



Journal of Human Development and Education for specialized Research (JHDESR)

مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية (JHDESR)

<http://jhdesr.siats.co.uk>

e-ISSN 2462-1730

Vo: 6, No: 4, 2020 - المجلد 6 ، العدد 4 ، 2020م



Page from 621 to 640

**THE EFFECT OF MIDDLE MANAGEMENT PARTICIPATION IN
DECISION MAKING PROCESS ON THE JOB SATISFACTION IN THE
MINISTRY OF EDUCATION IN SULTANATE OF OMAN**

تأثير مشاركة الإدارة الوسطى في صناعة القرار على الرضا الوظيفي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان

الباحث/ أحمد بن سالم بن حميد الحضرمي

Ahmed bin Salim bin Humaid Al-Hadhrami

إخصائي تقييم - باحث دكتوراه

Evaluation Specialist - PhD Researcher- Sultanate of Oman

decision2040making@gmail.com

إشراف/ الأستاذ الدكتور إسماعيل حسين حمزة

Supervision / Professor Dr. Ismail Hussein Hamza

الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا

00213668994331

Received 07/08/2020 - Accepted 20/08/2020 - Available online 15/10/2020

ABSTRAC :

The study aimed to identify the effect of participation on job satisfaction, in order to answer the main question\ Is there an effect of the participation of middle management on job satisfaction in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, and to achieve the goals of the study, the researcher used the descriptive and analytical approach; Its suitability to achieve the goals of the study.

The study reached a set of conclusions, the most important of which are:

- Participation in making and making decisions increases the employee's awareness and awareness of the importance of these decisions and makes him an advocate armed with all the tools of knowledge and technology to reach the best results because these decisions stem from his conscience and therefore his satisfaction with himself and his job rises as well as levels of his job performance.

- Participation in making and taking decisions is accompanied by a positive impact of job satisfaction directly among the leaders of the middle management, as he feels pleasure in performing the work and that he has value and an entity within the Ministry of Education.

The study also recommended the need to strengthen the relationships between the higher and middle leaders in the institution so that participation in decision-making is achieved, and thus the level of job satisfaction increases, productivity and morale increases for them, providing an appropriate climate and their participation in solving problems and caring for their proposals and taking into account their requirements.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المشاركة في صنع القرار على الرضا الوظيفي، وذلك للإجابة على السؤال الرئيس: هل يوجد تأثير لمشاركة الإدارة الوسطى على الرضا الوظيفي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان؟، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبته لتحقيق أهداف الدراسة. وخلصت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها:

- إن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات تزيد من وعي الموظف وإدراكه لأهمية هذه القرارات وتجعله مدافعا عنها متسلحا بكافة الأدوات المعرفية والتكنولوجية للوصول إلى أفضل النتائج لأن هذه القرارات قد نبعت من وجدانه وبالتالي فإن رضاه عن ذاته ووظيفته ترتفع وكذا مستويات أدائه الوظيفي.

- كما أن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات يصاحبه تأثير إيجابي للرضا الوظيفي بشكل مباشر لدى قيادات الإدارة الوسطى حيث أنه يشعر بالمتعة في أداء العمل وأن له قيمة وكيان داخل وزارة التربية والتعليم.

كما أوصت الدراسة بضرورة تقوية العلاقات بين القيادات العليا والقيادات الوسطى في المؤسسة حتى يتم تحقيق المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وبالتالي يزداد مستوى الرضا عن العمل، وترتفع الإنتاجية والروح المعنوية عندهم، وتوفير المناخ الملائم ومشاركتهم في حل مشكلات والاهتمام لاقتراحاتهم ومراعاة متطلباتهم، ولاحتياجاتهم مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي وتحقق أهداف المؤسسة .

Keywords: participation in decision-making, decision, job satisfaction, middle management.

الكلمات المفتاحية: القرار، المشاركة في صنع القرار، الرضا الوظيفي، الإدارة الوسطى

المقدمة

تسعى دول العالم المتقدمة والنامية على الارتقاء بالعمل التربوي نظراً للدور المنشود منه، والمتمثل في تنشئة وإعداد الأجيال القادمة وفقاً لفلسفتها والمعتقدات التي تؤمن بها، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم والوصول إلى مراتب الابتكار والإبداع، لذا تولي الحكومة الرشيدة في سلطنة عُمان جلّ اهتمامها في خططها الخمسية على تنمية الموارد البشرية، ورفع القدرة التنافسية العالمية لديها من خلال التحسين والتطوير في مؤسساتها العامة والخاصة، وذلك من خلال تفعيل الشراكة بين القيادات ومرؤوسيههم وسائر شرائح المجتمع كافة، ومؤسسات القطاع العام والخاص، ونظراً لما تشكله المؤسسات التربوية من أهمية في مختلف جوانب الحياة فإنّ جلّ ما تحتاج إليه يتجسد في الصياغة الدقيقة للرؤية، والنظرة الشمولية للمشكلات التي تواجهها بطريقة علمية منظمة مستندة في ذلك على التنظيم الجيد للمعارف، وتحديد طرق اكتسابها ومشاركتها؛ من أجل الإلمام بحيثياتها والفهم العميق لمختلف جوانبها وإيجاد الحلول الناجحة في سبيل تحقيق ذلك، فصنع القرار التربوي في المؤسسات التربوية يعد من المواضيع الجديرة بالاهتمام والدراسة من قبل الباحثين والمهتمين بهذا الشأن نظراً لما تشكله من أهمية بالغة في العمل المؤسسي التربوي الذي يتجسد من خلال قيام الإدارة التربوية بالدور المنوط بها من تنسيق للأعمال بما يخدم التربية والتعليم، والتحقق من الأهداف المنشودة التي تقود إلى مراتب العلى والتقدم، ولعل من أهم المعايير والأسس التي يجب أن تقوم عليها الإدارة التربوية الاهتمام بالتخطيط، وتقديم التغذية الراجعة، وتقييم أداء العاملين، والتخطيط التربوي، والتأهيل التربوي، والإدارة التعليمية، والإدارة المدرسية (منير، 2010)، وتنقسم الإدارة الحديثة وفقاً للمستوى الإداري في المؤسسات التربوية إلى ثلاث مستويات رئيسة هي: الإدارة العليا المنوط بها وضع أهداف المؤسسة، واستراتيجياتها المستقبلية، والإدارة الوسطى المنوط بها تنفيذ سياسات وخطط الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية المنوط بها الإشراف على تنسيق الإجراءات والأنشطة المرتبطة بها (سعدي، 2016)، وتعتبر الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارة العليا، والإدارة الدنيا (التنفيذية)، وقيامها باستلام القرارات والخطط والسياسات

والتوجيهات التي تقوم القيادات العليا بوضعها، والعمل على تحويلها إلى قرارات وخطط وسياسات تنفيذية تمهيداً لنقلها إلى حيز التنفيذ في صورة أوامر وتعليمات قادرة على تحريك العاملين في الإدارات التنفيذية نحو العمل بكفاءة وفاعلية (نعمان، 2014)، كما يرى اشتيوي (2012) أن الإدارة الوسطى وفقاً للأنماط الحديثة لم تعد حلقة الوصل بين الإدارات العليا والإدارات الدنيا (التنفيذية) فحسب، بل أصبحت شريكاً أساسياً في وضع الخطط والبرامج والاستراتيجيات العامة، وصنع واتخاذ القرارات التربوية الذي يعد جوهر العملية الإدارية، ووسيلتها الفعالة الرامية إلى تحقيق أهدافها، إذ يعرف أحمد (2011) صنع القرار بأنه: تنظيم إداري يقوم على أسس وخطوات علمية سليمة تستند على مبادئ القرار الرشيد، وانتهاج خطوات مدروسة تبدأ من تحديد وتحليل المشكلة، وانتهاءً باتخاذ القرار ومتابعته وتقييمه في مراحله المختلفة، ويؤكد موندل (Mondale, 2010).

كما تساهم المشاركة في صنع واتخاذ القرار التربوي في تحقيق الأهداف والغايات، وبناء القيم القائمة على القيادة التشاركية، إذ أن القرار القائم على مشاركة جميع المعنيين بالقرار التربوي يقود إلى نجاحات حقيقية، فقد تتكشف بدائل لقادة المؤسسات التربوية كانت غائبة عنهم، كما يؤكد فريدريك وينسلو تايبور صاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية أن صنع القرار ارتكز على مبدأ الالتزام بالخطوات العلمية في صنع القرار والبعد عن الاتجاهات الشخصية، والانطباعات العامة، وعزز ذلك هنري فايول الذي يعد أحد علماء الإدارة الكلاسيكية حين قال: أن صنع القرار يجب أن يكون في إطار محدد من المبادئ الإدارية (العطاس، 2009)، وترتبط المشاركة في صنع القرار مرتبطة بدرجة كبيرة بالرضا الوظيفي؛ إذ تساهم في ارتفاع معدلات الانتماء والولاء الوظيفي، وجعل بيئة العمل بيئة جاذبة من خلال المساهمة في تحقيق الحاجات والرغبات المرتبطة بالفرد العامل، وزيادة معدلات الإنتاج، وجودة الخدمات المقدمة، والتقليل من الهدر والدوران والاحتراق الوظيفي الناتج عنه (Allen, 2006& Juda).

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في معاشة الباحث للوضع في عملية صنع واتخاذ القرار، ومن خلال اللقاءات والندوات والمؤتمرات التي تعقدها المؤسسة، وما يدور من نقاشات حوله، إذ شهد القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين اهتماماً منقطع النظير في مجال البحوث والدراسات المتعلقة بصناعة القرار وأهمية المشاركة ليكون مُمثل لجميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية لعدة اعتبارات لعل من أهمها: أن عملية صناعة القرار تُعد الركن الرصيف والحصن المنيع في العمليات الإدارية على اختلاف أطرها ومستوياتها، وأن العمل الجماعي يعد الأساس الذي يجب أن تقوم عليه المؤسسات أيّاً كان مجالها، فصناعة القرار في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بوجه خاص يخضع لعملية مركبة بدءاً من تحديد المشكلة وتشخيصها والتقييم للمتغيرات التي تشكل مدخلات للقرار ومروراً ببدايته والاختيار الأمثل من بين البدائل وانتهاءً بتنفيذ القرار ومتابعته؛ لذلك فإن فهم وإدراك عملية صنع القرارات واتخاذها من الأمور الأساسية والضرورية لنجاح أي منظمة (عبد المجيد، 2012)، لذا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: ما تأثير مشاركة الإدارة الوسطى في صنع القرار على الرضا الوظيفي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان؟

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس: ما تأثير مشاركة الإدارة الوسطى في صناعة القرار على الرضا الوظيفي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان؟

الأسئلة الفرعية

ما درجة المشاركة في صنع القرار لدى الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان؟

ما درجة الرضا الوظيفي لدى الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان؟

ما تأثير اشراك الادارة الوسطى في صناعة القرار على الرضا الوظيفي للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة

التعرف على درجة المشاركة في صنع القرار لدى الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.

التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.

التعرف على تأثير مشاركة الادارة الوسطى في صناعة القرار على الرضا الوظيفي للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

فروض الدراسة

يوجد تأثير إيجابي مباشر لمشاركة الإدارة الوسطى على الرضا الوظيفي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.

الموضوعية: تسعى هذه الدراسة إلى توضيح تأثير المشاركة في صنع القرار على الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

مصطلحات الدراسة

القرار: عملية البحث عن حل لمشكلة ما عبر مراحل متعددة تبدأ بمرحلة تحديد وتحليل المشكلة وتنتهي باتخاذ القرار (اشميري وآخرون، 2003).

المشاركة في صنع القرار: توسيع الأدوار الذي يقوم به الموظفين في عملية اتخاذ القرار ، إذ يتم الأخذ بمقترحاتهم وتوصيات وآرائهم الفردية والجماعية التي يعبرون عنها، والتي تقود إلى قرارات أكثر فاعلية. (ريحي، 2007).

الرضا الوظيفي: قدرة المؤسسة على تلبية حاجات العاملين المادية والمعنوية التي تقود إلى الرضا الوظيفي (الصحاف، 2003).

الإدارة الوسطى: يعرفها الباحث بأنها مجموعة من يشغلون وظيفة إدارية في وزارة التربية والتعليم ويقومون بتنفيذ التوجيهات والسياسات الصادرة من القيادات العليا.

حدود الدراسة

- الموضوعية : تقتصر الدراسة على البحث في تأثير اشراك الادارة الوسطى في صناعة القرار على جودة الأداء والرضا الوظيفي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان
- المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على وزارة التربية والتعليم (ديوان عام الوزارة، والمديريات التعليمية بالمحافظات (مسقط، شمال الباطنة، جنوب الباطنة، الداخلية، البريمي، شمال الشرقية، جنوب الشرقية، ظفار، الوسطى)).
- الزمانية: تم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال العام الدراسي 2020/2019م
- الحدود البشرية للدراسة : موظفي ديوان عام وزارة التربية والتعليم بمسقط.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تعتبر عملية صنع القرار من الموضوعات ذات الأهمية في المجالات المختلفة , ان عملية صنع القرارات تعتبر عملية مهمة للغاية فهي تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد بأثارها الى المستقبل لذلك يجب ان تستبق هذه العملية دراسة متأنية تستند الى قاعدة كبيرة من المعلومات المتخصصة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المزمع اصداره , ولذلك تعد عملية صنع القرار هي قلب الادارة وجوهر العملية الادارية , وان مفاهيم نظرية الادارة يجب ان تكون مستمدة من منطق وسيكولوجيا الاختيار الانساني , وذلك لأنه من خلال صنع القرار تحقق الادارة او المؤسسة اهدافها المرغوبة حيث ان عملية اتخاذ القرارات هي عملية جماعية وان فعالية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فعالية القرار وسهولة تطبيقه وان جودة القرارات التي تم اتخاذها بواسطة المدير في أي مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لمدى قيمة المساهمة التي يقدمها لتحقيق النجاح والفعالية للمنظومة (عامر 2012)، ومن ناحية اخرى نجد ان عملية صنع القرار تتأثر بناحيتين رئيسيتين الأولى تتعلق بالمنظمة كنوع و اهداف وطبيعة وسياسة وظروف ونظام ومبادئ المنظمة وهي ما تسمى بعوامل المنظمة الخاصة , والثاني يركز على عملية صنع القرارات كعملية تخضع لرؤية المدير الفرد وتأثير العوامل الشخصية والخصائص الفردية للمدير ,فشخصية وتوجهات وفلسفة ومواهب المدير وخبرته وكفاءته الشخصية عوامل مهمة تؤثر على اسلوب المدير في كيفية التعامل مع المشاكل التي تواجهه لذلك ينادي البعض بضرورة ان يتجرد المدير متخذ القرار من بعض خصائصه الشخصية (شعير، 2010).

كما يعتبر الرضا الوظيفي أحد مكونات السعادة والرضا عن الحياة وله علاقة مباشرة بالأداء و يشكل عاملا مهما للموظف او للعامل إذ يشعر بالسعادة والراحة النفسية وتتفق معظم الدراسات والبحوث التي تناولت جوانب العمل والعاملين على وجود عالقة إيجابية وثيقة بين الرضا عن العمل وبين الأداء فرضا للموظف عن وظيفته يؤدي به إلى الكفاية الإنتاجية العالية ، حيث أن الموظف الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيدا ومنتجا أما عدم الرضا عن الوظيفة فينتج عن سوء تكيف لدى المعلم ويكون غير متوازن انفعاليا ويظهر الكثير من الضجر والملل والاستياء وتجعله يقول بصدق أنا لست راضيا عن وظيفتي، وتعتبر عملية صنع القرار من الموضوعات ذات الأهمية في المجالات المختلفة ، ان عملية صنع القرارات تعتبر عملية مهمة للغاية فهي تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد بأثارها الى المستقبل لذلك يجب ان تستبق هذه العملية دراسة متأنية تستند الى قاعدة كبيرة من المعلومات المتخصصة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المرصده ، ولذلك تعد عملية صنع القرار هي قلب الادارة وجوهر العملية الادارية ، وان مفاهيم نظرية الادارة يجب ان تكون مستمدة من منطق وسيكولوجيا الاختيار الانساني ، وذلك لأنه من خلال صنع القرار تحقق الادارة او المؤسسة اهدافها المرغوبة حيث ان عملية اتخاذ القرارات هي عملية جماعية وان فعالية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فعالية القرار وسهولة تطبيقه وان جودة القرارات التي تم اتخاذها بواسطة المدير في أي مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لمدى قيمة المساهمة التي يقدمها لتحقيق النجاح والفعالية للمنظومة (عامر 2012).

ومن ناحية اخرى نجد ان عملية صنع القرار تتأثر بناحيتين رئيسيتين الأول يتعلق بالمنظمة كنوع و اهداف وطبيعة وسياسة وظروف ونظام ومبادئ المنظمة وهي ما تسمى بعوامل المنظمة الخاصة ، والثاني يركز على عملية صنع القرارات كعملية تخضع لرؤية المدير الفرد وتأثير العوامل الشخصية والخصائص الفردية للمدير ،فشخصية وتوجهات وفلسفة ومواهب المدير وخبرته وكفاءته الشخصية عوامل مهمة تؤثر على اسلوب المدير في كيفية التعامل مع المشاكل التي تواجهه لذلك ينادي البعض بضرورة ان يتجرد المدير متخذ القرار من بعض خصائصه الشخصية (شعير، 2010).

وتشير دراسة المعيوف (2009) بعنوان: "مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار - دراسة تطبيقية للعوامل الشخصية والتنظيمية في بنك بويان بالكويت" هدفت إلى دراسة العوامل الشخصية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات لدى الموظفين بينك بويان بالكويت وقد استعان الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وأداة الدراسة هي الاستبيان على عينة عشوائية

من الموظفين في بنك بويان بالكويت، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العوامل الشخصية والتنظيمية والبيئية لها تأثير على مشاركة المواطنين في اتخاذ القرار كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالبنك وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بإزالة المعوقات التي يمكن أن تحد من مشاركة موظفين من بنك بويان في عملية اتخاذ القرارات.

كما دلت دراسة الشمري (2009) بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي في عمليات الحفجي واثره على الاداء الوظيفي" وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في القطاع الصناعي والتعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي في الأداء الوظيفي وقياس ارتباط الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى العاملين وأتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة من مجتمع الدراسة وعددها (30) موظف واستخدم الباحث اداة الاستبانة ومن أهم نتائج الدراسة : أن ما نسبته (90%) من العاملين راضون بشكل جيد جداً وممتاز عن أدائهم الوظيفي، بالتالي يمكن أن نقول أن الموظفون يشعرون بأنهم يقدمون للعمل أفضل ما يقدرون عليه وإن ما نسبته (90%) من أفراد العينة يشعرون برضا عما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه من أعمال وإن ما نسبته (33.63%) من أفراد العينة لا يقرون بوجود عدالة في توزيع المهام على الموظفين، بالتالي يمكن أن نستنتج أن الشركة لا تقوم بتوزيع المهام بشكل يرضي الموظفين، أو أن سياسة توزيع المهام لديها غير واضحة.

كما دلت دراسة روكهوفين Rhokveun (2008) بعنوان: "فاعلية مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات" وهدفت الدراسة الى التعرف على سمات الوظيفة التي تتصل بتبني خطط مشاركة الموظف، وما إذا كانت المشاركة الفورية أو المباشرة أكثر فعالية لسلوك واتجاهات الموظفين وكذلك هدفت الدراسة إلى بيان الآليات المؤثرة في المشاركة المباشرة على سلوكيات واتجاهات الموظفين وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي التجريبي، ومن أهم نتائج الدراسة ان تبين للباحث أن المشاركة المباشرة تنتج أثراً كبيراً على المواقف السلوكية وان المكافآت والحوافز تؤثر كوسائط بين المشاركة المباشرة وبين سلوك واتجاهات الموظفين.

(الإطار الإجرائي) منهج الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتد على وصف الظاهرة مشكلة الدراسة ثم القيام بتحليلها من أجل الوصول إلى استنتاجات وتوصيات ترتبط بالدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مديري الدوائر، وعددهم (819) مدير/مديرة دائرة، ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام سواء في ديوان عام الوزارة أو بالمديريات التعليمية بالمحافظات (وزارة التربية والتعليم، 2019).

عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة على العاملين بالإدارة الوسطى بلغت (39%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بلغت (321) مدير دائرة ومساعد مدير دائرة ورئيس قسم.

أدوات الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة، والمتمثلة في استبانة تألفت من قسمين هما.

القسم الأول: المشاركة في صناعة القرار التربوي.

القسم الثاني: الرضا الوظيفي.

والجدول (1): يوضح توزيع الاستبانة على محاورها:

الجدول (1): توزيع الاستبانة على محاورها

المحور	الأبعاد	الفقرات
المشاركة في صناعة القرار التربوي	5	31
الرضا الوظيفي	15	75

صدق الأداة

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، قام الباحث بعرض الأداة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص، ومن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية العالمية ومن أعضاء هيئة التدريس بكل من جامعة

السلطان قابوس، وجامعة نزوى، والجامعة العربية المفتوحة، ووزارة التربية والتعليم، وبلغ عدد المحكمين الذين تم التنسيق المسبق معهم (20) إضافة إلى تحكيم المشرفين من الجامعة الإسلامية العالمية (ملحق رقم 1)؛ حيث سيتم الطلب من المحكمين التحقق من صلاحيات تعليمات الإجابة وفقرات الاستبانة وبدائلها من حيث الوضوح والدقة وحسن الصياغة وارتباطه بالمحور الذي تدرج منه، وقد تم استخلاص نسبة اتفاق المحكمين من خلال المعادلة التالي:

$$\text{عدد المنتفقين/عدد المحكمين الكلي} * 100 = 95 \%$$

ثبات الأداة

لاستخراج معامل الثبات قام الباحث بالتطبيق على عينة من مجتمع الدراسة بلغت (75) وسيتم استبعادهم عند التطبيق النهائي، وقد تم قياس الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ لحساب الاتساق الداخلي، وقد بلغت قيمة الثبات (0.9)، وهذا الثبات يشير إلى قابلية التطبيق للأداة (الاستبانة).

الإطار المبدئي

السؤال الأول: ما درجة مشاركة الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان في عملية صنع القرار؟

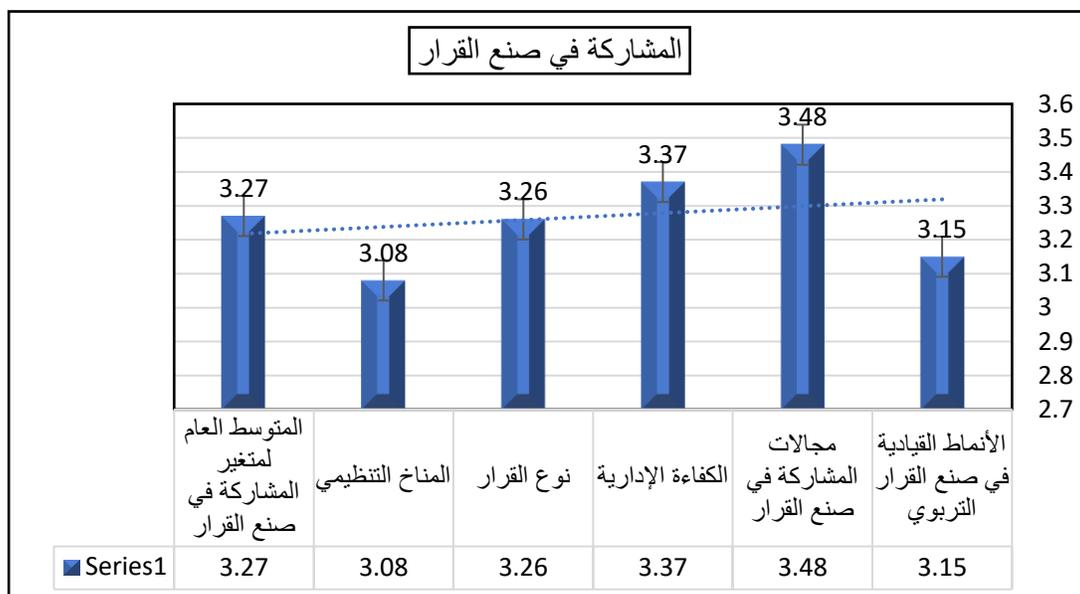
يعرف السفياي (2012) المشاركة في صنع واتخاذ القرار بأنها: مقدار ما تسمح به القيادات العليا للقيادات الوسطى للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي يتم اتخاذها أو السياسات المرتبطة بالمؤسسة، وتحديدًا تلك المرتبطة بمهام عملهم، ولمعرفة درجة مشاركة الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان في عملية صنع القرار، فقد قام الباحث باستخدام التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لمعرفة مشاركة الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان في عملية المشاركة في صنع القرار، إذ تم قياس كل الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي في خمس جزئيات، والتوزيع التالي يوضح ذلك.

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

كما تم تحديد مشاركة الإدارة الوسطى وفقاً لمستوى المتوسط الحسابي (1-2.33) منخفض، (2.34-3.67) معتدل، و(3.68-5) مرتفع (Pihie et al، 2014؛ Bagheri & Pihie، 2011)، والجدول رقم (2)، والشكل رقم (1) يوضحان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المشاركة في عملية صنع القرار.

جدول رقم (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار

الأبعاد	الرمز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الأنماط القيادية في صنع واتخاذ القرار التربوي	PD. A	3.15	0.725	4	متوسط
مجالات المشاركة في صنع القرار	PD. B	3.48	.9070	1	متوسط
الكفاءة الإدارية	PD.C	3.37	.8670	2	متوسط
نوع القرار	PD. E	3.26	.8690	3	متوسط
المناح التنظيمي	PD. F	3.08	1.030	5	متوسط
المتوسط العام لمتغير المشاركة في صنع القرار		3.27	.733		متوسط



الشكل رقم (1): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار

إذ يوضح الجدول رقم (4-12)، والشكل (4-8) تقييم عينة الدراسة المشاركين من جملة مجتمع الدراسة في محور مشاركة الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، إذ تم عرض النتائج لكل بعد من أبعاد مشاركة الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان في عملية صنع القرار، وهذه الإجابات مرتبة حسب ترتيبها في الاستبانة المعدة لهذا الغرض، إذ تم ترقيم تلك الأبعاد تنازلياً بناءً على قيمة المتوسط الحسابي لها فالترتيب رقم (1) هو الذي يملك أعلى قيمة للمتوسط الحسابي، ورقم (5) للذي يملك أقل قيمة للمتوسط الحسابي، والباقي يقع في الوسط، بحيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي؛ كلما زادت موافقة عينة الدراسة على هذا البعد، وبالرغم من أن جميع الأبعاد المرتبطة بمحور المشاركة في صنع واتخاذ القرار لديها متوسط حسابي متقارب مع بعضها البعض، إذ تقع جميع الأبعاد في المستوى المتوسط وفقاً لمستوى المتوسط الحسابي، إلا أنه ما يزال هناك بعض التفاوت في قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في بعضها الآخر، إذ نجد أن بعد (المشاركة في صنع القرار) حصل على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (3.48)، يليه بعد (الكفاءة الإدارية) بمتوسط حسابي (3.37)، أما في المرتبة الثالث فقد جاء بعد (نوع القرار) حيث حصل

على متوسط حسابي قدره (3.26)، وتليها في المرتبة الرابعة (الأنماط القيادية في صنع واتخاذ القرار التربوي)، وحصلت على معدل متوسط حسابي قدرة (3.15)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء (المناهج التنظيمي) بمتوسط حسابي قدرة (3.08).

وبشكل عام نجد أن متوسط مجموع المتوسطات الحسابية لأبعاد مشاركة الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان في عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرار كان في المتوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.27)، وبانحراف معياري (1.030)؛ مما يعكس ذلك أن مشاركة الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان في علمية صنع واتخاذ القرار ليست مرتفعة وهذا يعزى لجملة من الممارسات الإدارية التي تتبع في صنع واتخاذ القرار الإداري، كما يعزى أيضاً إلى عدم وجود خبرة كافية لدى بعض القيادات الوسطى مما يلزم تدريبهم على ذلك من أجل استثمار قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم لتفعيل المشاركة في صنع واتخاذ القرار (الدعيلج، 2008).

السؤال الثاني: ما درجة الرضا الوظيفي لدى الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان؟

يُعرف أبو الخير (2006) الرضا الوظيفي بأنه حالة الطمأنينة والراحة النفسية التي يحسها الفرد نتيجة لاطمئنانه على وظيفته وسعادته بما يحصل عليه من دخل، وما يعيشه من ظروف وظيفية وعلاقات وتفاعلات مع الزملاء والرؤساء في المؤسسة، ولمعرفة درجة الرضا الوظيفي لدى الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، فقد قام الباحث باستخدام التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لمعرفة درجة الرضا الوظيفي لدى الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، إذ تم قياس كل الفقرات باستخدام مقياس ليكرت من خمس جزئيات، والتوزيع التالي يوضح ذلك.

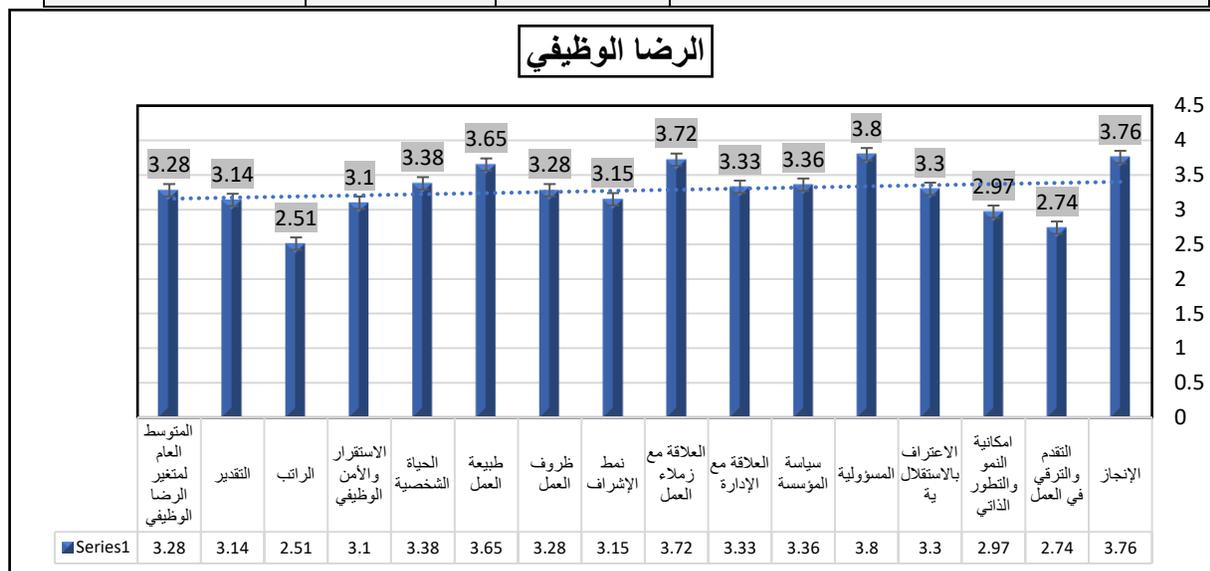
5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

فقد تم تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان وفقاً لمستوى المتوسط الحسابي للقيم (1-2.33) منخفض، و(2.34-3.67) معتدل أو متوسط، و(3.68-5) مرتفع (Pihie et al, 2014؛ Bagheri & Pihie, 2011)، والجدول رقم (3)، والشكل رقم (2) يوضحان المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لأبعاد درجة الرضا الوظيفي.

جدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الرضا الوظيفي

الأبعاد	الرمز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الإنتاج	JS. A	3.76	1.000	2	مرتفع
التقدم والترقي في العمل	JS. B	2.74	.7690	14	متوسط
امكانية النمو والتطور الذاتي	JS.C	2.97	.9600	13	متوسط
الاعتراف بالاستقلالية	JS. D	3.30	.9400	8	متوسط
المسؤولية	JS. E	3.80	1.065	1	متوسط
سياسة المؤسسة	JS. F	3.36	1.057	6	متوسط
العلاقة مع الإدارة	JS. G	3.33	.9890	7	متوسط
العلاقة مع زملاء العمل	JS.H	3.72	1.042	3	متوسط
نمط الإشراف	JS. I	3.15	1.021	10	متوسط
ظروف العمل	JS. J	3.28	.9190	9	متوسط
طبيعة العمل	JS. K	3.65	.6520	4	متوسط
الحياة الشخصية	JS. L	3.38	1.146	5	متوسط
الاستقرار والأمن الوظيفي	JS.M	3.10	.9970	12	متوسط

متوسط	15	.9130	2.51	JS. N	الراتب
متوسط	11	.9900	3.14	JS. O	التقدير
متوسط		0.771	3.28		المتوسط العام لمتغير الرضا الوظيفي



الشكل رقم (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الرضا الوظيفي

إذ يوضح الجدول رقم (4-13)، والشكل رقم (4-9) تقييم عينة الدراسة المشاركين من جملة مجتمع الدراسة في محور درجة الرضا الوظيفي لدى الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، إذ تم عرض النتائج لكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي لدى الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، كما تم ترقيم تلك الأبعاد تنازلياً بناءً على قيمة المتوسط الحسابي لها، فالترتيب رقم (1) هو الذي يملك أعلى قيمة للمتوسط الحسابي، ورقم (5) للذي يملك أقل قيمة للمتوسط الحسابي والباقي يقع في الوسط، بحيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي، كلما زادت موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة، وفيما يلي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمحور درجة الرضا الوظيفي لدى الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.

وبالرغم من أن جميع الأبعاد لديها متوسط حسابي متقارب حيث تقع أغلبها في المستوى المتوسط وفقاً لمستوى المتوسط الحسابي، إلا أنه ما يزال هناك بعض التفاوت في قيمة المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، حيث نجد أن بعد المسؤولية حصل على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (3.80)، يليه بعد الإنجاز بمتوسط حسابي قدرة (3.76)، و ثم جاء في الترتيب الثالث بعد العلاقة مع زملاء العمل، حيث حصل على متوسط حسابي (3.26)، ثم جاء في المرتبة الرابعة طبيعة العمل، وحصل على معدل متوسط حسابي (3.65)، ثم في المرتبة الخامسة جاء الحياة الشخصية بمتوسط حسابي (3.38)، ثم في المرتبة السادسة جاء بُعد سياسة المؤسسة بمتوسط حسابي (3.36)، ثم جاء بعد العلاقة مع الإدارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.33)، ثم جاء بُعد الاعتراف بالمسؤولية بالمرتبة الثامنة، و بمتوسط حسابي (3.30)، ومن ناحية ثانية كان بُعد الرضا الوظيفي عن الراتب كأقل متوسط حسابي (2.51)، ثم جاء بعده كثاني أقل بُعد من حيث رضا الموظفين كلاً من التقدم والترقي في العمل، وكذلك امكانية النمو والتطوير الذاتي بمتوسط حسابي (2.74)، و (2.97) على التوالي. بالإضافة لذلك جاء كلاً من الاستقرار والأمن الوظيفي، وكذلك التقدير في المرتبة الرابعة والخامس كأدنى أبعاد الرضا الوظيفي لدى القيادات الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، و بمتوسط حسابي (3.14)، و (3.10) على التوالي، ثم نمط الإشراف جاء في المرتبة السادسة كأقل بعد من حيث رضا الموظفين، ويشكل عام نجد أن متوسط مجموع المتوسطات الحسابية لأبعاد الرضا الوظيفي لدى الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان كان في المتوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.28)، مما يعكس كذلك أن الرضا الوظيفي لدى الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان قد تكون دون المستوى المطلوب، مما قد يؤثر على أداء العاملين بالإدارة الوسطى لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وهذا يعزى للفروقات في الرواتب، وعدم وجود علاوات إدارية لدى هذه الفئات الوظيفية، كما أن الترقيات وتوقفها عامل مهم يجب أن يتم مراعاته والاهتمام به، كما أن الفرص التأهيلية والتدريبية يجب أن تتصف بالشفافية، وأن تبذل المؤسسة في سبيل ذلك العديد من الجهود للوصول إلى تحقيق

الرضا الوظيفي الذي تسعى له كل المؤسسات الحكومية والخاصة لما له من دور في جودة الأداء للعاملين، وبالتالي جودة الخدمة أو المنتج الذي يقدم من خلالها.

السؤال الخامس والفرضية الثانية: يوجد تأثير إيجابي مباشر ذات دلالة إحصائية لمشاركة الإدارة الوسطى في صنع واتخاذ القرار على الرضا الوظيفي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.

بناءً على نتائج الجدول رقم (4) فإن هذه الفرضية كانت ذو دلالة معنوية احصائية إذ أن قيمة تي الاحصائية (-T Statistics) بين مشاركة الإدارة الوسطى في صنع واتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى الإدارات الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان بلغت (62.345)، وأن ذلك أعلى من المعيار المعتمد للدلالة (1.964)، كما أن قيمة الدلالة الاحصائية كانت أقل من (05)، وهذا يبرهن قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة مباشرة بين مشاركة الإدارة الوسطى في صنع واتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، وقد كانت قيمة العلاقة أو معامل المسار يساوي (0.877)، وهذا الرقم دال إحصائياً على وجود الأثر.

جدول رقم (4): ملخص نتائج التأثيرات المباشرة في نموذج الدراسة

م	الفرضيات	معامل المسار	تي الإحصائية	الدلالة الإحصائية	اتجاه العلاقة	الحكم على الفرضية
1	يوجد تأثير إيجابي مباشر ذات دلالة إحصائية لمشاركة الإدارة الوسطى في صنع واتخاذ القرار على الرضا الوظيفي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.	(0.877)	(62.345)	0.000	علاقة ايجابية	قبول الفرضية

الختام

تعد عملية صنع واتخاذ القرار أحد أهم العوامل المؤثرة في المؤسسات التي تساهم في توجيه سلوك الأفراد والمؤسسات للوصول إلى الأهداف التي تنشدها، لذا عد العنصر البشري أحد أهم أركانه، فالقرار ليس مجرد نزهة عابرة خلال فترة زمنية معينة، وإنما يجب أن يسير وفق أسس علمية مدروسة تبدأ بتحليل وتحديد المشكلة، ومروراً بتحليل البدائل لاختيار الأفضل من بينها ثم اتخاذه ومتابعته وتقديم التغذية الراجعة نحوه، لذا تتعدد أساليب صنع واتخاذ القرار، ولعل أهمها

مشاركة العاملين لزيادة دافعيتهم نحو العمل وتزيد من مستويات الأداء لديهم، كما تساهم المشاركة في تعزيز الانتماء للمؤسسة، وتحقيق الرضا الوظيفي العام لجميع العاملين لذا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل القائم: هل يوجد تأثير لمشاركة الإدارات الوسطى على الرضا الوظيفي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، إذ أنحت نتائج هذه الدراسة -أن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات تزيد من وعي الموظف وإدراكه لأهمية هذه القرارات وتجعله مدافعا عنها متسلحا بكافة الأدوات المعرفية والتكنولوجية للوصول إلى أفضل النتائج لأن هذه القرارات قد نبعت من وجدانه وبالتالي فإن رضاه عن ذاته ووظيفته ترتفع وكذا مستويات أدائه الوظيفي.

- كما أن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات يصاحبه تأثير إيجابي للرضا الوظيفي بشكل مباشر لدى قيادات الإدارة الوسطى حيث أنه يشعر بالمتعة في أداء العمل وأن له قيمة وكيان داخل وزارة التربية والتعليم.

التوصيات

1. ضرورة تقوية العلاقات بين القيادات العليا والقيادات الوسطى في المؤسسة حتى يتم تحقيق المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وبالتالي يزداد مستوى الرضا عن العمل، وترتفع الإنتاجية والروح المعنوية عندهم .
2. توفير المناخ الملائم ومشاركتهم في حل مشكلات والاهتمام لاقتراحاتهم ومراعاة متطلباتهم ولاحتياجاتهم مما تزيد من مستوى الرضا الوظيفي وتحقق أهداف المؤسسة .
3. وضع برامج تدريبية للعاملين في المؤسسة من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي.

References:

المراجع:

- ahmd, amyrrh hsyn (2011). tf'eyl dwr alt'elym althanwy al'eam fy tlyh mttlbat mjtme alm'erfh fy jmhwyryh msr al'erbyh: drash astshraqyh,)rsalh dktwrah ghyr mnshwrh(, klyh altrbyh, jam'eh hlwan, jmhwyryh msr al'erbyh.
- ashtywy, mhmd (2012m, 7 fbrayr). alahtbas aledary[mdwnh]. tm alastrja'e btarykh: 15 ynayr 2018m mn almwq'e alelktrwny: www.blog.amin.org/eshteiwy/.
- ryhy, mstfa 'elyan (2007). ass aledarh alm'easrh. t1. dar alsfa' ll'nshr waltwzy'e, alardn. s69.
- s'edy, akrm ahmd hsyn. (2016) Oathr asalyb almsharkh fy atkhad alqrrarat aledaryh 'ela alsllwk alebda'ey lda al'eamlyn fy shrkh alkhrrba' fy mhafzh alkrk. (bhth mhkm mnshwr). mjllh jam'eh aleskndryh ll'ewm alnfsyh waltrbwyh, jmhwyryh msr al'erbyh.
- alshmry, dhh nayf (2016). alrda alwzyfy l'edwat hy'eh altdrysh bklyh altrbyh jam'eh ha'el fyzl ttbyq m'eayyr aljwdh wala'etmad. mjllh klyh altrbyh fy al'elwm altrbwyh. 40(1).

shmyry, ahmd 'ebd alrhmn wakhrwn (2003). mbad'e edarh ala'emal (asasyat watjahat hdythh). t1. mktbh al'ebykan llshr, alrda, almmlkh al'erbyh als'ewdyh. s111.

alshaf, hbyb (2003). m'ejm edarh almward albshryh wsh'ewn al'eamlyn (anjlyzy 'erby). t1. lbnan nashrwn, lbnan. s11.

'eamr, mhmd (2012). alrda alwzyfy w'elaqth balaltzam altnzymy ll'eamlyn balmktbat aljam'eyh alrsmyh balardn, jam'eh al albyt, alardn.

flyh, farwq 'ebdh w'ebd almjyd, alsyd mhmd (2012). als'lwkw altnzymy fy edarh alm'essat alt'elymyh.t3. 'eman: dar almsyrh llshr waltwzy'e, alardn.

mhmd, mnyr mrsy. (2010). aledarh altrbwyh aswlha wttbyqatha. dar 'ealm alktb. alqahrh, altb'eh 1. jmhwyh msr al'erbyh.

alm'eywf, 'ebdallh mhmd (2009). msharkh almwfyn fy atkhad alqrar. drash ttbyqyh ll'ewaml alshkshyh waltwzy'eh fy bnk bwbyan balkwyt. (drash majstyr mnshwrh). klyh al'elwm aledaryh walmalyh. mmlkh albhryn.

n'eman, ahmd amyn (2014). aledarh al'eamh almtqdmh, t3, 'eman: dar wa'el lltba'eh walnshr waltwzy'e, alardn.

wzarh altrbyh walt'elym (2019). alktab alsnwyy llehsa'at alt'elymyh. alesdar althamn walarb'ewn .(2017/2018m)

Allen, J. & Judd, B (2006). *Participation in Decision Making Job Satisfaction: Ideal and Reality for male and female University Faculty in the United states*. Application of the Pacific and Communication Association 10 (3)..

Max Rhokeyun)2008(. *Impact of decision making in improving functions of teachers*, university of Munich, Germany.

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.