

درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي في مديرية التربية بمحافظة دمشق

صالح دحام النجرس* د. ابتسام ناصيف**
(الإيداع: 11 تشرين الثاني 2020، القبول: 1 آذار 2021)

الملخص :

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة مشاركة العاملين في مديرية التربية بمحافظة دمشق في صنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين فيها وفقاً لمتغيرات الجنس سنوات الخدمة المؤهل العلمي اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي تكونت عينة الدراسة من 360 عاملاً في مديرية التربية، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات وقد تكونت من 28 بند. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجات المشاركة في صنع القرار تعزى إلى متغير الجنس لمصلحة الذكور.
- ثمة فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجات المشاركة في صنع القرار تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح الأكثر من 10 سنوات.
- ثمة فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجات المشاركة في صنع القرار تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.

الكلمات المفتاحية: المشاركة، صنع القرار التربوي.

*طالب دكتوراه-في التربية المقارنة و الإدارة التربوية- كلية التربية -جامعة دمشق
**الأستاذة المساعدة في قسم التربية المقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق

The degree of participation of workers in educational decision-making in the Directorate of Education in Damascus Governorate

Dr .Ebtisam Nasief** Saleh Alnegris*

(Received: 11 November 2020, Accepted: 1 March 2021)

Abstract:

The study aimed to know the degree of participation of the employees in the Directorate of Education in Damascus governorate in educational decision-making from the point of view of its employees in accordance with the variables (Gender, years of service , scientific qualification).

The study followed the descriptive analytical curriculum and the sample of the study consisted of 360 workers in the Directorate of Education. The resolution was used to collect data and consisted of 28 items.

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

- There are statistically significant differences between the averages of the respondents to the questionnaire of the degrees of participation in decision-making due to the gender variable in favor of males.
- There are statistically significant differences between the averages of respondents to the questionnaire of the degrees of participation in decision-making due to the change in years of experience in favor of more than 10 years.
- There are statistically significant differences between the averages of respondents to the questionnaire of the degrees of participation in decision-making due to the change in scientific qualification in favor of graduate studies.

Key words: Participation, Educational decision-making

*Student PHD in Comparative Education and Educational Administration Faculty of Education, Damascus University.

**Assistant Professor in Comparative Education Department, Faculty of Education, Damascus University.

مقدمة الدراسة:

تسعى الثقافة الإنسانية في المنظمة إلى دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وإن الكل جزء لا يتجزأ منه، إن هذا النوع من الثقافة يركز على احتياجات العاملين والاهتمام بهم ويعمل على تدريبهم ويلبي رغباتهم ويشبعها من أجل ضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم، ويتيح لهم الفرصة الكافية للمشاركة في عملية صنع القرارات والاقتراحات والمشاركة في الاجتماعات بهدف تحسين أداء المنظمة ككل. إن مشاركة العاملين في صنع القرارات أصبح أسلوباً يمارس في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة حيث يقوم هذا الأسلوب على مبدأ منح فرص للعاملين للتعبير عن آرائهم والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. (حجو، 2014، ص2).

تبرز أهمية عملية صناعة القرار على مستوى المنظمات الإدارية إذ تعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة انطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات كما يؤدي إلى اضمحلال المؤسسة وزوالها.

وبالتالي 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 (العجمي وحسان، 2007، ص171).

أولاً-مشكلة الدراسة:

مع تطور المفاهيم الإدارية ونجاح تطبيقها بشكل عملي، أخذت المؤسسات على اختلاف أنواعها بتطبيق النظريات الحديثة التي تتوافق مع طبيعتها وأهدافها، وبدأت المؤسسات التربوية بمحاولة مواكبة تلك المتغيرات والتطورات العلمية والإدارية وتوظيفها لخدمة العملية التربوية، فقد حاولت المؤسسات التعليمية والتربوية العمل على تطوير أدائها الإداري الذي أصبح تقليدياً ولا يتلاءم مع معطيات العصر، فهي بحاجة مستمرة إلى النمو والتطوير والتحديث، وخاصة الجهاز الإداري الذي هو بحاجة إلى تغييرات جذرية في آليات عملها، وإلى مواكبة كل ما هو جديد (يوسف، 2019، ص187).

وكجزء من التطور الإداري أصبحت المشاركة في صنع القرارات التربوية سياسة تتبعها الدول المتقدمة في المجالات التربوية والتعليمية والإدارية بصفة عامة، وذلك بهدف تحسين أداء العاملين فيها وزيادة دافعيتهم للعمل، ورفع وتحسين رضا الموظفين على العمل الذي يقومون به.

هذا وقد قام الباحث بدراسة استطلاعية خلال الفترة الواقعة بين 2020/7/5 و2020/7/9 التقى خلالها بعدد من العاملين (20). عاملاً في مديرية التربية بمحافظة دمشق، وطرح عليهم بعض الأسئلة.

- هل يشارك العاملون في وضع خطط وسياسات التطوير؟

- هل يشارك العاملون في وضع البدائل والخيارات اللازمة لاتخاذ القرار؟

- هل تحرص المديرية على الاستماع لمشكلات العاملين واحتياجاتهم؟

وتبين من خلال إجابات العينة الاستطلاعية، ضعف مشاركة أغلب العاملين في صنع القرارات التربوية، وكون صنع القرار التربوي من الأساليب التي ثبت نجاحها في الكثير من البلدان وقطاعات العمل المختلفة، ومن هذا المنطلق ونظراً لأهمية الدور الكبير الذي تقوم به مديرية التربية، ممثلة بجمع العاملين فيها، سعت هذه الدراسة لتحديد درجة مشاركتهم في صنع القرار التربوي وعليه تتلخص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي في مديرية التربية بمحافظة دمشق؟

ثانياً-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة فيما يأتي:

- 1- تناولت الدراسة موضوعاً جديداً لم يسبق دراسته في مديرية التربية بمحافظة دمشق في حدود علم الباحث.
- 2- تسليط الضوء على أهمية المشاركة في صنع القرار التربوي.
- 3- قد تعيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في مديرية التربية للوقوف على درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي، مما يساعد في رسم السياسات ووضع الأهداف لدى المسؤولين.

ثالثاً-أهداف الدراسة:

- 1- تعرف مفهوم المشاركة صنع القرار التربوي وأهميته.
 - 2- تعرف درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي في مديرية التربية بمحافظة دمشق من وجهة نظر العاملين أنفسهم.
- رابعاً-أسئلة الدراسة:**

- 1- ما درجة مشاركة العاملين في مديرية التربية في محافظة دمشق من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مشاركة العاملين في مديرية التربية في محافظة دمشق من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير(الجنس)؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مشاركة العاملين في مديرية التربية في محافظة دمشق من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مشاركة العاملين في مديرية التربية في محافظة دمشق من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)؟

خامساً-متغيرات الدراسة:

تتكون متغيرات البحث من الآتي:

المتغيرات المستقلة:

- 1-الجنس: ويشمل (ذكور، إناث).
 - 2-المؤهل العلمي: ويشمل (ثانوية، معهد، إجازة جامعية، دراسات عليا).
 - 3-سنوات الخدمة: ويشمل (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- المتغير التابع:** وتتمثل في استجابات عينة الدراسة حول استبانة درجة مشاركة العاملين في مديرية التربية.

سادساً-حدود الدراسة:

- 1- الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من العاملين في مديرية التربية.
- 2- الحدود المكانية: مديرية التربية محافظة دمشق.
- 3- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في العام (2019-2020).
- 4- الحدود الموضوعية: اقتصر على دراسة درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي في مديرية التربية بمحافظة دمشق.

سابعاً-منهج البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لمعرفة درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي في مديرية التربية بمحافظة دمشق من وجهة نظر العاملين فيها، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع

الدراسة، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها" (أبو حطب وصادق، 2010، ص81).

ثامناً-مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

-المشاركة:

المشاركة "هي حالة عقلية وعاطفية واجتماعية يسهم من خلالها الفرد في تحقيق أهداف المنظمة"(Davis,1996،21). ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: العمل التعاوني بين العاملين في مديرية التربية والإدارة التعليمية الممثلة بمدير التربية ورؤساء الدوائر.

-صنع القرار:

يعرف صنع القرار بأنه "عملية تحديد المشكلات، وتقديم الحلول البديلة، واختيار بديلاً واحداً وتنفيذه"(Holt,1993،94) ويعرف صنع القرار إجرائياً: قيام مدير التربية مع العاملين معه بوضع عدة خطوات من خلال جمع المعلومات ودراستها واختيار الأنسب منها، وذلك بصنع قرار تربوي لتطوير العمل التربوي والارتقاء به داخل المديرية وخارجها، أو لحل مشكلة تربوية ظهرت في المديرية.

تاسعاً- الدراسات السابقة:

- أولاً: الدراسات العربية.

1-دراسة (الحميضي، 2007) السعودية.

بعنوان: "عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بمجلس الشورى السعودي". وقد هدفت الدراسة إلى تعرف طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، في حين كانت عينة الدراسة جميع موظفي مجلس الشورى السعودي بمدينة الرياض وعددهم (685) موظفاً، بينما تم الاعتماد على أداة الاستبانة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرارات بالمجلس.
- أن عملية صنع القرارات بالمجلس تتسم باللامركزية في بعض جوانبها، بينما تزيد درجة اللامركزية في جوانب أخرى منها.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعض المراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات بالمجلس.

2-دراسة (محمد، 2013) الجزائر.

بعنوان: "واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، وتكونت عينة الدراسة من (320) عضو هيئة تدريسية، منهم (130) من جامعة الجزائر، و(69) من جامعة وهران، و(121) من جامعة قسنطينة، وقد استخدمت الدراسة الاستبيان لجمع المعلومات واعتمد الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام متدنية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (وهران، والجزائر، قسنطينة) تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.

3-دراسة (السالم، 2015) سوريا.

بعنوان: "الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار"
هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار لدى مدرسي التعليم الثانوي العام بدمشق، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (485) مدرس ومدرسة.

ومن أهم النتائج ما يلي:

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار لدى مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى مدرسي التعليم الثانوي العام تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1-دراسة كيم (Kim, 2001)

بعنوان: "العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا"
هدفت الدراسة إلى معرفة درجة مشاركة المعلمين الجدد وإدراكهم لدورهم في عملية صنع القرار تبعاً لتطبيقات المشاركة في اتخاذ القرارات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من المعلمين الجدد في ولاية أوكلاهوما وقد طبقت الدراسة على مدرستين في الثقافة التنظيمية في ولاية أوكلاهوما.
وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-إن إحدى الثقافتين في المدرستين المذكورتين تعتبر المعلمين الجدد مورداً في دعم أهداف المدرسة، ومعايير الجماعة في المدرسة في المشاركة في صنع القرار.

-الثقافة الأخرى اعتبرت المعلمين الجدد غرباء، وتبعاً لذلك تم تحديد درجة مشاركتهم في صنع القرارات.

- توصل الباحث إلى استنتاج أن الثقافة التنظيمية لها أثر في تحديد مشاركة المعلمين.

2-دراسة كويا (Kuya & Sulaimon, 2011) نيجيريا.

بعنوان: "إشراك الموظفين في صنع القرار وأداء الشركات في القطاع الصناعي في نيجيريا"
هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين مشاركة الموظفين في صنع القرار وأداء المنظمات في القطاع الصناعي في نيجيريا، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (760) شركة صناعية في نيجيريا، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي.

-أن مشاركة الموظفين في صنع القرار ضعيفة في شركات القطاع الصناعي.

-يوجد هناك علاقة ذات دلالة بين مشاركة الموظفين في صنع القرار وأداء الشركات، حيث تفوقت الشركات التي لديها مستوى مرتفع من المشاركة على الشركات الأخرى التي لديها مستوى منخفض من المشاركة.

التعليق على الدراسات السابقة: من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة وجد أن أغلبها قد طبقت في الميدان التربوي، طبعاً مع اختلاف وتتنوع أهدافها ومنهجيتها وأدواتها باختلاف المؤسسات التي طبقت فيه تلك الدراسات، والمجالات التي عالجتها والنتائج التي توصلت إليها. وسوف يقوم الباحث بتوضيح ذلك.

من حيث الهدف: هدفت الدراسة الحالية تعرف درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي في مديرية التربية بمحافظة دمشق من وجهة نظر العاملين فيها، بينما هدفت دراسة (الحميضي، 2007)، إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس، وهدفت دراسة (محمد، 2013) إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، كما هدفت دراسة (السالم، 2015) إلى دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار لدى مدرسي التعليم الثانوي العم بدمشق، بينما هدفت دراسة (كيم، 2001) إلى معرفة درجة مشاركة المعلمين الجدد وإدراكهم لدورهم في عملية صنع القرار تبعاً لتطبيقات المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك هدفت دراسة (كوي، 2011) إلى دراسة العلاقة بين مشاركة الموظفين في صنع القرار وأداء المنظمات في القطاع الصناعي في نيجيريا. أما من حيث المنهج: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وهو بذلك يكون اتفق مع دراسة (كيم، 2001)، ودراسة (محمد، 2013)، ودراسة (السالم، 2015)، ودراسة (كوي، 2011). بينما اعتمدت دراسة (الحميضي، 2007) المنهج الوصفي المسحي.

من حيث أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية (الاستبانة)، كأداة للدراسة وهي بذلك استفادت من دراسات (الحميضي، 2007) و(كيم، 2001) و(محمد، 2013) و(السالم، 2015) و(كوي، 2011).

من حيث العينة: اعتمدت الدراسة الحالية على العاملين في مديرية التربية، بينما اعتمدت دراسة (الحميضي، 2007). على الموظفين بمجلس الشورى السعودي، واعتمدت دراسة (محمد، 2013) على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، بينما اعتمدت دراسة (السالم، 2015) على مدرسي ومدرسات لتعليم الثانوي بدمشق، واعتمدت دراسة (كوي، 2011) على العاملين في الشركات الصناعية بنيجيريا، واعتمدت دراسة (كيم، 2001). على المعلمين.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- ساعدت الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة الحالية وهو "المنهج الوصفي التحليلي"
- ساعدت الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة الحالية وهي "الاستبانة".

عاشراً-الإطار النظري:

1- مفهوم عملية صناعة القرار:

لقد اهتم علماء الإدارة بعملية صناعة القرار اهتماماً خاصاً حيث عدّه سيمون قلب الإدارة النابض، فرجل الإدارة في النهاية هو متخذ القرار، وإذا كان يتميز بشيء عن الآخرين فهو يتميز بأنه متخذ قرار ومن هنا عدّ القرار جوهر العملية الإدارية، وقد عرف هاريسون القرار على أنه "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، وبعبارة أخرى فإن صنع القرار هو اختيار بديل من بديلين أو أكثر (رمضان، 2003، ص42).

2- خطوات صنع القرار:

تتألف عملية صنع القرار من خطوات مهمة، حددها جون ديوي في كتابه الشهير كيف نفكر وهذه الخطوات:

- 1- الشعور بالمشكلة، أي الإحساس بأن هناك مشكلة ما.
- 2- تحديد المشكلة، وهذا يأتي في ضوء المعلومات والبيانات التي يجب جمعها لفهم طبيعة المشكلة وأبعادها.
- 3- بلورة بدائل لحل المشكلة، أي التفكير بعدد من الحلول التي يمكن أن تؤدي لحل المشكلة، ومن الطبيعي أن لكل بديل مزايا وسلبيات.

4-إختيار البديل الأفضل لحل المشكلة، أي ذلك البديل الذي يحقق أكبر قدر من الفائدة وأقل قدر من الخسارة (السعود، 2009، ص142).

3-المشاركة في صنع القرار:

تعد المشاركة في صنع القرار أمراً بالغ الأهمية حيث تعني تفي السلطوية والاستبداد ومساهمة كل معنى بأثار القرار في صناعته، الأمر الذي يضمن الحماسة لتنفيذه من قبل هؤلاء المعنيين كما يضمن حداً أعلى من العقلانية في صياغته، وحسب عساف (1994)، فإن المشاركة في صنع القرار تؤمن ما يأتي:

أ-توفير معلومات كثيرة حول المشكلة.

ب-وضع العقل الجمعي مكان العقل الفردي مما يرشد القرار.

ج-ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه.

د-تكريس روح الفريق والنقد الذاتي.

هـ-المساعدة في تنسيق المواقف المشتركة من القضايا المختلفة (عساف، 1994، ص258).

وقد صنف تاننباوم شميث درجات المشاركة على النحو الآتي:

-صنع القرار ثم تبليغه للمرؤوسين.

-صنع الرئيس للقرار ثم شرح مبرراته.

-صنع الرئيس للقرار ثم الدعوة لإجراء حوار حوله.

-صنع الرئيس لقرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحاً لإمكان تغييره.

-عرض الرئيس للمشكلة وللقيود على حلها، والطلب من المرؤوسين صنع القرار.

-تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة، والوصول إلى القرار (Maloney,2002، ص54).

4-معوقات صنع القرار:

هناك معوقات كثيرة قد تقف في وجه عملية صنع القرار، وقد لخصها عبد الفتاح (1994)، في ثلاثة مستويات وهي:

أ-المعوقات الإدارية كالبيروقراطية، والمركزية الشديدة.

ب-المعوقات البيئية كجمود الأنظمة واللوائح والإرث الاجتماعي.

ج-المعوقات الإنسانية والتي قد تتمثل في عدم الاستقرار الوظيفي وضعف الدافعية. (مشرقي، 1997، ص187).

أحد عشر-عينة البحث:

تكونت عينة الدراسة من 360 عاملاً في مديرية التربية، وبين الجدولين الآتيين خصائص العينة السيكومترية والعينة الأساسية:

الجدول رقم (1): يبين خصائص العينة السيكومترية وفق متغير الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	28	50.0
	أنثى	28	50.0
	المجموع	56	100.0
المؤهل	ثانوية	14	25.0
	معهد	14	25.0
	إجازة	14	25.0
	دراسات	14	25.0
	المجموع	56	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	25.0
	من 5 إلى 10 سنوات	28	50.0
	أكثر من 10 سنوات	14	25.0
	المجموع	56	100.0

الجدول رقم (2): يبين خصائص عينة التطبيق وفق متغير الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	144	47.1
	أنثى	162	52.9
	المجموع	306	100.0
المؤهل	ثانوية	76	24.8
	معهد	80	26.1
	إجازة	80	26.1
	دراسات	70	22.9
	المجموع	306	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	80	26.1
	من 5 إلى 10 سنوات	146	47.7
	أكثر من 10 سنوات	80	26.1
	المجموع	306	100

اثنا عشر-أداة البحث:

استبانة مكونة من 28 بنداً لقياس درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي

صدق الاستبانة وثباتها:

تم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال قيام الباحث بدراسة استطلاعية على عينة مؤلفة من 56 عاملاً في مديرية التربية وجاءت النتائج كما يأتي:

- صدق الاستبانة: ويقصد بالصدق "الفحص المنهجي لمحتوى الأداة، وأن يقيس الاستبان ما وضع لقيسه" (الجرجاوي، 2010، ص76)، وتمت دراسته من خلال:
- صدق المحتوى: عُرضت الاستبانة -في صورتها الأولية المؤلفة من (28) عبارة- على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعة ذوي الخبرة والاختصاص في التربية المقارنة والإدارة التربوية وفي القياس والتقييم وعددهم (7) محكمين، بهدف التأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وضعت من أجله، والاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم، إذ تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات دون إضافة أو حذف.
- الصدق البنوي: قام الباحث بالتحقق من الصدق البنوي للاستبانة باتباع الخطوات الآتية:
- حساب ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة: والجدول (3) يوضح معاملات الارتباط الناتجة:

الجدول رقم (3): معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

العبارة	ارتباط بيرسون	العبارة	ارتباط بيرسون	العبارة	ارتباط بيرسون
1	.439**	11	.668**	21	.383**
2	.472**	12	.534**	22	.619**
3	.577**	13	.599**	23	.727**
4	.840**	14	.540**	24	.787**
5	.599**	15	.435**	25	.383**
6	.640**	16	.579**	26	.620**
7	.540**	17	.717**	27	.484**
8	.398**	18	.383**	28	.852**
9	.598**	19	.620**		
10	.443**	20	.387**		

** دال عند مستوى الدلالة (0.01)

لاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ما بين (0.383-0.852) وهي معاملات ارتباط مقبولة ودالة إحصائياً عند (0.01) مما يدل على أن كل عبارة من عبارات الاستبانة متسقة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

- ثبات الاستبانة: قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة بثلاث طرائق: (إعادة الاختبار، ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية)، وذلك بالنسبة للدرجة الكلية، كما هو مبين في الجدول (4):

الجدول رقم (4): قيم معاملات الثبات بطرائق (إعادة الاختبار، ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية)، وذلك بالنسبة للدرجة

الكلية للاستبانة

الاستبانة	إعادة الاختبار	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
الدرجة الكلية	.925**	0.91	0.94

لاحظ من الجدول السابق أن الاستبانة تتصف بمعاملات ثبات جيدة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (0.925)، وبلغت بطريقة ألفا كرونباخ (0.91)، وبلغت بطريقة التجزئة النصفية (0.94) وجميعها قيم عالية إحصائياً، وتشير إلى ثبات الاستبانة، وبذلك تصبح الاستبانة جاهزة للتطبيق على عينة البحث.

ثلاث عشر- عرض نتائج البحث:

بعد تطبيق الاستبانة على أفراد عينة البحث، جمعت البيانات وعولجت باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS-21) وجاءت النتائج على النحو الآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي في مديرية التربية بمحافظة دمشق؟ للإجابة على هذا السؤال، أعطيت كل درجة من درجات مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي في مديرية التربية بمحافظة دمشق في الاستبانة قيمةً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون الآتي:

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{1 - \text{عدد مستويات ليكرت}}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

الجدول رقم (5): درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي في مديرية التربية بمحافظة دمشق

فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة	القيمة المعطاة لدرجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي	درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي
5.00 – 4.21	5	بدرجة كبيرة جداً
4.20 – 3.41	4	بدرجة كبيرة
3.40 – 2.61	3	بدرجة متوسطة
2.60 – 1.81	2	بدرجة قليلة
1.80 – 1.00	1	بدرجة قليلة جداً

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي في مديرية التربية بمحافظة دمشق

الترتيب	درجة مشاركة العاملين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
20	بدرجة قليلة	.84175	2.2418	1-تشرك المديرية ممثلين من المجتمع المحلي في وضع الخطط والسياسات.
18	بدرجة قليلة	.69250	2.3824	2-يشارك العاملون في وضع خطط وسياسات التطوير.
16	بدرجة قليلة	1.02824	2.4902	3-تشجع الإجراءات في المديرية على إبداء واحترام الرأي الآخر.
11	بدرجة متوسطة	1.18556	2.7124	4-تحرص المديرية على الاستماع لمشكلات العاملين واحتياجاتهم.
2	بدرجة متوسطة	1.25370	3.2778	5-تتيح المديرية فرص للعمل بروح الفريق الواحد.
9	بدرجة متوسطة	1.36878	2.7974	6-تحرص المديرية على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة قوامها احترام شخصية الفرد.
25	بدرجة قليلة	1.07738	2.1275	7-تعزز المديرية انتماء العاملين لها.
21	بدرجة قليلة	.67748	2.2288	8-توفر المديرية البيئة الملائمة لتبادل المعلومات والأفكار بين موظفيها.
6	بدرجة متوسطة	1.12204	2.9935	9-تمنح المديرية العاملين الصلاحيات بما يتناسب والمسؤوليات المنوطة بهم.
3	بدرجة متوسطة	.58892	3.1536	10-يشارك العاملون في تقييم أداء المديرية.
14	بدرجة قليلة	1.05202	2.5980	11-يشارك العاملون في وضع البدائل والخيارات اللازمة لاتخاذ القرار.
4	بدرجة متوسطة	.78811	3.1078	12-يشارك العاملون في اختيار البديل المناسب.
27	بدرجة قليلة	.91232	2.1013	13-يشارك العاملون في صياغة القرارات.
22	بدرجة قليلة	.81379	2.2288	14-يشارك العاملون في المديرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى.
1	بدرجة متوسطة	1.47319	3.4085	15-يشارك العاملون في اتخاذ القرارات العادية والروتينية.
15	بدرجة قليلة	1.17339	2.5915	16-يشارك العاملون في المديرية عبر نظام صناديق الاقتراح.
12	بدرجة متوسطة	.86523	2.6634	17-يشارك العاملون في المديرية من خلال مجالس الإدارات.
26	بدرجة قليلة	.89905	2.1209	18-يشارك العاملون في المديرية من خلال تفويض الرؤساء لبعض صلاحياتهم لمروؤوسهم.
13	بدرجة متوسطة	1.44741	2.6569	19-تشارك المديرية العاملين في التمثيل الخارجي لها.
17	بدرجة قليلة	1.28863	2.4902	20-يشارك العاملون في المديرية في تحديد احتياجاتها المادية.
8	بدرجة متوسطة	.96125	2.8268	21-توفر مديرية التربية نظام حوافز فعال لتشجيعهم على التعاون معها.
5	بدرجة متوسطة	1.08622	3.1013	22-تعمل مديرية التربية على تشجيع العاملين لتقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية.
7	بدرجة متوسطة	.99802	2.9739	23-تشرك المديرية ممثلين من المجتمع المحلي في تقييم أداء المديرية.
23	بدرجة قليلة	.67748	2.2288	24-تحدد المديرية الصلاحيات والمهام لموظفيها بشكل متكامل دون تعارض أو تداخل.
28	بدرجة قليلة	.47889	2.0131	25-تطبق المديرية أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات والسياسات السلمية.
10	بدرجة متوسطة	.83761	2.7712	26-يشارك المجتمع المحلي في المديرية في المساءلة الإدارية والمالية.
24	بدرجة قليلة	1.06853	2.1961	27-تتيح المديرية للعاملين الفرصة في المشاركة في اقتراح معايير تقييم الأداء.
19	بدرجة قليلة	1.11022	2.2974	28-السماح لجميع العاملين بتقييم شاغلي المناصب القيادية والإدارية.
	بدرجة قليلة	7.4332	2.5993	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول السابق أن درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي في مديرية التربية بمحافظة دمشق ككل قد جاءت بدرجة قليلة وذلك من خلال قسمة المتوسط الحسابي على عدد البنود (المتوسط الموزون = 2.59) أي بدرجة قليلة، وقد جاء البند الخامس عشر (يشارك العاملون في اتخاذ القرارات العادية والروتينية) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.4085) بينما جاء البند السابع (تطبق المديرية أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات والسياسات السليمة) في المرتبة الأخيرة بدرجة قليلة وبمتوسط حسابي (2.0131).

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي في مديرية التربية بمحافظة دمشق تعزى لمتغير (الجنس)؟

الجدول رقم (8): اختبار (ت) ستيودنت لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي تبعاً لمتغير الجنس

القرار	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
دال	.000	243.366	6.826	8.24526	75.7083	144	نكور	الدرجة الكلية
				5.46008	70.1790	162	أناث	للاستبانة

يبين الجدول السابق أن قيمة (ت) كانت أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الذكور لأن متوسطها أعلى.

التفسير: ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك العاملين الذكور بأهمية العلاقات الاجتماعية ودورها الفاعل في المشاركة في عملية صنع القرارات، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (السالم، 2015) التي أكدت بعدم وجود فروق تعزى للجنس. مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)؟

الجدول رقم (9): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي وفق متغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية للاستبانة	أقل من خمس سنوات	80	69.1500	2.00695
	من 5-10	146	73.1233	7.22056
	أكثر 10 سنوات	80	75.7875	9.53301

الجدول رقم (10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجات مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي وفق متغير

سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات ف	مصدر التباين
.000	1794.962	2	897.481	بين المجموعات
	15057.368	303	49.694	داخل المجموعات
	16852.330	305		كلي

يتبين من الجدول السابق أنَّ القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي وفق متغير سنوات الخبرة، وبناء على ما سبق تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار ليفين لتجانس العينات في الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	درجة الحرية	قيمة ليفين	الاستبانة
.000	303	2	1495.902	الدرجة الكلية للاستبانة

من الجدول السابق نجد أنَّ القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه فإنَّ العينات غير متجانسة، ولحساب الفروق بين المتوسطات وتحديد اتجاهها، استخدم اختبار (دونيت سي) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة في حال العينات غير المتجانسة، كما في الجدول الآتي.

وللكشف عن اتجاه الفروق تم استخدام اختبار دونيت سي Dunnett C للمقارنات المتعددة كما يبين الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار دونيت سي للمقارنات المتعددة لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة

على استبانة درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	مستويات المتغير	الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	القرار
أقل من خمس سنوات	من 5-10 سنوات	*-3.97329	.63832	دال لصالح من 5-10 سنوات
	أكثر من 10 سنوات	*-6.63750	1.08919	دال لصالح من 5-10 سنوات
من 5-10 سنوات	أقل من خمس سنوات	*3.97329	.63832	دال لصالح من 5-10 سنوات
	أكثر من 10 سنوات	-2.66421	1.22192	غير دال
أكثر من 10 سنوات	أقل من خمس سنوات	*6.63750	1.08919	دال لصالح من 5-10 سنوات
	من 5-10 سنوات	2.66421	1.22192	غير دال

يلاحظ من السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي وفق متغير سنوات الخبرة.

وبينت النتائج بالنسبة للدرجة الكلية للاستبانة: بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة (5-10 سنوات) دال لصالح من (5-10 سنوات)، وبالمقارنة (أكثر 10 سنوات) دال لصالح (أكثر 10 سنوات).
التفسير: يعزو الباحث ذلك إلى أنه مع مرور الوقت والأقدمية في الخدمة يكون العامل قد تعرف على طبيعة العمل بصورة أوضح، وبالتالي فإن مشاركة العاملين في صنع القرارات تزداد بازدياد سنوات الخدمة.
مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)؟

الجدول رقم (13): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي وفق متغير

المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية	76	69.6974	1.49684
معهد	80	65.9250	1.00347
إجازة	80	73.4750	7.02432
دراسات	70	83.1714	3.01672
كلي	306	72.7810	7.43327

الجدول رقم (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجات مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي وفق متغير

المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	12078.848	3	4026.283	254.728	.000
داخل المجموعات	4773.482	302	15.806		
كلي	16852.330	305			

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي وفق متغير المؤهل العلمي.
وبناء على ما سبق تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار ليفين لتجانس العينات في الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الاستبانة	قيمة ليفين	درجة الحرية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
الدرجة الكلية للاستبانة	6439.808	3	302	.000

من الجدول السابق نجد أن القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه فإن العينات غير متجانسة، ولحساب الفروق بين المتوسطات وتحديد اتجاهها، استخدم اختبار (دونيت سي) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة في حال العينات غير المتجانسة، كما في الجدول الآتي.

وللكشف عن اتجاه الفروق تم استخدام اختبار Dunnett C للمقارنات المتعددة كما يبين الجدول الآتي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار **Dunnett C** للمقارنات المتعددة لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل (I)	(J)المؤهل	الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	القرار
ثانوية	معهد	3.77237*	.20510	دال لصالح ثانوي
	إجازة	-3.77763°	.80389	دال لصالح إجازة
	دراسات	-13.47406°	.39936	دال لصالح دراسات
معهد	إجازة	-7.55000°	.79332	دال لصالح إجازة
	دراسات	-17.24643°	.37762	دال لصالح دراسات
إجازة	دراسات	-9.69643°	.86416	دال لصالح دراسات

يلاحظ من السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي وفق متغير المؤهل كما يأتي:

- بين الثانوي والمعهد لصالح الثانوي، وبين الثانوي والإجازة والدراسات العليا لصالح الإجازة والدراسات العليا.
- بين المعهد والإجازة والدراسات العليا كانت الفروق لصالح الإجازة والدراسات العليا.
- بين الإجازة والدراسات العليا لصالح الدراسات العليا.

التفسير: يعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين من حملة الشهادات الدنيا لديهم حماس ودافعية للعمل تجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لإثبات وجودهم في العمل مما ينعكس إيجاباً على مشاركتهم في صنع القرارات، وبينما العاملين من حملة الشهادات العليا لهم نظرة ذات بعد آخر، فهم يمتلكون بعداً معرفياً أكثر من زملائهم ذوي المؤهل العلمي الأقل، وأن الدراسة في مرحلة ما بعد الإجازة تعتمد الحوار والمناقشة، مما يزيد الفكر تفتحاً واستنارة، وبالتالي فإن المشاركة في صنع القرارات تزداد بازدياد المؤهل العلمي.

أربعة عشر-مقترحات البحث:

- الاهتمام بإزالة المعوقات التي تحد من مشاركة العاملين مثل: احتكار السلطة والصلاحيات، والتمسك بحرفية اللوائح والقوانين.
- العمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
- العمل على مزيد من مشاركة العاملين في صنع القرار وخاصة الإناث وذوي الكفاءات المتوسطة.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول صنع القرارات.

خمس عشر-المراجع:

-المراجع العربية:

- 1- أبو حطب، فؤاد، وصادق، أمال. (2010). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية.
- 2- الجرجاوي، زياد. (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، ط2، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- 3- الحميضي، عبد العزيز بن مجمد. (2007). عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية على العاملين بمجلس الشورى السعودي. رسالة ماجستير، الرياض، السعودية.

- 4-السالم، ماهر علي الصالح. (2015). الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة دمشق.
- 5-السعود، راتب. (2009). *الإدارة التربوية: مفاهيم وآفاق*. الأردن، عمان: طارق للخدمات المكتبية.
- 6-العجمي، محمد حسين، وحسان، حسن محمد إبراهيم. (2007). *الإدارة التربوية*. الأردن، عمان: دار المسيرة.
- 7-حجو، رماح أحمد ديب. (2014). معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 8-رمضان، زيادة. (2003). *المفاهيم الإدارية الحديثة*. ط(7). الأردن، عمان: مركز الكتب الأردني.
- 9-عساف، عبد المعطي. (1994). *مبادئ الإدارة: المنهج والاتجاهات الحديثة*. الأردن، عمان: مكتبة المحتسب.
- 10-محمد، رريب الله. (2013). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، (دراسة ميدانية). المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (11)، الجزائر.
- 11-مشرقي، محمد. (1997). *نظرية اتخاذ القرار الإدارية*. الأردن، عمان: دار المسيرة.
- 12-يوسف، آصف. (2019). *الثقافة التنظيمية الإدارية ودورها في تحسين جودة الأداء الإداري للعاملين في وزارة التربية السورية – الإدارة المركزية*. بحث مقدم إلى مؤتمر التطوير التربوي "المنعقد بتاريخ 26-28 أيلول 2019 منشورات وزارة التربية السورية، دمشق.
- المراجع الأجنبية:

- 1-Davis, K. (1996). Human relations at work, Mc Grow. Hill.
- 2-Holt, David. (1993). Management, Principles, and practices, Third Ed Englewood and Chiffs, NJ.
- 3-Kim, funny, the Relationship Between Participation in Decision, Making and Jop, satisfaction Amoog Secondary School, Teachers in Korae.. University of Low Proudest. (2001).
- 4-Kuya, Owolabi, & Sulaimon, Abdul-Hameed (2011): Employee Involvement in Decision Making and Firms Performance in the Manufacturing Sector in Nigeria, Serbian Journal of Management, vol. 6, Iss. 1, pp. 1-15.
- 5-Maloney, Maureen Murphy, (2002), Faculty Participation in the decision making process; its impact upon Job Satisfaction at Connecticut Community Colleges, E&D, University of Bridgeport, Dissertation abstracts international, A, 36/123.