

2021

## The Relationship between Administrative Transparency and Achievement Motivation for Teachers in Sohar City Schools

Dr. Mohammed Talib Alkiyumi  
Sohar University, Sultanate of Oman, mkiyumi@su.edu.om

Marhouna Hamed Almaqbali  
Ministry of Education, Sultanate of Oman, meem934@hotmail.com

Follow this and additional works at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre>



Part of the [Educational Leadership Commons](#)

---

### Recommended Citation

Alkiyumi, Dr. Mohammed Talib and Almaqbali, Marhouna Hamed (2021) "The Relationship between Administrative Transparency and Achievement Motivation for Teachers in Sohar City Schools," *International Journal for Research in Education*: Vol. 45 : Iss. 1 , Article 9.  
Available at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre/vol45/iss1/9>

This Article is brought to you for free and open access by Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in International Journal for Research in Education by an authorized editor of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact [j.education@uaeu.ac.ae](mailto:j.education@uaeu.ac.ae).

---

## The Relationship between Administrative Transparency and Achievement Motivation for Teachers in Sohar City Schools

### Cover Page Footnote

DOI : <http://doi.org/10.36771/ijre.45.1.21-pp266-302>



المجلة الدولية للأبحاث التربوية  
International Journal for Research in Education

المجلد (45) العدد (1) يناير 2021 - Vol. (45), issue (1) January 2021

Manuscript No. **1538**

**The Relationship between Administrative  
Transparency and Achievement Motivation for  
Teachers in Sohar City Schools**

العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز لدى معلمي  
مدارس ولاية صحار

Received  
تاريخ الاستلام

Jan-2020

Accepted  
تاريخ القبول

May-2020

Published  
تاريخ النشر

Jan-2021

DOI : <http://doi.org/10.36771/ijre.45.1.21-pp266-302>

**Dr. Mohammed Talib Alkiyumi**  
Sohar University,  
Sultanate of Oman

د. محمد بن طالب الكيومي  
جامعة صحار  
سلطنة عمان  
[Mkiyumi@su.edu.om](mailto:Mkiyumi@su.edu.om)

**Marhouna Hamed Almaqbali**  
Ministry of Education,  
Sultanate of Oman

مرهونة بنت حمد المقبالية  
وزارة التربية والتعليم  
سلطنة عمان

## The Relationship between Administrative Transparency and Achievement Motivation for Teachers in Sohar City Schools

### Abstract

This study explored the relationship between teachers' perceptions of administrative transparency practices by the principals and achievement motivation among teachers. A related purpose was to examine the effect of gender on practicing administrative transparency. A total of 365 randomly selected teachers participated in the study. Teachers responded to two questionnaires: administrative transparency achievement motivation. The results showed that the level of principals' practices of administrative transparency and achievement motivation was low from teachers' perspectives. In addition, there was a low correlation between administrative transparency and achievement motivation ( $r = 0.32$ ). Moreover, the results showed statistically significant differences in practicing administrative transparency and achievement motivation with regard to gender in favor of males. The researchers recommended that the Ministry of Education should adopt training for principals about practicing administrative transparency and a clear mechanism on how principles should implement it.

*Keywords:* school administration, administrative transparency, achievement motivation

## العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز لدى معلمي مدارس ولاية صحار

### مستخلص البحث

هدفت الدراسة الحالية إلى استقصاء العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية بين المديرين من وجهة نظر المعلمين والدافعية للإنجاز لدى هؤلاء المعلمين، بالإضافة إلى الكشف عمّا إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير الجنس. تكونت عينة الدراسة الحالية من 365 معلماً ومعلمة، طُبقت عليهم أدوات الدراسة: مقياس الشفافية الإدارية، ومقياس الدافعية للإنجاز لدى المعلمين. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس ولاية صحار كانت ضعيفة، ومستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين كان ضعيفاً. بالإضافة إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة بين متغيري الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز فقد بلغ معامل الارتباط  $r = (0.329)$ ، وتدعم هذه النتيجة إلى حد ما النموذج المفترض للدراسة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. أوصت الدراسة الحالية بضرورة تنفيذ وزارة التربية والتعليم ورشاً تدريبية لمديري المدارس لتعريفهم بماهية الشفافية الإدارية، ووضع آلية محددة حول كيفية ممارستها يُلزم مديرو المدارس بتنفيذها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، الشفافية الإدارية، الدافعية للإنجاز

## مقدمة البحث

دافعية المعلم تُعدّ عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية، فالمعلم ذو الدافعية العالية يستطيع إدخال المتعة في أنشطة المدرسة وبرامجها، وهذا يُشعره بأنه عضو فعال، فيضاعف جهده من أجل تحقيق النجاح، كما يستطيع التركيز على الإنجاز في العمل الموكل إليه بكل دقة وإتقان، وعلى الوجه الأكمل (أبو عواد، 2013). كما أن الدافع للإنجاز له دور مهم وفعال في رفع مستوى الأداء والإنتاجية للفرد في مختلف الأنشطة والمجالات ومنها التعليم (خليفة، 2000).

المفاهيم التي قدمها علماء النفس للدافعية تتمحور حول القوى الباعثة للعمل والإنجاز، منها تعريف عثمان (2010، ص. 6) بأنها "القوة المحركة لسلوك الفرد التي توجهه نحو استجابات معينة، وذلك لإشباع حاجة معينة، حيث تُستثار هذه القوة بعوامل قد تكون نابعةً من الفرد ذاته أو من البيئة المحيطة به". وتُعرف أيضاً بأنها القوى الداخلية التي تدفع الإنسان للعمل من أجل إشباع حاجة معينة يشعر بها (عباصرة، 2006). ويتضح أن الدافعية للإنجاز هي القوة المحركة التي تدفع الإنسان لأداء عملٍ أو مهمةٍ معينة بحماسٍ ونشاطٍ بهدف الشعور بالنجاح. أما دافعية الإنجاز عند المعلم فهي القوة المحركة التي تؤثر على سلوكه فتدفعه للقيام بالأعمال الموكلة إليه على الوجه الأكمل.

إن دافعية المعلم والسعي إلى تحقيقها يعود إلى مرتكزات نفسية واجتماعية وفكرية وأمنية، فشعور المعلم بتلبية احتياجاته مهم لأداء عمله بكل دقة وإتقان، فالمعلم الذي يشعر بالرضا عن عمله وإدارته ومسؤولية تكون دافعيته للإنجاز مرتفعة، وينعكس ذلك إيجاباً على أدائه لعمله (أبو عواد، 2013). ومن متطلبات شعور المعلم بالرضا في عمله، ممارسة الشفافية الإدارية من قبل مديري المدارس، فهي تشعر الفرد بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة، يتفاعل معها وتلبي احتياجاته (الرفاعي، 2009).

إن الدول العربية تُعاني من مشكلات إدارية كانتشار الفساد بمختلف أشكاله، والاستمرار في استخدام الأنماط التقليدية في الإدارة، وعدم وجود النزاهة وضعف المساءلة الإدارية، وضبابية التعليمات، والمبالغة في الرقابة وضعف الثقة والتمكين، وقلة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مما ينعكس على المؤسسات في ملامح التعتيم والضبابية وضعف الشفافية (أبو كريم، 2005).

عرف البهجي (2014، ص. 21) الشفافية الإدارية بأنها "الوضوح وسهولة الوصول إلى المعلومات بحيث يكون على صاحب المسؤولية أن يعمل في بيت زجاجي يسمح لأصحاب الحق في المعرفة والاطلاع وتمكين هؤلاء في الحصول على المعلومات". أما في مجال الإدارة المدرسية فقد عرفها الثبيتي (2016، ص. 364) بأنها "الصراحة والوضوح، أي إن الإدارة المدرسية تتعامل مع

جميع العاملين والمتعلمين والمستفيدين من المدرسة بعيداً عن الغموض والسرية، لأن كل ما يحدث في المدرسة من تشريعات ولوائح وأنظمة وقرارات تهم الجميع".

تُعد الشفافية الإدارية عاملاً من العوامل المؤثرة على الدافعية للعمل والإنجاز؛ وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، من خلال ربط الشفافية ببعض المتغيرات ذات الصلة بالدافعية، ومن هذه الدراسات دراسة الحشاش (2014) التي أظهرت نتائجها أنه توجد علاقة موجبة قوية بين تحقيق الشفافية الإدارية وبين أداء العاملين، وكذلك دراسة عربيات (2011) التي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لمديري التربية في الأردن والعلاقة بينها وبين رضا العاملين معهم، وأظهرت أن درجة الالتزام متوسطة وكذلك الرضا الوظيفي، وعزت الدراسة هذه النتيجة للأسلوب التقليدي السائد، ووجود الحواجز، وافتقار القرارات الإدارية إلى الوضوح وإلى كون الإجراءات مبهمة، والسياسات المتبعة غير واضحة وغير ثابتة أيضاً.

### مشكلة البحث

تُعد سياسة الانفتاح على الموظفين وممارسة الشفافية الإدارية من قبل مدير المدرسة من المهارات الضرورية التي ينبغي أن يسعى إلى تحقيقها، فهي تجعل المعلمين أكثر إيماناً بقدرتهم على التأثير، وتحول اهتمامهم من الحرص على تحقيق حاجاتهم من الأمان والارتباط والتقدير إلى الحرص على نتائج العمل (حرب، 2011).

ومن خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الشفافية الإدارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز؛ يتضح أن الشفافية رُبطت بمتغيرات مثل الرضا الوظيفي، ومن هذه الدراسات دراسة عثمان (2011) التي هدفت للكشف عن الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك التعليمية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الشفافية الإدارية وبين الرضا الوظيفي للمعلمين، وكذلك دراسة الثبيتي (2016) التي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض، والعلاقة بينها وبين الرضا الوظيفي للمعلمين، فقد أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للشفافية متوسطة، وكذلك درجة الرضا الوظيفي، وأن العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي عند المعلمين قوية جداً، إذ بلغ معامل الارتباط  $r = 0.99$ ، أما دراسة عميرة (2008) فقد أظهرت عن وجود علاقة ارتباطية سالبة بين ممارسة الشفافية الإدارية من قبل مديري التربية والتعليم، وبين مستوى الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملون.

دراسة ألابا (Alaba, 2017) التي أجريت للتحقق من الشفافية التنظيمية ودرجة تدفق الاتصالات من مديري المدارس والدافعية الذاتية للمدرسين على أداء المعلمين في الوظائف في المدارس الثانوية العامة في أوغون في نيجيريا، فقد أظهرت نتائجها أن الشفافية التنظيمية، وتدفع

اتصالات مديري المدارس، والدافعية الذاتية للمعلمين أسهمت بشكل مشترك بنسبة 15.1% من الأداء الوظيفي للمعلمين، وأسهم تدفق اتصالات المديرين بنسبة 13.4% في الأداء الوظيفي للمعلمين، وأوصت الدراسة بأنه ينبغي للمديرين أن يعتمدوا الأسلوب الإداري الشفاف، وأن يعتمدوا التدفق الفعال للاتصالات.

ومن خلال خبرة الباحثين في العمل بمجال التدريس فإن هنالك بعض الممارسات التي تؤثر سلباً على الشفافية الإدارية تمارس من قبل المديرين ومنها: ضعف وضوح القوانين واللوائح، والتعقيد في الإجراءات، والضبابية في الخطة التي تسير عليها المدرسة، وقلة إشراك المعلمين فيها، وكذلك تكليف المعلمين بأعمال يعتقدون أنها أعمال إدارية بحته لا تمتّ لعملهم بصلة، وتشديد وإحكام الرقابة عليهم، وقلة منحهم الحرية الكافية لممارسة عملهم، وكذلك جهلهم بالميزانية المخصصة للمدرسة، وكيفية صرفها من قبل الإدارة، وجهلهم أيضاً بآليات ترشيح المعلمين للتكريم، والمطالبة في إنجاز الأعمال، وتأخير ما يتعلق بها من إجراءات أو قلة الاهتمام بتنفيذها أصلاً، وشعورهم بوجود المحاباة والواسطة، كل ذلك قد ينعكس سلباً على الثقة بين الإدارة والموظفين ثم شعورهم بقلة الرضا الوظيفي؛ مما يؤثر سلباً على مستوى الدافعية للإنجاز.

### أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في جانبين:

#### الجانب النظري

- استقصاء العلاقة بين ممارسة مديري مدارس ولاية صحار للشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز لدى المعلمين نظراً لعدم وجود دراسة حول الموضوع في البيئة العمانية.
- تقديم نموذج مشتق من نظرية الإدارة على المكشوف ونظرية آل ديرفر للشفافية الإدارية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى المعلمين.
- تقديم استبانتين لقياس الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز تم قياس صدقهما وثباتهما على البيئة العمانية.

#### الجانب التطبيقي

- اقترح دراسات مستقبلية بمتغيرات جديدة حول ممارسة الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز في البيئة العمانية.
- يؤمل أن تسهم الدراسة في زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم بمتابعة ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية ووضع تشريعات تلزمهم بذلك.

## أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

1. الكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية من قبل مديري مدارس ولاية صحار.
2. الكشف عن مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي مدارس ولاية صحار.
3. استقصاء العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية من قبل مديري مدارس ولاية صحار وبين الدافعية للإنجاز لدى المعلمين.
4. اختبار ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير الجنس (الذكور والإناث).
5. اختبار ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تُعزى لمتغير الجنس (الذكور والإناث).

## أسئلة البحث

1. ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية من قبل مديري مدارس ولاية صحار؟
2. ما مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي مدارس ولاية صحار؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز لدى معلمي ولاية صحار؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  في ممارسة المديرين الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير الجنس؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  في الدافعية للإنجاز لدى المعلمين تُعزى لمتغير الجنس؟

## حدود البحث

المحددات الزمنية تم إجراء البحث الحالي في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020/2019.

المحددات البشرية تم إجراء البحث الحالي على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بولاية صحار في محافظة شمال الباطنة.

المحددات المكانية تم إجراء الدراسة على مدارس ولاية صحار بمحافظة شمال الباطنة.

## مصطلحات البحث

### الشفافية الإدارية

عرفها فريجات (2011، ص. 97) بأنها "مجموعة السلوكيات والآليات الدالة على

الشفافية التي تقوم بها الإدارة المدرسية داخل المدرسة وخارجها، وهي تتضمن الكشف عن المعلومات، والتشاركية في صنع القرارات الإدارية، ووضوح القوانين والتشريعات مما يساهم في القضاء على الفساد، وبناء أنظمة النزاهة والعدالة". ويعرف الباحثان الشفافية الإدارية إجرائياً بأنها إزالة التعقيم والضبابية والغموض عن الإجراءات والقوانين والخطط التي يتبعها مدير المدرسة، مع الوضوح التام في السياسة المتبعة في المدرسة، وتعريف العاملين بما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات، ومشاركتهم في صنع القرارات، وتمكينهم من الحصول على كل ما يحتاجونه من معلومات بكل سهولة ويسر.

### الدافعية للإنجاز

تعرف مريم عثمان (2010، ص.6) الدافعية بأنها "القوة المحركة لسلوك الفرد والتي توجهه نحو استجابات معينة، وذلك لإشباع حاجة معينة، حيث تستثار هذه القوة بعوامل قد تكون نابعة من الفرد ذاته أو من البيئة المحيطة به". ويعرف الباحثان الدافعية للإنجاز إجرائياً بأنها القوة المحركة لسلوك المعلم، والتي تدفعه نحو أداء عمله والمهام الموكلة إليه بحماسٍ وعلى أكمل وجه.

### الإطار النظري

#### الإدارة المدرسية في سلطنة عمان

إن تحقيق الجودة في العملية التعليمية يتطلب توفير إدارات تربوية فعالة؛ تمتلك المهارات والكفايات اللازمة التي تجعلها قادرة على مواكبة التطور الحاصل في العالم، لذلك كان أحد مضامين الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني 2020 حسن اختيار الكفاءات الفنية والإدارية وتطويرها بما يتوافق مع متطلبات العصر والتطور الحاصل في مجال الإدارة (الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط بسلطنة عمان، 2016). بالإضافة إلى أن التطور في مجال نظريات الإدارة في ظل مجتمع العولمة أدى إلى تعقد دور مدير المدرسة، وجعل من الصعب عليه إدارة المدرسة منفرداً، وهذا يحتم الانفتاح والتفاعل مع المرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرارات (الرواشدة، 2007). تحقيق الجودة في مجال الإدارة المدرسية يتطلب تدريب مديري المدارس على تفعيل النظريات الإدارية الحديثة واطلاعهم على المستجدات في هذا المجال.

ورد في دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها الصادر من وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان أن من اختصاصات مدير المدرسة: "إدارة العملية التعليمية التعليمية بالمدرسة وتسهيل كافة متطلباتها التنظيمية والتنفيذية والتقويمية والتطويرية ومتابعتها ودراسة كافة التحديات التي تواجه المدرسة في الجوانب الإدارية والمالية والفنية والعمل على حلها، والإشراف العام على كافة العاملين والطلبة والمرافق المدرسية" (وزارة التربية والتعليم، 2015، ص.10).

ويظهر في الاختصاصات أمران مرتبطان بممارسة الشفافية الإدارية وهما: تسهيل كافة المتطلبات، وتبسيط الإجراءات والقوانين المتعلقة بالعمل سواء من ناحية التنظيم أو التنفيذ أو التطوير، كما يظهر مواجهة التحديات وإيجاد الحلول المناسبة لها، وهذا يتطلب المشاركة مع العاملين في عملية اتخاذ القرارات ووجود الاتصالات المفتوحة وتدفق المعلومات.

### الدافعية للإنجاز

وردت تعريفات عدة للدافعية للإنجاز منها تعريف موراي، موثق في (بارون، 2002، ص37). بأنها "عمل المرء بأقصى سرعة ممكنة بمفرده قدر الإمكان لتخطي العوائق والحصول على معيار مرتفع بحيث يتفوق ويتنافس ويتخطى الآخرين، وأن يزيد من الاعتناء النفسي لأداء المهارات الناجحة". وعرفها ماكلياند (McClelland, 1985) بأنها المنافسة للوصول إلى معايير الامتياز والتفوق من خلال السعي وبذل أقصى جهد والكفاح للوصول للنجاح والتميز على الآخرين. أما دافعية الإنجاز عند المعلمين فهي الرغبة من المعلم أو المعلمة في أداء عمل معين، واجتياز جميع الظروف والعقبات والمصاعب الشمراني (2010).

ذكر جرينبرج وبارون (Greenberg & Baron, 2003) ثلاثة مكونات للدافعية وهي: الإثارة، والتوجيه السلوكي، والاستمرارية. ويقصد بالإثارة الباعث الذي يجعل الشخص حريصاً على العمل، والتوجيه السلوكي نحو الهدف أي توجيه السلوك لتحقيق الباعث، فمثلاً الشخص الذي يسعى للمتعة في العمل أو حتى ترك الانطباعات الجيدة لدى المسؤولين فإنه سيستخدم عدة وسائل أو طرق، مثل القيام بجهد إضافي أو الإطراء على المسؤولين، والاستمرارية ويقصد بها استمرار المحاولات للوصول إلى الهدف. يتضح أن المكونات الثلاثة تختلف نسبتها وتفاوتت من شخص إلى آخر بناء على البواعث وإمكانية تحقيقها، ووجود الأهداف التي يقنع بها الأفراد، فعند ضعف وضوح الهدف الذي يسعى له الفرد يختفي الباعث ويتوقف عند الفشل الأول أو الثاني، كما أن هذه المكونات يعتمد كل منها على الآخر.

وهناك اتجاه آخر في تقسيم الدافعية ذكره أبو حليلة (2018) ويركز على دراسة مصدر الضبط Locus of control، وهل هذا الضبط داخلي أم خارجي المصدر، ويتم تقسيم الدافعية من حيث الاستثارة إلى قسمين: الدوافع الداخلية: ويقصد بها الدوافع الذاتية للفرد التي تدفعه للعمل والإنجاز، فالفرد مدفوع بنفسه ويسعى لإرضاء ذاته والشعور بالمتعة، ومصادر التعزيز في هذا النوع داخلية مستقلة فهو يشبع حاجاته بنفسه، ولا ينتظر أن تأتيه الموافقة أو التأييد أو التحفيز من الآخرين، كما أنه لا يتأثر بالبيئة والمجتمع المحيط، والفرد يراقب تقدمه ونجاحه بنفسه، ويتمتع بالاستقلالية الذاتية، ويتميز هذا النوع بالاستمرارية والبقاء. أما الدوافع الخارجية: فإن الظروف الخارجية هي التي تدفع الفرد للإنجاز، فالفرد يسعى لإرضاء من حوله أو الحصول على تقديرهم وإعجابهم، أو الحصول على الحوافز المادية أو المعنوية المقدمة، وتعد الأسرة والمؤسسة التي يعمل بها الفرد مصدراً للدوافع الخارجية من خلال ما تقدمه من ترقيات ومكافآت وحوافز.

## الشفافية الإدارية

الشفافية الإدارية هي الانفتاح في الإجراءات والقوانين، وكل ما يتعلق ببرامج المؤسسة لمن لهم علاقة أو مصلحة، وتمكين الجهات والعاملين من معرفة ما يدور فيها من خلال تزويدهم بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب، مع وفاء المنظمة بالتزاماتها (الشوبري، 2014). في مجال الإدارة المدرسية عرفها فريجات (2011، ص.97) بأنها "السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة المدرسية داخل المدرسة وخارجها، وهي تتضمن الكشف عن المعلومات، والتشاركية في صناعة القرارات الإدارية ووضوح القوانين والتشريعات مما يسهم في القضاء على الفساد، وبناء أنظمة النزاهة والعدالة". ويظهر هذا التعريف شمولية الشفافية على معاني الكشف والمشاركة والوضوح في القوانين مع وجود النزاهة والحرص على تحقيق العدالة.

إن مشاركة المدير للعاملين في صناعة القرارات يؤدي إلى فاعليتها، فإتاحة الفرصة للتعبير والمشاركة يجعل القرارات فاعلة ويدخلها في حيز التنفيذ، فالمشاركة تجعل العاملين أكثر التزاماً، فهم من ساهم في صياغتها، وبالتالي يساهمون في تنفيذها (الرواشدة، 2007). أظهرت دراسة سالازار (Salazar, 2017) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين الشفافية والالتزام التنظيمي من خلال العديد من المتغيرات مثل الدعم الإشرافي والعدالة التنظيمية والتفاهم الاستراتيجي وضغوط الدور، توصلت إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين الشفافية والالتزام التنظيمي في المنظمة، وأنه من الضروري الاتجاه نحو تعزيز الشفافية في المنظمات من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي.

إن المشاركة تعزز الولاء وتعمق الشعور بالرضا، فيشعر العاملون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وأن أهداف المؤسسة هي أهدافهم فيدفعهم لتحسين الإنتاج وتجويده (الراشدي، 2007). كما أن ممارسة الشفافية يعزز الرقابة الذاتية، فالوضوح في القوانين والسياسة المتبعة، والمشاركة ومنح الصلاحيات في حدود نطاق العمل يعزز من الرقابة الذاتية لدى العاملين ويولد الاستقلالية (الراجحي، 2014). وأظهرت دراسة مكفادين (McFadden, 2017) أن للتواصل الشفاف تأثيراً على الأداء الوظيفي، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية العلائقية؛ أي الشفافية في العلاقات والتعامل والوعي الذاتي والاتصالات والاستقلال ورود الفعل من قبل الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على التواصل الشفاف واستخدام تقنيات القيادة الحقيقية.

إن الشعور بقوة التأثير في المؤسسة يزيد من دافعية الفرد نحو العمل والإنجاز ويرسخ قيم العمل الجماعي التعاوني، فالشعور بالتقدير والمكانة وقوة التأثير في القرارات الصادرة والحرص من المدير على الأخذ برأيه، من خلال وجود آليات للمشاركة خاصة في المواضيع التي تتعلق به وبعمله، يزيد من دافعيته نحو العمل والإنجاز، والتعاون والعمل الجماعي (روبرت & برونر، 2006). كما أن

الرقابة الدقيقة على القوانين والخطط وجميع ما يتعلق بالمؤسسة يقلل من تعريض العاملين لأي نوع من أنواع المخاطرة ويحقق لهم الأمان (الراجحي، 2014). ويتضح بأن شعور العاملين بقوة التأثير والأمان في المؤسسة يساهم في زيادة الدافعية للعمل والإنجاز، ويعمق الولاء للمؤسسة التي يعملون بها.

### نظريات البحث

يعتمد البحث على نظريتين: الأولى متعلقة بالشفافية الإدارية، وهي نظرية الإدارة على المكشوف، والثانية متعلقة بالدافعية للإنجاز وهي نظرية آل ديرفر. تعد نظرية الإدارة على المكشوف من النظريات الحديثة في الإدارة وهي تقوم على أسس: الشفافية، والمصارحة، والمكاشفة، والمساءلة. وهي تعتمد نظام الاتصالات المفتوحة بين الإدارة والعاملين (أبو النصر، 2007). كما أن من مبادئها أهمية تدفق المعلومات في المؤسسة وتداولها بصورة منظمة، ووجود الاتصالات المفتوحة واتباع سياسة الباب المفتوح؛ فتطبيق المؤسسة لهذا النظام يساهم بصورة كبيرة في تحقيق التمكين الإداري، ومشاركة العاملين في صناعة القرارات الإدارية، خاصة عند عملية تدفق المعلومات بنظام دقيق محكم منظم مدروس وليس بطريقة عشوائية عبثية (الوادي، 2012).

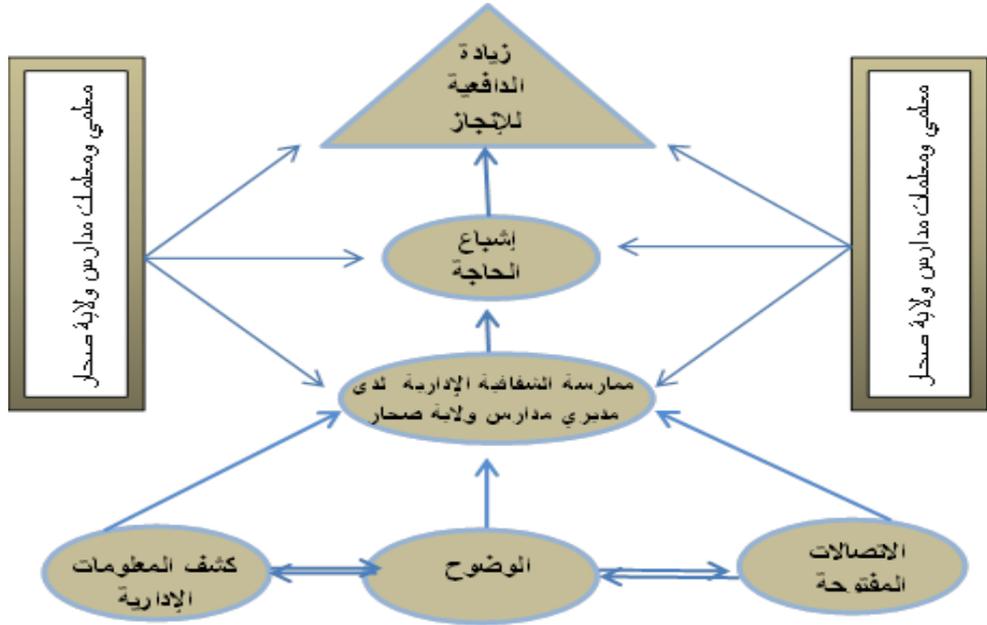
أما نظرية "الديرفر" فهي نظرية حول الحاجات الأساسية؛ وهي امتداد لنظرية ماسلو حول الحاجات الأساسية ونقداً لها، وتركز على ثلاث حاجات أساسية هي: الوجود والارتباط والنمو التي وجهت إلى نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية، فقدم Alderfer's Existence, Relatedness and Growth Theory. ظهرت النظرية بعد الانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية، فقدم Alderfer نظرية أخرى بديلة، وصنفت النظرية الحاجات الإنسانية إلى ثلاث حاجات فقط، ولم تجعل التدرج شرطاً في إشباعها، ووفقاً لهذه النظرية فإن هذه الحاجات هي: حاجة البقاء Existence Needs وحاجة الارتباط أو الانتماء Relatedness Needs وحاجات النمو Growth Needs (Greenberg & Baron, 2003).

تقع الدافعية للإنجاز ضمن حاجات النمو في نظرية الديرفر، وضمن حاجات تحقيق الذات في نظرية ماسلو، وهي تعني ميل الإنسان ورغبته لتحقيق ما لديه من إمكانيات، وسعيه لتحقيق ذاته، فيشعر بذلك في كل ما يحققه وينجزه. فالحاجة إلى تحقيق الذات أو النمو ترتبط بدافعية الإنجاز كأن يكون الشخص مبدعاً أو منتجاً (قشقوش & منصور، 1979).

### النموذج النظري للبحث

يمكن الربط بين النظريتين في هذه الدراسة من خلال أن ممارسة مديري مدارس ولاية صحار في محافظة شمال الباطنة للشفافية الإدارية التي تتمثل في أبعاد الوضوح وكشف المعلومات للعاملين والاتصالات المفتوحة؛ يؤدي إلى إشباع الحاجة للارتباط عند المعلمين، فكلما كانت

الاتصالات مفتوحة والإدارة واضحة والمعلومات مكشوفة للمعلمين كانت أكثر ممارسة للشفافية الإدارية وهذا ينعكس على شعور المعلمين بالارتباط والتقدير والاحترام مما تزداد الدافعية نحو الإنجاز والعكس، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل 1



شكل 1. النموذج النظري للدراسة

تتفق فكرة النموذج النظري للدراسة مع نتائج بعض الدراسات ومنها دراسة سميث (Smith,1999) التي هدفت للكشف عن العلاقة بين إدراك المعلمين لأسلوب القيادة والدافعية للإنجاز، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب الديمقراطي ودافعية المعلمين، بمعنى أنه كلما كانت ممارسة أسلوب القيادة الديمقراطية أكثر كلما ارتفع مستوى دافعية المعلمين، وأن إظهار مديري المدارس للسلوكيات التعاونية يكون لها تأثير على دافعية المعلمين.

#### الدراسات السابقة

##### أولاً الدراسات العربية

دراسة أجرتها المنذرية (2011) هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، أظهرت نتائجها أن درجة ممارستهم للشفافية متوسطة، وأوصت الباحثة بإعداد البرامج التدريبية عن الشفافية الإدارية لجميع أفراد المجتمع، وإعادة النظر في القوانين وأن تكون اللغة المستخدمة في الصياغة يسيرة سهله واضحة ولا يوجد تعارض بينها ولا تحتمل التأويل.

دراسة الحشاش (2014) التي أجراها على مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة بحفاظات غزة، وأظهرت نتائجها أنه توجد علاقة موجبة قوية بين تحقيق الشفافية الإدارية وبين أداء العاملين.

دراسة عربيات (2011) التي هدفت إلى استقصاء درجة ممارسة الشفافية الإدارية لمديري التربية في الأردن والعلاقة بينها وبين رضا العاملين معهم، وأظهرت أن درجة الالتزام متوسطة وكذلك الرضا الوظيفي، وعزت الدراسة هذه النتيجة للأسلوب التقليدي السائد ووجود الحواجز وافتقار القرارات الإدارية إلى الوضوح وإلى كون الإجراءات مبهمه، والسياسات المتبعة غير واضحة وغير ثابتة أيضاً.

دراسة الشمراني (2010) التي هدفت إلى الكشف عن الإحباطات المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية في منطقة مكة المكرمة، وقد طبقت الدراسة على 240 معلماً ومعلمة، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة سالبة بين متغير الدافعية للإنجاز ومتغير الإحباط، وأن البيئة المدرسية وعدم وجود علاقة جيدة مع الإدارة هي المصدر الثالث للإحباط بعد المصدر الاقتصادي والاجتماعي.

دراسة (وسطاني، 2010) التي هدفت إلى معرفة مستوى دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدير وبين دافعية المعلمين، وكشفت عن وجود مستوى مرتفع لدافعية الإنجاز لدى المعلمين في المؤسسات ذات النمط الديمقراطي والموقفي. ويعد النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية ذات العلاقة بالشفافية الإدارية لكونه يشرك المعلمين في صناعة القرارات ويعمل على الأخذ بأرائهم من خلال التواصل والتواصل معهم.

دراسة الظفيري (2006) التي هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل، وأظهرت الدراسة أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي بنسبة 51.4%، وأن دافعية المعلمين نحو العمل مرتفعة، وأن هنالك فروقا دالة إحصائية في مستوى الدافعية تُعزى للنمط القيادي الديمقراطي.

دراسة مسغوني (2014) التي هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، وأظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز عند المعلمين الذين يعملون تحت إدارة المدير الديمقراطي، وعينة المعلمين الذين يعملون تحت إمرة المدير الديكتاتوري لصالح النمط الديمقراطي.

دراسة فقيه (2015) التي هدفت للتعرف على النمط القيادي الفاعل لمدير المدرسة في المرحلة المتوسطة، ومدى علاقة ذلك بدافعية الأداء لدى المعلمين، عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس ودافعية الأداء عند المعلمين، وأن المعلمين الذين

يعملون مع النمط الديمقراطي هم أكثر دافعية من غيرهم. ويظهر أن النمط الديمقراطي يحرص على توفير خبرات النجاح لدى المعلمين ويجعل من البيئة المدرسية عنصراً جاذباً، بالإضافة إلى إعطائهم مساحة من الحرية، ومراعاة احتياجاتهم.

### ثانياً الدراسات الأجنبية

دراسة آدماسي (Admassie, 2017) التي هدفت إلى اختبار ممارسات القيادة الرئيسية، ودورها في تحفيز المعلمين، وإنجاز الطلبة في المدارس الثانوية في حكومة مدينة أديس أبابا في أثيوبيا، وكشفت نتائج الدراسة أن الممارسات القيادية لها علاقة قوية ومباشرة مع دافعية المعلمين، كما أظهرت وجود علاقة قوية ومباشرة بين تحفيز المعلمين وإنجاز الطلاب.

دراسة إريس (Eres, 2011) التي أجراها في مدينة أنقرة بتركيا التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مستويات دافعية المعلمين في المرحلة الابتدائية، وبين مستوى الصفات القيادية التحويلية لمديري المدارس على أساس تصورات المعلمين؛ ثم التحقق من العلاقة بين المعلم والتحفيز، وبين الصفات القيادية التحويلية لمديري المدارس. أظهرت الدراسة أن مستوى التحفيز لدى المعلمين مرضي جزئياً، في حين أن مستوى خصائص القيادة التحويلية في المديرين نادر جداً، وأنه لا توجد علاقة بين السلوك القيادي التحويلي وبين تحفيز المعلمين.

أظهرت دراسة مكفادين (McFadden, 2017) أن للتواصل الشفاف تأثير على الأداء الوظيفي، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية العلائقية أي الشفافية في العلاقات والتعامل والوعي الذاتي والاتصالات والاستقلال ورود الفعل من قبل الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على التواصل الشفاف واستخدام تقنيات القيادة الحقيقية.

دراسة هوارد (Howard, 2007) التي هدفت إلى استقصاء العلاقة بين أساليب قيادة المديرين ودافعية المعلمين، وأظهرت نتائجها أن الطريقة التي يُقِيم بها المعلم مديره فيما يتعلق بأسلوب القيادة لا يبدو لها تأثير على الدافعية الداخلية والخارجية للمعلم، بمعنى أنه لا توجد علاقة بين أساليب القيادة المستخدمة من قبل المدير وبين دافعية المعلمين.

### منهج البحث وإجراءاته

#### منهجية البحث

اعتمد هذا البحث الكمي على المنهج الارتباطي الذي يفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة: الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز، فالبحث الارتباطي هو الذي يدرس العلاقة بين متغيرين أو أكثر بهدف الوصول إلى معلومات حول هذه المتغيرات، أو حجم واتجاه العلاقة، وهي سالبة أم موجبة، أو التنبؤ بالعلاقات بين المتغيرات (Gay, Mills & Airasian, 2006)، وهذه الدراسة تحاول استقصاء ما إذا كانت توجد علاقة بين متغيري الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز لدى معلمي مدارس ولاية صُحار.

## مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في ولاية صحار للعام الدراسي 2018/2017 البالغ عددهم 2457 معلماً ومعلمة، منهم 1668 معلمة و789 معلماً موزعين على 46 مدرسة، منها 15 مدرسة للذكور و10 مدارس للإناث، و21 مدرسة مشتركة (المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، 2018).

## عينة البحث

تكونت عينة البحث من 365 معلماً ومعلمة من ولاية صحار في محافظة شمال الباطنة، وقد تم اختيار عينة للاحتمالية بالتقنية الملائمة، وقد تم توزيع الاستبانات على 26 مدرسة من مدارس الولاية، بواقع 12 مدرسة للذكور و14 مدرسة للإناث، وتم توزيع 20 استبانة لكل مدرسة بواقع 520 استبانة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة المكتملة البيانات 365 استبانة بواقع 190 استبانة للإناث، و175 استبانة للذكور، وتبلغ نسبة العينة 15%.

## أدوات البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحثان باستخدام مقياسين، أحدهما لقياس الشفافية الإدارية والآخر لقياس الدافعية للإنجاز، الأول مقياس (Rawlins, 2008) لاستكشاف الشفافية الإدارية، وذلك لقياس درجة ممارسة مديري مدارس ولاية صحار للشفافية الإدارية، وهو يشتمل على 37 بنداً، أما المقياس الثاني فهو مقياس (Blais, 1993) لقياس الدافعية للإنجاز، وتم استخدامه لقياس مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي مدارس ولاية صحار وهو يشتمل على (19) بنداً.

## صدق أدوات البحث

### أولاً مقياس الشفافية الإدارية

للتحقق من صدق محتوى المقياس تم عرضه على عدد من المختصين سواء داخل السلطنة أو خارجها، فقد تم عرضه على 16 مختص. تم قياس ثبات المقياس بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وأظهرت النتائج أن ثبات المقياس العام  $r = (0.89)$  وهو معامل ثبات مرتفع، كما تُظهر النتائج أن أعلى معامل ثبات كان للبند 29 "أجد صعوبة في الاتفاق مع سياسات المدرسة بشأن المسائل الهامة المتعلقة بعملتي" حيث بلغ معامل الثبات  $r = (0.90)$  وأقل معامل ثبات كان للبند 23 "يناقش مديري معي الآثار المترتبة على أية قرارات تتعلق بعملتي"، فقد بلغ معامل الثبات  $r = (0.89)$

### ثانياً مقياس الدافعية للإنجاز

للتحقق من صدق محتوى مقياس الدافعية للإنجاز فقد تم عرضه على 18 مختصاً في علم النفس ومن لهم علاقة بالموضوع. تم قياس ثبات المقياس بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام

معادلة كرونباخ ألفا، وأظهرت النتائج أن ثبات المقياس العام  $r=0.81$ ؛ وهو معامل ثبات مرتفع، كما تُظهر النتائج أن أعلى معامل ثبات كان للبند رقم 3 "أشعر بأنني غير قادر على إدارة المهام الأساسية المتعلقة بعملتي" إذ بلغ معامل الثبات  $r=0.83$ ، وأقل معامل ثبات هو للبند 14 "العمل في مهنة التدريس يوفر لي الشعور بالأمان" فقد بلغ  $r=0.78$ . وتم حذف البند 19 لسبب أن معامل ثباته كان ضعيفاً  $r=0.18$ ، مما سبب في تخفيض معامل الثبات العام للأداة.

### نتائج البحث

#### نتيجة السؤال الأول

ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية من قبل مديري مدارس ولاية صحار؟  
اعتمد الباحثان نموذج أبو علام (2011) لفئات درجة ممارسة الشفافية الإدارية، ولمستوى الدافعية للإنجاز؛ الموضح في جدول 1

#### جدول 1

#### الحدود الفعلية للفئات بناء على التدرج الخماسي لليكرت

مدى الدرجات	درجة ممارسة الشفافية الإدارية
1.00-1.80	ضعيفة جداً
1.81-2.60	ضعيفة
2.61-3.40	متوسطة
3.41-4.20	عالية
4.21-5	عالية جداً

يوضح الجدول 2 نتائج السؤال الأول حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لمديري المدارس في ولاية صحار من وجهة نظر المعلمين.

#### جدول 2

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لمقياس الشفافية

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يدعمني مديري عندما يكون لدي مشكلة في العمل.	1.92	0.98	ضعيفة
2	يهتم مديري بتأثير متطلبات العمل على حياتي الشخصية والعائلية.	2.42	1.07	ضعيفة
3	يمنحني مديري التقدير المناسب عندما أقوم بعمل جيد.	1.90	0.93	ضعيفة
4	يُشجعني مديري على الابتكار في إيجاد طرق أفضل للقيام بمهامي الوظيفية.	2.16	1.03	ضعيفة
5	يسمح لي مديري باتخاذ القرارات المناسبة للقيام بعملتي بشكل جيد.	2.10	0.95	ضعيفة
6	يعتمد مديري أسساً ومعايير واضحة في تقييم أدائي.	2.13	1.01	ضعيفة
7	أُتلقى طلبات متناقضة من أكثر من مسؤول في المدرسة.	2.94	1.17	متوسطة
8	يجب علي تلبية المطالب المتناقضة من المسؤولين في المدرسة.	3.05	1.22	متوسطة

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
9	يتخذ مديري القرارات الوظيفية بطريقة موضوعية وعادلة.	2.13	0.98	ضعيفة
10	يحرص مديري على الاستماع لآراء المعلمين قبل اتخاذ أية قرارات وظيفية.	2.48	1.17	ضعيفة
11	يشرح مديري القرارات الإدارية الصادرة بكل وضوح.	2.18	1.07	ضعيفة
12	يوفر مديري المعلومات عن القرارات الإدارية الصادرة بكل دقة عندما يطلبها المعلمون.	2.24	1.02	ضعيفة
13	يطبق مديري جميع قرارات العمل بشكل عادل على جميع المعلمين أصحاب الشأن.	2.38	1.08	ضعيفة
14	يسمح مديري للمعلمين بمراجعة قرارات المدرسة الصادرة.	2.48	1.13	ضعيفة
15	يحدد مديري مسؤوليات عملي بوضوح.	2.07	0.97	ضعيفة
16	أعرف بدقة ما هو متوقع مني في العمل.	1.80	0.81	ضعيفة جدا
17	تتناسب مهام عملي المحددة مع الخطة التنفيذية للمدرسة.	2.87	0.88	متوسطة
18	لا أفهم الأسباب لكثير من التغيرات التي تحدث في المدرسة.	2.16	1.17	ضعيفة
19	دور الخطة الاستراتيجية في تحسين المدرسة وتطويرها غير واضح بالنسبة لي.	2.87	1.12	متوسطة
20	أعرف دوري الذي أساهم به في تنفيذ الخطة التنفيذية للمدرسة.	2.16	0.95	ضعيفة
21	يشارك مديري جميع المعلمين في إعداد الخطة التنفيذية للمدرسة.	2.76	1.14	متوسطة
22	يُرَاعِي مديري احتياجاتي وظروفي الشخصية عند اتخاذ قرارات حول عملي.	2.27	1.09	ضعيفة
23	يناقش مديري معي الآثار المترتبة على أية قرارات تتعلق بعملي.	2.34	1.06	ضعيفة
24	يشرح مديري بوضوح أي قرار سيتخذه بشأن عملي.	2.33	1.09	ضعيفة
25	يريد مديري من المعلمين معرفة ما يفعلونه ولماذا يفعلونه.	2.24	0.99	ضعيفة
26	يُظهِر مديري مسؤوليته عن قراراته أمام المعلمين.	2.09	0.94	ضعيفة
27	توفر المدرسة للمعلمين المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات الواعية المتعلقة بعمليهم.	2.36	1.04	ضعيفة
28	يهتم مديري بمعرفة تأثير قراراته على المعلمين.	2.48	1.02	ضعيفة
29	أجد صعوبة في الاتفاق مع سياسات المدرسة بشأن المسائل الهامة المتعلقة بعملي.	3.02	1.08	متوسطة
30	يقدم مديري تغذية راجعة للمعلمين تُسهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.	2.41	1.05	ضعيفة
31	يحافظ مديري على سرية المعلومات الخاصة بالعمل والمعلمين.	1.96	1.06	ضعيفة
32	يمتلك مديري نظاماً واضحاً للمساءلة.	2.24	1.01	ضعيفة
33	يحرص مديري على جمع المعلومات الكافية واللازمة لاتخاذ أي قرار يتعلق بالعمل.	2.19	1.00	ضعيفة
34	تتسق قرارات مديري مع قرارات وقوانين المؤسسة التعليمية.	2.04	0.91	ضعيفة
35	يُطَلع مديري المعلمين على نتائج تنفيذ القرارات ومدى فاعليتها.	2.27	1.03	ضعيفة
36	يُفصَح مديري عن الميزانية المخصصة للمدرسة وما يتعلق بها بكل مصداقية.	3.04	1.35	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام للفقرات	2.33	0.60	ضعيفة

توضح نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع البنود م=2.33، وانحراف معياري ع=0.60، وهذا يعني أن ممارسة مديري مدارس ولاية صُحار للشفافية الإدارية ضعيفة. ويتضح أن أعلى متوسط حسابي كان للبند الثامن " يجب علي تلبية المطالب المتناقضة من المسؤولين في المدرسة" بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 1.22 وجاء البند 16 " أعرف بدقة ما هو متوقع مني في العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1.80 وانحراف معياري 0.81.

### نتائج السؤال الثاني

ما مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي مدارس ولاية صُحار؟

تظهر نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع البنود م=2.20، بانحراف معياري ع=0.456، وهذا يعني أن مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي مدارس ولاية صُحار ضعيف. أعلى متوسط حسابي حصل عليه البند السادس " أشعر بالخجل من نفسي إن لم أستطع تحقيق النجاح في عملي" فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.78 وانحراف معياري 1.08، والبند 18 " أجتهد في عملي لأن ذلك يتوافق مع قيمي الشخصية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4.71 وانحراف معياري 0.68.

### جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمقياس الدافعية

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدافعية للإنجاز
1	اخترت العمل في مهنة التدريس لأنها توفر لي نمط حياة جيد.	2.04	1.06	ضعيفة
2	أعمل في مهنة التدريس لأنها توفر لي دخلاً مناسباً.	2.10	1.02	ضعيفة
3	أشعر بأنني غير قادر على إدارة المهام الأساسية المتعلقة بعملي.	3.70	1.16	عالية
4	أستمتع كثيراً عندما أتعلم أشياء جديدة في عملي.	1.55	0.74	ضعيفة جدا
5	ساهمت مهنة التدريس في تشكيل جزء كبير من شخصيتي.	1.58	0.82	ضعيفة جدا
6	أشعر بالخجل من نفسي إن لم أستطع تحقيق النجاح في عملي.	3.78	1.08	عالية
7	اخترت العمل في التدريس لأحقق طموحاتي المهنية.	2.11	1.10	ضعيفة
8	أشعر بالمتعة عندما أواجه تحديات مثيرة في عملي.	2.08	1.06	ضعيفة
9	العمل في مهنة التدريس يتوافق مع أسلوب في الحياة.	1.96	0.97	ضعيفة
10	أعتقد أننا نعمل في ظروف عمل غير مناسبة.	2.76	1.21	متوسطة
11	اخترت العمل في التدريس لأحقق النجاح في الحياة.	1.99	0.92	ضعيفة
12	التحقت بالعمل في مهنة التدريس لأحقق أهدافي الخاصة.	2.44	1.08	ضعيفة
13	أشعر بالرضا عندما أنجز مهمات صعبة في عملي.	1.53	0.77	ضعيفة جدا
14	العمل في مهنة التدريس يوفر لي الشعور بالأمان.	2.05	1.08	ضعيفة
15	أعتقد أن المهام التي تكلف بها تفوق مستوى قدرتنا على إنجازها.	2.78	1.24	متوسطة
16	أقوم بأداء مهامي دون تذكير أو توجيه من أحد.	1.88	0.93	ضعيفة

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدافعية للإنجاز
17	العمل في مهنة التدريس يوفر لي مكانة اجتماعية عالية.	2.04	1.09	ضعيفة
18	أجتهد في عملي لأن ذلك يتوافق مع قيمي الشخصية.	1.47	0.68	ضعيفة جدا
19	العمل في مهنة التدريس يجلب لي الشعور بالمتعة.	2.02	1.10	ضعيفة
	المتوسط الحسابي العام للفقرات	2.20	0.456	ضعيفة

### نتائج السؤال الثالث

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز لدى معلمي ولاية صحار؟

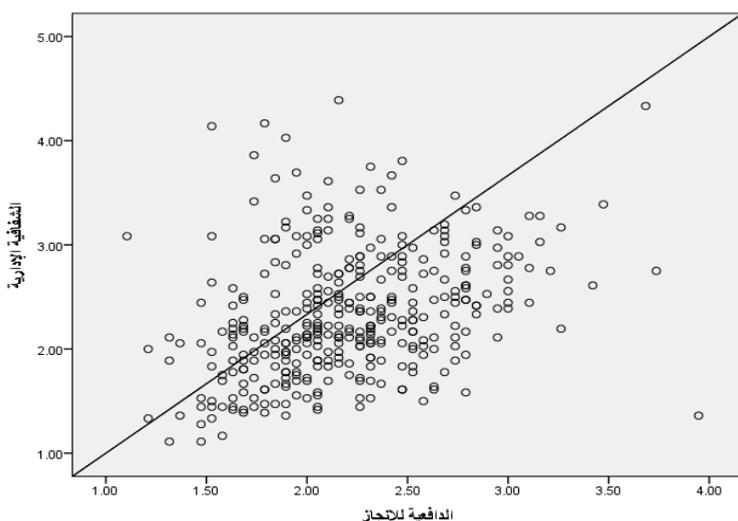
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز لدى معلمي مدارس ولاية صحار، وحساب التباين المشترك لمعامل الارتباط. وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول 4، وأيضا في الشكل رقم 2.

### جدول 4

اختبار معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز

الرقم	المقياس	معامل ارتباط بيرسون $r$	مستوى الدلالة
1	الشفافية الإدارية	0.32	0.01
2	الدافعية للإنجاز		

يتضح من الجدول 4 أن معامل ارتباط بيرسون بين الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز يساوي  $r=0.32$  عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يدل على وجود علاقة موجبة ضعيفة بين ممارسة الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز لدى معلمي مدارس ولاية صحار.



شكل 2. التباين المشترك بين الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز

يوضح الشكل 2 أن العلاقة بين متغيري الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز علاقة ضعيفة موجبة وهي غير منتظمة. ومنها الشفافية الإدارية.

### نتائج السؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  في ممارسة الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير الجنس؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة لإستقصاء الفروق في ممارسة الشفافية الإدارية حسب متغير الجنس. الجدول 5 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### جدول 5

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينتين المستقلتين

المتغير	مستوى المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
الجنس	ذكور	175	2.44	0.65	0.049
	إناث	190	2.23	0.53	0.038

يوضح الجدول 5 أن عدد أفراد العينة للذكور 175، أما الإناث 190، والمتوسط للذكور  $m=2.44$ ، أما الإناث  $m=2.23$ ، الانحراف المعياري للذكور  $\sigma=0.65$ ، أما الإناث  $\sigma=0.53$ . كما يتضح أن الخطأ المعياري للمتوسط لعينة الذكور 0.049، والخطأ المعياري للإناث 0.038.

#### جدول 6

#### اختبارات لعينتي الذكور والإناث في درجة ممارسة الشفافية الإدارية

اختبار ليفين		اختبارات لتساوي المتوسطات				اختبار ليفين	
ف	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	المتوسط	الخطأ المعياري للفرق	الأدنى	مستوى الثقة 95 %
6.85	0.00	3.39	3.25	0.00	0.21	0.09	0.33

يوضح الجدول 6 نتائج اختبار ليفين، ويظهر أن قيمة  $F=6.85$ ، بمستوى دلالة 0.00 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ومعنى ذلك أنه توجد فروق في التباين بين مجموعتي الذكور والإناث، لذلك فإنه سيتم اعتماد بيانات الصف الثاني. وأظهرت البيانات  $T=3.39$ ، ودرجة الحرية  $=3.25$ ، بمستوى دلالة 0.00 كما يوضح الجدول أن أكبر وأصغر القيم لفترات الثقة تقع بين 0.33-0.89، وبالتالي فإن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، لذلك فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في ممارسة الشفافية الإدارية بين الذكور والإناث لصالح الذكور، فالمتوسط الحسابي للذكور أعلى من المتوسط الحسابي للإناث، فمتوسط الذكور يساوي 2.44، ومتوسط الإناث 2.23.

### نتائج السؤال الخامس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  في مستوى الدافعية للإنجاز عند معلمي مدارس ولاية صُحار تُعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات العينة حول مستوى الدافعية للإنجاز، والجدول 7 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير الجنس.

#### جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينتين المستقلتين

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
ذكور	175	2.32	0.50	0.03
إناث	190	2.09	0.37	0.02

يوضح الجدول 7 أن عدد أفراد العينة للذكور 175، أما الإناث 190، والمتوسط للذكور م=2.32، أما الإناث م=2.09، الانحراف المعياري للذكور ع=0.50، أما الإناث ع=0.37، كما يوضح الجدول أن الخطأ المعياري للمتوسط لعينة الذكور 0.03، والخطأ المعياري للإناث 0.02. ويظهر الجدول 8 نتائج اختبارت لعينتي الذكور والإناث في مستوى الدافعية للإنجاز.

#### جدول 8

اختبارات لعينتي الذكور والإناث في مستوى الدافعية للإنجاز

اختبار ليفين		اختبارات لتساوي الفروق				95% مستوى الثقة		
ف	الدلالة الإحصائية	ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	متوسط الفرق	الخطأ المعياري للفرق	الأقل	الأعلى
10.97	0.00	4.89	23.04	0.00	0.22	0.04	0.13	0.32

يوضح الجدول 8 نتائج اختبار ليفين، ويظهر أن قيمة ف=10.97، بمستوى دلالة 0.00 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ومعنى ذلك أنه توجد فروق في التباين بين مجموعتي الذكور والإناث، لذلك فإنه سيتم اعتماد بيانات الصف الثاني. وأظهرت البيانات ان قيمة ت 4.89 ودرجة الحرية 23.04 بمستوى دلالة 0.00، كما يوضح الجدول أن أكبر وأصغر القيم لفترات الثقة تقع بين 0.13-0.32، وبالتالي فإن الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى الدلالة  $\alpha < 0.05$ ، لذلك فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى الدافعية للإنجاز بين الذكور والإناث لصالح الذكور، فالمتوسط الحسابي للذكور أعلى من المتوسط الحسابي للإناث، فالذكور م=2.32، والناث م=2.09.

## مناقشة النتائج

أوضحت نتيجة السؤال الأول أن درجة ممارسة المديرين للشفافية الإدارية جاء بدرجة ضعيفة. تختلف هذه النتيجة عن نتيجة الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، (الثبيتي، 2016؛ سرحان، 2016؛ الشمري، 2015؛ عربيات، 2011؛ عميرة، 2008؛ العيد، 2011) التي أظهرت أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس متوسطة، أما دراسة الحشاش (2014) فأظهرت أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية كبيرة، واتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة فريجات (2011)، في ضعف ممارسة الشفافية الإدارية وإن كانت دراسة فريجات أظهرت أنها ضعيفة جداً.

وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس ولاية صحار إلى عدة أسباب منها؛ قلة الوعي لدى مديري مدارس ولاية صحار بمفهوم الشفافية الإدارية وأهميتها وكيفية ممارستها؛ وذلك نظراً لحداثة المصطلح، فهو من المصطلحات الإدارية الحديثة التي لم تظهر ملامحها بعد في وزارة التربية والتعليم، إذ إنه لم يتم التوصل إلى دراسات أو مراجع \_ حسب الاطلاع\_ حول موضوع الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم باستثناء دراسة المنذرية (2011). كما قد يعزى السبب إلى قلة اهتمام بعض مديري المدارس بالاطلاع على المستجدات الحديثة في مجال الإدارة وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة العليانية (2009) التي كشفت عن وجود قصور في إمام مدير المدرسة بالأساليب الإدارية الحديثة، وتأخره في الاطلاع على المستجدات الحديثة في مجال الإدارة. وقد يرجع السبب إلى طبيعة عمل مديري المدارس وضغوط العمل التي يعانون منها، وتجعلهم غير قادرين على مراعاة ممارسات الشفافية الإدارية، وهذا ما أظهرته دراسة المعمري (2001) وقد أظهرت نتائجها أن من أكثر مصادر ضغوط العمل في سلطنة عمان والتي يتعرض لها مديرو المدارس هي المصادر المتعلقة بطبيعة العمل. وقد يرجع السبب لعدم وجود آلية واضحة محددة مكتوبة من وزارة التربية والتعليم تلزمهم بهذه الممارسة، وعدم وجود لجان متابعة. ويمكن أيضاً عزو ضعف الشفافية الإدارية إلى ضعف قنوات التواصل بين المعلمين ومديري المدارس مما يُوجد الحواجز ويخلق إدارات تقليدية لا تهتم بموضوع الانفتاح على العاملين والتواصل معهم، وهذا ما أشارت إليه دراسة سرحان (2016) التي أظهرت ضعف مشاركة المعلمين في صنع القرارات، وأن مديري المدارس لا يزالون يمارسون الإدارة التقليدية من حيث التفرد بصنع القرار.

كما أوضحت نتيجة السؤال الثاني أن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين كان ضعيفاً. تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة وسطاني (2010)، والظفيري (2006)، وفقه (2015) التي أظهرت أن مستوى دافعية المعلمين كان مرتفعاً، ودراسة حمارشة وأبو سمرة (2014) ودراسة Alfahad et al., (2013) اللتين أظهرتا أن مستوى دافعية المعلمين كان متوسطاً، ودراسة إيريس

(Eres, 2011) التي أظهرت أن مستوى الدافعية مرضٍ جزئياً. وتغزو الدراسة ضعف مستوى الدافعية عند المعلمين لعدة أسباب منها: شعور المعلم بضعف وقلة التقدير لعمله، ويشير إلى ذلك حصول الفقرة الثالثة في مقياس الدافعية للإنجاز المستخدم في الدراسة "يمنحني مديري التقدير المناسب عندما أقوم بعمل جيد" في مقياس الشفافية الإدارية على المرتبة قبل الأخيرة بدرجة ممارسة ضعيفة، بالإضافة إلى ندرة آليات المشاركة الفعلية للمعلمين في صناعة القرارات وهذا ما أشارت إليه دراستا فقيه (2015)، ومسغوني (2014) فقد أظهرتا أن دافعية الإنجاز عند المعلمين الذين يعلمون تحت إدارة المدير الديموقراطي أكثر من دافعية الذين يعملون تحت إمرة المدير الديكتاتوري؛ وذلك لكون المدير الديموقراطي يعطي مساحة من الحرية والتقدير للعاملين، ويعمل على مشاركتهم في صناعة القرارات والاستماع لآرائهم، وهذا ما كشفت عنه دراسة موسى (2014) فقد أظهرت أن من أكثر الاستراتيجيات فعالية لتحفيز المعلمين هو إشراكهم في اتخاذ القرارات. ويمكن عزو ضعف الدافعية أيضاً لعدم وجود سلم للترقي الوظيفي التلقائي في وزارة التربية، وقلة الترقيات، قلة التحفيز المادي والمعنوي وهذا ما أشارت إليه دراسة فريد وعلام (2011)، ودراسة موسى (2014) فقد أظهرتا أن من أهم العوامل المؤثرة على دافعية المعلمين الحوافز والمكافآت، فقلة الحوافز والمكافآت قد يؤثر سلباً على الدافعية للإنجاز.

وقد يعزى ضعف الدافعية للإنجاز إلى كثرة الأعباء الملقة على عاتق المعلم وتكليفه بأعمال إدارية لا تمت لعمله بصله وهذا ما أشارت إليه دراسة الشبلي (2014) التي أظهرت أن كثرة الأعباء الإدارية التي يكلف بها المعلم إلى جانب الأعمال التدريسية ينعكس سلباً على أدائه ويؤدي إلى ضعف الدافعية للإنجاز، وكذلك دراسة الصالحي (2013) التي أشارت نتائجها أن من أسباب ضعف الدافعية عند المعلمين النظام التربوي من حيث كثرة الأعمال المصاحبة لعمل المعلم مثل الأنشطة والمناوبة وأعمال اللجان بالإضافة إلى قلة الدورات والمشاغل الإنمائية الابتكارية سواء في داخل السلطنة أو خارجها التي تحقق التجديد التطوير في دافعية المعلمين؛ فيفقد المعلم الدافع للإنجاز بمرور الوقت.

نتيجة السؤال الثالث أوضحت أن العلاقة بين الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز علاقة موجبة وضعيفة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هاورد (Howard, 2007) التي أظهرت أنه لا توجد علاقة بين أساليب القيادة المستخدمة من قبل المدير\_ ومنها ممارسة الشفافية الإدارية\_ وبين دافعية المعلمين، ودراسة إيرس (Eres, 2011) التي أظهرت أنه لا توجد علاقة بين السلوك القيادي التحويلي وبين تحفيز المعلمين. وتختلف مع نتيجة دراسة أدماسي (Admassie, 2017) ودراسة حمارشة وأبو سمرة (2014) التي أظهرت أن الممارسات القيادية\_ ومنها الشفافية الإدارية\_ لها علاقة قوية ومباشرة مع دافعية المعلمين، وكذلك دراسة الفهد والحجري والقحطاني (2012) ودراسة مقابلة (2014) أظهرتا وجود علاقة قوية بين ممارسة أسلوب القيادة التحويلية التي تهتم

بإشراك الموظفين في صناعة القرارات ووضع الرؤية والخطط، والدافعية للإنجاز عند المعلمين. ومن خلال إيجاد التباين المشترك نجد أن قيمته تساوى 0.108 وهي قيمة تدل على أن قيم المتغيرين منتظمة بصورة ضعيفة.

ويمكن عزو ضعف العلاقة بين المتغيرين لعدة أسباب منها؛ وجود عوامل أخرى تؤثر على مستوى الدافعية للإنجاز منها اختلاف مصدر الضبط والتحكم في الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، فالدافعية الذاتية التي تنطلق من منطلقات القيم وممارسة أخلاق المهنة وضعف التأثر بالممارسات الخارجية للإدارة ومنها الشفافية الإدارية تجعل المعلم ينجز عمله على أكمل وجه، أما إن كان مصدر الدافعية خارجي فإنها تتأثر بالممارسات القيادية. وقد يعود ضعف الدافعية عند بعض المعلمين في ولاية صُحار لأسباب وعوامل أخرى ليس لها علاقة مباشرة بالشفافية الإدارية كالترقيات، والحوافز المادية وهذا ما أشارت إليه دراستا (فريد وعلام، 2011؛ موسى، 2014) التي أظهرتا أن قلة الحوافز والمكافآت تؤثر سلباً على دافعية المعلمين. وكذلك كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلم كما أشارت دراستا (الشبلي، 2014؛ الصالحي، 2013)، بالإضافة إلى الإحباطات المهنية، كما أظهرت ذلك دراسة الشمراي (2010) التي كشفت نتائجها عن وجود علاقة سالبة بين متغير الدافعية للإنجاز ومتغير الإحباط المهني، وربما يرجع السبب إلى الضغوط النفسية التي يعاني منها المعلمون كما أظهرت دراسة عمارة (2008) وجود علاقة سالبة بين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية ومستوى الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملون.

كما أوضحت نتيجة السؤال الرابع أن الذكور أفضل من الإناث في ممارسة الشفافية الإدارية. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة فريجات (2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة في ممارسة الشفافية الإدارية في متغير الجنس تُعزى لصالح الذكور، واختلفت مع دراسة الحشاش (2014) التي أظهرت أنه لا توجد فروق في ممارسة الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير الجنس. ويمكن عزو النتيجة إلى أسباب عدة منها: تحرر الذكور من عنصر الخوف، والضغط على المديرين من أجل استيضاح الأمور في جميع ما يحتاجون إلى معرفته، بالإضافة إلى أن كسر الحواجز والقرب من المديرين يجعل الأمور أكثر وضوحاً ومكاشفة، ويخلق نوعاً من الأريحية في التعامل ويصنع التفاهم بين المعلمين والمديرين. كما أن الإناث أكثر التزاماً وولاء في مجال العمل، كما أشارت إلى ذلك دراسة الحلو (2009) التي أظهرت نتائجها أن المعلمات أكثر التزاماً وولاء لعملهن، بينما المعلمون الذكور أكثر قدرة على التحكم والسيطرة في مجال العمل. وهذا يشير إلى الصفات الشخصية التي يتسم بها الذكور كالواقعية والتفكير المنطقي والبعد عن العواطف، أما الإناث فقد يسيطر عليهن الجانب العاطفي، ومشاعر الخوف من التعدي على حدود الإدارة بالاستفسارات والأسئلة، أو الخوف من العقاب والدخول في مشاحنات مع مديرات المدارس، وقد ينعكس ذلك على أسلوب التعامل معهن وعلى تقارير الأداء الوظيفي. فالجانب النفسي والعاطفي قد يكون السبب إلى وجود فروق بين الذكور والإناث.

أما السؤال الخامس فأظهرت النتائج أن الذكور أفضل من الإناث في الدافعية للإنجاز. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عياصره (2003) ودراسة بني أحمد (2010) التي أظهرتا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة في مستوى الدافعية للإنجاز في متغير الجنس، ولكنها اختلفت معها أنها تعزى لصالح الإناث. واختلفت مع دراسة (أبو عيشة، 2019؛ علقم، 2013؛ مقابلة، 2014) ودراسة هوارد، (Howard, 2007) التي أظهرت عدم وجود فروق في مستوى الدافعية للإنجاز عند المعلمين تُعزى لمتغير الجنس.

ويمكن عزو النتيجة إلى أسباب عدة منها: وجود حرية ما في العمل عند الذكور من حيث خروج الذكور لإنجاز أعمالهم الحياتية خلال ساعات الدوام الرسمي بعد إنجاز العمل الذي كلفوا به في المدرسة وهذا يحقق نوع من الراحة النفسية عند الذكور ويقلل مستوى الضغط النفسي، كما يشعر المعلم بتوفر المناخ الملائم لإنجاز العمل، على عكس الإناث اللاتي يتقيدن بساعات العمل الرسمي؛ والتي ينتج عنها نوع من الإرهاق والتوتر والضغط النفسي. بالإضافة إلى أن كثرة الأعباء في مدارس الإناث كأعمال اللجان والمناوبة والأنشطة ينعكس سلباً على الأداء، وهذا ما أشارت إليه دراسة الصالحي (2013) فقد أظهرت أن كثرة الأعمال التي يكلف بها المعلم يعد من أسباب ضعف الدافعية المهنية لدى المعلمين.

## التوصيات

### أولاً التوصيات العملية

في ضوء هذه النتائج فإن البحث يوصي بما يلي:

1. تنفيذ دورات وورش تدريبية لمديري المدارس لتعريفهم بماهية الشفافية الإدارية وأهميتها وذلك بسبب ضعف ممارسة الشفافية الإدارية التي تعزى لقلة الوعي بماهيتها وكيفية ممارستها.
2. التعاون مع مدارس عالمية تمارس الشفافية الإدارية وابتعاث بعض مديري المدارس لإكسابهم الخبرة العملية اللازمة، ثم نقلها بعد عودتهم لزملائهم في السلطنة.
3. وضع آلية محددة مكتوبة حول كيفية ممارسة الشفافية الإدارية من قبل وزارة التربية والتعليم تلزم مديري المدارس بتنفيذها، وجعلها متاحة للجميع.
4. تشكيل لجان من قبل وزارة التربية والتعليم لمتابعة درجة ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية.
5. تنفيذ دورات إنمائية تحفيزية للمعلمين بعيدة عن الروتين المعتاد، تنقسم إلى دورات خارجية وداخلية أسوة ببقية الوزارات الأخرى.
6. التخفيف من ضغوط العمل والأعباء الملقاة على عاتق المعلم.
7. إجراء مقابلات مع المعلمين لمعرفة توجهاتهم، واهتماماتهم ومصدر الدافعية لديهم وتوفير

ما يحتاجونه في البيئة المدرسية من حيث: العلاقات الإنسانية، موارد التعليم، نوعية الحوافز، البيئة المدرسية الجاذبة.

8. الاستفادة من الدراسات المحلية والعالمية النوعية والكمية التي بحثت عوامل تحفيز المعلمين والاستراتيجيات الفعالة في ذلك.

### ثانياً التوصيات النظرية

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ودعمًا لموضوع البحث الحالي، فإن الباحثين يوصيان بما يلي:

1. الاستفادة من النموذج المقترح في الدراسة حول العلاقة بين نظريتي: الإدارة على المكشوف ونظرية الديرفر للوجود والارتباط في بيئة العمل.
2. الاستفادة من مقياسي الدراسة اللذين تم ترجمتهما وإعادة صياغتهما بما يتناسب مع طبيعة الدراسة في الدراسات المستقبلية حول متغيري الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز والمقياسين هما: مقياس (Rawlins, 2008) للشفافية الإدارية، واشتمل بعد قياس صدقه وثباته على 37 بند، أما المقياس الثاني فهو مقياس (Blais, 1993) لقياس الدافعية للإنجاز.

### مقترحات الدراسات المستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة يمكن اقتراح الدراسات المستقبلية التالية:

#### أولاً الدراسات النوعية

1. أسباب ضعف ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس ولاية صحار، وأسباب وجود فروق في ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس.
2. استكشاف أسباب ضعف العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز لدى معلمي مدارس ولاية صحار.
3. درجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس محافظة شمال الباطنة.
4. عوامل ضعف الدافعية للإنجاز لدى معلمي مدارس ولاية صحار.
5. عوامل تحفيز المعلمين في مدارس ولاية صحار.
6. العوامل المؤثرة على دافعية الإنجاز عند المعلمين.
7. دراسة تطبيقية حول النموذج المقترح لعلاقة نظرية الإدارة على المكشوف بنظرية الديرفر للوجود والارتباط.

## ثانياً الدراسات الكمية

1. العلاقة بين الدافعية للإنجاز ونظرية تقرير المصير.
2. العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية ونظرية تحديد المصير عند مديري المدارس.
3. العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية والتمكين الإداري لدى مديري مدارس ولاية صحار.
4. العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية والأمن الفكري.
5. دور مديري مدارس ولاية صحار في تعزيز دافعية المعلمين نحو الإنجاز.

## المراجع

- أبو حليلة، أشرف أحمد. (2018). *دافعية الإنجاز*. الأردن: عمّان، دار الموهبة للنشر والتوزيع.
- أبو سمرة، محمود أحمد، وحمارشة، أنعام محمد. (2014). العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين في فلسطين. *مجلة جامعة الأزهر*، 16(1)، 1-30.
- أبو علام، رجاء محمود. (2011). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. مصر: دار النشر للجامعات.
- أبو عواد، آمال عبد الرحمن محمد. (2013). *الممارسات التسلطية لمديري المدارس وعلاقتها بمستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مديرية تربية عمّان الثالثة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الأردن.
- أبو عيشة، أماني كمال سعيد. (2019). درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم: محافظة العاصمة. *مجلة العلوم التربوية*، 46(2)، 389-409.
- أبو كريم، أحمد فتحي. (2009). *الشفافية والقيادة في الإدارة* (ط1). الأردن: عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2007). *إدارة منظمات المجتمع المدني دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة* (ط1). مصر: القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.
- الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط بسلطنة عمان. (2016). *موجز خطة التنمية الخمسية التاسعة (2016-2020)* (وثيقة حكومية). <https://www.scp.gov.om>.
- بارون، خضر عباس. (2002). *الدوافع والانفعالات والضغط النفسية*. الكويت: مكتبة المنار الإسلامية.

بني أحمد، أحمد. (2010). المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية في محافظة جرش الأردنية وعلاقته بدافعية المعلمين لأداء عملهم. *مجلة الثقافة والتنمية*، 2 (32)، 176-222.

البهجي، عصام أحمد. (2014). *الشفافية وأثرها في مكافحة الفساد الإداري*. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الثبيتي، خالد عواض عبد الله. (2016). الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها برضا المعلمين. *المجلة التربوية*، 30 (120)، 361-406.

رفاعي، محمد و بسيوني، إسماعيل. (2004). *إدارة السلوك في المنظمات*. (مترجم، Gerald & Robert, B). الرياض، دار المريخ للنشر.

حرب، نعيمة محمد. (2011). *واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الحشاش، خالد سعد برهم. (2014). *درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها*. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

الحلو، غسان حسين. (2009). *مستوى الجدية في العمل التربوي والولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين*. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، 2 (3)، 30-61.

حمارشة، أنعام محمد صالح، وأبو سمرة، محمود أحمد. (2014). *العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين في فلسطين*. *مجلة جامعة الأزهر*، 16 (1)، 1-30.

خليفة، عبد اللطيف محمد. (2000). *الدافعية للإنجاز*. مصر: دار غريب للطباعة والنشر.

الراجحي، محمد علي. (2014). *الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها*. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

روبرت، وريزونر. (2006). *بناء الدافعية وتقدير الذات لدى الموظفين*. المملكة العربية السعودية: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.

الراشدي، سعيد علي. (2007). *الإدارة بالشفافية*. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية.

الرواشدة، خلف سليمان. (2007). *صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الروشدي، سعيد بن راشد بن سعيد. (2011). *الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (11-12) وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.

- الرفاعي، محمد حسين. (2009). *الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة*. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية الإدارة، جامعة سانت كليمنس، بريطانيا.
- الشبلي، عبد الله علي سالم. (2014). *تحديات العمل التربوي بتعليمية شمال الباطنة في سلطنة عمان دراسة تحليلية*. مجلة كلية التربية بجامعة بنها، 25(99)، 13-47.
- الشوبري، نهي محمد هلال. (2014). *معايير الشفافية في المجتمع المدني دراسة لواقع المنظمات الأهلية المصرية*. مصر: الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الشمراي، علوه شائع أحمد. (2010). *الإحباطات المهنية والدافعية للإنجاز لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.
- الشمري، فوزية صالح، والمنصور، سناء أحمد. (2015). *مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن*. البحرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 16(2)، 369-398.
- الصالح، فاطمة محمد سالم. (2013). *أسباب ضعف الدافعية المهنية لدى معلمي صفوف الحادي عشر والثاني عشر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة الباطنة شمال السعودية*. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 35(1)، 73-96.
- الظفيري، خالد صاهود مزعل. (2006). *الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان للدراسات العربية العليا، الأردن.
- عثمان، مريم. (2010). *الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإخوة منتوري، الجمهورية الجزائرية.
- عربيات، بشير. (2011). *الشفافية الإدارية لدى مدرّاء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدرّاء المدارس العاملين معهم*. مجلة كلية التربية، 1(145)، 39-59.
- علقم، إسماعيل. (2013). *العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بيرزيت، فلسطين.
- العليانية، منى بنت راشد بن سالم. (2009). *تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد الدراسات العربية، جمهورية مصر العربية.
- عمايرة، عدنان خالد محمود. (2008). *الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسي للعاملين في مديرياتهم*. (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، الأردن.
- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن. (2006). *القيادة والدافعية في الإدارة التربوية*. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

العيد، محمد علي عثمان. (2011). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.

فريحات، فريال محمد. (2011). الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن في محافظة إربد. مجلة البحوث والدراسات العربية، (55)، 124-91.

فقيه، محمد عبد الله محمد. (2015). النمط القيادي لدى مدير المدرسة وعلاقته بدافعية الأداء لدى المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، السودان.

قشقوش، إبراهيم، ومنصور، طلعت. (1979). دافعية الإنجاز وقياسها. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة. (2018). دليل الإحصاء والمؤشرات إصدار عام (2018-2017).

مقابلة، عاطف يوسف، وسميرات، سمر أكرم. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. مجلة العلوم التربوية، (1)41، 535-513.

مسغوني، إبراهيم. (2014). الأنماط القيادية لمدرّاء المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر، الجمهورية الجزائرية.

المعمري، علي. (2001). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

المنذرية، سحر سعيد خميس. (2011). الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الوادي، محمود حسين. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم. (2015). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها. (وثيقة حكومية). سلطنة عمان.

وسطاني، عفاف. (2010). دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة فرحات عباس، الجمهورية الجزائرية.

Abu Allam, R. (2011). *Research methods in psychological and educational sciences*. (in Arabic). Cairo: Universities publishing house.

- Abu Alnasr, M. (2007). *Civil Society Organizations Administration: A study of NGOs from the perspective of empowerment, partnership, transparency, accountability, leadership, volunteering, networking, and quality*. (in Arabic). Cairo: Etrak Publisher.
- Abu Awad, A. (2013). *Authoritarian practices of school principals and their relationship to the level of motivation for achievement among government teachers in the third Amman directorate* (Unpublished Master thesis) (in Arabic). Alhashimyia University. Jordan.
- Abu Eisha, A. (2019). *The degree of motivation among teachers working in the Ministry of Education: Capital Governorate*. (in Arabic). *Educational Science Journal*, 46 (2), 389-409.
- Abu Halima, A. (2018). *Achievement motivation*. (in Arabic). Amman: Al Mawhib for publication and distribution.
- Abu Kareim, A. (2009). *Transparency and leadership in management*. (in Arabic). Amman: Alhamed for publication and distribution.
- Admassie, S. Z. (2017). *Principal leadership practices, teacher motivation, and student achievement in secondary schools of Addis Ababa City government*. (Doctoral Dissertation). College of Education and Behavioral Studies, Addis Ababa University.
- Alaba, A. (2017). Contributions of organizational transparency, communication flow and intrinsic motivation to teachers Job performance in Ogun state public secondary school. *KIU Journal of Social Sciences*, 3(1).233–243.
- Alam, M. T., & Farid, S. (2011). Factors affecting teacher's motivation. *International Journal of business and social science*, 2(1). 298-304. [https:// www.ijbssnet.com](https://www.ijbssnet.com).
- Albahgi, E. (2014). *Transparency and its impact on fighting administrative corruption* (in Arabic). Alexandria: Alfikr house for publication and distribution.
- Aldhaferi, K. (2006). *The prevailing leadership styles among government secondary school principals in the State of Kuwait and their relationship to teachers' motivation to work*. (Unpublished Master thesis). (in Arabic). Amman University for Arabic Studies. Jordan.

- Aleid, M. (2011). *Administrative transparency and its relationship to job satisfaction for teachers in the Tabuk region in the Kingdom of Saudi Arabia from their point of view*. (Unpublished Master thesis). (in Arabic). Mota University. Jordan.
- Alelayani, M. (2009). *Developing the performance of school principals in the second cycle in the Sultanate of Oman in light of modern administrative trends*. (Unpublished Master thesis). (in Arabic). Institute for Arab Studies. Egypt
- Alfahad, H. & Alhajri, S. & Alqahtani, A. (2013). *The Relationship between school principals' leadership styles and teachers' achievement motivation*. Proceedings of 3rd Asia-pacific Business Research conference 23-25 February 2013. Kulala Lumpur, Malaysia.
- Alhashash, K. (2014). *The degree of achieving administrative transparency among the directors of education directorates in the Gaza governorates and its relationship to the performance of their employees*. (Unpublished Master thesis). (in Arabic). Islamic University. Palestine.
- Alhelw, G. (2009). The level of seriousness in educational work and organizational loyalty of public secondary school teachers in Palestine. (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Studies* 2, (3), 30-61.
- Alqam, I. (2013). *The relationship between the leadership style of governmental secondary school principals and the motivation of teachers in Ramallah and Al-Bireh Governorate from the teachers' point of view*. (Unpublished Master thesis). (in Arabic). Berzit University. Palestine.
- Almamri, A. (2001). *Work pressure for high school principals in the Sultanate of Oman*. (Unpublished Master thesis). (in Arabic). Sultan Qaboos University. Sultanate of Oman.
- Almanthari, S. (2011). *Administrative transparency in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman from the viewpoint of its employees*. (Unpublished Master thesis). (in Arabic). Sultan Qaboos University. Sultanate of Oman.

- Alragehi, M. (2014). *Transparency and its relationship to organizational trust in the Saudi security academic institutions from the viewpoint of their employees. (Unpublished Doctoral dissertation). (in Arabic). Naif University for security sciences. Saudi Arabic Kingdom.*
- Alrashidi, S. (2007). *Management with transparency. (in Arabic). Amman: Konooz Almarifah for publication and distribution.*
- Alrawashda, K. (2007). *School decision-making, a sense of security, and organizational loyalty. (in Arabic). Amman: Alhamid for publication and distribution.*
- Alrefaei, M. (2009). *Participatory management and its impact on employees and management. (Unpublished Doctoral dissertation). (in Arabic). Saint Clemens University. Britain.*
- Alroshdi, S. (2011). *The prevailing administrative patterns among principals of post-basic education schools for grades (11-12) and their relationship to job satisfaction for teachers in the Sultanate of Oman. (Unpublished Master thesis). (in Arabic). Mota University. Jordan.*
- Alsalehi, F. (2013). The reasons for the lack of professional motivation among teachers of the eleventh and twelfth grades from the teachers' own viewpoint in the Al Batinah North Governorate. (in Arabic). *Arabic Studies in Education and Psychology*, 35 (1), 73-96.
- Alshammari, F. & Almansour, S. (2015). The level of administrative transparency at Princess Noura bint Abdul Rahman University. (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 16 (2), 369-398.
- Alshamrani, A. (2010). *The professional and motivational frustrations of achievement among primary school teachers in Makkah Al-Mukarramah. (Unpublished Master thesis). (in Arabic). Um Alqura University. Saudi Arabic Kingdom.*
- Alshibli, A. (2014). Challenges of educational work in North Al Batinah Education in the Sultanate of Oman, an analytical study (in Arabic). *Journal of College of Education in Binha*, 25 (99), 13-47.
- Alshobri, N. (2014). *Criteria for transparency in civil society: A study of the reality of Egyptian NGOs. (in Arabic). Alexandria: Alwafa Publishing.*

- Althubaiti, K. (2016). Administrative transparency for secondary school principals in Riyadh and its relationship to teacher satisfaction. (in Arabic). *Educational Journal*, 30 (120), 361-406.
- Alwadi, M. (2012). *Administrative empowerment in the modern era*. (in Arabic). Amman. Alhamed for publication and distribution.
- Amayira, A. (2008). *Administrative transparency of education directors in Jordan and its relationship to both stress and psychological security of workers in their directorates*. (Unpublished Master thesis). (in Arabic). Amman Arabic University. Jordan.
- Arabeyyat, B. (2011). Administrative transparency among education directors in Jordan and its relationship to job satisfaction for school principals working with them. (in Arabic). *College of Education Journal*, 1 (145), 39-59.
- Ayasra, A. (2006). *Leadership and motivation in educational administration*. (in Arabic). Amman: Alhamed for publication and distribution.
- Bani Ahmad, A. (2010). The organizational climate prevailing in public schools in the Jordanian governorate of Jerash and its relationship to teachers' motivation to perform their work. (in Arabic). *Journal of Culture and Development*, 2 (32). 176-222.
- Baron, K. (2002). *Motives, emotions and psychological stress*. (in Arabic). Kuwait: Almanar Publishing.
- Blais, M. R., Lachance, L., Vallerand, R. J., Briere, N. M., & Riddle, A. S. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais [The Work Motivation inventory]. *Revue Que'be'coise de Psychologie*, 14.185-215.
- Eres, F. (2011). Relationship between Teacher Motivation and Transformational Leadership Characteristics of School Principals. *International Journal of Education*, 3 (2). 1948-5476.
- Fakih, M. (2015). *The leadership style of the school principal and its relationship to teachers' performance motivation*. (Unpublished Master thesis). (in Arabic). Alkhartom University. Sudan.
- Forayhat, F. (2011). Transparency in administrative decision-making among the principals of governmental basic schools in Jordan in the governorate of Irbid. (in Arabic). *Journal of Arab Research and Studies*, (55), 91-124.

- Gay, L., Mills. G. & Airasian, P. (2006). *Educational research: Competencies for analysis and application* (8th ed.). New York: Prentice Hall.
- General Directorate of Education in North Al Batinah Governorate. (2018). *Statistics and Indicators Handbook, Publication (2017-2018)*. (in Arabic).
- General Secretariat of the Supreme Council for Planning in the Sultanate of Oman. (2016). *Summary of the Ninth Five-Year Development Plan (2016-2020)* (government document) (in Arabic). <https://www.scp.gov.om>.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations* (8<sup>th</sup> ed). Prentice Hall. New Jersey.
- Hamarsha, A. & Mahmood, A. (2014). The relationship between the leadership practices of school principals and the achievement motivation of teachers in Palestine. *Alazhar University Journal*, 16 (1), 1-30.
- Harb, N. (2011). *The reality of administrative transparency and the requirements for its application in Palestinian universities*. (Unpublished Master thesis). (in Arabic). Islamic University. Palestine.
- Howard, J. B. (2007). *A study to determine style and teacher motivation*. (Doctoral dissertation). Capella University, United States.
- Kashkosh, I. & Mansour, T. (1979). *Achievement motivation and measurement*. (in Arabic). Cairo: Alanglo masriyah for publication and distribution.
- Khalifa, A. (2000). *Motivation for achievement*. Cairo: Dar Gharib for publication.
- Masgoni, I. (2014). *The leadership styles of primary school principals and their impact on the achievement motivation of teachers*. (Unpublished Master thesis). (in Arabic). University of Mohammed Khaider. Algeria
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, Il: Scott, Foresman.
- McFadden, P. D. (2017). *Management transparency impact on employee job performance and satisfaction*. (Doctoral dissertation). Capella University, United States.

- Ministry of Education. (2015). *Manual of tasks for school jobs and the approved shares for them.* (in Arabic). (Government document). Sultanate of Oman.
- Mobabala, A. & Samirat, S. (2014). *The degree to which private high school principals practice transformational leadership and its relationship to teachers' motivation towards their work.* (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 41 (1), 513-535.
- Musa, J. (2014). *Role of school leadership in motivating teachers: a case of Ilala municipality, dar es slaam.* (Unpublished Master Thesis). Open university of Tanzania, Tanzania.
- Othman, M. (2010). Professional pressures and their relationship to achievement motivation among civil protection agents. (Unpublished Master thesis). (in Arabic). Alakhwa Mentori University. Algeria.
- Rawlins, B. (2008a). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1). 71-99.
- Regaei, M. & Basionei, I. (2004). *Behavior management in organizations.* (Translated, Gerald & Robert). Riyadh: Almarikh Publishing. (Original work published in 1997)
- Robert, R. (2006). *Build motivation and self-esteem in employees.* (in Arabic). Riyadh: Alkitab for publication and distribution.
- Robertson, L. E. (2010). *Autonomy and self-Determination Theory in Different contexts: A comparison of Middle school science Teachers' Motivation and instruction in china and the United States.* (Doctoral dissertation). North Carolina State University, United States.
- Salazar, M. (2017). *"Let's be clear": Exploring the role of transparency within the organization.* (Unpublished Master thesis). Minnesota State University, United States.
- Serhan, K. (2016). Administrative Transparency in Public Secondary. Schools in Jordan. *European Scientific Journal*, 12(13). 157-167. Doi:10.19044/. 2016.v12n13p157.

Smith, T, M. (1999). *A study of the relationship between the principal's: leadership style and teacher motivation the teachers' perspective.* (Doctoral dissertation). Georgia State University, United States.

Wastani, A. (2010). *The achievement motivation of the work team and its relationship to the prevailing leadership style of the director of the educational institution in light of the institution's project.* (Unpublished Master thesis). (in Arabic). University of Farahat Abas. Algeria.