمة بفاعلية في اعداد قيادات إدارية كفوءة في العمل. جدول رقم (٧) فقرة (٨)، وفقرة (٩).
- تطوير واقع العمل الإداري بممارساته الحالية لتحقيق الجودة في العمل، وضرورة العمل على تحسين الوضع الحالي للعاملين، بحيث يحظون بامتيازات جيدة، لزيادة دافعيتهم في العمل.

المراجع

- حجاج، خليل جعفر (٢٠٠١م). محاضرات في إدارة الأعمال، فلسطين، غزة: مكتبة القدس للطباعة والنشر والتوزيع.
- الحلاق، محمد (٢٠١٢م). المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية. دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق. مجلة جامعة دمشق، ٢٨(٢): ١٥٥-١٧٧.
- راضي، أيمن (٢٠١٠م). دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية- قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة
- السهلي، فهد فلاح ماضي، (٢٠٠٨م). المركزية واللامركزية في عملية إصدار جواز السفر السعودي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السرхан، رياض (٢٠٠٣م). الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات المرحلة الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- سمير، محمد عبد الوهاب (٢٠٠١م). اللامركزية والحكم المحلي. ط٢. القاهرة: دار الجلال للنشر والتوزيع.
- طبيشات، وفاء (٢٠١٠). درجة تطبيق اللامركزية في الجامعات الأردنية ومقترحات لتطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك.
- الظفيري، ممدوح (٢٠١٢م). أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى الموظفين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
- العبيدي، محمد جاسم (٢٠٠٤م). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العنتيبي، غائض سعدون (٢٠٠٨م). موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على انجاز الأعمال. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز.

عتيقة، كواشي (٢٠١١م). اللامركزية الإدارية في الدول المغاربية - دراسة تحليلية مقارنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

عثمان، صفاء (٢٠١٣م). دور اللامركزية الادارية في التنمية المحلية : دراسة مقارنة بين بلدية بسكرة وبلدية عنابة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة محمد خضير بسكرة. الجزائر.

عثمان، محمد (٢٠٠٣م). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم علوم الإدارية، جامعة الملك سعود. الرياض.

عثمان، مريم (٢٠١٠م). هي طبيعة العلاقة الموجودة بين الضغوط المهنية ودافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدينة بالوحدة المركزية ببسكرة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاخوة منتوري. الجزائر.

العواودة، عاطف (٢٠١٤م). العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري: تصورات الموظفين (المديرين) في مراكز الوزارات الأردنية. مجلة العلوم الإدارية. ٩٢-٧٢. (١)٤١.

عيدروس، أحمد نجم الدين. ومحمد، اشرف محمود (٢٠١١م). الادارة التربوية بين العلمية والمهنية والمستقبلية. (ط١). خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

الغامدي، مشاعل (٢٠١٤م). معوقات تطبيق الإدارة المركزية بمكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود. الرياض.

غباري، ثائر أحمد (٢٠٠٨م). الدافعية -النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن.

القرشي، تركي (٢٠١٤م). مستوى تطبيق اللامركزية في مدارس التعليم العام بالعاصمة المقدسة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.

القريوتي، محمد (٢٠٠٩م). مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف. (ط١). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٤م). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، جمهورية مصر العربية.

الكليبي، صالح (٢٠٠٠م). تفويض السلطة الإدارية في الأجهزة الحكومية في اليمن دراسة ميدانية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية. الأردن.

ماهر، أحمد (٢٠٠٧م). التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

المنديل، خالد بن فيحان (٢٠٠٣م). المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض". (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية

منصور، رشيد خالد (٢٠٠٤م). المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

نصير، هادي أحمد (٢٠٠٢م). "درجة ممارسة الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. اربد، الاردن.

النعيرات، مجدولين عبدالله يوسف (٢٠٠٦م). التوجه نحو تطبيق اللامركزية في مستشفى جنين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

المراجع الأجنبية

- Alinio, B. (2008). **Philippine Local Government Officials Perceptions of Decentralization and Its Effects on Local Governments**. Administrative Capabilities “:AAT 3297128 DAI-A 69/02, Aug 200.
- <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1481678241&sid=6&Fmt=2&clientId=85908&RQT=309&VName=PQD>.
- Aloysius, S. (2012). Self Motivation for achievement and its impact on the employees" Performance and Satisfaction .**Social Science Research Network**. 112-153.
- Cohen, J.& Petersons. B,(2005). "**Administrative Decentralization: Strategies for Developing Countries**", Hartford County, USA Kumarian Press .
- Kreitner, R. (2004). "**Management**". 8th ed, Houghton Mifflin Co., Boston.
- Mayhandvich, S. (2008). **Decentralization of Education: Promising Initiative of Problematic nation?** University of Western Ontario Canada Smajhano@ UWO.ca.
- Schriesheim, C., et al. (2008). Delegation and Leadership-Member Exchange: Main Effects, Moderators, Measurement Issues. **Academy of Management Journal**, 41 (3): 229-318.
- White, L. (2003). "**Decentralization**" The Encyclopedia of the Social Science, U.S.A,
- Wilmar., S. (2009). "**Policy making and implementation in a decentralizing Indonesia: Poverty reduction strategy from 'above' and 'below'**" University of Hawai'i at Manoa , United States – Hawaii .

Abstract

The study aimed to identify the level of Applying Administrative decentralization among Educational leaders in Makkah perceived by administrative staff according to the following domains: (Independency, Authorization, methods of enhancing decentralization). The study also aimed to detect the differences between the responses of administrative staff about the level of Applying Administrative decentralization at work, due to the variables (Qualification, Years of Experience). The study followed the descriptive method survey. The study sample consisted of administrative staff in the directorates of education at Makkah for the academic year 1436/1437 AH, and numbered (230), and was chosen Stratified randomly. The findings of the study were: the level of Applying Administrative decentralization among Educational leaders came (medium); The domain (methods of enhancing decentralization) came first, then the domain (Independency) came second, then the domain (Authorization) came third. There are no statistical significant differences at the significance on all domains of the tool, & (on the tool as a whole) due to the variable (Qualification, Years of Experience). According to the study findings, the researcher recommends: The necessity for Educational leaders in education directorates to enabling administrative staff to do their jobs and their tasks independently without interference and censorship.

Key words: Administrative decentralization, Educational leaders, administrative staff, directorate of education at Makkah.