

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم
بموجب قانون مجالس المحافظات
ا.م.د.رعد خلف عطية

Received: 8/9/2020

Accepted: 27/10/2020

Published: 2021

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم
بموجب قانون مجالس المحافظات
ا.م.د.رعد خلف عطية

وزارة التربية- مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي

المستخلص:

يهدف البحث تعرف مستوى ممارسة الصلاحيات الإدارية والمالية والتربوية والقانونية الممنوحة للمديرية العامة في بغداد والمحافظات كافة عدا إقليم كردستان من وجهة نظر المدراء العاملين ومعاونيهم وشملت الدراسة مجتمع البحث بأكمله لمحدودية العدد وبلغ عدد أفراد العينة (60) فرداً واعتمد الباحث الاستبانة أداة للبحث والتي أعدها اعتماداً على قائمة الصلاحيات المذكورة واستعمل الوسط المرجح والوزن المئوي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون لتحليل بيانات بحثه وأظهرت النتائج ضعف قدره العديد من المديرية العامة للتربية في تطبيق الصلاحيات الممنوحة لها بموجب القانون بسبب ضعف ملاكاتها وقلة خبرتها من ناحية وتمسك الجهات العليا بهذه الصلاحيات من ناحية أخرى أو ضعف امتلاكها للموارد والأدوات المطلوبة للأداء وخلص البحث إلى العديد من التوصيات لعل أهمها:

- 1- أهمية معرفة وقناعة الأطراف الفاعلة كافة بمبدأ وآلية تفويض الصلاحيات.
- 2- إن تفويض الصلاحيات يتطلب وجود قيادات تربوية على قدر عال من الاستعداد والثقة بالنفس لانجاز المهام المطلوبة.

الكلمات المفتاحية / الصلاحيات ، التفويض ، الإدارة، المركزية، اللامركزية، مجالس المحافظات

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مشكلة البحث:

فرضت المركزية الإدارية قيوداً كثيرة على المستويات الإدارية المختلفة وشملت هذه القيود الإجراءات الإدارية والمالية والقانونية في المؤسسات كافة مما جعل هذه المؤسسات غير قادرة على انجاز العديد من مهامها وتحقيق تطلعات وحاجات ومتطلبات مجتمعاتها واستراتيجيات التحول الكبيرة التي تحدث في العالم في مجال التخطيط الاستراتيجي الشامل والقطاعي وتحقيق رؤية ورسالة وأهداف هذه المؤسسات بأقل كلفة وجهد ووقت مما ولد العديد من المشكلات على صعيد التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة وإجراءات العمل المختلفة، وقد اشارت دراسة كاظم (2016) الى فقدان الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المديرية العامة ذاتها وتلك معاملات المواطنين والموظفين بالمديرية العامة بشكل مستمر مما حال دون تنفيذ العديد منها، كما اشارت دراسة جواد (2018) الى عدم وضوح العلاقات واسبابيتها بين المستويات التنظيمية كافة والحكومة الاتحادية مما ولد العديد من المشكلات بين هذه المستويات التنظيمية المختلفة، فيما اكدت الدراسة التي اعدتها منظمة اليونسكو (2005) الى ان التوجه نحو اللامركزية كان من اهم التجارب الدولية نحو الاصلاح التربوي، الا ان طرق اختيار نمط اللامركزية المناسبة لكل دولة كانت من اهم المشكلات التي واجهت تلك التجارب، كما ان مشكلة التمويل والتدريب والتطبيق كانت هي الاخرى تشكل تحديات هامة.

وجاء أسلوب الإدارة اللامركزية الذي تسعى الحكومة العراقية إلى تطبيقه استناداً إلى المادة (45) من قانون مجالس المحافظات لسنة 2008 عن طريق منح الإدارات المحلية في المحافظات

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم بموجب قانون مجالس المحافظات ا.م.د.رعد خلف عطية

الصلاحيات الإدارية والمالية والقانونية لتكون قادرة على أداء مهامها وتحقيق النقلة النوعية في تحسين الأداء المؤسساتي، وتوفير أفضل الخدمات المطلوبة للمواطنين في هذه المحافظات، ومن خلال عمل الباحث وخبرته الطويلة في العمل التربوي يرى ان استعمال هذه الصلاحيات وتطبيقها لازال يشوبه العديد من المعوقات والمشكلات بسبب الظروف التي يمر بها البلد وضعف قدرة بعض الإدارات في المستويات الادارية على استعمال واستثمار هذه الصلاحيات وان رغبة المستويات الإدارية العليا الشديدة في عدم منح التفويض المطلوب لهذه الإدارات لتمارس مهامها المطلوبة يعد أيضاً من العوامل الأساسية في تكريس أسلوب مركزية الإدارة ومركزية إصدار القرارات، وقد برزت امام مؤسسات وزارة التربية في المحافظات كافة العديد من المشكلات والمعوقات التي حالت دون تنفيذ معظم المهام التي وردت ضمن قانون مجالس المحافظات مما ولد العديد من المشكلات والتقاطعات بين الوزارة الاتحادية وإدارة مجالس المحافظات وإدارات مديريات التربية في هذه المحافظات، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي (ما مدى قدرة إدارات المديرية العامة للتربية في المحافظات على استعمال الصلاحيات الممنوحة لهم في تسيير شؤون مديرياتهم وزيادة كفاءتها).

أهمية البحث:

أدت التغيرات التي يشهدها العالم في المجالات كافة إلى سعي البلدان المتقدمة والنامية منها على حد سواء إلى المراجعة الجذرية لأنظمتها المختلفة لإيجاد سياسات وأهداف تتسم بالشفافية والوضوح لتحقيق الريادة والمنافسة على المراتب الأولى في العالم، ويشكل النظام التربوي المحرك الحقيقي لهذه النظم ويوصف بأنه قائدها لما له من دور كبير في خدمة المجتمع وإعداد أبنائه بما ينسجم مع متطلبات خطط التنمية الشاملة باعتبار الإنسان أداة التنمية وغايتها وتركيز الاهتمام على ضرورة التحسين والتطوير المستمر لنظم العملية التربوية وأدواتها، وتتطلب الإدارة التربوية بشكل خاص قدر كبير من المرونة وحرية اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات الأمر الذي يوفر المناخ الملائم لرسم السياسات التربوية والتخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة والتقييم، فإطلاق يد القيادي التربوي أمر هام من أجل العمل على زيادة فاعلية النظام التربوي برمته وتمكن الإداري من تحمل مسؤولياته بكل تقاني وإخلاص (راشد، 2004: 16). نتيجة لهذه التغيرات والمتطلبات زاد الاهتمام بمفهوم الإدارة اللامركزية كأحد أهم أنماط الإدارة التي انطلقت من فلسفة مفادها ان اللامركزية أسلوب إداري تنموي يمكن صانعي القرار من خدمة المجتمع وتنميته وازدهاره (اسامة، 2008: 74). وبناءً على ما تقدم أصبحت اللامركزية اتجاهاً سائداً في معظم دول العالم مع اختلاف درجة تفويض الصلاحيات وتوزيعها على المستويات الإدارية المختلفة في السلم التنظيمي وان مقتضيات التطور والإصلاح الإداري تحتم الأخذ بمبدأ اللامركزية في الإدارة التربوية وبما يتوافق مع الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية للبلد (حلاق، 2012: 158).

ويرى الباحث ان اللامركزية أصبحت اتجاهاً سائداً في معظم دول العالم مع اختلاف درجة تفويض السلطات والصلاحيات كونها احد أنماط الإدارة التي انبثقت عن فلسفة مفادها ان اللامركزية أداة تساهم في عملية صنع القرارات المتعلقة بتنمية المجتمع وضمان استدامتها لتحقيق أهدافه وغاياته. نظراً للأهمية التي مثلها التطوير والتغيير والتجديد في المؤسسات التربوية على المستويات كافة وما يتطلبه ذلك من تغيير في الهيكليات والمهام والمسؤوليات لتناسب الاحتياجات الجديدة أصبح لزاماً اتخاذ قرارات هامة في مسألة تفويض الصلاحيات للمستويات الادارية الأدنى والحد من تمركزها بيد السلطة العليا، وقد برز التخطيط الاقليمي في العديد من دول العالم المتقدم منذ سبعينات القرن الماضي للحد من الفوارق بين الاقاليم المختلفة في التعليم، فالقيادة التربوية هي المسؤولة عن سير العملية التعليمية وتوجيهها وتحقيق خططها على المديات القريبة والبعيدة وما يتطلبه ذلك من توجيه ومتابعة

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصالحات الممنوحة لهم بموجب قانون مجالس المحافظات ا.م.د.رعد خلف عطية

وتخطيط وقدرة الهياكل التنظيمية ومرونتها على تحقيق الأنشطة والأهداف المطلوبة (الابراهيم، 2008: 12). وبناء على ما تقدم فإن تطبيق مبادئ الإدارة اللامركزية يفرض على اعتماد رؤية وإستراتيجية جديدة تتلائم مع احتياجات المحافظات وخططها في التطوير والتحسين وتساعد على توفير التمويل المطلوب خصوصاً في حالة الأبنية المدرسية والمستلزمات الضرورية لاستمرار عملية التعليم والتعلم والمحافظة على نوعيتها وبما يساهم في فتح ابواب المنافسة المشروعة بين تربيّات المحافظات في مجالات الالتحاق والمساواة بين الجنسين والحد من ظاهرة الرسوب والتسرب وتوفير الملاكات التعليمية والإدارية الكفوءة والعمل على بناء قدراتهم استناداً الى الاحتياجات التدريبية وبما يلبي المتطلبات المهمة في هذا الجانب، وكذلك يؤدي الى بروز قيادات تعليمية كفوءة ومدرسين ومعلمين اكفاء ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب واعتماد اساليب تقويم مباشرة هدفها الوصول الى أفضل الممارسات التربوية والتعليمية في المحافظة او المنطقة التعليمية ومن ثم وضع افضل المعالجات لمشكلاتها عن طريق المشاركة الواسعة في صناعة القرارات المهمة، ذلك ان نجاح تطبيق مبادئ الادارة اللامركزية في لعملية التربوية يعتمد على مدى قدرة المرؤوسين على صناعة القرارات وتحقيق الاهداف المطلوبة ووضوح الصلاحيات الممنوحة ومناسبتها للمهام والادوار المطلوبة من الجهات التنفيذية وتساهم في تخفيض العبء عن الادارة العليا لانها تمكن السلطات المحلية من مواجهة مسؤولياتها بكفاءة وفي ضوء امكاناتها ومواردها المتاحة. وأشارت دراسة (Donald&Gershberg,2000) ان تفويض الصلاحيات لسلطات الحكومات المحلية يؤدي الى تحقيق العديد من المكاسب والايجابيات في العملية التعليمية ويعطي مساحة اكبر للتفكير الخلاق فيما يتعلق تطوير الموارد وتحسين كفاءة عمل المدارس وملاكاتها التعليمية. وبناء على ما تقدم فان اهمية الدراسة تبرز في اهمية الاستفادة من الصلاحيات الممنوحة للمديرية العامة للتربية في المحافظات وتحقيق الغايات المنشودة منها والحد من الظواهر السلبية الناشئة عن ضعف او قلة المتابعة والتقييم او سوء استعمال الصلاحيات الممنوحة.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تعرف مستوى ممارسة ادارات المديرية العامة للتربية للصالحات الإدارية والمالية والتربوية والقانونية الممنوحة لهم بموجب القانون .

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي في الإبعاد التالية:

1. المكاني: المديرية العامة للتربية في بغداد والمحافظات عدا الإقليم.
2. الزماني: العام الدراسي 2018/2019
3. البشري: المدراء العامون ومعاونهم في المديرية العامة للتربية

مصطلحات البحث

أ- الصلاحيات: حق اعطاء الاوامر والتوجيهات للمرؤوسين ووجوب الطاعة والتنفيذ من الجهات الادنى (المبارك، 2006: 27).

ب- التفويض: وهو ان يعهد الرئيس الاداري ببعض اختصاصاته الى بعض معاونيه المباشرين وغير المباشرين بناء على نص يجيز له ذلك (ابو زيد، 1977: 25)، وهو عملية اعادة توزيع الاعمال بين الرئيس وبين العاملين معه بشكل يعطيهم الفرصة لاكتساب المزيد من الخبرات والمهارات وممارسة المهام المطلوبة ويعطي للرئيس الاعلى الوقت لممارسة اعماله الاخرى (هلال، 2001: 35).

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم بموجب قانون مجالس المحافظات ا.م.د.رعد خلف عطية

ت-تحويل الصلاحيات: وهو ايلاء المسؤولية والصلاحية الى شخص اخر لإتمام واجب محدد بوضوح متفق عليه وتحت الاشراف في الوقت نفسه (Atherton, 1999,45)، وعرف الجيزاني بانها العملية التي يمنح بمقتضاها الرئيس لمؤوسيه التحويل المناسب للقيام بالاعمال واعطائهم المرونة والحرية باتخاذ القرارات وانجاز المهام لتحقيق اهداف المؤسسة (الجيزاني، 2007: 17).

ث- الإدارة المركزية: تعني تجميع السلطات في يد مستوى اداري عالي يصرف الامور كلها، وهو المركز الذي تصدر عنه التعليمات والقرارات ولا يتاح لبقية المستويات ان تتصرف الا بناءً موافقته (الصباب، 1996: 134). ويعرفها (المغربي، 2018: 98) بانها (عملية تركيز السلطة واتخاذ القرارات لدى جهة او جهات محددة في اعلى الهرم التنظيمي للمؤسسة وتصريف الأمور التنظيمية والإدارية بيدها حصراً).

ج- الإدارة اللامركزية: عملية توزيع الصلاحيات والسلطات على المستويات الإدارية المختلفة ومنح المدراء حق التصرف واتخاذ القرارات المطلوبة (المغربي، 2018: 98).

ويعرف (حسين) اللامركزية: بان يعهد بادارة المسائل ذات الطابع المحلي الى سلطات محلية مستقلة تعمل ضمن وحدات محلية تتمتع بالشخصية الاعتبارية على ان تخضع تصرفاتها لرقابة السلطة المركزية. (حسين، 2006: 74).

ح- التعريف الإجرائي للإدارة اللامركزية: هي مستوى ممارسة المديرية العامة للتربية في بغداد والمحافظات كافة للصلاحيات الادارية والمالية والتربوية والقانونية الممنوحة والتي تظهر من خلال استجابات أفراد العينة على أداة البحث.

خ- مجلس المحافظة: هو السلطة التشريعية والرقابية ضمن الحدود الإدارية للمحافظة، ولها حق إصدار التشريعات المحلية في حدود المحافظة بما يمكنها من إدارة شؤونها وفق مبدأ اللامركزية الإدارية بما لا يتعارض مع الدستور والقوانين الاتحادية ويخضع مجلس المحافظة والمجالس المحلية لرقابة مجلس النواب. ويعد المحافظ الرئيس التنفيذي الأعلى في المحافظة وهو بدرجة وكيل وزير فيما يخص الحقوق والخدمة الوظيفية ويصدر بمرسوم جمهوري خلال (15) يوماً من تاريخ انتخابه ويمكن ان ينتخب المحافظ من داخل المجلس او من خارجه (قانون مجلس المحافظات (المواد 14-25)، 2008).

الفصل الثاني الجانب النظري

أولاً: مفهوم الإدارة

إن لمفهوم "الإدارة" معان متعددة تركزت معظمها في كون الإدارة علم يجب دراسته وتعلمه، والانتفاع منه وهي ايضاً فن ينبغي التدريب عليه وممارسته بأعلى درجات الاتقان، فهي المعرفة الصحيحة لما تود من الأفراد ان يؤدوه، ثم رؤيتك إياهم وهم يؤدونه بأفضل طريقة وأقل كلفه (فؤاد وآخرون، 12، 1995)، وهي أيضاً " مجموعة من العمليات التي تتضمن التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والإشراف والتقويم " (هاشم، 2017: 14).

ويشير (المغربي، 2018: 9-10) الى انه يمكن استخلاص معنى الإدارة استناداً الى مايلي:

- 1- ان الإدارة (عملية) تتعامل مع الجماعة وليس الفرد.
- 2- وجود (الهدف) يمثل إحدى المهام الرئيسة للإدارة او المجموعة.

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم بموجب قانون مجالس المحافظات ا.م.د.رعد خلف عطية

- 3- التعاون الحقيقي بين افراد المؤسسة يسهم في تحقيق أهدافها بفاعلية.
- 4- اتخاذ القرارات (عملية مستمرة) في الإدارة.
- 5- القيادة (جزء لا يتجزأ) من العملية الإدارية.
- 6- الإدارة (فن كما انها علم).
- 7- إن استخدام الموارد المالية والبشرية يتطلب (التوازن) في نسب بلوغ الأهداف.
- 8- إن (التنسيق الفعال) بين جهود الأفراد يساهم في تهيئة بيئة العمل الملائمة للاستثمار الجيد للموارد الأخرى.
- 9- إن الإدارة كعملية تتضمن عدد من الوظائف تتمثل ب(اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، الرقابة).

ثانياً: المركزية واللامركزية

ان معظم التنظيمات الادارية تعمل وفق احد النمطين او كليهما وهما "المركزية واللامركزية" وعلى الرغم من تعارضهما إلا إنهما متكاملان، فالمركزية بصورة عامة هي تركيز السلطة وعملية اتخاذ القرارات في يد الرئيس الأعلى للسلطة او الإدارة ، واللامركزية هي عملية توزيع السلطات بين جهات ادارية متعددة وعدم تركيزها في يد الحكومة المركزية فقط بل تشاركها هيئات أخرى إقليمية أو سياسية في الإدارة وصناعة القرارات (المبيضين، 2019: 23، 21). ويرى (المكاوي ، 2014: 58) بأنه لا يمكن تصور قيام اللامركزية إلا في كنف المركزية وان استخدامها يتوقف على عدة عوامل أهمها :

- 1- درجة الانتشار الجغرافي للوحدات والفروع التابعة للإدارة الرئيسية.
- 2- نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري.
- 3- نوع الرؤساء ودرجة استعدادهم لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.
- 4- درجة التوسع في أعمال وأنشطة الجهاز الإداري.
- 5- الانظمة والقوانين التي تعمل المؤسسة في ظلها.

ثالثاً: الإدارة المركزية

1- مفهوم الإدارة المركزية

يقصد بالإدارة المركزية بأنها عملية حصر السلطات واتخاذ القرارات بيد هيئة واحدة، يتم إقرارها وفق القانون وقد تكون مركزية (مطلقة) تنحصر فيها سلطة اتخاذ القرار بيد الحكومة المركزية، او مركزية (معتدلة) يتم عن طريقها تفويض بعض الصلاحيات الى هيئات و جهات متعددة (سعيد و العلاق، 2015 : 142).

ويرى (زويلف ، 2001 : 131) بان المركزية هي عملية تجميع كل الصلاحيات وحق اتخاذ القرارات بيد المراكز العليا، وعدم السماح للمستويات الدنيا للإدارة باتخاذ اي قرار من دون الرجوع الى المراكز العليا.

واستناداً الى ما ذكر أعلاه يمكن استنباط أركان المركزية الإدارية بما يأتي:

- 1- حصر الصلاحيات والتفويض والسلطات والوظائف الإدارية في الدولة بيد الحكومة المركزية (السلطة العليا للدولة).
- 2- توحيد أساليب العمل الإداري في مختلف مرافق الدولة.
- 3- انسيابية الأوامر والتوجيهات من الأعلى الى الأسفل.

2- مزايا الإدارة المركزية

هناك العديد من المزايا التي توفرها الادارة المركزية أهمها (الحمداني، 2014: 71) :

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم بموجب قانون مجالس المحافظات ا.م.د.رعد خلف عطية

- أ- أداء الخدمات على نطاق واسع تتجاوز الحدود الإدارية المقررة لإقليم معين من أقاليم الدولة.
- ب- تساعد على تقوية السلطة التنفيذية باعتبارها نظام توحيد ضد التجزئة والتفتت، ولذلك يعد أسلوب الإدارة المركزية مناسباً وأصلح للدول التي لم تستقر نظمها السياسية.
- ج- تؤدي الى تقليل النفقات العامة لتوحيد جهات التمويل.
- د- تعد الإدارة عامة ومحايدة كونها بعيدة عن الخلافات السياسية والاجتماعية مما يجعلها تتعامل مع المواطنين في مختلف أقاليم الدولة بمنظور واحد مما يحقق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص دون تمييز. ويرى (قصيبات، 2010: 92) ان نظام الادارة المركزية في المجالات التربوية يمتاز ب :
 - أ- توحيد نظام العمل وسهولة الإشراف عليه .
 - ب- تحقيقه اقتصاداً ووفراً في النفقات .
 - ج- تحديد المسؤولية والقضاء على أسباب النزاع بين السلطة الرئيسية والادارات المحلية.
 - د- الاستفادة من الخبرات التربوية المتاحة مهما كانت محدودة.
 - هـ- تمكين الهيئات التربوية المحلية من الاستفادة مما تقدمه السلطة المركزية من خدمات تربوية على المستوى القومي كالتوثيق التربوي والبحوث التربوية وغيرها.

3- مساوى الإدارة المركزية

- على الرغم من الفوائد العديدة التي سبق ذكرها لأسلوب الإدارة المركزية الا انه لا يخلو من بعض المساوى و أهمها (الكبيسي واخرون، 2016: 392-393) :
- أ- رسم السياسات وصنع القرارات التفصيلية لا يستند الى معلومات دقيقة عن احتياجات المجتمع ومشكلاته.
 - ب- غياب عامل المشاركة الشعبية عند إصدار القرارات المهمة والروتينية من قبل السلطات المركزية ودون اطلاع الجهات المحلية المعنية بها.
 - ج- زيادة مسؤولية الحكومة المركزية وتعقد وظائفها وكثرة الضغط واعباء العمل.
 - د- ضعف المرونة بسبب تركيز السلطة والقوة والموارد في الحكومة المركزية.
 - هـ- ضعف عمليات المتابعة والتقويم والرقابة لاداء مؤسسات الدولة واجهزتها.
- رابعاً: الإدارة اللامركزية

1- مفهوم الإدارة اللامركزية

عرفت الإدارة اللامركزية بانها نظام للإدارة تترك فيها السلطات المركزية للوحدات المحلية فرصة توجيه البرامج والانشطة بما يتفق وظروفها ويحقق متطلباتها (شحاته والنجار، 2003: 32). ويصف (Kauzya, 2005: 3) الإدارة اللامركزية بانها العملية التي تؤدي الى ترتيب هيكل الديمقراطية والتنمية ويتم التخطيط لها وتنفيذها على مستوى المجتمع المحلي وبمشاركة السكان المحليين. ويرى (سعيد والعلاق، 2015 : 145) بانها اسلوب من اساليب توزيع الاختصاصات والمهام بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية منظمة بوساطة قانون لغرض تحقيق التنمية والمشاركة الشعبية.

2- فوائد الإدارة اللامركزية

- تحدد فوائد الإدارة اللامركزية بالاتي (السيد، 2018: 38-40).
- أ- تخفيف الضغط عن السلطة المركزية : عبر قضاء مصالح سكان الإقليم، وتلبية احتياجاتهم دون الحاجة للانتقال الى العاصمة، لذا فهي إحدى اساليب عدم تركيز السلطة وتوزيع الوظائف بطريقة تحقق أهداف الإدارة وأهداف المتعاملين معها.

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم بموجب قانون مجالس المحافظات ا.م.د.رعد خلف عطية

ب- تحقيق السرعة في انجاز الاعمال والمرونة في حل المشكلات وتلافي الأخطاء: عن طريق توفير البيانات والمعلومات لدى الرؤساء بالمستويات اللامركزية مما يجعل القرارات مؤسسة على معلومات متكاملة، فضلا عن قرب المسافة بين مصدر القرار ومنفذه مما ساعد على تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين الإداري والمكاتبات وزيادة النفقات وضياع الوقت مما يساعد في سرعة انجاز الاعمال الادارية.

ج- توسيع الممارسة الديمقراطية: عن طريق مشاركة ابناء الاقليم في حكم انفسهم بأنفسهم مما يخلق لديهم الشعور بالمسؤولية.

د- تعدد أساليب النشاط الاداري : يؤدي النظام اللامركزي الى تنوع اساليب النشاط الاداري بقدر تنوع الحاجات المحلية، نظراً لان هذه الحاجات تتطلب تخصصات معينة من القائمين على تلبيتها ووسائل فنية تختلف عن تلك التي تتبعها نظام الإدارة المركزية.

هـ- تحقق العدالة بين المواطنين عن طريق استفادة كل مواطني الدولة من الانتاج والموارد العامة بقدر توازن .

و- تحقيق التنمية المستدامة : عن طريق مشاركة ابناء كل اقليم في تنميته مما يؤدي الى شعورهم بمسئولياتهم وأهمية دورهم والعمل بجد واستثمار الموارد المتاحة وتنميتها الأمر الذي يترتب عليه معالجة اختلال التوازن الجغرافي.

ويرى (ابو العلاء، 2013 : 55) ان الإدارة التربوية اللامركزية تمتاز أيضا بعدة مزايا منها :

- أ- تعمل على تحقيق الديمقراطية
- ب- تعمل على التنوع في المجالات التربوية والتعليمية بما يتفق مع الاتجاهات الحديثة.
- ج- تساعد على الابتكار والحرية .
- د- تساعد على التنافس المستحب بين الإدارات التعليمية والتربوية.
- هـ- تساعد على نمو الشخصية وتحمل المسؤولية.
- و- تقضي على الروتين.
- ز- تساعد على تنفيذ خطط قطاعية بحسب الحاجة .

3- مساوي الإدارة اللامركزية

توجه العديد من الانتقادات لأسلوب الإدارة اللامركزية ومن اهمها (الحريري، 2018: 186-187).

- أ- تكون مجالا لتكاسل بعض السلطات المحلية لبعدها عن السلطات المسؤولة.
- ب- تكون مجالا لتهاون بعض السلطات المحلية مما يؤدي الى ضعف الأداء.
- ج- قلة الاعتمادات المالية مما يؤدي الى توقف ابداعاتها وتجاداتها، او عدم كفاءة القوى البشرية.
- د- ربما تستغل لصالح فئة معينة.
- هـ- تكون مجالا للانعزالية عن بقية المجتمع بسبب الغرور الذي يصيب البعض.
- و- ربما لاتسمح بتوفير القيادات الإدارية جراء سوء الاختيار لمن تمنحهم الصلاحيات.
- ز- قد تكون لامركزية طاغية بحيث تنعزل عن المركز الاعلى.
- ح- من الممكن ان تؤدي الى المبالغة في بذل الجهود الذاتية مما ينتج عنه نتائج سيئة.
- ط- قد تتسبب في اثاره صراعات بين الاجهزة المختلفة مما يعطل او يعرقل الجهود.
- ي- ضعف أساليب التخطيط والتطوير والتحسين.

4- الاعتبارات الواجب توفرها في الإدارة اللامركزية

من اجل ان يحقق نظام الإدارة اللامركزية اهدافه لابد من ان تؤخذ العوامل الآتية بنظر الاعتبار (العزاوي و النقار ، 2018 ، 87)

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم بموجب قانون مجالس المحافظات ا.م.د.رعد خلف عطية

- أ- التأكد من قدرة المرؤوسين على صناعة القرارات السليمة بشكل اكثر فاعلية من تركزها بجهة واحدة فقط.
- ب- وضع السلطة بيد الافراد الاكثر تماساً وقرباً من مواقع تنفيذ العمليات.
- ج- تخويل السلطة بشكل حقيقي بمعنى الا يشترط صاحب السلطة الأصلية ان يرجع اليه مرؤوسه في بعض الاعمال من وقت لآخر.
- د- المعرفة التامة باهداف المنظمة وبالهيكـل التنظيمي والعلاقات بين الوحدات الإدارية والسياسات العامة من اجل تناسق العمل نحو الأهداف العامة.
- هـ- التأكد من ان الواجبات المقررة من قبل الإدارة العليا تنفذ في جميع المستويات الإدارية في المؤسسة.
- خامساً: تفويض الصلاحيات:**

1- مفهوم التفويض

ينظر الى المركزية واللامركزية بانهما نظامين اداريين يقاسان بدرجة تفويض الصلاحيات وتوزيعها على المستويات الإدارية والتنظيمية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة او الدولة لذا يعد التفويض من الأساليب التنظيمية المهمة التي تعتمدها المؤسسات في عملية توزيع الصلاحيات لتسهيل تنفيذ العملية الإدارية والتخلص من التعقيدات والمشكلات التي تحول دون تحقيق الاهداف، لذا فإن التفويض هو عملية منح الغير حق التصرف واتخاذ القرارات في مجالات معينة لتحقيق الأهداف المطلوبة (المغربي، 2018 : 93).

ويرى (فليح، 2009 : 137) ان بدون التفويض لا يمكن للمؤسسات ان تستمر في العمل والبقاء والاستدامة، فانعدام التفويض يحجب الصلاحيات عن الآخرين، ويتم حصرها فقط بيد الرؤساء، وبذلك يصعب تحقيق الأهداف المخططة للمؤسسة، وبناء على ماتقدم يتطلب التفويض العديد من الإجراءات ومنها :

أ- تحديد الواجبات المطلوب تنفيذها من المفوض.

ب- منح الصلاحيات المطلوبة للمفوض لتنفيذ الواجبات.

ت- تحديد المسؤولية الناتجة عن تنفيذ الأدوار.

2- مزايا التفويض:

تلجأ الإدارة العليا في المؤسسات إلى ممارسة عملية تفويض الصلاحيات للمستويات التنظيمية الأدنى وذلك للمزايا التي تحققها هذه العملية ومنها (فرح ، 2015 : 10):

أ- السرعة في اتخاذ القرارات وخاصة حالات تغيب أصحاب الصلاحية الأصلية عن مقر عملهم.

ب- مشاركة أكثر من شخص في صناعة القرارات مما يحقق الديمقراطية في الإدارة.

ت- تكوين صف ثاني من القيادات، وذلك بتدريب عدد من المساعدين ليكونوا مدراء في المستقبل.

ث- تحقيق التعاون والانسجام والتقارب بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الأخرى.

ج- التركيز على القرارات الأساسية بواسطة المديرين وترك القرارات الفرعية للمساعدين.

ويرى (المغربي ، 2018 : 25) ان هناك اموراً لا ينبغي تفويضها للمرؤوسين منها:

أ- حق تفويض الصلاحيات نفسه.

ب- المسؤولية النهائية لجودة العمل كماً وكيفاً.

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم
بموجب قانون مجالس المحافظات
ا.م.د.رعد خلف عطية

ت- تخطيط برامج التدريب اثناء الخدمة للعاملين.

ث- رفع التقارير عن سير العمل الى المدراء.

ج- الفصل في الخلافات والنزاعات الداخلية بين العاملين.

ح- البت النهائي في حالات الغياب والتاخير ومشكلات النظام.

خ- المسؤولية النهائية في الاحتفاظ بمستوى صحي للمؤسسة.

الباب الثاني : دراسات سابقة

1- دراسة (سعيد والعلاق، 2015)

عنوان الدراسة	علاقة الحكومة المركزية بالحكومات المحلية في ضوء المركزية واللامركزية الإدارية- بحث ميداني في مجلس محافظة بغداد
مشكلة الدراسة	تمثلت في ان علاقة الحكومة المركزية بالحكومات المحلية وفقاً للدستور والقانون تختلف عما مطبق على ارض الواقع، ومن ثم الفشل والتكؤ في تقديم الخدمات وعدم الايفاء بالمتطلبات المحلية.
اهداف الدراسة	معرفة ماموجود على ارض الواقع ومقارنته مع ماجاء في الدستور والقوانين لتحديد الفجوة بين ما مشرع وبين مامطبق. تحليل علاقة الحكومة المركزية بالحكومات المحلية في ظل الدستور والقوانين النافذة وفقاً لمبدأ اللامركزية الإدارية.
ادوات جمع البيانات	قائمة الفحص، المقابلات الشخصية والملاحظات
ابرز الاستنتاجات	ان العلاقة بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية على وفق الدستور هي علاقة تعاونية تنسيقية تعطي للحكومات المحلية الاستقلالية الادارية والمالية في اداء اعمالها دون اخضاعها لسيطرة او اشراف الحكومة المركزية.

2- دراسة (كاظم و كاظم، 2016)

عنوان الدراسة	تفويض الصلاحيات لدى المدراء العامين في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد.
مشكلة الدراسة	تمثلت في تأخر انجاز المعاملات الرسمية وذلك بسبب صلاحية البت فيها محصوراً في جهة معينة وهم المدراء العامين، وبالتالي انعكاس ذلك على انسيابية العمل بشكل سلبي.
اهداف الدراسة	التعرف على واقع تفويض الصلاحيات لمديري التربية

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم
بموجب قانون مجالس المحافظات
ا.م.د.رعد خلف عطية

ادوات جمع البيانات	الاستبانة
ابرز الاستنتاجات	وجود تفويض للصلاحيات لدى المدراء العاملين الا انه مع ذلك نرى ان مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب لابد لهم من مراجعة المدير العام لغرض الاطلاع وهذا يعني ان الثقة بقدرة المرؤوسين لم تترسخ بعد بشكل كامل.

3- دراسة (جواد، 2018)

عنوان الدراسة	العلاقة بين الحكومة المركزية والإدارات المحلية في النظام الفدرالي – التجربة العراقية نموذجاً.
مشكلة الدراسة	عدم وضوح طبيعة العلاقة التي تحكم المنظمات العامة على المستويين الاتحادي والمحلي في النظام الفدرالي للدولة العراقية، وعدم وضوح آليات التعاون والتنسيق والرقابة بينهما.
اهداف الدراسة	تحديد نوعية العلاقة بين الحكومة الاتحادية والإدارات المحلية استناداً إلى قانون مجالس المحافظات غير المنظمة باقليم ذي العدد 21 لسنة 2008 ومن ثم تحديد اختصاصات كل منهما للوصول الى العلاقة المثلى بما يحقق الأداء العالي لمؤسسات الدولة على كافة المستويات.
ادوات جمع البيانات	الأدبيات النظرية والتحليلية
ابرز الاستنتاجات	حدد القانون المشار اليه العلاقة بين الحكومة المركزية والإدارات المحلية على أنها علاقة رقابية تعاونية تنسيقية وليست وصاية إدارية.

4- دراسة (Donald&Gersberg,2000)

عنوان الدراسة	Education Decentralization in Latin America: The Effects on the Quality of Schooling
مشكلة الدراسة	لامركزية التعليم في أمريكا اللاتينية وتأثيراتها على جودة المدارس
أهداف الدراسة	تمحورت حول مدى تأثير تطبيق اللامركزية على جودة التعليم
ادوات جمع البيانات	التعرف على الدور الايجابي للنظام المركزي وتأثيره على تحسين النظام التعليمي.
ادوات جمع البيانات	الاستبانة
ابرز	ان تفويض الصلاحيات لسلطات الحكومات المحلية يؤدي إلى تحقيق الكثير

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصالحات الممنوحة لهم
بموجب قانون مجالس المحافظات
ا.م.د.رعد خلف عطية

الاستنتاجات	من المكاسب والايجابيات في العملية التعليمية بشكل يعطي تطبيق اللامركزية مساحة اكبر من المرونة والتفكير الخلاق فيما يتعلق بتوزيع الموارد، فضلا عن تحسين أداء المدارس.
-------------	---

5- دراسة (UNESCO,2005)

عنوان الدراسة	Decentralization in Education: National Policies and Practices اللامركزية في التربية تجارب وسياسات الدولة
مشكلة الدراسة	تمثلت في السياسات والتجارب الدولية حول اللامركزية في التربية.
أهداف الدراسة	تحليل التقارير عن السياسات والتجارب التي تم عرضها في المؤتمر المنعقد بالأرجنتين عام 2003 حول اللامركزية في التربية.
أدوات جمع البيانات	تقارير الدول من أمريكا الجنوبية وبعض الدول الإفريقية
ابرز الاستنتاجات	إن التوجه نحو اللامركزية كان من أهم خطوات التجارب الدولية نحو الإصلاح التربوي لكن طرق اختيار نمط اللامركزية المناسبة لكل دولة كانت من اهم الصعوبات التي واجهت تلك التجارب، وكذلك إيجاد مصادر التمويل الكافية والقيام بتدريب الكوادر الإدارية وتقويمها كما ان للسياسات التنظيمية لعملية تطبيق اللامركزية كانت من التحديات الكبيرة.

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية البحث والإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحديد مجتمع البحث واختيار العينة وبناء أداة البحث والتأكد من صدقها وثباتها و الوسائل الاحصائية المعتمدة في تحليل البيانات.

1- منهج البحث:

اعتمدت الباحثة منهج البحث الوصفي التحليلي كونه المنهج الذي لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يتعدى إلى تفسيرها وتحليلها، ولذلك يقترن الوصف بالمقارنة عن طريق استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير (حنا و عبد الرحمن، 1990 : 163).

2- مجتمع البحث:

يتألف مجتمع البحث الحالي من المدراء العاملين ومعاونيهم في المديرية العامة للتربية في بغداد والمحافظات كافة عدا اقليم كردستان، البالغ عددهم (60) فرداً موزعين على (20) مديرية عامة.

**مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم
بموجب قانون مجالس المحافظات
ا.م.د.رعد خلف عطية**

3- عينة البحث:

نظراً لصغر حجم المجتمع ومحدوديته وانتشاره في المحافظات كافة فقد اعتمد الباحث مجتمع الدراسة بأكمله لتطبيق أداة البحث.

4- أداة البحث

اعتمد الباحث قائمة الصلاحيات الإدارية والمالية والتربوية والقانونية الممنوحة لمجالس المحافظات استناداً إلى احكام المادة (45) أولاً من قانون المحافظات غير المنتظمة بإقليم رقم (21) لسنة 2008 وتعديلاته، والبالغ عددها (65) فقره موزعة على عدد من المجالات والجدول رقم (1) يوضح ذلك .

جدول رقم (1)

عدد الفقرات لكل مجال من مجالات الاداة

ت	المجال / نوع الصلاحية	عدد فقراتها
1	المهام والصلاحيات الإدارية	28
2	المهام والصلاحيات المالية	9
3	المهام والصلاحيات التربوية	19
4	المهام والصلاحيات القانونية	9
5	عدد فقرات الاداة كاملة	65

5- صدق الأداة:

تم اعتماد الصدق الظاهري بواسطة عرض قائمة الصلاحيات على مجموعة من الخبراء ملحق (1) ، وتم قبول الاستبانة لحصولها على نسبة اتفاق أكثر من (90%) بين الخبراء دون تغيير فيها، ويعود هذا إلى ان صياغة الفقرات أصلاً تمت من قبل مجموعة الخبراء والمختصين في الجوانب الإدارية والمالية والقانونية واللغوية، ومراجعتها من مختلف الجهات الحكومية التشريعية والتنفيذية قبل اصدارها .

6- ثبات الأداة :

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام طريقة التجزئة النصفية وإيجاد معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة الفا كرونباخ (Alpha-Cronbch) والجدول (2) يوضح قيم معاملات ثبات الأداة ومجالاتها.

جدول رقم (2)

قيم معاملات ثبات الاداة المستحصلة بطريقة التجزئة النصفية ومعامل الفا كرونباخ

ت	المجالات	معامل النصفية	معامل الفا كرونباخ
1	المهام والصلاحيات الإدارية	0,869	0,938
2	المهام والصلاحيات المالية	0,975	0,982
3	المهام والصلاحيات التربوية	0,825	0,890
4	المهام والصلاحيات القانونية	0,958	0,960
	الأداة ككل	0,907	0,944

يتضح من الجدول رقم (2) إن قيم معاملات الثبات المستحصلة بطريقة التجزئة النصفية ومعامل الفا كرونباخ مرتفعة ويطمئن لها، إذ إن النسبة المقبولة في مثل هذه البحوث هي (70%) فأكثر (عودة وآخرون، 1988: 166).

**مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم
بموجب قانون مجالس المحافظات
ا.م.د.رعد خلف عطية**

7- المعالجة الإحصائية:

قام الباحث بجدولة وتبويب البيانات التي حصل عليها عن طريق تطبيق اداة البحث على العينة واستعان بالبرنامج الاحصائي (SPSS) لاستخراج النتائج علماً ان الوسائل الاحصائية المستخدمة هي:

1- النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- معامل ارتباط بيرسون.

3- معامل التجزئة النصفية ومعادلة الفا كرونباخ.

الفصل الرابع

عرض نتائج البحث ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث ومناقشتها وإعطاء التفسيرات الملائمة لها استناداً إلى هدف البحث وكما يلي:

يهدف البحث الحالي الى : تعرف مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للصلاحيات الادارية والمالية والتربوية والقانونية الممنوحة بموجب قانون مجالس المحافظات رقم (21) المعدل. ولتحديد مستوى ممارسة هذه الصلاحيات فقد اعتمد الباحث الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لاستجابة افراد العينة.

وتم احتساب الوسط الفرضي عن طريق جمع درجتي المقياس العليا والدنيا وقسمتها على $(2) = 2/1+3$ الوسط الفرضي ، وبناءً عليه فان الصلاحية التي يزيد وسطها الحسابي عن (2) تعد مقبولة من الناحية الاحصائية وسيتم تناول هذه الصلاحيات بحسب مجالاتها وكالاتي:

اولاً: مجال المهام والصلاحيات القانونية

جدول (3)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان المئوية لفقرات مجال الصلاحيات القانونية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
1	1	بول التبرعات والهبات والوصية والوقف وفقاً للنصوص القانونية النافذة وقانون وزارة التربية رقم (22) لسنة 2011.	2.6	0.71	52%
2	5	استملاك الاراضي للاغراض التربوية وفقاً لقانون الاستملاك رقم (12) لسنة 1981 وقانون وزارة التربية رقم (22) لسنة 2011 واية قرارات اخرى نافذة.	1.9	0.71	38%
3	2	ابداء المشورة القانونية لكافة مفاصل العمل داخل المديرية العامة للتربية وفقاً للنصوص القانونية النافذة .	1.9	0.71	38%
4	3	المصادقة على الكفالات والعقود والتعهدات وفقاً لقانون كتاب العدول رقم (32) لسنة 1998 .	1.9	0.72	38%
5	9	تطبيق قانون تحصيل الديون الحكومية رقم	1.9	0.71	38%

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم
بموجب قانون مجالس المحافظات
ا.م.د.رعد خلف عطية

			(56) لسنة 1976 .		
8	6	1.9	تنفيذ الأحكام الصادرة عن المحاكم المختصة وفقاً لإحكام قانون التنفيذ رقم (5) لسنة 1980 .	0.73	38%
4	7	1.8	صياغة العقود التي تبرمها المديرية العامة للتربية وفقاً للنصوص القانونية النافذة.	0.71	36%
6	8	1.8	تشكيل اللجان التحقيقية والمصادقة على توصياتها وفقاً لقانون انضباط موظفي الدولة رقم (14) لسنة 1991 المعدل ما عدا (سحب اليد)	0.72	36%
7	9	1.8	الترافع امام المحاكم المختصة بما يتعلق بالقضايا الخاصة بعمل المديرية العامة للتربية وفقاً لأحكام قانون المرافعات المدنية رقم (83) لسنة 1969.	0.71	36%
			المجموع	0.71	38%

يتضح من الجدول رقم(3) ان الفقرة (قبول التبرعات والهبات والوصية والوقف وفقاً للنصوص القانونية النافذة وقانون وزارة التربية رقم (22) لسنة 2011) قد حصلت على المرتبة الاولى وبوسط حسابي (2,6) ووزن مئوي (54%) وهي الفقرة الوحيدة التي جاءت اعلى من الوسط الفرضي، ويعد هذا مؤشراً على ان المديرية العامة لازالت مترددة في تطبيق الصلاحيات الممنوحة لها بموجب القانون ويعود هذا الى ان هذه الادارات لازالت مقيدة وتخشى تطبيق هذه الصلاحيات او ان الجهات المركزية العليا قد استأثرت بهذه الصلاحيات في حين جاءت بقية الفقرات جميعها بنسب ادنى من الوسط الفرضي وقد لهذه النتيجة علاقة بنوعية الصلاحيات الممنوحة ودورها في تمشية شؤون المديرية او الى كفاءة العاملين عليها وقدرتهم على الاستفادة من هذه الصلاحيات وتوظيفها.

ثانياً: مجال المهام والصلاحيات التربوية

جدول (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان المنوية لفقرات مجال الصلاحيات التربوية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
1	7	توفير الخدمات الصحية والتغذية المدرسية للطلاب وفقاً للضوابط الصادرة عن الوزارة	2.3	0.83	46%
2	6	استثمار امكانيات رياض الاطفال والمدارس وفقاً لاحكام قرار مجلس قيادة الثورة المنحل رقم (69) لسنة 1996 والضوابط الصادرة من الوزارة	2.1	0.72	42%
3	16	التنسيق والتعاون مع منظمات المجتمع المدني لتعزيز العملية التربوية وتطويرها وفقاً لاحكام	2.1	0.77	42%

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصالحات الممنوحة لهم
بموجب قانون مجالس المحافظات
ا.م.د.رعد خلف عطية

الرقم	النسبة المئوية	العدد	الوصف	الرقم	العدد
4	42%	2.1	توفير الابنية المدرسية وتشبيدها وأدامتها مع الجهات ذات العلاقة وفقاً لاحكام قانون وزارة التربية رقم (22) لسنة 2011.	2	4
5	40%	12.	الافادة من خبرات منتسبي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بما يتعلق بتطوير البرامج التدريبية حسبما تتطلبه الحاجة	13	5
6	40%	2.0	صيانة المرافق التربوية حسبما تتطلبه الحاجة وفقاً للقوانين النافذة.	10	6
7	38%	1.9	الاشراف على تنفيذ المشاريع المدرجة ضمن الموازنة الاستثمارية للوزارة واستلامها وبضمنها الابنية المدرسية.	11	7
8	38%	1.9	اعداد خرائط للمواقع الجغرافية في المحافظة والتي تمكن من بناء المدارس وفقاً للاحداثيات الجغرافية	15	8
9	38%	1.9	تأمين الملاكات التربوية والتعليمية والمستلزمات التربوية لمدارس المتميزين والموهوبين والمدارس والمعاهد التابعة للمديرية	5	9
10	38%	1.9	جمع وتبويب المعلومات الاحصائية التربوية وتحليلها بما يخدم العمل وتزويد الوزارة بشكل دوري لغرض التحديث ورسم السياسة العامة للوزارة.	14	10
11	38%	1.9	العناية بالتربية الرياضية والبيئية وفقاً لاحكام الفقرة (عاشراً) من المادة (3) من قانون وزارة التربية رقم (22) لسنة 2011	18	11
12	36%	1.8	تطبيق احكام قانون التعليم الالزامي رقم (118) لسنة 1976 المعدل.	4	12
13	36%	1.8	تنظيم تنقلات التلاميذ والطلبة بين المحافظات وفقاً للضوابط الصادرة عن الوزارة.	9	13
14	36%	1.8	اعداد الخطط والبرامج الخاصة لتحديد الحاجة للابنية المدرسية.	1	14
15	36%	1.8	العناية بالتعليم الالهي والاجنبي وفقاً لاحكام المادة (3) الفقرة رابعاً من قانون وزارة التربية رقم (22) لسنة 2011.	17	15
16	36%	1.8	تعيين الادارات المدرسية واعفائها في ضوء الضوابط الصادرة عن	8	16

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم
بموجب قانون مجالس المحافظات
ا.م.د.رعد خلف عطية

الوزارة.					
ادارة وتنظيم مشروع محو الامية في المحافظة وفقاً لاحكام قانون محو الامية رقم (23) لسنة 2011 .	3	17	1.7	0.83	34%
فتح وغلق ودمج وشطر ورفع درجة المدارس وتسميتها وفقاً للضوابط الصادرة عن الوزارة .	19	18	1.7	0.73	34%
تنشيط التعامل والتفاعل بين المدرسة وبينتها وتعزيز دور مجالس الاباء والمعلمين وفقاً لاحكام قانون وزارة التربية رقم (22).	12	19	1.7	0.74	34%
المجموع			1.9	0.73	38%

يتضح من الجدول (4) ان الفقرات (7، 6، 16، 2، 13، 10) جاءت باوساط مرجحة اعلى او مساوية للوسط الفرضي وهذا يعني ان هذه الصلاحيات التربوية يتم تنفيذها من قبل المديرية العامة للتربية وهي تتعلق بتوفير الخدمات الصحية والتغذية للطلاب على وفق الضوابط الصادرة من وزارة التربية وان هذه الصلاحية تمارس بشكل روتيني استناداً الى الانظمة والتعليمات السارية. وكذلك استثمار رياض الاطفال على وفق الانظمة، فيما يشكل التعاون مع منظمات المجتمع المدني حلقة مهمة لدعم العملية التربوية، فيما جاءت معظم الفقرات باوساط حسابية اقل من الوسط الفرضي وهذا ما يؤكد وجود العديد من المشكلات والمعوقات في تنفيذ الصلاحيات التربوية الممنوحة للمديرية العامة للتربية بموجب القانون.

ثالثاً: مجال المهام والصلاحيات المالية

جدول (5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان المنوية لفقرات مجال الصلاحيات المالية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
1	4	اجراء المناقلة ضمن اعتمادات بنود الموازنة السنوية وفقاً للتشريعات النافذة .	2.0	0.81	40%
2	9	مسك السجلات المالية المعتمدة بموجب الانظمة المحاسبية النافذة.	1.9	0.79	38%
3	3	استحصال الايرادات وقيدتها ايراداً للجهات المستحقة وفقاً للقوانين والقرارات النافذة وعدم التصرف بها الا من خلال تلك الجهات	1.8	0.75	36%
4	5	الدخول بالالتزام والتعاقد والصرف بحدود التخصيصات السنوية المقررة للمديرية العامة للتربية ووفقاً للتشريعات النافذة.	1.7	0.71	34%
5	7	تشغيل الحسابات الجارية لدى	1.7	0.62	34%

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم
بموجب قانون مجالس المحافظات
ا.م.د.رعد خلف عطية

الرقم	الرتبة	المصارف المختصة باعتباره امراً بالصرف.			
6	8	متابعة تنفيذ الموازنة السنوية للمديرية العامة للتربية ومراقبتها.	1.7	0.72	34%
7	1	اعداد الموازنة التشغيلية للمديرية العامة للتربية في ضوء قانون الموازنة العامة الاتحادية للدولة والتعليمات الصادرة بموجبه.	1.7	0.79	34%
8	2	اعداد الموازنة الاستثمارية للمديرية العامة للتربية في ضوء قانون الموازنة العامة الاتحادية للدولة والتعليمات الصادرة بموجبه.	1.6	0.76	32%
9	6	توزيع منحة التلاميذ والطلبة المقررة وفقاً لاحكام قانون منحة التلاميذ رقم (3) لسنة 2012 والتعليمات الصادرة بموجبه.	1.6	0.76	32%
المجموع			1.7	0.74	34%

يتضح من الجدول (5) ان الفقرة الرابعة (اجراء المناقلة ضمن اعتمادات بنود الموازنة السنوية وفقاً للتشريعات النافذة) جاءت بالمرتبة الاولى ووسط حسابي (2،0) ووزن مؤوي (40%) وهي الفقرة الوحيدة التي جاءت بمستوى الوسط الفرضي فيما جاءت بقية الفقرات باوساط حسابية واوزان مؤوية باقل من الوسط الفرضي وهذا ما يؤكد الى الحساسية العالية في التعامل مع الامور المالية وصفوف الموظفين من اجراء العمليات على هذه الصلاحيات الا بعد الرجوع الى ديوان الوزارة او عدم وجود الملاكات المدربة على تسيير الجوانب المالية في المديرية العامة للتربية مما يتطلب المزيد من التدريب والتأهيل على اجراء هذه الصلاحيات.
رابعاً: مجال المهام والصلاحيات الادارية

جدول (6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان المئوية لفقرات مجال الصلاحيات الادارية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المؤوي
1	23	بو طلبات الاستقالة لمنتسبي المديرية العامة للتربية وفقاً لاحكام قانون الخدمة المدنية رقم (24) لسنة 1969 المعدل.	2.8	0.82	56%
2	25	رقين قيد المتوفين وصرف المكافأة التقاعدية لهم وفقاً للنصوص النافذة	2.8	0.79	56%
3	10	نح صلاحية التعاقد وتجديد العقود على الملاك المؤقت (بعقد) وفقاً لاحكام قانون	2.2	0.74	44%

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم
بموجب قانون مجالس المحافظات
ا.م.د.رعد خلف عطية

			الموازنة العامة الاتحادية للدولة والتعليمات الصادرة بشأنها		
4	11	2.1	نح صلاحية النقل بين المحافظات لمنتسبي المديرية العامة للتربية وفقاً للضوابط الصادرة من الوزارة .	0.77	42%
5	12	2.1	نح الموافقة على اشتغال منتسبي المديرية العامة للتربية خارج اوقات الدوام الرسمي وفقاً لاحكام المادة (6) من قانون انضباط موظفي الدولة	0.83	42%
6	13	2.0	تطبيق قرار مجلس قيادة الثورة المنحل رقم (6) لسنة 1999 بحق الموظفين المنقطعين عن الدوام لمدة تزيد على عشرة ايام واعتبارهم مستقبليين من الوظيفة.	0.82	40%
7	15	1.9	عداد خطط التدريب وتنفيذها داخل المحافظة لملاكات مديرية التربية وفق الاحتياجاتها وضوابطها وبما لا يتعارض مع الخطة المركزية للوزارة	0.86	38%
8	9	1.9	نح منتسبي المديرية العامة للتربية الموافقة على السفر خارج العراق وفقاً للضوابط الصادرة بهذا الشأن.	0.83	38%
9	5	1.9	نح الاجازات الاعتيادية بدون راتب وفقاً لاحكام قرار مجلس قيادة الثورة المنحل رقم (418) لسنة 1987.	0.79	38%
10	27	1.9	نح الحوانيت المدرسية في المدرسة والمعاهد التابعة للمديرية العامة للتربية وغلقها وفقاً لاحكام قانون الحوانيت المدرسية.	0.80	38%
11	14	1.8	عداد خطط التدريب وتنفيذها داخل المحافظة لملاكات المديرية العامة للتربية وفق الاحتياجات والضوابط الخاصة بها وبما لا يتعارض مع الخطة.	0.81	36%
12	20	1.8	موافقة على تثبيت منتسبي المديرية العامة للتربية خلال مدة التجربة او تجديدها وفقاً للمادة (14) من قانون الخدمة المدنية رقم (24).	0.76	36%
13	24	1.8	صحيح الاجراءات القانونية للاستقالة غير الأصولية بشرط تقديم المعذرة المشروعة وفقاً لاحكام قانون الخدمة المدنية رقم	0.79	36%

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم
بموجب قانون مجالس المحافظات
ا.م.د.رعد خلف عطية

			(24).		
14	2	1.8	0.79	36%	نح الترفيع لمنتسبي المديرية العامة للتربية في المحافظة في حال توفر الشروط المقررة للترفيع الواردة في قانون رواتب الموظفين.
15	18	1.8	0.80	36%	موافقة على نقل خدمات الموظفين لغاية الدرجة السادسة حسب النصوص القانونية النافذة والضوابط الصادرة بهذا الشأن.
16	8	1.8	0.82	36%	نح الاجازة الدراسية داخل العراق لمنتسبي المديرية وفقاً لتعليمات الاجازات الدراسية رقم (165) لسنة 2011 .
17	26	1.8	0.86	36%	رجيه كتب الشكر لمنتسبي المديرية العامة وفقاً لاحكام المادة (21) من قانون انضباط موظفي الدولة رقم (14) لسنة 1991 المعدل.
18	21	1.8	0.78	36%	موافقة على احالة الموظفين الى الجهات الطبية وفقاً لاحكام قانون العجز الصحي رقم (11) لسنة 1999.
19	17	1.7	0.87	34%	توقيع على هويات منتسبي المديرية العامة للتربية كافة.
20	14	1.6	0.77	32%	بول طلبات الاحالة على التقاعد استناداً لاحكام قانون التقاعد الموحد رقم (9) لسنة 2014 المعدل.
21	28	1.6	0.76	32%	سك السجلات الادارية حسبما يقتضيه العمل.
22	6	1.6	0.77	32%	نح الموظفة اجازة العدة الشرعية وفقاً لاحكام قانون رقم (12) لسنة 2007 قانون تعديل قانون الخدمة المدنية رقم (24) لسنة 1960 المعدل.
23	22	1.6	0.64	32%	موافقة على تزويد منتسبي المديرية العامة بتأبيدات الى الجهات ذات العلاقة .
24	1	1.6	0.79	32%	نح العلاوات السنوية لمنتسبي المديرية العامة للتربية في المحافظة استناداً الى احكام قانون رواتب الموظفين رقم (22) لسنة 2008
25	3	1.6	0.77	32%	نح اجازة الوضع والامومة لمنتسبات المديرية العامة للتربية وفقاً لاحكام القوانين والقرارات

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم
بموجب قانون مجالس المحافظات
ا.م.د.رعد خلف عطية

النافذة					
26	4	نح الاجازات المرضية براتب تام وبنصف راتب وبدونه وفقاً لاحكام قانون الخدمة المدنية رقم (24) لسنة 1960 المعدل وقانون العجز الصحي	1.6	0.77	32%
27	7	موافقة على قطع اجازة الامومة او الاجازة بدون راتب وفقاً للضوابط الصادرة بهذا الشأن .	1.5	0.75	30%
28	19	تغيير العناوين الوظيفية لمنتسبي المديرية العامة للتربية وفقاً للاستحقاق الوظيفي والضوابط الصادرة بهذا الشأن.	1.2	0.77	24%
المجموع			1.89	0.79	36%

يتضح من الجدول (6) ان مجال الصلاحيات الادارية تألف من (28) فقرة جاءت معظمها باوساط حسابية وانحرافات معيارية دون الوسط الفرضي باستثناء الفقرات (23، 25، 10، 11، 12، 13) ، ست فقرات فقط جاءت باوساط حسابية اعلى بقليل من الوسط الفرضي او مساويه له وهذا مايؤكد ماذكرناه سابقاً من ان الملاكات الادارية والفنية غير مؤهلة لتطبيق هذه الصلاحيات او انها تخشى تطبيقها بسبب تمسك الجهات العليا بها رغم نفاذ قانون منح الصلاحيات مما يتطلب المزيد من التدريب والتاهيل على هذه الممارسات من ناحية وتأكيد سريان القانون ومتابعته من ناحية اخرى.

خامساً: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة المطابقة والفجوة لمجالات الادارة مرتبة تنازلياً مع عدد الفقرات لكل مجال

جدول (7)

تحليل الفجوة لمستوى ممارسة الصلاحيات حسب المجالات

الرتبة	الرقم	المجال	عدد الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المطابقة	الفجوة
1	2	المهام والصلاحيات القانونية	9	1.970	0.719	70%	30%
2	4	المهام والصلاحيات التربوية	19	1.948	0.739	68%	32%
3	1	المهام والصلاحيات الادارية	28	1.899	0.744	65%	35%
4	3	المهام والصلاحيات المالية	9	1.784	0.749	62%	38%

يوضح الجدول (7) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة المطابقة والفجوة في

عملية تطبيق الصلاحيات لمجالات الادارة كافة ، وقد جاء مجال المهام والصلاحيات القانونية بالمرتبة الاولى بدرجة مطابقة (70%) وفجوة (30%) وهو افضل المجالات تطبيقاً وربما يعود هذا الى مهارة

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم بموجب قانون مجالس المحافظات ا.م.د.رعد خلف عطية

وقدرة القانونيين على تطبيق صلاحياتهم في هذا المجال ، فيما جاء مجال الصلاحيات التربوية ثانياً بدرجة مطابقة قدرها (68%) وفجوة (32%)، بينما جاءت المهام والصلاحيات الادارية بدرجة مطابقة قدرها (65%) وفجوة (35%) فيما حل اخيراً مجال المهام والصلاحيات المالية بدرجة مطابقة قدرها (62%) وفجوة قدرها (38%).

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

يستعرض هذا الفصل اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث كالاتي:

اولاً : الاستنتاجات:

- 1- ان تفويض الصلاحيات الادارية والمالية والتربوية والقانونية الى إدارات المديرية العامة للتربية في بغداد والمحافظات يتطلب العديد من الاجراءات منها تدريب العاملين في هذه المديرية على آليات تطبيقها.
- 2- ان تفويض الصلاحيات المذكورة يتطلب القناعة من الجهات العليا على منح هذا الحق الى الجهات التنظيمية والتنفيذية الادنى.
- 3- ان لامركزية الادارة في العملية التربوية ضرورة تفرضها طبيعة العملية التربوية وانتشارها وآلية تحقيق اهدافها.
- 4- ان المركزية الادارية مع بعض فوائدها الا انها تتطلب تخصيص العديد من البرامج والمشاريع والاهداف وخصوصاً في المناطق التي تعاني من الحرمان ونقص التمويل وقلة الامكانيات.
- 5- ان تفويض الصلاحيات الادارية والمالية والتربوية والقانونية يتطلب وجود قيادات تربوية على قدر عال من الاستعداد والثقة بالنفس والقدرة على انجاز المهام المطلوبة وفق استراتيجيات محددة وواضحة.
- 6- ان اعتماد اللامركزية الادارية يمكن ان يشجع مناخ من التنافس والرغبة في تحقيق نتائج باهرة بين المحافظات.
- 7- اظهرت النتائج ضعف قدرة الملاكات الادارية في المحافظات كافة على تطبيق الصلاحيات الممنوحة لهم وكانت الفجوة كبيرة وواضحة في معظم الممارسات.
- 8- ان تفويض الصلاحيات الادارية والمالية والتربوية والقانونية للمديرية العامة للتربية يتطلب موازنات مستقرة وثابتة لهذه المديرية تمكنها من تحقيق اهدافها وتلبية متطلباتها.
- 9- ان تطبيق اللامركزية الادارية يتطلب وجود جهاز اداري كفوء وعلى مستوى عال من القدرة على التخطيط الاستراتيجي والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والرصد والتقييم.
- 10- ان تفويض الصلاحيات الادارية والمالية والتربوية والقانونية يتطلب قدراً من الاستقرار السياسي والاقتصادي والامني يمكن هذه الجهات والفعاليات من اداء الادوار المطلوبة منها دون تأثيرات خارجية .

ثانياً : التوصيات

- 1- اهمية معرفة وقناعة الاطراف الفاعلة كافة بمبدأ وآلية تفويض الصلاحيات الادارية والمالية والتربوية والقانونية ورغبتها في تطبيقها واعمام الفائدة منها.
- 2- ضرورة تفاعل وسائل الاعلام المختلفة وتغطيتها لهذه المفردات والتنسيق على هذه الممارسات كسلوك تنظيمي مقبول يمكن ان يحقق النتائج التي يصبوا اليها المجتمع.

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم بموجب قانون مجالس المحافظات ا.م.د.رعد خلف عطية

- 3- ينبغي وضع الاهداف الخاصة بمنح الصلاحيات ضمن اطار محدد بجدول زمني واضح ضمن الخطة الاستراتيجية للدولة ومتابعة تنفيذها من الجهات ذات العلاقة.
- 4- ان مبدأ اللامركزية يتطلب وجود جهاز رقابي كفوء قادر على الرصد والتقييم والمتابعة وتشخيص الاخطاء ورفع تقارير دورية عنها.
- 5- اهمية وضع خطط استراتيجية وبرامج فاعلة لاعداد قادة تربويين في المديرية العامة للتربية ورفع كفاءة اعضاء الهيئات الادارية والاشرفية والتعليمية لتكون اكثر قدرة على المنافسة في المجالات كافة.
- 6- اعتماد النماذج العالمية التي اثبتت نجاحاً باهراً في تطبيق الادارة اللامركزية وتعزيز تطبيقها.
- 7- ان الممارسات الخاطئة او الخجولة من قبل البعض في تطبيق الصلاحيات الممنوحة حالت دون استثمارها او توظيفها لخدمة المستفيدين منها.
- 8- اهمية العلاقة التنظيمية بين مجالس المحافظات ومديرية التربية والابتعاد عن التدخلات العشوائية والمحسوبة في تطبيق الادارة المركزية.
- 9- اهمية وجود نظام صارم للمساءلة والشفافية لضمان تطبيق الانظمة والقوانين وحمايتها وصيانتها، واعتماد ادوات التقييم التي تضمن العدالة والنزاهة للملاكات كافة.
- 10- اهمية الحد او وضع الحلول الناجعة للتدخلات في الصلاحيات واسلوب توظيفها بين المحافظات والوزارة.
- 11- اجراء دراسات مماثلة لبيان اهمية تفويض السلطة ومنح الصلاحيات واشاعة نظم لامركزية الادارة على تحقيق الاهداف المرسومة للمستويات التنظيمية كافة.

المصادر

اولاً : المصادر العربية

1. الابراهيم، سعاد بنت إبراهيم، "القيادة التربوية الميدانية ادوارها المأمولة في المدرسة"، ورقة عمل مقدمة الى اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي، السعودية، تبوك، 2008.
2. ابو زيد، م.ع " اثر التفويض في الاصلاح الاداري"، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 1977.
3. ابو العلا، ليلي محمد، "مفاهيم ورؤى في الادارة والقيادة التربوية بين الاصاله والحداثة"،
4. اسامة، سيد، "الادارة التعليمية بين المركزية واللامركزية"، القاهرة، دار العلم والإيمان، 2008.
5. الحريري، رافده، "اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2018.
6. حلاق، محمد احمد، "المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساس والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية"، مجلة جامعة دمشق، كلية التربية، مجلد 28، عدد 2، 2012.
7. حسين، محمد بكر، "الوسيط في القانون الاداري"، الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006.
8. الحمداني، سامي حسن نجم، "الإدارة المحلية وتطبيقها والرقابة عليها"، المركز القومي للإصدارات القانونية، ط1، 2014.
9. حنا، عزيز وعبد الرحمن، حسين، "مناهج البحث التربوي"، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، 1990.

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم
بموجب قانون مجالس المحافظات
ا.م.د.رعد خلف عطية

10. جواد، علاء الدين، برع، "العلاقة بين الحكومة المركزية والادارات المحلية في النظام الفيدرالي: التجربة العراقية نموذجاً"، مجلة العلوم الاقتصادية الادارية، عدد107، مجلد 2018، 24.
11. الجيزاني، حيدر بدر، "مدى استخدام عمداء كليات التربية للتفويض الفعال"، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية التربية، 2007.
12. راشد، رشيد خالد، "المركزية واللامركزية في الادارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديرو ومديرات المدارس الحكومية"، رسالة ماجستير، 2004.
13. زويلف، مهدي حسن والعضايلة، علي محمد، "ادارة المنظمة نظريات وسلوك" دار المجدلوي، عمان، ط1، 2001.
14. سعيد، هديل كاظم و العلاق، عصام مجيد، "علاقة الحكومة المركزية بالحكومات المحلية في ضوء المركزية واللامركزية الادارية- بحث ميداني في مجلس محافظة بغداد"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 85، 2015.
15. السيد، هدى محمد عبد الرحمن، "كفاءة الادارة المحلية في القانون الوضعي والفقه الاسلامي: دراسة مقارنة"، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، ط1، 2018.
16. شحاته، محسن وزينب، النجار، "معجم المصطلحات التربوية والنفسية"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003.
17. الصباب، احمد عبد الله، "اصول الادارة الحديثة"، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة، 1996.
18. العزاوي، نجم والنفار، عبدالله حكمت، "استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات ادارة البيئة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2018.
19. عودة، احمد سلمان والخليلي، "الاحصاء الباحثين في التربية وعلم النفس"، دار الفكر للنشر، عمان، 1988.
20. فرح، فرح يس، "مفاهيم حول المركزية واللامركزية الإدارية"، ورشة عمل تطبيق لامركزية العمل الاداري والمالي بجامعة القضايف، ورقة عمل.
21. فليح، حكمت محمد، "دور تخويل الصلاحيات في تطوير الاداء الوظيفي للمنظمة-دراسة لاراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة المنطقة الشمالية"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 77، مجلد، 2009.
22. فؤاد واخرون، "المفاهيم الادارية الحديثة"، مركز الكتب الاردني، عمان، ط1، 1995.
23. قصبينات، سعاد هاشم، "الادارة العامة والتربية في عالمنا المعاصر"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2010.
24. الكبيسي، جمعة واحمد، مي فيصل و احمد، مها فيصل، "موقف القيادات الجامعية من الادارة المركزية مدخلاً لتنمية المجتمع"، مجلة الاستاذ، المجلد2، العدد219، 2016.
25. المبارك، عبد الله ناجي، "قراءة في مهارة تفويض الصلاحيات في مؤسسات العمل"، الرياض، السعودية، 2006.
26. المبيضين، صفوان محمد، " المركزية واللامركزية في تنظيم الادارة المحلية: الفرص والتحديات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2019.
27. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، "اصول الادارة والتنظيم"، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، ط1، 2018.
28. المكاوي، عاطف عبد الله، "التفويض الاداري"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2014.

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصالحات الممنوحة لهم
بموجب قانون مجالس المحافظات
أ.م.د.رعد خلف عطية

29. هاشم، صلاح "الإدارة في النظم الخدمية" اطلس للنشر والانتاج الاعلامي، القاهرة، مصر، ط1، 2017.
30. هلال، م.ع، "مهارات التفويض الفعال"، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2001.
31. قانون المحافظات غير المنتظمة في اقليم رقم(21) لسنة 2008، منشور في الوقائع العراقية، العدد 4095 بتاريخ 2008/11/3.
- ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Kauzya,john-Mary,"Decentralization:prospects for peace Democracy and Development",Discussion paper,New York,2005.
2. Donald R, Winkler and Ales Ian Gershberg, Education Decentralization in Latin America: TheEffects on the Quality of Schooling", (The World Bank, Latin America and Caribbean RegionalOffice,2000. 47-De Grauwe, A, Lugaz, C.,D.,Diakhate,C.,Dougnan,D&Odushina,D:DaseDecentralizLaed to School Improvement, Finding and Lesson From West Africa? Journal of Educations For International Development,1>http//www.Equip123.net.
3. UNESCO,Decentralization in Education: National Policies and Practicas,International Seminaron Decentralization Policies and Strategies in Education,organized by UNSCO in BuenosAires,Argentina,From 30 June to 3 July 2005, in collaboration with the Universidad National detress de ferro(UNTREF).
4. Atherton,tony,1990,How to betterat delege tionand coaching London, Dover ,N,H,kogan.

ملحق (1)

الاستاذة الخبراء المحكمين الذين عرضت عليهم استبانة الصلاحيات

ت	الاسم	الاختصاص العام	الاختصاص الدقيق	مكان العمل
1	أ.د سمير كامل الخطيب	ادارة الاعمال	ادارة الجودة الشاملة	الجامعة التقنية الوسطى/ الكلية التقنية الادارية
2	أ.م.د إسلام طالب الجابي	ادارة الاعمال	ادارة الجودة الشاملة	الجامعة التقنية الوسطى/ الكلية التقنية الادارية
3	أ.م.د بشرى هاشم محمد	ادارة الاعمال	ادارة الموارد البشرية	الجامعة التقنية الوسطى/ الكلية التقنية الادارية
4	أ.م.د هناء عبد الكريم حسن	طرائق تدريس ومناهج	طرائق تدريس ومناهج	وزارة التربية/ قسم ادارة الجودة الشاملة والتطوير المؤسسي
5	أ.م.د حسين مكاون سالم	طرائق تدريس ومناهج	طرائق تدريس العامة	وزارة التربية/ مركز البحوث والدراسات
6	د.علي الزبيدي	ادارة عامة	ادارة عامة	وزارة التربية/ مستشار الوزارة

مستوى ممارسة إدارات المديرية العامة للتربية للصلاحيات الممنوحة لهم
بموجب قانون مجالس المحافظات
ا.م.د.رعد خلف عطية

Abstract

The study aimed to identify the level of practicing administrative financial , educational and legal authorities granted to the general directorates in Baghdad and all governorates except Kurdistan region from the point of view of the general directors and their assistance . The study included the entire research community due to the limited number of the sample reached (60) individuals. The researcher approved the questionnaire as a research tool prepared by him. Depending on the mentioned authorities and powers, he used the weighted mean, the seminal weight, standard deviation, and Pearson correlation to analyze his research data. the results showed a weakness of many general directorates of education in implementing the power granted to them by law due to their weak staff ,lack of experience on one hand , and the higher authorities stick to these power on other hand , or weak ownership of the required resources and tools .

The study concluded with many recommendations, the most important are:

- 1 – The importance of knowledge and conviction by all actors of the principle and mechanism of delegating power.
- 2 – That the delegation of powers requires the presence of educational leaders with a high degree of willingness and self – confidence and ability to undertake required tasks.

Key words: power, delegation, administration centralization decentralization, governorate councils.