

البحث الثاني

رؤية مستقبلية لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية
على ضوء التوازن بين الإدارة المركزية والإدارة
اللامركزية

د. هند محمد محسن الشريف د. نجلاء محمد محسن الشريف
دكتوراه الفلسفة فى التربية دكتوراه الفلسفة فى التجارة تخصص
تخصص إدارة تعليمية إدارة الأعمال

رؤية مستقبلية لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن بين الإدارة المركزية والإدارة
اللامركزية د. هند محمد محسن الشريف د. نجلاء محمد محسن الشريف

رؤية مستقبلية لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية

إعداد

د. هند محمد محسن الشريف
دكتوراه الفلسفة فى التربية
تخصص إدارة تعليمية

د. نجلاء محمد محسن الشريف
دكتوراه الفلسفة فى التجارة تخصص
إدارة الأعمال

المخلص:

المركزية Centralization واللامركزية Decentralization فكرتان أساسيتان فى التنظيم والعمل الإدارى، وبصرف النظر عن أى تعريف لهاتين الفكرتين، إلا أنهما فى النهاية تعنيان تجميع السلطة أو تفريقها فى إدارة المؤسسات العامة والخاصة، وبالأخص فى إدارة المؤسسة التعليمية، وذلك من أجل تنظيم العمل ومراقبته حيث وضح هانز Hanz أن الإدارة المركزية تقتنر عادة بالإدارة التسلطية وبالجمود والتضخم، بينما ترتبط الإدارة اللامركزية بالإدارة المتساهلة مما يفقدها السيطرة على زمام الأمور، فى حين أن التوازن بينهما يحقق الإدارة الديمقراطية التشاربية التى تتسم بالمرونة. كما وضح أيضاً أنه ينظر للإدارة المركزية على أنها فكرة تقليدية فى تاريخ التنظيم الإدارى، بينما ينظر إلى الإدارة اللامركزية على أنها ضعيفة التفاعل مع التطور الحديث الذى يحمل الإدارة منفردة ما لا طاقة لها به، فى حين أن التوازن بينهما يحقق تطوير إدارى حديث يتيح الابتكار والإبداع.

وفى ظل النمو المعرفى الذى نعيشه، ومع تطور العلم يوماً بعد يوم، وتفتح المجالات وتوسع الآفاق، ومع المناداة بالتطوير لتحقيق أفضل النتائج تماشياً مع الرؤى المستقبلية كان لا بد للتوازن بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية من أن تبرز شمسها، ويعم نوره على جميع المجالات من خلال العلاقات الإدارية المتداخلة بشكل

دائري متوازن بين الإدارتين حتى تنظم الأمور وتوزع المهام وتحدد المسؤوليات، وتقوم الجهود ليصل بنا إلى بر النجاح.

واستناداً لما ذكر، تكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما هي الرؤية المستقبلية لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية؟

واتساقاً مع أهداف البحث، فسيسير البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي Approach Descriptive؛ لمناسبته طبيعة البحث الحالي.

A Future Vision for Developing the Management of the Educational Institute In Light of the Balance between Central Administration and Decentralized Administration

A future vision for developing the management of the educational institution In light of the balance between central administration and decentralized administration Centralization and Decentralization are two basic ideas in organization and administrative work. Regardless of any definition of these two ideas, in the end they mean accumulating or differentiating power in the management of public and private institutions, especially in the management of the educational institution, in order to organize and control work, as Hans Hanz explained that management Centralization is usually associated with authoritarian management, rigidity and inflation, while decentralized management is associated with permissive management, which makes it lose control of matters, while the balance between them achieves democratic, consultative management that is flexible. It also clarified that central management is seen as a traditional idea in the history of

administrative organization, while decentralized management is seen as weakly interacting with modern development, in which the administration alone carries what it has no capacity for, while the balance between them achieves modern administrative development that allows innovation and creativity.

Based on what has been mentioned, the research problem lies in the following main question: What is the future vision for developing the management of the educational institution in light of the balance between the central administration and the decentralized administration?

Consistent with the research objectives, the research will proceed based on the descriptive approach; Its relevance to the nature of the current research.

مقدمة

المركزية Centralization واللامركزية Decentralization فكرتان أساسيتان في التنظيم والعمل الإداري، وبصرف النظر عن أى تعريف لهاتين الفكرتين، إلا أنهما فى النهاية تعنيان تجميع السلطة أو تفريقها فى إدارة المؤسسات العامة والخاصة، وبالأخص فى إدارة المؤسسة التعليمية، وذلك من أجل تنظيم العمل ومراقبته حيث وضح هانز Hanz أن الإدارة المركزية تقتزن عادة بالإدارة التسلطية وبالجمود والتضخم، بينما ترتبط الإدارة اللامركزية بالإدارة المتساهلة مما يفقدها السيطرة على زمام الأمور، فى حين أن التوازن بينهما يحقق الإدارة الديمقراطية التشاورية التى تتسم بالمرونة. كما وضح أيضاً أنه ينظر للإدارة المركزية على أنها فكرة تقليدية فى تاريخ التنظيم الإداري، بينما ينظر إلى الإدارة اللامركزية على أنها ضعيفة التفاعل مع التطور الحديث الذى يحمل الإدارة منفردة ما لا طاقة لها به (Hanz, M, 2016) ، فى حين أن التوازن بينهما يحقق تطوير إدارى حديث يتيح الابتكار والإبداع.

وبصرف النظر عن فيض الآراء المضادة التي تؤيد أو تهاجم المركزية أو اللامركزية فإن من المؤكد أن فكرتي المركزية واللامركزية في الإدارة نمطان مختلفان من أنماط الإدارة، ويقف الداعون لكل منهما موقفاً متصلباً متجاهلين المتغيرات التي تستوجب الأخذ بالمركزية أو باللامركزية في الإدارة بشكل عام وإدارة المؤسسة التعليمية بشكل خاص، ففي حين يرى جون والتون John Walton أن المتطلبات الإجرائية للإدارة في جميع المؤسسات ومنها المؤسسة التعليمية تستدعي إنشاء نظام بيروقراطي، يعترض هولوى Hawley على فكرة حتمية البيروقراطية والمركزية، إذ يعتبر أن قدرًا من اللامركزية يحتمل أن يؤدي إلى الحد من النزعة إلى الجمود. ويلاحظ هانسون Hanson أنه في مجال الإدارة لا يوجد أمثلة واضحة على أنظمة مركزية أو لامركزية تمامًا، إنما هي عملية انسيابية وفي حركة وتغيير طيلة الوقت.

وفي ظل الابتكار الدائم الذي يشهده مجال الإدارة، وجه العديد من العلماء النقد للنظم الهرمية والتفكير الهرمي مثل ويليام جيمس William James، وميشيل فوكو Michel Foucault وهيدن وايت Hidden White حيث عارضوا بقوة التنظيم الهرمي في أية صورة من صور العلاقات الإدارية إذ أنه يركز كافة السلطات في يد المدير الواحد، الأمر الذي يشجعه على التدخل في كافة الأمور الرئيسية والثانوية، وبهذا يضيع وقته في مسائل غير ذات أهمية. وهو ما أكده أيضًا جيمس James في كتابه "التجريبية الراديكالية" Radical Empiricism والذي أشار فيه إلى أنه يحمل المديرين أعباء قد تفوق قدراتهم (Juarez, G., 2015).

وفي ظل النمو المعرفي الذي نعيشه، ومع تطور العلم يومًا بعد يوم، وتفتح المجالات وتوسع الآفاق، ومع المناداة بالتنوير لتحقيق أفضل النتائج تماشيًا مع الرؤى المستقبلية كان لا بد للتوازن بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية من أن تبرز شمسه، ويعم نوره على جميع المجالات من خلال العلاقات الإدارية المتداخلة بشكل دائري متوازن بين الإداريتين حتى تنظم الأمور وتوزع المهام وتحدد المسؤوليات، وتقوم الجهود ليصل بنا إلى بر النجاح.

أولاً: مشكلة البحث

لوحظ في السنوات الأخيرة الاهتمام الكبير من قبل الدولة في النهوض بإدارة المؤسسة التعليمية وتطويرها، وإن المتأمل المدقق لأدائها يجد أنه بالرغم من المحاولات المتعددة لتطويرها، إلا أن هناك إجماع على حاجتنا الماسة لإحداث نقلة نوعية وكمية على إدارة المؤسسة التعليمية حتى تستطيع مواكبة التطورات العالمية والإقليمية مما يجعلها تسابق الزمن الذى يأتى كل يوم بجديد، لذا يفترض أن تتمتع إدارة المؤسسة التعليمية برؤية مستقبلية فى التعامل مع هذه التطورات من خلال مجموعة استراتيجيات وسياسات ومهام، ولأن التوازن بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية يعد أحد هذه الوسائل باعتباره أمر حتمى للسير فى ظل هذه المستجدات هذا من جهة، ومن جهة ثانية أنه على الرغم من المناداة بوضع رؤية مستقبلية لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية، والتوسع فى إعطاء المسؤوليات الاستراتيجية للقيادات التنفيذية، إلا أن تلك الرؤية وقفت عند حد التصريح والتلميح، ولم ترق إلى التنفيذ الفعلى الذى يقتضى الدراسة المتأنية لإيجاد بنية تنظيمية جديدة سواء على مستوى المسؤوليات والمهام والاختصاصات أو الهياكل التنظيمية بدءاً من الوزارة ومروراً بإدارة المنطقة التعليمية وانتهاءً بإدارة المؤسسة التعليمية. ومن جهة ثالثة النقد الموجه إلى الإدارة الهرمية من قبل الباحثون لهذه الإدارة والتفكير الهرمى بشكل عام، مما يفرض تحدياً للإدارة الهرمية الموجودة بالفعل. واستناداً لما ذكر، يمكن إثارة السؤال الرئيس التالى:

ما هى الرؤية المستقبلية لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما سبل تطوير الإدارة التعليمية فى المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن بين

الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية؟

٢. ماهى تجارب بعض الدول التى أخذت بفكرة التوازن بين المركزية واللامركزية؟

٣. ماالنسق الفكرى لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن بين المركزية واللامركزية؟

٤. ما الفرق بين واقع إدارة المؤسسة التعليمية والمأمول على ضوء التوازن بين المركزية واللامركزية؟

ثانياً: أهداف البحث

١. محاولة التوصل إلى رؤية مستقبلية لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن بين المركزية واللامركزية.
٢. معرفة تجارب بعض الدول التى أخذت بفكرة التوازن بين المركزية واللامركزية.
٣. معرفة النسق الفكرى للإدارة المركزية والإدارة اللامركزية.
٤. مقارنة إدارة المؤسسة التعليمية بين الواقع والمأمول على ضوء التوازن بين المركزية واللامركزية.

ثالثاً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث بالآتى:

١. من الأبحاث المواكبة للاتجاهات الإدارية الحديثة التى تناولت تطوير إدارة المؤسسات من مفهوم جديد، ألا وهو التوازن بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية.
٢. يمكن أن يستفيد منه المعنيين بخطط التطوير.
٣. قد يساهم البحث فى توعية إدارة المؤسسات بأهمية التوازن بين المركزية واللامركزية.
٤. يمكن أن يفيد الباحثين فى مجال الإدارة ويفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث مشابهة.
٥. من المتوقع أن يساهم البحث فى توضيح المفاهيم المتعلقة بالمركزية واللامركزية والتوازن بينهما فى مجال إدارة المؤسسات، إضافة لأهمية التجارب العالمية ذات

الأنظمة السياسية المتباينة، مما ينتج عنه توفر خيارات عديدة تمكن صانعي القرار من اختيار الأنسب منها.

رابعاً: منهج البحث

اتساقاً مع أهداف البحث الحالي، فسيسير البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي Approach Descriptive (عزيز حنا وآخرون، ١٩٩١)؛ لمناسبته طبيعة البحث الحالي.

خامساً: مصطلحات البحث

١. الرؤية المستقبلية: تعددت تعريفات الباحثين للرؤية المستقبلية، ومنها: أ. عرفها البلطة وبابكر بأنها " الخطوة الجوهرية الأولى في صياغة الاستراتيجية، وهي الفكرة القريبة من الحلم التي تعكس طموحات وتوجهات المنظمة لتعطى إشارات واضحة حول المستقبل المأمول، وما يتطلع إليها القادة كونها الناتج الملموس من التفكير الاستراتيجي، وهي مصدر الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة" (مجاهد البلطة وعبدالباقي بابكر، ٢٠١٦).

ب. عرفها الكرخي بأنها "القوة النافذة التي تستحوذ على وجدان وعقل أفراد المؤسسة، وتشدذ مواهبهم وتفجر طاقاتهم لتمنحهم الإرادة في تحقيق أحلامهم" (مجيد الكرخي، ٢٠٠٩).

ومما سبق يمكن تعريف الرؤية المستقبلية إجرائياً بأنها " الصورة المستقبلية التي تعكس طموحات تطوير إدارة المؤسسة التعليمية واهتماماتها في تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية".

٢. الإدارة المركزية

أ. عرفها كنج وأوزلر King & Ozler بأنها " إدارة تتسلسل في ظلها الإدارات تسلسلاً هرمياً تنقسم فيه إلى مستويات إدارية متعددة، ويتلقى كل مستوى منها من المستوى الأعلى ما يجب أن يسير عليه في ما يصدر من تعليمات" (King, E., & Ozler, B., 2013).

ب. عرفها هانسون Hanson بأنها "الاتجاه إلى تركيز السلطة والرجوع إلى الوزارة في اتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل" (Hanson, E., 2017).

ومما سبق يمكن تعريف الإدارة المركزية إجرائياً بأنها "الإدارة التي تتركز في أيدي السلطة العامة للدولة ممثلة في وزارة التربية والتعليم والأجهزة المركزية في الدولة لإتخاذ القرارات بشأن المهمات التعليمية التي يجب أن تنفذها إدارة المؤسسة التعليمية".

٣. الإدارة اللامركزية

أ. عرفها فهد بأنها " طرق التنظيم الإداري التي تقضى بتوزيع السلطات الإدارية بين الإدارة العليا للمنظمة وبقية الإدارات والأقسام" (فهد بن ناصر عيد فهد، ٢٠١٠).
ب. كما عرفها كريتنتر Kreitner بأنها " تفويض سلطات الإدارة العليا إلى الوحدات والوظائف الأدنى في منظمات الأعمال" (Kreitner, D., 2014).

ج. وعرفها ميجين Meginn بأنها "توزيع السلطة والصلاحيات في اتخاذ القرار في نطاق العمل المحدد، ومن ثم إتاحة الفرصة للآخرين لإظهار قدراتهم المتميزة" (Meginn, N., 2016) ومما سبق يمكن تعريف الإدارة اللامركزية إجرائياً بأنها " تفويض السلطة ونقل الصلاحيات من وزارة التربية والتعليم إلى مستويات إدارية أدنى في إطارها مثل إدارة منطقة تعليمية أو إدارة مؤسسة تعليمية".

٤. التوازن بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية

أ. عرفه ماكفين, McVynn, I., بأنه "الجمع بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية في الإشراف والتنفيذ لتحقيق انضباطاً إدارياً وتحديداً دقيقاً للمسؤولية" (McVynn, I., 2012).

ب. عرفه جونسون Jonthan بأنه "نقل بعض المسؤوليات من السلطة المركزية إلى وحدات لامركزية وفقاً للتسلسل الهرمي في ظل رؤية تعد مرجعاً للمساءلة" (Jonthan, H., 2015).

ومما سبق يمكن تعريف التوازن بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية بأنه "منحى إدارياً جديداً لتطوير مختلف الإدارات من خلال علاقات إدارية دائرية متداخلة تجمع

بين مزايا الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية وتجنب عيوبهما، بهدف المزج بين الإدارتين، وإعادة الدور الطبيعي للإدارات التنفيذية لممارسة كامل صلاحيتها ومسؤولياتها في تطوير العمل".

وعليه، يمكن تعريف التوازن بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية إجرائيًا بأنه "إعطاء دور قيادي فاعل لمختلف الإدارات من خلال علاقات إدارية دائرية متداخلة بين إدارة المؤسسة التعليمية لتمارس العملية التعليمية المتكاملة، وإدارة المنطقة التعليمية لتمارس مهامها التكتيكية التي تتمثل في التنسيق مع وزارة التربية والتعليم ومساندتهما لإدارة المؤسسة التعليمية، على أن تجمع هذه العلاقة بين مزايا الإدارتين المركزية واللامركزية وتجنب عيوبهما بهدف المزج بين الإدارتين لتحقيق الأهداف المرجوة.

سادسًا: الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تناولت المركزية واللامركزية تم الحصول على عدد من الدراسات العربية والأجنبية وعرضها بشكل موجز وموثق يبين ما قام به الباحثون السابقون في هذا المجال، وما يميز هذا البحث عن غيره من الدراسات السابقة، كما يلي:

١. الدراسات العربية

أ. دراسة (نصار، ٢٠١٨).

هدفت الدراسة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى تطبيق المركزية واللامركزية في إصدار شهادات الميلاد؛ بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق اللامركزية لإصدار شهادات الميلاد. وتم استخدام المنهج الوصفي، ومدخل المسح على مجتمع البحث المتكون من (٤٨٣) موظف، وقد حصل الباحث على استجابات من (٤٢٣) استبانة صالحة للتحليل بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي وثبات أداة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها : وجود مجموعة من الاعتبارات التي تدعو إلى تطبيق اللامركزية في عملية إصدار شهادات الميلاد، ومنها تخفيف ضغط العمل على الموظفين في العاصمة، وتوفير الوقت والجهد على المراجع من خارج مدينة الخرطوم وذلك لانتشار شعب إصدار شهادات الميلاد في عدة محافظات. وقد أوصت الدراسة بضرورة إقرار اللامركزية الوظيفية في مؤسسات إصدار شهادات الميلاد بالخرطوم، وأن تكون لهذه المؤسسات صفة المصالح المستقلة. وتذليل المعوقات التي تحد من تطبيق اللامركزية لإصدار شهادات الميلاد.

ب. دراسة (عدنان، ٢٠١٨) .

هدفت الدراسة تعرف إلى مدى مركزية أو لامركزية القرارات وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وذلك بالتطبيق على مراكز الشباب في الجزائر وتم استخدام المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على (٢٥٠) موظفًا منهم (٩٠) مديرًا . وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها : وجود ارتباط بين اللامركزية في اتخاذ القرارات، وبين مستوى الأداء الوظيفي . وعدم وجود اختلاف في مستوى أداء الموظفين باختلاف نوع الوظيفة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة في مراكز الشباب بالإضافة إلى تغيير الهيكلية التنظيمية على أساس لامركزي.

٢. الدراسات الأجنبية

أ. دراسة (James, 2019).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير أدوار المكتب المركزي ومسؤولياته، بالإضافة إلى التعرف على الأدوار المتغيرة ومسؤوليات العاملين في المكتب المركزي في ثلاث مناطق تعليمية تستخدم اللامركزية والإدارة القائمة على المدرسة. وقد أجريت في ولاية أوهايو Ohio في الولايات المتحدة الأمريكية. وتكونت العينة من المناطق المدنية بحيث تمثل محورًا واسعًا في ممارسات اللامركزية. وقد اعتمدت على طرق البحث النوعية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إن قيادة المكتب المركزي لا تتأثر خبرات الإداري

دائمًا. وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور المفتشين فى الإصلاح والاتصال، ومنح المواقع الميدانية سلطات أكثر، والدعم اللامركزى للإدارة المدرسية.

ب. دراسة (Stephen, 2017).

هدفت إلى بيان أثر اللامركزية على اتخاذ القرار التعاونى، ولبلوغ هذا الهدف اعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، واستكشفت دور المجالس المدرسية الميدانية من خلال منظار الهيكل التنظيمى وصنع القرار التشاركى فى المناطق التعليمية فى ولاية نيو جيرسى New Jersey الأمريكية وضمت عينة الدراسة (٣٦) موظفًا من موظفى المناطق التعليمية من أصل (٧٣) موظفًا. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: إن المجالس الميدانية المدرسية كانت وسائل لتوضيح طموحات المنطقة التعليمية، وإن المجالس الميدانية المدرسية كانت تعطى للمنطقة التعليمية التنظيم الذى يحتوى على المركزية واللامركزية فى آن واحد، وأن الارتباط بين قضايا وأهداف المجالس المدرسية والمناطق التعليمية كان حاصلًا على مستوى الغايات أكثر منه على مستوى الوسائل.

٣. ما يميز البحث الحالى عن الدراسات السابقة

يتشابه هذا البحث مع الدراسات السابقة فى تناوله لبعض الموضوعات كالمركزية واللامركزية. ويختلف عن الدراسات السابقة فى : موضوع ومشكلة البحث حيث أن البحث الحالى سيتناول رؤية مستقبلية لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن بين الإدارتين المركزية واللامركزية فى صورة علاقات إدارية دائرية متداخلة بعيدًا عن المستويات الهرمية الإدارية التقليدية، وهو ما لم تتطرق إليه أى من الدراسات السابقة بصورة مباشرة على حد علم الباحثين.

وجدير بالذكر أنه من الناحية الواقعية فإنه لا توجد إدارة مؤسسة تعليمية تتبع بشكل مطلق الإدارة المركزية أو الإدارة اللامركزية، وإنما هناك خلط عشوائى بينهما (Hanson, E., 2017).

وعليه، رأت الباحثتان أن هذا الخلط يكون حسب ظروف البلد وطبيعة القضايا المتناولة حيث أن ما يصلح لبلد وظرف معينين لا يصلح لبلد وظرف آخرين. لذا، رأتا

ضرورة وضع القواعد المنظمة التي تدير هذا الخلط بشكل علمي ومدروس لجعله متوازنًا بما يتناسب مع ظروف البلد.

سابعًا: تجارب بعض الدول التي أخذت بفكرة التوازن بين المركزية

واللامركزية

أولًا: تجارب الدول الأجنبية

١. تجربة اليابان

يعد التعليم في اليابان سر تفوقها لوجود توازن بين المركزية واللامركزية حيث إنه في الوقت الذي تسمح فيه الدولة لكل مقاطعة بتشكيل مجلس تعليمي خاص بها تعطى له المزيد من الصلاحيات، ويمثل السلطة المسؤولة عن التعليم وإدارته في نطاق مدارس المقاطعة، نجد الإدارة المركزية ممثلة في وزارة التربية والتعليم هي المسؤولة عن التخطيط، لتطوير التعليم على مستوى الدولة، إلى جانب إدارتها للعديد من المؤسسات التعليمية كما تعتمد الإطار العام للمقررات، مع توفير إدارة مدرسية قادرة على التحفيز للتفوق والإبداع (رشيد خالد راشد منصور، ٢٠٠٤).

٢. تجربة الصين

شهد نظام التعليم في الصين في الآونة الأخيرة تمازجًا بين الإدارتين المركزية واللامركزية بعد أن مر بعدة تحولات بينهما بدأت منذ قرار الإصلاح الذي اتخذته اللجنة المركزية في أيار ١٩٨٥ أهم وأول إصلاح من نوعه منذ قيام دولة الصين الشعبية ١٩٤٩، وقد استهدف هذا الإصلاح القضاء على الجمود الإداري في التعليم، وذلك بإدخال تغييرات رئيسية في إدارة التعليم وتمويله، وقد شمل الإصلاح الجوانب التالية: تطبيق التعليم الإلزامي الأساسي، وإعادة تشكيل التعليم الثانوي لتعديل منهج المرحلة العليا منه من صبغتها الأكاديمية إلى صبغة مهنية بحيث يكون المنهج الجديد منصفة بين التعليم العام والتعليم الفني، ودمج النظام التربوي باقتصاد السوق الناشئ، مما تتطلب من الحكومات المحلية مزيدًا من المسؤولية ومشاركة أوسع في النفقات، ولكن هناك خوف من فقدان السيطرة على النظام التربوي، لذا فقد كان من الضروري إعادة

الإدارة المركزية وذلك لتحقيق التوازن بين الإدارتين المركزية واللامركزية (James, S., 2019).

٣. تجربة بريطانيا

يدار التعليم في بريطانيا متمازًا بين مركزيًا ولامركزيًا، حيث تعتبر السلطات التعليمية المحلية، هي المسؤولة عن إدارة التعليم، وبدورها تفوض معظم اختصاصاتها للمؤسسات التعليمية التي تقع في دائرتها، وتعطى صلاحيات واسعة لمجالس المدارس، كما تفعل المشاركة المجتمعية بشكل كبير. والتدخل الوحيد من الإدارة المركزية يكون من قسم التربية والعلم بهدف تطوير التعليم، وتقديم الخدمة التعليمية بشكل يدعم الديمقراطية، وتكافؤ الفرص، ويحقق العائد المأمول من التعليم". وبالنسبة لميزانية التعليم تتكفل الإدارة المركزية بتدبير (٦٠%) منها، بينما الـ (٤٠%) الباقية تحصل عليه المقاطعات من عوائد الرسوم والضرائب. ومن الناحية الإدارية، فإن المدارس الحكومية، هي مدارس أنشأتها السلطات التعليمية المحلية (Stephen, P., 2017).

ثانيًا: تجارب الدول العربية

١. تجربة المملكة العربية السعودية

يعد النمو المتزايد في أعداد المؤسسات التعليمية والطلاب في السعودية في السنوات الأخيرة أحد أهم الإنجازات التي تحققت لها من الناحية التنموية وهو ما ترتب عليه زيادة حركة العمران في كافة أنحاء البلاد والحاجة إلى وصول التعليم إلى كل هذه المناطق، وهو ما تحقق للمملكة بفضل الطفرة الاقتصادية، مما ترتب عليه المزيد من الأعباء الإدارية على وزارة التربية والتعليم واستحالة استمرار الإدارة المركزية في صورتها القديمة، وبالتالي فهو أيضًا يعتبر أحد أهم التحديات التي تواجه مستقبل تطوير التعليم وتقف أمام ما يطمح له أي نظام تعليمي لتحقيق الجودة، وقد ظهرت الحاجة إلى نظام إداري تعليمي مزيج من الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية، فنحن نحتاج إلى الإدارة المركزية لتحقيق وحدة اللغة والدين والانتماء، والإدارة اللامركزية التي أصبحت تقتضيها خصوصية المناطق التعليمية (منصور خليل، ٢٠٠٣).

٢. تجربة الأردن

ثمة اتجاه قوى فى الأردن نحو تطبيق مفهوم التوازن بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية فى التربية والتعليم، من مظاهره إعادة توزيع المسؤوليات على مديريات التربية، وتفويض كثير من صلاحيات الوزير والأمين العام إلى مديري المديريات والإدارات والمدارس مع بقاء سلطة اتخاذ القرارات فى مركز الوزارة، كما قلل من الإشراف والرقابة على سير التدريس، كما أعيد تنظيم الوزارة لتحقيق مزيد من اللامركزية فى التنظيم الإدارى حيث أنشئت فى الوزارة (١٢) مديرية تشرف كل منها على بعض المهام المركزية، وقد خفضت هذه الإجراءات من مركزية القرارات الوزارية حيث حددت المهام لأعمال الجهاز المركزى، كما أنشئت مجالس محلية للتربية والتعليم لتكون منطلقاً لمشاركة المواطنين فى شئون المدارس (رشيد خالد راشد منصور، ٢٠٠٤). إن هذا التوجه نحو اللامركزية يقوده كون الوزارة جزء من نظام مركزى متكامل تقوم عليه الدولة.

٣. تجربة السودان

طورت السودان خلال العقدين الأخيرين الإدارة التعليمية بالتنسيق بين المركزية واللامركزية؛ فقد شهد التعليم عام ١٩٨٠ إصلاحات هامة من أبرزها تخفيف المركزية عبر خطوات حثيثة، وذلك بتفويض المحافظين ومديري التربية والتعليم ببعض الصلاحيات كتعيين المعلمين وإجراء التنقلات، والتوجه نحو لامركزية التنفيذ والإدارة ومركزية التوجيه والتخطيط، واستثنى الجانب المالى، إلا أنه ومنذ الثمانينات تقوم السلطة المركزية بالمشاركة مع الإدارة المحلية فى تمويل التعليم، ونظرًا لاستحداث نظام الحكم المحلى، أصبحت إدارة التعليم من اختصاص الحكم المحلى مما يترتب عليه ضرورة تحقيق توازنًا بين المركزية واللامركزية متمثلًا فى لامركزية الإدارة التعليمية وتوزيع اختصاصاتها، وأصبح التعليم الإبتدائى والمتوسط من اختصاص كل إقليم محلى دون الرجوع إلى السلطة المركزية، لكن يبقى التعليم الثانوى والعالى وتطوير المناهج من اختصاص السلطة التعليمية المركزية (رشيد خالد راشد منصور، ٢٠٠٤).

الدروس المستفادة من التجارب العالمية

إذا كان الاتجاه نحو تطبيق المزج بين المركزية واللامركزية لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية أمرًا محمودًا إلا أنه يحتاج إلى ضوابط تنظمه لكي يصبح متوازنًا، وبالطبع فإن لكل دولة ظروفها الخاصة التي بموجبها توضع الضوابط، فما يعطى ثمارًا طيبة في اليابان مثلًا، قد لا يكون ملائمًا للتطبيق في كثير من الدول النامية حيث تتباين الإمكانيات، وتختلف النظم الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية. فهناك عدة مزايا لانتهاج التوازن بين الإدارتين ، منها:

1. التنوع في المجالات التعليمية بما يحقق التوافق مع الاتجاهات الحديثة.
2. القضاء على الروتين بما يضمن التقدم السريع.
3. تعزيز الجهود الذاتية، وتوطيد العلاقة بين إدارة المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي.
4. تعزيز مبدأ الديمقراطية.
5. إبراز المواهب، وتنمية الإبداع والابتكار في ظل إتاحة الفرصة للتجريب المتجدد.
6. تعزيز التنافسية المستحبة بين إدارات المؤسسات التعليمية بما يحقق الجودة وتنمية الكفاءات.

من خلال العرض السابق للتجارب العالمية اتضح ضرورة الاتجاه نحو تطبيق التوازن بين المركزية واللامركزية لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية- وإن اختلفت الطرق بصورة أو بأخرى بكل دولة على حدة- من خلال رؤية مستقبلية، مع مراعاة الضوابط التي تنظمه حسب كل دولة للتمتع بمزايا التوازن بين الإدارتين. وعليه، سنبحر في أدبيات الإدارة للتعرف على النسق الفكري للتوازن بين المركزية واللامركزية للتوصل إلى رؤية مستقبلية لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية.

ثامناً: النسق الفكري لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن

بين المركزية واللامركزية

وسيتم تناول هذا العنصر من خلال ثلاثة مباحث، كما يلي:

المبحث الأول : النسق الفكري للإدارة المركزية وسيتم تناوله من خلال
المحاور التالية:

المحور الأول: مفهوم الإدارة المركزية

من خلال الإبحار في أدبيات الإدارة اتضح أن الإدارة المركزية تعنى الاتجاه إلى تركيز السلطة والرجوع إلى الوزارة في اتخاذ كل القرارات، وبهذا المعنى فإن مركزية إدارة المؤسسة التعليمية هي أن تنفرد بالإشراف على التعليم إدارة أو سلطة واحدة تسيطر عليه وتوجهه الوجهة التي تراها دون أن تشاركها في ذلك سلطة أخرى، ويكون لهذه الإدارة المركزية فروع في الأقاليم ، ولكن هذه الفروع لا تستطيع أن تتخذ قرارًا ما لم يكن هناك توجيه من الإدارة المركزية بشأنه.

والصلاحيات في الإدارة المركزية تتمثل بإخضاع الإدارة التعليمية لإشراف كامل، والهدف من تلك السيطرة الكاملة هو تحقيق أيديولوجية معينة، واستخدام الجهاز التعليمي كوسيلة فعالة لتحقيق هذه الغاية، وهذا النمط يقيد الإدارة التعليمية بأن يجعلها تخضع لما تصدره الإدارة المركزية (Hanson, E., 2017) ، وقد أثرت هذه الإدارة المركزية على إدارات المؤسسة التعليمية تأثيرًا واضحًا فكل ما يتصل بالإدارة التعليمية من أهداف ووسائل لتحقيق هذه الأهداف توضع سلفًا من قبل الإدارة المركزية وما على إدارة المؤسسة التعليمية إلا تنفيذها والسير وفقها.

المحور الثاني: المستويات الإدارية للإدارة المركزية

تشير المركزية إلى تركيز السلطة في يد شخص أو مستوى إداري عال وبالتالي حق اتخاذ القرار بحيث لا يسمح للمستويات الأدنى بالتصرف، إلا بناء على تعليمات من المستوى الإداري الأعلى. ويرى (Kreitner, D., 2014) أن الإدارة المركزية تشتمل على ثلاثة مستويات:

١. **المستوى الفني:** يعنى بممارسة مهام المؤسسة التعليمية الأكاديمية والفنية مثل التدريس، والتوجيه والإرشاد، والمناهج، والموظفين الفنيين الذين يدعمون تطبيق أبعاد المستوى الفني.

٢. **المستوى الإدارى** : يعنى بعملية تنسيق الأداء وتوفير المصادر المطلوبة لتشغيل المستوى الفنى، ويضم هذا المستوى مختلف مستويات الإدارة التعليمية : العليا، والوسطى، والإجرائية.

٣. **المستوى المؤسسى**: يهتم بربط ومراعاة إدارة المؤسسة التعليمية لبيئتها، وهذا المستوى يضم مختلف المجالس واللجان التى تسعى لتحقيق ذلك الربط. ويرى كرتنر أيضاً أن العلاقة بين هذه المستويات تسلطية مما يشير إلى وجود انفصال فى التسلسل الهرمى للسلطة بينهم، وبالتالي من الصعوبة على الرئيس أن يشرف على المرؤوس إلا فى المستوى الواحد، وذلك للاختلاف الكبير بين المستويات. وهنا ترى الباحثتان ضرورة تغيير التسلسل الهرمى الإدارى إلى تسلسل إدارى جديد يسمح بالعلاقات الإدارية المتبادلة.

المحور الثالث: مزايا وعيوب الإدارة المركزية

١. مزايا الإدارة المركزية:

- تحقق انضباطاً إدارياً وتحديداً دقيقاً للمسئولية.
- تزود الرئيس الأعلى بالقوة والمكانة والهيبة سواءً الإدارية أو الاجتماعية.
- التجانس والتشابه فى شكل مبانى المؤسسة التعليمية وأثاثاتها ومعداتنا ومناهجها وغيرها.
- تناسب المؤسسة التعليمية الصغيرة حيث تكون نشاطاتها محدودة وإمكانياتها المالية كذلك، مما يعنى أن تكلفة تطبيق المركزية تكون فى العادة قليلة.

٢. عيوب الإدارة المركزية:

- جمود الإدارة المركزية يسبب المشكلات المالية والروتينية مما يقلل من فرص النجاح فى تحقيق الأهداف المرجوة.
- لا تشجع الاستقلال الذاتى فى العمل الإدارى مما يدعو إلى التواكل.
- صعوبة الأخذ بالاقتراحات وإحداث التغييرات التى تصطدم بالبيروقراطية والروتين.

- تشابه مخرجات إدارة المؤسسة التعليمية ولا تهدف إلى التنوع والتغير.
- نظر المجتمع إلى المؤسسة التعليمية نظرتهم لمؤسسة تملكها الدولة ولا شأن لهم في وضع أهدافها وسياساتها وتخطيط العمل بها.
- ضعف الاستفادة من دعم المجتمع المحلي لأنشطة وبرامج إدارة المؤسسة التعليمية مما يؤدي إلى الحد من مشاركة المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- انشغال القياديين في الإدارة المركزية بأمر ثانوية على حساب المواضيع الحيوية والرئيسية.
- القضاء على المحاولات الإبداعية والتطويرية وروح المبادرة لدى العاملين.
- تحول دون اتخاذ قرارات ملائمة لطبيعة الأقاليم مما يؤدي إلى الفشل في تحقيق أهدافها.

المبحث الثاني: النسق الفكري للإدارة اللامركزية

المحور الأول: مفهوم الإدارة اللامركزية

ومع استمرار الإبحار في أدبيات الإدارة وتعرفنا على الإدارة المركزية وجدنا أن الإدارة اللامركزية تعنى النمط الإداري النقيض للإدارة المركزية، حيث عرفها هنري Henry بأنها تفويض الإدارة المركزية السلطات المناسبة إلى الإدارات البعيدة عنها جغرافياً، وفي ظل هذا النمط تعمل إدارة المنطقة بصورة مستقلة عن الإدارة الأم (سيد سالم عرفة، ٢٠١٢). ويوجد أربعة أشكال من اللامركزية هي عدم التركيز أو توزيع السلطة Deconcentration، والتفويض Delegation، وانتقال الحق Devolution، وأخيراً الخصخصة Privatization (Hanz, M, 2016).

وبهذا المعنى فإن لامركزية إدارة المؤسسة التعليمية هي أن تدير المؤسسة التعليمية في كل منطقة محلية السلطات المحلية دون أن تتدخل أية إدارة مركزية في أمر من أمور الإدارة.

ولقد تبنت الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم تعريفاً للامركزية يقوم على التفويض حيث تقول نصاً "يقصد باللامركزية عملية نقل الصلاحيات Devolution of Authorities من مستوى اتخاذ القرار المركزية إلى مستويات تقديم الخدمة" (خالد عبد الفتاح، ٢٠١٢). وبالتالي فإن اللامركزية ليست هدفاً في حد ذاتها، بل هي إحدى وسائل الارتقاء بإدارة المؤسسة التعليمية.

المحور الثاني: المستويات الإدارية للإدارة اللامركزية

تشير الإدارة اللامركزية إلى عدم تركيز السلطة، أي توزيعها بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة. وبالتالي نقل صلاحيات اتخاذ القرار من المستوى المركزي إلى المستويات الطرفية. كما عرفها هوايت White كمفهوم شامل بأنها "نقل السلطة، تشريعية كانت أو اقتصادية أو تنفيذية من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا" (سيد سالم عرفة، ٢٠١٢).

ومما يجدر الإشارة إليه أيضاً أن الإدارة اللامركزية هي منح صلاحيات اتخاذ القرار لإدارات المؤسسات التعليمية، في حين تظل المهام الإشرافية للمنطقة والوزارة، وبالتالي فهي نقل السلطة من مستوى أعلى إلى آخر أدنى، وتسمى التفويض، والذي سنتحدث عنه كما يلي:

١. تعريف التفويض Delegation

أجمع معظم علماء الإدارة على ارتباط التفويض بمفهومى المركزية واللامركزية باعتباره يختص بمسألة توزيع السلطات داخل الإدارة، وقد عرف كارلوس التفويض بأنه " إجراء وفتى يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه، وذلك بإعطاء غيره الصلاحيات واتخاذ القرارات المناسبة فى شأن محدد " (Carlos, O., 2014). وهذا يستلزم التخطيط السليم الآخذ بتوظيف السلطة بدلاً من تركيزها، والاتجاه نحو تسيير المبادرات الفردية، ويؤدى إلى السرعة فى اتخاذ القرار، وهذه التحولات تستلزم إعداد العاملين على مختلف مستوياتهم ليتمكنوا من التخطيط وتقنياته وأهدافه، كما يستلزم تدريب العاملين تدريباً يمكنهم من التعاون الفعال مع الإدارة.

٢. الفرق بين التفويض واللامركزية

هناك جدلاً دائراً حول تحديد مفهومي التفويض واللامركزية، ويوضح تايبيركو Tiberco الفرق بينهما مبيّناً أن التفويض هو الطريقة التي تنهض بأعباء الإدارة المركزية متمثلة في الوزارة، في حين اللامركزية هي التي تنهض بأعباء الإدارة المحلية متمثلة في إدارة المنطقة التعليمية وإدارة المؤسسة التعليمية، فمفهوم التفويض يقترح فقط نقل التشريع إلى مستويات أخرى حيث يحتفظ باعتماد مباشر أو غير مباشر على سلطة صنع القرار المركزية، في حين أن مفهوم اللامركزية يقترح أن السلطتين المركزية والمحلية تتعايشان نسبياً باستقلالية بعضهما عن بعض. وعليه، فإن اللامركزية تميل إلى تعزيز السلطة المحلية المستقلة ذاتياً، ويشكل التفويض الخطوة الأولى نحو اللامركزية، فبعض الإدارات العليا تبدأ بتفويض الصلاحيات إلى المؤسسات المحلية (رشيد خالد راشد منصور، ٢٠٠٤). وبالأهمية بمكان التأكيد أنه في الإدارة اللامركزية لا تفويض للسلطة إلا بناءً على خطة مدروسة وواقعية، ولا تتم الرقابة المركزية إلا وفق قوانين ومعايير.

٣. خطوات التفويض (Carlos, O., 2014):

الخطوة الأولى: **تعيين المسؤولية**: بحيث يحدد المدير للعاملين الوصف الوظيفي والنتائج التي يتوقعها من أدائهم.

الخطوة الثانية: **منح السلطة**: وتضم مرحلتين؛ مرحلة التخطيط الأولى، وفيها يهيىء المدير العاملين للقيام بواجباتهم حسب السلطات الممنوحة لهم. والثانية مرحلة الدعم المتواصل، وفيها يتأكد المدير من أن العاملين يدركون المطلوب منهم، ويساعدهم لتحقيق الأهداف الموضوعية.

الخطوة الثالثة: **المساءلة**: إن مساءلة العاملين هي النتيجة النهائية للتفويض، فطالما تقبل المسؤولية والسلطة المفوضة إليه يجب أن يتحمل المساءلة عن نتائج أعماله جيدة أو سيئة.

المحور الثالث: مزايا وعيوب الإدارة اللامركزية

١. مزايا الإدارة اللامركزية:

أ. تساعد على ظهور قيادات إدارية وتعليمية جديدة على مستوى المؤسسات اللامركزية سواء كانت مستوى المؤسسة التعليمية أو على مستوى مختلف الإدارات التعليمية.

ب. تصدر القرارات من منطلق واقعي وفق مصالح أهداف البيئة المحلية ومتطلبات المجتمع.

ج. التنوع في مخرجات التعليم من مؤسسة تعليمية إلى أخرى، وهذا يعطى مؤشراً إيجابياً حول الاستفادة من الخبرات الأخرى.

د. تدعو لبذل الجهود الذاتية.

هـ. تناسب المؤسسة التعليمية كبيرة الحجم تحقيقاً لحرية الحركة واقتناصاً للفرص.

و. تساعد على تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق المؤسسات المركزية.

٢. عيوب الإدارة اللامركزية

أ. إضعاف السلطة المركزية، وإفقادها السيطرة على زمام الأمور.

ب. ازدواجية الخدمات التي تستخدمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف.

ج. ضعف التفاعل مع التطور الحديث الذي يحمل الإدارة منفردة ما لا طاقة لها به.

د. صعوبة تنفيذ بعض الأعمال التي قد لا يصلح فيها استخدام اللامركزية كالعلاقات المالية والتخطيط على مستوى إدارة المؤسسة التعليمية.

هـ. الاحتياج إلى عاملين ذوي مهارات عالية وهو أمر قد لا يتوفر في كل إدارات المؤسسات التعليمية.

و. اختلاف الإنفاق من منطقة لأخرى، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الخدمة التي تقدمها إدارة المؤسسة التعليمية من حيث الجودة وانخفاضها.

ز. زيادة الإنفاق وذلك لعدم وجود جهة محددة مسؤولة عن توفير مستلزمات العملية التعليمية.

المبحث الثالث: رؤية مستقبلية لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن بين المركزية واللامركزية

وبعد الإبحار في مبحثي الإدارتين المركزية واللامركزية السابقين، تبين أن هناك مزايا وعيوب لكل إدارة عند تطبيقها داخل إدارة المؤسسة التعليمية، كما أنه لا يمكن الحكم أيهما أفضل. وسيتم تناول هذا المبحث من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: مفهوم وأهمية ومبررات التوازن بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية

١. مفهوم التوازن بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية

ذهب جونسون إلى أن التوازن بين المركزية واللامركزية هو الشراكة بين السلطة المركزية والسلطات المحلية في الإشراف المحلي (Jonathan, H., 2015). ويتفق هذا مع ما ذهب إليه ماكفين من أن التوازن بين الإدارتين هو الجمع بين مركزية التخطيط والتوجيه من جهة وحرية التنفيذ المحلي من جهة أخرى (McVynn, I., 2012)، كما هو الحال في اليابان والصين وبريطانيا كدول أجنبية، والسعودية والأردن والسودان كدول عربية-التجارب العالمية سابقة الذكر.

٢. أهمية التوازن بين الإدارة المركزية أو الإدارة اللامركزية

إن تطوير إدارة المؤسسة التعليمية في إطار من التوازن بين الإدارة المركزية أو الإدارة اللامركزية هو الضمان الوحيد لاستدامة عملية التطوير وتحقيق الأهداف المرجوة حيث أنه جمع بين مزايا كل منهما؛ فمن مزايا الإدارة المركزية إعطاء فرصة للرقابة والمساءلة والتمويل، ويأتي ذلك من خلال عدة أمور منها: عدم حدوث ازدواجية في اتخاذ القرارات، إيجاد اقتصاد واضح في الإنفاق، تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، تحقيق انضباطاً إدارياً وتحديداً دقيقاً للمسؤولية.

ومن مزايا اللامركزية إتاحة دور أكبر للمجتمع المدني وذلك من خلال: إتاحة الفرص للسلطات المحلية للارتباط بمؤسسات المجتمع المدني وتقوية العلاقات المتبادلة بينهما، وتنمية القدرات الإدارية للقيادات المحلية وما ينتج عن ذلك من سرعة

اتخاذ القرار بعيداً عن البيروقراطية، وأخيراً مساندة التوجه نحو المجتمع والاستجابة لاحتياجاته.

٣. مبررات تطبيق التوازن بين الإدارتين المركزية واللامركزية فى المؤسسة التعليمية

أ. توفير وحدة وفاعلية إدارة المؤسسة التعليمية

- توفير أفضل العناصر كفاءة لرسم السياسة العامة والالتحاق بالأقسام الإدارية الهامة.
- تجنب ازدواجية اتخاذ القرارات.
- تكون تماسكاً لدى العاملين من أعضاء هيئة تدريس وفنيين وإداريين ومتعلمين.
- تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة العليا لتفريغها للقرارات المهمة وعدم انشغالها بالمشكلات الفرعية والروتينية.
- تمكن من وضع السياسات واتخاذ القرارات الموحدة.

ب. توفير العدل والمساواة

- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص لجميع العاملين والمتعلمين.
- تحقيق العدالة فى توزيع الصلاحيات واتخاذ القرار ورفع الروح المعنوية، والرضا الوظيفي.
- توفير المساواة والتوزيع العادل للخدمات المقدمة.
- توزيع مخاطر القرارات الضعيفة.

ج. توفير الضمانة الشخصية والمهنية للعاملين

- الإيمان بقدرات العاملين فى تحمل المسؤولية والمشاركة فى عملية اتخاذ القرار.
- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالمشاركة الإيجابية.
- مساعدة العاملين على زيادة خبراتهم والاستفادة من قدراتهم وتهيئتهم لتحمل مسؤوليات أكبر.

- تقوية روح التنافس بين الجماعات بدرجة أكبر من روح التنافس بين الأفراد كما أنها تقوى من روح الاستقلال والفاعلية الذاتية.
- منح العاملين فرصة لممارسة مهنتهم فى حرية كاملة وشعورهم بالطمأنينة على أوضاعهم الذى توفره الإدارة المتوازنة مما يؤدي إلى مدخلات تعليمية جيدة.
- تحقيق درجة عالية من الرضا لدى العاملين، وذلك بإتاحة الفرصة لهم للمشاركة فى عملية صنع القرارات وتحمل المسؤوليات.

د. إيجاد اقتصاد واضح فى الإنفاق

- تحقيق وفر كبير فى الأجور نظراً لتحديد عدد الوظائف الإدارية وعدم الازدواجية فيها.
- مناسبة لكل من المؤسسة التعليمية الصغيرة والكبيرة نظراً لمرونة الحركة الإدارية واقتناصاً للفرص فى دنيا الأعمال.
- مساهمة أولياء الأمور والمجتمع المحلى فى إنشاء المؤسسات التعليمية والإنفاق عليها والاشتراك فى تنفيذ كثير من عملياتها وأنشطتها.

هـ. توفير المرونة

- تحقيق السرعة والمرونة فى توزيع الأعمال وحل المشكلات وتلافى الأخطاء وتداركها.
- التنسيق بين مختلف الجهات ذات العلاقة بإدارة المؤسسة التعليمية.
- سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التعليمية نظراً لقصر الخطوات التى تمر فيها الإجراءات.
- منح العاملين حرية التعبير عن آرائهم.
- القضاء على الروتين مما يضمن التقدم السريع.
- مساعدة المؤسسة التعليمية على سرعة الاستجابة لمتطلبات وظروف البيئة المحيطة.

و. إتاحة الابتكار والإبداع

- تنمية القدرات والمهارات الإدارية، وذلك من خلال الحرية التي تضعها الإدارة المتوازنة أمام العاملين للتمكن من التفكير والتطوير، ومن ثم الابتكار والإبداع.
- تشجيع التجارب والأفكار الحديثة مما يمنح العاملين الحرية الملتزمة فى كل ما يتصل بالإدارة فى إطار الأهداف التى يتطلع إليها المجتمع بشكل عام.
- المساعدة على التنافس بين إدارات المؤسسات التعليمية، فتسبب انتعاشاً فكرياً وعلمياً.
- زيادة حماس العاملين ورغبتهم بحل المشكلات التى تواجههم، وبالتالي ظهور الحلول المبتكرة.

المحور الثانى: المشكلات التى يمكن ان تواجه تطبيق التوازن بين الإدارتين المركزية واللامركزية وكيفية حلها

قد يواجه تطبيق التوازن بين الإدارتين المركزية واللامركزية فى المؤسسة التعليمية مشكلات يجب أن تأخذ على نحو جدى من جانب المسؤولين ومتخذى القرار. ويمكن تصنيفها كما يلى:

١. مشكلات فنية وكيفية حلها

أ. ضعف قدرات ومهارات بعض مديري الإدارات المختلفة فهناك من يتسم بالجمود، والتخوف من تحمل المسؤوليات، وإصدار القرارات (Jonathan, H., 2015). وهنا يكمن الحل فى اختيار المديرين الكفاء وتدريبهم وتتبع انجازاتهم من خلال سير حياتهم المهنية، وعقد الاجتماعات الدورية لمناقشة المشكلات التى واجهتهم وإيجاد حلول لها.

ب. تضارب الصلاحيات، فعلى الرغم من نقل الصلاحيات من الوزارة إلى إدارة المؤسسة التعليمية لامركزياً إلا أنه قد يحدث تضارب مع إدارات مؤسسات أخرى تظل محتفظة بمركزية قراراتها، ومثال ذلك صيانة المبنى التعليمى الذى يظل حكراً لهيئة الأبنية التعليمية على المستوى المركزى (Carlos, O., 2014). وهنا

يمكن الحل فى تفعيل قنوات الاتصال بين مختلف الإدارات المركزية واللامركزية مع إشراك المجتمع المحلى.

ج. ضعف المهارات فى العديد من الموارد البشرية مثل المسؤولون عن الجوانب المالية مثلاً، وكذلك ضعف مهارات الأخصائيين الاجتماعيين الذين يتوقف عليهم نجاح تطبيق التوازن بين الإدارتين المركزية واللامركزية فى إدارة المؤسسة التعليمية لاسيما فيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية (Carlos, O.,2014). وهنا يمكن الحل فى تدريب للعاملين لزيادة مهاراتهم.

٢. مشكلات اقتصادية وكيفية حلها

يرى البعض أن الانتقال من المركزية الى اللامركزية فى إدارة المؤسسة التعليمية هو فى حقيقته نوعاً من تخلى الدولة عن الإنفاق على إدارة المؤسسة فى المستقبل، وإلقاء عبء تدبير الموارد الاقتصادية على المجتمعات المحلية، ومع التسليم بأهمية الدور المجتمعى لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين متمثلاً فى تدبير الموارد وجمع التبرعات، ومساهمتهم فى تطوير المؤسسة التعليمية إلا أن القدرات الاقتصادية تتفاوت من مجتمع لآخر، مما يودى الى التفاوت فى مستوى تقديم الخدمة على مستوى الدولة وربما داخل المحافظة الواحدة (منصور خليل، ٢٠٠٣). وهنا يمكن الحل فى التوازن من خلال مشاركة كل من الإدارتين المركزية واللامركزية والمجتمع المحلى فى تطوير إدارة المؤسسات التعليمية أى لا يعنى تخلى الدولة عن الإنفاق.

٣. مشكلات اجتماعية وكيفية حلها

إن التطبيق المفاجىء للتوازن بين الإدارتين المركزية واللامركزية دون تمهيد قد يودى إلى نقل المشكلات الاجتماعية من المجتمع المحيط إلى داخل إدارة المؤسسة التعليمية؛ فرغم أهمية المشاركة المجتمعية، إلا أن هذه المشاركة سوف تتأثر بالتوترات الاجتماعية مثلاً العصبيات فى المجتمع المحلى حيث تستبعد المرأة من المشاركة فى مجالس الأمناء خاصة المناطق التى تتسم باستبعادها (2017 Hanson, E.). وهنا يمكن الحل فى اتخاذ عدد من الإجراءات مثل التمهيد لتطبيق

التوازن وزيادة الوعي بأهميته، ونشره في المجتمع المحيط بالمؤسسة التعليمية من خلال قنوات الاتصال الإعلامية بمختلف أنواعها المقروءة والمسموعة والمرئية .

٤. مشكلات ثقافية وكيفية حلها

تتمثل هذه المشكلات في ضعف الوعي المجتمعي بماهية التوازن بين المركزية واللامركزية، ليست على مستوى المجتمعات المحلية فقط، ولكن عند الكثير من أعضاء مجالس الأمناء أنفسهم، إلى جانب ضعف ثقافة المشاركة المجتمعية، فقد شاهدنا في مؤسسات تعليمية عديدة تشكيل مجالس أمناء يضم شخصيات لا تعرف أنها عضوة، وأن هذا التشكيل واجتماعاته يتم بشكل ورقي، وحتى أنشطته (2016 Hanz, M,). وهنا يكمن الحل في تفعيل مجالس الأمناء وانعقاد الاجتماعات بشكل دورى والتأكيد على مشاركتهم على أرض الواقع من خلال تسجيل أسماء الأمناء التي شاركت بالفعل مما يجعلهم يلمسون ويرون إنجازاتهم بأنفسهم .

المحور الثالث: الدائرة الإدارية المتوازنة بين الإدارتين المركزية واللامركزية

يظل الحديث عن المستويات الإدارية المستخدمة ليس هدفاً في حد ذاته، بل هو طريقة تحتمها الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لتحقيق أهداف إدارة المؤسسة التعليمية وإحداث التغيير والتطوير المطلوب، ومواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة التي لاشك تختلف من منطقة إلى أخرى، لذلك يجب التوازن بين كل من المركزية واللامركزية.

وتماشياً مع الاتجاهات الحديثة للتطوير الشامل في إدارة المؤسسة، التي يبدو فيها التوازن بين الإدارتين المركزية واللامركزية واضحاً من جهة، ونظراً للنقد الموجه للمستويات الإدارية الهرمية والتفكير الإداري الهرمي في أعمال العديد من المنظرين والعلماء من جهة أخرى، رأيت الباحثان ضرورة استخدام نظرية إدارية حديثة تسمى "الدائرة الإدارية المتوازنة بين المركزية واللامركزية" مؤداها "هي العلاقات الإدارية المتداخلة بين مختلف الإدارات تدور في فلك إداري دائري متوازن بين الإدارتين

المركزية واللامركزية بشكل علمي ومدروس، إلا أن درجة التوازن هذه تختلف باختلاف العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تحيط بإدارة المؤسسة".

وتعرف النظرية إجرائياً بأنها "العلاقات الإدارية المتداخلة بين إدارة المؤسسة التعليمية وإدارة المنطقة التعليمية ووزارة التربية والتعليم تدور في فلك إداري دائري متوازن بين الإدارتين المركزية واللامركزية من خلال وضع القواعد المنظمة، إلا أن درجة التوازن هذه تختلف باختلاف العوامل الداخلية متمثلة في حجم المؤسسة التعليمية وكفاءة العاملين والتداخل بين الأنشطة وشخصية العاملين وتوافق الأهداف ومستوى صنع القرار، والعوامل الخارجية متمثلة في الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية، والبيئة الطبيعية التي تحيط بإدارة المؤسسة التعليمية".

المحور الرابع: العوامل المؤثرة على درجة التوازن بين الإدارتين المركزية واللامركزية
هناك مجموعة من العوامل التي تحدد درجة المركزية واللامركزية بإدارة المؤسسة التعليمية يجب مراعاتها، أهمها:

١. **العوامل الداخلية المحيطة بإدارة المؤسسة التعليمية** (McVynn, I., 2012):

أ. حجم المؤسسة التعليمية

المؤسسة التعليمية صغيرة الحجم تميل إدارتها نحو المركزية، أما المؤسسة التعليمية الكبيرة فنجد فيها أن اللامركزية هو الأولى بالاتباع تحقيقاً للحرية واقتناصاً للفرص في دنيا الأعمال.

ب. التداخل بين الأنشطة

كلما زادت درجة التداخل بين الأنشطة يكون الأفضل تطبيق المركزية في اتخاذ القرارات وذلك لكي يمكن الحصول على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من مصدر واحد.

ج. شخصية العاملين

إن تمتع العاملين بمستوى عال من المهارة يساعد على ظهور قيادات إدارية جديدة، ويعد هذا من الأسباب التي تبرر وجود اللامركزية والعكس صحيح.

د. توافق الأهداف

كلما توافقت أهداف العاملين مع أهداف الإدارات والأقسام المختلفة ومع الهدف العام لإدارة المؤسسة، كان تطبيق اللامركزية ناجحاً.

هـ. مستوى صنع القرار

إن صنع القرار المناسب يتوقف على نوع النشاط، فقرارات التمويل عادة ما يحتفظ بها المستوى الأعلى أى أنها مركزية، بينما القرارات الروتينية تكون لامركزية.

٢. العوامل الخارجية المحيطة بإدارة المؤسسة التعليمية (Carlos, O., 2014):

تعمل إدارة المؤسسة التعليمية ضمن نظام أكبر تشكل جزءاً منه، حيث تتأثر بمتغيراته وتؤثر فيه وتستمد قوتها وتطورها من عوامله الخارجية. وسنتناول هذه العوامل الخارجية كما يلي:

أ. العوامل الاقتصادية

تمثل إجمالي المتغيرات المحيطة بإدارة المؤسسة التعليمية مثل الوضع الاقتصادي العام، والتضخم، ومستويات الدخل، وغيرها من العوامل المتعلقة بالسياسات المالية والنقدية؛ فإدارة المؤسسة غير المستقرة اقتصادياً تميل إدارتها نحو النظام المركزي، أما الإدارة المستقرة اقتصادياً فنجد فيها أن النظام اللامركزي هو الأولي بالاتباع.

ب. العوامل الاجتماعية والثقافية

تتمثل في القيم الاجتماعية والتقاليد، والاتجاهات التربوية والتعليمية، والمؤسسات الاجتماعية باختلاف أنواعها. فكلما كان المجتمع منفتحاً تميل إدارة المؤسسة التعليمية نحو اللامركزية.

ج. العوامل القانونية والسياسية

تتمثل في التشريعات والقوانين، بالإضافة إلى الوضع السياسي السائد في الدولة، فالاستقرار السياسي مهم جداً لأنه يؤثر بشكل مباشر على إدارة المؤسسة التعليمية؛ إذ من الأسباب التي تبرر اللامركزية هي الإدارة التابعة لنظام سياسي مستقر والعكس صحيح.

د. العوامل التكنولوجية

المقصود بها تطور وسهولة الحصول على التكنولوجيا، كما تشمل أيضاً التطور العلمى والمعرفى والبنية التحتية العلمية فى المجتمع.

هـ. عوامل البيئة الطبيعية

تتضمن ما يتعلق بمكونات البيئة الطبيعية من أرض وماء وهواء وكذلك السياسات البيئية والقوانين المرتبطة بها، والجمعيات المهمة بحماية البيئة ورعايتها. ومما يجدر الإشارة إليه أنه من الناحية الواقعية لا يوجد مطلقاً إدارة مؤسسة تعليمية مركزية أو لامركزية، وإنما هناك مزج بين الإدارتين حسب ظروف البلد (Hanson, 2017, E.). وعليه، رأت الباحثتان ضرورة وضع القواعد المنظمة التى تدير هذا المزج بشكل علمى ومدرّس لجعله متوازناً بما يتناسب مع ظروف البلد من جهة، ومع العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بإدارة المؤسسة من جهة أخرى.

المحور الخامس: مقارنة إدارة المؤسسة التعليمية بين الواقع والمأمول على ضوء التوازن بين المركزية واللامركزية

١. واقع إدارة المؤسسة التعليمية: (أشرف فتحى عمارة، ٢٠١٢)

أ. ضعف التخطيط لتحسين الأداء فى إدارة المؤسسة التعليمية وعدم وجود أهداف واضحة.

ب. قلة فرص التواصل بين العاملين.

ج. عدم توافر آلية فعالة للحوافز والمحاسبية لإدارة المؤسسة التعليمية.

د. ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المدنى.

هـ. روتينية النظام الإشرافى على إدارة المؤسسة التعليمية.

و. ضعف شفافية إدارة المؤسسة التعليمية.

٢. المأمول لإدارة المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن بين المركزية واللامركزية

قياساً على الدراسات السابقة والخبرات العالمية لبعض الدول الأجنبية والعربية ، يأمل أن تتمتع إدارة المؤسسة التعليمية مستقبلاً بالخصائص التالية:

- أ. التخطيط والتنفيذ الجيد بناءً على أهداف واضحة وبيانات دقيقة.
 - ب. إعطاء فرص أكبر للتواصل بين العاملين.
 - ج. الاستقلال المالي والإداري مما يتيح آلية فعالة للحوافز والمحاسبية لإدارة المؤسسة التعليمية.
 - د. الربط بين إدارة المؤسسة التعليمية ومؤسسات المجتمع المدني لخلق مشاركة مجتمعية قوية.
 - هـ. التغيير في الدور الإشرافي من الروتيني إلى دعم الابتكارات والممارسات المتميزة.
 - و. التميز بالشفافية ونشر التقارير الدورية عن أداء إدارة المؤسسة التعليمية.
- المحور السادس: خطوات تطوير إدارة المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن بين المركزية واللامركزية**
- وبعد إبحارنا فيما سبق يمكن تحديد خطوات تطوير إدارة المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن بين المركزية واللامركزية كما يلي:
- الخطوة الأولى: تحديد الهدف الاستراتيجي تجاه استقلالية إدارة المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن بين المركزية واللامركزية**
- وذلك باعتماد هدفًا استراتيجيًا رئيسًا هو " تطوير إدارة المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية ".
- الخطوة الثانية: تحديد الرؤية الاستراتيجية تجاه استقلالية إدارة المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن بين المركزية واللامركزية**
- تأتى استقلالية إدارة المؤسسة التعليمية ضمن أسس الرؤية الاستراتيجية، وهى " إعداد وتهيئة إدارة المؤسسة التعليمية لممارسة استقلال تربوى ومالى وإدارى أكبر من خلال منحها الصلاحيات اللازمة لوضع خطط تطويرية على ضوء التوازن بين المركزية واللامركزية ".
- الخطوة الثالثة: صياغة استراتيجية تطوير إدارة المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن بين المركزية واللامركزية**

سيتم صياغة استراتيجية لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية مؤداها "إعادة هيكلة إدارة المؤسسة التعليمية ليصبح نشاطاً ومنظماً ومتوازناً بين الإدارتين المركزية واللامركزية من خلال منظومة تكاملية يتضح فيها الدور التشريعي والتخطيطي والتنظيمي والتنفيذي والرقابي".

الخطوة الرابعة: وضع خطة تنفيذية لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن بين المركزية واللامركزية

من السياسات الرئيسة لتفعيل الاستراتيجية تطبيق ما يسمى بـ " الدائرة الإدارية المتوازنة بين المركزية واللامركزية " السابق ذكرها. وذلك على النحو التالي:

١. إعادة هيكلة إدارة المؤسسة التعليمية، من خلال:
 - أ. إشراك العاملين في ترجمة الرؤية إلى حقيقة واقعية.
 - ب. تعزيز قدرة إدارة المؤسسة التعليمية في التخطيط لعملية التطوير وتطبيقها على ضوء التوازن بين المركزية واللامركزية.
 - ج. التركيز على الحلول المبدعة بدلاً من التركيز على الأخطاء.
٢. إعادة هيكلة إدارة المنطقة التعليمية، من خلال:
 - أ. إشراك جميع الجهات المعنية في القرارات لزيادة كفاءة إدارة المنطقة التعليمية.
 - ب. تعزيز الصلاحيات والمحاسبية لإدارة المنطقة التعليمية واستخدام مؤشرات الأداء لقياس التطوير وتفعيله.
٣. إعادة هيكلة الوزارة، من خلال:
 - أ. زيادة استقلالية الإدارات مالياً وإدارياً المعززة بالمسؤولية بالاعتماد على تفويض السلطة.

- ب. نشر الرؤية الجديدة لتطوير الإدارات بين ذوى العلاقة.
- ج. تعزيز قدرات الإدارات على توفير فرص التطوير للعاملين.
- د. الأخذ بنظام للحوافز والمساءلة يكافئ الابتكار ويشجع التطوير.

وختامًا، وبعد أن أبحرنا في مباحث ومحاوِر البحث اتضح أن الرؤية المستقبلية لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية ستحدد الإطار المتوازن بين المركزية واللامركزية بشكل علمي مدروس هذا من جهة، ومن جهة ثانية اتضح أن مزايا الإدارة اللامركزية تعتبر عيوب الإدارة المركزية والعكس بالعكس، لذا سيتم التوازن بين الإدارتين للاستفادة من مزاياهما وتجنب عيوبهما. ومن جهة ثالثة اتضح ارتباط تطوير إدارة المؤسسة التعليمية بمفهوم التوازن بين الإدارتين ليصبح قادرًا على مواكبة التطورات العالمية، وتنفيذ خطط ومشاريع التطوير كما تبين من التجارب العالمية. وعليه، ترى الباحثتان ضرورة وضع رؤية مستقبلية لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن بين الإدارتين المركزية واللامركزية، إذ أصبح السعى نحو هذا التوازن لغة عالمية.

عاشراً: نتائج وتوصيات البحث

خلص البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من أهمها ما يأتي:

م	النتيجة	التوصية
١	قد يكون مجالاً لتكاسل بعض العاملين وتراخيهم في القيام بمهامهم مما يؤدي إلى ضعف الأداء وهبوط المستوى.	تشديد الرقابة من خلال تقييم الأداء بشكل دوري مستمر لتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
٢	قد لا يتوفر بعض القيادات في مختلف المجالات مما يسبب ضعفاً في الكفاية بميدان العمل.	عقد دورات تدريبية لتوفير كوادر قيادية متميزة من الصف الثاني في مختلف المجالات.
٣	قد يحدث تناقض وعدم اتساق للقرارات في بعض الحالات التي يضعف فيها التنسيق بين فروع الإدارة لوجود أكثر من متخذ للقرار.	عقد اجتماعات دورية بين متخذي القرار للتشاور بينهم على المواقف التي تعرضوا إليها لتحقيق المرونة المطلوبة واكتساب الخبرات.
٤	قد يصعب الاتصال بين العاملين لأن الإدارات المختلفة قد تصبح شبه مستقلة.	تفعيل قنوات الاتصال المختلفة لتكوين علاقات إدارية دورية متداخلة تتسم بمرونة الاتصال بين

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أشرف فتحى عمارة، دليل اللامركزية المالية فى التعليم قبل الجامعى، وحدة دعم اللامركزية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢.
٢. خالد عبد الفتاح، واقع التعليم فى مصر وإمكانيات ومميزات اللامركزية فى التعليم، ورقة مقدمة لورشة عمل اللامركزية، مؤسسة ماعت للسلام والتنمية وحقوق الإنسان، ٢٠١٢.
٣. رشيد خالد راشد منصور، المركزية واللامركزية فى الإدارة التربوية فى فلسطين من وجهة نظر مديرى ومديرات المدارس الحكومية فى محافظات شمال الضفة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠٠٤.
٤. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة فى إدارة التغيير، دار الحرية للنشر، ٢٠١٢.
٥. عبد الحميد حامد نصار، المركزية واللامركزية فى عملية إصدار شهادات الميلاد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان، السودان، ٢٠١٨.
٦. عزيز حنا وآخرون، مناهج البحث فى العلوم السلوكية، الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩١.
٧. فهد بن ناصر عيد فهد، تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠.
٨. مجاهد البلطة وعبدالباقي بابكر، الخطوات العلمية فى بناء الرؤية والرسالة الاستراتيجية ودورها فى تطوير أداء المنظمات، كلية التربية، جامعة النيلين، السودان، مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، العدد ٢، المجلد ١، ٢٠١٦.

٩. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي نظرياً وتطبيقياً، دار المناهج للنشر، الأردن،
٢٠٠٩.

١٠. محمد زكي عدنان، أثر تطبيق المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار في مراكز
الشباب، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة
أحمد أبو قرعة، ٢٠١٨.

١١. منصور خليل، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية من وجهة نظر مديري
المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة
النجاح، ٢٠٠٣.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

١٢. Carlos, O., Globalization and Decentralization of Management: A study of the feasibility of application of Ahvaz, Secondary School, University of shalu'd Chamran Iran, 2014.

١٣. Hanson, E., Democratization and Educational Decentralization in Spain, Reform The World Bank, Washington, D.C., 2017.

١٤. Hanz, M., Strategies of Educational Decentralization: key questions and core issues, Journal of Educational Administration, 2016.

١٥. James, S., The Role and Responsibilities of The Central Office in Implementing Decentralization, unpublished doctoral dissertation, College of Commerce, Ohio State University, 2019.

١٦. Jonathan, H., Uncentaralization and Centralization of Education, Thesis Presented to the Department of Decision Making Professional Studies California State University, 2015.

١٧. Juarez, G. , Decentralization of Education and Institutional Change A look at Mexico, DRCLA News, 2015.

١٨. King, E. & Ozler, B., What's Decentralization Go to do with Learning The case of Nicaragua's School Autono, 2013.

- Back to Basics: Does Decentralization Improve Health System Performance?, World Health Organization, 2014. Kreitner, D. ١٩
- McVynn, I., Deregulation and Decentralization Education in Japan" Tokyo Institute of Technology, Tokyo, Japan, 2012. ٢٠
- Meginn, N., Decentralization of Education: Why, When, What and How? Paris: IIEP/UNESCO, 2016. ٢١
- Stephen, P., Decentralization , Paradox: The Magnetism of Centrality on a Vision of Collaborative Decision , unpublished doctoral dissertation, College of Commerce, University of New Jersey, 2017. ٢٢