مشاركة الإدارة الوسطى في صنع القرار وأثرها على الرضا الوظيفي وجودة الأداء في وزارة التربية والتعليم

إعداد

أحمد بن سالم بن حميد الحضرمي

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية

كلية التربية

الجامعة الإسلاميّة العالميّة ماليزيا

أبريل ٢٠٢١م

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة المشاركة في صنع القرار، والرضا الوظيفي، وجودة الأداء لدى المبحوثين عينة الدراسة، كما تهدف إلى توضيح الأثر المباشر للمشاركة في صنع القرار على الرضا الوظيفي، وجودة الأداء، والأثر غير المباشر على جودة الأداء من خلال الرضا الوظيفي، والكشف عن العامل الأكثر أثراً على جودة الأداء لدى الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم باستخدام المنهج الكمي (الوصفي التنبؤي). ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) اعتماداً على ثلاث نظريات علمية لبناء متغيراتها (أبعادها، فقراتها)، والاستفادة من الدراسات السابقة؛ لتحليل استجابات المبحوثين عينة الدراسة بالاعتماد على أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية باستخدام البرنامج الإحصائي سمارت بي ال اس (Smart PLS)، وقد وزعت الاستبانة على عينة من الإدارات الوسطى بلغت (٣٢٧) مدير دائرة/مدير دائرة مساعد/رئيس قسم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وقد توصلت الدراسة إلى أن المشاركة في صنع القرارات تزيد من وعي الموظف، وإدراكه لأهميتها، وتعزز من درجة الولاء الوظيفي، وأن للمشاركة في صنع القرارات أثر إيجابي على الرضا الوظيفي، وجودة الأداء، وأن للرضا الوظيفي أثر إيجابي مباشر على جودة الأداء، كما أن للمشاركة في صنع القرارات أثر إيجابي غير مباشر على جودة الأداء من خلال الرضا الوظيفي باعتباره متغيراً وسيطاً. وأوصت الدراسة بضرورة السعي من قبل القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم نحو تفعيل المشاركة في صنع القرارات على جميع الأصعدة، والمستويات الإدارية، كما يجب أن يقوم مركز التدريب الرئيسي، والمعهد التخصصي للتدريب المهني (المركزي)، والمراكز التدريبية بالمحافظات التعليمية (اللامركزية) على تدريب القادة شاغلي الوظائف الإدارية على مهارات القيادة الأساسية، واستخدام الأسلوب العلمي في عمليات صنع القرارات، واعتماد اختباراً علمياً يهدف لقياس القدرة على حل المشكلات انطلاقاً من عملية صنع القرار للانتقال إلى درجة وظيفية أعلى، واعتماد معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين تراعي فيها الظروف المحيطة التي تؤثر في أدائهم عند القيام بمهامهم الوظيفية.

ABSTRACT

This study aims to identify the level of participation in decision-making, job satisfaction, and the quality of performance of the study sample respondents. In addition, the study aims to clarify the direct impact of participation in decision-making on job satisfaction, performance quality, and the indirect effect on performance quality through job satisfaction. Furthermore, it focuses on the detection of the factor that is mostly affecting the quality of performance of the middle management in the Ministry of Education using the quantitative approach (descriptive and predictive). To achieve the objectives of the study, the researcher developed the study tool (the questionnaire) based on three scientific theories to construct its variables (dimensions, paragraphs), and benefit from previous studies. To analyse the responses of the respondents, the study sample depends on the modelling method with the structural equation using the Smart PLS statistical program. The questionnaire was distributed to a sample of middle departments amounting to (327) (department manager / assistant department manager / head of department). They were randomly selected stratified. The study has found that participation in decision-making increases employee awareness, awareness of its importance, and enhances the degree of job loyalty. Moreover, It shows that participation in decision-making has a positive impact on job satisfaction and quality of performance. In addition, the study proves that job satisfaction has a direct positive impact on the quality of performance. Also, it points out that decision-making has an indirect positive effect on performance quality through job satisfaction as an intermediate variable. The study recommended that higher leaderships in the Ministry of Education should strive to activate participation in decision-making at all levels including the administrative levels. Furthermore, the study recommended that the main training canter, the specialized institute for vocational training (centralisation), and training Centralization in the educational governorates should all train leaders who hold management positions focusing on basic leadership skills by using the scientific method in decision-making processes, and the adoption of a scientific test aimed at measuring the ability to solve problems starting from the decision-making process to move to a higher degree of employment. The study recommended the adoption of objective criteria for evaluating the performance of workers considering the surrounding conditions that affect their performance when doing with their job duties.

APPROVAL PAGE

The thesis of Ahmed Salim Humaid Alhadhrami has been approved by the following:

_____
Ismail Hussein Amzat
Supervisor

_____
Mohamad Johdi Salleh
Supervisor

_____
Ismaiel Hassanien Ahmed
Supervisor

_____
Kamal J. I. Badrasawi
Internal Examiner

_____
Abdul Wasiu Isiaq Nasirudeen
External Examiner

_____
Wajeha Thabit Al-Ani
External Examiner

_____
Radwan Jamal Elatrash
Chairman

DECLARATION

I hereby declare that this thesis is the result of my own investigations, except where otherwise stated. I also declare that is has not been previously or concurrently submitted as a whole for any other degrees at IIUM or other institutions.

Ahmed Salim Humaid Alhadhrami

Signature: ……..……..…… Date: ……..…….

الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا

إقرار بحقوق الطبع وإثبات مشروعية استخدام الأبحاث غير المنشورة

حقوق الطبع ٢٠٢١م محفوظة لـ: **أحمد بن سالم بن حميد الحضرمي**

أثر مشاركة الإدارة الوسطى في صنع القرار على الرضا الوظيفي وجودة الأداء في وزارة التربية والتعليم

لا يجوز إعادة إنتاج أو استخدام هذا البحث غير المنشور في أي شكل وبأي صورة (آلية كانت أو إلكترونية أو غيرها) بما في ذلك الاستنساخ أو التسجيل، من دون إذن مكتوب من الباحث إلا في الحالات الآتية:

١- يمكن للآخرين اقتباس أية مادة من هذا البحث غير المنشور في كتابتهم بشرط الاعتراف بفضل صاحب النص المقتبس وتوثيق النص بصورة مناسبة.
٢- يكون للجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا ومكتبتها حق الاستنساخ (بشكل الطبع أو بصورة آلية) لأغراض مؤسساتية وتعليمية، ولكن ليس لأغراض البيع العام.
٣- يكون لمكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا حق استخراج نسخ من هذا البحث غير المنشور إذا طلبتها مكتبات الجامعات ومراكز البحوث الأخرى.
٤- سيزود الباحث مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا بعنوانه مع إعلامها عند تغير العنوان.
٥- سيتم الاتصال بالباحث لغرض الحصول على موافقته على استنساخ هذا البحث غير المنشور للأفراد من خلال عنوانه البريدي أو الإلكتروني المتوفر في المكتبة. وإذا لم يجب الباحث خلال عشرة أسابيع من تاريخ الرسالة الموجهة إليه، ستقوم مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا باستخدام حقها في تزويد المطالبين به.

أكد هذا الإقرار: أحمد بن سالم بن حميد الحضرمي

التوقيع:..... التاريخ: .....

إلى روح والدي الغالي (رحمه الله وغفر له)، وأن يجعل الجنة مثواه

..

إلى والدتي الغالية (أطال الله في عمرها)، وأن يديم عليها ثوب الصحة والعافية

إلى كل إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى شريكة عمري وأولادي

إلى أصدقائي، وزملائي في الدراسة والعمل

..

إليكم جميعاً أيها الأحبة الكرام الأوفياء أهدي هذا الجهد، ولكم كل التحايا والشكر والتقدير

الشكر والتقدير

إن من لا يشكر الناس لا يشكر الله.. فالشكر كل الشكر لله عز وجل دائماً وأبداً على أن وفقني في مسار دراستي البحثية التي تكللت ولله الحمد بالتوفيق والسداد، كما أتوجه بالشكر والتقدير لكل من وقف بجانبي طوال فترة دراستي بالجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، وأخص بالشكر الجامعة الإسلامية العالمية، الجامعة الأصيلة القائمة على التميز منارة العلم، وإلى جميع أساتذتها الأجلاء المحترمين، كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان لأساتذتي المشرفين على رسالتي الأستاذ الدكتور/ إسماعيل حسين حمزة، والأستاذ الدكتور/ إسماعيل حسنين أحمد محمد، والأستاذ الدكتور/ محمد بن جهدي بن صالح الذين كان لهم الفضل بعد الله في إنجاز هذا العمل انطلاقاً من تقديمهم خالص الدعم المعنوي، مما كان لنصائحهم وإرشاداتهم وتوصياتهم وتوجيهاتهم طِيب الأثر، إذ كان لها الدور الأساس لما تعلمت من خبرات بحثية، ومن حسن تواضع، وكرم الأخلاق، وسماحة النفس، والحكمة.

كما أميز بالشكر إدارة المكتبات البحثية في كلية التربية بالجامعة الإسلامية العالمية، وإدارة المكتبة العامة في جامعة السلطان قابوس، وإدارة مكتبة حصن الشموخ، ومكتبة المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية. والشكر موصول إلى جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم، وأفرد بالشكر الجزيل (الإدارات الوسطى) التي ساهمت في إنجاز هذا العمل، وزملائي بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، والشكر الفيّاض لأسرتي الكريمة التي لم تبخل علي بشيء، وزملاء الدراسة الذين نعتز ونفخر بهم علماً وأخلاقاً، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

فهرس محتويات البحث

ملخص البحث ..... ب

ملخص البحث بالإنجليزية ..... ج

صفحة القبول ..... د

صفحة الإقرار ..... هـ

صفحة حقوق النشر ..... و

الإهداء ..... ز

الشكر والتقدير ..... ح

فهرس محتويات البحث ..... ط

قائمة الجداول ..... ف

قائمة الأشكال ..... ر

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها ١

المقدمة: ١

خلفية الدراسة: ٤

مشكلة الدراسة: ٦

أهداف الدراسة: ١٠

أسئلة الدراسة: ١١

فروض الدراسة: ١٢

أهمية الدراسة: ١٣

الناحية العلمية: ١٣

الناحية التطبيقية: ١٣

الأهمية لدى الباحث: ١٤
الإطار النظري: ١٤
الإطار المفاهيمي للدراسة: ١٩
حدود الدراسة: ٢٠
مصطلحات الدراسة: ٢١

الفصل الثاني: الدراسات السابقة ٢٤
المقدمة: ٢٤
أولا: الإطار النظري ٢٤
صنع القرار التربوي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان: ٢٤
نبذة عن وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان: ٢٥
مستويات صنع القرار التربوي بوزارة التربية والتعليم: ٢٦
اختصاصات وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان: ٢٨
أساليب صنع القرارت التربوية في وزارة التربية والتعليم: ٣١
الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم واختصاصاتها: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٩م)
..... ٣١
الأدب النظري للمشاركة في صنع القرار: ٣٩
مفهوم الإدارة: ٣٩
مبادئ الإدارة: ٤٣
وظائف الإدارة: ٤٤
ماهية القرار: ٤٦
الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار: ٤٨
خصائص صانع القرار: ٥٠
دور الإدارة الوسطى في صنع القرار: ٥١
أساليب المشاركة في صنع القرار: ٥٢

صنع القرار التربوي في المؤسسات التربوية: ٥٤
أهمية صنع القرار التربوي: ٥٥
متطلبات القرار التربوي: ٥٦
أهداف عملية صنع القرار التربوي: ٥٨
عناصر القرار التربوي: ٥٨
أنواع القرارات التربوية: ٥٩
مستويات القرارات الإدارية في المؤسسات التربوية: ٦١
مراحل عملية صنع القرار التربوي: ٦٢
العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار التربوي: ٦٥
معوقات صنع القرار التربوي: ٦٧
المركزية واللامركزية في صنع القرار التربوي: ٦٨
تأثير المشاركة في صنع القرار التربوي على جودة الأداء: ٧٠
نظريات المشاركة في صنع القرار: ٧١
خبرات بعض الدول في مجال صنع القرارات والرؤى التربوية: ٧٨
الدراسات التجريبية لدراسة أثر المشاركة في صنع القرار على الرضا الوظيفي وجودة الأداء: ٨١
الأدب النظري للرضا الوظيفي: ٨٤
التمهيد: ٨٤
مفهوم الرضا الوظيفي: ٨٤
أهمية الرضا الوظيفي: ٨٨
أهداف الرضا الوظيفي: ٨٩
خصائص الرضا الوظيفي: ٩٠
عناصر الرضا الوظيفي: ٩١
قياس الرضا الوظيفي: ٩٤
العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: ٩٦

آثار عدم الرضا الوظيفي: ٩٨
المناخ التنظيمي بوصفه عاملا وسيطا بين الرضا الوظيفي وجودة الأداء: ٩٩
نظريات الرضا الوظيفي: ١٠٠
نظرية التوقع نموذج فروم: ١٠٨
دور المؤسسة والقيادات العليا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: ١١١
الأدب النظري لجودة الأداء: ١١٤
التمهيد: ١١٤
مفهوم جودة الأداء: ١١٥
أهمية جودة الأداء: ١١٦
أهداف جودة الأداء: ١١٧
العوامل المؤثرة في جودة الأداء: ١١٨
طرائق قياس جودة الأداء: ١١٩
مؤشرات جودة الأداء: ١٢٠
مفهوم تقييم الأداء: ١٢١
مظاهر قصور الأداء: ١٢٢
أسس التغيير وتقييم الأداء المتبعة في التنفيذ: ١٢٢
أساليب تقييم الأداء: ١٢٣
تكنولوجيا الأداء الإنساني: ١٢٤
نظريات جودة الأداء: ١٢٥
العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الأداء: ١٢٩
ثانيا: الدراسات السابقة ١٣٠
الدراسات المتعلقة بالمشاركة في صنع القرار: ١٣٠
الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي: ١٣٦
الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الأداء: ١٤٢
التعقيب على الدراسات السابقة: ١٤٥

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها ١٥٨
المقدمة: ١٥٨
منهج الدراسة: ١٥٨
مجتمع الدراسة: ١٥٩
عينة الدراسة: ١٦١
أولا: عدد العينة وأسلوب تحديدها: ١٦١
ثانيا: أسلوب اختيار عينة الدراسة: ١٦٢
أداة الدراسة: ١٦٤
الدراسة الاستطلاعية: ١٧٠
أولا: صدق أداة الدراسة: ١٧٠
ثانياً: ثبات أداة الدراسة ١٧٤
طرائق جمع البيانات: ١٧٦
إجراءات تطبيق الدراسة: ١٧٨
تحليل البيانات: ١٧٨

الفصل الرابع: تحليل النتائج وعرضها ١٨٣
المقدمة: ١٨٣
نمذجة المعادلة البنائية (SEM): ١٨٤
مفهوم نمذجة المعادلة البنائية (PLS): ١٨٤
أهداف نمذجة المعادلة البنائية: ١٨٥
أنواع المتغيرات في نمذجة المعادلة البنائية: ١٨٥
أشكال لغة نمذجة المعادلة البنائية (SEM): ١٨٦
التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis): ١٨٧
تدقيق البيانات: ١٨٩
التحليل الأولي للبيانات: ١٩٠

القيم المتطرفة: ١٩١
التوزيع الطبيعي للبيانات: ١٩٢
قوة الارتباط الداخلي (مصفوفة الارتباط): ١٩٦
التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة (المتغيرات الديموغرافية): ٢٠١
التمهيد: ٢٠١
أولاً: تصنيف عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي: ٢٠١
ثانيا: تصنيف عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي: ٢٠٣
ثالثا: تصنيف عينة الدراسة حسب موقع العمل: ٢٠٤
رابعاً: تصنيف عينة الدراسة حسب الخبرة العملية: ٢٠٦
خامساً: تصنيف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: ٢٠٧
التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: ٢٠٩
أولا: درجة مشاركة الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان في علمية صنع القرار: ٢٠٩
ثانيا: درجة الرضا الوظيفي لدى الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان: ٢١٢
ثالثا: درجة جودة الأداء لدى الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم: ٢١٦
التحليل العاملي (Factor Analysis) لمتغيرات الدراسة: ٢١٩
التمهيد: ٢١٩
التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis): ٢٢٠
التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لمتغير المشاركة في صنع القرار: ٢٢١
التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لمتغير الرضا الوظيفي: ٢٢٧
التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لمتغير جودة الأداء: ٢٣٢
الإجراء الأول: الأنموذج القياسي (Standard model): ٢٣٧
ثبات المقياس: ٢٣٩
نسبة التشبع (Loading): ٢٤١

اختبار صدق التقارب من خلال متوسط التباين المستخلص (AVE) : ٢٤٣
صدق التمايز: (Discriminant Validity)..... ٢٤٦
الإجراء الثاني: الأنموذج البنائي التركيبي: (Structural Model) ٢٤٩
العلاقة المباشرة بين المشاركة في صنع القرار وجودة الأداء: ٢٤٩
الأنموذج الهيكلي الكلي: ٢٥٠
معامل التحديد (R-Square):..... ٢٥٢
نتائج اختبار فرضيات الدراسة (تحليل المسار):..... ٢٥٣
الفرضيات المباشرة:..... ٢٥٤
حجم الأثر (F2) Effect Size:..... ٢٥٦
العامل الأكثر أثراً في جودة الأداء الوظيفي: ٢٥٧
الأهمية التنبؤية (Q2) Predictive Relevance:..... ٢٥٨
الفرضية غير المباشرة: (الفرضية الوسيطة)..... ٢٥٩
ملخص الفصل:..... ٢٦٠

الفصل الخامس: المناقشة والاستنتاجات والتوصيات ٢٦١
المقدمة: ٢٦١
مناقشة نتائج أسئلة وفرضيات الدراسة:..... ٢٦٢
مناقشة نتائج السؤال الأول:..... ٢٦٢
مناقشة نتائج السؤال الثاني: ٢٦٤
مناقشة نتائج السؤال الثالث:..... ٢٦٦
مناقشة السؤال الرابع ونتائج الفرضية الأولى: ٢٦٧
مناقشة السؤال الخامس ونتائج الفرضية الثانية:..... ٢٧١
مناقشة نتائج السؤال السادس والفرضية الثالثة: ٢٧٣
مناقشة نتائج السؤال السابع والفرضية الرابعة (الفرضية الوسيطة)..... ٢٧٥
مناقشة نتائج السؤال الثامن: ٢٧٦

الاستنتاجات: ٢٧٧
التطبيقات النظرية للدراسة: ٢٧٩
التوصيات: ٢٨٠
آفاق مستقبلية للدراسة: ٢٨٢
الخاتمة: ٢٨٢

قائمة المصادر والمراجع..... ٢٨٦
أولاً: المراجع العربية ٢٨٦
ثانيا: المراجع الأجنبية:..... ٣١٤

الملاحق..... ٣٢١
الملحق رقم (١) نتائج استجابة أفراد العينة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة ٣٢١
الملحق رقم (٢): القرار الوزاري رقم ١٤٩/٢٠٠٥ الصادر بتاريخ ٣٠-٠٦-٢٠١٢م. ٣٢٣
تابع الملحق رقم (٢): القرار الوزاري الصادر بتاريخ ٣٠-٠٦-٢٠١٢م..... ٣٢٤
الملحق رقم (٣): قائمة أسماء المحكِّمين ٣٢٤
الملحق رقم (٤): الاستبانة في صيغتها الأولية..... ٣٢٧
الملحق رقم (٥): التعديلات المقترحة من قبل المحكمين..... ٣٣٩
الملحق رقم (٦):الاستبانة في صيغتها النهائية ٣٤٠
الملحق رقم (٧): التباين بين الأسئلة (Cross loading)..... ٣٥٤
الملحق رقم (٨): سمة اللاتجانس-سمة الأحادية Heterotrait-Monotrait Ratio ٣٦٤
الملحق رقم (٩): خطاب الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا إلى من يهمه الأمر لتسهيل مهمة باحث ٣٦٦
الملحق رقم (١٠): تسهيل مهمة باحث بوزارة التربية والتعليم..... ٣٦٧

قائمة الجداول

(١-١)	ارتباط المتغيرات بالإطار النظري	٢٠
(١-٢)	العوامل المستقلة في نظرية ذات العاملين لهيرزبرج	١٠٢
(٢-٢)	أبعاد الرضا الوظيفي	١١٣
(٢-٣)	أوجه التشابه (الاتفاق) والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المتعلقة بمحور المشاركة في صنع القرار	١٤٩
(٢-٤)	أوجه التشابه (الاتفاق) والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المتعلقة بمحور الرضا الوظيفي	١٥٢
(٢-٥)	أوجه التشابه (الاتفاق) والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المتعلقة بمحور جودة الأداء	١٥٦
(٣-١)	توزيع مجتمع الدراسة حسب موقع العمل والمسمى الوظيفي والنوع الاجتماعي	١٥٩
(٣-٢)	توزيع كارجس ومورجان (Krejcie& Morgan) لعدد العينة المناسب من إجمالي عدد المجتمع	٢٣٩
(٣-٣)	توزيع مجتمع وعينة الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨	١٦٣
(٣-٤)	توزيع الاستبانة على محاور الدراسة وأبعادها	١٦٧
(٣-٥)	نوع المعالجات الإحصائية المستخدمة في ثبات الأدوات المستفاد منها في بناء أداة الدراسة	١٦٩
(٣-٦)	قيم معاملات الثبات العام لمحاور الدراسة وأبعادها	١٧٥
(٣-٧)	آلية تحليل بيانات الدراسة	١٨٠
(٤-١)	الرموز التي تصف مسار (PLS-SEM)	١٨٦
(٤-٢)	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة وغير المكتملة وأعداد العينة المستخدمة في التحليل	١٩٠
(٤-٣)	درجة التفلطح Kurtosis والالتواء Skewness	١٩٣
(٤-٤)	معاملات الترابط في مصفوفة الارتباط لبيانات الدراسة	١٩٧
(٤-٥)	مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة	١٩٩

(٤-٦)	المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	٢٠٢
(٤-٧)	المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٢٠٣
(٤-٨)	المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب موقع العمل	٢٠٥
(٤-٩)	المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	٢٠٧
(٤-١٠)	المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٢٠٨
(٤-١١)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المشاركة في صنع القرار	٢١١
(٤-١٢)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الرضا الوظيفي	٢١٤
(٤-١٣)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد جودة الأداء	٢١٧
(٤-١٤)	المشاركة في صنع القرار (اختبار كايزر – ماير واختبار بارتليت)	٢٢٢
(٤-١٥)	عدد المكونات الأساسية (العوامل الكامنة) وتشبع كل فقرة في متغيرات المشاركة في صنع القرار	٢٢٤
(٤-١٦)	التباين الكلي المشروح لعوامل متغير المشاركة في صنع القرار	٢٢٦
(٤-١٧)	الرضا الوظيفي (اختبار كايزر – ماير واختبار بارتليت)	٢٢٧
(٤-١٨)	عدد المكونات الأساسية (العوامل الكامنة) وتشبع كل فقرة في متغيرات الرضا الوظيفي	٢٢٩
(٤-١٩)	التباين الكلي المشروح لعوامل متغير الرضا الوظيفي	٢٣٢
(٤-٢٠)	جودة الأداء (اختبار كايزر ماير واختبار بارتليت)	٢٣٣
(٤-٢١)	عدد المكونات الأساسية (العوامل الكامنة) وتشبع كل فقرة في متغيرات جودة الأداء	٢٣٤
(٤-٢٢)	التباين الكلي المشروح لعوامل متغير جودة الأداء	٢٣٦
(٤-٢٣)	الثبات المركب لمحاور الدراسة	٢٤٠
(٤-٢٤)	تشبع عناصر الأنموذج لمتغيرات الدراسة	٢٤٢
(٤-٢٥)	نتائج متوسط التباين المستخلص	٢٤٥
(٤-٢٦)	محك فورنل-لاركر	٢٤٨
(٤-٢٧)	معامل التحديد (R2)	٢٥٣
(٤-٢٨)	ملخص نتائج الأثر المباشرة في أنموذج الدراسة	٢٥٥
(٤-٢٩)	حجم الأثر للفرضيات المباشرة في أنموذج الدراسة (F2)	٢٥٧
(٤-٣٠)	ترتيب العوامل الأكثر أثراً في جودة الأداء	٢٥٧

(٤-٣١) قيمة معامل التحديد (Q2) ٢٥٨
(٤-٣٢) ملخص نتائج الأثر غير المباشرة في أنموذج الدراسة ٢٥٩

قائمة الأشكال

(١-١)	الإطار المفاهيمي للدراسة	١٩
(٢-١)	الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم	٢٧
(٢-٢)	وظائف الإدارة	٤٤
(٢-٣)	الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار	٤٩
(٢-٤)	مراحل صنع القرار	٦٤
(٢-٥)	نظرية الخط المستمر لتاننبوم وشميدث	٧٢
(٢-٦)	طرق قياس الرضا الوظيفي	٩٥
(٢-٧)	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي العام عن العمل	٩٧
(٢-٨)	نظرية ذات العاملين لهيرزبرج	١٠١
(٢-٩)	الخط المتصل للرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هيرزبرج	١٠٥
(٢-١٠)	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	١٠٨
(٢-١١)	نظرية التوقع لفيكتور فروم	١٠٩
(٣-١)	توزيع الاستبانة على محاور الدراسة وأبعادها	١٦٧
(٣-٢)	خطوات تصميم الاستبانة	١٧٣
(٤-١)	الخطوات العملية لتطبيق منهجية المعالجة البنائية (PLS-SEM)	١٨٩
(٤-٢)	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة وغير المكتملة وأعداد العينة المستخدمة في التحليل	١٩٠
(٤-٣)	الرسم البياني للتوزيع الطبيعي للبيانات (Histogram)	١٩٥
(٤-٤)	توزيع تجانس التباين (Scatter plot)	١٩٦
(٤-٥)	المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	٢٠٢
(٤-٦)	المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٢٠٤
(٤-٧)	المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب موقع العمل	٢٠٦
(٤-٨)	المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	٢٠٧
(٤-٩)	المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٢٠٩
(٤-١٠)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المشاركة في صنع القرار	٢١١

(٤-١١)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الرضا الوظيفي	٢١٥
(٤-١٢)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد جودة الأداء	٢١٨
(٤-١٣)	نتائج أوزان الانحدار الخاصة بخوارزمية (PLS) لأنموذج الدراسة بمؤشراتها	٢٣٨
(٤-١٤)	نتائج أوزان الانحدار الخاصة بخوارزمية (PLS) لأنموذج الدراسة بدون المؤشرات	٢٣٩
(٤-١٥)	الأنموذج البنائي للعلاقة بين المشاركة في صنع القرار وجود الأداء	٢٥٠
(٤-١٦)	الأنموذج البنائي الهيكلي لمتغيرات الدراسة بمؤشراتها	٢٥١
(٤-١٧)	الأنموذج البنائي الهيكلي لمتغيرات الدراسة بدون المؤشرات	٢٥٢

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تسعى دول العالم المتقدمة والنامية إلى الرقي بالعمل التربوي؛ نظراً لدوره المنشود، والمتمثل في تنشئة وإعداد الأجيال القادمة (المستقبل) وفقاً لفلسفتها، والمعتقدات التي تؤمن بها، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم، والسعي نحو الوصول إلى منازل الابتكار والإبداع، لذا تركز حكومة 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 الحقيقية بين القيادات، ومرؤوسيهم، ونظراً لما تشكله المؤسسات التربوية من أهمية في مختلف جوانب الحياة فإن 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.

إن صنع 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 في قيام الإدارة التربوية بالدور المناط بها من تنسيق للأعمال بما يخدم أهداف التربية والتعليم، والوصول إلى الطموح المنشود من خلالها، 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 (منير، ٢٠١٠)، وتنقسم الإدارة الحديثة وفقاً للمستوى الإداري في المؤسسات التربوية إلى ثلاثة مستويات رئيسة هي: الإدارة العليا المناط بها وضع أهداف المؤسسة، واستراتيجياتها المستقبلية، والإدارة الوسطى المناط بها تنفيذ سياسات وخطط الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية المناط بها الإشراف على تنسيق الإجراءات والأنشطة المرتبطة بها (سعدي، ٢٠١٦)، وتعد الإدارة الوسطى حلقة 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، ٢٠١٤)، كما يرى اشتيوي (٢٠١٢) أن الإدارة الوسطى وفقاً للأنماط الحديثة لم تعد حلقة الوصل بين الإدارات العليا والإدارات الدنيا (التنفيذية) فحسب، بل أصبحت شريكاً أساسياً في وضع الخطط الحيوية، والبرامج المبتكرة، والاستراتيجيات العامة، إذ يعد صنع القرار جوهر العملية الإدارية، ووسيلتها الفعالة الرامية إلى تحقيق أهدافها.

ويعرف أحمد (٢٠١١) صنع القرار بأنه: تنظيم إداري يقوم على أسس وخطوات علمية سليمة تقوم على مبادئ القرار الرشيد، وانتهاج خطوات مدروسة تبدأ من تحديد وتحليل المشكلة، وانتهاءً باتخاذ القرار، ومتابعته، وتقييمه في مراحله المختلفة، ويؤكد موندیل Mondale (2010) أن المشاركة في صنع القرار التربوي يساهم في تحقيق الأهداف والغايات، وبناء القيم القائمة على القيادة التشاركية الفاعلة، إذ أن القرار القائم على مشاركة جميع المعنيين به يقود إلى نجاحات حقيقية وفاعلة، فقد تتكشف بدائل لقادة المؤسسات التربوية كانت غائبة عنهم، كما يؤكد فريدريك وينسلو تايور (١٨٥٦-١٩١٥) صاحب كتاب (مبادئ الإدارة العلمية) أن صنع القرار ارتكز على مبدأ الالتزام بالخطوات العلمية في صنع القرار، والبعد عن الاتجاهات الشخصية، والانطباعات العامة، والتحليل العلمي لعمل الفرد بالمؤسسة، وعزز ذلك هنري فايول (١٨٤١-١٩٢٥) الذي يعد أحد علماء الإدارة الكلاسيكية حين قال: "إن صنع القرار يجب أن يكون في إطار محدد وواضح من المبادئ الإدارية التي تقوم عليه" (العطاس، ٢٠٠٩).

كما أن المشاركة في صنع القرار مرتبطة بدرجة كبيرة بالرضا الوظيفي؛ لأنها تساهم في ارتفاع معدلات الانتماء والولاء الوظيفي، وجعل بيئة العمل بيئة جاذبة من خلال المساهمة في تحقيق الحاجات المرتبطة بالفرد، وزيادة معدلات الإنتاج، وجودة الخدمات المقدمة، وتقليل الهدر، والدوران، والاحتراق الوظيفي (Allen& Juda, 2006)، كما تؤثر المشاركة في صنع القرار التربوي على أداء العاملين من خلال تطوير أدائهم، وتنمية مهاراتهم، وتفعيل عملية الاتصال بشقيها المرسل والمستقبل، والعمل بروح الفريق، وتعزيز الشعور بالمسؤولية التي تساهم في تحقيق

أهداف المؤسسات التربوية، والعمل نحو تحقيق الجودة المطلوبة في الأداء الوظيفي التي يعرفها ريدويكا (Radoica, 2014) بأنها: ذلك النظام المتقن الذي يتم من خلاله تحقيق تكاملية الأدوار وتناسقها، وتوحيد الجهود المبذولة من قبل الأفراد في المؤسسة القائمة على أساس الجودة والتحسين والتطوير، وإنجاز الأعمال بجهد وتكلفة أقل.

لقد توصلت الدراسة التي قام بها مركز (ICHC) إلى النجاح في البرامج التي تُعنى بإدارة الجودة، وتحسين الأداء بنسبة (٨٠٪) مقترنة بالتمكين الإداري، والالتزام بمبادئ الجودة في المؤسسة (عبادي، ٢٠٠٩)، في حين أن بعض الممارسات الإدارية للقادة قد تؤدي إلى خلل في المنظومة التربوية، لذا يجب أن تتصف هذه الممارسات بالصبغة الديموقراطية التي تساهم بشكل كبير في التخلص من أوجه القصور، والخلل في مختلف جوانبها التربوية؛ لأنها تفسح المجال للأفراد لممارسة دورهم في العمل المؤسسي، فالهدف الذي تقوم عليه القيادة الديموقراطية يكون قائماً على تطوير العاملين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ومساعدتهم في ذلك من أجل إظهار المواهب، والطاقات الكامنة للأفراد، وتفويض الصلاحيات، وتوزيع المسؤوليات، ومشاركتهم في إعداد الخطط والبرامج، وصياغة الأهداف، وصنع القرارات (رشدي، ٢٠١٣). ونتيجة للبذل وتجسيداً للشراكة الحقيقية بين المستويات الإدارية على المستوى المؤسسي، وبين المؤسسات الحكومية وكل فئات المجتمع، فقد شكلت حكومة سلطنة عُمان لجاناً مشتركة من جميع المؤسسات والمواطنين من أجل إعداد الرؤية المستقبلية الوطنية (عُمان ٢٠٤٠)، والتي جاءت وفقاً للأوامر السامية في ديسمبر من العام الميلادي (٢٠١٣)، والتي تعد وزارة التربية والتعليم أحد أهم المشاركين في تشكيلها، وتحديداً تلك التي تُعنى بالتعليم، وهو مجال التطبيق في الدراسة الحالية، فقد تمثلت الرؤية في توفير التعليم المتميز للجميع من أجل تأهيل أجيال قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية المتواصلة، بالإضافة إلى أن الاستثمار في رؤوس الأموال البشرية أسمى أنواع الاستثمارات البعيدة المدى، وأن مخرجات التعليم تُعنى بالمقام الأول في إعداد كوادرها البشرية انطلاقاً من تدريبها وتطوير قدراتها لبيئة تنموية شاملة، ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة استطاع أن يُكون تصوراً عاماً، ورؤية واضحة عن أهمية عملية صنع القرار الإداري في المؤسسات التربوية، وأثرها على الرضا الوظيفي، وجودة الأداء. فقد خُلصت معظم الدراسات إلى أهمية مشاركة الإدارة الوسطى في صنع القرارات بشتى