

الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها برضا المعلمين

د. خالد عواض عبدالله الشبيتي

كلية العلوم الاجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدف هذا البحث إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للشفافية الإدارية، وتحديد درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض، وطبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي.

ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي)، و(الارتباطي) وقام الباحث بتصميم استبانة تكونت من محورين وثلاث وأربعين عبارة تم توزيعها على مجتمع البحث من المعلمين البالغ عددهم (٤١٦٤) معلماً، وكانت الأدوات العائدة من (٢١٥٠) معلماً، أي بنسبة (٥١,٦٣%) من المجتمع، واستخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث.

وأظهرت نتائج البحث أن درجة الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض متوسطة، وأن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض متوسطة، وأن العلاقة بين الشفافية الإدارية لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين علاقة قوية جداً وطرديّة، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث، أوصى الباحث بالعمل على تحقيق الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي للمعلمين.

المقدمة

تسعى الإدارة التربوية والتعليمية إلى تجويد المخرجات وتحقيق الأهداف باستخدام الأمثل للإمكانات والموارد المتوافرة؛ من خلال توظيف العناصر البشرية والمادية للمؤسسة التعليمية، وصولاً إلى تحقيق الكفاءة والفعالية، وهذا

ما أكد عليه تقرير اليونسكو (١٩٩٦) بأن الإدارة التربوية الناجحة هي الإدارة القادرة على التعامل مع متطلبات العصر، واستيعاب التطورات المعلوماتية والتقنية. وتعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتناول البعد الأخلاقي للإدارة، وتعد مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة؛ في كونها تسهم في تنمية التنظيمات الإدارية (حوامدة وجرادات، ٢٠٠٥).

ويرى القريوتي (٢٠٠٥: ١٢٢) "أن الشفافية الإدارية برزت بهذا العصر كظاهرة إدارية من خلال المشكلات الإدارية التي تعاني منها الدول النامية ومنها: السرية في نمط العمل الإداري؛ إذ نرى الكثير من الإدارات أن قضايا العمل والإنتاج قضايا سرية لا يمكن إطلاع الآخرين عليها، ووجود نوع من فقدان الثقة والتفاهم في علاقات العمل بين أطراف العمل الإنتاجية، وفقدان الاعتراف بحق الموظفين في إبداء آرائهم".

وقد أصبحت الإدارة المدرسية إحدى مجالات التنمية في العصر الحالي، التي يُنَاط بها تحسين العملية التربوية وتطويرها والعمل على رفع كفاءتها وزيادة فاعليتها من خلال تحقيق الأهداف التعليمية المرسومة للمؤسسة التعليمية، ويرتبط ذلك بكفاءة القائد وقدرته على قيادة المدرسة وإدارة عملياتها وتسيير النظام المدرسي بها، واتخاذ القرارات الرشيدة القائمة على مرتكزات وأسس منطقية وموضوعية، تجعلها تمارس الشفافية الإدارية في جميع الأعمال والمهام ومع جميع الموظفين والمستفيدين؛ مما يكون له الأثر الفعال والقوي على تحقيق الأهداف وجودة المخرجات، وبالتالي ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدرسة نتيجة للصدق والعدل والموضوعية التي تمارس من قبل الإدارة المدرسية.

وفي العمل التربوي أصبح موضوع الرضا الوظيفي يحظى باهتمام الإداريين والباحثين، وذلك ببحث أسباب ومصادر الرضا لدى الموظف والمعلم وقياس درجة الرضا نحو وظائفهم، وكذلك بحث أسباب ومصادر عدم الرضا، لأن ذلك ينعكس على أدائه في العمل وقيامه بواجباته على الوجه المطلوب، كما

أن أداء العمل يختلف من فرد إلى آخر ويعتمد على الجهد المبذول من قبل الفرد واقتناعه بأهداف المؤسسة والتزامه بواجباته المطلوبة، وهذا الجهد مطلوب في مجال التعليم؛ (حمدي، ٢٠١١).

الإطار النظري

أولاً - الشفافية الإدارية:

- مفهوم الشفافية وأهميتها: يشير مفهوم الشفافية إلى الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع حسب اختصاصه، وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين (عبدالحليم وعباينة، ٢٠٠٦: ٥٨).

وتتحقق الشفافية من خلال التدفق المستمر للمعلومات ذات المصادقية العالية بين مختلف المستويات الإدارية وسهولة الاتصال بين هذه المستويات، وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين والمجتمع، والثقة المتبادلة بينهم، بالإضافة إلى الموضوعية في عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وبذلك تكون الشفافية مدخلاً لمعالجة الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وصولاً إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري.

لقد تطور مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات إلى اعتباره فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يكون في العديد من العناصر والمعايير وفق الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في المؤسسة.

يرى أبو كريم (٢٠٠٥: ٢٢) أن الشفافية الإدارية والانفتاح تتضمن مشاركة العامة بالنتائج، وألا تتخذ من أعلى.

وعرفها كوبال (Koppal, 2004: 6) الشفافية أنها حرية تدفق المعلومات، بحيث تكون العمليات والمعلومات في تناول المستفيدين.

أما اللوزي (٢٠٠٢: ١٤٤) فيرى أن الشفافية تتضمن "وضوح التشريعات،

ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات وإتباع التعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح".

ويرى الباحث أن الشفافية الإدارية لمديري المدارس تعني:

- الصراحة والوضوح: أي أن الإدارة المدرسية تتعامل مع جميع العاملين والمتعلمين والمستفيدين من المدرسة بوضوح بعيداً عن الغموض والسرية؛ لأن كل ما يحدث داخل المدرسة من تشريعات ولوائح وأنظمة وقرارات تهم الجميع.
- العدالة: ينبغي أن تكون القرارات والإجراءات والمعاملات وتقييم الأداء تتصف بالعدل والإنصاف بين الجميع دون محاباة أو مجاملة.
- الموضوعية: تتسم التعاملات والقرارات التي تتم من قبل الإدارة المدرسية بالموضوعية والالتزان بعيداً عن التحيز والانحياز إلى شخص أو فئة دون الأخرى.
- تحقيق العلاقات الإنسانية: يعتبر تحقيق العلاقات الإنسانية في البيئة المدرسية من حيث التحفيز المادي والمعنوي للجميع أحد الأسس التي تسهم في تطبيق الشفافية الإدارية في المدرسة؛ لما تحمله من سمات ومزايا تجعل الجميع يعمل في جو أسري واحد.
- القرارات الرشيدة: فمن الشفافية أن تكون القرارات رشيدة وحكيمة وتراعي مصلحة العمل ومصلحة الجميع وتحقق أهداف المؤسسة التعليمية.
- إتاحة المعلومات: يعتمد العمل داخل المؤسسة التعليمية على عدد من المعلومات والتعليمات والتوجيهات الداخلية والخارجية والتي تسهم في تجويد العملية التعليمية وتطويرها، فمن أولويات تحقيق الشفافية الإدارية إتاحة المعلومات والتعليمات للجميع؛ لأجل تحقيق الأهداف.

تتضح عناصر الشفافية الإدارية في النقاط التالية: (الغالبى والعامري، ٢٠٠٥):

- ١ - وضوح رسالة الأجهزة الحكومية ومبرر وجودها، وذلك من خلال التحديد الدقيق لرؤيتها ودورها في المجتمع وأهدافها الاستراتيجية.
 - ٢ - وضوح دورها الذي يعزز الثقة لدى الآخرين للتعامل معها.
 - ٣ - النشر الواسع للمعلومات والبيانات، وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة مدى تطورها وتقدمها.
 - ٤ - بُعد المؤسسة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشك، وأن تتسم بالوضوح والإعلان عن النشاط والممارسات، وأن تعتمد في أساليبها الإدارية على تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص.
 - ٥ - أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد، وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات.
 - ٦ - تصميم برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة احترامه وسبل التعامل مع المستفيدين ومعرفة حقوقهم وعدم تجاوزها.
 - ٧ - وجود موقع للمؤسسة على شبكة الإنترنت يتم تحديثها باستمرار.
- إن وجود هذه العناصر يضمن وجود الشفافية الإدارية، مما يسهم في تطور بيئة العمل وتكون على درجة عالية من الكفاءة ولديها المقدرة على تقديم حلول إبداعية للعديد من المشكلات.

أهمية الشفافية الإدارية: إن أهمية الشفافية الإدارية تكمن في كونها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي بذلك تعتبر أداة مهمة جداً لمحاربة الفساد، كما أن الشفافية تبدو ضرورية لمؤسسات العمل الإدارية، وذلك حتى لا تكون المؤسسة غامضة في توجهاتها ولا تعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها مما يؤدي إلى تقليل روح الانتماء لديهم، فالمكاشفة والمصالحة وإيضاح المعلومات تعزز الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين، وتزيد من

إنتاجهم، وتشحذ هممهم حين يعرفون كل شيء عن المؤسسة التي يعملون بها باعتبار أنهم جزء من تلك المؤسسة؛ (الراشدي، ٢٠٠٧).

فالشفافية توفر الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد الحلول المناسبة للعديد من مشكلات الإدارة الحكومية، وتزيد من مقدرتها على مواجهة التحديات، ومواكبة التغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية، بالمقابل فإن وجود أنظمة مساءلة على مستوى متقدم من الكفاءة والفعالية يساعد على تعزيز مفهوم الشفافية من خلال ما تتضمنه من آليات وعناصر.

أما اللوزي (٢٠٠٢) فيرى أن أهمية الشفافية الإدارية في أنها تؤدي إلى اختيار قيادات تتصف بالموضوعية والنزاهة والانتماء والولاء للمؤسسة والصالح العام.

ويرى الباحث أن أهمية الشفافية الإدارية للمؤسسة التعليمية تتضح في الآتي:

- تساعد على المشاركة بفعالية في تطوير العمل بالمؤسسة التعليمية، وتسهم في الاعتماد على الذات من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن والمتمثل في تحقيق الجودة وزيادة إنتاجية العمل.
- تساعد الإدارة المدرسية في اتخاذ قرارات إدارية رشيدة وحكيمة.
- تحقيق مصلحة العمل ومصلحة جميع العاملين والمتعلمين بعدل ووازن، فوضوح القوانين والتشريعات يمكن المؤسسة التعليمية من زيادة الكفاءة وفعالية الأداء، ويحقق النزاهة.
- تسهم في القضاء على العمل الروتيني الذي يعطل المصالح ويؤخرها، وتساعد في تبسيط الإجراءات والتوسع في اللامركزية، وسهولة إيصال المعلومات.
- تسهم في تنمية الثقة (المصدقية) في العمل وفي العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- تجعل جميع العاملين يمثلون دور الرقابة على العمل وجودة (الرقابة الذاتية)، والتي تسهم في إخلاص العمل وإنجازه دون تأخير أو تعطيل وبكفاءة وفعالية عالية.

المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية: أشار الشيخ (١٩٩٧) إلى بعض المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية ومنها:

- صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها، لأنها تحتاج إلى وضوح وموضوعية وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة الشفافية الإدارية.
 - الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.
 - الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، مما يؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة.
 - وضع خطط صعبة التطبيق بسبب ضخامة الأهداف المراد تحقيقها.
- ويري الباحث أن من معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية هي:
- الأساليب الإدارية المتبعة من قبل مديري المدارس؛ التي تتصف بالمركزية والروتين.
 - ضعف المهارات الإدارية لدى مديري المدارس وكيفية توظيفها لتطوير العمل.
 - غياب العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، مما جعل المناخ التنظيمي يتصف بالتوتر والقلق.
 - طرق التعامل مع المشكلات والقضايا التعليمية والتربوية؛ التي تفتقد الأسلوب العلمي.
 - غياب الحوافز المادية والتشجيعية والتي تسهم في تحقيق الشفافية الإدارية.

ثانياً - الرضا الوظيفي:

اهتم الباحثون بدراسة الرضا الوظيفي باعتباره أحد العوامل المؤثرة في مستوى إنتاجية العاملين ومدى حرصهم وتفاعلهم في بيئات العمل التي ينتمون

لها، ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العوامل التي يتعامل معها المديرون باهتمام؛ لما يمثله من أهمية قصوى وبالغة على مستوى أداء المؤسسة وزيادة إنتاجها.

ويشير تيم (٢٠٠٤) إلى أن تقدم أي مهنة بشرية مرهون باقتناع عناصرها البشرية بما تقوم به من عمل ومدى رضاهم عنه، حيث يتم تحقيق أقصى درجات الرضا الوظيفي لديهم من خلال حفزهم وتوفير بيئة ملائمة لهم من أجل إشباع حاجاتهم وهو ما يؤدي إلى تحميسهم ودفعهم للعطاء والإنجاز والإبداع.

مفهوم الرضا الوظيفي: يعرف أبو عايد (٢٠٠٦: ١٨٦) الرضا الوظيفي بأنه: "تعبير الفرد عن العمل وعن مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة في إطار العمل، وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية".

ويعرف الأغبري (٢٠٠٣: ١٧٢) الرضا الوظيفي بأنه "ما يعكس مستوى الاتزان والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالرواتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقى الوظيفي والنمو المهني".

أهمية دراسة الرضا الوظيفي في الإدارة المدرسية: برزت أهمية دراسة الرضا الوظيفي في الحقل التعليمي بسبب قيمته الإنسانية ومكاسبه المادية، ويرجع ذلك لعدة أسباب هي:

١ - الرضا الوظيفي يؤثر على سلوك العاملين ويؤثر بدوره على كفاءة المدرسة.

٢ - الرضا الوظيفي هو انعكاس لجودة كفاءة المدرسة.

٣ - يؤدي تعامل العاملين في العمل باحترام إلى رضاهم عن الوظيفة. (حسين، ٢٠٠٤).

كما أن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن

طريق دراسة الرضا تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها، ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمؤسسة التقدم وزيادة الإنتاج؛ (السلوم، ٢٠٠٠).

ويرى الباحث أن دراسة الرضا الوظيفي للمعلمين وربطها بأحد المتغيرات المرتبطة بالإدارة المدرسية، يسهم في تحديد العوامل والأسباب التي قد تؤثر على تدني درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين. وتأتي الشفافية الإدارية للإدارة المدرسية من العوامل المهمة والضرورية التي تنعكس إما إيجاباً أو سلباً على الرضا الوظيفي، وبالتالي تنعكس على مستوى الأداء وتطور العملية التعليمية بالمدرسة.

عوامل ومحددات الرضا الوظيفي: تختلف عوامل ومحددات الرضا الوظيفي في الدراسات التي اهتمت به، باختلاف نظرة الموظف أو العامل أو حاجاته التي يبحث عن تلبيةها والرغبات التي يريد إشباعها.

وتعتقد فلمبان (١٤٢٩هـ) أن عوامل الرضا الوظيفي يمكن إجمالها في: (سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتوفير الظروف الملائمة، نوعية الإشراف والعلاقات مع الرؤساء، العلاقة مع العاملين، الراتب أو الأجر، فرص الترقية والنمو الوظيفي، مزايا العمل، الأمن والسلامة والاستقرار في الوظيفة، مسؤوليات العمل وظروفه، ساعات العمل، المكانة والتقدير).

في حين يجعل الحارثي (١٤٣٠هـ) عوامل الرضا الوظيفي في التالي:

العمل نفسه وظروفه، الإحساس بالأمن والاستقرار، تكافؤ الفرص، توافر المكافآت والحوافز، ووضوح أهداف العمل، العلاقات البينية، المكانة الاجتماعية للوظيفة، اقتناع الشخص بوظيفته.

نظريات الرضا الوظيفي: يوجد العديد من النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي (العديلي، ١٤٠٦هـ).

ومن أبرز النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ما يلي:

١ - نظرية سلم الحاجات لماسلو ١٩٥٤-١٩٧٣م:

تُعد نظرية ماسلو Maslow من أكثر نظريات الدافعية شيوعاً، وتقوم على افتراض أن السلوك الإنساني يتأثر عندما يحاول الأفراد إشباع حاجاتهم غير المشبعة؛ (المشعان، ١٩٩٣).

وصنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات حسب أولوياتها من الأسفل كما يلي (العميان، ٢٠٠٥):

- الحاجات الأساسية: (كالأكل والشرب والراحة وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية).
- الحاجة إلى الأمن والضمان.
- الاحتياجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الانتماء.
- الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات.
- الحاجة إلى تحقيق الذات.

٢ - نظرية العاملين لهيرزبيرج ١٩٥٩ Herzberg's Two- factor Theory:

تُعد هذه النظرية كما ذكرت حمادات (٢٠٠٨) من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثرها في الرضا الوظيفي، وقد حددت النظرية عاملين يحددان مصدر الرضا الوظيفي هما:

أ - العوامل الدافعة: هي مجموعة العوامل التي يؤدي توافرها إلى دفع الفرد إلى الإنجاز والرضا الوظيفي، مثل: الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي.

ب - العوامل الوقائية: وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى الشعور بعدم الرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها تؤدي إلى الحياد، مثل: ظروف العمل، الإشراف، الأجر، العلاقات مع الآخرين (عطية، ٢٠٠٠).

٣ - نظرية التوقع Expectancy theory:

طور فروم Vroom هذه النظرية عام ١٩٦٤ وفسر الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا الوظيفي تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أن يستحقه؛ (خليل، ٢٠٠٨).

٤ - نموذج بورتر ولولر The Porter, Lawler Model:

طور كل من بورتر ولولر Porter & Lawler عام ١٩٨٦ نموذج فروم، حيث وضحا أن أداء الأفراد أو إنجازهم ينتج عوائد ومكافآت داخلية وخارجية، وهذه العوائد تقود إلى الرضا بالفوائد الداخلية أو الذاتية، وينجم عنها شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة، والعوائد الخارجية هي التي تمنحها المؤسسة لإشباع حاجاته الأساسية كالأجر والأمان وغيرها، ومن العوامل التي تكون مدخلات للعمل المهارات والخبرات والجهود ومستوى التعليم والأداء، فهذه العوامل تؤثر على توقعات الفرد حول العوائد المتحققة فبزيادتها يتوقع الفرد أن العوائد ستزداد (ربابعة، ٢٠٠٣).

٥ - نظرية الحاجة للإنجاز Theory of the need for Achievement:

وضع هذه النظرية ديفيد مكلياند David McClelland عام ١٩٦٧، ويعود أساسها إلى علم النفس السريري وإلى نظرية الشخصية، وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية، وقد أجرى مكلياند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة وبولندا والهند، وتم استخدام أساليب التنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث: الإنجاز والقوة والانتماء؛ (علاقي، ١٩٨١).

١ - الحاجة إلى الإنجاز.

٢ - الحاجة إلى القوة.

٣ - الحاجة إلى الانتماء.

ومن خلال هذه الآراء والنظريات التي تناولت العوامل التي أثرت على الرضا الوظيفي، وعلاقتها بالشفافية الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة يتضح أن تطبيق الشفافية الإدارية:

- يساهم في تحقيق العدالة والتوازن في التعاملات والتكاليفات، وبالتالي ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي للمعلمين.

- في البيئة المدرسية يتطلب تحقيق الحوافز المادية والمعنوية، وهذه مرتبطة بالحاجات للإنسان وبالتالي تساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي للمعلمين.

- يحقق العدل في تقييم الأداء، وبالتالي يلبي حاجة الموظفين إلى الترقى في العمل، وبالتالي يساهم في الرضا الوظيفي للمعلمين.

- يشبع حاجات المعلمين والموظفين في الاطلاع على المعلومات والبيانات التي تحتاجها العمل وتساهم في تطويره، وبالتالي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

- تصنع مناخ تنظيمي محفز ومشجع للعمل والإبداع والابتكار لجميع العاملين والمعلمين في البيئة المدرسية، وبالتالي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: من أهم العوامل التي تؤدي إلى رضا العمل والموظف عن عمله هي العوامل المرتبطة: (المشعان، ٢٠٠٨):

١ - بالفرد: من العوامل المؤثرة على الفرد قيمه الشخصية، ومجموعة الانتماء الخارجية، وتكامل أو تناقص أدوار الفرد التي يقوم بها، ودرجة استقراره في حياته، والعمر، ودرجة تعليمه، والجنس، وأهمية العمل بالنسبة له.

٢ - بالعمل ذاته: عن طريق وضع الموظف في العمل المناسب ويكون ذلك بالاختيار المهني المناسب له، وبالتوجيه المهني.

٣ - بالإدارة: إن طريقة عمل الإدارة ورضاها وعلاقة الموظف الجيد بها يساهم في رضاه الوظيفي، بالإضافة إلى نظام العقوبات والجزاءات.

- ٤ - بالمشرفين: يرتفع رضا الموظفين يرتفع عندما يكون المشرف المباشر متفهماً ودوداً وصديقاً ويمدح الأداء الحسن.
- ٥ - بزملاء العمل: يزيد الرضا الوظيفي لدى أولئك الذين يتمتعون بشعبية في بيئة العمل، كما يزيد الشعور بالرضا الوظيفي عند من يحظون برضا أقرانهم في العمل.
- ٦ - بالأجور: يشكل الأجر واحداً من المكونات الأساسية لأي مقياس للرضا عن العمل، ويعطي مؤشراً جيداً للرضا عن العمل بوجه عام.
- ٧ - بظروف العمل: فالظروف الجيدة لبيئة العمل كالمناخ والتهوية الجيدة والإضاءة عوامل تسهم في الرضا الوظيفي للموظفين، وافتقارها يؤثر على درجة الرضا الوظيفي للموظفين وتدنيه مما ينعكس سلباً على أداء العمل.
- ويرى الباحث أن تلك العوامل يختلف تأثيرها بتغير الأشخاص وبيئة العمل التي ينتمون لها، فمنهم من يتأثر بعوامل الأجور أكثر من أي عوامل أخرى، وهكذا في بقية العوامل، ولكن العوامل المرتبطة بالإدارة عوامل مهمة وتؤثر على الجميع وترتبط بها جميع العوامل الأخرى، وعلى قدر تمتع الإدارة بقدر من العلاقات الإنسانية وتطبيق للشفافية الإدارية فإن ذلك سيؤثر على أداء ورضا الموظفين بالمؤسسة، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة، فالشفافية الإدارية مرتبطة بسلوك القائد والمنظمة معاً، والقائد هو المحرك والمحفز لذلك والصانع لها، وبالتالي فإن تطبيقها كما ينبغي يؤدي إلى رضا الموظفين وتحقيق الإنجاز.

الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة تقسيماً موضوعياً يتناسب مع متغيرات البحث الرئيسية، تم عرضها في محورين؛ الأول: دراسات أجريت عن الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، والثاني: دراسات أجريت عن الرضا الوظيفي للمعلمين والعاملين في المؤسسات التعليمية وخصوصاً المدارس، وهي على النحو الآتي:

أولاً - دراسات خاصة بالشفافية الإدارية:

بينما هدفت دراسة الفاخوري (٢٠٠٩) إلى التعرف على درجة إدراك مفهوم الشفافية، ودرجة ممارستها لدى عينة مكونة من (٣٠٠) من مديري ومديرات المدارس الحكومية في ثلاثة مجالات وهي: دور المدير مع كل من الطلبة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، مع العاملين في أبعاد: اتخاذ القرارات، وتقييم الأداء، والتغذية الراجعة، والاتصال والعلاقات، والتعليمات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة إدراك مفهوم الشفافية لدى مدير المدارس الحكومية مرتفعة، في حين جاءت درجة الشفافية لدى العينة بدرجة متوسطة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة إدراك مفهوم الشفافية تعزى للنوع الاجتماعي لمجال التعليم (تقييم الأداء، والتغذية الراجعة) لصالح الإناث.

في حين هدفت دراسة الطعاني (٢٠٠٩) إلى التعرف على درجة التزام المشرفين التربويين في محافظة الكرك بمعايير الشفافية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وطُبقت على عينة عشوائية مكونة من (١٧٥) مديراً ومديرة، و(٥٢٦) معلماً ومعلمة، وتضمنت الأداة ثمانية مجالات هي: التخطيط، الأداء، والإجراءات، وآلية العمل، والمساءلة والاتصال، والتقييم، والاهتمام والمشاركة، والتغذية الراجعة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التزام المشرفين التربويين بمعايير الشفافية في جميع أبعاد الدراسة كانت متوسطة من وجهة نظر المديرين على بعدي (المساءلة والاهتمام والمشاركة) لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لخبرة المديرين، في حين عدم وجود فروق تبعاً للمؤهل العلمي للمديرين.

وجاءت دراسة البلوي (٢٠٠٩) بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية تبعاً للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، ومستوى الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) معلماً و (٢١٨) معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن درجة

ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية جاءت عالية، كما وجدت فروق تعزى للنوع الاجتماعي ولصالح الذكور على بعد إدارة المعلومات والبيانات، والاتصال الإداري الداخلي والخارجي ووضع اتخاذ القرارات، كما وجدت فروق تُعزى للمؤهل العلمي ولصالح الدبلوم على جميع الأبعاد ما عدا الإجراءات، وآليات العمل، وأوصت الدراسة بضرورة توفير مناخ ملائم للشفافية في المدارس من حيث عقد دورات تدريبية للمديرين توضح لهم كيفية ممارسة الشفافية وأهميتها.

بينما هدفت دراسة حرب (١٤٣٣هـ) إلى دراسة واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في قطاع غزة، واستخدم المنهج الوصفي (المسحي) والاستبانة كأداة لقياس درجة ممارسة الشفافية، على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (٤١٠) موظفين من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - وأظهرت وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى عينة الدراسة.

وسعت دراسة هازل كورن (Hazelkorn, 2012) إلى التعرف على أدوات الشفافية اللازمة لقيادة وتحديث التعليم العالي الأوروبي، وتحديد درجة تأثير هذه الأدوات في التحديات التي تواجهها، ومدى قدرة هذه الأدوات على دعم أهداف سياسة التعليم العالي وتوجهاتها الاستراتيجية ومتطلبات مجتمعات المعرفة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني قيادات التعليم العالي لعدد من الأدوات الرئيسة لدعم الشفافية في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها، مثل: نشر ثقافة النزاهة والمحاسبية وفق مبدأ الثواب والعقاب، وتطوير اللوائح والقوانين وتحديثها باستمرار بما يحقق تدفق المعلومات وتوفيرها للمستفيدين، وصولاً إلى تحديث وتطوير التعليم العالي.

وجاءت دراسة العمري (١٤٣٤هـ) للتعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدمت المنهج الوصفي (المسحي)، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وطُبقت على عينة مكونة من (١٠٧٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بلغت نسبة ٢٠٪ من مجتمع (٥٣٤٦) عضواً

من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات التالية: (جامعة الملك فيصل، وجامعة أم القرى، وجامعة الملك خالد، وجامعة القصيم، وجامعة تبوك) وأظهرت النتائج أن الدرجة الإجمالية لممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، وكانت أعلى الأبعاد ممارسة هي بعد الشفافية في الاتصال الإداري، ثم بُعد الشفافية في المعلومات وآليات العمل، ثم بُعد الشفافية في الأنظمة والقوانين، ثم بُعد الشفافية في تقييم الأداء، ثم بُعد الشفافية في صنع القرارات، ثم بُعد الشفافية في المساءلة، وأظهرت النتائج أن الدرجة الإجمالية لمعيقات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل الجامعة على مشاركة المجتمع المحلي لها في عملية صنع القرارات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها.

بينما هدفت دراسة رمزي (١٤٣٤هـ) إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، واستخدم المنهج الوصفي (المسحي)، والاستبانة كأداة للدراسة مكونة من ستة محاور، وتكون مجتمع الدراسة من (١٦) مدير مكتب تربية وتعليم، و(٨٤٤) مشرفاً تربوياً، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (١٦) مدير مكتب تربية وتعليم، و(٢٦٠) مشرفاً تربوياً، وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم كبيرة، وجاءت أبعاد تطبيق الشفافية على الترتيب: الفساد والمساءلة بالمرتبة الأولى وتبعه اتخاذ القرارات ثم الأداء والتقييم ثم الشفافية بمجال التشريعات والقوانين والأنظمة ثم إجراءات العمل، وأوصى الباحث بضرورة العمل على تعزيز الممارسات الإدارية فيما يتعلق بموضوع الشفافية وما تضمنه من مجالات متعددة.

ثانياً - دراسات خاصة بالرضا الوظيفي:

أجريت العديد من الدراسات والبحوث حول الرضا الوظيفي للمعلمين والإداريين والعاملين بالمدارس وعلاقته بمتغيرات أخرى مختلفة ومتنوعة ومن تلك الدراسات:

دراسة هيل (Hill, 2004) التي هدفت إلى تحليل العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام في الولايات المتحدة الأمريكية وتحديدًا في ولاية أوهايو، وربط الدراسة بين درجة الرضا الوظيفي ومتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية ومدة خدمته، وطبقت الدراسة على جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام في مدارس ولاية أوهايو الأمريكية، وتوصلت إلى أن مديري مدارس التعليم العام في ولاية أوهايو الأمريكية يتمتعون بدرجة رضا وظيفي عالية.

وهدف دراسة ساري (Sari, 2004) إلى الكشف عن المسائل المتعلقة بالاحتراق النفسي والرضا الوظيفي لدى مديري ومعلمي المدارس الخاصة في تركيا، وتحديد ما إذا كان هناك فروق بين مديري المدارس والمعلمين نحو الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي من حيث حالة العمل، والجنس وخبرات العمل، بالإضافة إلى تحليل العوامل المؤثرة في الاحتراق والرضا الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام مقياس الرضا الوظيفي والاحتراق لقياس مستوى الرضا الوظيفي والاحتراق من حيث أبعاد الإنهاك العاطفي، وتبدد الشخصية والإنجاز الشخصي، وتم تطبيقه على أفراد الدراسة والمقسمة إلى (٣٣) مدير مدرسة خاصة و(٢٦٢) معلماً، وتوصلت إلى أن مديري المدارس أقل تحقيقاً للإنجاز من المعلمين في المدارس الخاصة، ولم يكن هناك اختلافات كبيرة بين مديري المدارس والمعلمين على بعدي الإجهاد العاطفي والرضا الوظيفي، ومن حيث الجنس فقد كانت الإناث أعلى مستوى في الرضا الوظيفي من نظرائهم الذكور.

وهدف دراسة ماديرا (Madera, 2006) إلى دراسة العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي وعدمه لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة الكينية نيروبي، كما هدفت إلى كشف المتغيرات الديموغرافية التي تؤثر في الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة، واستهدفت الدراسة مجتمعاً بلغ عدد أفرادها ١٩١ مديراً للمرحلة الثانوية فقط، وتوصلت إلى أن ٦٠,٢٪ من مديري المدارس

الثانوية بنبروبي غير راضين عن وظائفهم، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق دلالة إحصائية تُعزى لمتغير العمر وسنوات الخبرة.

أما دراسة الزبون وآخرون (٢٠٠٧) فقد هدفت إلى معرفة علاقة الرضا الوظيفي بالاستمرارية بالمهنة في الأردن وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الديموغرافية كالمؤهل العلمي والخبرة العملية والعبء الدراسي، حيث قام الباحثون بتطبيق استبانة من إعدادهم تكونت من ستة مجالات هي: المعلم، والإدارة، والإشراف التربوي، والحوافز، والرواتب، والبيئة المدرسية، والبعد الاجتماعي وتقييم المعلم ومهنته، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات كانت مرتفعة في بعد تقييم المعلم لمهنته ومتوسطة في كل من بعد البيئة المدرسية والبعد الاجتماعي والإشراف التربوي، وضعيفة في بعدي المعلم والإدارة.

وهدف دراسة أحسن وآخرون (Ahsan, 2009) إلى معرفة تأثير ضغوط العمل في الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعات في ماليزيا، وهدفت إلى معرفة تأثير العلاقة مع الآخرين وضغط عبء العمل وضغط الأداء على الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة، وتألّفت عينة الدراسة من موظفي الجامعات الماليزية في منطقة وادي كلانج في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى الموظفين.

بينما هدفت دراسة كارستن وآخرون (Schermuly et al., 2011) إلى التحقق في العلاقة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى نواب مديري المدارس في المدارس الابتدائية المختلفة بألمانيا، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيان تقييم الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي: الكفاءة، وتقرير المصير والأثر، والإرهاق العاطفي، والرضا الوظيفي، الذي تم تطبيقه على عدد (١٠٣) نائباً في المدارس الابتدائية المختلفة في ألمانيا، وأظهرت النتائج أن من آثار التمكين وجود علاقة قوية غير مباشرة مع الإجهاد العاطفي

عن طريق الرضا الوظيفي، كما يمكن أن يسبب الإجهاد عواقب على الفرد والمدرسة؛ كما أن لنواب مديري المدارس دوراً مركزياً في أداء المدارس الابتدائية.

دراسة الروقي (١٤٣٢هـ) التي هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وقد أستخدم المنهج الوصفي الارتباطي على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (٥٠٠) معلم بلغت نسبتها ٢٨,٢٪ من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة من إعدادة، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة هو النمط الديموقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، وكان أقل الأنماط ممارسة النمط الترسلّي، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم كانت عالية، وأيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بدرجة متوسطة بين درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين وبين النمط الديموقراطي لدى مديري المدارس، ووجود علاقة ارتباطية سالبة عكسية بين درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين وبين النمطين الأوتوقراطي والترسلّي لدى مديري المدرسة.

العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تناولت الدراسات السابقة متغيرين رئيسيين للدراسة الحالية هما، الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي، وكل متغير له دراساته المرتبطة به، وعلى ذلك تم بيان العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على النحو التالي:

أولاً - الشفافية الإدارية:

- الأهداف: تباينت الدراسات السابقة من حيث أهدافها ولكنها تركزت على تحديد أو معرفة درجة وواقع ممارسة الشفافية الإدارية في بيئات تعليمية

مختلفة، فثلاث دراسات هي (الفاخوري، ٢٠٠٩) و(الطعاني، ٢٠٠٩) و (رمزي، ١٤٣٤هـ) تمت في التعليم العام ما بين المديرين والمشرفين، والأخرى في مؤسسات التعليم العالي، ويتوافق هدف الدراسة الحالية مع أهداف الدراسات السابقة في تحديد درجة الشفافية الإدارية، ولكنها على مديري مدارس المرحلة الثانوية في التعليم العام.

- **المنهج:** استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي (المسحي)، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، مع المنهج الوصفي (الارتباطي) لدراسة طبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين.
- **الأداة:** استخدمت الدراسات السابقة على اختلاف أهدافها الاستبانة كأداة لتحقيق الأهداف، واستخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كمقياس لتحديد درجة الشفافية الإدارية لمديري المدارس.
- **المجتمع والعينة:** اختلف المجتمع باختلاف أهداف الدراسة والبيئة التي تم تطبيق الأدوات بها، فبعض الدراسات كان مجتمع الدراسة وعينتها هم الأكاديميون والموظفون في الجامعات، وأربع دراسات كان مجتمع الدراسة وعينتها هم المديرون والمشرفون والمعلمون، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات في أن مجتمعها وعينتها هم المعلمين.
- **أهم النتائج:** تشير نتائج الدراسات (البلوي، ٢٠٠٩)، (رمزي، ١٤٣٤هـ) إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية كانت عالية ومرتفعة، بينما أشارت نتائج الدراسات الأخرى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية كانت متوسطة أو منخفضة.

ثانياً - الرضا الوظيفي:

- **الأهداف:** تباينت الدراسات السابقة من حيث أهدافها ولكنها تركزت على معرفة درجة الرضا الوظيفي إما للمديرين أو للمعلمين، وبعض الدراسات تنوعت المتغيرات المستقلة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، فنجد دراسة (Sari)

(2004 درست علاقة الاحتراق الداخلي بالرضا الوظيفي، بينما كانت دراسة (الزبون وآخرون، ٢٠٠٧) موجهة لدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والاستمرارية في المهنة، بينما ركزت دراسة (Ahsan, 2009) على تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموظفين.

- المنهج: الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي (المسحي)، وتتفق الدراسة الحالية مع تلك الدراسات في المنهج المتبع، بالإضافة إلى المنهج الوصفي (الارتباطي).
- الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.
- المجتمع والعينة: اختلف المجتمع باختلاف أهداف الدراسات والبيئة التي تم تطبيق الأدوات بها، فمعظم الدراسات كان مجتمعها وعينتها مديرو المدارس والمعلمون ذكوراً أو إناثاً، بينما كان مجتمع الدراسة الحالية هم معلمو المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.
- أهم النتائج: تباينت نتائج الدراسات السابقة نحو درجة الرضا الوظيفي ما بين متوسطة ومنخفضة وأحياناً عالية، وعن العوامل التي أثرت بشكل إيجابي أو سلبي في درجة الرضا الوظيفي ما بين ضغوط عمل أو حوافز وغيرها.

مشكلة البحث

يعد مدير المدرسة قائداً تربوياً يتولى قيادة المؤسسة التعليمية وينسق جهود العاملين معه من معلمين وإداريين، ويتوقف نجاح مدير المدرسة على عوامل عدة من أهمها، ممارسته للشفافية الإدارية داخل المدرسة وخارجها مما يحقق العلاقات الإنسانية ويصنع جو يسوده المحبة والألفة والإخلاص، ويسهم أيضاً في تقديم الحوافز المادية والمعنوية والتي له دور فعال على أداء المعلمين والعاملين بالمدرسة وبالتالي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لهم؛ والذي يحقق أداء عال المستوى، ورقابة ذاتية تسهم في الإخلاص بالعمل.

ولا شك أن تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين يعتمد وبشكل كبير على قدرة مدير المدرسة في التعامل مع المعلمين وتذليل العقبات التي قد تعترض طريقهم، وإزالة كل ما قد يعترض طريقهم في أدائهم لأعمالهم، ويرتبط ذلك بشكل كبير بدرجة ممارسة مدير المدرسة للشفافية الإدارية في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، فقد أكدت نتائج دراسة العيد (٢٠١١) أن درجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية جاءت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وأن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان متوسطة، مما يدل على تأثير مستوى تطبيق الشفافية الإدارية على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأوصت الدراسة بالعمل على تطبيق الشفافية الإدارية بالمدارس عن طريق حل المشكلات والصعوبات التي تقف حيال ذلك، وأيضاً إعطاء المعلمين مزيد من الحرية في العمل، والمشاركة في عملية صنع القرارات بالمدارس، واستخدام أسلوب القيادة المشتركة، كما أوصت الدراسة بتقديم ورش تدريبية لمديري المدارس حول أهمية تطبيق العلاقات الإنسانية في البيئة المدرسية مما يسهم في تحقيق الشفافية الإدارية.

وينظر للمعلم على أنه من الركائز الأساسية في العملية التربوية، ولأسباب متعددة يتعرض المعلم إلى بعض الظروف التي قد لا يستطيع التحكم فيها والتي تحول دون قيامه بدوره بشكل فعال، الأمر الذي يساهم في إحساسه بالعجز عن القيام بالمهام المطلوبة منه، وبالمستوى الذي يتوقعه منه متخذو القرار، بالإضافة إلى الآثار السلبية الخطيرة التي يتركها على تعليم الطلاب؛ (خليل، ٢٠٠٧).

ويرى كثيرون أن الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام العديد من الباحثين بدراسته ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المؤسسات، والسبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين والجهات المسؤولة بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين

نحو العمل أو المؤسسة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها؛
(الحراشة، ٢٠٠٨).

وتأتي الدراسة الحالية لدراسة طبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية
لمديري المدارس والرضا الوظيفي في مدارس مدينة الرياض الثانوية، ولتجيب
عن الأسئلة التالية:

تساؤلات البحث

- ١ - ما درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض
من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢ - ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من
وجهة نظرهم؟
- ٣ - ما طبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية لمديري المدارس والرضا الوظيفي
للمعلمين؟

أهداف البحث

- تحديد درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض
من وجهة نظر المعلمين.
- تحديد درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة
نظرهم.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الشفافية لمدير المدارس والرضا الوظيفي
للمعلمين.

أهمية البحث

- تتضح الأهمية في النقاط التالية:
- أنها تكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض
للشفافية الإدارية.

- أنها تكشف عن واقع الرضا الوظيفي للمعلمين، ومدى علاقة الشفافية الإدارية به.
- تقدم توصيات ومقترحات لتطوير أداء مديري المدارس في مجال الشفافية الإدارية.

حدود البحث

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية، والرضا الوظيفي للمعلمين.

الحدود المكانية: اقتصر البحث على المدارس الثانوية لمدينة الرياض وعددها (١٢٤) مدرسة موزعة على (١١) مكتب تربية وتعليم؛ (إدارة تقنية المعلومات، ١٤٣٥هـ).

الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٣٤هـ/١٤٣٥هـ

مصطلحا البحث

الشفافية الإدارية: ويعرف الباحث الشفافية الإدارية إجرائياً، بأنها مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات التي يقوم بها مديرو المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة، والكشف عن المعلومات، والمشاركة في صنع القرارات الخاصة بالمدرسة، مما يسهم في تطوير العمل، وتحقيق جودة المخرجات.

الرضا الوظيفي: ويعرف الباحث الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه شعور المعلم بالارتياح والسعادة والرضا في بيئة العمل، لما يجده من حُسن التعامل والعلاقات الإنسانية من الإدارة والعاملين، والحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للمعلمين نتيجة زيادة الإنتاجية في الأداء، والتعامل الإداري القائم على الصراحة والشفافية والوضوح من حيث توافر المعلومات واتخاذ القرارات.

منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث تحديد درجة الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية وتحديد درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي)، والمنهج الوصفي (المسحي) يقصد به ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة ممثلة لهم؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، ١٤٢٧هـ). ولإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة الشفافية الإدارية ودرجة الرضا الوظيفي استخدم المنهج البحثي الوصفي (الارتباطي)، وهو ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة؛ (أبو علام، ٢٠٠١).

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٤١٦٤) معلماً موزعين على أحد عشر مكتب تربية وتعليم وتم تطبيق البحث على جميع المجتمع؛ (إدارة تقنية المعلومات، ١٤٣٥هـ).

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع البحث حسب مكاتب التربية والتعليم

المكتب	عدد المعلمين	المكتب	عدد المعلمين	المكتب	عدد المعلمين
الجنوب	٣٦٦	السويدي	٣٤٩	الغرب	٤٧٣
الرائد	١٦٨	الشرق	٤٣٧	الوسط	٥١٦
الروابي	٣٠٥	الشمال	٣٥٣	قرطبة	٣٩٦
الروضة	٣٢٠	العزيرية	٤٨١		

وتم توزيع أدوات البحث على جميع أفراد مجتمع البحث البالغ عددهم

(٤١٦٤) معلماً، وكان عدد الأدوات العائدة من مجتمع البحث هي (٢١٥٠) أداة وتمثل نسبة (٥١,٦٣٪) من مجتمع البحث الأصلي، والجدول التالي يوضح عدد الأدوات العائدة من مجتمع البحث:

جدول رقم (٢)

توزيع عدد الأدوات العائدة من مجتمع البحث حسب مكاتب التربية والتعليم

المكتب	عدد المعلمين	المكتب	عدد المعلمين	المكتب	عدد المعلمين
الجنوب	١٨٤	السويدي	١٥٧	الغرب	٢٧٧
الرائد	٩٦	الشرق	٢٦٨	الوسط	٣٤٧
الروابي	١٥١	الشمال	١٤٤	قرطبة	١٧٠
الروضة	١٤٣	العزيرية	٢١٣		

أداة البحث:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث وقد تكونت من محورين رئيسيين يمثلان متغيري البحث وهما الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي ومن (٤٣) عبارة، حيث تكون محور الشفافية الإدارية من (٢٣) عبارة، وتكون محور الرضا الوظيفي من (٢٠) عبارة.

والجدول التالي يوضح توزيع العبارات على محاور البحث:

جدول رقم (٣)

توزيع العبارات على محاور البحث

م	اسم المحور	عدد العبارات
١	الشفافية الإدارية	٢٣
٢	الرضا الوظيفي	٢٠
	المجموع	٤٣

واستخدم الباحث مقياس ليكارت الخماسي للإجابات على المحور الأول من الاستبانة على النحو التالي:

عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
------------	-------	--------	--------	-------------

وتم تحديد فئات المقياس الخماسي على النحو التالي:

١ - ١,٠٠ - ١,٧٩ منخفضة جداً.

٢ - ١,٨٠ - ٢,٥٩ منخفضة.

٣ - ٢,٦٠ - ٣,٣٩ متوسطة.

٤ - ٣,٤٠ - ٤,١٩ عالية.

٥ - ٤,٢٠ - ٥,٠٠ عالية جداً

صدق الأداة:

أ - صدق (المحكمين) الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري، قام الباحث بعرض الأداة على مجموعة من المتخصصين من الأساتذة والخبراء في الإدارة التربوية؛ للتأكد من وضوح التعليمات والصياغة وانتماء العبارات لكل محور، وإضافة ما يروونه من عبارات مناسبة لكل محور، وبلغ عدد المحكمين (٨) محكمين.

ب - صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث استخدم الباحث معامل الارتباط لبيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل محور من محاور الأداة. وقد جاءت عبارات الاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) فأقل وهذا يدل على أن عبارات الاستبيان صادقة وتقيس الجوانب التي أعدت من أجل قياسها، والجدول التالي يبين صدق الاتساق الداخلي:

جدول رقم (٤)

صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور الشفافية الإدارية

المحور الأول: الشفافية الإدارية			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٨٨٢	١٣	٠,٨٧٢
٢	٠,٨٥٥	١٤	٠,٨٨٧
٣	٠,٩١٥	١٥	٠,٩٠٨
٤	٠,٦٧٦	١٦	٠,٨٨١
٥	٠,٨٩٣	١٧	٠,٩٣١
٦	٠,٩١٧	١٨	٠,٨٩٢
٧	٠,٨٨٤	١٩	٠,٨٤٥
٨	٠,٩٠٥	٢٠	٠,٨٥٧
٩	٠,٩٣٣	٢١	٠,٩٥١
١٠	٠,٩٤١	٢٢	٠,٩٤٨
١١	٠,٨٦٦	٢٣	٠,٨٨٥
١٢	٠,٧٥٥		

❖ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) فأقل.

يتضح أن قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى (٠,٠١) فأقل مما يدل على الاتساق الداخلي.

جدول رقم (٥)

صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور الرضا الوظيفي

المحور الثاني: الرضا الوظيفي			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٩٠٦	١١	٠,٩٠٣
٢	٠,٨٤٩	١٢	٠,٩٣٥
٣	٠,٨٨٣	١٣	٠,٨٦٥
٤	٠,٩٢٤	١٤	٠,٨٩٤

تابع/ جدول رقم (٥)

صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور الرضا الوظيفي

المحور الثاني: الرضا الوظيفي			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
٥	٠,٩١٦	١٥	٠,٨٨٠
٦	٠,٩٢٨	١٦	٠,٩٣٠
٧	٠,٨٧٨	١٧	٠,٨٦١
٨	٠,٩٤٧	١٨	٠,٨٩٦
٩	٠,٩١٠	١٩	٠,٩١٤
١٠	٠,٩٢٢	٢٠	٠,٩٢٦

❖ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) فأقل.

يتضح أن قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى (٠,٠١) فأقل مما يدل على الاتساق الداخلي للفقرات.

ثبات الأداة:

قام الباحث بقياس ثبات أداة البحث بتطبيق معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha Cronbach) باستخدام الحاسب الآلي، حيث قام الباحث باستخراج قيمة معامل الثبات للبيانات عن طريق برنامج spss وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٦)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	اسم المحور	معامل الثبات
١	المحور الأول: الشفافية الإدارية	٠,٩٣٣
٢	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	٠,٩٩٤
	الثبات الكلي للاستبانة	٠,٩٩٧

يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيمة الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٩٤) وهذه القيمة تشير إلى أن معامل ثبات الاستبانة مرتفع بدرجة عالية جداً، بحيث يمكن الاعتماد على الاستبانة في تحقيق أهداف البحث.

أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الأداة، وطبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي.
- معادلة "ألفا كرونباخ" لحساب ثبات الأداة.

عرض النتائج ومناقشتها

يشمل هذا الجزء عرض النتائج التي توصل إليه البحث ومناقشتها، وهي كما يأتي:

السؤال الأول: ما درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث من معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض التي جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها للمحور الأول (الشفافية الإدارية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يشارك المعلمون في وضع الخطة المدرسية.	٢,٢٨	٠,٩٧٢	٢٣
٢	يتيح المعلومات المتعلقة بالخطة للجميع.	٢,٤٩	٠,٩٦٩	٢٢
٣	تناسب الخطة المدرسية مع إمكانيات وقدرات المعلمين.	٢,٦٢	١,٠٦٧	١٩

تابع/ جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها للمحور الأول (الشفافية الإدارية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٤	يمنح المدير المرؤوسين الصلاحيات والسلطات المناسبة.	٣,٢٦	١,٠١٩	١
٥	يحرص المدير على إطلاع المعلمين على الأنظمة والإجراءات الإدارية.	٣,٠٨	١,١٠٩	٤
٦	يوزع المهام على المعلمين بشكل واضح وعادل.	٢,٨٧	١,٠٨٠	١٠
٧	يرسخ أخلاقيات العمل والنزاهة بين المعلمين	٣,٠٥	١,٠٢٤	٥
٨	يمنح المعلمين والموظفين صلاحيات الوصول إلى المعلومات والبيانات اللازمة.	٢,٦٣	١,٠٩١	١٧
٩	يستمع إلى وجهات النظر المختلفة حول المشكلات التي تواجه المعلمين.	٢,٩٢	١,٠٣٥	٩
١٠	تتسم قرارات المدير بالمصادقية والموضوعية.	٢,٧٧	٠,٨٧٢	١٥
١١	يوضح مدير المدرسة للمعلمين أبعاد القرار وأسباب اتخاذه.	٢,٧٩	١,٠٣١	١٣
١٢	يتابع مدير المدرسة نتائج تطبيق القرارات.	٣,٠٣	٠,٨٧٣	٦
١٣	يشارك مدير المدرسة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات.	٢,٦٢	٠,٩٦٣	١٨
١٤	يتخذ المدير القرارات وفق أسس علمية.	٢,٥٤	٠,٩١٣	٢٠
١٥	تتناسب قرارات المدير مع الامكانيات المتاحة.	٢,٨٦	٠,٩٥١	١١
١٦	يبتعد المدير عن السرية في العمل الإداري.	٢,٦٧	٠,٩٥٥	١٦
١٧	يوفر قنوات اتصال مفتوحة بين أفراد مجتمع المدرسة.	٢,٨٢	٠,٩٩٧	١٢
١٨	يوفر المناخ الديمقراطي الشوري.	٢,٥١	١,٠٢٢	٢١
١٩	يوفر عوامل الثقة بين العاملين داخل المدرسة.	٢,٧٨	٠,٨٧٢	١٤
٢٠	يلتزم بالقيم وأخلاقيات العمل مما يسهم في تطبيق الشفافية.	٣,٠٢	٠,٨٧٣	٧
٢١	يستخدم سياسة الباب المفتوح والتعامل المباشر مع الجميع.	٣,١٠	١,١١١	٣
٢٢	يتعامل المدير مع المعلمين والموظفين بصدق وموضوعية.	٢,٩٧	٠,٩٥٩	٨
٢٣	يوظف تكنولوجيا المعلومات لتسهيل ودعم العمل الإداري.	٣,٢٣	٠,٩٣١	٢
	المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (الشفافية الإدارية)	٢,٨٢	٠,٩٨٧	

يتضح من الجدول رقم (٧) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٨٢) وكانت قيمة الانحراف المعياري (٠,٩٨٧)، مما يعني وجود درجة عالية من التشتت في إجابات أفراد البحث؛ وقد يكون السبب في تباين الإجابات يكمن في الغموض والتباين في ممارسة المديرين للشفافية الإدارية بالمدارس الثانوية، وقد يعود السبب في أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية متوسطة؛ إلى الأساليب الإدارية المتبعة من قبل المديرين تتصف بالمركزية والروتين الممل، وكذلك ضعف المهارات الإدارية لديهم، وغياب تطبيق العلاقات الإنسانية في بيئة العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الفاخوري، ٢٠٠٩)، (الطعاني، ٢٠٠٩)، حيث كانت درجة ممارسة الشفافية الإدارية متوسطة، ويتضح أيضاً أن درجات المتوسط الحسابي لجميع العبارات متوسطة ماعدا العبارات رقم (١٤، ١٨، ٢، ١) على التوالي فكانت درجات المتوسط الحسابي لها منخفضة.

وجاء ترتيب أعلى ثلاث عبارات لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية على النحو التالي:

١ - جاءت العبارة رقم (٤) "يمنح المدير المرؤوسين الصلاحيات والسلطات المناسبة" في المرتبة الأولى حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٢٦)، وانحراف معياري (١,٠١٩)؛ مما يدل على أن أفراد الدراسة يرون أن المدير يمنح المرؤوسين الصلاحيات والسلطات المناسبة بدرجة متوسطة، مما يدل أن منح الصلاحيات يكون في حدود بسيطة وليس بشكل متكامل ومباشر؛ وقد يعود السبب في ذلك غياب الثقة بين المدير والمرؤوسين، وشدة المركزية التي يتصف بها معظم المديرين.

٢ - جاءت العبارة رقم (٢٣) "يوظف تكنولوجيا المعلومات لتسهيل ودعم العمل الإداري" في المرتبة الثانية حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٢٣)، وانحراف معياري (٠,٩٣١)؛ مما يدل على أن أفراد الدراسة

يرون أن مدير المدرسة يوظف تكنولوجيا المعلومات لتسهيل ودعم العمل الإداري بدرجة متوسطة، مما يدل أن المديرين قد يوظفونها لبعض الإجراءات البسيطة، وبقية الإجراءات والأعمال الإدارية تتم بشكل تقليدي، وقد يعود السبب في ذلك عدم قناعة المديرين بأهمية تكنولوجيا المعلومات، وأيضاً قد لا يجيدون استخدامها بشكل جيد، مما يجعلهم يقومون بالأعمال الإدارية بطريقة تقليدية وروتينية.

٣ - جاءت العبارة رقم (٢١) "يستخدم سياسة الباب المفتوح والتعامل المباشر مع الجميع" في المرتبة الثالثة حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,١٠)، وانحراف معياري (١,١١)، مما يدل على أن أفراد الدراسة يرون أن مدير المدرسة يستخدم سياسة الباب المفتوح والتعامل المباشر مع الجميع بدرجة متوسطة، ويتضح من قيمة الانحراف المعياري أن هناك تشتت وتباين في إجابات أفراد الدراسة، وهذا يدل على تباين لدى مديري المدارس في سياسة الباب المفتوح، فقد يكون هناك من يتعامل مع الجميع وفق تلك الفلسفة وبشكل مستمر، والبعض قد يستخدمها ولكن ليس بصفة مستمرة ودورية؛ وقد يعود السبب إلى ضعف المهارات الإدارية التي يمتلكها مديرو المدارس.

بينما جاءت ترتيب أقل ثلاث عبارات لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية على النحو التالي:

١ - جاءت العبارة رقم (١٤) "يتخذ المدير القرارات وفق أسس علمية" في المرتبة العشرين حيث حصلت على متوسط حسابي (٢,٥٤)، وانحراف معياري (٠,٩١٣)، مما يدل على أن أفراد الدراسة يرون أن اتخاذ مدير المدرسة للقرارات وفق أسس علمية بدرجة ضعيفة، مما يعني أن تلك الممارسة شبه مفقودة لدى مديري المدارس، وأن القرارات تتخذ بناءً على اجتهادات شخصية وفردية منهم؛ وقد يعود السبب في ذلك ضعف إعداد

وتأهيل، وبالتالي فهم لا يمتلكون تلك المهارة، وهذا بدوره أثر على درجة ممارسة الشفافية الإدارية.

٢ - جاءت العبارة رقم (١٨) "يوفر المناخ الديمقراطي الشوري" في المرتبة الحادية والعشرين حيث حصلت على متوسط حسابي (٢,٥١)، وانحراف معياري (١,٠٢٢)، مما يدل على أن أفراد الدراسة يرون أن توافر المناخ الديمقراطي الشوري بمدارسهم بدرجة ضعيفة، مما يعني غيابه ووجود مناخ آخر قد يكون تسلطي أو ترسلي؛ وقد يعود السبب في ذلك إلى النمط الإداري الذي يستخدمه مديرو المدارس والذي لا يتصف بالشورى أو الديمقراطية، وقد يمارسون نمط إداري آخر، وبالتالي أثر على درجة الشفافية الإدارية وممارستها بالمدارس الثانوية، وتتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الروقي، ١٤٣٢هـ) والتي تشير إلى وجود علاقة بين النمط الإداري المتبع من قبل مدير المدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين.

٣ - جاءت العبارة رقم (٢) "إتاحة المعلومات المتعلقة بالخطّة للجميع" في المرتبة الثانية والعشرين حيث حصلت على متوسط حسابي (٢,٤٩)، وانحراف معياري (٠,٩٦٩)، مما يدل على أن أفراد الدراسة يرون أن إتاحة المعلومات المتعلقة بالخطّة للجميع بدرجة ضعيفة، وهذا يعني أن مديري المدارس لا يشركون المعلمين والعاملين في الخطط ولا يطلعونهم عليها، وقد يعود السبب إلى غياب الثقة بين المديرين والعاملين، والاعتقاد الخاطئ لدى المديرين أن الخطّة تخصهم وحدهم ولا يجوز إطلاع الآخرين عليها، وقد يكون السبب في أن مديري المدارس يفتقدون إلى المهارات الإدارية اللازمة لإعداد خطط العمل المدرسي.

السؤال الثاني: ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثاني قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث وكانت على النحو التالي:

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها للمحور الثاني (الرضا الوظيفي)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تربطني علاقات اجتماعية وثيقة بمدير المدرسة ومعلميها.	٣,٣٣	١,١٧٧	٦
٢	أشعر بالسعادة حين أقوم بأداء مهامى كمعلم.	٣,٨٧	١,١٢٨	١
٣	يتعامل معى مدير المدرسة بطريقة حسنة.	٣,٥١	٠,٩٩٦	٤
٤	يقدم مدير المدرسة المساعدة لى حينما احتاجها.	٣,٣٠	١,٠٠٤	٨
٥	يشعرنى الجو المدرسى بالسعادة والمرح عند بقائى بالمدرسة.	٣,٣١	١,٢٣٩	٧
٦	يعجبني التزام زملائي المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم.	٣,٤٣	١,٠٧١	٥
٧	تتيح وظيفتى إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين.	٣,٧٩	٠,٩٧٨	٢
٨	أشعر بأني في المدرسة وسط أسرة متماسكة مترابطة.	٣,٢١	١,٠٣٠	٩
٩	يوفر لى عملى فرص اكتشاف الخبرات والمهارات.	٣,٥٩	٠,٩٣٨	٣
١٠	يتناسب راتبي مع حجم العمل الذي أقوم به.	٢,٧٧	١,٢٨٦	١٧
١١	يتناسب راتبي مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع.	٢,٤٩	١,١٨٩	١٨
١٢	أكلف بأعمال تتناسب مع طبيعة عملي كمعلم.	٢,٧٧	١,٠٦٢	١٦
١٣	تمنحني إدارة المدرسة كثيراً من الصلاحيات والسلطة.	٢,٤١	٠,٩٦٥	٢٠
١٤	يقيم مدير المدرسة علاقات إنسانية مع جميع المعلمين بدرجة متوازنة.	٢,٤٦	٠,٨٨٣	١٩
١٥	يتقبل مدير المدرسة اقتراحات المعلمين وآرائهم.	٢,٨٢	٠,١٠٧٢	١٥
١٦	يتم تقويم المعلمين من قبل مدير المدرسة استناداً على أسس علمية.	٢,٨٧	٠,٩٢٢	١٢
١٧	يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين ورغباتهم في توزيع الجدول الدراسي.	٢,٩٢	٠,٩٨٣	١١
١٨	تسود علاقة جيدة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.	٢,٨٢	٠,٨٨٤	١٤
١٩	أنفذ ما تطلبه مني إدارة المدرسة بارتياح وتفاني.	٣,١٠	١,١١٩	١٠
٢٠	يتوفر في المدرسة جو نفسي انفعالي محبب للمعلمين.	٢,٨٧	١,١٠٤	١٣
	المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (البرامج الأكاديمية)	٣,٠٧	١,٠٥١	

يتضح من الجدول رقم (٨) أن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم بدرجة متوسطة، وقد يكون السبب في ذلك إلى وجود عوامل أثرت على درجة الرضا الوظيفي، وقد يكون من تلك العوامل درجة ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة الرضا الوظيفي (٣,٠٧) وكانت قيمة الانحراف المعياري (١,٠٥١)، مما يدل على وجود تشتت عالٍ في إجابات أفراد الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلٍّ من (الزبون وآخرون، ٢٠٠٧)، (الروقي، ١٤٣٢هـ)، حيث كانت درجة الرضا الوظيفي للمعلمين متوسطة، ويتضح أيضاً حصول خمس عبارات على درجة عالية هي على التوالي (٢، ٧، ٩، ٣، ٦)، بينما حصلت ثلاث عبارات على درجة ضعيفة هي على التوالي (١١، ١٤، ١٣)، وحصلت بقية العبارات على درجة متوسطة.

وقد جاء ترتيب أعلى ثلاث عبارات لدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين على النحو التالي:

١ - جاءت العبارة رقم (٢) "أشعر بالسعادة حين أقوم بأداء مهامي كمعلم" في المرتبة الأولى حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٨٧)، وانحراف معياري (١,١٢٨)؛ مما يدل على أن أفراد الدراسة يشعرون بالسعادة حين يقومون بأداء مهامهم بالمدرسة بدرجة عالية؛ وقد يعود السبب إلى حب المعلمين للعمل بالمدرسة وانتماءهم لها وحرصهم على تحقيق ذواتهم من خلال ما يقومون به.

٢ - جاءت العبارة رقم (٧) "تتيح وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين" في المرتبة الثانية حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٩٧٨)، مما يدل على أن أفراد الدراسة يُقيمون علاقات اجتماعية مع الآخرين من خلال وظائفهم بدرجة عالية؛ وقد يعود السبب إلى أن المعلمين يمتلكون مهارات في مجال العلاقات الإنسانية، وقد يكون نتيجة لما يجدونه من تعامل في بيئة المدرسة.

٣ - جاءت العبارة رقم (٩) "يوفر لي عملي فرص اكتشاف الخبرات والمهارات" في المرتبة الثالثة حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٥٩)، وانحراف معياري (٠,٩٣٨)، مما يدل على أن أفراد الدراسة يرون أن العمل يوفر لهم فرص لاكتشاف الخبرات والمهارات بدرجة عالية، وقد يكون السبب في ذلك أن المعلمين لديهم حب وإخلاص لعملهم وقد استفادوا من خلال عملهم وأداءهم في اكتساب الخبرات والمهارات عن طريق الممارسة والاستفادة من خبرات الآخرين.

بينما جاءت ترتيب أقل ثلاث عبارات لدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين على النحو التالي:

١ - جاءت العبارة رقم (١٠) "يتناسب راتبي مع حجم العمل الذي أقوم به" في المرتبة السابعة عشر حيث حصلت على متوسط حسابي (٢,٧٧)، وانحراف معياري (١,٢٨٦)، مما يدل على أن أفراد الدراسة يرون أن تناسب الراتب مع حجم العمل الذي يقومون به بدرجة ضعيفة، مما يعني أن أفراد الدراسة غير راضين عن الراتب الذي يتقاضونه مقابل ما يقومون به من أعمال إدارية وفنية داخل المدرسة، والتي تتصف بالحجم الكبير والكثرة.

٢ - جاءت العبارة رقم (١١) "يتناسب راتبي مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع" في المرتبة الثامنة عشر حيث حصلت على متوسط حسابي (٢,٤٩)، وانحراف معياري (١,١٨٩)، مما يدل على أن أفراد الدراسة يرون أن الراتب لا يتناسب مع الوضع الاقتصادي في المجتمع، ويتضح أن هذه العبارة متوافقة مع العبارة رقم (١٠) في أن الراتب لا يتناسب مع حجم العمل، مما يعني عدم تناسب فيما يأخذونه من راتب والارتفاع الاقتصادي في المجتمع، مما يقتضي دراسة ذلك ووضع ما يتناسب ويتوافق مع حجم العمل والوضع الاقتصادي للمجتمع.

٣ - جاءت العبارة رقم (١٤) "يقيم مدير المدرسة علاقات إنسانية مع جميع المعلمين بدرجة متوازنة" في المرتبة التاسعة العاشرة حيث حصلت على

متوسط حسابي (٢,٤٦)، وانحراف معياري (٠,٨٨٣)، مما يدل على أن أفراد الدراسة يرون أن مدير المدرسة يقيم علاقات إنسانية مع جميع المعلمين بدرجة متوازنة على درجة ضعيفة؛ وقد يعود السبب في الطرق التي يتبعها مديرو المدارس في التعامل مع المعلمين والتي قد يكون فيها محاباة ومجاملة لفئة تعتبر مقربة لهم على حساب فئة أخرى، وهذا يكون سبباً رئيساً لتكون المجموعات والأحزاب في البيئة التعليمية، ويعني أن ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية بها خلل.

السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين؟

للإجابة عن السؤال قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين مجموع درجات الشفافية الإدارية لمديري المدارس ومجموع درجات الرضا الوظيفي للمعلمين التي جاءت كالتالي:

جدول رقم (٩)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة الشفافية الإدارية لمديري المدارس ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين

الرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون
٠,٩٩١	الشفافية الإدارية

يتضح من الجدول رقم (٩) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الشفافية الإدارية لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين هي (٠,٩٩١)، مما يدل على ارتباط طردي وقوي جداً، بمعنى أن درجة الشفافية الإدارية لمديري المدارس تؤثر وبشكل طردي على درجة الرضا الوظيفي للمعلمين، وهذا يتضح من إجابة السؤال الأول والثاني حيث كانت درجة الشفافية الإدارية متوسطة (٢,٨٢)، ودرجة الرضا الوظيفي أيضاً متوسطة (٣,٠٧)، وهذا يعني أنه لو تحسنت درجة الشفافية الإدارية لأثرت وبشكل طردي وقوي على درجة الرضا الوظيفي،

مما يقتضي من المسؤولين والقائمين على التعليم من العمل على تحقيق الشفافية الإدارية لمديري المدارس من خلال التطوير المهني والتدريب المستمر.

نتائج البحث

يتضح من نتائج البحث الآتي:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض متوسطة (٢,٨٢).
- أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض متوسطة (٣,٠٧).
- توجد علاقة ارتباطية طردية وكبيرة جداً بين الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض والرضا الوظيفي المعلمين (٠,٩٩١).

التوصيات

من خلال نتائج البحث يوصي الباحث بالآتي:

- العمل على رفع درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للشفافية الإدارية من خلال:
- النمو المهني والإداري المستمر لمديري المدارس.
- الحاق مديري المدارس بدورات تدريبية متخصصة في الشفافية الإدارية والمساءلة المحاسبية.
- اختيار ممن تتوافر لديهم سمات وخصائص تحقق الشفافية الإدارية ممن يرغبون في العمل كمديري للمدارس.
- وضع الأنظمة والإجراءات التي تسهم في تحقيق الشفافية الإدارية بالمدارس الثانوية.
- تطوير أداء مديري المدارس بإكسابهم المهارات الإدارية اللازمة للعمل المدرسي والتي تسهم في تحقيق الشفافية الإدارية.

العمل على رفع درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس المرحلة الثانوية من خلال:

- تحقيق الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
- تحسين الرواتب الخاصة بالمعلمين لتتناسب مع حجم العمل الذي يقومون به ومع الوضع الاقتصادي للمجتمع.
- التوازن في ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس مع جميع المعلمين بتوازن بعيداً عن المجاملات والعلاقات الشخصية الجانبية.
- منح المعلمين مزيداً من الثقة والصلاحيات من أجل الحرية والإبداع في ممارسة العمل.

المقترحات

- إجراء دراسات مستقبلية حول متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض.
- إجراءات دراسات مستقبلية حول متغيرات مستقلة قد تؤثر على درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض.

Administrative Transparency Exercised by Secondary Schools Principals and its Relationship with Teachers' Satisfaction

Dr. Khalid A. Al-Thibete

College of Social Sciences - IMSTU
K.S.A

Abstract

The goal of this research is to determine the degree of secondary school principals in Riyadh exercising administrative transparency, and determine the degree of job satisfaction for teachers in secondary schools in Riyadh, and the relationship between administrative transparency and job satisfaction.

To achieve the objectives of this research, the researcher used the descriptive approach (the survey), and (Correlative) The researcher developed a 43-item questionnaire distributed to the research community of (4164) teachers. Only (2150) questionnaire were returned (51.63%) of the community.

The results showed that the degree of transparency of the administrative managers of secondary schools in Riyadh, medium, and that the degree of job satisfaction of secondary school teachers in Riyadh, medium, and that the relationship between administrative transparency for school administrators and job satisfaction for teachers relationship is very strong and direct correlation. The researcher recommended measures to achieve the transparency of administrative managers secondary schools in Riyadh, and to raise the degree of job satisfaction for teachers.

المراجع

- ١ - أبو عايد، محمود محمد (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية. الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- ٢ - أبو علام، رجاء محمود (٢٠٠١). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. ط٣، القاهرة: دار النشر للجامعات.
- ٣ - أبو كريم، أحمد فتحي (٢٠٠٥). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ٤ - إدارة تقنية المعلومات (١٤٣٥هـ). الإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الرياض، مركز الحاسب الآلي والمعلومات.
- ٥ - الأغبري، عبدالصمد (٢٠٠٣). الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية بالملكة العربية السعودية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، (١٦٩-١٩٧).
- ٦ - البلوي، عبير خلف (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- ٧ - تيم، حسن محمد (٢٠٠٤). الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- ٨ - الحارثي، عبدالله عوض (١٤٣٠هـ). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٩ - حسين، سلامة (٢٠٠٤). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- ١٠ - حمادات، محمد (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ١١ - الحراحشة، محمد عبود (٢٠٠٨). النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة. مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٤، العدد الأول، ٣٢٣-٣٦٢.
- ١٢ - حرب، نعيمة محمد (١٤٣٣هـ). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
- ١٣ - حمدي، موسى عبدالله (٢٠١١). الرضا الوظيفي مدخل رئيس لتطوير العمل التربوي. صحيفة جازان التربوية.
- ١٤ - حوامدة، باسم وجرادات، محمد (٢٠٠٥). درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٥٨. الجزء الثاني. المنصورة، مصر.
- ١٥ - خليل، جواد (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية، (٦٨٣-٧١١).
- ١٦ - الراشدي، سعيد علي (٢٠٠٧). الإدارة بالشفافية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- ١٧ - ربابعة، علي (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ١٨ - رمزي، فهد عبدالرحمن (١٤٣٤هـ). الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ١٩ - الروقي، عبدالله بن عايض (١٤٣٢هـ). الأنماط القيادية لمديري المدارس

- وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٢٠ - الزبون، محمد والزبون، سليم والزيود، محمد والخوالدة، تيسير (٢٠٠٧). الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في الأردن وعلاقته بالاستمرار بالمهنة وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد (٣١)، الجزء الأول، (١٠٤-٤٣١).
- ٢١ - السلوم، سعاد (٢٠٠٠). عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٢٢ - الشيخ، علي (١٩٩٧). الشفافية في الخدمة المدنية. تجربة وزارة التنمية الإدارية. في: الأسبوع العلمي الأردني الخامس، الجمعية العلمية الملكية، ص ٣٥٧.
- ٢٣ - الطعاني، روان حسن (٢٠٠٩). درجة التزام المشرفين التربويين في محافظة الكرك بمعايير الشفافية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- ٢٤ - عبدالحليم، أحمد وعباينة، رائد (٢٠٠٦). أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك (٢٥-٢٧) نيسان ٢٠٠٦م.
- ٢٥ - العساف، صالح حمد (١٤٢٧هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الرابعة. الرياض: مكتبة العبيكان.
- ٢٦ - عطية، مصطفى (٢٠٠٠). مقدمة في السلوك التنظيمي. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- ٢٧ - علاقي، مدني (١٩٨١). الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. جدة: مكتبة تهامة.

- ٢٨ - العمري، مشرف بن علي (١٤٣٤هـ). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٢٩ - العميان، محمود (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٣. الأردن: دار وائل.
- ٣٠ - العيد، محمد علي (٢٠١١). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- ٣١ - الغالبي، طاهر محسن والعامري، صالح مهدي (٢٠٠٥). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر.
- ٣٢ - الفاخوري، يارا فريد (٢٠٠٩). درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- ٣٣ - فلمبان، إيناس فؤاد (١٤٢٩هـ). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٣٤ - القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠). نظرية المنظمة والتنظيم. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٣٥ - اللوزي، محمد (٢٠٠٢). التنمية الإدارية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٣٦ - المشعان، عويد (١٩٩٣). دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني. الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع.
- ٣٧ - اليونسكو، قسم السياسة التربوية والتخطيط (١٩٩٦). الإدارة التربوية

على المستوى المحلي، العمليات اللامركزية في الإدارة التربوية. مكتب
التربية لدول الخليج.

- 38 - Ahsan, N., Abdullah, Z.; Fie, D. & Alam, S. (2009). A Study of Job Satisfaction among University Staff in Malaysian: Empirical Study, **European Journal of Social Sciences**, 8(1), 121-131.
- 39 - Hazelkorn, Ellen (2012). European "Transparency Instruments": Driving the Modernisation of European Higher Education, In S. Curaj et al. (eds)., **Between the Bologna Process and National Reform**, vol. 1, Springer. Dublin Institute of Technology, Ireland.
- 40 - Hill, E. A. (2004). The Impact Self-Role Congruence Length of Service, Job Satisfaction and organizational Commitment on Propensity to leave, **Dissertation Abstracts International**, 45, 94 A.
- 41 - Koppal, Tanuja (2004). Demands for Transparency, Genomic and Phonemics. Retrieved 10 April 2013 from: www.genpromag.com.
- 42 - Madera, E.K. (2006). A study of some of the factors Associated with Job Satisfaction/ Dissatisfaction Among Teachers in Nairobi Kenya, **Dissertation Abstract International**, 34(3), 485.
- 43 - Sari, Hakan. (2004). An Analysis of Burnout and job Satisfaction among Turkish Special School Head teachers and Teachers, and the Factors Effecting Their Burnout and job Satisfaction. **Education Studies**, 30(3), 291-306.
- 44 - Schermuly, Cartsten C.; Schumuly, Rene A. & Meyer, Bertolt. (2011). Effects of vice-principals' Psychological empowerment on job satisfaction and burnout. **International Journal of Educational Management**, 25(3), 252-264.