



مركز/ الأستاذ الدكتور أحمد المنشاوى

للنشر العلمى والتميز البحثى

(مجلة كلية التربية)

=====

أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية في

محافظة الأحساء

إعداد

أ/ العنود بنت عبد الرحمن القحطاني

ماجستير قيادة تربوية جامعة الملك فيصل

220001101@student.kfu.edu.sa

د/ عبد الله بن محمد العدساني

أستاذ مساعد قسم القيادة التربوية جامعة الملك فيصل

﴿المجلد الأربعون- العدد الرابع- جزء ثانى- أبريل ٢٠٢٤ م﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء؛ والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل منه بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء؛ تُعزى للمتغيرات: (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية)، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٨٦) مديرة مدرسة، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ أعدت الباحثة استبانة مكونة من (١٩) عبارة، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (١٩٠) مديرة مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت درجة استجابة أفراد العينة عن أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية بالأحساء بدرجة موافقة، وقد جاءت الأسباب التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٧)، أما الأسباب الشخصية فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٦)، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية باختلاف متغير المرحلة الدراسية، ومتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

الكلمات المفتاحية: الاغتراب الوظيفي، المدارس الحكومية، محافظة الأحساء، مديرات المدارس

Reasons for Job Alienation Among Female Principals of Public Schools in Al-Ahsa

Alanoud bint AbdulRahman AlQahtani

Master's degree in Educational Leadership, King Faisal University

220001101@student.kfu.edu.sa

Dr. AbdAllah bin Mohammed AlAdsani

Assistant Professor in Department of Educational Leadership, King Faisal University

Abstract:

This study aimed to determine the reasons for job alienation among female principals of public schools in Al-Ahsa governorate. The study also investigated whether there are statistically significant differences among the sample regarding the reasons for job alienation according to the study variables (school stages and experience in administration). A descriptive survey method was used. The study population consisted of (386) female school principals. To achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of (19) statements was developed. After verifying the validity and reliability of the tool, it was applied to a sample of (190) female school principals. The study found that the degree of response of the female principles of public schools in Al Ahsa regarding the reasons for job alienation, from their point of view, was a degree of agreement, as the overall score was (3.62). Organizational reasons came in first place with an arithmetic average of (3.77), while personal reasons came in second place with an average of (3.46). also revealed that there are no significant differences regarding the organizational or personal reasons of job alienation between female principals in public schools in Al Ahsa according to the variables of the study (academic stages and the experience in administration).

Key words: Job Alienation, public schools, Al Ahsa, School principals.

مقدمة الدراسة:

إن أغلب المنظمات والمؤسسات الناجحة في العالم والتي تتسم بالتغير السريع والتطور المستمر؛ تسعى للاستثمار الأمثل في رأس المال البشري، فالكوادر البشرية القادرة والمميزة هي مفتاح النجاح لأي منظمة إذا تم استثمارها، وإدارتها وتنميتها بشكل جيد؛ بحيث توفر المنظمة بيئة عمل تنظيمية وإدارية آمنة ومستقرة قابلة للتطوير والتجديد للموظف، وذلك بمشاركته في صنع القرارات، ووضع الخطط المستقبلية؛ مما يؤدي إلى الشعور الإيجابي والارتياح والرضا والانتماء الوظيفي.

ولا تخلو هذه المنظمات والمؤسسات من المشاكل الإدارية، حيث تبرز في مجال العمل مجموعة من المعوقات تحول دون قيام الموظف بدوره كاملاً مما يساعد في شعوره بالعجز، وعدم المبالاة في تقديم العمل المطلوب منه بالمستوى الذي يتوقعه الآخرون، ومتى ما حدث ذلك فإن العلاقة التي تربط الموظف بعمله تأخذ بُعداً سلبياً له آثار مدمرة على العملية المهنية ككل. ويؤدي إحساس الموظف بالعجز أو عدم المبالاة مع استنفاد الجهد إلى حالة من الضياع، وفقد الحماس والطموحات، وهذا ما يُعبر عنه بالاغتراب الوظيفي، فهو ظاهرة إنسانية عامة مُتعددة الأبعاد، تزداد حدته ومجال انتشاره كلما توافرت العوامل والأسباب المهيئة للشعور به (الحمداني والصراف، ٢٠١٢).

وتُعتبر المؤسسات التعليمية جزءاً من بيئات العمل التي لا تخلو من المشاكل الإدارية والاتجاهات الإيجابية والسلبية، إذ ذكر أبو العلا (٢٠١٣) أنّ الإدارة المدرسية تقع في قاعدة الهرم التعليمي التربوي الإداري إلا أنّها حلقة مفصلية مهمة في النظام التربوي كجهة تنفيذية، فنجد أنّ جميع من فيها من طاقم إداري وتعليمي؛ عليه أن يستوعب الخطط والسياسات والأهداف التي هي جزء من أهداف الدولة والمجتمع، وقد أكدت دراسة كنعان (٢٠١١) أنّ الموظفين التنفيذيين يعيشون مستوى أعلى من الاغتراب التنظيمي من المسؤولين.

وتُعتبر مديرة المدرسة حلقة الوصل بين المدرسة والإدارة التعليمية، فدورها إداري تنظيمي وتنفيذي؛ لذلك قد تواجه العديد من المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر عليها، وتؤد لها الضغوط النفسي الذي يؤثر سلباً على أدائها، ويزيد من شعورها بالغربة في بيئة العمل ويشعرها بالعجز ويؤدي بها إلى العزلة (الصلال، ٢٠٢١)، ومن هذا المنطق فإن شعور المديرة بالاغتراب الوظيفي قد يؤثر سلباً على فاعليتها وأدائها وكفاءتها مما ينعكس على المعلمات والطالبات والبيئة المدرسية.

مشكلة الدراسة:

إن لمديرة المدرسة أثراً كبيراً في تحسين مستوى العمليّة التعليميّة وتطورها، حيث تعمل على توفير مناخ تنظيميّ يعمل كلُّ فرد فيه بارتياح، وتسود فيه علاقات طيّبة بين المعلمات في المدرسة وطالباتها، وأيضاً تعمل على توفير النظام والاستقرار في المدرسة وإلزام كلِّ فرد فيها بمراعاة القواعد والأصول التربويّة، كما أنّها تعمل على رفع الروح المعنويّة للعاملات وزيادة دافعيّتهن وقدرتهن على البذل والعطاء (السعود وحسنين، ٢٠١٦).

إلا أن قيام مديرة المدرسة بأدوارها المنشودة، مربوط بتوافر بيئة إيجابية محفزة تشعر فيها بالانتماء الوظيفي والرغبة في العمل، وقد أشار المغربي (٢٠٠٧) إلى أن الاغتراب الوظيفي أو الشعور بالغربة أضحى أحد الظواهر التي شاع تواجدها في مجالات العمل وزادت مخاطرها بالنسبة للعاملين، قد تواجه مديرة المدرسة العديد من المشاكل الإداريّة والتنظيميّة؛ نظراً لطبيعة عملها، مما يؤلّد لديها شعوراً بالضغط النفسي والإحباط والعزلة والاغتراب عن التنظيم في المؤسسات التعليميّة، حيث إنّهُ كلما شعر الشخص بالغربة عن بيئة عمله قلّ أدائه وانتماؤه إلى عمله مما يؤثر سلبيّاً بشكل مباشر أو غير مباشر على بيئة العمل، وقد ذكر حسنين (٢٠١٣) أنه بالرغم من تعدد مصادر الشعور بالاغتراب في العمل، فإن نتائجها متشابهة؛ حيث يضمحل الحماس للعمل، وتزداد مشاعر الاحتراق النفسي أو الذاتي، ومثل هذه المشاعر السلبية تؤثر بالطبع على مستوى الإنتاجية، والرغبة في العمل.

وقد توصلت بعض الدراسات أنّ واقع الاغتراب الوظيفي في الميدان التربوي بالمملكة العربيّة السعوديّة جاء بدرجة عالية ومتوسطة، فعلى سبيل المثال أثبتت نتائج دراسة الشمري (٢٠٢٣) أنّ مستوى الاغتراب الوظيفي مرتفعة لدى معلمات منطقة حائل؛ ودراسة العصيمي (٢٠١٥) جاء الاغتراب الوظيفي بدرجة مرتفعة لدى مديري المرحلة الثانوية في مكة المكرمة، أمّا دراسات (الأحمدي والشاماني، ٢٠٢١، الصلال، ٢٠٢٠، حوالة وجستنية، ٢٠١٩؛ غيث والحارثي، ٢٠١٩، القرني، ٢٠١٩؛ البريكان، ٢٠١٧)، فقد أثبتت أنّ واقع الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين والمديرين في التعليم العام بدرجة متوسطة.

وحيث إن أغلب الدراسات تبحث عن واقع الاغتراب الوظيفي أو علاقته بالمتغيرات الأخرى، فقد جاءت هذه الدراسة استكمالاً للجهود البحثيّة السابقة باحثاً عن الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكوميّة في محافظة الأحساء، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية.

أسئلة الدراسة:

١. ما أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء من وجهة نظرهن؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء تُعزى للمتغيرات التالية: (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

١. تحديد أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء.
٢. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين عينة الدراسة حول أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء التي تُعزى للمتغيرات التالية: (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية).

أهمية الدراسة:

تتم أهمية الدراسة في ناحيتين:

أولاً: الأهمية النظرية:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى في المملكة العربية السعودية، والقليلة في الوطن العربي - على حد علم الباحثة- التي تناولت دراسة أسباب الاغتراب الوظيفي في الميدان التربوي عند مديرات المدارس الحكومية. كما أنها يمكن أن تفيد الباحثين في علم الإدارة والإدارة التربوية من دراسة الاغتراب الوظيفي، وعلاقته ببعض أنواع السلوك التنظيمية الأخرى.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تساعد صناع القرار في وزارة التعليم لوضع خطط تربوية للحد من أسباب الاغتراب الوظيفي عند مديرات المدارس؛ من أجل رفع شعورهن بالتفاؤل الذي يساعد في تعزيز الكفاءة الذاتية لديهن.

حدود الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أسباب الاغتراب الوظيفي عند مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء.

٢. الحدود البشرية: تناولت الدراسة مديرات المدارس الحكومية لجميع المراحل بمحافظة الأحياء.

٣. الحدود المكانية: أجريت الدراسة الحالية على المدارس الحكومية في محافظة الأحياء.

٤. الحد الزمني: طبقت الدراسة ميدانياً خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٤٤هـ)، (٢٠٢٣م).

الإطار النظري:

مفهوم الاغتراب الوظيفي (Job Alienation):

يعرف سليمان (٢٠١٨) الاغتراب الوظيفي بأنه "حالة نفسية سلبية يعاني الفرد فيها من شعوره بعدم الرضا الوظيفي يصاحبه مشاعر مختلطة من العجز واليأس والإحباط وفقدان المعنى والهدف لوجوده؛ ولما يقوم به من أعمال ومهام مع إحساسه بالظلم وعدم العدالة في بيئة العمل ورغبته في العزلة عن الآخرين" (ص. ٩٤٠)، بينما يعرفه شاكرا (٢٠٢٢) بأنه "إحساس الإنسان بالابتعاد والاضطراب عن عمله اليومي، أي عن المؤسسة أو المنظمة التي يعمل فيها، ويلزمه شعور الفلق والخوف من المستقبل، وأن اغترابه ليس فقط عن عمله أو مجتمعه، بل ربما يكون حتى عن نفسه" (ص. ٤٣٥)

ويعرف الاغتراب الوظيفي إجرائياً بأنه:

الاتجاه السلبيّ والمثبط للمديرة في المؤسسات التعليمية نحو الوظيفة التي تشغلها، بحيث تفقد القدرة على إنجاز الأهداف؛ وذلك لما تشعر به من الضعف والعجز، وبأن عملها بلا معنى وبلا هدف ممّا يؤدي إلى عدم الرضا والانتماء الوظيفي وانخفاض تقدير الذات، ويترتب على ذلك نتائج غير مرضية للمديرة والمدرسة.

أبعاد الاغتراب الوظيفي:

حدد سيمان (Seeman) عام ١٩٥٩م أبعاد الاغتراب، واعتمد في ذلك على نظريات أساسية قديمة في التراث الفلسفي والاجتماعي وأهمها نظريتي ماركس ودوركايم، (جليغم، ٢٠١٦)، ومن هذه الأبعاد:

١- العجز وفقدان القدرة والسيطرة (Powerlessness): وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير (ليست لديه القدرة) على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، فالفرد المغتراب هنا لا يتمكن من تقرير مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث الكبرى أو في صنع القرارات المهمة التي تتناول حياته ومصيره، فيعجز بذلك عن تحقيق ذاته (المطرفي، ٢٠٠٥).

- ٢- **اللامعنى وفقدان المعنى (Meaninglessness):** ويعني أن الفرد لن يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية، كما يشعر الفرد أن الحياة فقدت معناها ودلالاتها ومعقوليتها، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان مسوغات استمرارها في نظرهم، وينجم مثل هذا الشعور لديهم بسبب الإحباط الذي يمكن أن يتعرضوا له، وعدم إشباع الحاجات المختلفة الجسدية والنفسية والاجتماعية (عواد، ٢٠١١).
- ٣- **اللامعيارية وفقدان المعايير والانوميا (Normlessness):** وتعني إحساس الفرد بأنه بحاجة إلى وسائل غير مشروعة، وهي مطلوبة لكي يحقق أهدافه، وهذه الحالة تسود عندما تفشل القيم والمبادئ والمعايير الاجتماعية، وتفقد قدرتها في السيطرة على سلوك الفرد وضبطه (الربيعي، ٢٠١٥)، ويعرف شاكر (٢٠٢٢)، فقدان المعايير بأنه "شعور الفرد بأنه بحاجة إلى تحقيق غاياته وأهدافه؛ وذلك من خلال تفكيك ما يسود في المجتمع من معايير وقيم اجتماعية وعدم الالتزام بها، ويشعر بأن الاتجاه إلى الوسائل غير المشروعة هو الذي يحقق ما يطمح إليه" (ص. ٤٤١).
- ٤- **العزلة الاجتماعية (Social Isolation):** وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بالغرابة والانعزال عن الأهداف السائدة في المجتمع، وفي هذه الحالة لا يشعر الفرد بالانتماء إلى المجتمع أو الأمة، وتمثل العزلة الاجتماعية مظهرًا من مظاهر السلوك الإنساني له تأثيرات خطيرة على شخصية الفرد وعلاقته بالآخرين (المطرفي، ٢٠٠٥)، وتشير العزلة إلى انفصال الفرد بقيمه وأفكاره عن تلك الأفكار السائدة في المنظمة التي يعمل بها، ويدفعه هذا الانفصال إلى العزلة التنظيمية حيث يعاني الفرد من غياب العلاقات الإيجابية بينه وبين المنظمة، وبالتالي يكون هناك خلل في العلاقات الاجتماعية (المغربي، ٢٠٠٧).
- ٥- **غربة الذات (Self Estrangement):** وهي التأثيرات التي قد تأخذ حيزاً كبيراً من مشاعر الفرد، والتي تكون غير قادرة على مواجهة الانفصال مما يؤدي إلى غربة هوية عوامل الشخصية والاجتماعية (المحمداوي، ٢٠٠٧)، ويعني أيضاً انعزال الفرد عن نفسه وعدم قدرته على التواصل مع ذاته وإدراكه؛ وشعوره بالضيق، وأن ذاته الخاصة وقدراته تصير شيئاً ما وتكون وسيلة أو أداة؛ وهذا ما أكدته ماركس بأن العمل يكون وسيلة لغايات أخرى (شتا، ١٩٩٣).
- ٦- **اللاهدف (Aimlessness):** ويرتبط اللاهدف باللامعنى ارتباطاً وثيقاً، ويقصد به بأن الفرد يشعر أن حياته تمضي دون هدف أو غاية واضحة، ثم يفقد الهدف من وجوده في عمله ونشاطه وحياته (خليفة، ٢٠٠٣).

أسباب الاغتراب الوظيفي:

تُعتبر المؤسسات التعليمية جزءًا من بيئات العمل التي لا تخلو من المشاكل الإدارية والاتجاهات الإيجابية والسلبية، والاغتراب الوظيفي من أهم المشاكل التي تؤثر على الأفراد في هذه المؤسسات، فالإهمال، والصراع، وعدم الرضا عن العمل، وأخيرًا ترك الوظيفة هي بعض السمات التي يمكننا ملاحظتها بين الموظفين في العديد من المنظمات، ويبحث المسؤولون دائمًا عن أسباب ظاهرة الاغتراب الوظيفي ويريدون معرفة العوامل التي تؤدي إلى إحباط الموظفين والابتعاد عن المنظمة (Farahbod, Azadehdel, Chegini & Ashraf, 2012).

وهناك أسباب مختلفة يمكن أن تؤدي إلى ظاهرة الاغتراب بشكل عام والاغتراب الوظيفي بشكل محدد، وقد ذكر الباحثون والمفكرون في دراساتهم عدة أسباب للاغتراب الوظيفي منها التقنية، الروتين، العدالة التنظيمية، ضعف نظام الحوافز، عدم التخصص الوظيفي، البيروقراطية، انعدام الأمن الوظيفي، وسوء إدارة الوقت، العلاقات في العمل، غموض الدور، عبء الدور، الثقافة التنظيمية (عليان، ٢٠١٨) و(الصراف ٢٠١٣).

وقد ذكرت سليمان (٢٠١٨) أن من الأسباب التي أدت إلى شيوع ظاهرة الاغتراب الوظيفي للمعلمات -وهن جزء من الميدان التربوي- أسباب مادية مثل تدني الرواتب والترقية والحوافز والمكافآت، وأسباب مهنية مثل العبء الدراسي الكبير وكثافة أعداد الطلبة في الفصول، وسوء الأنظمة الإدارية والبيئة المدرسية، وشعور المعلم بعدم الحماية والأمن والعجز، وعدم تقدير المجتمع والذات.

كما أن أهم مسببات الاغتراب الوظيفي للمعلمات الأسباب المادية مثل تدني الرواتب وغلاء المعيشة، وفقدان العدالة في الترقية والتقييم، وفقدان المشاركة في اتخاذ القرار، وكثرة عدد الطلاب، وكثرة الدورات التدريبية غير المناسبة (العسال، ٢٠٠٩).

وقد قسم كثير من الباحثين والمفكرين منهم: (المطيري، ٢٠١٦)، (هنطش وأحمد، ٢٠١٩)، (فضاله، ٢٠١٠)، (الثبيتي، ٢٠٠٨)، (صلاح الدين واليجيائية والفهدى، ٢٠٢٠)، (عبدالله وعبدالله، ٢٠٢٠)، (الصلال والشايح، ٢٠٢٠)، (المطرفي، ٢٠٠٥) أسباب الاغتراب الوظيفي إلى قسمين هما:

١- أسباب تعود إلى المنظمة: ومنها المكننة والأتمتة، والخلل في تقارير كفاية الأداء، وضعف الفعالية الإدارية، وضعف نظام الحوافز، والاحتفاظ بالمعلومات، وعدم استعمال عوامل التحفيز، وسعة حجم المنظمة، والعمل في مواقع منفصلة، وعدم ظهور دور الفرد، وضعف القيم الدينية، ودور المؤسسات الحكومية، ضعف مستوى التدريب، والمنافسة الشديدة.

٢ - أسباب تعود إلى العاملين في المنظمة (الأفراد): ومنها الخوف وعدم الأمن الوظيفي، ونقص الكفاءات، ووقت الفراغ، وضعف الإيمان، وعدم التخصص في العمل، وسوء إدارة الوقت، وسوء التوافق وعدم التكيف، وضعف مقومات القيادة، واليأس والاستسلام للفشل، وقيم العاملين واتجاهاتهم، والانطوائية والانعزالية، والكبت واللاوعي.
دراسات سابقة:

من الدراسات العلمية السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، الدراسات الآتية، وقد تم إيرادها مرتبة ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم:

دراسة الشمري (٢٠٢٣) بعنوان: الاغتراب الوظيفي لدى معلمات المدارس المضمومة في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمات في المدارس المضمومة في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، ومدى تأثير الاغتراب الوظيفي على البيئة المدرسية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج النوعي واستخدمت المقابلة المفتوحة مع (١٥) معلمة، تم اختيار العينة قصدياً من مجتمع الدراسة، واستخدمت المقابلة كأداة رئيسة في البحث مع أداة الملاحظة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود بعض مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى معلمات المدارس المضمومة، وهي (الرفض، العجز، التشتت، الشعور بالظلم، تأثر الصحة النفسية) كما أن ظاهرة الاغتراب أثرت بشكل سلبي على البيئة المدرسية، حيث أثرت على دافعية المعلمات بشكل عام مما أدى إلى كثرة الغياب والاستئذان، وانخفاض مستوى الأداء، وضعف الجانب الإبداعي وضعف المشاركة في الأنشطة اللامنهجية. ودراسة منتصر (٢٠٢٣) بعنوان: المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات بمصر، ومدى توافر المتطلبات الإدارية اللازمة والتوصل لإجراءات مقترحة لمواجهة الاغتراب الوظيفي لديهم. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بالجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات والذي يقدر عددهم (١٥٨٢) إدارياً، أمّا أفراد عينة الدراسة فقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وعددهم (٣٥٧) إدارياً، واستُعملت الاستبانة بوصفها أداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة أن واقع أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المرتفعة، أما مدى توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين من العاملين بجامعة مدينة السادات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فكان في مستوياته المتوسطة. ودراسة الصلال (٢٠٢١) بعنوان: مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية في مدينة بريدة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وضمت عينة الدراسة من (٩٢) مديراً ومديرة لمدارس المرحلة الثانوية في مدينة بريدة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة أنّ مستوى الاغتراب الوظيفي عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة جاء بدرجة متوسطة، حيث حصل بُعد "فقدان السيطرة" على الترتيب الأول من مقياس الاغتراب الوظيفي ثم بُعد "غير المعيارية" ثم بُعد "العزلة" وأخيراً بُعد "فقدان المعنى"، كذلك كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولم تكشف النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة إلا لبُعد "فقدان السيطرة" حيث كانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة الأقل من (٥) سنوات. ودراسة عبدالله وعبدالله (٢٠٢٠) بعنوان: ظاهرة الاغتراب الوظيفي أسبابها وطرق علاجها في المؤسسات التعليمية في الكويت. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الاغتراب الوظيفي عند العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت من حيث أسبابها وآثارها وسبل مواجهتها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من الأفراد الموظفين ممن يشغلون وظائف في المؤسسات التعليمية التي تقدم خدمات التعليم إلى المتعلمين في جميع المدارس. وقد تكون مجتمع الدراسة من (٤٧٣) موظفاً، منهم (٩٣) رئيساً و(٣٨٠) مرؤوساً. وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وجاءت أهم نتائج الدراسة أن التمييز بين العاملين وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات وعدم الاستقرار الوظيفي في العمل كان من أهم أشكال معاناة العاملين الناتجة عن ظاهرة الاغتراب الوظيفي، في حين أنّ انتشار ظاهرة التراخي في العمل وكثرة الأخطاء في العمل وافتقار تقارير الأداء للمعايير الموضوعية كان من أهم الأسباب المؤدية لظاهرة الاغتراب الوظيفي، وأن إتاحة الفرصة للمشاركة في حضور الدورات التدريبية والتعامل بطريقة ملائمة من قبل الإدارة من العوامل التي تؤدي إلى القضاء على ظاهرة الاغتراب الوظيفي أو الحد منها. ودراسة القرني (٢٠١٩) بعنوان: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس بمحافظة بلقرن. وقد هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين ظاهرة الاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى مديري المدارس في محافظة بلقرن، ولتحقيق هدف الدراسة استعمل المنهج الوصفي الارتباطي، واحتوت عينة الدراسة على (١٦١) مديراً في مدارس محافظة بلقرن لجميع المراحل، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. حيث كشفت نتائج الدراسة أنّ مستوى الاغتراب الوظيفي عند مديري محافظة بلقرن جاء بدرجة متوسطة، وبينت النتائج مدى المستوى المرتفع للإنجاز لقادة محافظة بلقرن، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية سلبية بين ظاهرة الاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى مديري المدارس بمحافظة بلقرن. ودراسة ديون (Dhillon, 2019) بعنوان: الاغتراب بين معلمي المدارس فيما يتعلق بالرضا الوظيفي واحترام الذات. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالرضا

الوظيفي وتقدير الذات لدى المعلمين العاملين في المدارس الخاصة بمنطقة جورداسبور في الهند. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وتكونت مجموعة الدراسة من (١٠٠) من المعلمين والمعلمات بشكل عشوائي من المدارس الخاصة في منطقة جورداسبور (Gurdaspur). وأُخذت الاستبانة أداة للدراسة. وكشفت نتائج الدراسة أنّ الرضا الوظيفي يرتبط بشكل كبير وسلبي بالاغتراب الوظيفي، ويرتبط تقدير الذات بشكل كبير وسلبي بالاغتراب الوظيفي. دراسة عليان (٢٠١٨) بعنوان: مدى توافر مسببات الاغتراب الوظيفي في المنظمات العامة -دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية تربية كركوك. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى توافر مسببات الاغتراب الوظيفي في مديرية تربية كركوك بالعراق، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة قصدية، وهم مجتمع الدراسة من العاملين في مديرية تربية كركوك وعددهم (٣٩) فرداً، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة. وكانت نتيجة الدراسة أنّ هناك شعوراً للعاملين بالاغتراب الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة وذلك من خلال تأثير المسببات على العاملين ممّا يؤدي إلى وجود اغتراب عالٍ لدى العاملين، وهناك ضعف كبير في نظام الحوافز من حيث التطبيق والتوزيع أدى ذلك ليكون أحد المسببات الأساسية للاغتراب الوظيفي داخل المنظمة، كذلك بيّنت نتائج التحليل أنّ هناك علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين متغيرات الاغتراب الوظيفي. ودراسة العصيمي (٢٠١٥) بعنوان: مستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في مكة المكرمة. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مكة المكرمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تكونت فئة الدراسة من مجتمع الدراسة وهم جميع مديري المرحلة الثانوية الحكومية في مدينة مكة المكرمة وعددهم (٨٨) مديراً، واستُعملت الاستبانة أداة للدراسة. وكانت نتائج الدراسة أنّ درجة الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مكة المكرمة جاءت بدرجة عالية، حيث كان ترتيب أبعاد الاغتراب الوظيفي حسب قوة متوسطها كالتالي: محور فقدان المعايير وجاء بدرجة كبيرة، ثم محور فقدان القوة وجاء بدرجة كبيرة، ثم محور فقدان المعنى وجاء بدرجة كبيرة، ثم محور العزلة الاجتماعية وجاء بدرجة متوسطة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. تحديد الجوانب التي سبق بحثها في الاغتراب الوظيفي والجوانب التي لم تُبحث من قبل، والوقوف على أبعاد مشكلة الدراسة وتحديد المحاور التي تتطلبها هذه الدراسة.
٢. استفادت هذه الدراسة في اختيار المنهج الملائم للبحث، والأساليب الإحصائية المتبعة، والكيفية التي تمّ بها تحليل البيانات للدراسات، وفي بناء أداة الدراسة (الاستبانة).
٣. إعداد الإطار النظري، والمراجع المستخدمة التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة.
٤. سوف يتم ربط نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة ومقارنتها بها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١. جدة الدراسة فهي - على حد علم الباحثة - الدراسة المحلية الوحيدة التي تبحث في أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس وهو جانب لم تتطرق له الدراسات السابقة المحلية والعربية.
 ٢. الكشف عن أسباب الاغتراب الوظيفي على المؤسسات التعليمية (المدارس) التي تعتبر الإدارة التنفيذية لوزارة التعليم
 ٣. الكشف عن أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات حيث تأثيرهن المباشر في المجتمع والبيئة التعليمية في المدارس.
- ### منهج وإجراءات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة؛ وهو المنهج الذي يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة وأسئلتها وأهدافها.

ثانياً: مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الحكومية في جميع المراحل بمحافظة الأحساء والبالغ عددهن (٣٨٦) مديرة (التقرير الإحصائي لإدارة التعليم بمحافظة الأحساء، ٢٠٢٢)، وكانت عينة الدراسة (١٩٠) مديرة، وتم اختيارهن بالطريقة العشوائية النسبية بحيث تُمَثِّل المديرات في العينة نسبة مماثلة للمجتمع وفق الجدول التالي.

جدول رقم (١)

أعداد مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء

العينة	المجتمع	المرحلة الدراسية
١٠٠	٢١٤	عدد مديرات المرحلة الابتدائية للمدارس الحكومية
٤٩	٩٧	عدد مديرات المرحلة المتوسطة للمدارس الحكومية
٤١	٧٥	عدد مديرات المرحلة الثانوية للمدارس الحكومية
١٩٠	٣٨٦	المجموع

بينما يبين الجدول رقم (٢) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

جدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

العدد	عدد سنوات الخبرة
٥٧	أقل من خمس سنوات
٥٥	من خمس إلى أقل من عشر سنوات
٧٨	عشر سنوات فأكثر
١٩٠	المجموع

ثالثاً/ أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة عن تساؤلاتها، وتعد الاستبانة إحدى أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات المقتنة، والأكثر صدقاً وثباتاً.

أ) بناء أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها بنيت أداة الدراسة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يأتي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

أ) القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات لأفراد عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ب) القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة (المتغيرات)، والممثلة في: (المرحلة الدراسية- عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية).

ت) القسم الثالث: يتناول أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء من وجهة نظرهن، ويتكون من (١٩) عبارة مقسمة على بعدين؛ وذلك على النحو التالي:

- البعد الأول: يتناول أسباب الاغتراب الوظيفي (التنظيمية)، ويتكون من (١٠) عبارات.
 - البعد الثاني: يتناول أسباب الاغتراب الوظيفي (الشخصية)، ويتكون من (٩) عبارات.
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة وفق درجات الموافقة الآتية: (موافقة بشدة، موافقة، محايدة، غير موافقة، غير موافقة بشدة)، ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، والجدول رقم (٣) يبين توزيع الفئات وفق التدرج الخماسي.

جدول رقم (٣)

توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
مدى المتوسطات	٥.٠٠ - ٤.٢١	٤.٢٠ - ٣.٤١	٣.٤٠ - ٢.٦١	٢.٦٠ - ١.٨١	١.٠ - ١.٨٠

ب) صدق أداة الدراسة: تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

• الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وبعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية، تم عرضها على عدد (١٩) من المحكمين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم وقد طلب

من السادة المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى وملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة، وبناءً على آراء المحكمين واقتراحاتهم وملاحظاتهم تم إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة بإعادة صياغة بعض العبارات، وحذف ودمج عبارات أخرى متقاربة المعنى، وأجريت التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

• صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حسب معامل ارتباط بيرسون؛ للتعرف إلى درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضح ذلك الجداول التالية:

- لقياس العلاقة بين بنود أداة الدراسة: أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية، بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه:

جدول رقم (٤)

معاملات ارتباط بنود أداة أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه

أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية							
أسباب الاغتراب الوظيفي (الشخصية)				أسباب الاغتراب الوظيفي (التنظيمية)			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠.٧٩٤٣	٦	**٠.٥٨٩٧	١	**٠.٤٧٢٦	٦	*٠.٣٣٨٢	١
**٠.٧٦٩٦	٧	**٠.٥٨٦٢	٢	**٠.٦٦١٤	٧	**٠.٦٨٤٦	٢
**٠.٥٩٢٨	٨	*٠.٤٠٠٦	٣	**٠.٧٦٧٥	٨	*٠.٣٤٢٠	٣
**٠.٧٠٨٦	٩	**٠.٧٤٤١	٤	**٠.٨٩٨٦	٩	**٠.٧١٩٣	٤
-		**٠.٦٢٤٣	٥	**٠.٧٦٦٦	١٠	**٠.٦٥٥٠	٥

** دالة عند مستوى ٠.٠١

* دالة عند مستوى ٠.٠٥

أما الجدول رقم (٥) فيبين معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين البعدين لأسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية، بالدرجة الكلية للمحور.

جدول رقم (٥)
معاملات ارتباط الأبعاد لأسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية
بالدرجة الكلية للبعدين

معامل الارتباط	البعد
**٠.٩٠٢٢	أسباب الاغتراب الوظيفي (التنظيمية)
**٠.٨٩٣٣	أسباب الاغتراب الوظيفي (الشخصية)

**** دالة عند مستوى ٠.٠١**

يتضح من خلال الجدولين رقم (٤)، و(٥)، أن جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠.٣٣٨٢، ٠.٨٩٨٦)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي بين العبارات، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه. **ثبات أداة الدراسة:** تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ كما في الجدول رقم (٦)

جدول رقم (٦)
معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة (العينة الاستطلاعية: ن=٤٠)

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	البعد
٠.٨٤	١٠	أسباب الاغتراب الوظيفي (التنظيمية)
٠.٨٣	٩	أسباب الاغتراب الوظيفي (الشخصية)
٠.٨٩	١٩	أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية

يتضح من الجدول رقم (٦) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لكلا البعدين ألفا كرونباخ (٠.٨٩) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٨٣، ٠.٨٩)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

- الحصول على إفاة مكتبة الملك فهد الوطنية تفيد بأن الموضوع لم يتم بحثه.
- الحصول على موافقة أخلاقيات البحث العلمي (الموافقة الأخلاقية).

- الحصول على خطاب توصية مجلس عمادة الدراسات العليا بالموافقة على خطة البحث لهذه الدراسة بخطاب رقم (٢١١٦٧) تاريخ: ٤/٧/٢٠١٤هـ.
 - الحصول موافقة المشرف الأكاديمي؛ لتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٤هـ.
 - أخذ الموافقة الرسمية من الجهات المعنية؛ لتطبيق الأداة على أفراد الدراسة إشارة إلى خطاب جامعة الملك فيصل رقم ٤٤٠٠٨٦٦٣١٥ و تاريخ ٢٨ /٧ /٢٠١٤هـ.
 - تطبيق أداة الدراسة على مديرات المدارس الحكومية؛ وذلك من خلال إرسال الرابط الإلكتروني للأداة عن طريق البريد الإلكتروني المخصص لكل فئة من أفراد الدراسة.
 - تم الحصول على استجابات (١٩٠) مديرة مدرسة.
- أساليب المعالجة الإحصائية:**

- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قامت الباحثة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية، لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات التي تم اعتمادها في الدراسة، وتحديد إجابة أسئلة الدراسة.
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
 - تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
 - تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة لدلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة: (المرحلة الدراسية – عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية).

نتائج الدراسة ومناقشتها

- إجابة السؤال الأول: ما أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء من وجهة نظرهن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد أسباب الاغتراب الوظيفي كما يلي:

البعد الأول/ أسباب الاغتراب الوظيفي (التنظيمية):

وتتضح أسباب الاغتراب الوظيفي (التنظيمية) من خلال الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها لإجابات عينة الدراسة حول أسباب الاغتراب الوظيفي (التنظيمية) لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء من وجهة نظرهن

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
٣	حجم المدرسة (كثرة المنسوبات، تعدد المراحل) يشتت جهد مديرة المدرسة.	٤.٣٩	٠.٩٠	موافقة بشدة	١
٢	العمل في الإدارة المدرسية يفقد للحوافز المناسبة.	٤.٢٣	١.٠٠	موافقة بشدة	٢
١	التغيرات المتسارعة التطويرية والجذرية في الميدان التربوي.	٤.١٦	٠.٨٨	موافقة	٣
٥	ضعف مشاركة إدارة المدرسة مع إدارة التعليم في صنع القرار المرتبط بالمدارس.	٤.٠٤	١.٠٦	موافقة	٤
٤	إجراءات إدارة التعليم المرتبطة بالمدارس تنسم بالبطء والتعقيد.	٣.٩٣	١.١٠	موافقة	٥
٦	بيئة المدرسة (التهوية ، سعة المكان وهدونه .. الخ) غير مناسبة.	٣.٦٥	١.٢٧	موافقة	٦
٨	فرص النمو والتقدم الوظيفي لمديرة المدرسة محدودة.	٣.٤٣	١.٢٧	موافقة	٧
٩	معايير تقييم أداء مديرات المدارس تفتقد للأسس الموضوعية.	٣.٣٨	١.١٩	محايدة	٨
٧	ضعف تنظيم مرجعية مديرة المدرسة في التواصل مع إدارة التعليم في احتياجات المدرسة اليومية.	٣.٣٣	١.٣٢	محايدة	٩
١٠	ضعف البرامج التدريبية للتهيئة والتطوير المهني لمديرة المدرسة.	٣.١٠	١.٢٥	محايدة	١٠
-	المتوسط العام للبعد	٣.٧٧	٠.٦٨	موافقة	-

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) موافقات أفراد عينة الدراسة على أسباب الاغتراب الوظيفي (التنظيمية) لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء من وجهة نظرهن، والتي تضمنت (١٠) عبارات، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٧٧ من ٥,٠٠) وبانحراف معياري (٠,٦٨)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣,١٠-٤,٢٣)، وهذه المتوسطات تقع بين الفئتين الثالثة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد تراوحت بين درجة استجابة (موافقة بشدة- محايدة). وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد الدراسة على النحو التالي:

١. جاءت العبارة رقم (٣)، والتي تنص على " حجم المدرسة (كثرة المنسوبات، تعدد المراحل) يشنتت جهد مديرة المدرسة"، في المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي (٤,٣٩)، وانحراف معياري (٠,٩٠)، وهذا يدل على الموافقة بشدة بين أفراد الدراسة على العبارة، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن كثرة أعداد منسوبي المدرسة من معلمات وطالبات وإداريات وتعدد المراحل الدراسية التي تكلف بعض المديرات بإدارتها يثقل كاهل مديرة المدرسة ويشنتت جهودها الإشرافية في متابعة سير العمل، فكل مرحلة دراسية لها لوائحها وأدلتها واحتياجاتها إضافة إلى اختلاف مهارات التعامل المناسبة لاختلاف السمات العمرية بين المراحل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠٢٣) التي كشفت أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المعلمات في المدارس المضمومة كان مرتفعا وأثر بشكل سلبي على البيئة المدرسية.

٢. جاءت العبارة رقم (٢)، والتي تنص على "العمل في الإدارة المدرسية يفنقد للحوافز المناسبة" في المرتبة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي (٤,٢٣)، وانحراف معياري (١,٠٠)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة على العبارة بشدة، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن المديرات يشعن بأن نظام المكافآت المالية التي تحصل عليه غير كاف لما يبذلنه من جهد وعطاء، كما أن ترشيح عدد محدود من المديرات في بعض اللقاءات التربوية قد يؤثر سلباً على بقية المديرات. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة منتصر (٢٠٢٣) والتي كشفت عدم توفر الدعم النفسي والمادي للعاملين بشكل عام والمميزين منهم بشكل خاص من خلال الثناء عليهم ومكافأتهم من الجهاز الإداري بالجامعة، كما تتفق مع نتيجة دراسة عليان (٢٠١٨)؛ ودراسة الصراف (٢٠١٣) والتي اتفق أفراد العينة فيهما بدرجة كبيرة على ضعف نظام الحوافز ليكون أحد مسببات الاغتراب الوظيفي.

٣. جاءت العبارة رقم (١)، والتي تنص على "التغيرات المتسارعة التطويرية والجذرية في الميدان التربوي"، في المرتبة الثالثة، وذلك بمتوسط حسابي (٤,١٦) وانحراف معياري (٠,٨٨)؛ وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة عليها، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما يشهده

أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية / أ/ العنود بنت عبد الرحمن القحطاني
د/ عبد الله بن محمد العدساني

الميدان التربوي من تطوير مستمر، له بلا شك آثاره الإيجابية الكبيرة على العملية التعليمية، ولكن لكل تغير وتطوير آثار جانبية وقتية أخرى؛ ومن التغيرات التي استجدت في الميدان تطبيق لائحة الوظائف التعليمية وما استجد فيها وتعديل في (١٦) مادة عن اللائحة السابقة (لائحة الوظائف التعليمية)، وتطبيق التعليم عن بعد (منصة مدرستي) بالإضافة إلى تغيير وإضافة مناهج دراسية في مختلف المراحل؛ مما أدى إلى السعي بتأهيل المعلمات بحضورهن لدورات تدريبية مكثفة أو إيفاد داخلي؛ وهذا يؤثر على إدارة المدرسة بسد العجز (تعميم الإيفاد الداخلي للمناهج الجديدة)، وتطبيق الثلاث فصول دراسية، وبعض اللوائح والأنظمة الجديدة (كلائحة تقويم الطالب)، والتي تغيرت عدة مرات خلال الخمس سنوات الماضية خصوصاً في المرحلتين الابتدائي والثانوي.

البعد الثاني/ أسباب الاغتراب الوظيفي (الشخصية):

وتتضح أسباب الاغتراب الوظيفي (الشخصية) من خلال الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها لإجابات عينة الدراسة حول أسباب الاغتراب الوظيفي (الشخصية) لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء من وجهة نظرهن

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
٣	استمرار المهام الوظيفية لمديرة المدرسة خارج أوقات الدوام اليومي.	٤.٤٥	٠.٩٨	موافقة بشدة	١
٥	وجود معوقات تمنع مديرة المدرسة من الاستخدام الأمثل لإدارة الوقت.	٣.٩٣	١.٠٨	موافقة	٢
٤	خلو بيئة العمل من تحقيق الأهداف وتنمية الطموحات لدى مديرة المدرسة.	٣.٧٧	١.١٣	موافقة	٣
٩	مظاهر الاستسلام والإحباط واليأس تظهر لدى مديرات المدارس.	٣.٢٩	١.٢٤	محايدة	٤
٢	ضعف المهارات المهنية لمديرة المدرسة.	٣.٢٥	١.٢٥	محايدة	٥
٦	فقدان دافعية مديرة المدرسة لأداء العمل اليومي.	٣.٢٤	١.٢٧	محايدة	٦
٧	العجز من السيطرة على مجريات بعض الأمور الإدارية في المدرسة.	٣.٢٣	١.١٦	محايدة	٧
١	ضعف المهارات الشخصية لمديرة المدرسة.	٣.٢٢	١.٢٣	محايدة	٨
٨	ضعف رغبة مديرة المدرسة في التطور المهني.	٢.٧٣	١.٣١	محايدة	٩
-	المتوسط* العام للبعد	٣.٤٦	٠.٧٦	موافقة	-

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن أفراد عينة الدراسة موافقات على أسباب الاغتراب الوظيفي (الشخصية) لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء من وجهة نظرهن، والتي تضمنت (٩) عبارات، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٤٦ من ٥,٠٠)، وبانحراف معياري (٠,٧٦)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٢,٧٤-٤,٤٥)، وهذه المتوسطات تقع بين الفئتين الثالثة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البعد تتراوح بين درجة استجابة (موافقة بشدة- محايدة). وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد الدراسة على النحو التالي:

١. جاءت العبارة رقم (٣)، والتي تنص على "استمرار المهام الوظيفية لمديرة المدرسة خارج أوقات الدوام اليومي"، في المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي (٤,٤٥)، وانحراف معياري (٠,٩٨)، وهذا يدل على الموافقة بشدة بين أفراد الدراسة على العبارة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص مديرة المدرسة وشعورها بالأمانة وتحمل المسؤولية، وتوليها لمهامها وإن كان ذلك خارج أوقات الدوام الرسمي حيث إن هناك بعض الأعمال تستدعي أن تكون المدرسة خالية من جميع المنسوبات بالمدرسة (كصيانة المباني، والتجهيزات المدرسية، تقنية المعلومات.... إلخ)، وهناك بعض المهام يكون فيها التواصل في الإجازة الصيفية قبل بداية العام الدراسي مثل استلام وتسليم الكتب، وتسليم المباني، والعهد والأثاث المدرسي في المدارس المستحدثة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الصراف (٢٠١٣) بدرجة استجابة متفق عليها بأن الموظف يضطر أحياناً للعمل لساعات إضافية لإكمال العمل في المنزل.

٢. جاءت العبارة رقم (٥)، والتي تنص على "وجود معوقات تمنع مديرة المدرسة من الاستخدام الأمثل لإدارة الوقت"، في المرتبة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي (٣,٩٣)، وانحراف معياري (١,٠٨)، وهذا يدل على الموافقة بين أفراد الدراسة على العبارة، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك أموراً طارئة يومية أو على مدار السنة كالانتدابات ونقل المعلمات أو الإداريات، وعدم استقرار الجداول التعليمية، وعدة أمور أخرى كضعف المهارات الإدارية للكادر الإداري، والعجز في التشكيلات الإدارية والتعليمية، وزيارة أولياء الأمور لحل مشاكل أبنائهم، وأيضاً التواصل من إدارة التعليم لحضور لقاء أو اجتماع أو حضور برنامج تدريبي. وقد يكون السبب الأهم هو أن مديرة المدرسة تفتقد لمهارة إدارة الوقت وإدارة الذات والذي يتوجب عليها حله سريعاً بتطوير ذلك مهنيًا. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الثبتي (٢٠٠٨) وجاءت بدرجة "موافق" بأن الموظفين يوجد لديهم معوقات تمنعهم من الاستخدام الأمثل للوقت.

٣. جاءت العبارة رقم (٤)، والتي تنص على "خلو بيئة العمل من تحقيق الأهداف وتنمية الطموحات لدى مديرة المدرسة"، في المرتبة الثالثة، وذلك بمتوسط حسابي (٣,٧٧)

وانحراف معياري (١.١٣)، وهذا يدل على الموافقة بين أفراد الدراسة على العبارة، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الطموح والسعي لتحقيق الأهداف شيء بالنفس البشرية يخلق فطرياً مع الشخص ويكبر هذا الطموح وينمو ويتطور، وتختلف درجته من مديرة إلى أخرى. وقد يعزى شعور مديرات المدارس بأن بيئة العمل لا تساعدن على تحقيق الطموحات إلى إحساسهن بقلّة الصلاحيات الممنوحة لهن وعدم توفر الإمكانيات المطلوبة لتحقيق هذه الطموحات، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العصيمي (٢٠١٥) وجاءت الاستجابة بدرجة متوسطة حيث يتعارض عمل مدير المدرسة مع طموحاته ولا يمكنه من تحقيق ذاته. ومن خلال العرض السابق لأسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء من وجهة نظرهن؛ نجدها جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها لإجابات عينة الدراسة حول أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء من وجهة نظرهن

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط* الحسابي	الأبعاد
١	موافقة	٠.٦٨	٣.٧٧	أسباب الاغتراب الوظيفي (التنظيمية)
٢	موافقة	٠.٧٦	٣.٤٦	أسباب الاغتراب الوظيفي (الشخصية)
-	موافقة	٠.٦٣	٣.٦٢	الدرجة الكلية لأسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية

* المتوسط من ٥ درجات

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء من وجهة نظرهن، والمتضمنة بعدين في (١٩) عبارة، وقد حصلت على متوسط حسابي عام بلغ (٣,٦٢ من ٥,٠٠)، وبانحراف معياري (٠,٦٣)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣,٧٧ - ٣,٤٦)، وهذه المتوسطات تقع ضمن الفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البعدين جاءت بدرجة موافقة، حيث تأتي أسباب الاغتراب الوظيفي (التنظيمية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٦٨)، أما أسباب الاغتراب الوظيفي (الشخصية) فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وانحراف معياري (٠,٧٦)، والبعدين متقاربان في النتائج.

إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء تُعزى للمتغيرات التالية (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية)؟

الفروق باختلاف متغير المرحلة الدراسية:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء باختلاف متغير المرحلة الدراسية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٠)، وهو على النحو التالي:

جدول رقم (١٠)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية باختلاف المرحلة الدراسية

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
غير دالة	٠.١٥٠	١.٩٢	٠.٨٨	٢	١.٧٦	بين المجموعات	أسباب الاغتراب الوظيفي (التنظيمية)
			٠.٤٦	١٨٧	٨٦.٠١	داخل المجموعات	
غير دالة	٠.٢٣٥	١.٤٦	٠.٨٤	٢	١.٦٨	بين المجموعات	أسباب الاغتراب الوظيفي (الشخصية)
			٠.٥٨	١٨٧	١٠٧.٥٤	داخل المجموعات	
غير دالة	٠.٢٨٤	١.٢٧	٠.٥١	٢	١.٠١	بين المجموعات	الدرجة الكلية لأسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية
			٠.٤٠	١٨٧	٧٤.٧٤	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول رقم (١٠) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية؛ لأسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية وأبعادها الفرعية المتمثلة في أسباب الاغتراب الوظيفي (التنظيمية)، أسباب الاغتراب الوظيفي (الشخصية) باختلاف متغير المرحلة الدراسية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (٠.٢٨٤)، وللأبعاد على التوالي (٠.١٥٠، ٠.٢٣٥)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) أي أنها غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة لأسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية؛ وذلك لما تقدمه إدارة التعليم من اهتمام في التطوير المهني للمديرات في جميع المراحل الدراسية على حد سواء.

الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية:

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الأحساء باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova)؛ وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١١) وهو على النحو التالي:

جدول رقم (١١)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول
أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية باختلاف عدد سنوات الخبرة

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
غير دالة	٠.٢٥٧	١.٣٧	٠.٦٣	٢	١.٢٧	بين المجموعات	أسباب الاغتراب الوظيفي (التنظيمية)
			٠.٤٦	١٨٧	٨٦.٥٠	داخل المجموعات	
غير دالة	٠.١٦٣	١.٨٣	١.٠٥	٢	٢.١٠	بين المجموعات	أسباب الاغتراب الوظيفي (الشخصية)
			٠.٥٧	١٨٧	١٠٧.١٣	داخل المجموعات	
غير دالة	٠.٢٣٤	١.٤٧	٠.٥٩	٢	١.١٧	بين المجموعات	الدرجة الكلية لأسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية
			٠.٤٠	١٨٧	٧٤.٥٨	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول رقم (١١) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لأسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية وأبعادها الفرعية المتمثلة في أسباب الاغتراب الوظيفي (التنظيمية)، أسباب الاغتراب الوظيفي (الشخصية) باختلاف متغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (٠.٢٣٤) وللأبعاد على التوالي (٠.٢٥٧، ٠.١٦٣) وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) أي أنها غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة لأسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس الحكومية؛ وذلك لأن أغلب المديرات تكلف بالإدارة بعد توليها الوكالة في المدرسة لعدة سنوات وهذا يعطيها خبرة كافية بالإدارة، وكذلك توفر الأدلة التنظيمية والإجرائية التي تعتبر مرجعاً لإدارة المدرسة.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

١. منح مديرات المدارس صلاحيات أكثر يدرن فيها العملية التعليمية؛ وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة.
٢. فتح فرص للإيفاد الداخلي أو الابتعاث الخارجي في دراسة الإدارة التربوية لرفع كفاءة مديرة المدرسة، وتحقيق التطوير المهني المنشود.
- ٣- إشراك مديرة المدرسة بعملية صنع القرارات قدر الإمكان.
- ٤- العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن ثم توفير البرامج التدريبية المناسبة، سواءً كانت فنية، أو إدارية، أو تقنية، لتطوير المهارات الإدارية والشخصية.

مقترحات الدراسة

- دراسة حول دور مديرة المدرسة في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى معلمات المدرسة بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة حول علاقة الاغتراب الوظيفي لمديرات المدارس بالانسرب الوظيفي بالمملكة العربية السعودية.
- إجراء المزيد من الدراسات المسحية والتجريبية والنوعية على موضوع أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس، وتناول متغيرات أخرى لم يتم طرحها في هذه الدراسة.

المراجع

- أبو العلا، ليلى محمد حسني. (٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- الأحمدي، عائشة سيف والشاماني، بدور لافي. (٢٠٢١). واقع الاغتراب الوظيفي لدى معلّمات التعليم العامّ بالمدينة المنورة. مجلة التربية في جامعة الأزهر، ٢ (١٩٠)، ٥١٦-٥٥٢.
- إدارة تعليم الأحساء. (١٤٤٣). تعميم الإيفاد الداخلي للمناهج المطورة.
- البريكان، سهاد عبد الرحمن. (٢٠١٦). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة عنيزة. [رسالة جامعية غير منشورة]. جامعة القصيم.
- تقرير اللفظة المعلوماتية الإحصائية للعام الدراسي ١٤٤٤هـ. (٢٠٢٣). إدارة التعليم بمحافظة الأحساء. <https://noor.moe.gov.sa/Noor/login.aspx>
- الثبتي، محمد وادع. (٢٠٠٨). الاغتراب الوظيفي في المنظمات العامة بمدينة جدة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الملك عبد العزيز.
- جليغم، عبدالله سعد. (٢٠١٦). واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاغتراب الوظيفي، الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
- حسني، أحمد جابر. (٢٠١٣). الإحباط الإداري (الأسباب والعلاج). المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الحمداني، ناهدة إسماعيل والصراف، سجي نذير. (٢٠١٢). العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة نينوى. تنمية الرافدين، ٣٤ (١١٠)، ١٦٧-١٨٤.
- حواله، سهير محمد وجستنية، ندى طلال. (٢٠١٩). واقع الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض. العلوم التربوية، ١ (١)، ٣٥٢-٣٩٠.
- خليفة، عبداللطيف محمد. (٢٠٠٣). دراسات في سيكولوجية الاغتراب، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة.

الربيعة، سمية عباس. (٢٠١٥). صناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي وتأثيرهما في الأداء المتميز- دراسة استطلاعية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، العراق.

السعود، راتب سلامة وحسنين، إبراهيم علي. (٢٠١٦). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية "اتجاهات معاصرة". دار الصفاء للنشر والتوزيع.

سليمان، عزة محمد. (٢٠١٨). الاعتراب الوظيفي لدى المعلمين، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، كلية التربية، ٢٤ (٣)، ٩٣٣-٩٦٤.

شاكرا، ورود عامر. (٢٠٢٢). ظاهرة الاعتراب: دراسة في أنواعه وأسبابه، مجلة العلوم القانونية السياسية، ١١ (١)، ٤٢٥-٤٥١.

شتا، السيد علي. (١٩٩٣). نظرية الاعتراب من منظور اجتماعي، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

الشمري، أسماء سحيمان. (٢٠٢٣). الاعتراب الوظيفي لدى معلمات المدارس المضمومة في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، ٣ (٨)، ٤٣٥-٤٦٣.

الصراف، سجي نذير. (٢٠١٣). مسببات الاعتراب المنظمي وعلاقتها ببعض السمات الشخصية للعاملين في مديرية تربية محافظة نينوى، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الموصل.

صلاح الدين، نسرین صالح، الجبائية، رحمة سعيد والفهدى، راشد سليمان. (٢٠٢٠). بنية الاعتراب الوظيفي ومستواه لدى المعلمين بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية، ٧ (٣)، ٥٥٤-٦١٦.

الصلال، أملاك سليمان والشايح، علي صالح. (٢٠٢١). مستوى الاعتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٩ (١)، ١٢٩-١٥٤.

عبدالله، فايزة خير الله وعبدالله، عادل خير الله. (٢٠٢٠). ظاهرة الاعتراب الوظيفي أسبابها وطرق علاجها في المؤسسات التعليمية في الكويت، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٧ (٣٧)، ١٣٩-٢٠٤.

العسال، رنا محمد. (٢٠٠٩). الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارسهم، [رسالة دكتوراه منشورة]، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

العصيمي، سراج عائض. (٢٠١٥). مستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في مكة المكرمة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.

عليان، هشام عبدالله. (٢٠١٨). مدى توافر مسببات الاغتراب الوظيفي في المنظمات العامة - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية تربية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨ (١)، ١٣-٣٦.

عواد، ميساء جمال. (٢٠١١). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء الموظفين في المجلس التشريعي الفلسطيني في مدينة رام الله. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس: فلسطين.

غيث، نرفانا عبدالرحمن والحارثي، رشا عبدالعزيز. (٢٠١٩). أثر الاغتراب الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على المعلمات في المناطق النائية بمحافظة الطائف. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، (٤)، ١٩٠-٢٤٠.

فضالة، عبدالرحيم محمد (٢٠١٠)، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.

القرني، محمد عايض. (٢٠١٩). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس بمحافظة بلقرن، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، ٣٨ (١٨٢)، ٥٥٧-٦١٢.

كنعان، حمود صالح. (٢٠١١). تحديد العوامل المفسرة للعلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي. مجلة العلوم الاجتماعية، ٣٩ (١)، ١٥-٥٩.

المحمداوي، حسن إبراهيم. (٢٠٠٧). العلاقة بين الاغتراب والتوافق النفسي للجالية العراقية في السويد، (رسالة دكتوراه منشورة)، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.

المطرفي، شعيل بن بغيث. (٢٠٠٥). الاغتراب وعلاقته بالأداء: دراسة مسحية على العاملين بالإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المطيري، عزيزة مفرح فرحان. (٢٠١٦). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، مجلة التربية-كلية التربية-جامعة الأزهر، ٣(١٦٨)، ٤٦٥-٥١٢.

المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح. (٢٠٠٧). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة.

منتصر، هالة علي. (٢٠٢٣). المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٧ (٢)، ٣٥٧-٤٥٨.

هنطش، عصام محمود والسيد أحمد، إبراهيم جابر. (٢٠١٩). إدارة الضغوط ومعادلة التوترات، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

وزارة التعليم. (١٤٤٣). لائحة تقويم الطالب. <https://2u.pw/eE1W9s>

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (١٤٤٢). لائحة الوظائف التعليمية.

<https://www.hrsd.gov.sa/knowledge-centre/decisions-and-regulations/regulation-and-procedures/795476>

Farahbod, F & Azadehdel, M & Chegini, M & Ashraf, A. (2012). Work Alienation Historical Backgrounds, Concepts, Reasons and Effects. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(8),8408-8415.

Dhillon, Mandeep. (2019). Alienation among School Teachers In Relation To Job Satisfaction and Self-Esteem. *International Journal of Arts Humanities and Social Sciences Studies*, 4 (8), 74- 80.