

## مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة

أملاك سليمان إبراهيم الصلال

جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية  
malaksallal@hotmail.com

علي صالح الشايح

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

استلام البحث: ٢٠٢٠/٤/٢١ مراجعة البحث: ٢٠٢٠/٤/٣٠ قبول البحث: ٢٠٢٠/٥/١١ DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.1.9>

### الملخص:

هدف البحث التعرف إلى مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في المرحلة الثانوية بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية باختلاف بعض المتغيرات، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٩٢) قائد وقائدة من قادة المرحلة الثانوية في مدينة بريدة، واستخدمت الباحثة مقياس بلونر (Blauer,1962) للاغتراب الوظيفي مع إجراء تعديلات عليه، وتم تطبيقه على العينة بعد التأكد من صدقه وثباته، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى القادة جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٢,٦٢)، ونسبة مئوية (٥٢٪)، وقد حصل بعد فقدان السيطرة على الترتيب الأول من بين أبعاد المقياس، وبمتوسط حسابي (٢,٩٩)، ونسبة مئوية (٦٠٪) وبدرجة تحقق متوسطة، تلاه في الترتيب بعد اللامعيارية، بمتوسط حسابي (٢,٧٧)، ونسبة مئوية (٥٥٪)، ودرجة تحقق متوسطة، وفي الترتيب الثالث جاء بعد العزلة، بمتوسط حسابي (٢,٥٧)، ونسبة مئوية (٥١٪)، ودرجة تحقق ضعيفة، واحتل بعد فقدان المعنى الترتيب الرابع والأخير، بمتوسط حسابي (٢,١٦)، ونسبة مئوية (٤٣٪)، ودرجة تحقق ضعيفة. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة البحث لمستوى الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت الفروق لصالح الذكور على الدرجة الكلية، وعلى بعدي فقدان السيطرة واللامعيارية، في حين لم تكشف النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة على الدرجة الكلية وعلى أبعاد الأداة باستثناء بعد فقدان السيطرة، حيث كانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة أقل من (٥) سنوات، مقابل أصحاب الخبرة من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات.

الكلمات المفتاحية: الاغتراب؛ الاغتراب الوظيفي؛ العزلة؛ فقدان المعنى.

### المقدمة:

ازداد اهتمام الباحثين خلال النصف الثاني من القرن العشرين بدراسة الاغتراب كظاهرة انتشرت بين الأفراد في المجتمعات المختلفة، وربما يرجع ذلك إلى ما لهذه الظاهرة من دلالات قد تعبر عن أزمة الإنسان المعاصر ومعاناته وصراعاته الناتجة عن تلك الفجوة الكبيرة بين تقدم مادي يسير بمعدل هائل السرعة، وتقدم قيمي ومعنوي يسير بمعدل بطيء وكأنه يتقهقر إلى الوراء الأمر الذي أدى بالإنسان إلى الشعور بعدم الأمن والطمأنينة حيال واقع الحياة في هذا العصر، بل وربما النظر إلى هذه الحياة وكأنها غريبة عنه، أو بمعنى آخر الشعور بعدم الانتماء إليها، ولعل ذلك يبرر انتشار مفهوم الاغتراب في الموضوعات التي تعالج مشكلات الإنسان المعاصر، بل أصبح من المؤلفين في الوقت الراهن بصورة متزايدة أن نسمع عن تفسير الحياة في عصرنا الحالي من خلال مفهوم الاغتراب (نعيسة، ٢٠١٢).

إن الفرد حين يغترب من جميع النواحي نفسياً واجتماعياً وعضوياً، وهو لا يملك سوى ذاته يتمركز عليها ويلتصق بها وأنه يعجز عن استثمار إمكاناته وقدراته ومواهبه ولا يستطيع أن يحقق ذاته، لذلك يمكن اعتبار الاغتراب الوظيفي قضية بالغة الأهمية لكونها أزمة من أزمات الإنسان (الكنعان، ٢٠١٣).

ولقد اهتم علماء النفس والاجتماع بظاهرة الاغتراب رغم حداثة فتعتها نظرية العقد الاجتماعي المصدر الأساسي لمفهوم الاغتراب في مجال الفلسفة، وفكرتها أن قيام مجتمع مدني يستلزم تنازل بعض الأفراد عن بعض أو كل حقوقهم للمجتمع أو السلطة بحثاً عن الأمن الاجتماعي، ويعتبر هيجل من أوائل المفكرين الذين استخدموا مصطلح الاغتراب على نحو منهجي ومفصل، حيث رأى أنه يوجد انفصال متأصل في وجود الإنسان كفاعل وكموضوع لأفعال الآخرين (أبو الهيجاء، عباس، ٢٠١٣).

أما كارل ماركس فيعتبر في مقدمة من تناولوا الاغتراب لاعتباره ظاهرة اجتماعية تاريخية سواء من حيث نشأتها أم تطورها، وقد تدرج حتى وصل إلى فكرته الأساسية عن الاغتراب وهي اغتراب الإنسان عن العمل من خلال فهمه للنظام الاقتصادي، وتناول ماركس الاغتراب الذي يصاحب العمليات الإنتاجية من أربع زوايا هي: اغتراب العامل عن نتاج عمله، واغتراب العامل عن عمله، واغتراب العامل عن نفسه، واغتراب العامل عن الآخرين (أبوسمره وآخرون، ٢٠١٤).

وفي العصر الحديث تناولت العديد من الدراسات ظاهرة الاغتراب الوظيفي حيث يرى (الصرابرة، ٢٠٠٥) أن الاغتراب ينشأ بسبب التنظيم وعوامله المختلفة التي من شأنها تعريض الأفراد للعديد من العقبات والمواقف التي من قدراتهم وقابليتهم في إشباع ما يطمحون إليه، فيواجهون الفشل وخيبة الأمل، ثم عدم الارتياح النفسي والبدني والمهني وبالتالي الإجهار والتوتر الوظيفي الذي يقود للاغتراب الوظيفي، ويكون بأشكال متعددة ينطوي على العناصر السلبية والتخريبية مما يجعله من أخطر الظواهر التي تواجه الأفراد في التنظيمات المعاصرة.

وحيث أن قطاع التعليم من القطاعات الهامة والحيوية والذي يعتبر أساس نهضة أي مجتمع ونظراً لأهمية دور القيادة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية حيث يعتبر القائد الشخصية الأكثر أهمية وتأثيراً في المدرسة فهو الشخص المسؤول عن جميع الأنشطة الحاصلة في المدرسة ومحيطها، فسوف تركز هذه الدراسة على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس.

وتعد ظاهرة الاغتراب الوظيفي بصورها وملامحها المتعددة أحد أهم وأخطر الظواهر التي تصيب العاملين في المؤسسات الحكومية لتدل على مرور المؤسسة بأزمة حقيقية تهدد نجاحها وتميزها وبالاستناد إلى الدراسات السابقة فقد أكدت دراسة (حوالة وجستينة، ٢٠١٩) أن مستوى تحقق أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض جاء بمستوى متوسط.

ومن بين الدراسات كذلك دراسة (غيث، والحارثي، ٢٠١٩) خلصت إلى أن مستوى الاغتراب لدى المعلمات في المناطق النائية جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك تأثير سلبي للاغتراب بأبعاده الأربعة على سلوك المواطنة التنظيمية، وأيضاً دراسة (Verma, 2017) كشفت أن المعلمين في المدارس الحكومية شعروا بالغيرة عن العمل أكثر من المعلمات في المدارس الحكومية.

أما على مستوى القيادات والمسؤولين فقد أشار القريوتي والشورطي (٢٠١٦) بأن درجة الأمن الوظيفي لدى قائدي المدارس الخاصة في الزرقا من وجهة نظرهم متوسطة وكانت درجة الاغتراب منخفضة، وكذلك دراسة (الرقب والشورطي، ٢٠١٧) أشارت إلى أن مستوى الاغتراب التنظيمي لدى قادة المدارس في عمان كان منخفضاً، وأكدت دراسة (أبو الهيجاء، ٢٠١٣) أن مظاهر الاغتراب لدى المرشدين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة منخفضة.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى تأثير الاغتراب الوظيفي على الأفراد العاملين في المنظمة في العديد من المجالات كدراسة (الرقب والشورطي، ٢٠١٧) التي أشارت لوجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة الملل الوظيفي ومستوى الاغتراب الوظيفي، ودراسة (Awang, 2017) التي توصلت إلى أن هناك علاقة طردية بين الاغتراب الوظيفي والتوتر المرتبط بالوظيفة.

وقد توصلت عدد من الدراسات أنه توجد علاقة عكسية بين الاغتراب وعدد من المتغيرات فقد أظهرت دراسة القريوتي والشورطي (٢٠١٦) وجود علاقة ارتباطية عكسية بين درجة الأمن الوظيفي والاغتراب، وكذلك دراسة (غيث، والحارثي، ٢٠١٩) توصلت إلى أن هناك تأثير سلبي للاغتراب الوظيفي على سلوك المواطنة، ودراسة (العزاوي، ٢٠١٠) التي أشارت لوجود علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي والانتاج العلمي، ودراسة (Erdem, 2014) توصلت لعلاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي وجودة الحياة، وأيضاً أشار (Çetinkanat & Kösterelioglu, 2016) لوجود علاقة عكسية بين جودة الحياة والاغتراب الوظيفي.

#### مشكلة البحث:

قد يواجه قادة المدارس العديد من المشاكل الإدارية والتنظيمية نظراً لطبيعة عملهم ووجودهم كحلقة وصل بين المعلمين والإدارة التعليمية، مما يولد لديهم شعور بالضغوط النفسي والعزلة والاغتراب عن التنظيم، وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الاغتراب التنظيمي لها آثار سلبية على تؤثر سير العمل حيث كلما شعر الشخص بأنه غريب عن بيئة عمله قل أدائه وانتمائه، وجاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي من خلال أسئلة الدراسة التالية:

## أسئلة البحث:

١. ما مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة تعزى لمتغيرات (الجنس - سنوات الخبرة)؟

## أهداف البحث:

١. التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة.
٢. الكشف عن الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة تبعاً لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة.
٣. تقديم مقترحات تسهم في خفض مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة.

## أهمية البحث:

تحددت أهمية الدراسة بما يلي:

١. قد تثرى المكتبات العربية بشكل عام والسعودية بشكل خاص وتشكل بداية لدراسات وأبحاث أخرى.
٢. تساعد على إثراء جانب مهم من مجالات الدراسات النفسية والاجتماعية وهو الاغتراب الوظيفي لدى عينة من قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة.
٣. توجه انتباه المسؤولين في وزارة التعليم لوضع خطط وبرامج للحد من الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس من أجل رفع شعورهم بالتفاؤل والذي يساهم بدوره في تعزيز الكفاءة الذاتية لديهم.
٤. وسبب اختيار الباحثة هذه الدراسة هو أهمية الشعور بالانتماء الوظيفي وتأثيره على العمل في الميدان التعليمي من خلال التعرف على مستوى الاغتراب لدى قادة المدارس لتوضيح المشاكل التنظيمية التي تواجههم وتدارك ما يترتب عليها من نتائج سلبية.

## حدود البحث:

- حدود موضوعية: الكشف عن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس (بأبعاده: فقدان السيطرة/فقدان المعنى/فقدان المعايير/الانعزال الاجتماعي).
- حدود مكانية: تقتصر الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة.
- حدود بشرية: قائدي وقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة.
- حدود زمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٠-١٤٤١هـ

## مصطلحات البحث:

الاغتراب الوظيفي: "شعور الموظف بالغربة في موقع عمله، إذ يفقد الانتماء الوظيفي والتنظيمي بسبب الانغماس في البيروقراطية والشعور بعدم الرضا وافتقاد الموظف للتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وقصور العلاقات الإنسانية." (الحمدة، ٢٠٠٤). أو هو "ظاهرة سلبية تنتاب العامل أثناء العمل وتجعله يفقد الانتماء بالوظيفة التي يعمل بها ويشعر بالعزلة وعدم الارتباط بعمله وبالأخرين" (عبد السلام، ٢٠١٠). وهو "انفصال الفرد العامل عن ذاته، وعن العالم الخارجي انفصلاً يصبح معه الفرد العامل غير قادر على الانسجام لا مع نفسه، ولا مع محيط المنظمة أي يصبح الفرد العامل مغترباً عن ذاته وعن الوظيفة أو العمل أو جماعة العمل والمنظمة، وهذا ما يؤدي إلى مخاطر الاغتراب التنظيمي المختلفة" (حافظ، ٢٠١٥).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه ظاهرة سلبية يشعر فيها قادة المرحلة الثانوية بمدينة بريدة بفقدان السيطرة أو العجز والعزلة الاجتماعية واللامعنى وفقدان المعايير، فتجعله غير قادر على الانسجام مع محيطه، ويفقد الانتماء للمدرسة وإدارة التعليم التي يعمل بها.

قادة المدارس الثانوية: وتعرفهم الباحثة إجرائياً بأنهم الأشخاص المكلفين من قبل إدارة التعليم في منطقة القصيم لقيادة المدرسة تربوياً وتعليمياً لتحقيق الأهداف المنشودة.

## الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية وكان من أهمها ما يلي:

- دراسة حوالة وجستينة (٢٠١٩) والتي هدفت إلى التحقق من أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض. وقد استخدم المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٧٤٤) معلمة ممن تم استرجاع الاستبانة منهم، وكشفت الدراسة أن مستوى تحقق أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض من خلال أبعاده الخمسة جاءت (٤) أبعاد بمستوى متوسط بالترتيب

التالي: العجز، فقدان المعنى، التمرد، اللامعيارية وأن مستوى تحقق أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض من خلال أبعاده الخمسة جاءت (٤) أبعاد بمستوى متوسط بالترتيب التالي: العجز، فقدان المعنى، التمرد، اللامعيارية بينما جاء بعد العزلة بمستوى ضعيف، وأن هناك فروق لصالح نوع رياض الأطفال الأهلية، وكذلك فيما يتعلق بمستوى تعليم المعلمات لصالح البكالوريوس، وكذلك هناك فرق لمتغير سنوات الخدمة حيث ظهر الاغتراب لدى من خدمتهن أقل من (١٠) سنوات .

- وهدفت دراسة غيث والحارثي (٢٠١٩) لمعرفة أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده (فقدان القوة، والسيطرة، وفقدان المعنى، وفقدان المعايير/ والتقييم الذاتي) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات القرى النائية بمحافظة الطائف، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (١٩٧) معلمة في (٢٣) مدرسة من مدارس التعليم العام بمراحلها الثلاث وقد أسفرت النتائج عن أن مستوى الاغتراب لدى المعلمات في المناطق النائية جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أن سلوك المواطنة لدى المعلمات جاء بدرجة عالية، وأن هناك تأثير سلبي للاغتراب بأبعاده الأربعة على سلوك المواطنة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المعلمات تجاه الاغتراب الوظيفي تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي.
- وتقصدت دراسة الرقب والشورطي (٢٠١٧) درجة الملل الوظيفي وعلاقتها بمستوى الاغتراب التنظيمي لدى مديري المدارس في عمان، وقد استخدمت منهج وصفي ارتباطي، وأداة البحث تكونت من استبيانين الأولي تقيس درجة الملل الوظيفي والثانية مستوى الاغتراب التنظيمي تكونت من جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (١٧٤) قائد وقائدة، وأظهرت أن مستوى الاغتراب التنظيمي كان منخفضاً، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي ونوع المدرسة، ووجدت علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة الملل الوظيفي ومستوى الاغتراب الوظيفي.
- وأوضح أوانج (Awang, 2017) أثر اغتراب العمل في التوتر المرتبط بالوظيفة وعبء العمل الزائد وجهد العمل، وقد استخدم الدراسة المنهج الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٣٦٧) أكاديمي، أثبتت النتائج أنه من أجل تعزيز جهد العمل في الجامعة، يجب إزالة أو تقليل توتر العمل والتوتر المرتبط بالوظيفة وعبء العمل الزائد، إضافة الى اغتراب العمل يؤثر تأثيراً متداخلاً في التوتر المرتبط بالوظيفة وعلاقات العمل الزائدة والجهد.
- وبين فيرما (Verma, 2017) الفارق القائم بين غربة عمل معلمي المدارس الابتدائية في المدارس الخاصة والحكومية وبين غربة عمل المعلمين والمعلمات بشكل عام، وقد استخدم المنهج المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت العينة من (١٢٠) معلماً (٦٠) مدرساً في المدارس الخاصة و(٦٠) معلماً في المدارس الحكومية). وكشفت أن المعلمين في المدارس الحكومية شعروا بالغربة في العمل أكثر من المعلمات في المدارس الحكومية. وأنه من بين سبعة أبعاد للاغتراب عن العمل، وجد أن الشعور بعدم الانتماء، والعزلة، وعدم المعنى هو الغالب بين معلمي المدارس الابتدائية مقارنة بالأبعاد الأخرى.
- وذكرت دراسة القربوتي والشورطي (٢٠١٦) والتي هدفت إلى تقصي درجة الأمن الوظيفي وعلاقتها بمستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث مكونة من استبيانين للأمن الوظيفي والأخرى للاغتراب الوظيفي وتكونت العينة من (١٢٤) قائداً وقائدة تم اختيارهم بشكل عشوائي، وخلصت إلى أن درجة الاغتراب منخفضة ووجود فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير والدكتوراه والحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين، ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين درجة الأمن الوظيفي والاغتراب.
- وتناولت دراسة كل من جيتن كنان وكوستريل أوغلو (Çetinkanat & Kösterelioglu, 2016) العلاقة بين جودة الحياة العملية وغربة العمل لدى المعلمين، واستخدمت المنهج الارتباطي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٤٢٦) معلم، وأظهرت أن المعلمين يشعرون بالغربة في المدرسة، بالإضافة لاكتشاف علاقات سلبية وهامة بين جميع الأبعاد الفرعية لجودة حياة العمل والأبعاد الفرعية لغربة العمل.
- وقامت كل من تخة ومزياني (٢٠١٥) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى عمال المديرية الولائية للتجارة بورقلة، واستخدم الباحث منهج وصفي استكشافي، ومقياسين للاغتراب الوظيفي ومركز الضبط، وطبقت أسلوب الحصر الشامل للمجتمع المكون من (١٣٠) عاملاً وأظهرت النتائج شعور عمال المديرية ذوي الضبط الداخلي بمستوى منخفض من الاغتراب الوظيفي، بالإضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في السن والأقدمية ونوع الوظيفة.
- وهدفت دراسة إيردم (Erdem, 2014) إلى تحديد مستوى جودة حياة معلمي المدارس الابتدائية (QWL) للتنبؤ بغربة العمل وقد استخدم المنهج الارتباطي ونموذج المسح العائلي لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٣٤٦) معلم، وتوصلت إلى وجود علاقة سلبية كبيرة بين أبعاد الاغتراب الوظيفي(العجز، واللامعنى) وأبعاد جودة الحياة (البيئة الديمقراطية، والتكامل الاجتماعي، والاندماج الاجتماعي) حيث يؤثر تطوير البيئة الديمقراطية في المدارس في خفض مستوى الاغتراب الوظيفي بأبعاده(عدم المعنى، والعزلة).
- وأجرى أبو الهيجاء (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التعرف على مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى المرشدين التربويين من وجهة نظرهم، وقد استخدم منهج وصفي تحليلي، ومقياس مطور للاغتراب من قبل الباحثة، وتكونت العينة من (٢٥٠) مرشداً ومرشدة، وكشفت أن مظاهر الاغتراب لدى

المُرشدِين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة منخفضة وكان أعلاها فقدان المعايير و أقلها مجال فقدان السيطرة، وتوجد فروق في مظاهر الاغتراب الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي.

- وبين الكنعان (٢٠١١) في دراسته العلاقة بين المستوى التنظيمي المتمثل في الموقع التنظيمي الذي يحتله الموظف ومستوى الإغتراب الوظيفي، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٨) متدرجاً من متدربي معهد الإدارة العامة بالرياض، وتوصلت إلى اختلافات في مستوى الاغتراب الوظيفي باختلاف المستوى التنظيمي.
- وتناولت دراسة العزاوي (٢٠١٠) أثر الاغتراب الوظيفي على الإنتاج العلمي "دراسة حالة في الجامعات الأردنية"، على عينة قصدية تتكون من (٣٨) أكاديمياً ممن تقدم بنتجابه العلمي للمشاركة في جائزة أفضل باحث مقيم في الجامعات الأردنية بين عامي (٢٠٠٧ و ٢٠٠٨)، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستبانة لقياس المتغيرات لقياس مظاهر الاغتراب والإنتاجية العلمية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط سلبية متوسطة بين مظاهر الاغتراب والإنتاج العلمي ووجود تأثير متوسط الشدة للمتغير المستقل في التابع إذ يتأثر بالعوامل الشخصية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة اشتراكها في دراسة مظاهر وأبعاد الاغتراب الوظيفي واختصاصها بالمجتمع التربوي باختلاف مستوياته في غالبيتها كما هو مجتمع هذه الدراسة، واختلفت في طريقة تناولها حسب تأثير الاغتراب الوظيفي على بعض المتغيرات محل الدراسة ففي دراسة الكنعان (٢٠١١) تناولت مدى تأثير الاغتراب على العاملين حسب المستوى التنظيمي، وأما دراسة أوانج (Awang, 2017) تناولت تأثيره على التوتر المرتبط بالعمل، وأما دراسة القربوتي والشورطي (٢٠١٦) تناولت علاقة الاغتراب بالأمن الوظيفي، وأما دراسة جيتن كنان و كوستريل أوغلو (Çetinkanat & Kösterelioglu, 2016) تناولت علاقة الاغتراب بجودة حياة العمل، أما في دراسة العزاوي (٢٠١٠) تناولت أثر الاغتراب على الإنتاج العلمي، وأما دراسة غيث والحارثي (٢٠١٩) فتناولت أثره على سلوك المواطنة التنظيمية؛ واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الرقب والشورطي (٢٠١٧) في عينة الدراسة واختلفت مع باقي الدراسات، ومن حيث الأبعاد فإن الدراسات قد اختلفت وتباينت من حيث العدد واتفقت دراسة غيث والحارثي (٢٠١٩) مع الدراسة الحالية في اعتمادها للأبعاد التالية: العجز، أو فقدان السيطرة، وفقدان المعايير، والعزلة، واللامعنى.

#### الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري مفهوم الاغتراب الوظيفي لدى العديد من الباحثين وأبعاده المتمثلة في العجز، واللامعنى، والعزلة، واللامعيارية، بالإضافة إلى أهم النظريات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي والعوامل التي تؤدي لظهور الاغتراب الوظيفي في المنظمة سواء الخاصة بها أو بالعاملين بها، وسبل مواجهة الاغتراب الوظيفي.

#### مفهوم الاغتراب:

لقد ازداد اهتمام الباحثين خلال النصف الثاني من القرن العشرين بدراسة الاغتراب كظاهرة انتشرت بين الأفراد في المجتمعات المختلفة، وربما ويرجع ذلك إلى ما لهذه الظاهرة من دلالات قد تعبر أزمة الإنسان المعاصر ومعاناته وصراعاته الناتجة من تلك الفجوة الكبيرة بين تقدم مادي يسير بمعدل هائل السرعة، وتقدم قيمي ومعنوي يسير بمعدل بطئ الأمر الذي أدى بالإنسان إلى النظر هذه الحياة وكأنها غريبة، أو بمعنى آخر الشعور بعدم الانتماء إليها (الشيخ خليل، ٢٠٠٢).

وقد عرف (موسى، ٢٠٠٢) الاغتراب الوظيفي هو شعور الفرد بانفصاله عن ذاته وقيمه ومبادئه ومعتقداته وطموحاته وينعكس ذلك من خلال إحساس الفرد بعدم الفاعلية، وأكد كل من (الكنعان، ٢٠٠٧) و(القبان، ٢٠٠٨) أن الاغتراب الوظيفي هو ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة ومستوى الاندماج الذي قد يكون نفسياً أو فكرياً أو مهنياً.

ويتفق (الحمد، ٢٠٠٤) و(عبد السلام، ٢٠١٠) و(شيات، ٢٠١٢) بأن الاغتراب الوظيفي هو شعور الفرد بعدم الانتماء الوظيفي والتنظيمي للمنظمة أو جماعة العمل، كما عرف (حافظ، ٢٠١٥) الاغتراب بأنه وعي الفرد بالصراع القائم بين ذاته وبين البيئة المحيطة به والمحيط له، بصورة تتجسد في الشعور بعدم الانتماء، والسخط، والقلق، والعداونية، وما يصاحب ذلك من سلوك ايجابي، أو الشعور بفقدان المعنى، واللامبالاة، ومركزية الذات والانعزال الاجتماعي وما يصاحبه من أعراض إكلينيكية. (عبد المختار، ١٩٩٨).

#### مظاهر الاغتراب الوظيفي (أبعاده):

يعتبر (Siman, 1959) من أوائل علماء الاجتماع الذين نقلوا الاغتراب من المفاهيم إلى الأبعاد وهي: العجز أو انعدام القوة، اللامعنى، العزلة الاجتماعية، اللامعيارية، الاغتراب عن تحقيق الذات. واتفق معظم الباحثين (أبو الهيجاء، ٢٠١٣) و(بن زاهي ونور الدين، ٢٠١٠) و(الرقب والشورطي، ٢٠١٦) و(العزاوي، ٢٠١٠) و(الكنعان، ٢٠١١) على هذه الأبعاد بينما أضافت دراسة (حوالة وجستينة، ٢٠١٩) بعد التمرد وزادت عليها (تخة ومزياني، ٢٠١٥) التشيؤ اللاهدف.

## ١. فقدان السيطرة (العجز):

أن العجز يقصد به افتقاد الفرد القدرة على التحكم في المنظمة التي يعمل بها، حيث يتوقع الفرد في هذه الحالة أن سلوكه لن يأتي بالنتائج المرجوة منه، وأنه لا تأثير له في مستقبل المنظمة (تاميدي، ٢٠١٣) وعرفه (المطرفي، ٢٠٠٥) بشعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير (ليست لديه القدرة) على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، فالفرد المغترب 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.

## ٢. اللامعنى:

وتعني شعور الفرد بأنه يفتقر إلى مرشد أو موجه للسلوك، ويشعر الفرد بالفراغ الهائل نتيجة لعدم توافر أهداف أساسية تعطي معنى لحياته وتحدد اتجاهاته وتستقطب نشاطاته، وأيضاً عدم قدرة الفرد على فهم ما يدور حوله من فعاليات تنظيمية وعلاقة ما يكلف بالقيام به من مهام بأهداف المنظمة التي يعمل بها.

## ٣. العزلة الاجتماعية:

وهي إحساس الفرد بالوحدة في محيط عمله، ومحاولته الابتعاد عن العلاقات الوظيفية أو الاجتماعية السائدة في محيط عمله، وعندها يشعر الفرد بأن اتساق القيم التي يخضع لتأثيرها أصبحت نسبية ومتناقضة وغامضة ومتغيرة باستمرار وبسرعة، وأن علاقته الاجتماعية لا تحقق له ذاته وتتجه تبعاً لذلك إلى العزلة والنفور عن الذات.

## ٤. اللامعيارية:

وتعني شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة، وأنه بحاجة لها لإنجاز الأهداف، وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه ويحدث ذلك عندما يشعر الطالب بعدم وجود ضوابط ومعايير وقيم واحدة للموضوع الواحد، فيصطدم بوجود القيم ونقيضها، فتحدث الفجوة بين الغايات والوسائل، فيشعر الفرد بضياغ القيم والمعايير.

## نظريات الاغتراب الوظيفي:

## ١. نظرية اغتراب الشباب عند "كينستون":

عرض كينستون ١٩٦٥ نظريته عن اغتراب الشباب في كتابه "اغتراب الشباب في المجتمع الأمريكي" حيث بين أن الاغتراب يحدث في كل المجتمعات باختلاف أنماطها الثقافية والسياسية والاجتماعية، فنظرية الاغتراب تحمل معاني تشاؤمية ولا يتحدد وجود الاغتراب بعوامل محددة، لو زالت هذه العوامل زال معه الاغتراب (Keniston, 1965).

## ٢. نظرية أزمة الهوية عند "أريكسون":

إن الهدف الأساسي لنظرية أريكسون هو اهتمام النظرية بتطور هوية الأنا، ويرى أن فترة المراهقة حاسمة في نمو هوية الأنا لدى الفرد حيث عندما يكون لدى الفرد المراهق هدفاً مركزياً محدداً فإن ذلك يعطيه إحساساً بالتوحد، فتحدد هويته ويدخل مرحلة الألفة والانتماء لأن عدم تحديد الهوية للمراهق وعدم توحيده يؤدي بالفرد إلى الشعور بالاغتراب (Erikson, 1968).

## العوامل التي أدت لظهور الاغتراب الوظيفي:

وتنقسم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي إلى قسمين:

## ١. عوامل تعود إلى المنظمة.

## ٢. عوامل تعود إلى العاملين في المنظمة.

## عوامل تعود إلى المنظمة:

يوجد عدد من العوامل التي تعود على المنظمة في ظهور الاغتراب الوظيفي واتفق عليها العديد من الباحثين (أبوسن، ١٩٩١) و(بحري، ٢٠٠٩) و(السباعي وآخرون، ١٩٩٦) و(العيسوي، ١٩٩٧) و(عنوز، ١٩٩٩) و(الغمري، ٢٠٠٢) و(الكبيسي، ٢٠٠٤) و(المطرفي، ٢٠٠٥).

١. الخلل في تقارير كفاية الأداء: تتأثر تقارير الأداء للعاملين بالأهواء الشخصية، نظراً لاعتمادها على التقديرات الفردية للرؤساء فهي لا تعتمد أساساً موضوعي وهذا يؤدي إلى خلل في العلاقات الوظيفية بين العاملين والإدارة.

٢. ضعف الفاعلية الإدارية في هذه المؤسسات: وهذا يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على أداء المطلوب منها، وهذا يتطلب إعادة بنائها على مبادئ الإدارة السلوكية، لتتحمل كافة مسؤولياتها وتجاري التطور التقني السريع من خلال السماح لكل موظف بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر به وتتعلق بعمله.

٣. المكنتة والأتمتة: وذلك نتيجة لهيمنة الأتمتة، وأجهزة الحاسوب، والأجهزة الإلكترونية على العمل اليومي، فظهر هذا الخطر التكنولوجي وكأنه مهدد للعلاقات الإنسانية ومثير للأمراض والمشاكل النفسية والاجتماعية، فبعد أن كان الحرفيون والمهنيون والإداريون سادة على أجهزتهم ومكاتبهم، أصبحوا خدماً لها خاضعين لإرادتها.

٤. اتساع حجم المنظمة: من الآثار السلبية على العاملين ازدياد حجم المؤسسة فهو يؤدي إلى تشتت جهود الرؤساء، فيشعر العاملون أن الاشراف عليهم من قبل الرئيس المباشر أو من ينوب عنه ضعيفة، مما قد يؤدي إلى تساوي المجتهد بغيره من العاملين، ويسهم هذا في أن يسود شعور بعدم العدالة بين العاملين في المنظمة، وبالتالي الإهمال واللامبالاة وعدم الرضا عن العمل بمعنى الاغتراب الوظيفي.
٥. ضعف نظام الحوافز: يعتبر من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي عدم وضوح نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية بين الموظفين ورؤساء المنظمة، ويتأثر مستوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام بغياب الحوافز لاسيما أن هناك عدداً من النظريات والدراسات التي سعت إلى معرفة العلاقات بين الاغتراب الوظيفي والحوافز، فترى مثلاً مدرسة العلاقات الإنسانية أن الموظف السعيد هو موظف منتج، وعموماً قد لا يكون الاغتراب ناتج من العمل بذاته بل قد يكون ناتج عن الظروف المحيطة بالعمل والزملاء وبيئة العمل ونوعية الخدمات.
٦. عدم ظهور دور الموظف أو العامل في المؤسسة: قد يتعرض العامل لعدد من المواقف داخل المنظمة التي يشعر من خلالها أن دوره في المؤسسة التي يعمل بها أصبح مهدداً من خلال بعض العاملين بالغاء دوره، أو التقليل من أهميته، بقصد أو بدون قصد، فإن ذلك من شأنه أن يعرض العامل لمجموعة من مثيرات الانفعال التي تنتابه مثل الخوف والغضب والضييق، هذه العمليات الفسيولوجية من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم، ومن ثم تساعد على الشعور بالاغتراب العامل.
٧. الاحتفاظ بالمعلومات: إن من أخطر الآثار السلبية في مواقع العمل الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للعاملين والصف الثاني من القيادات، وكذلك وجود القيادات والمشرفين والعاملين وأصحاب الخبرات الطويلة في العمل ممن يحتفظون بمعلوماتهم ولا يقومون بدورهم التدريبي لمن يعملون معهم، وقد يكون السبب وراء الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات خوف صاحب الخبرة من الاستغناء عن خدماته أو نقله إلى مكان آخر، إذا وجد من يقوم بعمله، وقد أثبتت جميع التجارب الميدانية، أن كل النظم والقوانين والفلسفات لم تنجح في علاج هذه المشكلة وتغيير هذا السلوك.
٨. العمل في مواقع منفصلة: إن العمل في أماكن منفصلة لمنظمة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى شعور العاملين بعدم المساواة نتيجة لوجود مميزات لبعض المواقع لا تتوفر للبعض مثل الحوافز والبدلات و أوقات وساعات العمل، وكذلك وجود بعض الجوانب السلبية في الأماكن التي تبعد عن الإدارة المركزية مثل عدم ملائمة ظروف العمل (التهوية والإضاءة والحرارة...)، وعدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة بنفس درجة أقرانهم الموجودين في الموقع الرئيسي أو الفروع القريبة منه.
٩. المنافسة الشديدة بين العاملين داخل المؤسسة: غالباً ما تكون المنافسة بين العاملين في المنظمة الواحدة في صالح العمل مالم تتجاوز القواعد الصحيحة، والتي تتمثل في بذل الجهود في الحصول على أكبر استفادة مادية ومعنوية ممكنة من المنظمة، لكن إن خرجت المنافسة بين العاملين عن هذه القواعد كأن يتبع العاملون بعض الأساليب غير المشروعة للوصول إلى مكاسب لا يستحقونها، فإن ذلك من شأنه أن يدفع العاملين الشرفاء إلى اليأس من الوصول للمكاسب التي يريدونها، ومن ثم تنخفض معدلات أدائهم فيستسلمون لليأس ومشاعر الإحباط من شأنه أن يؤدي إلى اغترابهم وظيفياً عن الوزارة أو المؤسسة التي يعملون بها.
١٠. ضعف مستوى التدريب: عندما يشعر الفرد بوجود مشكلة أو أكثر يستلزم حلها أو رغبة في إشباع حاجة فإنه يحاول حلها عن طريق التعليم والتدريب من أجل رفع كفاءته في العمل والتفكير والانجاز وبث روح التقدم، من أجل ذلك أصبح التعليم والتدريب جزءاً من العملية الإنتاجية في المجتمع المعاصر لتحقيق التطور والتقدم.
- عوامل تعود إلى العاملين في المنظمة:
- يوجد عدد من العوامل التي تعود على العاملين في المنظمة وذكرها بعض الباحثين (صادق، ١٩٩٦) و(العمرى، ٢٠٠٢) و(العيصوي، ١٩٩٧) و(الفضالة، ٢٠١٠) و(القرضاوي، ١٩٨٥) و(الكبيسي، ٢٠٠٤) و(المطيري، ٢٠١٦) و(الهوري، ٢٠٠٠)، وهي كالتالي:
١. الخوف وعدم الأمان الوظيفي: إن محاولة الهروب من المشاعر والانفعالات بسبب شعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي إلى تشتت الجهود المبذولة أثناء وقت الدوام وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انتشار ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة.
  ٢. نقص الكفاءة عند العاملين في المنظمة: إن نقص الكفاءة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين في المنظمة، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها، ونتيجة لنقص الكفاءة فإن بعض العاملين يلجأ إلى الغياب عن العمل، كما يتصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، وأيضاً تكثر المشاجرات بين العاملين، وهذا يمثل الاغتراب الوظيفي.
  ٣. وقت الفراغ: إن وجود وقت فراغ طويل لدى العاملين بالمنظمة من شأنه أن يؤدي إلى كثرة الأحاديث الجانبية خاصة إذا كانت المشكلة موجودة لدى عدد كبير من العاملين، حيث ينصرف العاملون إلى بحث مشاكلهم الشخصية والتشاور في حلها بدلاً من قضاء وقت الدوام الرسمي في إنجاز الأعمال.
- توجهات العاملين في المنظمة: إن عدم ملائمة قيم وضوابط وأهداف العمل للفرد، أو الهدف الذي يتجه عمل الفرد نحوه غير مرغوب فيه، أو أن محيط العمل الذي يعمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحق من اهتمام أو أن حاجات الفرد ورغباته لا تحظى بالرعاية، كل هذا يؤدي إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي.

٤. سوء إدارة الوقت: إن أكثر العاملين لا يحسنون استغلال الوقت بفعالية وللأسف هناك من الناس من يظن أن تنظيم الوقت معناه الجد التام، ولا وقت للراحة، والبعض الآخر يظن أن تنظيم الوقت شيء تافه لا وزن له، ذلك لأنهم لا يقيمون للوقت وزناً ولا أهمية، وهذه المفاهيم تجعل عملنا منخفض الإنتاجية، فمهما عملنا واجتهدنا لعدة ساعات، فإننا لن نكون منتجين، مالم ننظم أوقاتنا.
٥. ضعف مقومات القيادة: إن ضعف مقومات القيادة لدى القائد وعد إلمامه بالمهارات تعتبر من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، لذا فقد حرص الدين الإسلامي على توضيح المقومات الأساسية في القائد الإداري ليكون أهلاً للقيادة الرشيدة.
٦. عدم التخصص بالعمل من قبل العاملين: إن تنمية الموارد البشرية تتم عن طريق التوسع في التعليم والتدريب، ومن ثم يتوفر عدد من المتخصصين في مجالات العمل المختلفة، وتكمن المشكلة في عدم الاستخدام الأمثل لهذه التخصصات، وذلك بوضعها في مجالات عمل مختلفة تماماً عن تخصصها مما يقلل من أداء المتخصص في العمل الذي أسند إليه في غير مجال تخصصه.
٧. اليأس والاستسلام للفشل: إن اليأس من أسوء الصفات التي انتشرت بين العاملين، إن عدم الاعتماد على النفس، والثقة والمقدرة على العمل، وعدم مواصلة العمل، يجعل سلوك الانسحاب والسلبية في ميادين العمل ظاهرة سيئة، ومدمرة للعامل قد يمر بتجربة فاشلة في عمله، وليس معنى ذلك الاستسلام للفشل، لأنه يحطمه، ويدخل اليأس في قلبه، ولكن عليه أن يحاول مرة أخرى، لأنه من السهل جداً أن يحقق ما يريد بتكرار المحاولة، فالاستسلام وعدم تصحيح الخطأ، له أثر سيء ينعكس على العامل وبالتالي على العمل، إن اليأس و الاستسلام والفشل هي إحدى العوامل الرئيسية لظاهرة الاغتراب الوظيفي.
٨. الكبت واللاوعي: إن الأعراض النفسية، والفيزيولوجية للكبت، واللاوعي، تتمثل في القلق والتوقع السيء، والتحفز دون أن يكون هناك سبب لذلك، مع سهولة الاستثارة العصبية، وعدم الاستقرار الحركي والأرق، ومن الملاحظ على العامل الذي يعاني من الكبت، عدم قدرته على أداء العمل الذي يمارسه بحيوية ونشاط وهذا من شأنه أن يساعد على اغترابه عن العمل الذي يمارسه سواء كان يدوياً أو فكرياً.
٩. الانطوائية والانعزالية: إن العامل الذي ينتابه شعور بالغرابة والانعزال عن التيارات السائدة في المنظمة التي يعمل بها لا يشعر بالانتماء إليها، وهذا النوع من العاملين يعاني من الاغتراب النفسي الذي يؤثر على سلوكه داخل المنظمة (الزغل وآخرون، ١٩٩٠).

#### سبل مواجهة الاغتراب الوظيفي:

ذكر الطهطاوي العديد من الآثار السلبية لشعور الفرد بالاغتراب في مجال العمل حيث يفقد الانسجام والتأقلم، ويزيد شعور الفرد بالوحدة وعدم الرضا وفقدان الانتماء التنظيمي، واختفاء روح المبادرة والمسؤولية وارتفاع معدلات الغياب، وارتفاع معدل دوران العمل، وانخفاض مستوى الأداء، والمساعدة على تكوين الاتجاهات السالبة لدى الأفراد في محيط العمل، ولا شك أن هذه المظاهر السلبية تؤثر سلباً على كل من الفرد والمنظمة (المطيري، ٢٠١٦).

ولتغلب على هذه الآثار لابد من اتباع بعض السبل في مواجهة الاغتراب والتي من أهمها (حوالة وجستينة، ٢٠١٩)، (ذياب، ٢٠١٨)، (بن زاهي ونورالدين، ٢٠١٠):

- ١- الوعي بالاغتراب والقدرة على تحمل العزلة: يعرف (فرومان) الوعي بعملية الإيقاظ ورؤية ما يكون أمام الإنسان، فالوعي يعني طرح الأوهام، ولكي ينمو لابد أن تختفي التناقضات الاجتماعية وكل النزاعات اللاعقلية التي فرضت على الإنسان عبر تاريخه.
- ٢- تنظيم العمل بين العاملين: من خلال تنمية الاتصالات الفعالة وتسهيل ترقية وتوليفهم مناصب إدارية أعلى وإتاحة الفرصة للترقية والنمو الوظيفي وتغذية احتياجاتهم التدريبية وتوفير روح التعاون وبناء علاقات اجتماعية إيجابية في المنظمة.
- ٣- الموضوعية والشفافية: لابد من الالتزام بالموضوعية والشفافية في إعداد التقارير وتقييم الأداء ووضوح الأهداف للعاملين، وذلك بالتركيز على برامج التنمية الإدارية لتنمية الاتصالات الفعالة في جميع الجهات.
- ٤- المشاركة في اتخاذ القرار: أكد سيمان أن مشاركة العاملين في صنع القرار في المنظمة تقلل الشعور بفقد القوة، ويتم ذلك من خلال إحلال تنظيم جديد من خلال مساهمة العاملين في تكوينه وإبعاد التنظيم البيروقراطي والتسلط الذي يؤدي في غالب الأحيان إلى ضعف العمل وظهور روح اللامبالاة من قبل العاملين.
- ٥- تحسين بيئة العمل: إن إحداث بعض التغييرات في بيئة العمل من حين لآخر يجعل العامل لا يمل من بيئة العمل وذلك عن طريق توفير فترات للراحة وتحسين وتكييف الجو والتخفيف من حدة الظروف السيئة.
- ٦- المساعدة المالية: إن تقديم بعض القروض للعاملين من أجل حل المشاكل الأسرية ومساعدتهم على حل مختلف المشاكل وهذا لإعادة الاعتبار للعامل بأنه يتمتع بثقة الإدارة واهتمام المشرفين وهذا يدل على تحسين جو العاملين.
- ٧- تقوية علاقات العاملين في المنظمة: وتتضمن النقاط التالية:



- تقوية علاقة العاملين بالمؤسسة: وذلك من خلال إنشاء وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي من أهدافها دراسة مشكلات العاملين والوقوف على المصادر الخاصة بها، ودراسة المتغيرات يمكن أن يساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية لمشكلات العاملين والعمل على تقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم.
- خلق الانسجام بين العامل وعمله، ويتم ذلك من خلال عدة اعتبارات منها أن تكون العلاقة بين الرئيس والمؤوس قائمة على الاحترام المتبادل وأن يكون قوامها الود والدفء وأن يكون للعاملين حضور وتمثيل قوي في مجلس الإدارة والنقابة حتى يشعرون بذواتهم وبقوى انتمائهم للعمل.
- تقوية علاقة زملائه، وتعتمد علاقة العامل على اعتبارين رئيسيين هما التعاون والمنافسة فضلاً عن إثراء الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة ولن يتم ذلك إلا من خلال تعددية الأنشطة وإثرائها بالقيام بالرحلات والحفلات والمسابقات.

### منهجية البحث وإجراءاته:

#### أولاً: منهج البحث:

في البحث الحالي تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي ينسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها يتميز المنهج الوصفي المسحي بالعديد من المميزات و التي جعلت منه المنهج المعتمد لدراسة الكثير من الظواهر، وخاصة الظواهر و المشكلات ذات الطابع الإنساني والاجتماعي والسلوكي، وجعلت العديد من الباحثين يعتمدون عليه للحصول على النتائج المرجوة من البحث العلمي لتلك الظواهر من خلال وصف الظاهرة وجمع البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج تفيد في معالجة مشكلتها (الشايح، ٢٠١٦) حيث تم التعرف على آراء عينة من مجتمع الدراسة (قائدي وقائدات المرحلة الثانوية في مدينة بريدة) بهدف جمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة (مستوى الاغتراب الوظيفي) والوصول إلى استنتاجات مرتبطة بإجابات البحث.

#### ثانياً: مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في جميع قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٩٢) قائداً وقائدة، في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤١هـ.

#### ثالثاً: عينة البحث:

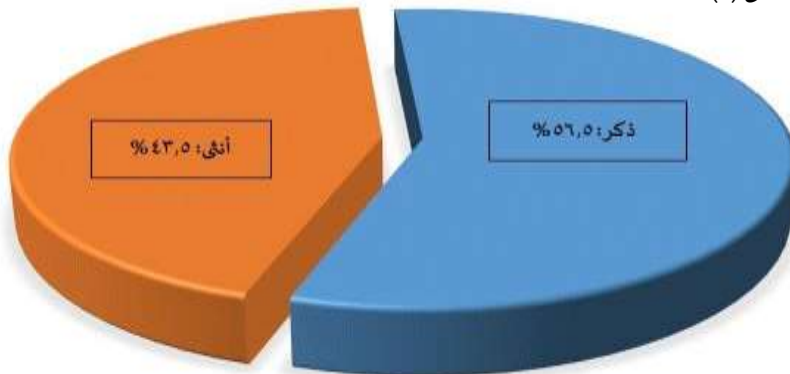
تكونت عينة البحث من (٩٢) قائداً وقائدة من قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، وهم يمثلون مجتمع الدراسة، وتم التطبيق عليهم في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤١هـ، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة البحث في ضوء المتغيرات المختلفة.

جدول (١): توزيع أفراد عينة البحث الأساسية في ضوء المتغيرات المختلفة

النسبة	العدد	الجنس
٥٦,٥%	٥٢	ذكر
٤٣,٥%	٤٠	أنثى
النسبة	العدد	سنوات الخبرة
١٨,٥%	١٧	أقل من ٥ سنوات
٢٦,١%	٢٤	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
٥٥,٤%	٥١	من ١٠ سنوات فأكثر

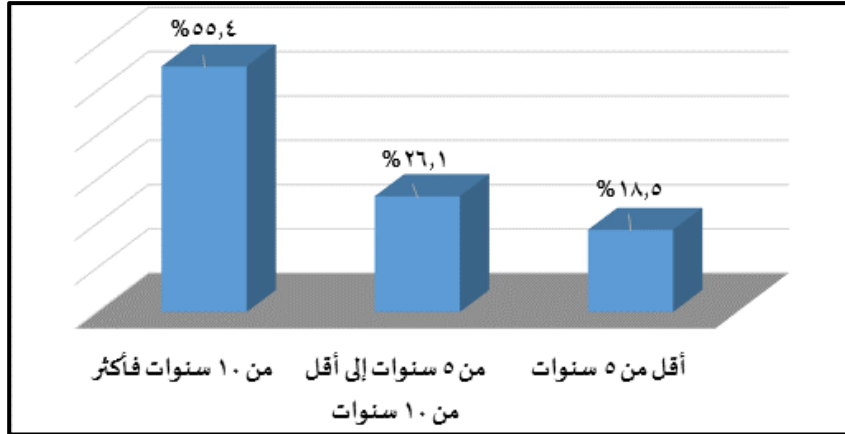
يتضح من الجدول (١) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة البحث الحالي كانوا من الذكور بنسبة بلغت (٥٦,٥%)، بينما بلغت نسبة الإناث (٤٣,٥%)،

وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل (١):



شكل (١): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس

كما يتضح من الجدول (١) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الأساسية كانوا من أصحاب سنوات الخبرة من (١٠) سنوات فأكثر بنسبة بلغت (٥٥,٤)٪، يليهم من كانت سنوات خبرتهم من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات بنسبة بلغت (٢٦,١)٪، وفي الترتيب الأخير من كانت سنوات خبرتهم أقل من (٥) سنوات بنسبة بلغت (١٨,٥)٪، وهو ما يمكن أن يتضح من الشكل (٢):



شكل (٢): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة

#### رابعاً: أدوات البحث:

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث الحالي وتحقيقه للأهداف التي يسعى إليها، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من الأفراد عينة البحث، وفيما يلي وصف للاستبانة المستخدمة في البحث وخصائصها الإحصائية وكيفية الاستجابة عليها وتحديد الدرجات. استخدمت الباحثة مقياس خصص لقياس الاغتراب الوظيفي المعتمد من قبل (الصريرة، ٢٠٠٥) و(الخفاجي، ٢٠٠٠) و(النعيمي وآخرون، ١٩٩٠) والمأخوذ من (Blauer, 1962) وقد تألف من (٤) أبعاد بواقع (١٨) بنداً موزعة كالتالي:

- البعد الأول: فقدان السيطرة (القوة) بـ (٤) أسئلة.
- البعد الثاني: فقدان المعنى بـ (٤) أسئلة.
- البعد الثالث: العزلة الاجتماعية بـ (٥) أسئلة.
- البعد الرابع: اللامعيارية بـ (٥) أسئلة.

#### صدق وثبات الأداة:

##### أ. صدق الأداة:

للتحقق من صدق الاستبانة الحالية تم الاعتماد على الصدق الظاهري (صدق المحكمين) Face Validity حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية وعلم النفس وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت البحث، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة، حيث حظيت جميع عبارات الاستبانة باتفاق غالبية المحكمين، مع بعض الملاحظات التي تم مراعاتها في النسخة النهائية من الاستبانة. تم كذلك التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد المنتمية إليه العبارة وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول (٢):

جدول (٢): معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
فقدان السيطرة	١	فقدان المعنى	١	فقدان السيطرة	١	فقدان السيطرة	١
**،٠٦٣٨	**،٠٧٧٣	**،٠٧٧٣	**،٠٧٧٣	**،٠٧٧٣	**،٠٧٧٣	**،٠٧٧٣	**،٠٧٧٣
١	١	١	١	١	١	١	١
٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
**،٠٤٢٧	**،٠٧٨٢	**،٠٧٨٢	**،٠٧٨٢	**،٠٧٨٢	**،٠٧٨٢	**،٠٧٨٢	**،٠٧٨٢
٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣
**،٠٥٣٩	**،٠٧١٢	**،٠٧١٢	**،٠٧١٢	**،٠٧١٢	**،٠٧١٢	**،٠٧١٢	**،٠٧١٢
٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣
٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤
**،٠٧٩٠	**،٠٥٨٨	**،٠٥٨٨	**،٠٥٨٨	**،٠٥٨٨	**،٠٥٨٨	**،٠٥٨٨	**،٠٥٨٨
٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤
٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
**،٠٧٦٠	**،٠٦٤٠	**،٠٦٤٠	**،٠٦٤٠	**،٠٦٤٠	**،٠٦٤٠	**،٠٦٤٠	**،٠٦٤٠
٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥

يتضح من الجدول (٢) أن معاملات الارتباط بين درجات بنود الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليها البعد، جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة ٠,٠١، وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض. كذلك تم التأكد من تجانس واتساق الأبعاد الفرعية للاغتراب الوظيفي وتماسكها مع بعضها البعض بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات الأبعاد الفرعية للاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، فكانت النتائج كما هي موضح بجدول (٣):

جدول (٣): معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد الفرعية للاغتراب الوظيفي والدرجة الكلية

فقدان السيطرة	فقدان المعنى	العزلة	اللامعيارية
**٠,٧٠٣	**٠,٧٨٧	**٠,٩٤١	**٠,٩٢٨

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد الفرعية للاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة ٠,٠١، وهو ما يؤكد اتساق وتجانس الأبعاد الفرعية للاغتراب الوظيفي فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

ب. ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة وأبعادها تم تطبيقها على عينة استطلاعية من القادة والقائدات التربويات، وتم حساب نسبة الثبات باستخدام معامل باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٤): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لدرجات الاستبانة وأبعادها ومحاورها الفرعية

فقدان السيطرة	فقدان المعنى	العزلة	اللامعيارية	الاستبانة ككل
٠,٩١١	٠,٩٠٦	٠,٧٢٨	٠,٧٦٢	٠,٨٥٤

يتضح من الجدول (٤) أن لدرجات الاستبانة وأبعادها الفرعية معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً؛ ومما سبق يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في البحث الحالي في الكشف عن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة.

ويجب ملاحظة أنه تتم الاستجابة لعبارات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي بأن يتم الاختيار ما بين خمسة اختيارات، تتمثل في (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتقابل الاستجابات الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب مع مراعاة العبارات السلبية والإيجابية؛ والدرجة المرتفعة في أي عبارة أو بعد في الاستبانة تعبر عن درجة عالية من الاغتراب الوظيفي، ويجب ملاحظة أنه تم الاعتماد على المحكات التالية في الحكم على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة، بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات والمتوسطات الوزنية للأبعاد، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٥): محكات الحكم على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة

المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للبعد	درجة التحقق
أقل من ١,٨	منعدمة
من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦	ضعيفة
من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤	متوسطة
من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢	كبيرة
من ٤,٢ فأكثر	كبيرة جداً

#### خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في البحث الحالي تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS كالتالي: للإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام العديد من الاختبارات مثل (التكرارات Frequencies والنسب المئوية Percent والمتوسطات Mean والانحرافات المعيارية Std. Deviation) في الكشف عن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة، و اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في التعرف على مدى اختلاف الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف متغير الجنس، وتحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في التعرف على مدى اختلاف مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف متغير سنوات الخبرة، واختبار شيفيه Scheffe كاختبار للمقارنات المتعددة البعدية بين المجموعات في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه.

## نتائج البحث ومناقشتها:

أولاً: نتائج إجابة السؤال الأول: ينص السؤال الأول للبحث الحالي على "ما مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل بند من البنود الاستبانة والمتعلقة مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة، ثم تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة تحقق كل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

## ١. البعد الأول: فقدان السيطرة:

جدول (٦): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على بعد فقدان السيطرة

م	البنود	الاستجابة																	
		غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة									
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار								
١	تحرص على ضرورة موافقة الرئيس المباشر قبل البدء بتنفيذ الأعمال	٠.٠	٠	٠.٠	٠	١٠.٩	١٠	٥.٤	٥	٠.٠	٠	٤٢.٤	٣٩	٤١.٣	٣٨	٤.٢٠٧	٠.٨٤٦	كبير جداً	١
٢	لو أعطيت الحرية في أداء الأعمال المتاحة لك فإنك لا تؤدي الكثير منها	٩.٨	٩	٣٥.٩	٣٣	١٤.١	١٣	٨.٧	٨	١٠.٩	١٠	٤٢.٤	٨	٣١.٥	٢٩	٢.٩٣٥	١.١٩٣	متوسطة	٣
٣	تستطيع الاتصال برئيسك المباشر عند محاولة إضافة أفكار جديدة تساهم في تطوير العمل	٠.٠	٠	٣٧	٣٧	٤٠.٢	٢٢	٨.٧	٨	١٠.٩	١٠	٤٢.٤	٢٤	٥٤.٣	٥٠	٣.٩٥٧	٠.٨٨٨	كبير	٢
٤	تهتم في المدرسة بالتعرف على ميول ورغبات الرئيس المباشر أكثر من اهتمامك بمتطلبات العمل	٨	٨	٤٠.٢	٣٧	٤٠.٢	٣٧	٨.٧	٨	١٠.٩	١٠	٤٢.٤	١٠	١٦.٣	١٥	٢.٨٠٤	١.١٥١	متوسطة	٤
		المتوسط العام لبعد فقدان السيطرة										٢.٩٩٧	١.٠٢٠	متوسطة					

يتضح من الجدول (٦) أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة فيما يتعلق بفقدان السيطرة متحقق بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجات الكلية في هذا البعد ٢,٩٩٧ بانحراف معياري ١,٠٢٠ (مع مراعاة عكس ترتيب درجات البنود التي لا تعبر عن اغتراب وظيفي)، ويعزى ذلك إلى التقيد بخطط وتعليمات الرئيس المباشر أو المشرف نظراً لطبيعة الإدارة المركزية التي تعمل بها إدارة التعليم مما يفقد القادة القوة أو السيطرة لأدوارهم الوظيفية والإحساس بالعجز لعدم قدرتهم على اتخاذ القرار والإحساس بالعجز أمام الدور المناط بهم، ويتفق البحث في هذا البعد مع (القريوتي، الشورطي، ٢٠١٦) (حوالة وجستينة، ٢٠١٩) و(غيث والحارثي، ٢٠١٩) ويختلف مع (الشورطي، ٢٠١٧) و(أبو الهيجاء، ٢٠١٦) و(العزاوي، ٢٠١٠).

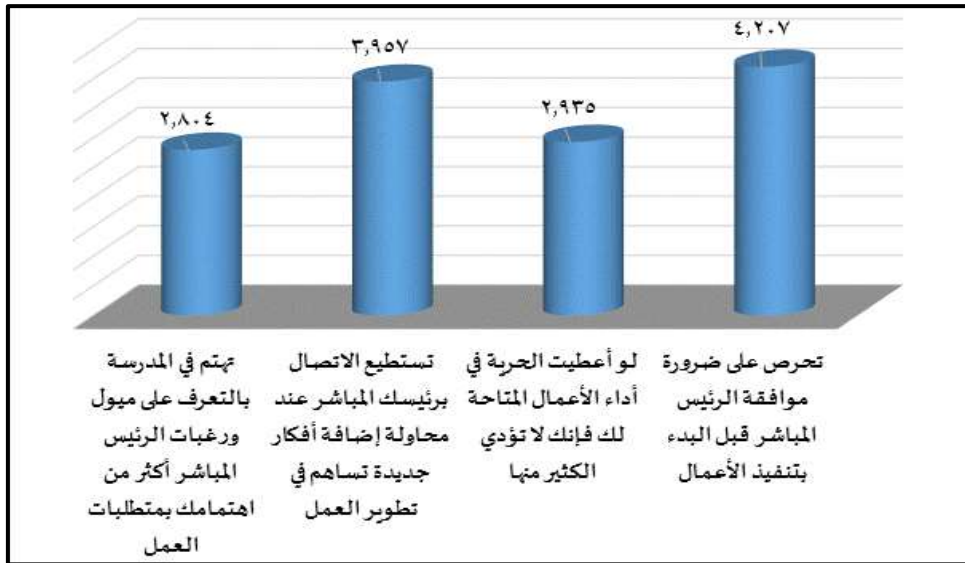
أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "تحرص على ضرورة موافقة الرئيس المباشر قبل البدء بتنفيذ الأعمال" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤,٢٠٧ بانحراف معياري قدره ٠,٨٤٦، وهذا يعزى إلى طبيعة نظام الإدارة المركزية في إدارات تعليم المملكة.
- جاءت العبارة "تستطيع الاتصال برئيسك المباشر عند محاولة إضافة أفكار جديدة تساهم في تطوير العمل" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣,٩٥٧ بانحراف معياري قدره ٠,٨٨٨، وهذا يعزى لكثرة لطبيعة التواصل المستمر واليومي مع الرئيس المباشر لمتابعة تنفيذ الأعمال تبعاً لنظام الإدارة المركزية.
- جاءت العبارة "لو أعطيت الحرية في أداء الأعمال المتاحة لك فإنك لا تؤدي الكثير منها" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٢,٩٣٥ بانحراف معياري قدره ١,١٩٣، وهذا يعزى إلى تضارب الشعور لدى القادة بين إحساسهم بعدم القدرة على اتخاذ القرارات وبين إحساسهم بالمسؤولية تجاه ماكفوا به.
- جاءت العبارة "تهتم في المدرسة بالتعرف على ميول ورغبات الرئيس المباشر أكثر من اهتمامك بمتطلبات العمل" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٢,٨٠٤ بانحراف معياري قدره

١,١٥١، وهذا يعزى إلى أنه في الإدارات المركزية تعود السياسات والقوانين ومتطلبات العمل إلى الوزارة كإدارة عليا وليس لميول ورغبات الرئيس المباشر الذي يقوم بدور السلطة التنفيذية.

ويمكن توضيح مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة فيما يتعلق بفقدان السيطرة من خلال الشكل

(٣):



شكل (٣): مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في بريدة فيما يتعلق بفقدان السيطرة

## ٢. البعد الثاني: فقدان المعنى:

جدول (٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على بعد فقدان المعنى

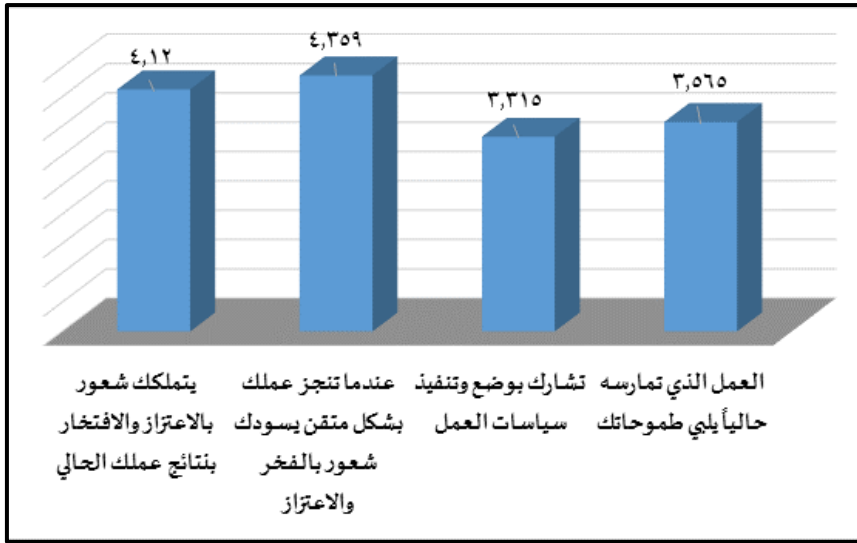
م	البند	الاستجابة														
		غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة						
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار					
١	العمل الذي تمارسه حالياً يلي طموحاتك	٢	٢,٢	١٦	١٧,٤	١٤	١٥,٢	٤٨	٥٢,٢	١٢	١٣,٠	٣,٥٦٥	٠,٩٩٨	كبيرة	٣	
٢	تشارك بوضع وتنفيذ سياسات العمل	١٣	١٤,١	٩	٩,٨	٢٥	٢٧,٢	٢٦	٢٨,٣	١٩	٢٠,٧	٣,٣١٥	١,٣٠٠	متوسطة	٤	
٣	عندما تنجز عملاً بشكل متقن يسودك شعور بالفخر والاعتزاز	٠,٠	٠,٠	٢	٢,٢	١٠	١٠,٩	٣٣	٣٥,٩	٤٧	٥١,١	٤,٣٥٩	٠,٧٦٤	كبيرة جداً	١	
٤	يتملكك شعور بالاعتزاز والافتخار بنتائج عملك الحالي	١	١,١	٨	٨,٧	٠,٠	٠,٠	٥٣	٥٧,٦	٣٠	٣٢,٦	٤,١٢٠	٠,٨٧٥	كبيرة	٢	
		المتوسط العام لبعد فقدان المعنى														
												٢,١٦٠		٠,٩٨٤		ضعيفة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة فيما يتعلق بفقدان المعنى متحقق بدرجة ضعيفة (عبارات هذا البعد جميعها معكوسة وارتفاع درجاتها يعبر عن انخفاض الاغتراب الوظيفي) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجات الكلية في هذا البعد ٢,١٦٠ بانحراف معياري ٠,٩٨٤، ويعزى ذلك إلى التزام القادة بالأعمال الموكلة لهم وتنفيذ السياسات العليا للإدارة لتحقيق الأهداف المخطط لها، ويتفق البحث في هذا البعد مع (الشورطي، ٢٠١٧) و(القيوتي، الشورطي، ٢٠١٦) وتختلف مع (العزاوي، ٢٠١٠) و (أبو الهيجاء، عباس، ٢٠٠٣) و (حوالة وجستينة، ٢٠١٩).

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "عندما تنجز عملاً بشكل متقن يسودك شعور بالفخر والاعتزاز" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤,٣٥٩ بانحراف معياري قدره ٠,٧٦٤، وهذا يعزى إلى أنه عندما يحقق القادة أهدافهم أو ينجزون أعمالهم بشكل متقن فإنهم يصلون إلى مرحلة الاعتزاز والتفاخر التي تشبع حاجتهم كبشر إلى التقدير والوصول للتميز والكمال.

- جاءت العبارة "يتملكك شعور بالاعتزاز والافتخار بنتائج عملك الحالي" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤,١٢٠ بانحراف معياري قدره ٠,٨٧٥، وهذا يعزى إلى إلتزام القادة بتنفيذ الأعمال الموكلة لهم.
  - جاءت العبارة "العمل الذي تمارسه حالياً يلبى طموحاتك" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣,٥٦٥ بانحراف معياري قدره ٠,٩٩٨، وهذا يعزى إلى أن القائد هو صاحب أعلى مرتبة وظيفية في المدرسة ولا يستطيع الوصول إلى هذا المنصب إلا بعد خبرة عدة سنوات بالإضافة إلى اختبار القياس الخاص بالقادة.
  - جاءت العبارة "تشارك بوضع وتنفيذ سياسات العمل" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣,٣١٥ بانحراف معياري قدره ١,٣٠٠، وهذا يعزى إلى نظام الإدارة المركزية التي لا تشجع على المبادرة والابتكار وتتسم بالجمود.
- ويمكن توضيح مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة فيما يتعلق بفقدان المعنى من خلال الشكل (٤):



شكل (٤): مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في بريدة فيما يتعلق بفقدان المعنى

### ٣. البعد الثالث: العزلة:

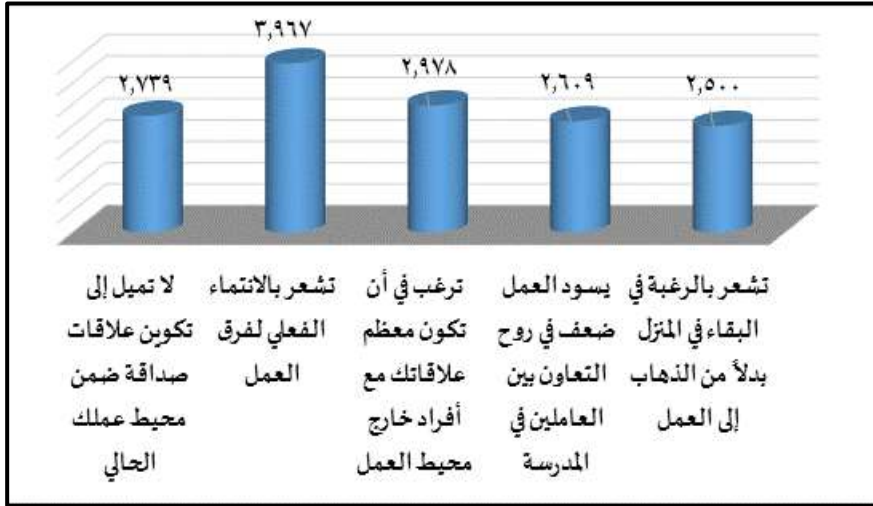
جدول (٨): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على بعد العزلة

م	العبارات	الاستجابة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
١	تشعر بالرغبة في البقاء في المنزل بدلاً من الذهاب إلى العمل	٢١	٢٢,٨	٣٣	٣٥,٩	١٤	١٥,٢	١٩	٢٠,٧	٥	٥,٤	٢,٥٠٠	١,٢٠٩	ضعيفة	٥
٢	يسود العمل ضعف في روح التعاون بين العاملين في المدرسة	٩	٩,٨	٤٧	٥١,١	١١	١٢,٠	٢١	٢٢,٨	٤	٤,٣	٢,٦٠٩	١,٠٧٩	متوسطة	٤
٣	ترغب في أن تكون معظم علاقاتك مع أفراد خارج محيط العمل	٠,٠	٠,٠	٣٦	٣٩,١	٢٧	٢٩,٣	٢٤	٢٦,١	٥	٥,٤	٢,٩٧٨	٠,٩٣٧	متوسطة	٢
٤	تشعر بالانتماء الفعلي لفرق العمل	٠,٠	٠,٠	٧	٧,٦	١٠	١٠,٩	٥٤	٥٨,٧	٢١	٢٢,٨	٣,٩٦٧	٠,٨٠٥	كبيرة	١
٥	لا تميل إلى تكوين علاقات صداقة ضمن محيط عملك الحالي	١٠	١٠,٩	٣٦	٣٩,١	٢١	٢٢,٨	١٨	١٩,٦	٧	٧,٦	٢,٧٣٩	١,١٢٨	متوسطة	٣
المتوسط العام لبعد العزلة												٢,٥٧٢	١,٠٣١	ضعيفة	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة فيما يتعلق بالعزلة متحقق بدرجة ضعيفة (العبارة رقم ٤ عبارة معكوسة وارتفاع درجتها يعبر عن انخفاض الاغتراب الوظيفي) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجات الكلية في هذا البعد ٢,٥٧٢ بانحراف معياري ١,٠٣١، ويعزى ذلك إلى انتماء القادة لمدارسهم وتفاعلهم مع المعلمين نتيجة اشتراكهم في تحقيق أهداف المدرسة، ويتفق البحث في هذا البعد مع (الرقب والشورطي، ٢٠١٧) و(القيوتي والشورطي، ٢٠١٦) و(حوالة وجستينة، ٢٠١٩) و(أبو الهيجاء وعباس، ٢٠١٣) ويختلف مع (غيث والحارثي، ٢٠١١) و(العزاوي، ٢٠١٠).

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "تسهر بالانتماء الفعلي لفرق العمل" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣,٩٦٧ بانحراف معياري قدره ٠,٨٠٥، وهذا يعزى إلى التفاعل والاشتراك بين القائد والمعلمين في وضع الخطط وتنفيذها.
  - جاءت العبارة "ترغب في أن تكون معظم علاقاتك مع أفراد خارج محيط العمل" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٢,٩٧٨ بانحراف معياري قدره ٠,٩٣٧، وهذا يعزى إلى الإنسان يميل إلى أن يكون أكثر تقبلاً للأشخاص الذين تربطهم به سنين طويلة على عكس العلاقات في الوظيفة غالباً ما تكون علاقات سطحية بسبب عدم وجود روابط تجمعهم بالإضافة لضغوط العمل التي لا تسمح بوجود وقت للتعرف بشكل أكبر أو قيام البعض برسم الحدود والحواجز.
  - جاءت العبارة "لا تميل إلى تكوين علاقات صداقة ضمن محيط عملك الحالي" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٢,٧٣٩ بانحراف معياري قدره ١,١٢٨.
  - جاءت العبارة "يسود العمل ضعف في روح التعاون بين العاملين في المدرسة" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٢,٦٠٩ بانحراف معياري قدره ١,٠٧٩، وهذا يعزى إلى التصادم بين بعض القادة ومعلمهم نتيجة الاختلاف في التوجهات والآراء أو عدم تقبل الأوامر.
  - جاءت العبارة "تسهر بالرغبة في البقاء في المنزل بدلاً من الذهاب إلى العمل" في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة ضعيفة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٢,٥٠٠ بانحراف معياري قدره ١,٢٠٩، وهذا يعزى إلى طبيعة عمل القادة ومسؤولياتهم التي لا تسمح لهم بالغياب عن المدرسة، بالإضافة أن العمل يحقق شعور الإشباع النفسي بالأهمية والإنتاجية .
- ويمكن توضيح مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة فيما يتعلق بالعزلة من خلال الشكل (٥):



شكل (٥): مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة فيما يتعلق بالعزلة

## ٤. البعد الرابع: اللامعيارية:

جدول (٩): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على بعد اللامعيارية

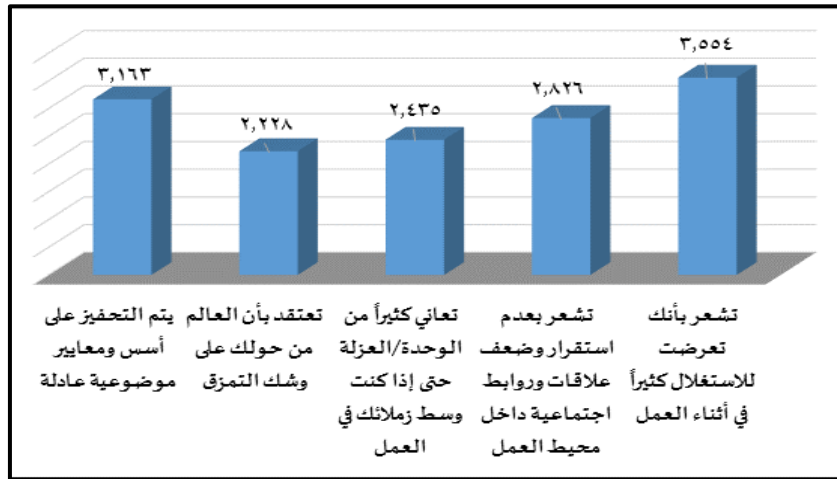
م	البنود	الاستجابة											
		غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
١	تشعر بأنك تعرضت للاستغلال كثيراً في أثناء العمل	١	١,١	٢٢,٨	٢١	٣٥,٩	٣٣	١٦,٣	١٥	٢٣,٩	٢٢	١٨,٥	
٢	تشعر بعدم استقرار وضعف علاقات وروابط اجتماعية داخل محيط العمل	٤	٤,٣	١٥,٢	١٤	٧,٦	٧	٢٦,١	٢٤	٤٦,٧	٤٣	١٨,٥	
٣	تعاني كثيراً من الوحدة/العزلة حتى إذا كنت وسط زملائك في العمل	١٧	١٨,٥	٩,٨	٩	١٠,٩	١٠	١٠,٩	١٠	٥٠,٠	٤٦	١٨,٥	
٤	تعتقد بأن العالم من حولك على وشك التمزق	٢٢	٢٣,٩	٩,٨	٩	٤,٣	٤	٨,٧	٨	٥٣,٣	٤٩	٢٣,٩	
٥	يتم التحفيز على أسس ومعايير موضوعية عادلة	١٠	١٠,٩	١٠,٩	١٠	٣٤,٨	٣٢	٢٥,٠	٢٣	١٨,٥	١٧	١٠,٩	
المتوسط العام لبعد اللامعيارية		٢,٧٧٦		١,١٦١		٢,٧٧٦		١,١٦١		٢,٧٧٦		١,١٦١	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة فيما يتعلق باللامعيارية متحقق بدرجة متوسطة (العبرة رقم ٥ عبارة معكوسة وارتفاع درجتها يعبر عن انخفاض الاغتراب الوظيفي) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجات الكلية في هذا البعد ٢,٧٧٦ بانحراف معياري ١,١٦١، ويعزى ذلك إلى إسناد بعض الأعمال للقادة من قبل بعض الرؤساء أو المشرفين التي من المفترض أن تكون من اختصاصهم وتتفق هذه النتيجة مع (حوالة، جستينة، ٢٠١٩) التي وضحت أن عدم الشفافية والوضوح في المنافسة والتشجيع وعدم وضوح بنود ومعايير التحفيز بالإضافة لوجود المحسوبيات من قبل الرؤساء تساهم في خلق شعور الاغتراب الوظيفي، ويتفق البحث في هذا البعد مع (القيوتي، الشورطي، ٢٠١٦) و(العزاوي، ٢٠١٠) و(غيث، الحارثي، ٢٠١١) و(أبو الهيجاء، ٢٠١٣) وتختلف مع (الرقب، الشورطي، ٢٠١٧).

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "تشعر بأنك تعرضت للاستغلال كثيراً في أثناء العمل" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣,٥٥٤ بانحراف معياري قدره ١,١٢٣، وهذا يعزى إلى شعور القادة عند تكليفهم بأعمال تكون خاصة بالمشرفين أو الرؤساء في إدارة التعليم.
  - جاءت العبارة "يتم التحفيز على أسس ومعايير موضوعية عادلة" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣,١٦٣ بانحراف معياري قدره ١,١٧٩، وهذا يعزى إلى عدم وجود آلية أو معايير للحوافز التي تقدم للقائد من قبل الرئيس المباشر.
  - جاءت العبارة "تشعر بعدم استقرار وضعف علاقات وروابط اجتماعية داخل محيط العمل" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٢,٨٢٦ بانحراف معياري قدره ١,١٤٥.
  - جاءت العبارة "تعاني كثيراً من الوحدة/العزلة حتى إذا كنت وسط زملائك في العمل" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة ضعيفة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٢,٤٣٥ بانحراف معياري قدره ١,١٩٨، وهذا يعزى إلى تعاون القادة والمعلمين وقدرتهم على العمل كفريق واحد.
  - جاءت العبارة "تعتقد بأن العالم من حولك على وشك التمزق" في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة ضعيفة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٢,٢٢٨ بانحراف معياري قدره ١,١٥٩، وهذا يعزى إلى قدرة القادة على التعامل مع الضغوط والمشاعر السلبية نتيجة خبرتهم العملية.
- ويمكن توضيح مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة فيما يتعلق باللامعيارية من خلال الشكل (٦):





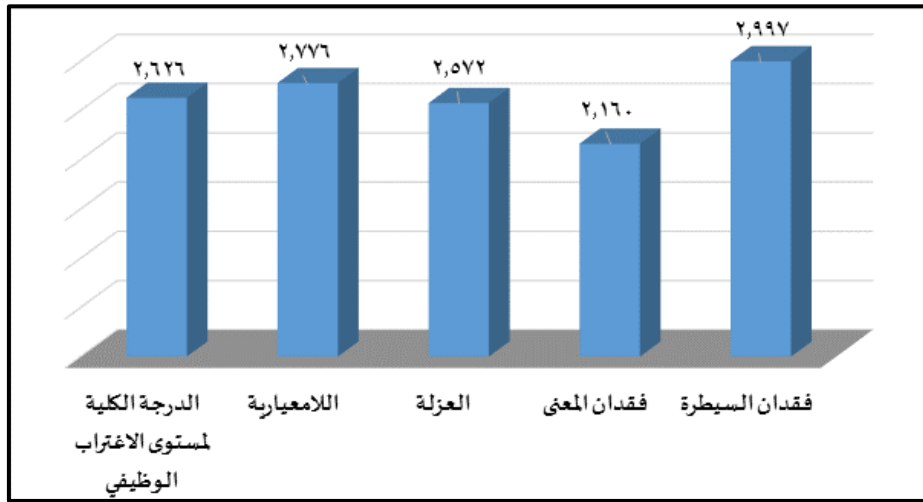
شكل (٦): مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في بريدة فيما يتعلق باللامعيارية

ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج فيما يتعلق بمستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة يمكن تلخيصه في الجدول (١٠):

جدول (١٠): مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة

الترتيب	النسبة المئوية	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة
١	٦٠٪	متوسطة	١,٠٢٠	٢,٩٩٧	فقدان السيطرة
٤	٤٣٪	ضعيفة	٠,٩٨٤	٢,١٦٠	فقدان المعنى
٣	٥١٪	ضعيفة	١,٠٣١	٢,٥٧٢	العزلة
٢	٥٥٪	متوسطة	١,١٦١	٢,٧٧٦	اللامعيارية
	٥٢٪	متوسطة	١,٠٤٩	٢,٦٢٦	الدرجة الكلية لمستوى الاغتراب الوظيفي

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة جاء متحققاً بدرجة متوسطة أقرب للضعيفة (الحد الأدنى للمستوى متوسط ٢,٦) بمتوسط حسابي ٢,٦٢٦ وانحراف معياري ١,٠٤٩، وجاء في الترتيب الأول بعد فقدان السيطرة ومتحقق بدرجة متوسطة بمتوسط وزني ٢,٩٩٧ وانحراف معياري ١,٠٢٠، وفي الترتيب الثاني جاء بعد اللامعيارية ومتحقق بدرجة متوسطة بمتوسط وزني ٢,٧٧٦ وانحراف معياري ١,١٦١، وفي الترتيب الثالث جاء بعد العزلة ومتحقق بدرجة ضعيفة بمتوسط وزني ٢,٥٧٢ وانحراف معياري ١,٠٣١، وفي الترتيب الرابع والأخير جاء بعد فقدان المعنى ومتحقق بدرجة ضعيفة بمتوسط وزني ٢,١٦٠ وانحراف معياري ٠,٩٨٤، وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصل لها (العزاوي، ٢٠١٠) بأن أثر الاغتراب الوظيفي على الإنتاج العلمي لدى الأعضاء جاء بدرجة متوسطة، ونتيجة (غيث، الحارثي، ٢٠١٩) بأن واقع الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال جاء بدرجة متوسطة، ونتيجة (غيث، الحارثي، ٢٠١٩) بأن هناك أثر للاغتراب الوظيفي على سلوك المواطنة لدى المعلمات جاء بدرجة متوسطة، بينما تختلف مع نتيجة (الرقب والشورطي، ٢٠١٧) بأن مستوى الاغتراب لدى قادة المدارس في عمان جاء بدرجة منخفضة، ونتيجة (القيوتي، الشورطي، ٢٠١٦) بأن درجة الاغتراب لدى قادة مدارس محافظة الزرقاء متوسطة، ونتيجة (أبوالبهياء، عباس، ٢٠١٣) بأن مظاهر الاغتراب لدى المرشدين التربويين جاءت بدرجة منخفضة، ويمكن أن تتضح النتائج السابقة من خلال الشكل (٧):



شكل (٧): مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة

ثانياً: نتائج إجابة السؤال الثاني: ينص السؤال الثاني للبحث الحالي على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة)؟". يمكن عرض النتائج حسب كل متغير كالتالي:

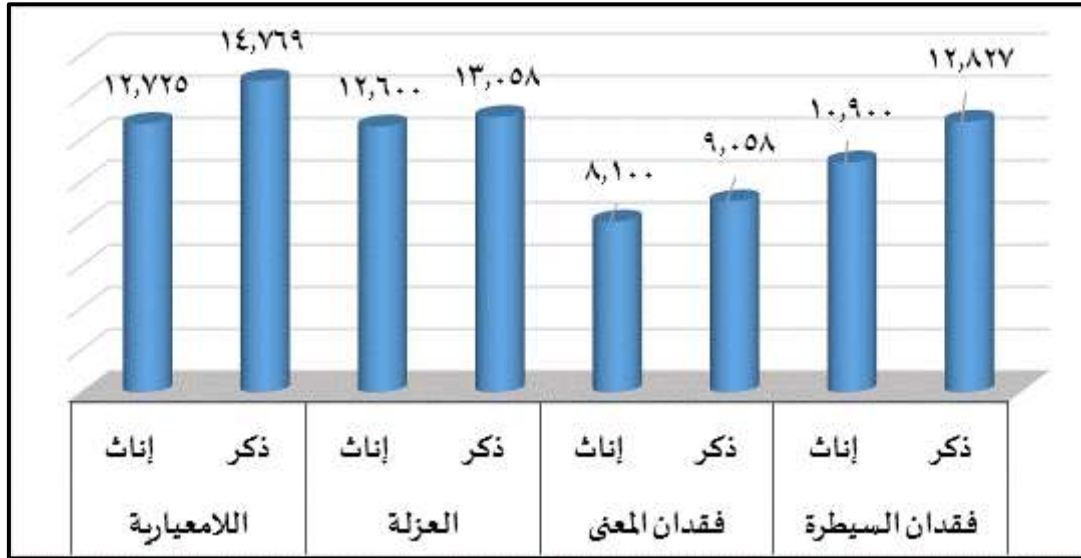
#### ١. بالنسبة لمتغير الجنس:

تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في الكشف عن دلالة الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في بريدة والتي ترجع لاختلاف الجنس (ذكر، أنثى) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (١١): دلالة الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في بريدة تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الاغتراب الوظيفي	الجنس	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
فقدان السيطرة	ذكر	٩٠	١٢,٨٢٧	٢,٠٩٣	٤,٦٠٠	٠,٠١
	إناث					
فقدان المعنى	ذكر	٩٠	٩,٠٥٨	٢,٣٦٣	١,٧٨٧	٠,٠٧٧
	إناث					
العزلة	ذكر	٩٠	١٣,٠٥٨	٣,٦٥٤	٠,٦٢٨	٠,٥٣٢
	إناث					
اللامعيارية	ذكر	٩٠	١٤,٧٦٩	٣,٩٣٤	٢,٤٧٦	٠,٠١
	إناث					
الدرجة الكلية للاغتراب الوظيفي	ذكر	٩٠	٤٩,٧١٢	٩,٤٨٥	٢,٧٠٣	٠,٠١
	إناث					

يتضح من الجدول (١١) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة ٠,٠١ في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة فيما يتعلق بالدرجة الكلية وبعدي (فقدان السيطرة واللامعيارية) ترجع لاختلاف الجنس، والفروق لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى فقدان المعنى والعزلة كأبعاد للاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة ترجع لاختلاف الجنس. والنتائج هنا تؤكد في مجملها أن الذكور من قادة المدارس الثانوية الحكومية في بريدة أعلى من الإناث في فقدان السيطرة واللامعيارية كمؤشرات للاغتراب الوظيفي ويعزى ذلك إلى طبيعة الإدارة المركزية والقوانين والسياسات التي تفرضها الإدارة العليا أو الرئيس المباشر بشكل صارم أدت إلى تقليص دور القادة وسلب إرادتهم وعدم منح الحرية لهم في اتخاذ القرارات وهذا يتنافى مع طبيعة الذكور فالإناث أكثر امتثالاً للأوامر وتطبيقاً للقوانين وتتفق هذه النتيجة مع (عوييدات، ١٩٩٥) بأن الإناث أكثر انسجاماً وانصياعاً للأعراف الاجتماعية والقوانين لطبيعة تنشئتها وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (Verma, 2017) التي أشارت إلى المعلمين أكثر شعوراً بالغيرة من المعلمات، بينما كانت الفروق بين الذكور والإناث في مستوى فقدان المعنى والعزلة غير دالة إحصائية وهذا يعزى إلى طبيعة الثقافة الاجتماعية السائدة في المجتمع السعودي القائم على الترابط والتواصل وعدم العزلة والمشاركة الاجتماعية، وشعورهم بالرضا عن أنفسهم ومايقومون به من أعمال لدى كل من الذكور والإناث وهذا يتفق مع توصل إليه كل من (أبوالبهيضاء، عباس، ٢٠٠٥) و(القريوتي، والشورطي، ٢٠١٦) و(الرقب والشورطي، ٢٠١٧) و(عوييدات، ١٩٩٥)، وهو ما يتضح من الشكل (٨):



شكل (٨): الفروق بين الذكور والإناث من قادة المدارس الثانوية الحكومية بريدة في الاغتراب الوظيفي

٢. بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (١٢): المتوسطات والانحرافات لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة						مستوى الاغتراب الوظيفي
من ١٠ فأكثر		من ٥ إلى أقل من ١٠		أقل من ٥		
متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	
١٢,٢٣٥	٢,٤١٢	١٠,٨٧٥	٠,٩٤٧	١٣,٢٣٥	٢,٤١٢	فقدان السيطرة
٨,٢٩٤	٣,٢١٦	٨,٨٣٣	٢,٣٥٣	٨,٢٩٤	٣,٢١٦	فقدان المعنى
١٢,٩٤١	٣,٤٠٠	١٣,٠٤٢	٢,٦١٢	١٢,٩٤١	٣,٤٠٠	العزلة
١٤,٣٥٣	٤,٣٧٢	١٤,٠٤٢	٤,٢٩٨	١٤,٣٥٣	٤,٣٧٢	اللامعيارية
٤٨,٨٢٤	١٠,٢٦٧	٤٦,٧٩٢	٨,٠٧٠	٤٨,٨٢٤	١٠,٢٦٧	الدرجة الكلية

جدول (١٣): دلالة الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في بريدة تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة

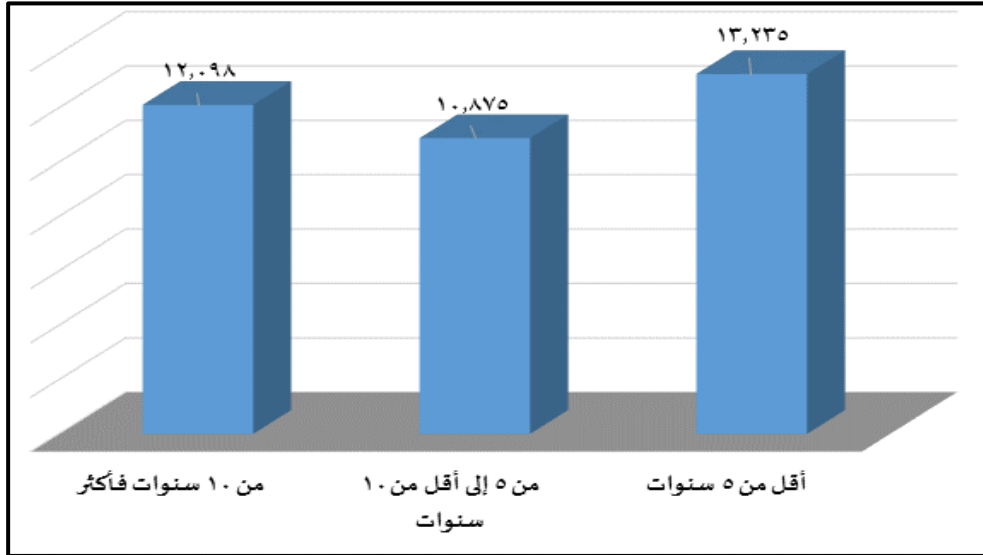
مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاغتراب الوظيفي
٠,٠١	٦,٥٧٨	٢٨,٣٩٨	٢	٥٦,٧٩٦	بين المجموعات	فقدان السيطرة
		٤,٣١٧	٨٩	٣٨٤,١٩٤	داخل المجموعات	
			٩١	٤٤٠,٩٨٩	الكلية	
٠,٨٠٤ غير دالة	٠,٢١٩	١,٤٨٣	٢	٢,٩٦٧	بين المجموعات	فقدان المعنى
		٦,٧٦٦	٨٩	٦٠٢,١٩٦	داخل المجموعات	
			٩١	٦٠٥,١٦٣	الكلية	
٠,٩٣٧ غير دالة	٠,٠٦٥	٧٨٩	٢	١,٥٧٧	بين المجموعات	العزلة
		١٢,١٩٨	٨٩	١٠٨٥,٥٨٦	داخل المجموعات	
			٩١	١٠٨٧,١٦٣	الكلية	
٠,٨٠٥ غير دالة	٠,٢١٧	٣,٥٩٩	٢	٧,١٩٧	بين المجموعات	اللامعيارية
		١٦,٥٦٧	٨٩	١٤٧٤,٤٨٨	داخل المجموعات	
			٩١	١٤٨١,٦٨٥	الكلية	
٠,٧٩٠ غير دالة	٠,٢٣٧	٢٣,١٣٠	٢	٤٦,٢٦١	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٩٧,١٥٤	٨٩	٨٦٩١,١٧٤	داخل المجموعات	
		٢٨,٣٩٨	٢	٥٦,٧٩٦	الكلية	

يتضح من الجدول السابق أنه: توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ثقة ٠,٠١ في مستوى فقدان السيطرة كبعد من أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة ترجع لاختلاف سنوات الخبرة. بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة فيما يتعلق بالدرجة الكلية وأبعاد (فقدان المعنى، العزلة، اللامعيارية) ترجع لاختلاف سنوات الخبرة. والنتائج هنا تؤكد في مجملها أن لسنوات الخبرة تأثير فقط على فقدان السيطرة كمؤشر للاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في بريدة، وللكشف عن الفروق بين القادة مختلفي سنوات الخبرة في مستوى فقدان السيطرة تم استخدام اختبار شيفية Scheffe كاختبار للمقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٥): المقارنة بين المجموعات مختلفة سنوات الخبرة في مستوى فقدان السيطرة

سنوات الخبرة	أقل من ٥ (م=١٣,٢٣٥)	من ٥ إلى أقل من ١٠ (م=١٠,٨٧٥)
من ٥ إلى أقل من ١٠ (م=١٠,٨٧٥)	**٢,٣٦٠	....
من ١٠ فأكثر (م=١٢,٠٩٨)	١,١٣٧	١,٢٢٣

ومن الجدول السابق يتضح أن أعلى المجموعات في الشعور بفقدان السيطرة هي المجموعة منخفضة سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) حيث كانت هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بينها وبين متوسطي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) لصالح منخفضي سنوات الخبرة، وبالتالي يتأكد أن أقل المجموعات في فقدان السيطرة هي مجموعة متوسطي سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، وتكون مجموعة مرتفعي سنوات الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر) في مكانة متوسطة بين المجموعتين، والنتائج هنا توضح أن الشعور بفقدان السيطرة لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في بريدة يكون أعلى ما يمكن في حالة منخفضي سنوات الخبرة وهذا يعزى إلى قلة سنوات الخبرة لديهم و سعيهم لإثبات وجودهم وكفائتهم وهذا ما يجعلهم يصطدمون مع رؤوسائهم وتتفق هذه النتيجة مع (أبو الهيجاء، ٢٠٠٥) وكذلك (عوييدات، ١٩٩٥) الذي توصل إلى أن السنوات الأولى من الخدمة أكثر اغتراباً ثم يقل ويبدأ يقل في المرحلة التي تليها، ثم يقل هذا الشعور عند المستوى المتوسط من سنوات الخبرة ثم يعاود الارتفاع بزيادة سنوات الخبرة وهذا يعزى إلى أن هذه المجموعة وصلوا إلى مرحلة خبرة في القيادة تجعلهم يتخذون بعض القرارات بدون الرجوع إلى الرؤساء ويرفضون مساواتهم مع القادة الأقل خبرة بالإضافة لشعورهم بالروتين وعدم التجديد في مجال العمل مما يجعلهم يخوضون صراعات مع رؤوسائهم الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بالاغتراب الوظيفي وتختلف هذه النتيجة مع (أبو الهيجاء، عباس، ٢٠٠٥) و(القيوتي، الشورطي، ٢٠١٦) و(الشورطي، ٢٠١٧)، وهو ما يتضح من الشكل التالي:



شكل (٩): الفروق في فقدان السيطرة كبعد من أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بريدة

## التوصيات:

١. العمل على خفض مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس من خلال خلق بيئة عمل قائمة على إشراك القادة مع الرؤساء في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات، وإيجاد نوع من اللامركزية في عمليات القيادة.
٢. التمكين الإداري للقادة خاصة القادة ذوي الخبرة من خلال إعطائهم الحرية والاستقلالية في أداء الأعمال واتخاذ القرارات وعدم الرجوع للرؤساء في جميع الأمور.
٣. تطبيق نظام للحوافز قائم على أسس ومعايير موضوعية عادلة غير قائمة على المحسوبيات.

٤. العمل على تعزيز الاتجاهات الإيجابية وبناء علاقات إنسانية وزيادة التفاعل الاجتماعي من خلال اللقاءات المستمرة والنشاطات الاجتماعية بين القادة والرؤساء.

٥. العمل على توضيح القوانين واللوائح والأنظمة للقادة الجدد ودعمهم في تنفيذ المهام الوظيفية من خلال إقامة الدورات التدريبية وورشات العمل.

#### المقترحات البحثية:

في ضوء النتائج والتوصيات والمستجدات في المجال التربوي بالمملكة تقترح الباحثة الدراسات التالية:

١. أثر تطبيق اللائحة الجديدة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات على الاغتراب الوظيفي.
٢. الرخص المهنية للمعلمين وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي.
٣. تأثير العمل عن بعد على الاغتراب الوظيفي.
٤. مدى تأثير الاغتراب الوظيفي في بيئات العمل المختلطة حديثاً.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

١. بحري، صابر. (٢٠٠٩). "الإجهاد المهني وعلاقته بالاغتراب المهني لدى الأطباء لدى الأطباء العاملون بالمستشفيات العمومية". رسالة ماجستير (غير منشورة). في علم النفس تنظيم وعمل. جامعة متنوري بقسنطينة. الجزائر.
٢. بكر، نادية عبد الخالق رمضان. (٢٠١٦). "أثر الاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية". مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي: جامعة الأزهر، ٢٠ (٦٠): ٤٦١-٥٠٩.
٣. بن زاهي، منصور، ونور الدين، تاوريريت. (٢٠١٠). "الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة قاصدي مرباح، (٣): ١٣٢-١٤٩.
٤. تاميدي، كرين. (٢٠١٣). "أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهاوك". تنمية الرافدين.
٥. تخة، خديجة، و مزباني الوناس. (٢٠١٥). "الاغتراب الوظيفي لدي العمال ذوي الضبط الداخلي: دراسة استكشافية بمديرية التجارة بورقلة". (رسالة ماجستير). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة. ورقلة.
٦. الحمد، محمد حمد. (٢٠٠٤). "الاغتراب الوظيفي". المجلة العربية، ع(٣٢٤): ٢٦٦-٢٩٥. الرياض. المملكة العربية السعودية.
٧. حوالة، سهير بنت محمد، وجستنية، ندى بنت طلال بن توفيق. (٢٠١٩). "واقع الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض". العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٧ (١): ٣٥٢-٣٩٠.
٨. ذباب، لبنى. (٢٠١٨). "أبعاد الاغتراب الوظيفي في ظل النظريات الأساسية". مركز جيل البحث العلمي.
٩. الرقب، فداء أشرف حسن، و الشورطي، يزيد عيسى. (٢٠١٧). "درجة الملل الوظيفي وعلاقتها بمستوى الاغتراب التنظيمي لدى مديري المدارس في عمان" (رسالة ماجستير غير منشورة).
١٠. الزغل، علي وآخرون. (٢٠٠٧). "الشباب و الاغتراب- دراسة ميدانية من شمال الأردن" مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: ٢(٢): ٤٣-٨١.
١١. السباعي، زهير أحمد وعبد الرحيم، شيخ ادريس. (١٩٩٦). القلق وكيف تتخلص منه، دار القلم للتوزيع والنشر، دمشق.
١٢. أبو سمرة، محمود أحمد، أبو مقدم، أروى، وشعبيات، محمد عوض. (٢٠١٤). "الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية: دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل". مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي: اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، ٣٤ (٢): ٥٣-٧١.
١٣. أبو سن، أحمد إبراهيم. (١٩٩١). الإدارة في الإسلام. عالم الكتب للنشر والتوزيع. القاهرة.
١٤. الشايح، علي بن صالح. (٢٠١٦). "العلاقة بين إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية ومستوى التزامهم بسلوك المواطننة التنظيمية: دراسة ميدانية على معلمي المرحلة الثانوية في منطقة القصيم التعليمية". مجلة العلوم الإنسانية والإدارية: جامعة المجمعة - مركز النشر والترجمة. (١٠): ٧٠-٩٧.
١٥. شبات، جلال إسماعيل. (٢٠١٢). "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية"، جامعة القدس المفتوحة. فلسطين.
١٦. الشمري، مشعل عواد غازي، أبو عرابي، مروان محمد، والرقاد، محمد عبد الكريم. (٢٠١٩). "أثر الاغتراب الوظيفي في الإبداع الإداري: الدور الوسيط للتمكين - دراسة تطبيقية في المصارف الكويتية". (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان.
١٧. الشيخ خليل، جواد محمد. (٢٠٠٢). "الاغتراب وعلاقته بالصحة النفسية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة". (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد البحوث والدراسات العربية. القاهرة.

١٨. الصرايرة، أكثم عبد المجيد. (٢٠٠٥). "مظاهر الاحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي: دراسة ميدانية في العلي". ٣٢ (٢): ٢٩٨-٣٢٧.
١٩. عادل، صادق. (١٩٩٦). الألم النفسي والعضوي. دار الأهرام. القاهرة.
٢٠. عبدالسلام، رمضان محمود. (٢٠١٠). "محددات ظاهرة الاغتراب في العمل دراسة تطبيقية مقارنة على العاملين بشركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى كلية التجارة". جامعة طنطا. مصر.
٢١. عبد المختار، محمد خضر. (١٩٩٨). الاغتراب والتطور نحو العنف. طبعة أولى. القاهرة. دار غريب للنشر والتوزيع.
٢٢. العزاوي، سامي فياض. (٢٠١٠). "الاغتراب الوظيفي وأثره في الانتاج العلمي: دراسة حالة في الجامعات الأردنية". المؤتمر العربي الثاني: تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ومعهد الإدارة العامة، مسقط: المنظمة العربية للتنمية الادارية. ٣٧٥ - ٤٣٢.
٢٣. عمران، محمد عبد الجواد. (١٩٩٦). "أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية: دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية". (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والتكنولوجيا. الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا. القاهرة.
٢٤. عنوز، عبد اللطيف ماجد. (١٩٩٩). "الاغتراب الوظيفي ومصداقه، دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في القطاع الصحي الأردني في إقليم الشمال". مجلة الإدارة العامة: ٣٩ (٢): ٣٨٥-٣٤٣.
٢٥. عويدات، عبد الله احمد. (١٩٩٥). "مظاهر الاغتراب عند معلمي المرحلة الثانوية في الأردن". دراسات - العلوم الإنسانية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، ٢٢ (٦): ٣٣٧٥-٣٣٤٥.
٢٦. عويدات، عبد الله. (١٩٩٥). "مظاهر الاغتراب عند معلمي المرحلة الثانوية في الأردن". دراسات العلوم الإنسانية، ٢٢ (٦): ٩٢-١٠١.
٢٧. العيسوي، عبد الرحمن محمد. (١٩٩٧). علم النفس والإنتاج. الدار الجامعية للنشر والتوزيع. الإسكندرية.
٢٨. الغمري، إبراهيم. (٢٠٠٢). السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة. القاهرة: دار الجامعات المصرية.
٢٩. غيث، نرفانا عبد الرحمن سيد، و رشاء عبدالعزيز سعد الحارثي. (٢٠١٩). "أثر الاغتراب الوظيفي على سلوك المواطنة التَّظيميَّة: دراسة ميدانية على المُلمات في المناطق النَّائية بمُحافظة الطَّائف". مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية: ابراهيم بن عطية الله السلمي. (٤): ١٩٠ - ٢٤٠.
٣٠. الفضالة، عبد الرحيم محمد حسن. (٢٠١٠). "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين. دراسة ميدانية في المؤسسات الفلسطينية محافظة رام الله والبيرة". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دمشق.
٣١. القبلان، يوسف. (٢٠٠٨). "الاغتراب الوظيفي": مقالات اليوم، جريدة الرياض، العدد (١٤٧٩٢).
٣٢. القرضاوي، يوسف. (١٩٨٥). الإيمان والحياة. مؤسسة الرسالة. بيروت.
٣٣. القريوتي، فاطمة موسى أحمد، والشورطي، يزيد عيسى. (٢٠١٦). "درجة الأمن الوظيفي وعلاقتها بمستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء". (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية. الزرقاء.
٣٤. الكبيسي، عامر خضير حميد. (٢٠٠٤). "سيكولوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات". مركز الدراسات والبحوث. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
٣٥. الكنعان، حمود. (٢٠٠٧). "الاغتراب الوظيفي". مقالات مجلة الإدارة الصادرة عن معهد الإدارة بالرياض.
٣٦. الكنعان، حمود بن صالح. (٢٠١١). "تحديد العوامل المفسرة للعلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي". مجلة العلوم الاجتماعية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي. ٣٩ (١): ١٥-٥٦.
٣٧. المطرفي، شعيل غيث. (٢٠٠٥). "الاغتراب وعلاقته بالأداء: دراسة مسحية على العاملين بالإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة". (رسالة ماجستير)، جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
٣٨. المطيري، عزيزة مفرح فرحان. (٢٠١٦). "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة". مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية. ٣ (١٦٨): ٤٦٥ - ٥١٢.
٣٩. موسى، وفاء. (٢٠٠٢). "الاغتراب لدى طلبة جامعة دمشق وعلاقته بمدى تحقيق حاجتهم النفسية". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دمشق.
٤٠. نعيصة، رغداء. (٢٠١٢). "الاغتراب النفسي وعلاقته بالأمن النفسي: دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة دمشق القاطنين بالمدينة الجامعية". مجلة جامعة دمشق.
٤١. الهواري، سيد. (٢٠٠٠). المدير الفعال. القاهرة. مكتبة عين شمس.
٤٢. أبو الهيجاء، شريهان أنور محمود، وعباس، محمد خليل. (٢٠١٣). "مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى المرشدين التربويين من وجهة نظرهم". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية. عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Awang, A. (2017). "Work alienation intervention in job-related tension, role overload and work effort". *Revista De Administração De Roraima*, 7(2): 268-296. <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v7i2.4176>.
- [2] Çetinkanat, A. C., & Kösterelioglu, M. A. (2016). "Relationship between quality of work life and work alienation: Research on teachers". *Universal Journal of Educational Research*, 4(8): 1778-1786. <https://doi.org/10.13189/ujer.2016.040806>.
- [3] Erdem, M. (2014). "The level of quality of work life to predict work alienation". *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(2): 534-544. <https://doi.org/10.12738/estp.2014.2.2126>.
- [4] Erikson, Erik H. (1968). "Identity: Youth and Crisis", W. W. Norton,
- [5] Keniston, Kenneth (1965). "The uncommitted: alienated youth in American Societ", Harcourt, Brace & World,
- [6] Verma, S. (2017). "Feeling of work alienation among primary school teachers". *Journal of Psychosocial Research*, 12(2): 469-476.



## The level of job alienation among leaders of the public secondary schools in the city of Buraidah

Amlak Suliman Al-Sallal

Qassim University, KSA  
malaksallal@hotmail.com

Ali Saleh Al-Shay'a

Professor of Administration and Educational Planning, Qassim University, KSA

Received : 21/4/2020 Revised : 30/4/2020 Accepted : 11/5/2020 DOI : <https://doi.org/10.31559/EPSP2021.9.1.9>

**Abstract:** The aim of the study is to identify the level of job alienation among the leaders of government secondary schools in the secondary stage in Buraidah, Saudi Arabia with different variables, and to achieve the goals of the study, the researcher adopted the descriptive approach, and the research sample consisted of (92) male and female leaders of the high school leaders in Buraidah, the researcher used the Blauner scale (1962) for job alienation with adjustments to it, and it was applied to the sample after confirming its reliability and consistent, and the research reached a set of results, including the fact that the level of job alienation among leaders came to a moderate degree, with an average (2.62), and in Percent (52%), the dimension of loss of control was ranked first among the scale of dimensions, with an average of (2.99), and percentage of (60%) with an average degree of verification, followed in the order by the non-standard dimension, with an average (2.77), percentage of (55%), average degree of verification, and in the third order came after isolation, with a mean (2.57), percentage of (51%), poor degree of verification, and the meaning loss dimension ranked fourth and last, with an average Mathematical (2.16), percentage of (43%), and poor degree of verification. The results also revealed that there were statistically significant differences in the estimates of the research sample for the level of job alienation according to the gender variable, where the differences were for males at the total degree, and after loss of control and non-normality, while the results did not reveal statistically significant differences according to the variable of experience on the overall degree and on the dimensions of the tool except after losing control, where the differences in favor of those with experience were less than (5) years, compared to those with experience from (5) years to less than (10) years.

**Keywords:** Alienation; Job Alienation; Isolation; Loss of meaning.

### References:

- [1] 'adl, Sadq. (1996). Alalm Alnfsy Wal'dwy. Dar Alahram. Alqahrh.
- [2] 'bdalslam, Rmdan Mhmwd. (2010). "Mhddat Zahrh Alaghrab Fy Al'ml Drash Tbyqyh Mqarnh 'la Al'amlyn Bshrk Msr Llghzl Walnsy Balmhlh Albraklyh Altjarh". Jam't Tnta. Msr.
- [3] 'bd Almkhtar, Mhmd Khdr. (1998). Alaghrab Walttwr Nhw Al'nf. Tb'h Awla. Alqahrh. Dar Ghryb Llnshr Waltwzy'.
- [4] 'mran, Mhmd 'bd Aljwad. (1996). "Athr Almnakh Altnzymy 'la 'mlyt Ttwyr Almward Albshryh: Drash Mqarnh Baltbyq 'la Qta' Albnwk Altjaryh Almsryh". (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Klyt Aledarh Waltknwlyjya. Alakadymy Al'rbyh Ll'lwml Waltknwlyjya. Alqahrh.
- [5] 'nwz, 'bd Allyf Majd. (1999). "Alaghrab Alwzyfy Wmsadrh, Drash Mydanyh Hwl 'laqthma Bb'd Almtghyrat Alshkshy Alwzyfyh Fy Alqta' Alshy Alardny Fy Eqlym Alshmal". Mjlt Aledarh Al'amh: 39(2): 385-343.
- [6] 'wydat, 'bd Allh Ahmd. (1995). "Mzahr Alaghrab 'nd M'lmy Almrhlh Althanwyh Fy Alardn". Drasat - Al'lwm Alensanyh: Aljam'h Alardnyh - 'madh Albhth Al'lma, 22 (6): 3345-3375.



- [7] 'wydat, 'bd Allh. (1995). "Mzahr Alaghrab 'nd M'lmy Almrhlh Althanwyh Fy Alardn". Drasat Al'lwm Alensanyh, 22(6): 1-92.
- [8] Al'yswy,'bd Alrhmn Mhmd. (1997). 'Im Alnfs Walentaj. Aldar Aljam'yh Llnshr Waltwzy'. Aleskndryh.
- [9] Al'zawy, Samy Fyad. (2010). "Alaghrab Alwzyfy Wathrh Fy Alantaj Al'lmy: Drash Halh Fy Aljam'eat Alardnyh". Alm'tmr Al'rby Althany: Tnmyt Almward Albshryh Wt'zyz Alaqtsad Alwtny: Almnzmh Al'rbyh Lttnmyh Aledaryh Wm'hd Aladarh Al'amh, Msqt: Almnzmh Al'rbyh Lttnmyh Aladaryh. 375 - 432.
- [10] Bhry, Sabr. (2009). "Alejhad Almhny W'laqth Balaghrab Almhny Lda Alatba' Lda Alatba' Al'amlwn Balmstshfyat Al'mwmyh". Rsalt Majstyr (Ghyr Mnshwrh), Fy 'Im Alnfs Tnzym W'ml. Jam't Mtnwry Bqsntnyh. Aljza'r.
- [11] Bkr, Nadyh 'bd Alkhalq Rmdan. (2016). "Athr Alaghrab Alwzyfy 'la Mstwy Alada' Altnzymy: Drash Mydanyh." Mjlt Mrkz Salh 'bd Allh Kaml Llaqtsad Aleslamy: Jam't Alazhr, 20(60): 461-509.
- [12] Bn Zahy, Mnswr, Wnwr Aldyn, Tawryryt. (2010). "Alaghrab Alwzyfy Kshkl Mn Ashkal Alm'anah Fy Al'ml". Mjlt Al'lwm Alensanyh Walajtma'yh: Jam't Qasdy Mrbah,(3): 132-149.
- [13] Dbab, Lbna. (2018). "Ab'ad Alaghrab Alwzyfy Fy Zl Alnzryat Alasasyh". Mrkz Jyl Albhth Al'lmy.
- [14] Alfdalh, 'bd Alrhym Mhmd Hsn. (2010). "Alaghrab Alwzyfy W'laqth Bada' Al'eamlyn. Drash Mydanyh Fy Alm'ssat Alfstynyh Mhafzh Ram Allh Walbyrh". (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh).Jam't Dmshq.
- [15] Alghmry, Ebrahym. (2002). Alslwk Alensany Fy Aledarh Alhdythh. Alqahrh: Dar Aljam'at Almsryh.
- [16] Ghyth, Nrfana 'bd Alrhmn Syd, W Rsha' 'bdal'zyz S'd Alharthy. (2019). "Athur Alaghrab Alwzyfy.'la Sulwk Almuwatnh Altnzymy: Drashun Mydanyh 'la Almu'elmat Fy Almnatq Alna'yh Bmuhafzh Alta'f". Msalk Lldrasat Alshr'eyh Wallghwyh Walensanyh: Abraham Bn 'tyh Allh Alslmy. (4): 190 - 240.
- [17] Alhmd, Mhmd Hmd. (2004). "Alaghrab Alwzyfy". Almjhl Al'rbyh ,(324): 266-295.Alryad. Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh.
- [18] Hwalh, Shyr Bnt Mhmd, Wjstnyh, Nda Bnt Tlal Bn Twfyq. (2019). "Waq' Alaghrab Alwzyfy Lda M'lmat Ryad Alatfal Bmdynt Alryad". Al'lwm Altrbwyh: Jam't Alqahrh - Klyt Aldrasat Al'lya Lltrbyh, 27 (1): 352-390.
- [19] Alhwary, Syd. (2000). Almdyr Alf'al. Alqahrh. Mktbt 'yn Shms.
- [20] Abw Alhyja', Shryhan Anwr Mhmwd, W'bas, Mhmd Khlyl. (2013). "Mzahr Alaghrab Alwzyfy Lda Almrshdyn Altrbwyy Mn Wjht Nzhm". (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Jam't 'man Al'rbyh. 'Eman.
- [21] Alrqb, Fda' Ashrf Hsn, W Alshwrty, Yzyd 'ysa.(2017). "Drjt Alml Alwzyfy W'laqtha Bmstwa Alaghrab Altnzymy Lda Mdyry Almdars Fy 'man" (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh).
- [22] Alkbysy,'amr Khdyr Hmyd. (2004). "Sykwlwjyh Altdryb: Alastratyjyat Waltqnyat Walashkalyat". Mrkz Aldrasat Walbhwth. Jam't Nayf Al'rbyh Ll'lwm Alamnyh: Alryad.
- [23] Alkn'an ,Hmwd. ( 2007). "Alaghrab Alwzyfy". Mqalat Mjlt Aledarh Alsadrh 'n M'hd Aledarh Balryad.
- [24] Alkn'an, Hmwd Bn Salh. (2011). "Thdyd Al'ewaml Almfsrh Ll'laqh Byn Almstwa Altnzymy Wmstwa Alaghrab Alwzyfy". Mjlt Al'lwm Alajtma'yh: Jam't Alkwyt - Mjls Alnshr Al'lmy. 39(1): 15-56.
- [25] Almtrfy, Sh'yl Ghyth. (2005). "Alaghrab W'laqth Balada': Drash Mshyh 'la Al'amlyn Baledarh Jwazat Mntqh Mkh Almkrmh". (Rsalt Majstyr),Jam't Nayf Ll'lwm Alamnyh. Alryad.
- [26] Almtary, 'zyzh Mfrh Frhan. (2016). "Alaghrab Alwzyfy W'elaqth Balkfa'h Aldatyh Lda 'ynh Mn Almwzfy Bjam't Almlk 'bd Al'zyz Bjd". Mjlt Altrbyh: Jam't Alazhr - Klyt Altrbyh. 3(168): 465 - 512.
- [27] Mwsa, Wfa'. (2002). "Alaghrab Lda Tlhb Jam't Dmshq W'laqth Bmda Thqyq Hajthm Alnfsyh". (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Jam't Dmshq.
- [28] N'eysh, Rghda'. (2012). "Alaghrab Alnfsy W'laqth Balamn Alnfsy: Drash Mydanyh 'la 'ynh Mn Tlbt Jam't Dmshq Alqatnyn Balmdynh Aljam'yh". Mjlt Jam't Dmshq.
- [29] Alqblan, Ywsf. (2008). "Alaghrab Alwzyfy": Mqalat Alywm,Jrydh Alryad,Al'dd (14792).
- [30] Alqrdawy, Ywsf. (1985). Aleyman Walhyah. M'sst Alrsalh. Byrwt.
- [31] Alqrywty, Fatmh Mwsa Ahmd, Walshwrty, Yzyd 'ysa. (2016). " Drjt Alamn Alwzyfy W'laqtha Bmstwa Alaghrab Alwzyfy Lda Mdyry Almdars Alkhash Fy Mhafzt Alzrq". (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Aljam'h Alhashmyh. Alzrq'.
- [32] Alsba'y, Zhyr Ahmd W'bd Alrhym, Shykh Adrys. (1996). Alqlq Wkyf Ttkhls Mnh, Dar Alqlm Ltzwzy' Walnshr, Dmshq.
- [33] Alshay', 'ly Bn Salh (2016). "Al'laqh Byn Edrak Alm'lmy L'lal Altnzymy Wmstwa Altnzymy Bslwk Almwatnh Altnzymy: Drash Mydanyh 'la M'lmy Almrhlh Althanwyh Fy Mntqh Alqsym Alt'lymyh". Mjlt Al'lwm Alensanyh Waledaryh: Jam't Almj'm'h - Mrkz Alnshr Waltrjmh. (10): 70-97
- [34] Shbat, Jlal Esmayl. (2012). "Alaghrab Alwzyfy W'laqth Balmthgyrat Alshkhsyh Fy Aljam'at Alfstynyh",Jam't Alqds Almftwhh. Flstyn.

- [35] Alshmy, Msh'l 'wad Ghazy, Abw 'raby, Mrwan Mhmd, Walrqad, Mhmd 'bd Alkrym. (2019). " Athr Alaghrab Alwzyfa Fa Alebda'e Aledary: Aldwr Alwst Ltmykyn - Drash Ttbyqyh Fy Almsarf Alkwytyh". (Rsalt Dktwrah Ghyr Mnshwrh). Jam't Al'lwm Aleslmyh Al'almyh. 'man.
- [36] Alshykh Khlyl, Jwad Mhmd. (2002). "Alaghrab W'laqth Balshh Alnfsyh Lda Tlbt Aljam'at Alflstynyh Fy Mhafzat Ghzh". (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). M'hd Albhwth Waldrasat Al'rbyh. Alqahrh.
- [37] Abw Smrh, Mhmwd Ahmd, Abw Mqdm, Arwa, Wsh'byat, Mhmd 'wd. (2014). "Alaghrab Alwzyfy Lda A'da' Hy't Altdrys Fa Aljam'at Alflstynyh: Drash Mydanyh Fa Jam'ty Alqds Walkhlyl". Mjlt Athad Aljam'at Al'rbyh Llbhwth Fy Alt'lym Al'ealy: Athad Aljam'at Al'rbyh - Alamanh Al'amh, 34 (2 ): 53-71.
- [38] Abw Sn, Ahmd Ebrahym. (1991). Aledarh Fy Aleslam. 'alm Alktb Llnshr Waltwzy'. Alqahrh.
- [39] Alsrayrh, Akthm 'bd Almjyd. (2005). "Mzahr Alahbat Alwzyfy Wathrha Fy Alaghrab Altnzomy: Drash Mydanyh Fy Al'lmy". 32 (2): 298-327.
- [40] Tamydy, Kryn. (2013). "Athr Altmkyn Alnfsy Fy Alaghrab Alwzyfy: Drash Asttla'yh Lara' R'sa' Alaqsam Al'lmyh Fy Jam't Dhwk". Tnmyt Alrafdyn.
- [41] Tkhh, Khdyjh, W Mzyana Alwnas. (2015). "Alaghrab Alwzyfy Ldy Al'mal Dwy Aldbt Aldakhly: Drash Astkshafyh Bmdyryt Altjarh Bwrqlh". (Rsalt Majstyr). Jam't Qasdy Mrbah - Wrqlh. Wrqlh.
- [42] Alzghl, 'ly Wakhrwn. (2007). "Alshbab W Alaghrab- Drash Mydanyh Mn Shmal Alardn" Mjlt M'th Llbhwth Waldrasat: 2(2): 43-81.