



مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل
The Level of Job Alienation Among the Government School Teachers
in Hebron Governorate

نسرين صالح عرفه^{1*}، أشرف محمد أبو خيران²، محمود أحمد أبو سمرة³

Nisreen Salih Arafih^{1*}, Ashraf Abu Khayran², Mahmoud Abu Samra³

¹وزارة التربية والتعليم، الخليل، فلسطين،^{2,3}جامعة القدس، القدس، فلسطين

¹Ministry of Education, Hebron, Palestine, ^{2,3}Al-Quds University, Jerusalem, Palestine

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/04/12

تاريخ الإستلام: 2020/07/15

المستخلص: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال العام الدراسي 2018-2019 والبالغ عددهم (8663) معلماً ومعلمة، في حين تكونت العينة، وهي عشوائية طبقية، من (717) معلماً ومعلمة. وقد تمثلت أداة الدراسة في (الاستبانة) وتكونت من (41) فقرة، موزعة على (5) مجالات تمثل أبعاد الاغتراب الوظيفي، وتم التحقق من صدق وثبات الأداة بالطرق الإحصائية التربوية المناسبة. وقد تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل جاء بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي مقداره (2.18). وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: الجنس (لصالح الذكور)، المديرية (لصالح مديرية جنوب الخليل)، سنوات الخبرة (لصالح سنوات الخبرة من 5-10 سنوات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى المدرسة. وعلى ضوء نتائج الدراسة قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الاغتراب الوظيفي، العجز، العزلة الاجتماعية، اللامعنى، اللامعيارية، الاغتراب عن الذات.

Abstract: This study aimed to investigate the job alienation level among the teachers of government schools in Hebron Governorate. The study based on a descriptive approach. The study population consisted of all teachers at government schools in Hebron Governorate during the 2018-2019 academic year numbered (8663). A sample of (717) school teachers were used to collect data; besides that, the instrument of this study was a (questionnaire) consisting of (41) items and divided into (5) aspects which represent the aspects of job alienation. The validity and the reliability of the instrument were determined by appropriate methods. The questions and hypotheses of the study were answered and tested by using the Statistical Packages for Social Science (SPSS). The results of this study revealed that the level of job alienation among the teachers of government schools in Hebron Governorate was low with a mean average of (2.18) of the total degree. The results showed that there were significant differences in the estimation of government school teachers concerning job alienation related to various variables of: gender (in favor of males), directorate (in favor of the South Hebron Directorate), years of experience (in favor of 5-10 years of experience). However, the results showed that there were

no significant differences in the estimation of government school teachers concerning job alienation related to the variable of school level. Finally, the study recommended some recommendations.

Keywords: Job alienation, powerlessness, social isolation, meaninglessness, normlessness, self-alienation.

المقدمة:

تؤثر العديد من الظواهر في السلوك الإنساني، وقد يكون هذا التأثير ايجابياً أو سلبياً، ومن المهم التعرف على هذه الظواهر وسر غور خصائصها بما يضمن توجيه هذا السلوك باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة. وتعتبر ظاهرة الاغتراب من أكثر الظواهر السلبية التي تؤثر على الإنسان، والتي اتخذت مظاهر تختلف في شدتها بين الماضي والحاضر. وقد أشارت محاميد (2016) الى أن موضوع الاغتراب قد استحوذ على اهتمام العديد من علماء الاجتماع، الذين اجمعوا على اعتباره أحد السمات الأساسية للإنسان المعاصر، وقد تناوله المفكرون والكتاب في مختلف صنوف المعرفة من علوم الدين، والاجتماع، والفلسفة، والنفس، والسياسة، والاقتصاد.

وعلى الرغم من الأهمية الكبرى للاغتراب بصفة عامة، إلا أن الاغتراب الوظيفي يأخذ الحيز الأكبر بين أنواع الاغتراب الأخرى، باعتباره أحد الظواهر التنظيمية التي تشكل عائقاً أمام تقدم العاملين وتطورهم، والتي يكون لها بالغ الأثر على أداءهم الوظيفي والذي يؤثر بدوره على مستوى أداء وإنتاج المنظمة. حيث أنه ومهما بلغت درجة التطور العلمي والتكنولوجي يبقى العنصر البشري أهم الركائز التي تقوم عليها المنظمات والمؤسسات.

وتعد المدارس من أهم المؤسسات التربوية في المجتمع، حيث أن دورها الكبير في تنشئة الأجيال ليس خفياً على أحد، وللمعلمين الأثر الجلي على الطلبة، فإذا توفر لدى المعلم حس الانتماء لمهنته تكونت بينه وبين البيئة المدرسية بجميع جوانبها من الزملاء والطلاب والمجتمع المحلي علاقة ايجابية، أما إذا كانت العلاقة دون المستوى المطلوب فإن المعلم سيشعر بالعزلة والعجز وعدم الانتماء، وقد أشارت كل من شهيدا وخفاجي (2015) Shehada and Khafaje الى أن الفرد عندما لا يستطيع أن يتوافق وينسجم مع نفسه فإنه سيعيش في اغتراب عن الذات، وهذا يمثل أصعب أنواع الاغتراب، لأنه يؤدي به تلقائياً إلى الاغتراب عن الآخرين وهذا بحده ذاته يؤدي إلى العزلة والاضغراب الوظيفي.

وحاول العديد من الدارسين والباحثين التعرف الى ظاهرة الاغتراب الوظيفي في مؤسسات مختلفة: جامعات، ومستشفيات، ومصانع، ومؤسسات عامة وخاصة، وغيرها، سواء في فلسطين او خارجها، الى أن الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين في فلسطين، وعلى حد علم الباحثون، لم يعط الاهتمام الكافي، وقد تكون هذه الدراسة هي من الدراسات الرائدة في هذا المجال، إن لم تكن الأولى. لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف الى مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل، كما هدفت أيضاً التعرف إلى مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات: الجنس والمديرية وسنوات الخبرة وجنس المدرسة.

مشكلة الدراسة:

كان المعلم يعاني في وظيفته من عدم الرضا ولا يشعر بالانتماء لها، فإن ذلك سوف يؤثر على أدائه دون شك. وقد لاحظ الباحثون أن بعض المعلمين ربما ليس لديهم ذلك الانتماء المتوقع لوظائفهم، ولا توجد علاقات اجتماعية تربطهم بزملائهم أو بمدبر المدرسة، فتجدهم في حصص الفراغ يجلسون وراء مكاتيم صامتين، لا يتبادلون أطراف الحديث مع باقي الزملاء، عابسين في أغلب الأوقات، ولا يشاركون في الزيارات الاجتماعية المتبادلة بين الزملاء، ولا

يرغبون بأن يكونوا أعضاء في اللجان المدرسية، لكي لا يضطروا للقيام بأي نوع من الأنشطة، فهم يعتقدون أن دورهم في المدرسة يتمثل داخل الغرفة الصفية فقط، ويؤمنون بأن المدرسة هي مؤسسة تعليمية فقط بعيداً عن دورها كمؤسسة تعليمية وتربوية واجتماعية.

وقد يكون ذلك كله مظهرًا من مظاهر الاغتراب، أو شكلاً من أشكاله، لذلك رغب الباحثون في التعرف الى واقع هذه الظاهرة في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، خاصة أنها الدراسة الأولى على حد علم الباحثين في موضوع الاغتراب الوظيفي، والتي يتم تطبيقها على المعلمين في المدارس الحكومية في الخليل. وذلك من خلال الإجابة عن أسئالتين الآتيتين:

تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟
- هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاغتراب الوظيفي باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المديرية، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة؟

فرضيات الدراسة:

انبثقت الفرضيات الصفرية التالية عن سؤال الدراسة الثاني:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال الآتي:

الأهمية النظرية:

- كونها الدراسة الأولى التي تبحث موضوع الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
- فتح الآفاق للباحثين والدارسين للبحث في هذا الموضوع المهم والحيوي.

الأهمية التطبيقية:

- ربما تكون نتائج هذه الدراسة لافتة لنظر المهتمين بالعملية التعليمية من معلمين ومديري مدارس ومشرفين تربويين، والمسؤولين وأصحاب القرار بما يتعلق بالعملية التربوية في فلسطين، بحيث تكون مرجعاً لهم بما تكشفه من معلومات حول الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الخليل.

- قد يستفيد المسؤولون بوزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية التابعة له اوخاصة مدراء المدارس الحكومية من نتائج هذه الدراسة من خلال مساعدة المعلمين على التغلب على الاغتراب الوظيفي. ووضع آلية لمعالجة الاغتراب الوظيفي.

حدود الدراسة:

لهذه الدراسة حدود وهي على النحو التالي:

- الحد الزمني: طبقت الدراسة في العام الدراسي 2018/2019.
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على محافظة الخليل.
- الحد البشري: شملت الدراسة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
- الحد المفاهيمي: تتحدد هذه الدراسة بالمصطلحات والمفاهيم الواردة فيها.

إجراءات الدراسة:

تتمثل إجراءات الدراسة الحالية وطريقتها في الآتي:

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم الاغتراب: قال صاحب " اللسان": "العرب": الذهاب والتنجي عن الناس. ويقال: "أغرُبُ عني" أي تباعد والتغرُّبُ هو البعد، والغُرْبَةُ والغُرْبُ هي النزوح عن الوطن والاغتراب. وتوحي كلمة الغروب والاغتراب بالضعف والتلاشي فهي عكس النمو الذي منه الانتماء، ويرتبط الاغتراب بفقدان السند والضعف" (منصور، 1997، 19).

أما الاغتراب اصطلاحاً: فيمكن القول أن لمفهوم الاغتراب مجال بحث مشترك للعديد من العلوم الإنسانية، فقد تم تداول هذا المصطلح عند علماء التربية وعلم النفس والطب النفسي وعلماء الاجتماع والفلسفة واللاهوت والأدباء، وبالتالي فقد تعددت معانيه وكثرت تعريفاته (محاميد، 2016). ومن تعريفات الاغتراب، تعريف أبو زيد الذي ورد عند خليفة (2003، 21) حيث عرفه بأنه "انسلاخ عن المجتمع، والعزلة والانعزال عن التلاؤم، والإخفاق في التكيف مع الأوضاع السائدة في المجتمع، واللامبالاة وعدم الشعور بالانتماء، بل وأيضاً انعدام الشعور بمعنى الحياة". ووجد أن هذا التعريف يأتي منسجماً مع ما ذكره حماد (1995) حول المظاهر الشائعة للاغتراب وهي: انعدام القدرة (العجز)، فقدان المعنى، فقدان المعايير، غربة الذات، العزلة الاجتماعية، الغربة الثقافية. ويرى الباحثون أن الاغتراب نوعان: النوع الأول مادي ويتجلى في النزوح والابتعاد عن الوطن والابتعاد عن الأهل والأقارب، والنوع الثاني هو الغربة المعنوية وتظهر في شعور الفرد بعدم الانتماء إلى المكان الذي يعمل فيه من الناحية الفكرية، فلا يجد توافقاً وانسجاماً بينه وبين باقي الأفراد في المؤسسة، ومن الناحية الاجتماعية، فلا يوجد علاقات اجتماعية تجمعهم مع زملاء العمل، مما يؤدي إلى انخفاض الحماسة لأداء المهام المطلوبة منه ويؤثر ذلك على مستوى جودة الأداء، وتجد أن الاغتراب يتمثل في شعور الفرد بالعزلة وعدم الرضا.

التطور التاريخي لمفهوم الاغتراب:

الاغتراب عند هيجل: يعتبر هيجل (Hegel) أول من استخدم في فلسفته مصطلح "الاغتراب" استخداماً منهجياً مقصوداً ومفصلاً. وقد قدم هيجل الاغتراب من جانبين، الإيجابي والسلبي، وربط هذين الجانبين "بالعمل" في مجتمع الرأسمالية، فكما يرى هيجل أن الاغتراب الإيجابي هو نشاط خارجي يحقق الإنسان ذاته من خلاله ويتحول بفضلها من فرد جزئي إلى إنسان كلي اجتماعي (رجب، 1988). أما الاغتراب السلبي يعني انفصال الإنسان عن ذاته وأفعاله وعن الآخرين انفصلاً تصبح معه كل هذه الأشياء غريبة عنه، وقد يقصد أيضاً عدم امتلاك الإنسان لذاته نتيجة ضياعها واستلابها على نحو يؤدي إلى السقوط في العبودية (حماد، 1995).

إن الاغتراب كما فهمه هيجل عملية واحدة وهي ما وصفه هيجل بالتخارج، والمقصود بها هو تلك العملية التي من خلالها يفقد الإنسان جزءاً من ذاته في الوجود الخارجي، وفي هذا فقد إما أن تعثر الذات على نفسها في العالم الذي أنتجته، فتتكامل مع ذاتها، وإما أن يكون العالم الذي أنتجته الذات غريباً عليها، ولا ينتهي إليها، بل ويقف عدواً لها، وهنا تحدث حالة من الغربة السلبية، فالإنسان لا يكون مغترباً أبداً ولا متكاملأً دوماً، إنه يتأرجح بين التشيؤ وبين التكامل (حماد، 1995).

الاغتراب عند كارل ماركس (Karl Marx): أشار منصور (1997، ص100) أن الماركسية تناولت مسألة اغتراب الإنسان من زاوية ضيقة وهي زاوية علاقات العمل بين صاحب العمل والعامل في مجال العلاقات الاقتصادية الرأسمالية بعد دخول الآلة والإنتاج الضخم الذي لم يعد العامل يسيطر عليه، مما جعل إنتاجه غريباً عنه، وأصبحت الذات الفاعلة (أو العامل) تابعة للموضوع وهو الإنتاج، والسبب في ذلك وجود علاقات الصراع بدلاً من علاقات التعاون بين العامل والرأسمالي الذي يحاول استغلاله واختزال ذاته بهدف تأسيس التراكم الرأسمالي، وبسبب وجود فائض القيمة الذي ينتج عن قوة العمل، وأخيراً بسبب تقسيم العمل الذي يتم وفقاً لقوانين الإنتاج الرأسمالي لا وفقاً لمواهب العمال. وينتج عن ذلك المظاهر التالية:

- وقوع عملية الاغتراب: ليس اغتراب الإنسان عن العمل فقط، بل الإنسان عن الإنسان أيضاً.
- التشيؤ: أي تحول العلاقات الشخصية بين الناس إلى علاقات موضوعية بين الأشياء.
- غياب الوعي أو زيفه، لأن الطبقة التي تسيطر على وسائل الإنتاج المادي تسيطر على وسائل الإنتاج العقلي.

وقد ذكر حماد (1995) أن أشكال الاغتراب عند ماركس أربعة: اغتراب العامل عن ناتج عمله. اغتراب العامل عن عمله. اغتراب العامل عن نفسه. اغتراب العامل عن الآخرين.

الاغتراب عند فروم (Erich Fromm): تناول فروم الاغتراب عن الذات والذي يرتبط بمفهوم "الذات الزائفة" وهي الذات المغترية عن نفسها و"الذات الأصيلية". والأساليب المختلفة لاغتراب الذات هي الامتثال، أو الخضوع للحشد، والخضوع السادي- المازوخي، والخضوع للسلطات المجهولة. وقد استخدم فروم مصطلح الاغتراب بطريقة نقدية لرصد عدد من الظواهر الاجتماعية التي تمثل صوراً مختلفة لاغتراب في المجتمع المعاصر الرأسمالي والاشتراكي، وتشمل علاقة الإنسان بالآخرين وفي مجال العمل والإنتاج والاستهلاك. (حماد، 1995). وذكر فروم في كتابه "المجتمع السوي"، أن الاغتراب هو نمط من التجربة يعيش فيها الإنسان نفسه كغريب ويمكن القول أنه أصبح غريباً عن نفسه، أنه لم يعد يعيش نفسه كمركز لعالمه وكخالق لأفعاله- بل إن أفعاله ونتائجها تصبح سادته الذين يطيعهم (جابر، وبن مسعودة، 2015).

الاغتراب الوظيفي:

إن الاتجاهات الايجابية التي يحملها الفرد حيال موضوعات أو أفراد معينين تجعل الانتظام في السلوك والاستقرار والثبات في طريقة التصرف مع الآخرين أمراً ممكناً وتجعل الحياة الاجتماعية أمراً ميسوراً (السلي، 1995). وكذلك الاتجاهات السلبية، فإنها تكون مشاعر وسلوكيات تجعل الحياة الاجتماعية أمراً صعباً، ومن هذه المشاعر التي من الممكن أن تتكون لدى الفرد هو الاغتراب الوظيفي الذي عرفته محاميد (2016، ص22) "بأنه شعور الموظف (المعلم) بالغربة في المنظمة (المدرسة) التي يعمل بها، ويأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من المنظمة (المدرسة) وهيكلتها ومحيط العمل بها ونمط الإشراف الذي تتبعه، وبين زملاء العمل والجمهور متلقي الخدمة (الطلاب وأولياء الأمور)، فيشعر الموظف (المعلم) بأن المنظمة (المدرسة) لم تعد مكاناً مناسباً له، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه لها، فينعكس شعوره هذا سلبياً على تركيزه وقدراته والتزامه وبالتالي أدائه الوظيفي".

وقد عرفه السالم الوارد عند حلس (2016، ص28) "بأنه شعور الفرد بالمشقة وعدم الارتياح والذي ينعكس في ابتعاده أو نفوره الذاتي عن المشاركة الاجتماعية والثقافية، كما انه إحساس بعدم الانتماء وعدم المساهمة، وإدراك بأنه غير مرحب به من قبل الآخرين".

أبعاد الاغتراب الوظيفي:

للاغتراب الوظيفي عدة أبعاد تناولها العديد من الباحثين في ظاهرة الاغتراب بشكل عام والاضطراب الوظيفي بشكل خاص، وقد لوحظ أن هناك بعض الباحثين قد أسماها "مظاهر للاغتراب" وبعضهم أسماها "أبعاداً للاغتراب"، وقد تعددت هذه المظاهر والأبعاد وتنوعت من حيث درجة أهميتها لدى الباحثين، فنجد بعضها أكثر تداولاً في الأدب التربوي والدراسات السابقة من البعض الآخر، فقد أشار مساعدي (2013) إلى أن ميلفن سيمان (melvin Seeman) قد ذكر خمس سمات يتشكل منها مفهوم الاغتراب، أما خليفة (2003) وجابر، وبن مسعود (2015) بريشي وبوب (2015) وحلس (2016) فقد أشاروا لستة أبعاد، وأورد المغربي (2015) سبعة أبعاد للاغتراب، هي:

العجز أو افتقاد القدرة (Powerlessness): ويقصد به شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير في المواقف التي يواجهها، كما أنه لا يستطيع أن يتخذ قراراته أو أن يقرر مصيره، فإرادته ومصيره ليسا بيديه بل تحددهما قوى خارجية عن إرادته الذاتية، وبالتالي يشعر بالإحباط والعجز عن تحقيق ذاته. ويصبح ضعيفاً فكرياً بحيث أنه يفقد القدرة على السيطرة أو التنبؤ بالأحداث، ويمثل هذا البعد الحالة التي يصبح فيها الأفراد في ظل بيئة اجتماعية محددة يتوقعون أنهم غير قادرين على تحقيق ما يتطلعون إليه من نتائج أو مخرجات من خلال سلوكهم أو فعاليتهم الخاصة، الأمر الذي يولد لديهم مشاعر الإحباط وخيبة الأمل والعجز عن التأثير أو التغيير في مجريات الأمور.

اللامعنى (Meaninglessness): شعور المرء بأنه لا يوجد شيء له قيمة أو معنى في هذه الحياة، نظراً لخلو هذه الحياة من الأهداف والطموحات، ويمثل شعوراً لدى الفرد يوحي بأن الحياة التي يعيشها بكل الوقائع والأحداث قد فقدت دلالتها ومعناها ومعقوليتها، وأنها حياة لا جدوى منها (حلس، 2016). ويتولد هذا الشعور لدى الفرد عندما يجد أنه لا يوجد له دور في المؤسسة التي يعمل فيها ولا يرتبط بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ويرتبط هذا البعد ببعد العجز، فعندما يكون الموظف غير قادر على التحكم في الأحداث، فمن الطبيعي أن لا يتمكن من فهمها، أو توقع القادم في مستقبلها.

اللامعيارية (Normlessness): أعطى (دوركايم) تفسيراً جديداً كلياً للاغتراب فيرى أنه نتيجة لظروف الأنوميا "Anomie" والمتداولة في البحوث الحديثة باسم اللامعيارية، "ويعرفها (دوركايم) بأنها النقص المدرك في الوسائل والمعايير المتفق عليها اجتماعياً في توجيه الإنسان لتحقيق أهداف ثقافية محددة، ويؤكد (دوركايم) أن سعادة الإنسان تتحقق عندما تتناسب حاجاته مع الوسائل المتاحة، وبما أن الحاجات الإنسانية هي حاجات اجتماعية أكثر منها بيولوجية وموجودة في مجتمع تنافسي فلا حدود لها، حيث كلما أشبعت حاجة تظهر أخرى غيرها. ولكي يشعر الإنسان بالسعادة عليه الحد من هذه الحاجات، وبما أنه عاجز عن حدها بنفسه ظهرت ضرورة وجود الأخلاق، والتي بدورها تحد من هذه الحاجات. ولكن بوجود هذه الحدود تستثار الانفعالات ويصبح من الصعب التحكم في رغبات الإنسان بالقوة والإجبار أو فقط بالمعايير الاجتماعية، ونتيجة لعدم قدرة المعايير الاجتماعية على ضبط الرغبات (حالة الأنوميا) يجد الفرد نفسه غير قادر على التأقلم مع التغيرات الاجتماعية ونتيجة لذلك يصبح مغترباً.

العزلة (Isolation): ويقصد بها شعور الفرد بالانفصال وافتقاد العلاقات الاجتماعية، وكذلك الشعور بالبعد عن الآخرين حتى وإن وجد بينهم. وقد أورد جابر، وبن مسعود (2015) أن "العزلة تعبر عن إخفاق (الأنا) في إقامة علاقة مع ال (نحن)، والشعور الحاد بالعزلة الذي ينشأ عن هذا الإخفاق يمهد لنشأة شعور الذات المتزايد بنفسها. وتعني شعور الفرد بالوحدة وانسحابه وانفصاله عن تيار الثقافة السائدة وشعوره بعدم الاندماج وتبني مبادئ أو مفاهيم مخالفة مما يجعله غير قادر على مسايرة الأوضاع القائمة بحيث يكون الفرد في حالة تناقض بين ما هو مادي وبين ما هو نفسي فهو موجود في المجتمع من الناحية المادية لا من الناحية النفسية".

الاضطراب الذاتي أو انفور من الذات (Self-Alienation): حينما يشعر الإنسان بالوحدة والغربة والعجز بسبب انقطاع الروابط بينه وبين مجتمعه، لا بد أن يحاول أن يقهر هذا الإحساس، ولتحقيق ذلك لديه اتجاهين:

الاتجاه الأول: يتجاوز فيه الإنسان واقعه الذي يغترب عنه ويتمسك بحريته، فيوجد لنفسه عالماً جديداً يعبر عن قدراته الحسية والعقلية الأصيلة، ويستعيد وحدته مع العالم دونما التنازل عن ذاته الأصيلة. الاتجاه الثاني: ومن المحتمل أن لا يستطيع الإنسان تحمل العيش وحيداً، فيضطر للاستسلام والخضوع لسلطة المجتمع، سواء كانت سلطةً سياسية، أم سلطة عادات وتقاليد وأخلاق سائدةً فيه، فيتحول هذا الإنسان تدريجياً لآلة بشرية، وتبدأ ذاته الأصيلة بالاختفاء، ويكتسب ذاتاً جديدةً زائفة يفرضها عليه المجتمع ويصبح بذلك متشبيهاً.

وقد وضح (فروم) هذا البعد من خلال الحديث عن الذات الأصيلة والتي تمثل الصورة المثالية لذات الفرد كما يتمناها والذات الزائفة وهي الذات الواقعية والموجودة بالفعل، والتي تتحدد من خلال الظروف السائدة في مجال العمل، مما قد يؤدي إلى طمس الذات الحقيقية (الأصيلة) للفرد (محاميد، 2016). فالإنسان المغترب يفقد القدرة على التواصل مع ذاته، وتلازمه الرغبة في الهروب والانعزال ويفقد القدرة لأن يجد مكافأة لذاته ويشعر أن ذاته الخاصة وقدراته بعيدة عنه (الشفلو، 2014).

ويعرف (سيمان) هذا البعد بأنه "عدم قدرة الفرد على التواصل مع نفسه وشعوره بالانفصال عما يرغب في أن يكون عليه، حيث تسير حياة الفرد بلا هدف وبحيا كونه مستجيباً لما تقدم له الحياة دون تحقيق ما يريد من أهداف مع انعدام القدرة على إيجاد الأنشطة التي تكافئ ذاته" (المغربي، 2015، 23).

اللاهدف (Aimlessness): يرتبط اللاهدف ارتباطاً وثيقاً باللامعنى، ويعني شعور الفرد بالافتقار إلى وجود هدف واضح ومحدد لحياته، وليست لديه أية طموحات مستقبلية وإنما يعيش لحظته الراهنة فقط.

التمرد (Rebelliousness): يأتي التمرد من شعور الفرد بعدم الرضا عن المناخ الذي يسود بيئة العمل من نظم وقيم، فيتولد لديه شعور بالسخط والإحباط ينتج عنه رغبةً شديدة في تغيير المؤسسة إلى الصورة التي يتمناها ويرغب بها وتحقق له رغباته. وقد يكون تمرد الفرد ضد ذاته أو ضد المؤسسة التي يعمل بها، وقد يظهر هذا التمرد على شكل مشاعر من الرفض وعدم الرضا، أو بدرجة أكبر تتجلى في ممارسة العنف والاعتداء على ما يتصوره الفرد أنه سبب إحباطه.

أسباب الاغتراب الوظيفي:

اتضح من الدراسات السلوكية أن الإنسان له دوافع متعددة ومعقدة، وبرغم وجود صفات متماثلة بين الأفراد جميعاً، إلا أن هناك أساساً من الاختلافات الفردية بينهم. وعلى هذا الأساس لا يمكن أن نتوقع أن يتصرف كل الأفراد بنفس الطريقة استجابة لنفس المؤثر. ولا شك أن هناك جوانب غير رشيدة في تصرفات الفرد بمعنى أنه لا يتصرف في كل الأحيان بالطريقة التي نعتقد أنها تحقق له منفعة ما وبرغم هذه التصرفات غير الرشيدة إلا أن هناك منطفاً داخلياً لتصرف الإنسان وسلوكه. وعلى ذلك فإن الأساس الأول في فهم السلوك من الداخل أي معرفة الدافع والباعث عليه (السلي، 1995).

وأشار العموش (2013) أن العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنظمات المختلفة تعود لعاملين رئيسيين؛ وهما عوامل تتعلق بالمنظمة وعوامل تتعلق بالعاملين. أما المغربي (2015) فقد أرجعها إلى أسباب ومحددات سيكولوجية و تنظيمية وأسباب تتعلق بالبيئة الخارجية، وقد أضاف سعيد (2017) وبكر (2016) أسباباً اجتماعية للاغتراب الوظيفي. ويمكن التحدث بشيء من التفصيل عن هذه الأسباب والعوامل:

العوامل التي تتعلق بالمنظمة:

■ ضعف الفاعلية الإدارية: إن وجود خلل في إدارة المنظمة يخلق الفوضى والمشكلات لدى المنظمة والعاملين فيها ويعتبر من العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، لذلك فإن التخطيط الجيد ومتابعة تنفيذ العمل وإتباع نظام توثيق فعال والبراعة في إدارة الوقت كل ذلك من شأنه الارتقاء بالمنظمة ورفع مستواها.

- ضعف نظام الحوافز: إن تقديم الحوافز لمستحقها من شأنه أن يرفع مستوى انتماء الفرد للمنظمة، أما إن قدمت الحوافز بناء على المصالح الشخصية والمجاملات فإن الفرد سيشعر بعدم الرضا وربما الشعور بالظلم وهذا من شأنه أن يؤدي للاغتراب الوظيفي.
- ضعف مستوى التدريب: إن ضعف مستوى التدريب بشكل عام من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي. إن المنظمة التي تهتم بالعامل تعمل على رفع مستوى أدائه وتنميته مهنيًا ونفسيًا، فكل ذلك يعمل على زيادة روح الانتماء لدى العامل، أما إذا أهملت المنظمة دورها في هذا الأمر فإن العامل سيشعر بأن دوره في المنظمة ضعيف ولا توجد له أهمية كبيرة وسيشعر بالاغتراب الوظيفي.
- الخلل في تقارير كفاية الأداء: وهي من الأمور الجوهرية التي تشعر الفرد بالاغتراب الوظيفي، خصوصاً إذا اعتمدت التقارير على تقديرات فردية تخضع للأهواء والميول الشخصية.
- انعدام الأمن الوظيفي: خوف العامل من الطرد أو الاستغناء عن خدماته في المنظمة في أي لحظة نتيجة لظروف اقتصادية معينة يجعله في حالة تشتت وخوف دائمة. ويعتبر "انعدام الأمن الوظيفي" من أهم العوامل التي تبعث على الشعور بالاغتراب الوظيفي.
- عدم المشاركة في المعلومات والخبرات والاحتفاظ بها: إن احتكار المعلومات والخبرات في مواقع العمل وعدم نقلها للعاملين من الأمور التي تجعل العامل يشعر بالاغتراب الوظيفي، حيث يشعر أن ما يقوم به من عمل لا معنى له ولا قيمة وأن القيادات وأصحاب الخبرة هم من يمتلكون المعرفة، والتي لا يمكن الاستغناء عنها بأي حال من الأحوال، وقد عالج الفكر الإسلامي الإداري هذه القضية لأن وازع الإيمان هو المحرك لصاحب الخبرة وهو أقوى من وازع السلطان، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من سئل عن علم فكتمه ألجم يوم القيامة بلجام من نار"، رواه أبو داود والترمذي.
- العمل في مواقع منفصلة: إن العمل في مواقع منفصلة لمؤسسة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى شعور العاملين بعدم المساواة نتيجة لـ:
 1. وجود بعض المميزات لبعض المواقع ولا تتوفر في مواقع أخرى مثل الحوافز وساعات الدوام.
 2. وجود بعض السلبيات في مراكز العمل التي تبعد عن موقع الإدارة المركزية مثل عدم توفير ظروف عمل مناسبة مثل التهوية والإضاءة والحرارة، وعدم متابعة مشكلات العاملين في هذه المراكز، مما يشعر العاملين بالعزلة والاغتراب الوظيفي.
- المكننة والأتمتة: هيمنة الحاسوب والأجهزة الالكترونية الحديثة على العمل اليومي، طغت على دور الفرد، وساهمت في انتشار ظاهرة الاغتراب.
- وقت الفراغ: إن وجود وقت فراغ طويل لدى العاملين بالمنظمة من شأنه أن يؤدي إلى الشعور بالملل ويعتقد العامل أن دوره في المنظمة ليس بالأهمية الكبيرة ويقضي وقته في الأحاديث مع باقي الزملاء بدلاً من انجاز الأعمال.

العوامل التي تتعلق بالعاملين:

- نقص الكفاءة: يؤدي نقص كفاءة العاملين في المنظمة إلى انخفاض أدائهم، حيث يسعى كل منهم إلى إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها، ونتيجة لنقص الكفاءة يلجأ بعضهم إلى الغياب عن عمله، أو الانصراف قبل نهاية الدوام، وهذا يمثل الاغتراب الوظيفي.
- عدم التوافق والتكيف: إن عدم انسجام الفرد مع الإدارة أو مع زملائه في العمل يؤدي إلى شعوره أنه في دائرة الإهمال داخل المنظمة ويشعر بالوحدة والعزلة وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ظاهرة الاغتراب الوظيفي.
- توجهات العاملين: قد لا تنسجم توجهات الفرد وأهدافه وقيمه مع توجهات المنظمة وأهدافها، أي أن محيط العمل الذي يعمل فيه الفرد لا يرضيه ولا يعطيه ما يستحق من اهتمام ولا يحقق له أهدافه التي يطمح لها فيشعر بالاغتراب الوظيفي.

- سوء إدارة الوقت: إن إدارة الوقت هي فن ومهارة لا يتقنها الجميع، وفي حال أن الفرد لا يملك هذه المهارة فإنه لن يتمكن من إنجاز ما هو مطلوب منه في العمل في الوقت المناسب وسيلزمه شعور بعدم الراحة وأن هناك عبئاً كبيراً يقع عليه.
- عدم التخصص في العمل: إن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب هو الأسلوب الأمثل لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل ولرفع مستوى الإنتاجية.
- ضعف مقومات القيادة: إن إمام القائد الإداري بمهارات القيادة تجعل المنظمة مكاناً مرغوباً للعمل فيه وترفع مستوى أداء العاملين ومستوى الإنتاجية. فإن كان المدير غير مؤهل لقيادة المنظمة ظهرت العديد من المشكلات المؤدية للاغتراب الوظيفي.
- اليأس والاستسلام للفشل: قد يمر العامل بتجربة فاشلة في عمله، ولكن الاستسلام ليس هو الحل، بل إن عليه النهوض من فشله والمحاولة مراراً وتكراراً حتى النجاح (العموش، 2013).

الأسباب التنظيمية:

أشار إليها سعيد (2017) بأنها الأسباب التي تتعلق بالمناخ التنظيمي في منظمات الأعمال، ولا يكون العاملين سبباً فيها، لأنها تعود لتنظيم العمل نفسه، والتي تؤثر على أداء العاملين، وتؤدي إلى الاغتراب الوظيفي، وذكر أن هذه الأسباب هي:

- التخصص، وتقسيم العمل: الذي يؤدي إلى جعل الوظائف متناهية الصغر، ويفقد العامل الانفعال بالعمل، ولا تتضح العلاقة بين العامل، والمنتج النهائي، فيصاب العامل بالملل والرتابة والإرهاق والتغيب وتزداد إصابات العمل، وبالتالي، فإن ذلك يفقد المعنى، ويشعرهم بالاغتراب.
- البنيان الهرمي (التدرج الهرمي): حيث يشعر العامل من خلال التنظيمية المعقدة بفقدان القوة، وبأنه متحكم في عمله، لا يستطيع تنفيذه إلا من خلال الأوامر والتعليمات.
- نمط القيادة (الإشراف): عند معاملة الموظفين بفوقية واستعلاء، فإن ذلك يفقدهم ودهم، وتعيش المنظمة صراعات، ونزاعات تؤدي في النهاية للانعزال الاجتماعي.
- المركزية واللامركزية: إن عدم السماح بتنفيذ بعض الأعمال، والسيطرة على العاملين يؤدي لشعورهم بفقدان القوة مما يؤدي لشعورهم بفقدان القوة مما يؤدي لاغترابهم، وعدم الانتماء.
- مستوى الرسمية: إذا شعر العاملين بأنهم يخضعون في تنفيذ أعمالهم لإجراءات محددة لا يمكنهم تجاوزها، فإن ذلك يؤدي لشعورهم بالعجز وبالتالي اغترابهم.
- نمط العلاقات السائد بين أفراد جماعة العمل: يحقق التفاهم والود فيما بين العاملين مستويات عالية من الانتماء، بينما تؤدي العلاقات السيئة لحدوث مشاحنات وصراعات مما يؤدي للشعور بالعزلة الاجتماعية والاغتراب عن الذات.

الأسباب الاجتماعية:

ومن أهمها كما ورد لدى (سعيد، 2017):

- ضغوط في البيئة الاجتماعية، والفشل في مقابلة هذه الضغوط.
- الثقافة المريضة التي تسود فيها عوامل الهدم والتعقيد.
- التطور الحضاري السريع، وعدم توافر القدرة النفسية على التوافق معه.
- اضطراب التنشئة الاجتماعية، حيث تسود الاضطرابات في الأسرة، والمدرسة، والمجتمع وتؤثر بدورها على بناء شخصية الفرد المستقبلية.
- مشكلة الأقليات، ونقص التفاعل الاجتماعي، وسوء التوافق المهني، ويسود اختيار العمل على أساس الصدفة، وعدم مناسبة العمل للقدرات، وانخفاض الأجور.
- سوء الأحوال الاقتصادية وصعوبة الحصول على ضروريات الحياة يشعر الفرد بأن العمل الذي يقوم به لا يلي حاجاته ويشعر بالاغتراب الوظيفي نحوه.
- الضلال، والبعد عن الدين، وتدهور نظام القيم والضعف الأخلاقي، وتفشي الرذيلة.

الاغتراب في الميدان التربوي:

هناك عدة عناصر ضرورية لنجاح العملية التعليمية، تعود في مجملها إلى أربعة عناصر أو أركان هي: المعلم والطالب والمنهج والبيئة التعليمية، ولكل عنصر من هذه العناصر أهميته ودوره في إنجاح العملية التعليمية. ولكن دور المعلم يعد من أهم أركان العملية التعليمية وأهم أسس نجاحها، ولعظم دوره الفاعل والمؤثر، فإن تحسين ظروفه وتحسين نوعية أدائه يتطلب تضامير الجهود من جميع من له علاقة بمنظومة التربية والتعليم (الدخيل، 2015).

فقد ذكر عكيشي (2014) أن أهم أدوار المعلم هو إثارة الدافعية لدى المتعلمين، ورفع مستوى طموحهم بدرجة تعادل درجة استعداداتهم وميولهم وقدراتهم نحو الأنشطة المختلفة حتى يتسنى لهم النجاح والاستمرارية. وعدم التعرض للإحباط مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية في التعلم، ويجب على المعلم الاهتمام بحاجات التلاميذ العقلية والنفسية والاجتماعية والعمل على إثارة حب الاستطلاع لديهم من خلال تقديم مادة تعليمية بطرق مشوقة، فيها تنوع في مستويات الأسئلة المطروحة، وفتح المجال للمتعلمين لمناقشة المشكلات وإيجاد الحلول، وذلك يؤدي إلى إيجاد طالب مستعد للمضي في حياته المستقبلية، قادر على تخطي الصعاب، واثق في نفسه وفي قدراته.

وتعتبر مهنة التدريس من المهن التي تتأثر بالعلاقات الإنسانية وبالوضع الاجتماعي والسياسي والاقتصادي السائد، وهي أيضا واحدة من المهن التي تكون عرضة لمشاعر الغربة. ومن الواضح أن القوانين والتعليمات التنظيمية تقيد حرية المعلمين الفكرية والعملية؛ وقد لا يجد المعلمون الناجحون من يقدر جهودهم، ولا يلقون الاهتمام والتقدير المناسبين؛ إضافة إلى أن فرص الترقية محدودة، فمن البديهي أن يولد ذلك شعوراً بعدم الرضا والنفور من هذه المهنة. وقد أظهر الأدب التربوي والعديد من الدراسات أن الغربة تقلل من الرضا الوظيفي وتزيد من الإرهاق، وتؤثر سلباً على التوافق التنظيمي (Yorulmaz & Altinkurt & Yilmaz, 2015).

ويعتبر الاغتراب الوظيفي أحد الظواهر التنظيمية التي تحد من تقدم العاملين وتطورهم في شتى المجالات، وتأثر بشكل سلبي على أداءهم الوظيفي مما يكون له بالغ الأثر في أداء المنظمة بشكل عام، لذلك فإنه يعد من المفاهيم الهامة كونه يركز حول المورد البشري والذي هو الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها تطور المنظمة وتقدمها. وإن شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي يعني عجزهم عن التحكم في أنفسهم من جهة، وعن الأحداث المحيطة بهم من جهة أخرى، كما يولد الشعور بالاغتراب الوظيفي إحساس الفرد باللامعنى أو عدم وجود هدف محدد لعمله في الوظيفة التي يقوم بها في المنظمة، كما أن الفرد يشعر باللامعيارية، فلا يلتزم بالمعايير والقوانين الخاصة بالمنظمة، إضافة إلى ذلك شعور الفرد بالعزلة الاجتماعية والاغتراب عن الذات (اميدي، 2013).

وقد تبين لدى Dagli & Averbek (2017) أن ظاهرة الاغتراب في التعليم هي مشكلة تؤثر على المعلمين مباشرة، فيصبح الموظفون في المؤسسات التعليمية معزولين عن المهام المتعلقة بالتعليم والتدريس. وتجعل هذه الظاهرة الأفراد يشعرون باللامعنى حيث يفقدون الاهتمام بعملية التدريس ويصبح التعليم عملية مملة وكئيبة.

ولا يمكن صرف النظر عن ظاهرة الاغتراب الوظيفي على أنها مشكلة مؤقتة ويمكن معالجتها بسهولة. بل هي جزء من عملية التعليم والتي مع الأسف تمنع المعلمين من الإبداع، وتحد من كونهم نموذجاً للطلاب والمجتمع، ويقف الاغتراب الوظيفي عائقاً أمام المعلمين لتحسين أنفسهم فيما يتعلق بوظائفهم، ومساهماتهم في التنمية الاجتماعية، ومن كونهم فعالين في عملية التعليم والتعلم، ومن كونهم منتجين في التدريس وعاملين متعاونين مع الإدارات المدرسية ومع زملائهم.

دور مدير المدرسة في التغلب على ظاهرة الاغتراب الوظيفي:

إن الاغتراب الوظيفي يعتبر من المشاعر السلبية التي تنتاب العاملين في المؤسسات المختلفة، والتي تؤثر بشكل سلبي على أداء وفعالية المؤسسة، وقد أورد (Sarro et al, 2003) في دراسته أن أسلوب القيادة في المنظمة له تأثير كبير على مشاعر الغربة في العمل. يتضح من ذلك مدى أهمية دور مدير المدرسة في التغلب على مشاعر الاغتراب الوظيفي

لدى معلمي المدرسة لما فيه مصلحة هذه المؤسسة التعليمية من طلبة ومعلمين. وفيما يلي أهم الأمور التي تجب مراعاتها من قبل مدير المدرسة وقائدها:

- الاهتمام بتحسين إدارة وجود العلاقات الاجتماعية: إن حسن إدارة العلاقات الاجتماعية في العمل هي أساس نجاح المنظمات، حيث أن جودة العلاقات الاجتماعية بين الزملاء من جهة وبين الرؤساء والمرؤوسين من جهة أخرى لها دور كبير في تسيير الأعمال في المنظمة مثل صناعة القرار، الاتصال والتواصل، تبادل المعلومات وغيرها من المهام الوظيفية، فنجد أن طبيعة العلاقات الاجتماعية لها دور مهم في اتجاهات العاملين نحو المنظمة والعمل فيها (بكر، 2016).
- الاهتمام ببناء ثقافة قوية للمنظمة: الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة، وترفع من مستوى الترابط الاجتماعي والعمل الجماعي، والاتفاق على قيم ومبادئ مشتركة، كما أنها توجد نوع من الانتماء بين الفرد وعمله، أما الثقافة الضعيفة فهي تؤدي إلى الإحباط الوظيفي والانعزالية والكراهية بين الأفراد، والشعور بالاغتراب واللامبالاة. (بكر، 2016).
- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: إن الفرد العامل له احتياجات معينة – مادية، معنوية، اجتماعية- والأصل أن يحقق له عمله هذه الحاجات بما يضمن له حياة كريمة سعيدة وبسبب وجود علاقة سلبية بين الإحباط الوظيفي والاغتراب التنظيمي، يمكن تقليلها باهتمام الإدارات المختلفة بتقليل الإحباط من خلال إشباع حاجات العاملين ورغبتهم وتقليل العوائق والعقبات التي تعرقل تحقيق أهدافهم لذا يقل إحباطهم وبالتالي يزداد رضاهم فيقل اغترابهم (الصريرة، 2005).
- الاهتمام بتحقيق العدالة التنظيمية: يمكن تعريف العدالة بصفة عامة على أنها " إعطاء كل فرد ما يستحق" أما مفهوم العدالة التنظيمية بصفة خاصة، فإنه " يتضمن عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعامل" (بكر، 2016). وتهدف المنظمات التي تسعى لتحقيق العدالة التنظيمية إلى فعالية الأداء، وتنمية شعور الفرد بالانتماء، والاهتمام بكرامة الفرد وإنسانيته.
- إتباع أسلوب الإدارة بالتجوال: إن أهم ما يهدف له أسلوب الإدارة بالتجوال هو كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية، دون نقصان أو زيادة أو تحريف، بما يضمن تحقيق الاتصال والتواصل الدائم المستمر مع مختلف العاملين في المنظمة، وكسر حواجز الاغتراب والعزلة والتعقيم الذي يمارسها البعض من متخذي القرار الإداري فيما يخص أصول المنظمة: المادية والمالية والبشرية والمعنوية (نسيمة، 2017).
- تبني سياسة حقيقية للتدوير الوظيفي: إن عملية التدوير الوظيفي تعود بالفائدة على المؤسسة والموظف فهي تهدف إلى تجديد النشاط وروح العمل، وتجديد بيئة العمل، وتحقيق مبدأ التغيير من أجل التطوير، كما أنه يعطي الحيوية والمرونة في العمل ويساعد في القضاء على الخمول والتراخي، ويؤثر على مستوى الإنتاجية لدى الموظف من خلال تغيير مكان العمل والتعامل مع أفراد جدد وتزداد الخبرة لديه وتحقق له الإثراء الوظيفي وتتيح له فرصة التجديد والإبداع في العمل (بدر، 2016).
- قيادة الأداء بالذكاء العاطفي: إن قيادة الأداء بالذكاء العاطفي تؤدي إلى التغلب على شعور العاملين بالاغتراب النفسي والوظيفي، فالأفراد الأكثر ذكاء عاطفي أكثر قدرة على التكيف الاجتماعي والمخالطة الاجتماعية وهم أفضل في جانب الصحة النفسية والبدنية. إضافةً إلى أنهم أكثر نجاحاً في حياتهم المهنية وأعلى أداءً وظيفياً وأقل شعوراً بضغوط العمل ولديهم مهارات قيادية أعلى. (بكر، 2016).

- وكما أشار موصلي (2013، 78) "فإن فهم الآخر والتعامل معه عنصر بالغ الأهمية في تحقيق فاعلية التواصل وهذا هو أساس عمل الذكاء العاطفي، ففي المناصب القيادية يعتبر الذكاء العاطفي محورياً، وذلك لأن عدم الكفاءة العاطفية بين الأشخاص يخفض من أداء كل فرد، ويبدد الوقت وينال من الدوافع والالتزام ويدعم اللامبالاة ويبني العداوة، كما أن القياس الدقيق للذكاء العاطفي بين العاملين في كل شركة وخاصة في المناصب القيادية يمكن أن يعني حرفياً الفرق بين نجاح أو فشل المؤسسة".
- إدارة التوتر التنظيمي والضغط النفسية: يأتي دور المدير والقائد الإداري في إدارة التوتر التنظيمي والضغط النفسية بأن يساعد العاملين على تخطي الضغوطات النفسية والمشكلات المرضية التي من الممكن أن يتعرضوا لها في حياتهم، والتي تتمثل في ضعف التركيز والقلق والإحباط واللامبالاة، والزعة الفردية والاكنتاب، كما أنه يحد من الآثار التنظيمية السلبية، والتي تتمثل في ضعف الولاء والانتماء، وانخفاض القدرة على الإبداع وانخفاض جودة اتخاذ القرار وكثرة الغياب (بكر، 2016).
- المهارة في إدارة الصراع التنظيمي: ورد لدى الفقعاوي (2017) أن تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات له أثر إيجابي في رفع مستوى أداء العاملين فيها، والمستوى الأفضل للأداء لن يتحقق إلا من خلال تعلم كيفية إدارة الصراع، وذلك بالاعتماد على استراتيجيات ملائمة تقلل من الحيلولة دون بلوغ المنظمات لأهدافها، خصوصاً تلك الأهداف الضرورية المتضمنة في سعي المنظمات لتحقيق الكفاءة والفاعلية، فإذا تم حل هذه الصراعات بطريقة جيدة يمكن أن تكون النتيجة تحسناً في الأداء وإبداعاً في العمل. كل ذلك يتغلب على الشعور بالاعتراب النفسي والوظيفي.
- تطبيق مدخل الإدارة الأخلاقية: وقد أورد بكر (2016) "إن تحقيق الأمن النفسي للعاملين من الأمور الهامة التي تسعى القيادات الإدارية الناجحة إليها، وذلك من أجل التغلب على شعورهم بالاعتراب النفسي والوظيفي، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال إشباع حاجة العاملين إلى المحبة والانتماء والسلامة في العمل، وتطبيق مدخل الإدارة الأخلاقية". ويكون ذلك بكل بساطة بأن يتمثل القائد في تصرفاته مع العاملين في المؤسسة أخلاق نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، صاحب الخلق العظيم ومعلم الناس الخير.
- تنمية السلوك الديني لدى الأفراد: إن التمسك بالمبادئ والقيم الإسلامية الأصيلة هي التي تمكن العاملين من التغلب على الشعور بالاعتراب النفسي والوظيفي، وعلى القائد الإداري أن يطالب العاملين بالالتزام بالدين الإسلامي الحنيف (بكر، 2016).

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة القرني (2019) إلى إبراز العلاقة بين ظاهرة الاعتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس في محافظة بلقرن، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتطبيقها على عينة تم اختيارها بطريقة المسح الشامل من قادة المدارس الحكومية بمحافظة بلقرن والبالغ عددهم (262) قائداً، وقد بلغت عينة الدراسة النهائية (161) معلم، بنسبة (61.4%) من إجمالي المجتمع، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن مستوى الاعتراب الوظيفي لدى قادة محافظة بلقرن جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى المجال الأول: الروح المعنوية والحافزية بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثانية المجال الثاني: فقدان المعايير والقيم التنظيمية، وفي المرتبة الثالثة المجال الرابع: غربة الذات المهنية، وفي المرتبة الرابعة المجال الثالث: العزلة الاجتماعية بدرجة متوسطة، وتبين من النتائج على أن قادة محافظة بلقرن لديهم مستوى عال من الدافعية للإنجاز، جاء في مقدمتها اعتقادهم بأن العمل المهني هو جزء من مسئوليتهم تجاه الوطن، يقومون بالعمل كما يمليه عليهم واجهم وضميرهم، ويتطلعون إلى إنجاز الأعمال بسرعة وجودة عالية، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين ظاهرة الاعتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس بمحافظة بلقرن، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: العمل

على إزالة مسببات الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس نظرا لتأثيرها على الدفاعية للإنجاز لديهم، من خلال العمل على ترك بعض الصلاحيات لقادة المدارس وعدم إلزامهم بالرجوع في كافة الأمور المدرسية إلى مكاتب التعليم.

وجاءت دراسة (Tsang (2018 لمعرفة الأسباب الاجتماعية المحتملة للمشاعر السلبية للمدرسين من منظور نظرية الاغتراب. وأظهرت المقابلات المتعمقة مع 21 معلماً في هونغ كونغ أن معلمي هونغ كونغ قد يعانون من الاغتراب. الذي يتسم بشعور من عدم القدرة والغموض والعزلة والانعزال الذاتي ومركزهم التنظيمي في مكان عملهم، والتي ترتبط بالهيكل المهني والتنظيمي للتعليم. وتشير النتائج أيضاً إلى أن أنماط الاغتراب قد تختلف بين المعلمين الأكثر خبرة والأقل خبرة.

هدفت دراسة الحواس وبرو (2017) معرفة أثر المسؤولية الاجتماعية (داخل المدرسة وخارجها) في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة بالجزائر، وللوصول لهدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (530) فرداً من مديري ومديرات المدارس الابتدائية بولاية المسيلة، وبلغت عينة الدراسة (106) فرداً تم اختيارها بالطريقة القصدية. ولغرض جمع البيانات الخاصة بالدراسة تم تصميم استبانة تكونت من ستة محاور وهي (التشاؤم، العجز، الانعزالية، عدم الرضا، اللامعنى، واللامعيارية) و(21) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تبين أنه كلما ارتفعت قيم متغير المسؤولية الاجتماعية ارتفع معها أثر الشعور بالاغتراب الوظيفي.

في حين سعت دراسة (Dagli & Averbek (2017 لتحديد العلاقة بين الاغتراب التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية في المقاطعة الوسطى في منطقة مارددين في تركيا، وتكون مجتمع البحث من (700) معلماً من (90) مدرسة ابتدائية في العام الدراسي 2015-2016. تألفت عينة البحث من (346) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من (40) مدرسة ابتدائية. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تكونت من عدة مجالات، وهي: (العجز، الانعزالية، اللامعيارية، الاغتراب عن الذات، اللامعنى). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين سلوك الاغتراب التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي علاقة سلبية، حيث أنه كلما ازداد سلوك الاغتراب التنظيمي، قلت سلوكيات المواطنة التنظيمية.

دراسة سعيد (2017) حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الاغتراب الوظيفي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية وتحديد العلاقة بينهما لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في محافظات غزة، تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لديهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في محافظات غزة وعددهم (1308) فرداً، وتم تحديد عينة البحث بالطريقة العشوائية حيث بلغ عدد المبحوثين (297) فرداً. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث حوت الاستبانة خمسة محاور للاغتراب الوظيفي وهي (العزلة، العجز، اللامعيارية، اللامعنى، والاغتراب عن الذات)، وشملت على (25) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية جاء بدرجة قليلة، وأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة كبيرة. وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاغتراب الوظيفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة محاميد (2016) التي أجريت للتعرف إلى مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي لواء الأغوار الجنوبية في محافظة الكرك وعلاقته بالثقافة التنظيمية، حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام أداتين: الأولى لقياس مستوى الاغتراب الوظيفي والثانية لقياس نمط الثقافة التنظيمية السائدة، وقد شملت الأداة الأولى عدة محاور وهي (فقدان القوة، فقدان المعنى، انعدام المعايير، العزلة، الغربة عن الذات). وقد تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية تكونت من (372) معلماً ومعلمة في لواء الأغوار الجنوبية. وقد

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي لواء الأغوار الجنوبية جاء بدرجة متوسطة حيث حل مجال (انعدام المعايير) في المرتبة الأولى وحل مجال (العزلة) في المرتبة الأخيرة. وأظهرت الدراسة أن أكثر الأنماط السائدة لدى معلمي لواء الأغوار الجنوبية كان نمط ثقافة الفرد، وكان أقل الأنماط السائدة كان نمط ثقافة القوة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي وأنماط الثقافة التنظيمية وكانت علاقة سالبة. وأظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدلالة التنظيمية تعزى للنوع الاجتماعي ما عدا نمط ثقافة الفرد، وكانت الفروق لصالح المعلمات.

وسعت دراسة (Yorulmaz & Altinkurt & Yilmaz 2015) إلى تحديد مدى العلاقة بين الاحتراف الوظيفي والاغتراب التنظيمي لدى المعلمين في مقاطعة موغلا، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة. وقد تألفت عينة الدراسة من (303) معلماً، وقد تم اختيارهم من خلال استخدام طريقة العينة العنقودية. وقد تم جمع البيانات من خلال تطبيق مقياس الاحتراف المهني للمعلمين ومقياس الاغتراب الوظيفي الذي شمل عدة محاور وهي: (الاغتراب عن المدرسة، العجز، اللامعنى). وقد أظهرت النتائج أن مستوى الاحتراف لدى المعلمين المشاركين مرتفع. ويعتبر المعلمون أن لديهم وعياً وظيفياً أكثر من غيرهم، وتلا ذلك مجال المعلم العاطفي، ثم المشاركة في المؤسسة، ثم التطوير الذاتي. وقد اختلف الاحتراف المهني لدى المعلمين باختلاف الجنس ونوع المدرسة، والذي لم يختلف مع سنوات الخبرة ومدة الخدمة في المدرسة الحالية. أما مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين فقد كان منخفضاً. وقد اعتبر المعلمون الاغتراب عن المدرسة هو أكثر أبعاد الاغتراب تأثيراً عليهم ثم يأتي في الدرجة الثانية بعد العجز ثم العزلة واللامعنى. وقد اختلف مستوى الاغتراب الوظيفي تبعاً للجنس، نوع المدرسة، سنوات الخبرة، و سنوات الخدمة في المدرسة الحالية. وفي الختام يظهر من نتائج البحث أن هناك علاقة واضحة ومهمة بين الاحتراف المهني والاغتراب الوظيفي لدى المعلمين.

دراسة المغربي (2015) حاولت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الأكاديميات العاملات في الجامعات الأردنية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطوير أداة تم التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت من خمسة محاور، هي (العزلة، العجز، اللامعنى، اللامعيارية، وفقدان السيطرة)، وبلغ عدد فقراتها (32) فقرة تم توزيعها على عينة عنقودية عشوائية تكونت من (347) أكاديمية من (12) جامعة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الأكاديميات العاملات في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة جاء بدرجة متوسطة حيث حل مجال (اللامعنى) في المرتبة الأولى في حين حل مجال (العزلة) في المرتبة الأخيرة. وأظهرت كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الأكاديميات العاملات في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة وتعزى للحالة الاجتماعية، والجامعة، والخبرة. ووجود فروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الأكاديميات العاملات في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث كانت الفروق لصالح ذوي رتبة (أستاذ مساعد، مدرس).

رغبت دراسة (Hosseinzadeh & Nazem & Eimani 2014) في التعرف على العوامل التي تؤثر على الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنطقة (2) في جامعة آزاد الإسلامية. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (1604) موظفاً من العاملين في جامعة آزاد الإسلامية في المنطقة (2) المتواجدة في محافظة أرومية و أردبيل و زانجان عام (2013)، وتكونت عينة الدراسة من (310) فرداً تم اختيارها بالطريقة العشوائية. وقد استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تكونت من عدة محاور، وهي: (الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، المشاركة في العمل، الأمان في العمل، الحالة الاقتصادية والاجتماعية). وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج وهي أنه توجد علاقة بين الاغتراب الوظيفي والرضا الوظيفي، والمشاركة، والعدالة، وأنه لا توجد علاقة بين الاغتراب الوظيفي و متغير الخبرة وطبيعة العمل.

وهدفت دراسة (Erdem 2014) إلى تحديد مستوى جودة حياة معلمي المدارس الابتدائية للتنبؤ بالاغتراب الوظيفي. تم تصميم الدراسة باستخدام نموذج المسح الارتباطي. تألفت مجتمع البحث من (1096) معلماً يعملون في (25)

مدرسة ابتدائية داخل مدينة فان في تركيا خلال العام الدراسي 2011/2010 ، وبلغ عدد عينة الدراسة (346) معلماً. وقد تم استخدام طريقة العينة العنقودية. أشار المعلمون الذين شاركوا في الدراسة أن مستوى الاغتراب الوظيفي كان منخفضاً. وذكرت المعلمات أن إجمالي مساحة المعيشة لديهن أفضل من الذكور، لكن المدرسات غالباً ما كن يشعرن بالعجز، وباللامعنى، ويشعرن أيضاً بالعزلة في المدرسة. وذكر المعلمون المتزوجون أن متغير جودة الحياة الإجمالي لديهم أفضل من مجال المعلمين غير المتزوجين. وصرح معلمو الصف بأنهم يتعرضون للظلم مقارنة بالمعلمين المتخصصين في مواد محددة. واتفق المعلمون من أصحاب سنوات الخبرة (6 - 10 سنوات) على أن تطوير القدرة في المدارس قليل، مقارنة مع المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (11 - 15 - 16 سنة). وقد وجد أن المجالات الفرعية لمتغير جودة حياة العمل، أعطت مؤشراً على مدى جودة الحياة في العمل ، والبيئة الديمقراطية ، والتكامل الاجتماعي ، وظروف العمل الصحية والأمنة ، والتعويض المناسب والعدل. أيضاً كانت الأبعاد الفرعية لاغتراب العمل تنبئ بشكل كبير بالعجز والغموض والعزلة والاغتراب عن المدرسة.

أما دراسة أبو سمرة وشعيبات وأبو مقدم (2014) فقد حاولت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية: دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل، استخدم خلالها المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس والخليل والبالغ عددهم (449) عضواً في العام الدراسي 2012/2013. وقد قام الباحثون باختيار عينة عشوائية طبقية، بلغ عدد أفرادها (200) عضو هيئة تدريس. وقد استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لتطبيق الدراسة، وتكونت من أربعة محاور، وهي (الشعور بالعجز، الشعور بالعزلة، الشعور باللامعيارية، الشعور بالاغتراب عن الذات). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين عدم وجود فروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات الجنس والجامعة، في حين وجدت فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات العمل في الجامعة، وعدد الأبحاث العلمية المنشورة.

دراسة السلطاني (2014) سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى قياس مستوى الذكاء الوجداني للعمداء وعلاقته بدرجة شعور الأساتذة بالاغتراب الوظيفي في محيط عملهم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي كونه مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (10) عمداً و (200) أستاذ من العاملين في جامعة صلاح الدين في أربيل في العراق. وقد تكونت أداة الدراسة من أربعة مجالات، وهي: اللامعنى، اللامعيارية، الانعزال الاجتماعي، الاغتراب الذاتي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها، تمتع العمداً بدرجة فوق الوسط في الذكاء الوجداني، وأيضاً أظهرت النتائج انخفاض مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الأساتذة، وأخيراً وجود علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الوجداني للعمداً والاغتراب الوظيفي للأساتذة.

دراسة مقابلة وحوامدة والطراونة (2012) أجريت هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي لملائمته لأهداف الدراسة، وتم تطوير أداة للدراسة تكونت من 21 فقرة لتحديد مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان. وتكون مجتمع الدراسة من (14186) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (709) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة عمان كان متوسطاً، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

دراسة العسال (2009) سعت الدراسة التعرف إلى مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارسهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن للعام الدراسي (2006-2007) حيث بلغ عدد المديرين (1094)، وعدد المعلمين (16220)، أما عينة الدراسة فقد بلغت (110) مديراً ومديرة، (330) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم

بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ولجمع البيانات قامت الباحثة بإعداد استبانتيّن وأداة المقابلة حيث استخدمت الاستبانة الأولى للتعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات وقد شملت المجالات التالية: فقدان السيطرة، فقدان المعايير، فقدان المعنى، الانعزال الاجتماعي، ومجال اللامبالاة. واستخدمت الثانية للكشف عن مستوى أدائهم الوظيفي. وكما استخدمت المقابلة للتعرف على مظاهر الاغتراب الوظيفي وأسبابه لدى المعلمين والمعلمات. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط من الاغتراب الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة بشكل عام وفي مجالات فقدان المعنى، فقدان السيطرة، الانعزال الاجتماعي، فقدان السيطرة، واللامبالاة. وهناك مستوى أداء وظيفي عال لدى أفراد عينة الدراسة. كما وتوجد فروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن بشكل عام وفي جميع المجالات، تعزى لمتغير الجنس (لصالح الذكور). ومتغير الإقليم (لصالح إقليم الوسط). وتوجد علاقة ارتباط سلبية بين مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى أدائهم الوظيفي، أي أنه كلما زاد مستوى الاغتراب انخفض مستوى الأداء. وأهم أسباب شعور المعلمين بالاغتراب الوظيفي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم كانت: تدني راتب المعلم وغلاء المعيشة وعدم الارتقاء بعدالة في السلم الوظيفي وانتشار الوساطة والمحسوبية، واكتظاظ الصفوف بالطلبة.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثون المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل للعام الدراسي 2018/2019، والبالغ عددهم (8663) معلماً ومعلمة موزعين على (4) مديريات تربية وتعليم، ويبلغ عدد المدارس فيها (503) مدارس، والجدول التالي يوضح توزيع المدارس داخل مديريات محافظة الخليل:

جدول (1): أعداد المدارس في مديريات محافظة الخليل موزعة حسب جنس المدرسة ومستواها

مستوى المدرسة		أساسي		ثانوي	
المديرية/جنس المدرسة	ذكور	إناث	مختلطة	ذكور	إناث
شمال الخليل	35	27	16	11	14
جنوب الخليل	32	22	63	21	23
الخليل	57	60	6	10	16
يطا	12	10	31	11	13
المجموع		317			132
المجموع الكلي	503				

عينة الدراسة:

تم اعتماد أسلوب العينة العنقودية في هذه الدراسة، حيث تم الأخذ بتقسيم محافظة الخليل إلى (4) مديريات تربية وتعليم، وهي تمثل طبقات المجتمع، وفي داخل كل طبقة تم سحب عينة عنقودية عشوائية على اعتبار أن المدارس هي العناقيد، بحيث لا تقل نسبة المدارس المسحوبة داخل كل مديرية عن 5% من كل طبقة. كما تم تنويع المدارس المسحوبة في العينة من حيث مستوى المدرسة (أساسية، ثانوية) وجنس المدرسة (ذكور، إناث، مختلطة). وبلغ عدد المدارس المسحوبة في العينة (45) مدرسة بما يمثل حوالي (8%) من نسبة المجتمع، وقد قام الباحثون بعمل مسح شامل للمعلمين والمعلمات داخل هذه العناقيد وذلك بتوزيع أداة الدراسة عليهم، ومن ثم استردادها، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة (717) استبانة، والجدول التالي يوضح خصائص المبحوثين (المعلمين) الشخصية والديمغرافية.

جدول (2): خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية داخل عينة الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	341	47.6%
	أنثى	376	52.4%
	المجموع	717	100.0%
المديرية	الخليل	232	32.4%
	شمال الخليل	131	18.3%
	جنوب الخليل	230	32.1%
	يطا	124	17.2%
	المجموع	717	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	137	19.1%
	من 5-10 سنوات	200	27.9%
	أكثر من 10 سنوات	380	53.0%
	المجموع	717	100.0%
مستوى المدرسة	مرحلة أساسية	471	65.7%
	مرحلة ثانوية	246	34.3%
	المجموع	717	100.0%
المجموع		717	100.0%

أداه الدراسة:

قام الباحثون بإعداد أداة لدراسة مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وذلك بعد الإطلاع على مجالات الاغتراب الوظيفي الواردة في الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة، مثل دراسة المغربي (2015) ودراسة أبو سمرة وشعيبات وأبو مقدم (2014) ودراسة العسال (2009)، حيث تمت الاستفادة منها في تحديد مجالات الأداة، وبناء فقراتها. وقد قام الباحثون ببناء أداة دراستهم، بحيث شملت (41) فقرة، موزعة على (5) مجالات وهي: الشعور بالعجز، الشعور بالعزلة الاجتماعية، الشعور باللامعنى، الشعور باللامعيارية، الشعور بالاغتراب عن الذات.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (22)، وتم الأخذ بالملاحظات الواردة منهم، وعلى ضوءها تم تعديل صياغة بعض فقرات الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة :

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا، وكانت النتائج كما في الجدول (3).

جدول رقم (3): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الشعور بالعجز	9	0.85
الشعور بالعزلة الاجتماعية	8	0.88
الشعور باللامعنى	6	0.80
الشعور باللامعيارية	12	0.79
الشعور بالاغتراب عن الذات	6	0.84
الدرجة الكلية	41	0.94

يتضح من الجدول السابق، أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.79-0.88)، كما بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية (0.94)، مما يدل على أن أداة الدراسة قادرة على إعادة إنتاج 94% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

- متغير الجنس.
- متغير المديرية وله أربع مستويات وهي مديرية الخليل، ومديرية شمال الخليل، ومديرية جنوب الخليل، ومديرية يطا.
- متغير سنوات الخبرة وله ثلاث مستويات أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
- متغير مستوى المدرسة، وله مستويان، أساسية وثانوية.

ثانياً: المتغير التابع: تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاغتراب الوظيفي لديهم.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحثون بمراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب بإعطائها أرقام معينة، حيث أعطيت الإجابة (بدرجة قليلة جدا =1)، (بدرجة قليلة=2)، (بدرجة متوسطة=3)، (بدرجة كبيرة=4)، (بدرجة كبيرة جدا=5)، على مقياس ليكرت الخماسي. وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات بحساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة والدرجات الكلية للمجالات، وتم فحص فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). واستخدم الباحثون مفتاح التصحيح (المقياس الوزني) التالي:

- التقدير منخفض: في حال كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (2.34).
- التقدير متوسط: في حال كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين (2.34 و 3.66).
- التقدير مرتفع: في حال كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر من (3.66).

عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول: ما مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟ للإجابة عن السؤال الأول استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل، لفقرات أداة الدراسة ومجالاتها من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة. وبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاغتراب الوظيفي والدرجة الكلية

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
منخفض	0.72	2.05	الشعور بالعجز
منخفض	0.74	1.84	الشعور بالعزلة الاجتماعية
متوسط	0.84	2.65	الشعور باللامعنى
منخفض	0.62	2.20	الشعور باللامعيارية
منخفض	0.84	2.33	الشعور بالاغتراب عن الذات
منخفض	0.60	2.18	التقدير الكلية

يتضح من الجدول السابق بأن التقدير الكلي لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل جاء منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمظاهر الاغتراب الوظيفي، أي التقدير الكلي، (2.18) والانحراف المعياري (0.60). كما جاءت جميع مجالات مظاهر الاغتراب الوظيفي بتقدير منخفض باستثناء مجال (الشعور باللامعنى)، فجاء بتقدير متوسط، حيث بلغ متوسطه الحسابي لهذا المجال (2.65) والانحراف المعياري (0.84).

وكون عينة الدراسة هي عينة عشوائية، وتم اختيارها بالطرق الإحصائية الملائمة، يمكن القول إنها عينة ممثلة للمجتمع، وبالتالي يمكن تقدير معالم المجتمع من خلال احصاءات العينة، وعليه يمكن للباحثين استخدام التقدير النقطي (التقدير بنقطة) ليكون المتوسط الحسابي (μ) لمستوى الاغتراب الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة، أي معلمي المدارس في محافظة الخليل هو نفسه المتوسط الحسابي لأفراد العينة، وهو (2.18).

وقد يعزى كون التقدير الكلي للاغتراب الوظيفي للمعلمين في محافظة الخليل جاء منخفض، إلى شعور الانتماء الذي يحمله المعلم تجاه هذه المهنة السامية وإيمانه بأنه يحمل رسالة يسأل عنها يوم القيامة، وقناعاته الذاتية بأنه يمتلك القدرة على العطاء وفي ظل أصعب الظروف. يتعامل مع مشكلات طلابه فلا يتجاهلها، بل ينصت لهم ويحاول تفهم مشكلاتهم ومساعدتهم لتخطيها. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى العلاقات الاجتماعية الودية التي تسود بين المعلمين تخفف من وطأة المشاكل التي تحيط بمهنة التعليم، فيشعر المعلم أن زملاءه في المدرسة هم عائلته الثانية، يتشاركون الأفراح والأحزان. وقد يعزى السبب أيضاً، في كون تقدير الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين جاء منخفض، إلى التزامهم الكبير بأنظمة المدرسة وتعليمات وزارة التربية والتعليم العالي، فهم يرون أن الالتزام بهذه التعليمات هو أمر ضروري لتنظيم العملية التعليمية في المدرسة.

بالنسبة لمجال (الشعور باللامعنى) والذي جاء بأعلى متوسط حسابي، بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري مقداره (0.84)، وقد يعتبر هذا مؤشراً إلى أن راتب المعلم القليل، والذي لا يلبي احتياجاته الاقتصادية والاجتماعية في ظل غلاء المعيشة المتزايد يوماً بعد الآخر، إضافة إلى الظروف السياسية المضطربة، والتي تهدد ديمومة واستمرارية نزول الراتب وضمن تحصيله في موعده الرسمي، كل ذلك قد يشكل وطأة على المعلم، فيشعر أن عمله كمدرس لا يلبي طموحاته التي يرغب بتحقيقها في ظل قلقه الدائم على كيفية توفير لقمة العيش والحياة الكريمة لأسرته من خلال ذلك الدخل المادي القليل.

وقد يعزى السبب أيضاً في أن مجال (الشعور باللامعنى) جاء بالمرتبة الأولى إلى أن المعلم يرى أن دوره ضعيف في تشجيع الطلبة وتحفيزهم وإثارة الدافعية لديهم، وقد يكون السبب وراء ذلك هو انشغال طلبة هذا الجيل في اهتمامات أخرى غير التعلم، ومن أبرز هذه الأمور ولعهم الشديد باستخدام الأجهزة الإلكترونية الحديثة بما تحويه من ألعاب وغيرها من مغريات موجودة في الشبكة العنكبوتية، وربما أن "المعلم" نفسه لم يعد يحظى بذلك القدر الكبير من الرهبة والهيبة والوقار التي كانت تميز شخصية المعلم في الماضي، فقلما تجد ذلك المعلم المؤثر في شخصية طلابه، القادر على تعديل سلوكياتهم.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من: السلطاني (2014)، ودراسة سعيد (2017)، ودراسة (Yorulmaz & Altinkurt & Yilmaz, 2015)، ودراسة (Erdem 2014)، من حيث كون مستوى الاغتراب كان منخفضاً. في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة محاميد (2016)، ودراسة المغربي (2015).

أما بخصوص فقرات مجالات أداة الدراسة، فتبينها الجداول (7.6، 8، 9).

المجال الأول: الشعور بالعجز، ويبينه الجدول (5).

جدول رقم(5):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشعور بالعجز.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
.1	9	تجاهل انجازاتي من قبل المسؤولين يشعرنني بالإحباط والعجز	2.60	1.28	متوسط
.2	4	تراودني نفسي بالاستقالة من عملي كمدرس	2.26	1.30	منخفض
.3	5	أحجم عن المشاركة في صنع القرارات في المدرسة	2.18	1.02	منخفض
.4	7	أجد صعوبة في التوفيق بين عملي في المدرسة وواجباتي الأخرى	2.16	1.09	منخفض
.5	6	أرى بأنه لا قدرة لي على إحداث تغييرات في مجال عملي	1.99	1.02	منخفض
.6	2	أجد صعوبة في التعبير عن أفكار بحرية في المدرسة	1.91	1.00	منخفض
.7	1	لا أستطيع حل بعض المشكلات اليومية التي تواجهني في المدرسة	1.82	0.96	منخفض
.8	8	أجد صعوبة في تفهم مشكلات الطلبة والتعامل معهم	1.81	0.91	منخفض
.9	3	مستوى أدائي في العمل التدريسي محدود	1.72	0.94	منخفض
		التقدير الكلي	2.05	0.72	منخفض

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة لمجال الشعور بالعجز، المرتبة ترتيباً تنازلياً، ويشير التقدير الكلي الوارد في الجدول أن تقديرات المبحوثين كانت منخفضة، وجاءت فقرة واحدة من هذا المجال بتقدير متوسط و(8) فقرات بتقدير منخفض.

وقد جاء أعلى متوسط حسابي لفقرة (تجاهل انجازاتي من قبل المسؤولين يشعرنني بالإحباط والعجز) بمقدار (2.6) وانحراف معياري مقداره (1.28)، وأدنى متوسط حسابي ومقداره (1.91) وانحراف معياري مقداره (1) للفقرة (مستوى أدائي في العمل التدريسي محدود).

المجال الثاني: الشعور بالعزلة الاجتماعية، ويبينه الجدول (6).

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشعور بالعزلة الاجتماعية.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1.	16	أجد الراحة في العمل في المدرسة بشكل فردي	2.24	1.15	منخفض
2.	14	أبقى صامتاً أثناء الاجتماعات واللقاءات	2.09	1.03	منخفض
3.	17	أرغب في البقاء في المنزل بدلاً من الذهاب إلى العمل.	2.05	1.21	منخفض
4.	15	أتجاهل مشكلات المعلمين من حولي	1.94	0.99	منخفض
5.	11	أشعر أن علاقاتي مع زملائي في المدرسة محدودة	1.67	0.95	منخفض
6.	13	أتجنب حضور اللقاءات والمناسبات الاجتماعية لزملائي	1.64	0.93	منخفض
7.	10	أشعر بالفجوة بين زملائي حتى في ظل وجودهم معي في المدرسة	1.61	0.97	منخفض
8.	12	ينتابني شعور بأن زملائي في العمل لا يثقون بي	1.48	0.81	منخفض
		التقدير الكلي	1.84	0.74	منخفض

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشعور بالعزلة الاجتماعية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً، ويشير التقدير الكلي الوارد في الجدول أن تقديرات المبحوثين كانت منخفضة، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بتقدير منخفض. وقد جاء المتوسط الحسابي للفقرة: (أجد الراحة في العمل في المدرسة بشكل فردي) هو الأعلى، ومقداره (2.24) وانحراف معياري مقداره (1.15). في حين كانت أدنى الفقرات الفقرة (ينتابني شعور بأن زملائي في العمل لا يثقون بي) بمتوسط حسابي مقداره (1.48) وانحراف معياري مقداره (0.81).

المجال الثالث: الشعور باللامعنى، وبيئنه الجدول (7).

جدول رقم(7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشعور باللامعنى.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1.	21	أشعر أن دخل المعلم المادي قليل ولا يضمن له العيش بكرامة وطمأنينة	3.90	1.28	مرتفع
2.	19	أرى أن سياسات التعليم في بلدي لا تلبى طموحات المجتمع	3.20	1.25	متوسط
3.	18	أرى أن عملي كمدرس لا يلبى طموحاتي	2.52	1.29	متوسط
4.	22	أرى أن دور المعلم محدود في توجيه الطلبة	2.41	1.10	متوسط
5.	20	يتساوى لدي معنى النجاح والفشل في العمل	2.01	1.11	منخفض
6.	23	أرى أن الوظيفة لا قيمة لها في حياتي	1.87	1.05	منخفض
التقدير الكلي			2.65	0.84	متوسط

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشعور باللامعنى لدى معلى المدارس الحكومية في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ويشير التقدير الكلي الوارد في الجدول أن تقديرات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.65) والانحراف المعياري مقداره (0.84)، وجاءت فقرة واحدة بتقدير مرتفع و(3) فقرات بتقدير متوسط و(فقرتان) بتقدير منخفض. وقد جاءت الفقرة (أشعر أن دخل المعلم المادي قليل ولا يضمن له العيش بكرامة وطمأنينة) بمتوسط حسابي مقداره (3.9) وانحراف معياري مقداره (1.28)، وهو أعلى متوسط حسابي، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أرى أن الوظيفة لا قيمة لها في حياتي) بمتوسط حسابي مقداره (1.87) وانحراف معياري مقداره (1.05).

المجال الرابع: الشعور باللامعيارية، وبيئنه الجدول (8):

جدول رقم(8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشعور باللامعيارية.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1.	24	اهتم بتحقيق أهدافي في المدرسة بأي وسيلة كانت	3.42	1.29	متوسط
2.	25	أرى أن الحصول على ترقية لا يحتاج إلى كفاءة بمقدار ما يحتاج إلى واسطة	3.13	1.33	متوسط
3.	33	اعتقد أن بعض القرارات التي يتم اتخاذها في مديرية التربية لا تستند إلى المهنية	2.80	1.24	متوسط
4.	35	أجد أن التقييمات السنوية لا تتوافق مع جهدي الذي أبذله	2.80	1.29	متوسط
5.	34	أرى أن المسؤولين يتجاهلون إنجازاتي	2.46	1.16	متوسط
6.	31	تحقيق التقدم في العمل لا يعتمد على الجهد الشخصي	2.12	1.09	منخفض
7.	32	يعامل مدير المدرسة المعلمين بمعايير مختلفة	2.12	1.17	منخفض
8.	27	أرغب في المغادرة من العمل قبل موعد انتهاء الدوام	1.96	1.07	منخفض
9.	30	أشعر أن كل عمل صحيح أقوم به هو خطأ من وجهة نظر زملائي في العمل	1.69	0.91	منخفض
10.	26	أأخر عن بداية الدوام الرسمي	1.67	1.02	منخفض
11.	29	أشعر بأن الالتزام بأنظمة المدرسة وتعليماتها لا ضرورة له	1.63	0.90	منخفض
12.	28	لا أكثر بسمعة المدرسة	1.45	0.86	منخفض
التقدير الكلي			2.20	0.62	منخفض

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشعور باللامعيارية لدى معلى المدارس الحكومية في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ويشير التقدير الكلي الوارد في الجدول أن تقديرات المبحوثين كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتقدير الكلي (2.20) والانحراف

المعياري الكلي مقداره (0.62)، وجاءت (5) فقرات بتقدير متوسط و(7) فقرات بتقدير منخفض. وقد جاء المتوسط الحسابي للفقرة (اهتم بتحقيق أهدافي في المدرسة بأي وسيلة كانت) هو الأعلى في هذا المجال، ومقداره (3.42) وانحراف معياري مقداره (1.29)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (لا اکترب بسمعة المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (1.45) وانحراف معياري مقداره (0.86).

المجال الخامس: الشعور بالاعتراب عن الذات، ويبينه الجدول (9).

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1.	36	أجد أن هناك فجوة كبيرة بين ما أتمناه وبين الواقع الفعلي	3.12	1.23	متوسط
2.	40	صعوبة إيجاد الأنشطة التي تلي رغباتي وتشعرنني بالرضا عن نفسي	2.30	1.06	منخفض
3.	41	أشعر بالفراغ النفسي بسبب عدم الرضا عما يجري حولي	2.23	1.15	منخفض
4.	37	أشعر انه لا تتوفر لدي القدرة على التوافق مع متغيرات العصر الحديث	2.21	1.08	منخفض
5.	38	أشعر أن هناك تناقضاً بين قناعاتي	2.05	1.03	منخفض
6.	39	تلازمي الرغبة بعدم الالتحاق بأي عمل	2.05	1.15	منخفض
		التقدير الكلي	2.33	0.84	منخفض

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مستوى الشعور بالاعتراب عن الذات لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ويشير التقدير الكلي الواردة في الجدول أن تقديرات المبحوثين كانت منخفضة، وجاءت الفقرة (أجد أن هناك فجوة كبيرة بين ما أتمناه وبين الواقع الفعلي) بأعلى متوسط حسابي ومقداره (3.12) وانحراف معياري مقداره (1.23)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تلازمي الرغبة بعدم الالتحاق بأي عمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.05) وانحراف معياري مقداره (1.15).

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاعتراب الوظيفي باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المديرية، سنوات الخبرة، وجنس المدرسة)؟ وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاعتراب الوظيفي وفق متغيرات الدراسة، ومن ثم التحقق فيما إذا كانت الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً من خلال فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عن السؤال:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى الاعتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس. للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير الجنس، والجدول رقم (10) يوضح ذلك:

جدول رقم (10): نتائج اختبار (t-test) للعينات المستقلة لفحص الفروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الاعتراب الوظيفي حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) الحرية	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
التقدير الكلي للاعتراب الوظيفي	ذكر	341	2.33	0.63	6.280	715	0.000
	أنثى	376	2.05	0.55			

يتضح من الجدول السابق بأن الفرق بين متوسطي الذكور والاناث هو فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الأولى.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين الذكور يتحملون المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية أكثر من المعلمات، كونهم هم من يعولون عائلاتهم بشكل أكبر من الإناث، ومن الشائع والمعروف أن بعض المعلمين الذكور يعملون في مهنة ثانية بعد انتهاء دوامهم في المدرسة، مما يدل على أن انتماءهم وتركيز اهتمامهم يكون لوظيفتين وبدرجات متفاوتة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Yorulmaz & Altinkurt & Yilmaz, 2015) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$) لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين في مقاطعة موغلا في تركيا تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو سمرة وشعيبات وأبو مقدم (2014) حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$) لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس والخليل تعزى لمتغير الجنس. واختلفت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة محاميد (2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$) لدى معلمي لواء الأغوار الجنوبية في محافظة الكرك تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية. للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاغتراب الوظيفي حسب متغير المديرية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المديرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.59	2.16	232	الخليل	التقدير الكلي للاغتراب الوظيفي
0.56	2.00	131	شمال الخليل	
0.61	2.35	230	جنوب الخليل	
0.59	2.11	124	يطا	
0.60	2.18	717	المجموع	

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (11) نلاحظ أن هناك فروقاً ظاهرية بين قيم هذه المتوسطات، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (12): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاغتراب الوظيفي حسب متغير المديرية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التقدير الكلي للاغتراب الوظيفي	بين المجموعات	11.331	3	3.777	10.876	0.000
	داخل المجموعات	247.604	713	0.347		
	المجموع	258.935	716			

يتضح من الجدول السابق بأن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية هي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الثانية. ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم(12): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للاغتراب الوظيفي حسب متغير المديرية.

المجال	المديرية	شمال الخليل	جنوب الخليل	يطا
التقدير الكلي للاغتراب الوظيفي	الخليل	*0.166	*-0.181	0.055
	شمال الخليل		*-0.348	-0.111
	جنوب الخليل			*0.237

* الفروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق أن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغير المديرية كانت بين مديرية جنوب الخليل مقابل مديريات شمال الخليل، والخليل ويطا، مما يدل على أن شعور المعلم بالاغتراب الوظيفي في مديرية جنوب الخليل أعلى من باقي المديريات، كما تبين بأن الفروق كانت لصالح مديرية الخليل مقابل مديرية شمال الخليل، مما يدل على أن شعور المعلم بالاغتراب الوظيفي في مديرية الخليل أعلى من مديرية شمال الخليل، ولم يتضح وجود فروق بين باقي المقارنات الأخرى.

وقد يعزى ذلك إلى أن توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد العينة في مديرية جنوب الخليل تم في الفترة التي صاحبت انقطاع رواتب المعلمين، ويبدو أن ذلك قد أثر سلباً على استجابات أفراد العينة.

كما تبين بأن الفروق كانت لصالح مديرية الخليل مقابل مديرية شمال الخليل وقد يعزى ذلك إلى كون مديرية الخليل هي أكبر المديريات وأكثرها كثافة سكانية، فتجد أن أعداد الطلبة في بعض المدارس قد يتجاوز (700) طالباً، وقد يتجاوز عدد الطلبة في بعض الصفوف (40) طالباً، وذلك يتطلب جهداً كبيراً من المعلم في تأدية دوره في المدرسة. وقد يعزى السبب أيضاً إلى أن عدداً كبيراً من مدارس مديرية الخليل يقع في المنطقة الجنوبية التي يعاني سكانها من هجمات الاحتلال الإسرائيلي بشكل متكرر، وقد تتعرض بعض المدارس في تلك المنطقة لاعتداءات متكررة من الجيش الإسرائيلي والمستوطنين، كل ذلك قد يؤدي إلى شعور المعلم بالاغتراب الوظيفي.

وافتقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العسال (2009) التي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى الاغتراب لمتغير الإقليم، فقد أظهر المعلمون في إقليم الوسط اغتراباً وظيفياً أكثر من المعلمين في إقليم الجنوب والشمال في مجال فقدان السيطرة فقط. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحواس (2018) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة. للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاغتراب الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التقدير الكلي للاغتراب الوظيفي	أقل من 5 سنوات	137	2.16	0.64
	من 5-10 سنوات	200	2.28	0.63

0.57	2.14	380	أكثر من 10 سنوات
0.60	2.18	717	المجموع

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (13) نلاحظ أن هناك فروقاً ظاهرية بين قيم هذه المتوسطات، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

جدول رقم (14): تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التقدير الكلي للاغتراب الوظيفي	بين المجموعات	2.971	2	1.485	4.143	0.016
	داخل المجموعات	255.964	714	0.358		
	المجموع	258.935	716			

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين هذه المتوسطات لمستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية الثالثة. ومن أجل معرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (15): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية

المجال	سنوات الخبرة	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التقدير الكلي للاغتراب الوظيفي	أقل من 5 سنوات	-0.129	0.019
	من 5-10 سنوات		*0.148

* الفروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يتبين من خلال نتائج اختبار (Tukey) أن الفروق كانت لصالح سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات) مقابل سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) فقط، مما يدل على أن شعور المعلمين ذوي سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات) بالاغتراب الوظيفي أعلى من سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلم عند تعيينه في وزارة التربية والتعليم العالي يغمره الشعور بالفرح والحماس والانديفاع بدايةً، ولكنه بعد عدة سنوات يدرك مدى حجم التعب والجهد المطلوب بذله حتى يحسن مهاراته ويطورها ويكون معلماً متميزاً، فيكون أكثر عرضة لمشاعر الاغتراب، وبالمقابل قد تجد المعلم من ذوي سنوات الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) قد اكتسب مهارات واستراتيجيات في التدريس تجعل من مهنة المعلم، مهنةً ممتعةً ومشوقةً فتزداد عنده مشاعر الرضا والانتماء لمهنته.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العموش (2013) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى الاغتراب التنظيمي لدى العاملين الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وجاءت نتائجها متوافقة مع نتائج دراسة (Yorulmaz & Altinkurt & Yilmaz, 2015) حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين في مقاطعة موغلا في تركيا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة Tsang (2018) والتي تشير إلى أن أنماط الاغتراب قد تختلف بين المعلمين الأكثر خبرة والأقل خبرة في هونج كونج. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Hosseinzadeh & Nazem & Eimani (2014) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنطقة (2) في جامعة آزاد الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مستوى المدرسة. للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاغتراب حسب متغير مستوى المدرسة، والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول رقم (16): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاغتراب الوظيفي حسب متغير مستوى المدرسة.

المجال	مستوى المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
التقدير الكلي للاغتراب الوظيفي	مرحلة أساسية	471	2.18	0.60	0.030	715	0.976
	مرحلة ثانوية	246	2.18	0.61			

يتبين من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاغتراب تعزى لمتغير مستوى المدرسة، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية الخامسة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدارس الحكومية الأساسية والثانوية متواجدة في نفس الظروف، فهي تتبع ذات الأنظمة والتعليمات والقوانين، والطلبة هم أنفسهم من يكونون في المرحلة الأساسية ثم ينتقلون للمرحلة الثانوية، لذلك لا يوجد فرق بين المرحلتين.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Yorulmaz & Altinkurt & Yilmaz (2015) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين في مقاطعة موغلا في تركيا تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحثون بالتوصيات الآتية:

- العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلم من قبل وزارة التربية والتعليم العالي، وذلك من خلال تلبية الاحتياجات المادية ومن أهمها زيادة الراتب الشهري بما يضمن له حياة كريمة وسعيدة.
- على مدير المدرسة الاهتمام بأن تتوافق التقييمات السنوية للمعلم مع الجهد المبذول. وتبسيط الضوء على إنجازات المعلم وتعزيزه ومكافأته بالوسائل المتاحة. والحرص على معاملة الجميع بمعايير متساوية.
- إجراء دراسات تتناول موضوع الاغتراب الوظيفي في محافظات فلسطينية أخرى، ولمجتمعات أخرى مثل مديريات التربية والتعليم.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو سمرة، محمود، وشعبيات، محمد، وأبو مقدم، أروى (2014). الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية: دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*. 34 (2)، 53-71.
- أميدي، كرين (2012). أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك. *تنمية الراقدين*، 35 (113)، 332-351.
- بدر، نضال (2016). *التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية*. (رسالة ماجستير، جامعة الأقصى). استرجعت من <https://iugspace.iugaza.edu.ps>.
- بريشي، مريامة، ويوب، نادية (2015). الاغتراب، مفهوم ودلالات. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*. 7 (18)، 197-206.
- بكر، نادية (2016). أثر الاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء التنظيمي-دراسة ميدانية. *مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر*، 20 (60)، 461-509.
- بن زاهي، منصور (2007). *الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات "دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري"*. (أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري). استرجعت من <https://bu.umc.edu.dz>.
- جابر، نصر الدين، وبن مسعودة، عليا (2015). الاغتراب النفسي وتدني قيمة الذات. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 4 (1)، 139-156.
- حلس، مازن (2016). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية*. (رسالة ماجستير، جامعة الأزهر)، استرجعت من <http://www.alazhar.edu.ps>.
- الحواس، خالد، وبرو، محمد (2017). اثر المسؤولية الاجتماعية في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية "دراسة تطبيقية بولاية المسيلة". *مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية*، 5 (12)، 261-275.
- الدخيل، عزام (2015). *مع المعلم، لمحات في أعمية دور المعلم في العملية التربوية والتعليمية وعبر مسح تاليس في عدد من اهم دول العالم في التعليم*. لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.
- خليفة، عبد اللطيف (2003). *دراسات في سيكولوجية الاغتراب*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- حماد، حسن محمد (1995). *الاغتراب عند فروم*. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- سعيد، محمود (2017). *الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية*. (رسالة ماجستير جامعة الأقصى)، استرجعت من <https://iugspace.iugaza.edu.ps>.
- السلطاني، عظيمة (2014). الذكاء الوجداني لعمداء بعض الكليات وعلاقته بدرجة شعور الأساتذة بالاغتراب في محيط عملهم. *مجلة الرياضة المعاصرة*، 13 (1)، 1-14.
- السلي، علي (1995). *السلوك الإنساني في الإدارة*. مصر: دار غريب.
- الشفلو، عبد الرؤوف (2017). العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وجودة الخدمات المصرفية: "دراسة تطبيقية على مصرف شمال أفريقيا - فرع قصر الأخيار. *مجلة الجامعة الأسمرية*، 29، 199-238.
- الصرابرة، أكثم (2005). مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي "دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية". *دراسات، العلوم الإدارية*، 32 (2)، 298-327.
- العسال، رنا (2009). *الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارسهم*. (أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا)، استرجعت من <http://thesis.mandumah.com>.
- عكيشي، نور الهدى (2014). *المكانة الاجتماعية للمعلم ودورها في العملية التربوية- دراسة ميدانية لبعض*

- ابتدائيات بلدية ورماس ولاية الوادي. (رسالة ماجستير، جامعة الوادي)، استرجعت من [/https://www.univ-eloued.dz](https://www.univ-eloued.dz)
- العموش، قاسم (2013). درجة الاغتراب التنظيمي لدى العاملين الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت. (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت)، استرجعت من [/https://search.emarefa.net](https://search.emarefa.net)
- القعقاعوي، ميسون (2017). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير، جامعة الأزهر)، استرجعت من [/http://www.alazhar.edu.ps](http://www.alazhar.edu.ps)
- القرني، محمد (2019). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس بمحافظة بلقن. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 38 (18)، 557-612.
- محميد، سماح (2016). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى معلمي لواء الأغوار الجنوبية في محافظة الكرك. (رسالة ماجستير، جامعة مؤتة)، استرجعت من [/http://search.mandumah.com](http://search.mandumah.com)
- مساعدي، زهر (2013). نظرية الاغتراب من المنظورين العربي والغربي. الجزائر: دار الخلدونية.
- المصري، رفيق (2008). الاغتراب لدى الأكاديميين الفلسطينيين- دراسة ميدانية حول أبرز مظاهره ومصادره والخيارات السلوكية لمواجهته. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، 1 (7)، 118-148.
- المغربي، سميحة (2015). مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الأكاديميات العاملات في الجامعات الأردنية. (رسالة ماجستير، جامعة مؤتة)، استرجعت من [/https://search.emarefa.net](https://search.emarefa.net)
- مقابلة، عاطف، وحوامدة، باسم، والطراونة، سليمان. (2012). مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظرهم. جرش للبحوث والدراسات، 14 (2)، 23-40.
- منصور، حسن (1997). الانتماء والاغتراب. الرياض: دار جرش للنشر والتوزيع.
- موصلي، محمد (2013). أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية- دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب. (رسالة ماجستير، جامعة حلب)، استرجعت من [/http://mohe.gov.sy](http://mohe.gov.sy)
- نسيمة، جاب الله (2017). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية القرارات الإستراتيجية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية- بسكرة. (رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر).

ثانيا: المراجع العربية المترجمة

- Abu Samra, M., Shuibat, M., & Abu Muqaddam, A. (2014). Job Alienation of Faculty Members at Palestinian Universities: Field Study at Al Quds University and Hebron University. *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education*, 34(2), 53-71.
- Akishi, N. (2014). The social position of the teacher and its role in the educational process - a field study of some primary schools of the municipality of Wormas, the wilaya of Wadi. (Master Thesis, El-Oued University), Retrieved from: <https://www.univ-eloued.dz/>.
- Al-Amoush, Q. (2013). The organizational alienation degree concerning academics and administrative staff at al-Albait University. (Master Thesis, Al al-Bait University), Retrieved from: <https://search.emarefa.net/>.
- Al-Dakhil, A. (2015). With the teacher, glimpses in the blind the role of the teacher in the educational process and through the Thales survey in a number of the most important countries in the world in education. Lebanon: Arab Scientific Publishers.
- Al-Faqawi, M. (2017). Organizational Conflict Management Strategies and their Impact on Non-governmental Organizations Employees' Job Performance in Gaza Strip. (Master Thesis, Al-Azhar University), Retrieved from: <http://www.alazhar.edu.ps/>.
- Al-Hawas, K, & Pro, M. (2017). The effect of social responsibility on the feeling of functional

- alienation among primary schools' principals in Msila /Algeria. *Al-Hikmah Journal for Educational and Psychological Studies*, 5 (12). 261--275.
- Al-Masry, R (2008). Alienation among Palestinian Academic lecturers: field study about alienation most prominent characteristics, resources, and behavioral choices for confronting it. *Ajman Journal of Studies and Research*, 1(7). 118-148.
- Al-Sarayreh, A. (2005). The Correlational Relationship and the Influence between Occupational Frustration and Organizational Alienation: A Field Study on Public Medicinal Organizations in Jordan. *An international peerrefereed research journal Dirasat*, 32(2). 298-327.
- Al-Shaflo, A. (2017). The relationship between job alienation and the quality of banking services: "An applied study on North Africa Bank - Qasr Al-Akhyar Branch. *Journal of Alasmarya University*, 29. 199-238.
- Al-Assal, R. (2009). Job Alienation of High School Teachers in Jordan as perceived by them and its relationship with Job Performance as perceived by their principals. (Doctoral dissertation, Amman Arab University for Graduate Studies). Retrieved from: <http://thesis.mandumah.com/>.
- Al-Selmi, A. (1995). Human behavior in management. Egypt: Dar Gharib.
- Al-Sultani, A. (2014). Feeling Intellegint for Some Deans Colleges and its Relation of Foraway Feeling Level for Instructors in their Working. *Modern Sport journal*, 13(1). 1-14.
- Al-Qarni, M. (2019). Job alienation and its relationship to the motives to achieve within the Balqarn Governorate Schools leaders. *Journal of Education, Al-Azhar University*, 38(18). 557-612.
- Amedi, G. (2012). The Effect of Psychological Empowerment in Job Alienation an Exploratory Study of a Sample of Heads of Scientific Departments' Opinions in University of Dohuk. *Journal of TANMIYAT AL-RAFIDAIN (TANRA)*, 113(2), 53-71.
- Badr, N. (2016). Job rotation and its reflections on the Productivity at Palestinian ministries. (Master thesis, Al-Aqsa University, Palestine). Retrieved from: <https://iugspace.iugaza.edu.ps>.
- Bakr, N. (2016). The Impact of Job Alienation on Organizational Performance: Field Study. *Saleh Kamel Center for Islamic Economics Journal*, 20(60). 461-509.
- Benzahi, M. (2007). The Relationship Between Work Alienation and work achievement of SONATRACH Intermediate staff. (Doctoral dissertation, University of Mentouri). Retrieved from: <https://bu.umc.edu.dz>.
- Brishi, M., & Yup, N. (2015). Alienation, concept and connotations. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 7(18). 197-206.
- Hammad, H. (1995). Alienation at Fromm. Beirut: University Foundation for Studies, Publishing and Distribution.
- Helles, M. (2016). Organizational climate and its relationship to job Alienation from the standpoint of the employees at the Palestinian Trade Banks. (Master thesis, Al-Azhar University). Retrieved from: <http://www.alazhar.edu.ps>.
- Jaber, N., & Bin Masouda, A. (2015). Psychological alienation and low self-worth. *journal of Human and Society Sciences*, 4(1). 139-156.
- Khalifa, A. (2003). Studies in the ecology of alienation. Cairo: Dar Ghareeb for Printing, Publishing and Distribution.
- Maghribi, S. (2015). Career academies at the level of expatriation female workers in the Jordanian

- universities. (Master Thesis, Mu'tah University), retrieved from: <https://search.emarefa.net/>.
- Mahamid, S. (2016). Employment Alienation and its Relationship with the organizational Culture among Teachers in Southern Ghor in Karak. (Master Thesis, Mu'tah University), retrieved from: <http://search.mandumah.com/>.
- Mansour, H. (1997). Affiliation and Alienation. Riyadh: Jerash House for Publishing and Distribution.
- Masaadya, L. (2013). The theory of alienation from the Arab and Western perspectives. Algeria: Dar AL Khaldounia.
- Moselli, M. (2013). The impact of emotional intelligence in performance of managers and administrative leadership styles (Field study on hotels in the city of Aleppo. (Master Thesis, University of Aleppo), retrieved from: <http://mohe.gov.sy/>.
- Muqableh, A., Hamada, B., & Tarawneh, S. (2012). The level of Job alienation of the secondary school teachers in Amman Governorate public schools, from their point of view. *Jerash Journal for Research and Studies*, 14(2). 23-40.
- Nassima, J. (2017). The effect of roaming management practice on the effectiveness of strategic decisions, a field study of a group of public economic institutions in the wilaya of Biskra. (Master Thesis, Muhammad Khaider University), retrieved from: <https://core.ac.uk/>.
- Saeed, M. (2017). Employment Alienation and its Relation to the Organizational Citizenship Behavior among the Employees of the Ministry of Awqaf and Religious Affairs. (Master thesis, Al-Aqsa University). Retrieved from: <https://iugspace.iugaza.edu.ps/>.

ثالث: المراجع الأجنبية

- Erdem, M. (2014). The Level of Quality of Work Life to Predict Work Alienation. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14 (2), 534-544 .
- Dagli, A., & Averbek, E. (2017). The Relationship between the Organizational Alienation and the Organizational Citizenship Behaviors of Primary School Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 5(10), 1707-1717.
- Hosseinzadeh, A., Nazem, F., & Eimani, M. N. (2014). Investigating the factors affecting the employees' job alienation in District 2 of Islamic Azad University. *Bulletin of Environment, Pharmacology and Life Sciences*, 3(1), 6-10.
- Sarros, J; Tanewski, G; Winter, R; & Santora, J. (2003). Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal of Management*, 13 (4), 285-304.
- Shehada, M; & Khafaje, N. (2015). The Manifestation of Organizational Alienation of Employees and its Impact on Work Conditions. *International Journal of Business and Social Science*, 6 (2), 82-86.
- Tsang, K. (2018). Teacher Alienation in Hong Kong. *Studies in the Cultural Politics of Education*, 39 (3), 335-346 .
- Yorulmaz, Y.I; Altinkurt, Y; & Yilmaz, K. (2015). The Relationship between Teachers' Occupational Professionalism and Organizational Alienation. *Educational Process: International Journal*, 4 (1-2), 31-44 .
- <https://ar.m.wikipedia.org/wiki/الخليل>