

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات

التعليمية

إعداد

د. عبدالحق بن خالد جيتو

مشرف اللغة الانجليزية بمدارس الهيئة الملكية ينبع

المجلة التربوية. العدد الثامن والخمسون. فبراير ٢٠١٩م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على مستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي في مدارس الهيئة الملكية بينبع، ومعرفة ما أن كان هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ حول مستويات المشاركة في صناعة القرار بمدينة ينبع الصناعية تبعاً لاختلاف طبيعة العمل، ووضع تصور مقترح لآليات تفعيل المشاركة في عملية صناعة القرار التربوي في المؤسسات التعليمية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات والتي تضمنت مستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي، تكونت عينة الدراسة من ٣٢ فرداً منهم ١٤ مشرفاً تربوياً و ١٨ قائد مدرسة. وأسفرت نتائج الدراسة الى أن القادة التربويين يمارسون مبدأ المشاركة في صنع القرار بدرجة متوسطة، وأن أكثر مستويات المشاركة في صناعة القرار ممارسة هي دعوة القائد المرؤوسين لعقد اجتماع لاستطلاع آراء ومقترحات المرؤوسين ثم يتخذ قراره بعد ذلك في ضوءها، في حين أن أقل مستويات المشاركة في صناعة القرار ممارسة هي نقل مسؤولية صنع القرار إلى المجموعة والعمل قائداً لها مشاركاً في المناقشات والمداولات تاركاً سلطة اتخاذ القرار للمجموعة، كما لم توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المشرفين التربويين وقادة المدارس حول ممارسة مبدأ المشاركة في صناعة القرار التربوي تبعاً لطبيعة العمل. وتأسيساً على ذلك قام الباحث ببناء تصوراً مقترحاً لآليات تفعيل مبدأ المشاركة في صناعة القرار التربوي بالاستناد الى ثلاث محاور هي الاستعداد والجدوى والكلفة.

الكلمات المفتاحية: صنع القرار، مستويات المشاركة، آليات تفعيل.

المقدمة:

يعد صنع القرار من أهم وظائف الإدارة التعليمية، والوسيلة التي يتم من خلالها إطلاق المبادرات وبناء البرامج والمشاريع، والمخرج النهائي لتفاعل مكونات النظام التربوي. فصنع القرار هو العامل المشترك بين جميع عمليات الإدارة بدءاً من التخطيط وانتهاءً بالتقويم. ولقد تطورت عملية صناعة القرار بتطور الممارسات الإدارية وأصبحت ملازمة لها وتأثرت بمفاهيم ومدارس الإدارة ونظرياتها المتعددة.

وتتطلب عملية صناعة القرار ترابطاً وتكاملاً تامين بين جميع مراحلها بدءاً من تحديد المشكلة إلى اتخاذ القرار. كما تتطلب أيضاً تفاعلاً بين القائد التربوي والعاملين معه لإمداد هذه العملية بالمعلومات والخبرات والمقترحات وإثراء البدائل ليكون القرار المتخذ أكثر رشداً وأقل مخاطرة، وفي هذا الصدد يشير دركر (Drucker, 2008) أن جميع القرارات تحمل في طياتها نوعاً من المخاطرة إذ يتم خلالها توظيف الموارد والطاقات لنتائج غير معلومة العواقب، فإذا اختل عنصر واحد من عناصر عملية صناعة القرار، فسيكون نتيجة القرار الفشل الذريع، لذا فإن من الضرورة بمكان تبني الأساليب الملائمة وإتباع الخطوات العلمية لعملية صناعة القرار حتى تقل معدلات المخاطرة ويحظى القرار بفرص أكبر للنجاح.

وتعد المشاركة من أهم مقومات نجاح عملية صنع القرار، فقد أشار مرسى (٢٠٠١) إلى أن عملية صنع القرار هي حصيلة جهد جماعي مشترك يتعاون فيه الأفراد المعنيون في الموضوع، لدراسته من جوانبه المتعددة وجمع معلوماته وبياناته لتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى قرار يحقق أهداف المنظمة ويعبر عن طموحاتها. أكدت ذلك الطويرقي (١٤١٨) حينما جعلت مبدأ المشاركة من أهم دعائم تنمية روح الفريق الواحد الذي يسهم في دفع عجلة سير العملية التعليمية والتربوية وجعل جميع الأفراد أعضاء فاعلين يشعرون بالراحة والطمأنينة والالتفاف حول قيادتهم. كما يتفق ذلك مع ماخلص إليه مونديل (Mondale, 2010) في أن ممارسة مستويات أعلى من المشاركة في صناعة القرار تسهم بشكل ملحوظ في تحقيق أهداف المنظمة وبناء قيم القيادة التشاركية.

ويشير العديد من الباحثين على أهمية المشاركة في صناعة القرار لمواجهة ما يحدث بالمنظمة من مخاطر ومستجدات. إذ جاءت دراسة اليحيوي (٢٠٠٣) لتسير على هذا النهج من خلال تأكيدها على أهمية المشاركة في صناعة القرار في الأزمات وما يستجد من ظروف. كما شددت دراسة الجهني (٢٠١٠) على ضرورة تكوين فريق لإدارة الأزمات في المدرسة، وتدريبهم وتثقيفهم بحيث يكون الفريق جاهزاً في أي وقت لمواجهة الأزمات وتنفيذ القرارات.

والمأمل لمبدأ المشاركة في صناعة القرار في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة يجد أنها عملية تكاملية تمثلت في مفهوم الشورى قال المولى عز وجل في قوله (وأمرهم شورى بينهم) الشورى (آية ٣٨). كما جسدها الرسول صلى الله عليه وسلم في جميع الأمور التي تخص المسلمين، فكانت من أبرز المبادئ التي أكد عليها ومارسها أصحابه الكرام رضوان الله عليهم بأمر إلهي قال تعالى (وشاورهم في الأمر) آل عمران (آية ١٥٩). فالشورى سلوك مهم ارتقى بالممارسات الإدارية الإسلامية وابعدها عن الأخطاء من خلال التوفيق بين الآراء والتقريب بين وجهات النظر ودراسة ما يحيط من ظروف للخروج بقرار صائب يرتضيه الجميع، خاصة عند اختلاف الآراء ووجهات النظر فيما يستجد من قضايا ومواقف لم يألّفها النظام ولم يتم التيقن من عواقبها.

وعند النظر إلى عملية صنع القرار من منظور الفكر الإداري، يتضح أنها تطورت بتطور نظريات الإدارة، فعند تحليل ما أورده عريفج (٢٠٠٤) يتضح أن عملية صنع القرار عند تايلور ارتكزت على مبدأ الالتزام بالخطوات العلمية لصنع القرار والبعد عن الاجتهادات الشخصية والانطباعات العامة، ويشاركه في هذا الجانب هنري فايول الذي يرى أن عملية صنع القرار يجب أن تكون في إطار محدد من المبادئ الإدارية التي أوردها في نظريته. ويعد أوريك أول من دعا إلى التوجه نحو المشاركة في اتخاذ القرار، بل يرى أن القرار لا يكون ناجحاً إن لم تتم صناعته في ضوء مشاركة جميع المعنيين (العطاس، ٢٠٠٩)، ويرى أن هذه المشاركة هي من يكشف عن البدائل الأخرى التي تغيب بال قائد المنظمة، يشاطره في هذا القول شستر برنارد الذي ركز على دور المرؤوسين في صنع القرار.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعتبر المشاركة في صناعة القرارات من ابرز المبادئ التي ينادي بها علماء التربية ويؤكد عليها ممارسي العمل الاداري، لما تحقّقه من اشباع لحاجات العاملين النفسية والاجتماعية ولما تضيفه من اثراء ورشد للقرارات. كما أكدت العديد من الدراسات كالجهنّي (٢٠١٠) واليحيوي (٢٠٠٣) على ضرورة حث القادة التربويين على ممارسة مبدأ المشاركة في صنع القرار والتوجه نحو الاساليب العلمية في جميع خطوات صناعة القرار. ويرى تشي يونغ (Chi Keung, 2008) ان إشراك المعلمين في عملية صنع القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام وإدراك عبء العمل، وهو ما أكد عليه الاشهب (٢٠٠١) الذي خلص إلى أن هناك علاقة بين مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية ودرجة انتمائهم لمهنة التعليم. وجاءت دراسة خليل (٢٠٠٠) لتؤكد أن قائد المدرسة يهتم بمشاركة وكيل المدرسة والمعلمين الأوائل في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالأمر الفنيّة، ولا يتخذ قراراً إلا في حضور كافة الأطراف المعنية بالقرار، ويفضل القرارات التي تتخذ بطريقة جماعية، كما أوضحت الدراسة أن هناك عدد قليل من قادة المدارس يفضلون اتخاذ القرار بطريقة فردية. إلا أن عند استقراء واقع الميدان التربوي من خلال ما أجراه الباحث من ملاحظة ومقابلات مع قادة المدارس والمشرّفين التربويين، اتضح ان المشاركة في صنع القرار لا تعدوا أن تكون عملية شكلية للممارسات الادارية لإضفاء الطابع الديموقراطي وتقدير الجوانب الانسانية في العمل. كما أشار العديد من المعلمين أن القادة التربويين لا يشركوهم في صناعة قرارات المدرسة، وهذا ما أكدته دراسة العمري (١٤٢٢) في أن المعلمون يشاركون بدرجة ضعيفة في صناعة القرارات. وقد أشار العديد من القادة التربويين أن معظم القرارات تتخذ من قبل الرئيس، وعادة ما يلجأ للمشاركة في صنع القرار عندما يريد تفويض بعض المهام التي تثقل كاهله، أو في المواقف التي يتحاشى فيها تحمل مسؤولية الانفراد في اتخاذ القرار. وهذا يتفق مع ما إشارة إليه العمري (٢٠١١) في أن قادة المدارس يميلون إلى إشراك العاملين ذوي الكفاءات العالية في صناعة القرارات الاستراتيجية.

وتختلف أهمية المشاركة في صناعة القرار باختلاف خصائص المجتمع وثقافته. فقد خلصت دراستي ساركوت (Sarkute, 2010) والعاودة (٢٠٠٧) إلى أن عملية المشاركة في صناعة القرارات تتأثر في المقام الاول بالسياسة والايولوجية السائدة في النظام، مشيرين

إلى الدور الذي تلعبه الثقافة في عملية صنع القرار. إلا أن بيكر وبلامر (Becker and Plamer, 2009) يقللان من تأثير الثقافة على عملية المشاركة في صنع القرار ويعزيان التأثير الأكبر إلى طبيعة مجال العمل، إذ أظهرت نتائج دراستهما تأثير أقل من المتوقع للثقافة في صناعة القرار. لذا أوصيا بضرورة اجراء دراسات حول دور الثقافة في تحديد مستويات المشاركة في عملية صنع القرار.

وبحسب ما أجراه الباحث من مقابلات، يرى بعض القادة التربويين أن المشاركة في صناعة القرار لا تكون على صورة واحدة وإنما تتضمن العديد من المستويات تبدأ من الاستئناس بوجهات نظر المرؤوسين وتنتهي بالمشاركة الكاملة في جميع عمليات صناعة القرار اعتماداً على طبيعة القرار وظروف الموقف. كما أن دائرة المشاركة في صناعة القرار تتفاوت من التفرد في صناعة القرار إلى إشراك بعض المعلمين، وقد تتسع لتشمل جميع أفراد المنظمة وذلك بحسب طبيعة القرار وأهميته والظروف المؤثرة عليه. ومن ذلك يتضح أن القائد التربوي هو من يقدر مستوى المشاركة في صناعة القرار طالما يتحمل مسؤولية ما يتخذه من قرارات.

إلا عند النظر فيما أورده مطاوع وحسن (٢٠١١) يتضح أن رجل الادارة يجب أن يكون ضابطاً لعملية اتخاذ القرار وليس متفرداً بها، وذلك لجعل قراراته أكثر فاعلية، فكلما زادت الآراء في اتخاذ القرار كلما كان القرار المتخذ أقرب إلى الصواب وكانت الجماعة اقدر على فهم مغزاه وهدفه وأكثر تحمسا لتنفيذه. وهو ما أوصت به دراسة العتيبي (٢٠٠٧) في أهمية امتلاك رجل الادارة لمهارة الحوار والقدرة على توظيفها في إدارة عملية صنع القرار بما يضمن مشاركة جميع الاطراف والتوفيق بين مختلف الآراء. وعليه فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي في مدارس الهيئة الملكية بينبع ؟
- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ حول مستويات لمبدأ المشاركة في صناعة القرار بمدينة ينبع الصناعية تبعاً لاختلاف طبيعة العمل؟
- ما التصور المقترح لآليات تفعيل المشاركة في عملية صناعة القرار التربوي في المؤسسات التعليمية؟

أهداف الدراسة:

وتهدف الدراسة إلى معرفة أكثر وأقل مستويات المشاركة في صناعة القرار ممارسة، وما إن كان لطبيعة عمل قائد المدرسة أو المشرف التربوي دور في ممارسة مبدأ المشاركة في صناعة القرار. وذلك من أجل بناء تصور مقترح لآليات تفعيل المشاركة في عملية صناعة القرار التربوي في المؤسسات التعليمية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسهم في توفير وجهة النظر الموضوعية لكل من المشرفين التربويين وقادة المدارس عن مستويات ممارسة المشاركة في صناعة القرار مما يسهم في الرقي بجودة ورشد القرارات التربوية. كما قد تعطي التربويين والباحثين تصورا واضحا عن مستويات المشاركة في صناعة القرار في الميدان التربوي. وما إن كان لطبيعة عمل رجل الإدارة تأثير على مستوى المشاركة في صنع القرار. كما قد يمثل تصورها المقترح أسهاماً علمياً يساعد في الارتقاء بالممارسات الإدارية والإنسانية في المجتمع التربوي.

مصطلحات الدراسة:

يعرف الباحث مصطلحات الدراسة إجرائياً على النحو التالي:
صنع القرار: عملية تفاعلية ديناميكية تتضمن العديد من الاجراءات المترابطة تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي باتخاذ القرار.
المشاركة في صنع القرار: إسهام العاملين في المنظمة والمعنيين بالقرار في جميع خطوات ومراحل صناعة القرار من أجل اتخاذ قرار رشيد يلتزم الجميع في تنفيذه.
وتبنت الدراسة الحالية المفاهيم الإجرائية للمصطلحات السابقة.

حدود الدراسة:

- تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول مستويات المشاركة في صناعة القرار.
 - الحدود البشرية: شملت الدراسة قادة المدارس والمشرفين التربويين في مدارس الهيئة الملكية بينبع.
 - الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بينبع.

- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨هـ /

١٤٣٩هـ

الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري للدراسة أبرز ما يتعلق بالمشاركة في صنع القرارات في المؤسسات التربوية. كما تضمن الدراسات السابقة التي تناولت المشاركة في صناعة القرار بحسب الحاجة في اليها السياق.

إن صنع القرار عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف، الذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار والحلول الممكنة لها، بأقل تكلفة في الوقت والجهد، وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي (البديري، ٢٠٠١). ويعرف الحميضي (٢٠٠٧: ٢٢) المشاركة في صنع القرار على أنها "اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل مسؤولياتها المنوطة بها" ويرى الباحث أن تحقيق التوافق والرضا بين جميع الأطراف لا يمكن أن يتم إلا من خلال تضافر جهود جميع المعنيين بالقرار التربوي من تربويين وأولياء أمور ومؤسسات المجتمع وتحقيق مشاركتهم في جميع مراحل صناعة القرار. وبالنظر فيما أورده كنعان (٢٠٠٣) يتضح أن المشاركة في صنع القرار هي دعوة القائد لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة أحد المشكلات التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية .

أما شعث ونشوان (٢٠٠١: ٢٣٦) فيرى أن المشاركة في صنع القرار هي " التعاون البناء والمثمر بين قادة المدارس والمعلمين على اتخاذ القرارات المدرسية من أجل توفير الوقت والجهد والتكلفة". وبالرغم من تعدد مفاهيم المشاركة في صناعة القرار واختلافها إلا أنها تتفق على أن ما يعنيه هذا المفهوم هو إسهام المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات. من خلال إتاحة الفرصة لأفراد المنظمة للأداء بآرائهم ومبرياتهم حيال موضوع ما والاستفادة من خبراتهم مما يسهم في رشد ما يتخذه قائد المنظمة من قرارات ويحقق رضا جميع الاطراف. وفي هذا الصدد يشير الشقصي (٢٠٠٥) أن كل فرد يحتاج إلى مساعدة ومعونة وآراء الآخرين سواء كانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين، فالفرد ويغض النظر عن مستوى تعليمه أو نضجه لا يمكنه أن يحيط

بكل جوانب القضايا التي يواجهها سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة، ويهدف إيجاد حلول لتلك المشكلات لا بد من مشاركة الآخرين، وعليه فإن المشاركة تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة. ويرى إيفيرارد وآخرون (Everard et al, 2006) أن المشاركة في صنع القرار التربوي تسهم في تحقيق العديد من الأهداف، أهمها تنوع مصادر المعلومات والمعارف، ومضاعفة وجهات النظر المختلفة التي تسهم في البعد عن التحيز في الآراء، وتساعد في تنمية وتطوير مهارات صنع القرار لدى المشاركين، كما تتيح للقادة التربويين فرص الانتفاع من تنوع خبرات المشاركين في صنع القرار ومهاراتهم في حل المشكلات، وتسهم في تحقيق الالتزام في تنفيذ القرار لأن المشاركين أكثر فهماً له وحرصاً على نجاحه.

أما غنيم وأحمد وطيبة (٢٠١٠) فيرون أن أهمية المشاركة في صنع القرارات تكمن في أن إتاحة الفرصة للمشاركة تمثل عنصراً مهماً في رفع معنويات المعلمين وحماسهم للنظام المدرسي. وأن المشاركة في صنع القرار ترتبط ارتباطاً وثيقاً برضا المعلم عن مهنة التعليم. فالمعلمون يفضلون القادة الذين يشركونهم في صنع القرار. كما أن المشاركة تساعد على زيادة الاسهامات الايجابية والإقلال من النتائج السلبية في صنع القرار. ومن خلال المشاركة يكتسب القائد التربوي العديد من المهارات كمعرفة الظروف التي يجب إشراك المعلمين فيها لصنع القرار، وكيفية تشكيل مجموعات صنع القرار، وغيرها من مهارات إدارة عملية صنع القرار.

ينضح مما سبق أهمية المشاركة في صنع القرار ودورها في بناء العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، إلا أن المحلل للواقع التربوي يجد أنها أحياناً لا تمارس وفق ما يقتضيه الأدب التربوي والإداري. وإنما تمارس كعملية يُجامل من خلالها أفراد المنظمة إشباعاً لحاجاتهم النفسية والاجتماعية. فمن خلال ما أفاد به بعض المشرفين التربويين وقادة المدارس والمعلمين، ومن خلال مشاهدات الباحث للميدان التربوي، تنبئ أن المشاركة في صنع القرارات لا تتم في جميع عملياتها. فبعض المعلمين يرون أنهم يُشركون في عملية التعرف على المشكلة وتحديدها وجمع المعلومات حولها. إلا أن الرؤساء ينفردون في تحديد معايير تقييم البدائل واتخاذ القرار. مما جعل مفهوم المشاركة في صنع القرار عملية شكلية لإرضائهم وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وإشعارهم بالإنتماء للمؤسسة. وفي حقيقة

الامر يتخذ الرؤساء القرارات النابعة من قناعاتهم ومعتقداتهم ووفقاً لتقييمهم الشخصي للمواقف وفي ضوء ذلك يوجهون عملية صنع القرار لتسير وفق قناعاتهم ومعتقداتهم في جميع خطواتها. ويرى الباحث أن تأثير القائد التربوي يهيمن في توجيه ورسم جميع خطوات صنع القرار فغالباً ما يقوم بتحديد المشكلة بالمفهوم والشكل الذي يراه ويصوره للمرؤوسين. ويطلب منهم جمع معلومات غالباً ما تكون محددة عن المشكلة. ثم اقتراح معايير للحكم على النتائج في ضوء تقييمه للمشكلة وأبعادها، ومن ثم يتم البحث عن بدائل ويتم اختيار البديل في ضوء المعايير التي قام هو بصياغتها. وعادة ما يبدي القائد تفضيله لأحد البدائل مما يدفع العديد من المرؤوسين لتأييد ذلك البديل.

وعلى الرغم من اتفاق العديد من الأدبيات على أن المشاركة من أفضل الطرق لصناعة قرار رشيد، إلا أن المشاركة في صنع القرار تكون على درجات ومستويات متفاوتة ومن خلال استقراء ما خلص إليه كل من تاننبوم وآخرون (Tannenbaum et al, 1980) ودركر (Drucker, 2008) وعاشور (١٩٨٤ : ٢٨٤) وحافظ (٢٠٠٣ : ١١٣) وحرز الله (٢٠٠٧ : ٣٨) وإيفيرارد وآخرون (Everard et al, 2006) ومن خلال ما أفاد به المشرفون التربويون وقادة المدارس حول مستويات المشاركة في صناعة القرارات يمكن تلخيص أبرز مستويات صنع القرار فيما يلي:

- ١- صنع القرار فردياً ثم تبليغه للمرؤوسين: حيث يقوم القائد بصنع القرار منفرداً ثم يبلغه للمرؤوسين ولا تحتوي عملية التبليغ على شرح أسباب القرار أو إقناعهم به أو استمالتهم لقبوله.
- ٢- صنع القرار ثم شرح مبرراته: هنا لا يكتفي القائد بإعلام المرؤوسين وإنما يحاول أن يسوق لهم القرار بأن يشرح مبرراته وملابساته ويستميلهم لقبوله، ويعمل على التخفيف من وقع انفراده بالقرار خوفاً من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار وعدم تعاونهم في تنفيذه بإبراز أسبابه وأهم ميزاته.
- ٣- صنع القرار ثم دعوة المرؤوسين لإجراء حوار حوله: يقوم القائد بعد صنع القرار بفتح حوار مع المرؤوسين للتعرف على استفساراتهم بشأن القرار وآثاره، ويقوم بالرد على هذه الاستفسارات لإزالة خوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم واقتناعهم بالقرار.

- ٤- أيهام المرؤوسين بالمشاركة ومحاولة توجيه عملية صنع القرار نحو قرار معين بالتأثير الغير مباشر على آرائهم من خلال إخفاء أو تهويل بعض الحقائق.
 - ٥- صنع الرئيس لقرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحًا لإمكانية تغييره : وذلك بعرض المشكلة وبدائل حلها وأنسب هذه الحلول القرار المبدئي ثم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للإدلاء بآرائهم التي قد تدفع القائد إلى تعديل قراره أو اختيار أحد البدائل الأخرى، ولكن يحتفظ القائد هنا بسلطة البت النهائي في الأمر.
 - ٦- دعوة القائد لمرؤوسيه لعقد اجتماع عندما يقتضي الموقف، ويقوم باستطلاع آرائهم لحل مشكلة معينة ويدعوهم لتقديم مقترحات ثم يتخذ قراره بعد ذلك في ضوء تلك المقترحات.
 - ٧- نقل مسئولية اتخاذ القرار من الرئيس إلى المجموعة حيث يعمل قائدًا لها مشاركًا في المناقشات والمداولات تاركًا سلطة اتخاذ القرار للمجموعة.
 - ٨- تفويض الأمر للمرؤوسين : يقوم الرئيس هنا بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءًا من تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار.
- ويتضح مما تم عرضه أن هناك العديد من المستويات للمشاركة في صنع القرار بدءًا من المشاركة الصورية في عملية صنع القرار مرورًا بالإسهام في بعض خطوات عملية صنع القرار وانتهاءً بالمشاركة التامة في كل خطوة من خطوات عملية صنع القرار، وأن مستوى المشاركة يتحدد من خلال نمط الإدارة المتبع في المنظمة وطبيعة العاملين فيها، فالقائد التسلطي ينفرد في صناعة القرار أو يتخذه بمشاركة مجموعة مقربة إليه من العاملين في حين أن القائد الديمقراطي التشاوري يميل دائمًا إلى نقل مسئولية اتخاذ القرار إلى فريق العمل، ويكون قائدًا لعملية صنع القرار ومشاركًا في المناقشات والمداولات تاركًا سلطة اتخاذ القرار للمجموعة، أما القائد الفوضوي الترسلني فدائمًا ما يترك عملية صناعة القرار برمتها للعاملين بدءًا من تحديد المشكلة إلى صناعة القرار، فغياب الدور القيادي أبرز ما يميز النمط الترسلني. وهذا ما خلص إليه مور (Moore, 2009) من أن نمط القيادة يؤثر بشكل مباشر على أسلوب صناعة القرار في المنظمة
- وتتأثر عملية المشاركة في صنع القرار بنوعية القرار المراد صناعته، فمن خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع قادة المدارس والمشرفين التربويين أفاد العديد منهم أنهم

يميلون لتفعيل مبدأ المشاركة في صناعة القرار في حالات القرارات الاستراتيجية والقرارات عالية الخطورة للتأكد من رشد القرار ومحاولة التقليل من مخاطرة التفرد في صنع القرار، في حين أن القرارات المبرمجة ومنخفضة الخطورة عادة تقل فيها مستويات المشاركة. كما تتأثر عملية صناعة القرار بمدى توفر المعلومات اللازمة لصناعة القرار ونوعيتها، فالقرارات التي يكون فيها شحاً في المعلومات عادة ما يلجأ فيها القائد إلى المشاركة من أجل إثراء عملية صنع المعلومات بأكبر قدر من المصادر والخبرات.

ويرى الباحث من خلال ما أورده ومن خلال ما أجراه من مقابلات مع القادة التربويين أن عملية المشاركة في صناعة القرار عملية نسبية تختلف مستوى ممارستها باختلاف المواقف والظروف، ويجب على القائد أن يمتلك العديد من المهارات عند ممارسة مبدأ المشاركة في صناعة القرار، أهمها القدرة على الحكم الصائب وحسن التصرف وسرعة البديهة والقدرة على القيادة الفاعلة. كما أن هناك أسباباً تؤدي إلى فشل وانهاية عملية المشاركة في صناعة القرار، أهمها ما أشار إليها عامر (٢٠١٢) من ضعف إدارة القائد لعملية صنع القرار. وعدم امتلاك المجموعة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وافتقادها لمهارة الحوار والنقاش، واختلاف أهدافها ومصالحها.

وبالرغم من مناداة العديد من الباحثين والتربويين بأهمية المشاركة في صناعة القرارات، لبناء مجتمع تربوي متكامل يهتم بآراء ومقترحات العاملين وتفعيل أدوارهم والاستفادة بخبراتهم في فيما يستجد من مواقف وما تواجهه المؤسسة من ظروف، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تثني رجل الإدارة من ممارسة مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار حددها البوهي (٢٠٠١: ٦٧) فيما يلي:

(١) أنها تستنزف وقت المؤسسة للاجتماع بالمشاركين في صناعة القرار والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم.

(٢) أنها قد تستغل ستاراً لفرض رأي فرد واحد عندما يكون مثل هذا الفرد مسيطراً على الجماعة.

(٣) أن القرارات التي تتخذ من قبل أناس متعددين ومختلفي الآراء تميل غالباً إلى الجانب التوفيق بين الآراء واختيار الحلول التي تعمل على إرضاء جميع الأطراف بدلاً من الحل الصحيح والقرار النابع من الموضوعية التي لا تخضع للضغوط.

- ٤) أن هذا الأسلوب قد لا يتيح الفرصة لبروز قيادة قوية مؤثرة إذ إن المجموعة تحاول أن تملك حق البت في الأمور.
- ٥) أنها تفتح المجال للمناورة داخل الجماعة والتمحور حول رأي أو أكثر أو حول شخص ما من الجماعة وقد يكون الفوز للرأي الذي يتقن أصحابه المناورة والدفاع عن رأيهم بأية طريقة وليس للحل الأصح.
- ٦) إن هذا الأسلوب يضعف السلطة الإدارية في المؤسسات ويجعلها تحت سيطرة المجموعة.
- ٧) أن أسلوب المشاركة قد يتحول إلى وسيلة لضياح المسؤولية وخاصة عند وقوع أخطاء فادحة في القرارات المتخذة فلا يكون من السهل محاسبة مجموعة من الناس قد تكون كبيرة في حين لا يرد ذلك في القرارات الفردية.
- ٨) احتمال زيادة طموحات المعلمين والتلاميذ واتساع توقعاتهم إلى المشاركة في مجالات أخرى لا تتناسب طبيعتها مع إشراكهم فيها.
- ٩) احتمال فهم المعلمين والتلاميذ سبب المشاركة على أنه قلة خبرة القائد أو قلة كفاءته وضعف ثقته بنفسه.

منهج الدراسة:

- أُتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى وصف وتفسير الظاهرة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، ٢٠٠٦)، وذلك للتعرف على مستويات ممارسة مبدأ المشاركة في صناعة القرار بمدارس الهيئة الملكية بينبع اعتماداً على ما يلي:
- ١- دراسة نظرية في الكتب والدوريات المتعلقة بعملية صناعة القرار في المؤسسات التربوية.
 - ٢- دراسة ميدانية من خلال استبانة لممارسة القادة التربويين لمستويات المشاركة في صناعة القرار.

مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة (المشرفين التربويين وقادة المدارس) من (٣٢) فرداً في مدينة ينبع الصناعية. حيث بلغ مجتمع الدراسة الأصلي للمشرفين التربويين (١٤) مشرفاً تربوياً، و(١٨) لقادة المدارس.

عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة نظراً لصغر حجمه، ولقد بلغ عدد أفرادها (٣٢) فرداً على النحو التالي:

جدول رقم (١)

أفراد عينة الدراسة وفقاً للمجتمع الأصلي في مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع

الوظيفة	المجتمع الأصلي	العينة	النسبة المئوية
مشرف تربوي	١٤	١٤	١٠٠%
قائد مدرسة	١٨	١٨	١٠٠%
المجموع	٣٢	٣٢	١٠٠%

يتضح من الجدول رقم (١) أن عينة قادة المدارس بلغت (١٨) قائداً يمثلون كامل المجتمع الأصلي لقادة المدارس، وبلغت عينة المشرفين (١٤) مشرفاً يمثلون كامل المجتمع الأصلي للمشرفين التربويين.

خصائص عينة الدراسة:

تشتمل المعلومات لعينة الدراسة من المشرفين التربويين وقادة المدارس والمعلمين على ما يلي: (الوظيفة، والخبرة العملية في التعليم، والمرحلة التعليمية، والمشاركة في الدورات التدريبية، والمؤهل العلمي، والإعداد التربوي). انظر الجدول رقم (٢)

جدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة تبعاً للوظيفة والخبرة العملية والإعداد التربوي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة	مشرف تربوي	١٤	٤٣.٨%
	قائد مدرسة	١٨	٥٦.٢%
	المجموع	٣٢	١٠٠%
الخبرة العملية	أقل من ٥ سنوات	٠	٠%
	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٠	٠%
	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	٧	٢١.٨%

من ١٥ سنة فأكثر	٢٥	٧٨.٨%
المجموع	٣٢	١٠٠%
المؤهل العلمي		
دبلوم الكليات المتوسطة	٠	٠%
بكالوريوس	٢٤	٧٥%
ماجستير	٦	١٨.٨%
دكتوراه	٢	٦.٢%
المجموع	٣٢	١٠٠%
الاعداد التربوي		
تربوي	٣٠	٩٣.٨%
غير حاصل على مؤهل تربوي	٢	٦.٢%
المجموع	٣٢	١٠٠%

يتضح من الجدول رقم (٢) ما يلي:

- إن عينة المشرفين التربويين تمثل (٤٣.٨%) من إجمالي العينة في حين بلغت نسبة قادة المدارس (٥٦.٢%) من أفراد العينة المشاركين في الدراسة.
- أن جميع أفراد عينة الدراسة تتراوح خبراتهم العملية من (١٠) إلى (١٥) سنة فأكثر. فبلغت نسبة من خبراتهم من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة (٢١.٨%). أما أفراد عينة الدراسة الذين تراوحت خبراتهم من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة فأكثر (٧٨.٨%) من إجمالي أفراد العينة الدراسة.
- أن معظم أفراد عينة الدراسة حاصلين على مؤهل بكالوريوس إذ أن نسبتهم (٧٥%) في حين أن (١٨.٨%) من أفراد عينة الدراسة حاصلين على الماجستير، أما الحاصلين على الدكتوراه فجاءت نسبتهم (٦.٢%).
- أن معظم أفراد عينة حاصلين على الاعداد التربوي، فنسبة الحاصلين على الاعداد التربوي (٩٣.٨%) في حين أن (٦.٢%) لم يخضعوا للإعداد التربوي.

أداة الدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة طبقت على كل من المشرفين التربويين وقادة المدارس، كما هدفت الاستبانة للتعرف على ما يلي:
- المعلومات الأولية عن أفراد عينة الدراسة وتتضمن الوظيفة، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي والإعداد التربوي.
 - عبارات الاستبانة حول ممارسة مستويات المشاركة في صنع القرار.
- البناء الأولي لعبارات الاستبانة:

تم بناء أداة الدراسة لاستطلاع آراء أفراد عينة الدراسة من خلال:

- ١) تحليل عملية صنع القرار لمعرفة دورها في تحقيق أهداف العمل التربوي، وذلك من خلال الاطلاع على الكتابات والدراسات العربية والأجنبية واللوائح والأنظمة ومنشورات الإشراف التربوي والقيادة المدرسية الصادرة من وزارة التعليم.
- ٢) الربط بين الإطار النظري والدراسات السابقة لمستويات المشاركة في صنع القرار، وتحتوي الاستبانة أيضا على سؤال مفتوح يتعلق باقتراحات العينة حول المشاركة في صناعة القرار.

صدق أداة الدراسة:

ويقصد به أن تقيس الأداة ما صممت لقياسه فقط، ولا تقيس غيره (العساف، ٢٠٠٦: ٤٢٩). وقد تم تحقيق ذلك من خلال تطبيق الصدق الظاهري، فبعد أن تم بناء أداة الدراسة بصورتها الأولية قام الباحث بتوزيعها على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من تخصص الإدارة التعليمية. ولقد بلغ مجمل عدد المحكمين (١٥) محكماً، استجاب منهم (١٠) محكماً، وذلك لإبداء رأيهم تجاه أداة الدراسة، وتحكيمها من حيث وضوح العبارة وانتمائها للمجال، ومن صلاحية عباراتها للاستخدام، وكذلك للحكم على معيار التدرج لقياس عبارات كل مجال، ومدى مناسبة مجالات وعبارات الاستبانة للفئات المعروضة عليهم، وإضافة أي عبارة يرونها مهمة ولم ترد في الاستبانة، وكتابة أي اقتراح حول الاستبانة بصفة عامة. وقد أعتبرت نسبة (٨٠%) من آراء المحكمين معياراً للحكم على صلاحية العبارة، وفي ضوء نتائج آراء المحكمين تم قبول العبارات التي أتفق المحكمون على صلاحيتها وحذف العبارات التي أتفق المحكمون على أنها مكررة وتعديل صياغة العبارات المركبة.

ثبات أداة الدراسة:

يقصد به "استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة" (الضحيان وحسن، ٢٠٠٢: ١٩٧). ولتحقيق ذلك، تم تطبيق معادلة الفا كرونباخ (Cronbach alpha) على محاور الدراسة لمعرفة مدى ارتباط الاستبانة والمحاور ببعضها البعض، وباستخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) جاءت قيم معامل الفا كرونباخ على النحو التالي. انظر الجدول رقم (٣)

جدول رقم (٣)
قيم معامل الارتباط ألفا كرونباخ لثبات استبانة الدراسة

عبارات الاستبانة	قيمة كرونباخ ألفا
يصنع القائد القرار فردياً ثم يبلغه للمؤوسين لتنفيذه.	٠.٨٢
يقوم القائد التربوي بصنع القرار ثم شرح مبرراته وإقناعهم لقبوله خوفاً من احتمالات مقاومة المؤوسين للقرار وعدم تعاونهم في تنفيذه	٠.٨١
يقوم القائد التربوي بصنع القرار ثم يدعو العاملين لإجراء حوار للرد على استفساراتهم والتأكد من فهمهم للقرار	٠.٨٠
يعمد القائد التربوي إلى أيهام المؤوسين بالمشاركة من خلال توجيه عملية صنع القرار نحو قرار معين بالتأثير الغير مباشر على آرائهم وذلك بإخفاء أو تهويل بعض الحقائق.	٠.٨٠
يقوم القائد التربوي بصنع قرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره أو اختيار أحد البدائل الأخرى، ولكن يحتفظ القائد هنا بسلطة البت النهائي في القرار.	٠.٨٢
يقوم القائد بعقد اجتماع لاستطلاع آراء ومقترحات المؤوسين ثم يتخذ قراره بعد ذلك في ضوءها.	٠.٨١
يقوم القائد بنقل مسنولية صنع القرار إلى المجموعة والعمل قائداً لها مشاركاً في المناقشات والمداولات تاركاً سلطة اتخاذ القرار للمجموعة.	٠.٧٩
يفوض القائد الأمر برمته للمؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار	٠.٨٠
المتوسط العام	٠.٨١

يتضح من الجدول رقم (٣) أن قيمة معامل الارتباط لمستويات المشاركة في صنع القرار بلغت (٠.٨١)، وبدلالة إحصائية (٠,٠٠١). ويعد ذلك من الوجة الإحصائية عالياً وبدرجة كبيرة، مما يجعل أداة الدراسة صالحة للاستخدام.
الصورة النهائية للإستبانة:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

الجزء الأول: المعلومات الأولية لعينة الدراسة وتشمل الوظيفة والخبرة العملية في التعليم والمؤهل العلمي والإعداد التربوي.

الجزء الثاني: وخصص للمعلومات الأساسية للدراسة، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ٨ عبارات. وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) والمكون من خمس مستويات لقياس مستويات ممارسة القادة التربويين للمشاركة في صنع القرارات.

جمع المعلومات:

بعد أن أصبحت أداة الدراسة (الاستبانة) صالحة للاستخدام تم جمع المعلومات عن طريق إتباع الخطوات التالية:

- الحصول على موافقة إدارة الخدمات التعليمية بالهيئة الملكية لينبع لتطبيق أداة الدراسة.
- توزيع استبانات الدراسة من قبل الباحث على أفراد عينة الدراسة، وروعت القواعد التالية أثناء توزيع الاستبانات على عينة الدراسة:

- توضيح الغرض من الدراسة، وطريقة الإجابة عليها، وأهمية الدقة في تدوين المعلومات، وأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وليس من الضروري ذكر الاسم.

- تحديد تاريخ إعادة الاستبانة في مدة لا تتجاوز يومين (نظراً لضيق الوقت).
- تم مراعاة إجراءات تطبيق الاستبانة، حيث وضعت استبانة كل فرد من أفراد عينة الدراسة في ظرف خاص بها وطلب تغليف الظرف بعد الانتهاء من الإجابة حرصاً على الحصول على إجابات ذات مصداقية عالية

وبعد جمع الاستبانات تم التأكد من صلاحيتها للاستخدام وذلك بمراجعة أفراد عينة الدراسة لتعليمات تعبئة الاستبانة التالية:

- الإجابة على كامل الاستبانة بدقة وموضوعية.
 - وضع اجابة واحدة فقط للعبارة في معيار تدرج الإجابات.
- وبعد أن روجعت الاستبانات تم استبعاد الاستبانات غير الصالحة للاستخدام في الدراسة الحالية بناءً على:

- عدم الإجابة على بعض عبارات الاستبانة
 - تكرار إجابة العبارة الواحدة في أكثر من تدرج في معيار تدرج الاجابات
- وبذلك أصبحت عينة الدراسة الصالحة للاستخدام (٣٢) فرداً وبنسبة ١٠٠% من عينة الدراسة، موزعة على النحو التالي:

المعالجة الإحصائية:

بعد أن تم إدخال المعلومات في الحاسب الآلي ومراجعتها قام الباحث بتحليل معلومات الدراسة شخصياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

حيث أعطيت درجات محددة لكل حقل من حقول الإجابات، وقد أعطيت الإجابات المتعلقة بمستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي القيم الرقمية التالية: يمارس بدرجة كبيرة جدا (٥)، يمارس بدرجة كبيرة (٤)، يمارس بدرجة متوسطة (٣)، يمارس بدرجة ضعيفة (٢)، يمارس بدرجة ضعيفة جدا (١).

أستخدم الباحث الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للإجابة على تساؤل الدراسة الثاني. كما أستخدم معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم عرض النتائج من خلال تحليل ومناقشة الاجابة على تساؤلات الدراسة الإجابة على تساؤل الدراسة الاول: ما مستويات ممارسة القادة التربويين لمبدأ المشاركة في صناعة القرار بمدينة ينبع الصناعية ؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، انظر جدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء أفراد عينة الدراسة حول مستويات ممارسة التربويين لمبدأ المشاركة في صناعة القرار تنازليا

م	مستويات المشاركة في صنع القرار		افراد عينة الدراسة ن = ٣٢
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
٦	٣.٧	٠.٦٩	١
٨	٣.٦	١.١٧	٢
١	٣.٢	٠.٨٩	٣
٤	٣.١	١.٠	٤
٥	٢.٨	٠.٧٥	٥
٣	٢.٧	١.٠	٦
٢	٢.٦	٠.٩٩	٧
٧	٢.٦	١.١١	٨
	٣.٠٥	٠.٩٥	

يتضح من الجدول رقم (٤) أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول مستويات ممارسة القادة التربويين لمبدأ المشاركة في صناعة القرار بلغ (٣.٠٥) وهذا يشير إلى أن مستوى ممارسة القادة التربويين للمشاركة في صناعة القرار جاء بدرجة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع خلص إليه الأشهب (٢٠٠١) في أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية جاءت بدرجة متوسطة، كما تتفق هذه النتيجة مع الاسمري (٢٠٠٣) الذي خلص الى أن القادة يشركون المرؤوسين أحيانا في صناعة القرارات. إلا أنها تختلف مع ما توصل إليه البلوشي (٢٠٠٢) التي أجريت في سلطنة عمان في وجود ممارسة عالية ودائمة لعملية المشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية من قبل قادة المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل ، كما تختلف هذه النتيجة مع ما خلص إليه كل من نزال (٢٠٠٩) وعبدالرسول (٢٠١٠) والعتيبي (٢٠٠٧) وخليل (٢٠٠٠) في أن درجة ممارسة قادة المدارس لمبدأ المشاركة في صناعة القرار جاءت بدرجة كبيرة. وربما يرجع ذلك إلى اختلاف البيئة والثقافة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية. وقد يؤكد هذا الاختلاف ما خلص إليه كل من ساركوت (Sarkute, 2010) والعاودة (٢٠٠٧) في أن عملية المشاركة في صناعة القرارات تتأثر في المقام الاول بالثقافة والأيدلوجية السائدة في النظام.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما ذكره أفراد العينة من أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرار لا تفعل في جميع خطواتها وإنما بحسب ما يرى ضرورته القائد التربوي. وربما يعود ذلك إلى خبرة القادة التربويين في مدينة ينبع الصناعية إذ أن جميع أفراد العينة تتراوح خبراتهم ما بين الطويلة والطويلة جداً مما يؤثر على شعورهم بالقدرة على اتخاذ القرارات استنادا الى خبراتهم في العمل الإداري والميدان التربوي دون الرجوع الى مرؤوسيهـم.

أما فيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة حول مستويات ممارسة القادة التربويين لمبدأ المشاركة في صناعة القرار فيتضح من الجدول رقم (٤) أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (٣.٧) و(٢.٦)، وأن أكثر مستويات المشاركة في صناعة القرار ممارسة هي قيام القائد بعقد اجتماع لاستطلاع آراء ومقترحات المرؤوسين ثم يتخذ قراره بعد ذلك في ضوءها بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧). وأقلها ممارسة هي نقل مسؤولية صنع القرار إلى المجموعة والعمل قائداً لها مشاركاً في المناقشات والمداولات تاركاً سلطة اتخاذ القرار للمجموعة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦). وربما يعزى ذلك لعدم توزيع اختصاصات العمل

بين العاملين في المنظمة وعدم تشكيل فرق عمل لدراسة وصنع القرارات في مختلف الموضوعات. أو لعدم إدراك القائد التربوي لقدرات العاملين معه. أو قد يعود لعدم إدراك القادة التربويين لأهمية المشاركة في صنع القرارات وعدم معرفة أساليب تفعيلها وفق الاسس العلمية.

الإجابة على تساؤل الدراسة الثاني: هل توجد فروق دالة احصائيا حول مستويات ممارسة القادة التربويين لمبدأ المشاركة في صناعة القرار بمدينة ينبع الصناعية تبعاً لمتغير الوظيفة، انظر جدول رقم (٥)

جدول رقم (٥)

اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة حول دلالة الفروق لمستويات ممارسة القادة التربويين لمبدأ المشاركة في صناعة القرار تبعاً لاختلاف طيبة العمل

الدلالة الاحصائية عند ٠.٠٥	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	قائد مدرسة ن= ١٨		مشرف تربوي ن= ١٤		عبارات الدراسة
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة	٠.١١	٠.٥٣	٠.٨٠	٣.١٢	٠.٩٩	٣.٢٩	العبرة الاولى
دالة	٠.٠٣	٢.٢٨	١.١٦	٣.٠	٠.٧٠	٢.٢٥	العبرة الثانية
دالة	٠.٠٤	٢.١٤	٠.٦٨	٣.٠٦	١.١٦	٢.٣٥	العبرة الثالثة
دالة	٠.٠١	٣.٣٥	٠.٩٦	٣.٦٤	٠.٧٨	٢.٥٦	العبرة الرابعة
غير دالة	٠.٨٠	٠.٢٦	٠.٦٥	٢.٨١	٠.٦٣	٢.٨٨	العبرة الخامسة
غير دالة	٠.٠٩	١.٧٣	٠.٧١	٣.٨٧	٠.٦٢	٣.٤٧	العبرة السادسة
غير دالة	٠.٣٢	٠.٩٩	١.١٥	٢.٤٣	١.٠٧	٢.٨٢	العبرة السابعة
غير دالة	٠.٨١	٠.٢٣	١.٢٠	٣.٦٢	١.١٧	٣.٥٢	العبرة الثامنة
غير دالة	٠.١١	١.٦٣	٢.٣٦	٢٣.٧٥	٠.٢٦	٣.١	المتوسط العام

يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيمة ت = ٠.١.٦٣ للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول مستويات ممارسة التربويين لمبدأ المشاركة في صناعة القرار بمدينة ينبع الصناعية تبعاً للوظيفة (مشرف تربوي، قائد مدرسة) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً وهذا يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المشرفين التربويين وقادة المدارس حول ممارسة مبدأ المشاركة في صناعة القرار. وهذا يشير إلى أن المشرفين التربويين وقادة المدارس يمارسون مستويات المشاركة في صناعة القرار بنفس الدرجة بالرغم من اختلاف طبيعة أعمالهم وربما يعود ذلك إلى تقارب خبرات المشرفين التربويين وقادة

المدارس وتطابق تأهيلهم العلمي والتربوي إلى حد ما، إذ أن ٨١% منهم تتراوح خبراتهم بين (١٠ و ١٥ سنة)، و ٧٢% منهم حاصلين درجة البكالوريوس، كما أن ٩٣% منهم خضعوا لنفس برامج الاعداد التربوي التي تقدمه كليات التربية. وقد يعزى ذلك أيضا لصغر مجتمع الدراسة الذي قد يؤدي إلى تقارب التوجهات والخلفيات الثقافية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الاسمري (٢٠٠٩) في حين تختلف مع ما خلص إليه العمري (٢٠١١) في وجود فروق دالة حول مشاركة العاملين في صناعة القرار تعزى لمتغير الوظيفة. كما تختلف مع دراسة بيكر وبلامر (Becker and Plamer, 2009) اللذان يعزيان التأثير الأكبر إلى طبيعة مجال العمل. ولتحديد الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات المشاركة في صناعة القرار ؛ فيتضح من الجدول رقم (٥) أن قيمة (ت) غير دالة إحصائيا في العبارات التالية:

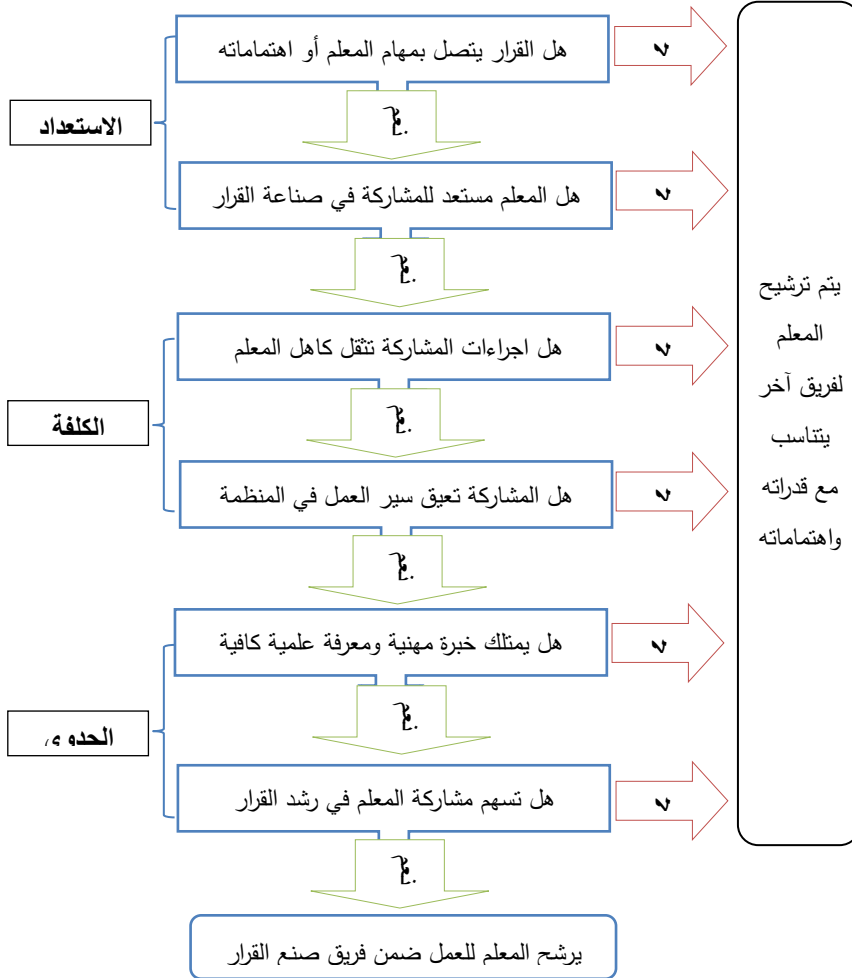
- يصنع القائد القرار فرديا ثم يبلغه للمرؤوسين لتنفيذه.
 - يقوم القائد التربوي بصنع قرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحا لإمكانية تغييره أو اختيار أحد البدائل الأخرى، ولكن يحتفظ القائد هنا بسلطة البت النهائي في القرار.
 - يقوم القائد بعقد اجتماع لاستطلاع آراء ومقترحات المرؤوسين ثم يتخذ قراره بعد ذلك في ضوءها.
 - يقوم القائد بنقل مسؤولية صنع القرار إلى المجموعة والعمل قائدا لها مشاركا في المناقشات والمداولات تاركا سلطة اتخاذ القرار للمجموعة.
 - يفوض القائد الأمر برمته للمرؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار
- مما يشير أن أفراد عينة المشرفين التربويين وقادة المدارس يمارسون هذه المستويات من المشاركة في صناعة القرار بنفس الدرجة. وأن اختلاف الوظيفة ليس له تأثير على هذه المستويات من صناعة القرار وجهة نظر أفراد عينة الدراسة والذي قد يعود للتقارب الفكري والثقافي والاجتماعي لأفراد عينة الدراسة. أما العبارات التالية:
- يقوم القائد التربوي بصنع القرار ثم شرح مبرراته وإقناعهم لقبوله خوفاً من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار وعدم تعاونهم في تنفيذه

- يقوم القائد التربوي بصنع القرار ثم يدعو العاملين لإجراء حوار للرد على استفساراتهم والتأكد من فهمهم للقرار
- يعتمد القائد التربوي إلى أيهام المرؤوسين بالمشاركة من خلال توجيه عملية صنع القرار نحو قرار معين بالتأثير الغير مباشر على آرائهم وذلك بإخفاء أو تهويل بعض الحقائق.

فجاءت دالة لصالح قادة المدارس مما يدل أن قادة المدارس يمارسون هذه المستويات من صناعة القرار أكثر من المشرفين التربويين. وتتفق هذه النتيجة مع ما خلص إليه نزال (٢٠٠٩) في وجود فروق دالة إحصائيا لصالح القادة في ممارسة مبدأ المشاركة في صناعة القرار. وربما يعود ذلك إلى حرص قادة المدارس على إشعار العاملين معهم بالمشاركة في صناعة القرار وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية لإشاعة جو الرضا العام وتحقيق مبادئ العلاقات الانسانية التي تسهم في خلق أجواء صحية داخل بيئة العمل تساعد على سير العمل بشكل جيد وتجنب الصراعات والنزاعات التي تنشأ نتيجة لتجاهل العاملين في المنظمة وعدم الاخذ بأرائهم ومقترحاتهم والتي تؤدي الى تدني الانتاجية وعرقلة سير الاعمال.

تم في هذا الفصل الإجابة على جميع تساؤلات الدراسة وسيتم في الفصل التالي استخلاص ابرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات ومقترحات. الإجابة على تساؤل الدراسة الثالث: ما التصور المقترح لآليات تفعيل المشاركة في عملية صناعة القرار التربوي في المؤسسات التعليمية؟

من خلال استعراض الباحث لإجابة السؤال الأول حول مستويات ممارسة القادة التربويين لمبدأ المشاركة في صناعة القرار بمدينة ينبع الصناعية، وسؤال الدراسة الثاني المتعلق بالفروق بين المشرفين التربويين وقادة المدارس لممارسة مستويات المشاركة في صناعة القرار بمدينة ينبع الصناعية ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول حالات استخدام كل مستوى من مستويات المشاركة في صنع القرار، وإستقراء تعليق أفراد عينة الدراسة على السؤال المفتوح. واستنادا على مفاهيم النظرية الحوارية (Dialogism) والتي خلص إليها باختان مطلع الثمانينيات من القرن المنصرم (Bakhtin, 1985)، فقد توصل الباحث تصور مقترح يتمثل في الشكل التالي:



شكل رقم (1) تصور مقترح من إعداد الباحث لآليات تفعيل مبدأ المشاركة في صناعة القرار التربوي

تتأثر المشاركة في عملية صناعة القرار بشخصية القائد التربوي ونمط الإدارة الممارس في المنظمة. إلا أنه من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة وما أبدوه من ملاحظات حول عملية المشاركة في صنع القرار، اتضح أن نوع القرار ومجال اختصاصه واهتمامات المرؤوسين من أهم المتغيرات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند الحديث عن المشاركة في عملية صنع القرار. إذ أفاد القادة التربويون أنهم يفضلون إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار في معظم القرارات حتى تسهل عملية تنفيذ القرار وبالتالي محاسبة المقصرين على قرارات تم اتخاذها بمشاركتهم. إلا أن طبيعة القرار واهتمامات المرؤوسين هي من يفرض على القائد التربوي ممارسة مستوى متدن من اشراك المرؤوسين ولعل ذلك يتفق مع ما

خلص إليه بيكر وبلامر (Becker and Plamer, 2009) في أن مجال العمل من أبرز ما يؤثر على مستوى المشاركة في صنع القرار.

وتأسيساً على ما سبق، تم إسقاط ما خلص إليه الباحث على مفاهيم النظرية الحوارية لباختان والتي يلخص مفادها لينل (Linell, 2000) بأن التفاعل بين العوامل المعرفية والنظرية للسلوك الانساني والتي تتعلق بتواصل الفرد وإدراكه للمتغيرات من حوله هو ما يحدد مشاركة الفرد السلبية أو الفاعلة في محيطه الإجتماعي، وكلما زاد الترابط بين هذه العوامل كلما كانت مشاركته فاعلة أكثر. وفي هذا السياق وكما يتضح من الشكل (١) يمكن القول أن هناك ثلاث عوامل تسهم في تحديد مشاركة الفرد الفاعلة في صنع القرار وهي (الاستعداد، الكلفة، والجدوى) فكلما زاد الترابط والتفاعل بين هذه المتغيرات كلما كانت مشاركة الفرد إيجابية أكثر.

إن نجاح القائد التربوي في تحقيق مبدأ المشاركة في صناعة القرار لا يكمن في إشراك جميع أفراد المنظمة وإنما يكمن في قدرته على اختيار الافراد المناسبين للمشاركة في صناعة القرارات التي تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم وتوجهاتهم وبالتالي تسهم في نجاح ورشد القرارات المتخذة، بما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة. فتكون عملية المشاركة في صناعة القرار ضمن فرق عمل مختصة فيما يناسبها من مجالات. ويتحقق تميز المنظمة في صناعة القرار عندما تنجح في تحقيق التكامل والتفاعل بين جميع هذه الفرق لتتسق جميع ممارساتها وأعمالها. كما يجب أيضاً الاهتمام بمشاركة الافراد داخل المجموعة الواحدة وبين المجموعات الأخرى.

وفي ضوء ذلك، يجب على القائد التربوي أن يشكل فرق عمل لصنع القرارات بحسب مجالات العمل التربوي (الإدارية، الفنية، الاجتماعية، الاقتصادية). ويتضح من الشكل رقم (١) أن عملية تقرير مشاركة المعلم من عدمه في أحد هذه الفرق تتحدد في ضوء ثلاثة معايير هي (الاستعداد، والكلفة، والجدوى). ويتضمن الاستعداد جانبيين الأول: مدى قرب القرار من اهتمامات المعلم ومجال عمله والثاني استعداد المعلم وإملاكه القدرات التي تمكنه من المشاركة الفاعلة في صنع القرار. أما الكلفة فتعني ما تشكله عملية المشاركة في صنع القرار من اعباء على الموظف وانعكاس ذلك على سير عمل المنظمة. في حين يقصد بالجدوى القيمة المضافة التي تحققه المشاركة على رشد القرار وعلى المنظمة بصفة عامة.

فإذا ما تحققت جميع هذه الجوانب يتم إشراك المعلم في فريق العمل، وفي حالة عدم تحقق هذه المعايير فإنه ينبغي على القائد التربوي البحث عن فريق عمل آخر يناسب قدرات وتوجهات المعلم يمكنه من المشاركة الفاعلة في صناعة القرار، ويكون بذلك عضوا مساهما في منظومة العمل المؤسسي.

التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج يمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها:

- ١- على مراكز التدريب المناطق إليها مسؤولية تدريب القيادات التربوية، تقديم الدورات التدريبية حول صناعة القرار والتي توضح انواع القرارات ومستوياتها وكيفية مشاركة العاملين في كل مستوى.
- ٢- على مراكز التدريب المناطق إليها مسؤولية تدريب القيادات التربوية، تدريب قادة المدارس والمشرفين التربويين على اتخاذ القرارات من خلال إشراك الآخرين كمهارة قيادية أساسية.
- ٣- على قادة المدارس والمشرفين التربويين تدريب المعلمين على المشاركة في صناعة القرارات.
- ٤- على قادة المدارس والمشرفين التربويين تفويض المعلمين وفق اختصاصاتهم ومجال أعمالهم لدراسة ما يستجد من مشكلات صناعة القرارات حيالها.
- ٥- على قادة المدارس والمشرفين التربويين تكوين فرق عمل لصنع القرارات وفق مجالات العمل التربوي وفي ضوء ثلاث معايير (الاستعداد، والكلفة، والجدوى).
- ٦- ضرورة الأخذ في الاعتبار تجانس فرق العمل من حيث الخبرات، فتتضمن معلمين ذوي خبرات طويلة ومتوسطة وقصيرة لضمان تناقل خبرات المنظمة.
- ٧- على قادة المدارس والمشرفين التربويين استخدام الأساليب العلمية في صناعة القرار والبعد عن اتخاذ القرارات الارتجالية.

- ٨ - على قادة المدارس والمشرفين التربويين اتخاذ التدابير الوقائية تجاه المشكلات التي من الممكن ان تواجه المنظمة من خلال تشكيل فرق عمل لاستقراء الميدان التربوي وجمع المعلومات عن البيئة المحيطة بالمدرسة.
- ٩ - على قادة المدارس والمشرفين التربويين الالتزام بالوضوح والشفافية في تصوير المواقف والمشكلات التي تواجه المنظمة. من خلال توفير نظام معلوماتي ذو كفاءة عالية لتلبية احتياجاتها وتعديل عملياتها وفقا للموقف من أجل التوصل إلى قرار رشيد
- ١٠ - على إدارة التعليم تدريب قادة المدارس على وسائل وأساليب مشاركة المعلمين في صناعة القرارات الإدارية والفنية بمدارس التعليم العام.

المقترحات:

- يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية التالية:
- إجراء دراسة حول دور الكلفة المادية والمعنوية للمشاركة في صنع القرار.
 - إجراء دراسة حول تأثير الانماط الشخصية الادارية على المشاركة في صناعة القرار.
 - إجراء دراسة حول سبل تفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرار المدرسي.
 - دراسة علاقة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية مع متغيرات إدارية أخرى كالذكاء الاجتماعي والإبداع الإداري، والمناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي، والضغط النفسية للمعلم، ودافعية الإنجاز.

المراجع العربية:

الاسمري ، دلال عبد الواحد (٢٠٠٣) واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت،

المجلة التربوية، م ١١ (٤١)، مجلس النشر العلمي ، الكويت

الأشهب ، عائده كامل (٢٠٠١). درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ

القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم " ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة

القدس ، فلسطين

البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠١). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي (ط١)، . عمان: دار

الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

البلوشي ، عائشة سعيد (٢٠٠٢). مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية

بسلطنة عمان " ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة

عمان

البوهي، فاروق شوقي (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والمدرسية، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر .

الجهني ، عبدالله مسعود (٢٠١٠). أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر

مديري المدارس بمحافظة ينبع ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الملك

عبدالعزیز ، جدة ، المملكة العربية السعودية

الحميضي، عبدالعزيز محمد (٢٠٠٧). عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير

(غير منشورة)، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

خليل ، نبيل سعد (٢٠٠٠). واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى مدارس التعليم العام

بمحافظة سوهاج ، مجلة التربية ، مجلد ١ يونيو ، عدد ١ ، مصر

شعث ، رزق عبدالمنعم ، ونشوان ، جميل عمر (٢٠٠١). مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات

بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة " ، مجلة البحوث والدراسات التربوية . الفلسطينية ،

العدد السادس ٢٣٠-٢٧١ ، غزة ، فلسطين.

الشقصي ، حمد بن هلال (٢٠٠٥). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة آل البيت، عمان ، الأردن

الضحيان، سعود ضحيان؛ حسن، عزت عبدالحميد (٢٠٠٢). معالجة البيانات باستخدام (SPSS 10)، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

الطويرقي، نوال سعد(١٤١٨). العلاقات الانسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الادارة المدرسية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

عامر، سامح عبدالمطلب (٢٠١٢) استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (ط١)، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عبدالرسول، محمود أبو النور (٢٠١٠). علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط الادارية لمديري المدارس بمصر، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، السنة الثالثة عشر، ع ٢٧، فبراير

العتيبي، غزية (٢٠٠٧). الحوار التربوي كآلية اتصال واتخاذ القرار لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

عريفج، سامي سلطي (٢٠٠٤). الادارة التربوية المعاصرة، عمان: دار الفكر.

العساف، صالح بن حمد (٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: العبيكان.

العطاس، محمد سالم (٢٠٠٩). اتخاذ القرارات "النظرية والتطبيق"، الرياض: مكتبة الرشد

العمرى ، سهيلة عبد محمد (٢٠١١). أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأونرا في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين

العمرى ، ناعم أحمد سلطان (١٤٢٢). تحديد واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية " ، رسالة ماجستير(غير منشورة) ،جامعة الملك سعود ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العواودة ، عاطف محمد فالح (٢٠٠٧). العوامل المؤثرة على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، عمان.

غنيم، احمد بن علي؛ أحمد، أحمد إبراهيم؛ طيبة، أحمد بن محمد (٢٠١٠). واقع اتخاذ القرار في الادارة المدرسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، معهد البحوث العلمي، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.

كنعان ، نواف (٢٠٠٣). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، الإصدار الخامس ، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

مرسي، محمد منير (٢٠٠١). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب.

المصري، أحمد محمد (٢٠٠٠) الادارة الحديثة - الاتصالات والمعلومات والقرارات، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.

مطوع، ابراهيم عصمت؛ حسن، أمينة أحمد (٢٠١١). الاصول الادارية للتربية، الرياض: دار الشروق.

نزال ، طارق (٢٠٠٩) مشاركة المعلمين في صناعة القرارات التربوية وأثرها على المناخ التنظيمي، مجلة أبحاث اليرموك ، جامعة اليرموك ، م ٨ (١).

اليحيوي ، صبرية بنت مسلم (٢٠٠٣). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية ، ع ١٨ ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض.

المراجع الاجنبية:

- Bakhtin, M. (1985). **A critique of Marxist Pologias**. *Soviet Psychology*, 23(3), 213-220.
- Becker, Christian; Palmer, Sandra (2009) *The Effect of Culture on Managers Decision Making- a Case Study of Mexico and Germany*, (Unpublished thesis), University of Technology.
- Chi Keung , Cheng (2008) , **The Effect of Shared Decision-Making on the Improvement in Teachers' Job Development** , Access date ,October 14 , 2009 , from : <http://www.eric.ed.gov>.
- Drucker, Peter F (2008), **Management**. New York, Harper and Row
- Everard. K. B; Morris, Geoffrey; Wilson, Ian (2006), **Effective School Management**. New York: McGraw- Hall book Co.
- Linell, P. (2000). **What is dialogism? Aspects and elements of a dialogic approach to language, communication and cognition**. Department of Communication Studies, Linkoping University, Sweden Retrieved 3 April 2014. http://eicnam.cnam.fr/html/ts/psychologie-travail/siteECACnam/Articles_files/Linell_What-is-dialogism.pdf
- Mondale, Tina (2010) **The Impact of a District System of Differentiated Autonomy on Leadership, Instruction and School – Based Reform in Elementary Schools**, Doctoral Dissertation, George For University, Oregon ,USA.
- Moore, Forrest (2009) **A Phenomenological Study of Autonomous Management Performance Schools (AMPS) in the Chicago Puplic Schools**, Doctoral Dissertation, Loyola University, Chicago, USA
- Sarkut, Ligita (2010). **Factors & Models of decision –making : analysis of Governments in lithuania**, Unpublished Dissertation kaunas University of technology.
- Tannenbaum, Rebort and Others (1980), **Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach**. New York: McGraw- Hallbook Co. P. 267.