

واقعُ الاغْتِرابِ الوَظيفيِّ
لدى معلّماتِ رياضِ الأطفالِ بمدينةِ الرّياضِ

إعداد

أ/ ندى بنت طلال بن توفيق جستنية

مشرفة تربوية فى رياض الاطفال بوزارة
التعليم بالمملكة العربية السعودية

أ.د/ سهير بنت محمد حواله

استاذ بكلية الشرق العربي للدراسات العليا
كلية الدراسات العليا للتربية جامعه القاهرة

واقعُ الاغترابِ الوظيفيِّ

لدى معلماتِ رياضِ الأطفالِ بمدينةِ الرياضِ

أ.د./ سهير بنت محمد حواله وأ/ ندى بنت طلال بن توفيق جستنية^١

المقدمة:

اهتمت الاتجاهات الإدارية الحديثة بالسلوك التنظيمي للمؤسسات، وضرورة انتماء الأفراد للعمل، حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق التوازن بين الاهتمام بإنجاز الأعمال؛ تحقيقاً للأهداف من جهة، وإشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية وطموحاتهم السلوكية والتزامهم من جهة أخرى، ليكون الفرد جزءاً فاعلاً في المنظمة، وكذلك التغلب على شتى السلبيات الوظيفية في مهامهم إزاء المنظمة التي يعملون بها أو إزاء أنفسهم.

أدت السلبيات الوظيفية لظهور أنماط من السلوك التنظيمي السلبية، ويمثل الاغتراب الوظيفي أحد هذه السلوكيات المتعلقة بالأفراد، والمنظمة التي يعملون بها، والتي تحد من تقدمهم وتطورهم، وتؤثر على أدوارهم في المنظمة (العنتيبي، ٢٠١٨، ٧٧)، ويشير القحطاني (٢٠١٥، ٧١) أنه كلما ازداد ظهور سلوك الاغتراب، ازدادت الفجوة نحو العلاقة بين الفرد وذاته، وبين الفرد والمنظمة، ويعد مفهوم الاغتراب الوظيفي من المفاهيم الغائبة عن الكثير من المنظمات، بالرغم من آثاره السلبية. (دروزة؛ القواسمي، ٢٠١٤، ٣٠٣) (الحمداني، ٢٠١٢، ١٨).

ونتيجة لآثار الاغتراب الوظيفي على المؤسسات عامة، والتربوية منها على وجه الخصوص، فقد زاد الاهتمام بدراسة هذا المفهوم من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي، فيقصد بمصطلح الاغتراب الوظيفي، أنه سلوك تنظيمي، يرتبط بانفصال الشخص عن عمله، لشعوره بضعف الرابط الذي

^١ أ.د./ سهير بنت محمد حواله: استاذ بكلية الشرق العربي للدراسات العليا- كلية الدراسات العليا للتربية جامعه القاهرة.

أ/ ندى بنت طلال بن توفيق جستنية: مشرفة تربوية في رياض الاطفال بوزارة التعليم بالملكة العربية السعودية

يحفزه لهذا العمل (التاجوري، ٢٠١١، ٢٠)؛ وأضاف حافظ (٢٠١٥، ٦٣) أن الفرد يصبح غير قادر على الانسجام مع نفسه، أو مع محيط المنظمة، كما عرف كل من بناي، وريسيل (٢٠٠٧) Banaai, Reisel الاغتراب الوظيفي بأنه عزوف الموظف عن أداء عمله برغبته، حيث يدرك الموظف بأن العمل لا يشبع احتياجاته وتوقعاته.

بذل الباحثون جهودًا في تحديد أهم أبعاد الاغتراب الوظيفي، والتي تم تناولها في الأدبيات، باعتبارها من الظواهر أو المكونات أو المجالات أو الملامح، وقد أشار لها البعض بأنها عناصر، إلا أن معظم الأدبيات استقرت على أنها أبعاد، فاتفقت دراسة كل من القريوتي (٢٠١٦، ١٧)، وتاميدي (٢٠١٣، ٣٣٩)، والمحمداوي (٢٠٠٧، ٣٧)، أن أبعاد الاغتراب الوظيفي تتمثل في: (العجز، فقدان المعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية) بينما أضاف كل من العطار (٢٠١٠، ٥٣) وعبود (٢٠٠٥، ٤٥) بُعد التمرد.

وفي هذا الصدد أشارت نتائج بعض الدراسات مثل دراسة القريوتي (٢٠١٦) إلى أن الاغتراب الوظيفي يرتبط بمستوى الأمن الوظيفي، وأشارت دراسة مرخي Merkhe (٢٠١٥) إلى أن هناك ارتباطاً بين انخفاض العلاقة التنظيمية والشعور بالاغتراب الوظيفي في المؤسسة، وأكدت دراسة أبو كركي (٢٠١٤) أن الاغتراب الوظيفي يرتبط بأنماط القوة التنظيمية. كما أظهرت نتائج العسال (٢٠٠٩) أن من أهم أسباب شعور المعلمين بالاغتراب الوظيفي في المدارس الثانوية العامة في الأردن تدني راتب المعلم، وغلاء المعيشة، وعدم الارتقاء بـعدالة السلم الوظيفي، وانتشار الوساطة والمحسوبية، واكتظاظ الصفوف بالطلبة.

وبالرغم من وفرة دراسات السلوك التنظيمي العربية والأجنبية لموضوع ظاهرة الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الأخرى، كالاقتصادية والأمنية والصحية، إلا أن الجليغم (٢٠١٦، ١١٠) أشار إلى أن موضوع الاغتراب الوظيفي لم ينل حقه من الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين السعوديين في مجال التعليم، واهتمت الدراسة بموضوع الاغتراب الوظيفي في مؤسسات رياض الأطفال بالمملكة العربية السعودية؛ لما لهذه المرحلة التربوية من أهمية أساسية في حياة الإنسان، فمعلمات رياض الأطفال هن من يحاكين أجيال المستقبل، ولهن الأثر الأساسي في بناء شخصية الطفل.

مشكلة الدراسة:

تهتم المنظمات الناجحة بالاستفادة من مواردها البشرية، لأنها العنصر الفعال الذي يحقق أهداف المنظمات؛ لذلك تسعى المنظمات لإيجاد بيئة سليمة للعمل من خلال إشباع الحاجات السلوكية للأفراد في المنظمة. (العتيبي، ٢٠١٨، ٧٨) ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه أهداف خطة التنمية العاشرة بالمملكة العربية السعودية، من ضرورة تحسين البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار، وضرورة المشاركة لمنسوبي المدرسة في التخطيط لتنفيذ البرامج، حيث إن المدرسة تعد مستوى الإدارة التنفيذية بالوزارة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، خطة التنمية العاشرة، ٢٠١٥).

لذلك فإن القصور في أنماط السلوك التنظيمي المحفزة للإبداع والابتكار والانتماء الوظيفي تؤدي إلى ظهور سلبيات عدة، منها الاعترا ب الوظيفي الذي يرتبط بانفصال الفرد عن عمله، ويشعر بأن المنظمة لم تعد المكان المناسب له، وكذلك يصبح غير قادر على الانتماء والمشاركة البناءة في هذه المنظمة. (دروزة؛ القواسمي، ٢٠١٤، ٣٠٣)، (التاجوري، ٢٠١١، ٢٠).

ونظراً لخطورة الاعترا ب الوظيفي، كونه يمثل دليلاً على مرور المنظمة بأزمة حقيقية تؤثر سلباً على سلوك العاملين في المنظمة، وتحذ من تطورهم وإبداعهم، مما يدفع المنظمة للانحدار والفسل؛ اهتم الباحثون لدراسة هذا السلوك (تامدي، ٢٠١٣، ٣٣٤).

فضلاً عما توصلت إليه نتائج الدراسات المحلية السابقة في مجال التعليم، كنتائج دراسة العثيم (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن هناك اغترباً وظيفياً لدى موظفات كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بمدينة الرياض، ونتائج دراسة العصيمي (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن مستوى الاعترا ب الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة جاء بدرجة متوسطة، ولكن توصلت نتائج دراسة السبيعي (٢٠١٠) إلى أن مستوى الاعترا ب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مكة المكرمة منخفض.

وبناء على إحصائية إدارة رياض الأطفال لأعداد المعلمات عام ١٤٣٨-١٤٣٩هـ بمدينة الرياض بعد حركة النقل الداخلي التي تعتبر أكبر حركة نقل حدثت على مستوى وزارة التعليم، فقد كان عدد الفصول في الروضات الحكومية (٥٥٦) فصلاً، والاحتياج الفعلي للمعلمات (١١١٢) معلمة، بموجب معلمتين لكل

فصل، وتم نقل (٩٠٧) معلمة رياض أطفال لمدينة الرياض ليصبح مجمل عددهن (٢٠١٩)، مما يدل على وجود فائض كبير من المعلمات، فضلاً عن سلبيات وجود هذا الفائض من المعلمات من وقت الفراغ الطويل الأشبه بالبطالة المقنعة في مواقع العمل مما قد يؤدي إلى مشكلات.

ونظراً لقلّة الدراسات المحليّة التربويّة عن الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بالمملكة العربيّة السعوديّة، فقد تم تقديم استمارة استطلاعيّة، مكونة من ثلاثة أسئلة إلى عيّنة من معلمات رياض الأطفال، وعددهن (٣١) معلمة، وقد أشارت النتائج إلى أن نسبة ٤٩% منهن التحقن برغبتهن كمعلمات في رياض أطفال، و٣٣% من المعلمات يرغبن بترك أعمالهن إن تمكّن من وظيفة أخرى، وأن ٢٠% من عينة الدراسة الاستطلاعية تشعر أن علاقتها بقيادة الروضة غير جيدة، وقد يدل ذلك على وجود سلوك اغتراب وظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، خاصة أن تبديل المعلمات أو تركهن العمل بعد ارتباط الاطفال بالمعلمة نفسياً في تلك المرحلة، يؤثر سلباً على نفسه الطفل. مما يتطلب دراسة الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال؛ للتعرف على واقعه.

وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض؟ أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعيّة الآتية:

١. ما مستوى تحقق أبعاد الاغتراب الوظيفي (العجز، فقدان المعنى، اللامعيارية، العزلة عن الزميلات، التمرد) لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض، من وجهة نظرهن؟
٢. ما الفروق ذات دلالة إحصائية حول تحقق أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة الرياض، من خلال متغيرات الدراسة: نوع رياض الأطفال، (حكومي، أهلي)، ومستوى التعليم للمعلمات (دبلوم متوسط، جامعي، ماجستير)، سنوات الخدمة؟
٣. ما السبل المقترحة للتغلب على الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض من وجهة نظرهن؟

أهمية الدراسة:

أولاً الأهمية العلمية (النظرية): تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها من الدراسات البكر في المملكة العربية السعودية، التي تتناول الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض، نظراً لحدائته تناول الموضوع في مؤسسات رياض الأطفال.

ثانياً الأهمية العملية (التطبيقية): قد تساعد نتائج الدراسة الحالية المسؤولين بوزارة التعلم والإدارات التعليمية التابعة لها، وخاصة رياض الأطفال لبعض المقترحات التي قد تسهم في التطوير التربوي مما يساعد على التغلب على الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، من خلال رصد واقع الاغتراب الوظيفي، وقد تمهد هذه الدراسة الطريق للباحثين والمهتمين بدراسة الظواهر الوظيفية التنظيمية بمؤسسات التعليم عامة، لدراسات وبحوث مستقبلية في ضوء نتائجها وتوصياتها.

مصطلحات الدراسة:

الاجتراب الوظيفي Job Alienation: يُعرّف محمد (٢٠١١، ١٨) الاغتراب الوظيفي بأنه شعور الموظف بالغربة في المنظمة التي يعمل بها، نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من المنظمة بهيكلها ومحيطها، وبين زملاء العمل والجمهور متلقي الخدمة، فيشعر الموظف بأن المنظمة لم تعد مكاناً مناسباً له، مما يؤثر على تركيزه والتزامه بمهامه.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف الاغتراب الوظيفي إجرائياً بأنه: شعور معلمة رياض الأطفال بالغربة في رياض الأطفال التي تعمل بها؛ نظراً لسوء التفاعل الاجتماعي بينها وبين كل من رياض الأطفال، بهيكلها ومحيطها، وبين زميلات العمل وأولياء الأمور، فتشعر بأن رياض الأطفال لم تعد المكان المناسب لها، مما يؤثر على تركيزها والتزامها بأدوارها الوظيفية.

وقد اتفقت العديد من نتائج الدراسات أن مصطلح الاغتراب الوظيفي يتم تناوله من خلال عدة أبعاد، كدراسة كل من القريوتي (٢٠١٦، ١٧)، وتاميدي (٢٠١٣، ٣٣٩)، والمحمداوي (٢٠٠٧، ٣٧)، والتي تتمثل في (العجز، فقدان المعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية)، وأضاف كل من العطار (٢٠١٠، ٥٣) وعبود (٢٠٠٥، ٤٥) بُعد التمرد، وتنبني الدراسة هذه الأبعاد.

رياض الأطفال Kindergarten : وتُعرّف السياسة التعليمية السعودية (المادة ٦٢) رياض الأطفال بأنها: مرحلة أولية من مراحل السلم التعليمي، تتصف

بالفرق في معاملة الطفولة وتوجيهها، كما تهيئ الطفل لاستقبال أدوار الحياة المستقبلية على أساس صحيح، من خلال التنشئة الصالحة المبكرة. ولا يشترط التحاق الطفل بها ليقبل بالمرحلة الابتدائية (وزارة التعليم، ٢٠١٧، الموقع الإلكتروني للوزارة).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول الإطار النظري عرضاً لمفهوم الاغتراب الوظيفي وابعاده، والعوامل المؤدية إليه، وسبل التغلب على الاغتراب الوظيفي، ثم أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع في المؤسسات التعليمية.

أولاً: مفهوم الاغتراب الوظيفي **Job Alienation**: الاغتراب ظاهرة سلوكية ترتبط بالإنسان، واغترابه يعني ضعف العلاقة بذاته أو مجتمعه أو المنظمة التي يعمل بها؛ مما يؤدي فقدان الفرد ثقته بغيره داخل المنظمة، وعجزه عن القيام بالمهام المطلوبة منه، بل ويتمرد عن القيام بها، مما يؤدي لانعزاله ورفضه لمعايير المنظمة. (عبود، ٢٠٠٥، ٥٠)، فالاغتراب لغة: يرجع اشتقاق كلمة الغربة إلى مادة "غ ر ب" الثلاثية، وهي أصل صحيح، وتطلق على البعد والنزوح عن المكان، والغموض، والذهاب، والتتحي عن الناس. (الفيروزآبادي، ٢٠٠٣، ١٢٣). وللاغتراب مداخل متعددة لدراسته، فهناك من يدرسه من مدخل الفرد متمثلاً في الاغتراب النفسي، حيث ينتقل الصراع بين الذات والموضوع من الواقع الخارجي إلى داخل النفس الإنسانية، فيشعر فيه الفرد بالانفصال السلبي عن ذاته، وهناك من يدرسه من مدخل المجتمع، متمثلاً في خلل معايير وقيم وقوانين المجتمع، فتحدث حالة من عدم التناسق بين سلوك المجتمع والمعايير التي تنظمه، وهناك من ينطلق من الوظيفة، متمثلاً في الانفصال عن سلسلة القواعد التنظيمية التي تديرها بالإدارة (العتيبي، ٢٠١٨، ١١-٥٤).

وقد تعددت مفاهيم الاغتراب الوظيفي نتيجة للتطورات التنظيمية المتفاوتة، وتتفق معظم الدراسات مثل: أبو سلطان (٢٠١١، ١٨)، ومحمد (٢٠١١، ١٨)، ونير (٢٠١٠، ٣) Nair، بناي، وريسيل (٢٠٠٧، ٦) Banaai , Reisel، وكذلك نيلسون وأودونيهيو (٢٠٠٦، ٧) Nelson & O'donhue، وشكري (٢٠١١، ١٨)، الخضرا وبشير (٢٠٠٣، ٣٢٠) أن تعريف الاغتراب الوظيفي يشير إلى انعزال الفرد عن حوله في العمل، وعجزه عن أداء مهامه، مما يجعله يتمرد على

هذا العمل؛ نظراً لسوء التفاعل الاجتماعي مع هيكل المنظمة، والزملاء في محيط العمل وملتقى الخدمة، وأن المنظمة لم تعد مكاناً مناسباً له، مما يؤثر على التزامه بمهامه وعزوفه عن أدائها برغبة منه.

باستقراء التعريف السابق للاغتراب الوظيفي يتضح انه يتضمن عدة ابعاد تعددت في الأدبيات ووفقا للمعاني التي يتضمنها المصطلح .

أبعاد الاغتراب الوظيفي: اتفق معظم الباحثين مثل: القريوتي (٢٠١٦، ١٧)، وأبو كركي (٢٠١٤، ٢٢)، وأبو الهيجاء (٢٠١٣، ٢٠)، والحمداني (٢٠١٢، ١٧٤)، والتاجوري (٢٠١١، ٥٦)، والمعشر (٢٠١٠، ٥٢)، أن أبعاد الاغتراب الوظيفي تتمثل في (العجز، فقدان المعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية عن زملاء العمل)، بينما أضاف كل من العطار (٢٠١٠، ٥٣) وعبود (٢٠٠٥، ٤٥) بُعد التمرد للأبعاد السابقة.

١- **العجز Powerlessness**: يشير تاميدي (٢٠١٣، ٣٣٩)، 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.

ويقصد ببُعد العجز في الدراسة بأنه: سلبية معلمة رياض الأطفال في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار، أو مواجهة مشكلات رياض الأطفال وحلها، مما يفقدها حريتها في التعبير عن رأيها، أو تغيير وضعها الوظيفي، أو استغلال قدراتها وممارساتها لمهامها برغبة منها، أو التمسك بحقوقها في رياض الأطفال.

٢- **فقدان المعنى Meaninglessness**: يشير كل من إبراهيم (٢٠١٥، ١٧٠)، وأبو الهيجاء (٢٠١٣، ٢٠)، عبود (٢٠٠٥، ٤٥) إلى أن بُعد فقدان المعنى يقصد به: افتقار الفرد لوجود أهداف أساسية تعطي معنى لوجوده في المنظمة، لتستقطب نشاطاته، وتتفق مع اهتماماته، مما يؤدي لقيامه بأدواره الوظيفية التي لا تستحق التفكير فيها، أي فقدان الفرد القدرة على إدراك العلاقة بينه وبين عمله، وبينه وبين نظام العمل.

ويقصد ببُعد فقدان المعنى في الدراسة، بأنه: فقدان العلاقة بين عمل معلمة رياض الأطفال وأهداف رياض الأطفال، وأن ما تقوم به من مهام لا تستحق التفكير فيها، أي افتقارها لوضوح مهامها التخصصية، سواء لها أو لزميلاتها في

رياض الأطفال، مما يفقدها معنى ما تقوم به من نشاطات ومهام، تتفق مع اهتماماتها داخل رياض الأطفال، تؤدي لانسحابها من العمل.

٣- اللامعيارية Normlessness: أشار كل من المحمداوي (٢٠٠٧، ٣٢)، وعبود (٢٠٠٥، ٤٥)، إلى أن بُعد اللامعيارية يُقصد به: عدم تمسك الفرد بالمعايير والضوابط والأعراف الاجتماعية والتنظيمية لإنجاز الأهداف، واتساع الهوة بين أهداف المنظمة وقدرة الفرد على تحقيقها، مما يؤدي إلى أن المعايير قد فقدت قوتها التنظيمية في المحيط المهني.

ويقصد ببُعد اللامعيارية في الدراسة بأنه: ضعف التزام معلمة رياض الأطفال بالمعايير والضوابط والقواعد التنظيمية، مما يؤدي إلى ضعف قدرتها على التمييز بين الصواب والخطأ، أو الفصل بين ما هو ذاتي عما هو موضوعي، ويصبح استخدام الوسائل غير المشروعة والشخصية كمنهج لإنجاز مهامها في رياض الأطفال.

٤- العزلة الاجتماعية Social Isolation: أشار كل من أبو سمرة؛ شعيبات؛ أبو مقدم (٢٠١٤، ٦٠)، والمحمداوي (٢٠٠٧، ٥٤)، وعبود (٢٠٠٥، ٤٥) لبُعد العزلة الاجتماعية، أنها ضعف الروابط الاجتماعية، بين الفرد والزملاء، وانتشار العلاقات السلبية بينهم؛ نتيجة فقد التفاعل الهادف بينهم داخل المنظمة، بسبب رفض المعايير السائدة، وضعف الانتماء إلى الآخرين والمنظمة، مما يؤدي إلى فصل الفرد عن مهامه.

ويقصد ببُعد العزلة الاجتماعية في الدراسة بأنه: انسحاب معلمة رياض الأطفال عن المشاركة في الأنشطة الاجتماعية، بسبب رفض المعايير السائدة في رياض الأطفال، وضعف قدرتها على التنبؤ بسلوك واتجاهات الزميلات، مما يترتب عليه علاقات سلبية تضعف انتماءها لرياض الأطفال وزميلاتها في العمل.

٥- التمرد Rebellion: يشير كل من إبراهيم (٢٠١٥، ١٧٠)، وعبود (٢٠٠٥، ٤٥) إلى أن التمرد يعني: سخط الفرد لكل ما يحيط به من قيم ومعايير، ويسعي لتغيير المنظمة لما يرغب به، واللجوء إلى أساليب التحدي ومعارضة السلطة، والعنف، وعدم احترام التقاليد والأعراف.

ويقصد ببُعد التمرد في الدراسة بأنه: ممارسة معلمة رياض الأطفال لسلوك التحدي، ورفض الواقع، ومعارضة إدارة رياض الأطفال، ونقص احترامها للتقاليد والأعراف من نظم وقيم، في محاولة لتغييرها للصورة التي ترغب بها.

ثانياً: العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي: تناول العديد من الباحثين المهتمين بالاغتراب الوظيفي عوامل تدفع الأفراد في المنظمات لظهور ظاهرة الاغتراب والعزلة الوظيفية، وقد تنوعت هذه العوامل، فمنها فردية، وأخرى على مستوى المنظمة

(١) **عوامل تعود إلى الفرد:** إن من العوامل التي على المستوى الفردي: الخوف، وعدم الأمن الوظيفي، وعدم مصداقية توقعات الفرد، ونقص الكفاءة، ووقت الفراغ، وسوء التوافق والتكيف، وضعف مقومات القيادة، وغياب الهوية المهنية.

(٢) **عوامل تعود إلى المنظمة:** هناك عوامل أخرى تعود إلى المنظمة كتنامي استخدام التقنية، والخلل في تقارير كفاية الأداء، وضعف الفعالية الإدارية، والشعور بتناقض الأدوار، وسعة حجم المنظمة، وضعف مستوى التدريب.

ثالثاً: سبل التغلب على الاغتراب الوظيفي: تسعى مختلف المنظمات للتخفيف من آثار الاغتراب الوظيفي السلبية، التي تنعكس على سلوك العاملين وتصرفاتهم، مما قد يعوق تحقيق أهداف المنظمة، وتفاعل العاملين فيها للقيام بأدوارهم، والإفادة من طاقاتهم البشرية، فأكد كل الصرايرة (٢٠٠٥، ٦٣)، وإبراهيم (٢٠١٥، ١٧٣) أن هناك العديد من المقترحات للحد من ظاهرة الاغتراب، منها:

١. بناء قيادة إدارية تنشر الاتجاهات الإيجابية تجاه العاملين في المنظمة وأنشطتهم المختلفة، وتؤثر في قدراتهم، وترفع مستوياتهم الوظيفية، وكذلك إشراكهم في التخطيط واتخاذ القرارات، اعتماداً على مبدأ الثقة والتمكين، وإتاحة الفرصة للابتكار والإبداع في العمل، وتوفير الاستقرار الوظيفي لهم، بتنسيق العمل وتقسيمة بعديل بينهم، والتمكّن من إدارة الصراع التنظيمي؛ مما يعكس ذلك على العلاقة الإيجابية في جماعة العمل، ويقلل اغترابهم.

٢. تنظيم العمل بين العاملين، وتوفير روح التعاون، وبناء علاقات اجتماعية إيجابية في المنظمة، وإتاحة الفرصة للترقية والنمو الوظيفي، وتغذية احتياجاتهم التدريبية، وتنمية الاتصالات الفعالة، وتسهيل ترقيةهم، وتوليفهم مناصب إدارية أعلى.

٣. الموضوعية والشفافية في إعداد التقارير، وتقييم الأداء، ووضوح الأهداف للعاملين، بالتركيز على برامج التنمية الإدارية لتنمية الاتصالات الفعالة في جميع الاتجاهات، ومراعاة ظروف العاملين النفسية والاجتماعية بتطبيق العدالة في الحوافز المادية والمعنوية، ونظام الأجور، والحث على المنافسة البناءة بينهم.

الدراسات السابقة

فيما يلي عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة مرتبة من الاحدث الى الاقدم على النحو التالي .

١-دراسة القريوتي (٢٠١٦) : هدفت إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم بالزرقاء، والكشف عن العلاقة بين درجة الأمن الوظيفي ومستوى الاغتراب الوظيفي لديهم ، وقد توصلت الى أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم بالزرقاء كان منخفضاً، وأن هناك علاقة عكسية بين درجة الأمن الوظيفي ومستوى الاغتراب الوظيفي لدى عينة الدراسة.

٢-دراسة العصيمي (٢٠١٥) هدفت الى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمكة المكرمة، وتحديد ترتيب أبعاد الاغتراب الوظيفي: (انعدام القوة، وانعدام المعنى، وانعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية)، من وجهة نظر عينة الدراسة .وأظهرت النتائج أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمكة المكرمة، جاءت بدرجة عالية، وكان ترتيب أبعاد الاغتراب حسب قوة متوسطاتها كالتالي: فقدان المعايير، ثم فقدان القوة، ثم فقدان المعنى، ثم العزلة الاجتماعية.

٣-دراسة ميرخي Merkhe (٢٠١٥) التي تناولت تحليل أثر غياب العدالة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي ، وتوصلت نتائج الدراسة أن المنظمات لديها مستويات منخفضة من العدالة التنظيمية، نتج عنها وضوح سلوك الاغتراب الوظيفي لدى العاملين فيها .

٤-دراسة أبو كركي (٢٠١٤) هدفت الكشف عن أنماط القوة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية في مدينة الزرقاء وعلاقتها بدرجة الاغتراب

- الوظيفي لدى هؤلاء المعلمين ، وتوصلت النتائج الى وجود علاقة طردية بين نمط القوة ووجود القوة الإكراهية، ووجود علاقة ارتباط عكسية بين نمط القوة المرجعي وأبعاد الاغتراب الوظيفي التالية: العزلة الاجتماعية، والعجز، وغياب المعايير.
- ٥-دراسة أبو الهيجاء (٢٠١٣) هدفت إلى التعرف على واقع مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى المرشدين التربويين، وتوصلت النتائج أن مظاهر الاغتراب الوظيفي: (العجز، وفقدان المعنى، واللامعنى، والانعزال الاجتماعي، والاعتراب الذاتي) لدى المرشدين التربويين جاءت بدرجة منخفضة.
- ٦-دراسة عبد المطلب (٢٠١٣) هدفت إلى التعرف على علاقة الاغتراب الوظيفي بالاحترق النفسي والاضطرابات الجسميّة لدى عينة من المعلمين الوافدين والمعلمات الوافدات، وتوصلت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاغتراب الوظيفي والاحترق النفسي والاضطرابات الجسميّة لدى أفراد العينة.
- ٧-دراسة تيميل وميرزجلو Temel & Mirzoglu (٢٠١٣) هدفت إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد الاغتراب الوظيفي (العزلة الاجتماعية، وفقدان السيطرة، وفقدان المعنى) عند معلمي ومعلمات التربية الرياضيّة، وتوصلت النتائج الى درجة عالية من الاغتراب الوظيفي في بُعد العزلة، وفقدان السيطرة، بينما اتضح درجة متدنية في بُعد اللامعنى.
- ٨-دراسة مقابلة (٢٠١٢) هدفت إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظرهم ، وتوصلت النتائج الى أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة عمان جاء بمستوى متوسط.
- ٩-دراسة التاجوري (٢٠١١) هدفت الى التعرف على مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي: (العزلة الاجتماعية، فقدان المعنى، فقدان المعايير، العجز) لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، واهم ما توصلت اليه النتائج ان الاغتراب الوظيفي لدى عينة الدراسة جاء بدرجة عالية لبُعد العزلة الاجتماعية، ثم بُعد فقدان المعنى، وفقدان المعايير، وأخيرا العجز.
- ١٠-دراسة إيركان وسيدي (Erkan & Seydi 2011) هدفت الى التعرف على العلاقة بين الرضا المهني والاعتراب الوظيفي لدى معلمي التربية البدنية ، وتوصلت النتائج ان هناك علاقات ارتباطية بدرجة عالية بين نقص الرضا المهني وظهور الاغتراب الوظيفي للمعلمين .

١١-دراسة العسال (٢٠٠٩)هدفت الى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظرهم، وعلاقته بأدائهم الوظيفي، ورصد أثر متغير الجنس والإقليم، متمثلاً في الغلاء المعيشي، وتدني راتب المعلم، واكتظاظ الفصول بالسكان على واقع الاغتراب الوظيفي لدى عينة الدراسة، واهم ما توصلت اليه النتائج : أن مستوى الاغتراب الوظيفي: لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وكانت من أهم أسباب شعور المعلمين بالاغتراب الوظيفي هو تدني راتب المعلم، وغلاء المعيشة، وعدم الارتقاء بالعدالة في السلم الوظيفي، وتفشي الوساطة والمحسوبية، واكتظاظ الفصول بالطلبة.

١٢- دراسة عبود (٢٠٠٥) التي تناولت الكشف عن العلاقة بين الإحباط المهني والاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية ، وتوصلت النتائج ان هناك علاقة ارتباطية بين الدرجة الكلية لمقياس الإحباط المهني، والدرجة الكلية لمقياس الاغتراب الوظيفي لدى المعلمات.

١٣-دراسة ساندينج Sandidge (٢٠٠٢) هدفت إلى الكشف عن الاغتراب الوظيفي للمعلمين وعلاقته بالبقاء في المدرسة ، وتوصلت النتائج ان معظم المعلمين الذين سجلوا مستويات درجات عالية من الاغتراب الاوظيفي اتضح لديهم الرغبة فيترك العمل قبل انتهاء خمس سنوات باستقراء الدراسات السابقة يتضح ان أهداف الدراسة الحاليه اختلفت عن معظم الدراسات السابقة في بعض الابعاد وكذلك المرحلة التعليميه حيث اهتمت بمعلمات رياض الاطفال بمنطقة الرياض .

الإطار الميداني:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الأوضاع الراهنة للظواهر والعوامل المؤثرة فيها، وهو أسلوب يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كمياً أو كيفياً (العساف، ٢٠٠٦، ١٩١)، وذلك من خلال دراسة مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض، والكشف عن سبل التغلب عليها.

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات رياض الأطفال التابعة لمكاتب التعليم بمدينة الرياض والبالغ مجمل عددهن (٣٨٨٦) معلمة، حيث بلغ

عدد معلمات الروضات الحكومية (٢٠٦٦) معلمة، وعدد معلمات الروضات الأهلية (١٨٢٠) معلمة، وفق إحصائية الإدارة الرئيسية لرياض الأطفال بالرياض التابعة لوزارة التعليم.

عينة الدراسة: تم ارسال الاستبانة لأفراد مجتمع الدراسة خلال فترة إجراء الدراسة، خلال الفصل الدراسي الثاني في شهر رجب من العام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ، وبعد ارسال الاستبانة الإلكترونية إليهن تم استرجاع (٧٧٤) استبانة صالحة للتحليل، وعليه فإن العدد الذي تم استرداده يكفي للتعبير عن أفراد عينة الدراسة. **اداءه الدراسة:** تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات ذات علاقه بموضوع الدراسة ، وتكونت الاستبانة من قسمين ، **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: (نوع رياض الأطفال، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المكتب التابعة له)، بينما **القسم الثاني** ويتكوّن من (٣٨) عبارة، موزعة على محورين أساسيين: (قياس مستوى تحقق أبعاد الاغتراب لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض لأبعاد الاغتراب الوظيفي، وسبل التغلب على الاغتراب الوظيفي من وجهة نظرهن)، والجدول (١) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (١) أبعاد الاستبانة وعباراتها

المحور	البُعد	عدد العبارات	المجموع
١- قياس مستوى تحقق أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض	العجز	٦	٣٠ عبارة
	فقدان المعنى	٥	
	اللامعيارية	٧	
	العزلة الاجتماعية (عن الزملاء)	٦	
٢- سبل التغلب على الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض	التمرد	٦	٨ عبارات
محوران			٣٨ عبارة

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (عالية -متوسطة - ضعيفة). ومن ثم التعبير عن ذلك كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: عالية (٣) درجات، متوسطة (٢) درجتان، ضعيفة (١) درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري نه تم عرضها على عدد من المحكمين المختصين من الاكاديمين والخبراء ، وذلك للتعرف على مدى ملائمة وأهمية العبارات لما وضعت لقياسه وبعد التأكد من الصدق الظاهري تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ، تم حساب معامل ارتباط بيرسون ، واتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

نتائج الدراسة :

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول الذي ينص على:

"ما مستوى تحقق أبعاد الاغتراب لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض: (العجز، فقدان المعنى، اللامعيارية، العزلة عن الزميلات، التمرد). من وجهة نظرهن؟"

حيث تم حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد؛ وصولاً إلى تحديد مستوى تحقق أبعاد الاغتراب لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض، من وجهة نظرهن، والجدول (٢) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

جدول (٢) استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى تحقق جميع أبعاد

مستوى الاغتراب الوظيفي

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
١	العجز	١.٨٣	٠.٥٠٠	متوسطة	١
٢	فقدان المعنى	١.٨٢	٠.٥٣٠	متوسطة	٢
٣	اللامعيارية	١.٦٧	٠.٤٤٧	متوسطة	٤
٤	العزلة الاجتماعية	١.٤٣	٠.٤٥٧	ضعيفة	٥

الترتيب	درجة الموافقة	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التحقق			التكرار النسبة %	العبارات	م
					ضعيفة	متوسطة	عالية			
١	متوسطة	٦٧.٦٧	٠.٧٤٣	٢.٠٣	٢٠.٢	٣٤٧	٢٢٥	ك	معايير وضوابط العمل في رياض الأطفال تحد من استغلال قدراتي	٦
					٢٦.١	٤٤.٨	٢٩.١	%		
٢	متوسطة	٦٣.٦٧	٠.٧٦٣	١.٩١	٢٦٥	٣١٧	١٩٢	ك	يصعب علي التعبير عن رأيي بحرية في العمل	٥
					٣٤.٢	٤١.٠	٢٤.٨	%		
٣	متوسطة	٦٢.٦٧	٠.٦٣٢	١.٨٨	٢٠.٦	٤٥٤	١١٤	ك	أواجه صعوبة في الأنشطة التي أخطط لها في رياض	١
					٢٦.٦	٥٨.٧	١٤.٧	%		

الترتيب	درجة الموافقة	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التحقق			التكرار النسبة %	العبارات	م
					ضعيفة	متوسطة	عالية			
									الأطفال	
٤	متوسطة	٦٠.٣٣	٠.٧٧٠	١.٨١	٣١٥	٢٨٩	١٧٠	ك	أواجه صعوبة في التعامل مع مشرفتي	٣
					٤٠.٧	٣٧.٣	٢٢.٠	%		
٥	متوسطة	٥٨.٣٣	٠.٧٤٩	١.٧٥	٣٣٨	٢٩٢	١٤٤	ك	أواجه صعوبة في التعامل مع قائدة الروضة	٢
					٤٣.٧	٣٧.٧	١٨.٦	%		
٦	ضعيفة	٥٣.٣٣	٠.٦٨٢	١.٦٠	٣٩٨	٢٨٩	٨٧	ك	أنفذ مهام في رياض الأطفال دون رغبة	٤
					٥١.٤	٣٧.٣	١١.٢	%		
-	متوسطة	٦١.٠٠	٠.٥٠٠	١.٨٣	المتوسط العام					

باستقراء الجدول (٣) يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة متوسطة. وفيما يتعلق بترتيب أعلى العبارات، من حيث ممارسة المعلمات لبُعد العجز، تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، كالتالي:

١. جاءت العبارة: "معايير وضوابط العمل في رياض الأطفال تحدُّ من استغلال قدراتي"، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمات يضطرن إلى التقييد بكتب الوحدات ودليل معلمة رياض الأطفال، دون إبداع أو ابتكار، في ضوء الفروق الفردية بين الأطفال، مما يفقدهن القوة الدافعة لأدوارهن الوظيفية، وتتفق هذه النتيجة مع ما تمَّت مناقشته في الإطار النظري بأن من العوامل المسببة للاغتراب الوظيفي التي تعود للفرد، تمثلت في أن واقعه يتعارض مع مصداقية توقعاته عن وظيفته، ويحدُّ من استغلال قدراته في التقدم الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة عثمان وأحمد (٢٠١١) التي بينت أن أهم المشكلات الإدارية التي تواجه معلمات رياض الأطفال هي عدم وجود هيكل إداري إبداعي ومرن برياض الأطفال.

٢. جاءت العبارتان "يصعب علي التعبير عن رأيي بحرية في العمل"، بالمرتبة الثانية، وعبارة "أواجه صعوبة في الأنشطة التي أخطط لها في رياض الأطفال"، بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى التركيز على الإدارة الوسطى والعليا في إصدار الأوامر في اتجاه رأسي لأسفل، وتهميش دور المعلمات في إشراكهن في تخطيط وتنفيذ البرامج التربوية المتعلقة بهذه المرحلة، وتقليص الفرص لإبداء رأيهن، واتخاذ القرارات بسهولة ويسر، مما قد يؤدي لصعوبة وعجز عن تنفيذ الأنشطة، وتتفق هاتان النتيجةتان مع نتيجة دراسة بن سعيد (٢٠١٠) التي بينت أن من أهم المشكلات التي تواجه معلمات رياض الأطفال قد تمثلت في قلة إشراكها في إبداء رأيها داخل الروضة، وتتفق كذلك مع ما تمَّت مناقشته في الإطار النظري، بأن من العوامل المسببة للاغتراب الوظيفي قد تمثلت في الخلل في إشراك العاملين في التخطيط لصنع القرارات في المنظمة، جراء ضعف الفعالية الإدارية.

٣. باستقراء استجابات أفراد عينة الدراسة يتضح أنهم موافقات بدرجة ضعيفة على واحدة من عبارات أبعاد الاغتراب الوظيفي، يتعلق ببُعد العجز، وهي عبارة: "أنفذ مهام في رياض الأطفال دون رغبة"، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمات يدركن دورهن التعليمي تجاه الأطفال، مما قد يجنبهن أن يسلكن سلوك العجز، أو يجعلهن ينفذن العمل بدون رغبة، وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في الإطار النظري حول أدوار معلمة رياض الأطفال التي تدرّكها، والتي تمثلت في كل ما

تقوم به المعلمة من مهام داخل قاعة النشاط وخارجها لتحقيق الأهداف التربوية، وفق منهج رياض الأطفال، وتعمل على تطوير قدرتها بالأساليب التربوية الحديثة.

البُعد الثاني: فقدان المعنى: جاءت النتائج كما يلي:

جدول (٤) استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد فقدان المعنى مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة التحقق			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	درجة الموافقة	الرتبة
			عالية	متوسطة	ضعيفة					
٨	أقوم بمهامي في رياض الأطفال بطريقة روتينية	ك	٢٦٠	٣٥٠	١٦٤	٢.١٢	٠.٧٣٠	٧٠.٦٧	متوسطة	
		%	٣٣.٦	٤٥.٢	٢١.٢					
١٠	تتداخل مهامي مع مهام زميلاتي في الروضة	ك	١٨٤	٣٣٢	٢٥٨	١.٩٠	٠.٧٥٠	٦٣.٣٣	متوسطة	
		%	٢٣.٨	٤٢.٩	٣٣.٣					
٧	مهامي الوظيفية أهدافها غير واضحة	ك	١٥٠	٢٩٩	٣٢٥	١.٧٧	٠.٧٥١	٥٩.٠٠	متوسطة	
		%	١٩.٤	٣٨.٦	٤٢.٠					
١١	أرغب في	ك	١٨٦	١٩٢	٣٩٦	١.٧٣	٠.٨٢٤	٥٧.٦٧	متوسطة	

الرتبة	درجة الموافقة	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التحقق			التكرار النسبة %	العبارات	م
					ضعيفة	متوسطة	عالية			
					٥١.٢	٢٤.٨	٢٤.٠	%	الانسحاب من العمل في رياض الأطفال	
					٤٠.٨	٢٨٢	٨٤	ك	لا شيء في عملي يستحق التفكير فيه	٩
٥	ضعيفة	٥٢.٦٧	٠.٦٧٩	١.٥٨	٥٢.٧	٣٦.٤	١٠.٩	%		
-	متوسطة	٦٠.٦٧	٠.٥٣٠	١.٨٢	المتوسط العام					

ويتضح من الجدول (٤) أن أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على أن هناك ممارسة لُبعد فقدان المعنى، وجاذ ترتيب العبارات تنازلياً على النحو التالي :
 ١. جاءت العبارة: "أقوم بمهامي في رياض الأطفال بطريقة روتينية"، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن ممارسة المعلمات للعمل بشكل روتيني قد يجعلهن يحبطن، ويفتقدن لاكتساب المعرفة الجديدة بسبب النظرة المتدنية لمهنتهن، وفصل النظرية عن التطبيق الفعلي في العمل، فقد يقلل ذلك من الممارسات التي قد تجعلهن يدركن معنى العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في الإطار النظري للدراسة، والتي اتضح فيه أن العمل الروتيني من المشكلات التي تواجه المعلمات في العمل، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة عبود (٢٠٠٥) التي بينت أن معظم معلمات رياض الأطفال المستجدات يعانين من الاغتراب الوظيفي بدرجة متوسطة؛ بسبب إحباطهن المهني.

٢. جاءت العبارة "تتداخل مهامي مع مهام زميلاتي في الروضة"، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن

سوء تخطيط القائدة في توضيحها وتوزيعها لمهام المعلمات فيما بينهن، مما قد يجعلهن لا يدركن أدوارهن الحقيقيّة في رياض الأطفال، فضلاً عن أن مهام معلمة رياض الأطفال غير محددة في الوثائق الخاصة برياض الأطفال، وتتفق هذه النتيجة مع ما تمّت مناقشته في الإطار النظري للدراسة الحاليّة، حول تعدّد وتناقض أدوار معلمات رياض الأطفال، وتأثير ضعف مقومات القيادة بالمهارات الإداريّة التي مثلت العوامل المسببة لظهور الاعتراب الوظيفي.

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة ضعيفة على عبارة واحدة من بُعد فقدان المعنى لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض، تتمثل في عبارة: "لا شيء في عملي يستحق التفكير فيه"، وقد تفسر هذه النتيجة بأن المعلمات يعملن في مجال تخصصهن، الأمر الذي يجعلهن يرتبطن فكراً بعملهن، الأمر الذي يستحق التخطيط له والوعي به، ويدركن معنى الرسالة التي يعملون من أجلها، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القريوتي (٢٠١٦) التي بينت أن مستوى الاعتراب الوظيفي في بُعد فقدان المعنى لدى مديري المدارس الخاصة في مديريّة التربية والتعليم بالزرقاء، جاء بدرجة منخفضة، كما تتفق كذلك مع نتيجة دراسة أبو الهيجاء (٢٠١٣) التي رصدت أن من أبعاد الاعتراب الوظيفي، متمثلاً في بُعد فقدان المعنى لدى المرشدين التربويين كانت منخفضة.

البُعد الثالث: اللامعيارية: جاءت النتائج كما يلي:

جدول (٥) استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق الاعتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد اللامعيارية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة التحقق			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	درجة الموافقة	الرتبة
			عالية	متوسطة	ضعيفة					
١٧	أساليب التحفيز تعتمد على أسس غير	ك	٢٥٠	٣٠٠	٢٢٤	٢٠٠٣	٠٠٧٨٢	٦٧.٦٧	متوسطة	١
		%	٣٢.٣	٣٨.٨	٢٨.٩					

الرتبة	درجة الموافقة	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التحقق			التكرار	العبارات	م
					ضعيفة	متوسطة	عالية	النسبة %		
									موضوعية في عملي بالروضة	
٢	متوسطة	٦٧.٣٣	٠.٧٩٤	٢.٠٢	٢٣٧	٢٨٧	٢٥٠	ك	أدائي لمهامي لا يقدر من إدارة الروضة	١٨
					٣٠.٦	٣٧.١	٣٢.٣	%		
٣	متوسطة	٦٦.٠٠	٠.٧٨٤	١.٩٨	٢٤٤	٢٩٩	٢٣١	ك	لا يوجد آليات واضحة تساعد في التمييز بين الصواب والخطأ في مهام الوظيفية	١٢
					٣١.٥	٣٨.٦	٢٩.٨	%		
٤	ضعيفة	٥١.٠٠	٠.٧٠٠	١.٥٣	٤٦٠	٢٢١	٩٣	ك	أستخدم أساليب التحايل للتغلب على المشكلات	١٦
					٥٩.٤	٢٨.٦	١٢.٠	%		

الرتبة	درجة الموافقة	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التحقق			التكرار	العبارات	م
					ضعيفة	متوسطة	عالية	النسبة %		
									التي تواجهني في العمل	
٥	ضعيفة	٥٠.٠٠٠	٠.٦٣١	١.٥٠	٤٤٦	٢٧١	٥٧	ك	لا أتعلم	١٤
					٥٧.٦	٣٥.٠	٧.٤	%	معايير ضوابط عملي برياض الأطفال	
٦	ضعيفة	٤٤.٦٧	٠.٥٦٥	١.٣٤	٥٥١	١٨٦	٣٧	ك	يصعب عليّ تقبل رأي من حولي في العمل حتى لو كان صحيحاً	١٣
					٧١.٢	٢٤.٠	٤.٨	%		
٧	ضعيفة	٤٢.٣٣	٠.٥٢٢	١.٢٧	٥٩٤	١٥١	٢٩	ك	أخالف معايير مهامي كي أتفوق على من يعارضني	١٥
					٧٦.٧	١٩.٥	٣.٧	%		
-	ضعيفة	٥٥.٦٧	٠.٤٤٧	١.٦٧	المتوسط العام					

ويتضح من النتائج في الجدول (٥) أن أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة ضعيفة على مستوى تحقق الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض، وترتيب العبارات ترتيبها تنازلياً على النحو التالي:

١. جاءت العبارة "أساليب التحفيز تعتمد على أسس غير موضوعية في عملي بالروضة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى الإدارة، وأن طرق تشجيع المعلمات، وبث روح المنافسة الشريفة بينهن، أبعد ما يكون عن الشفافية والوضوح والموضوعية من قبل القائدات، وكذلك تجنب العدالة التنظيمية والخلل في وضوح بنود ومعايير التحفيز التي ستمت عليها المنافسة مع دخول أثر المحسوبية في أساليب التحفيز، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ميرخي Merkhe (٢٠١٥) التي بينت أن المنظمات لديها مستويات منخفضة من العدالة التنظيمية تخلق شعور الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، وكذلك تتفق مع ما ورد في الإطار النظري أن من عوامل الاغتراب، عدم خضوع عملية تقييم المعلمين على أسس ذاتية وموضوعية.

٢. جاءت العبارة "أدائي لمهامي لا يقدر من إدارة الروضة"، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بدرجة متوسطة، وترتبط هذه النتيجة بالعبارة السابقة وتؤكد عليها، وقد يعزى ذلك بأنه من الرغم من كثرة الأعباء والمهام الوظيفية التي عليها تأديتها فإن جميع الجهات المسؤولة عنها من قائدة ومشرفة تربوية وإدارات في رياض الأطفال قد لا يتم الدعم المأمول من قبلهن لجهود أداء وتميز معلمة رياض الأطفال أو إبداعها، وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في الإطار النظري، أن من عوامل الاغتراب وقوع المعلم المبدع ضحية الأساليب التقليدية، وأساليب الضبط الاجتماعي، فلا يتم تقدير الإنجاز للمهام، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو الفضل (٢٠١٠) التي بينت أن من المشكلات التي تواجه معلمات رياض الأطفال الأعباء الزائدة على المعلمة، وعلاقة المديرية والمشرفة بالمعلمة.

وباستقراء استجابات أفراد عينة الدراسة، يتضح أنهم موافقات بدرجة ضعيفة على أربعة عبارات فيما يتعلق ببعد اللامعيارية والتي تشير جميعها إلى المعلمة، وشخصيتها وقدرتها التعليمية والأخلاقية، تتمثل في العبارات (١٦)، (١٤)، (١٣)، (١٥) التي تم ترتيبها تنازلياً كالتالي: أستخدم أساليب التحايل للتغلب على

المشكلات التي تواجهني في العمل"، تليها عبارة لا أتقبل معايير ضوابط عملي برياض الأطفال"، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ضعيفة، ثم عبارته "يصعب علي تقبل رأي من حولي في العمل حتى لو كان صحيحاً"، بالمرتبة الثالثة ، واخيرا عبارته "أخالف معايير مهامي كي أتفوق على من يعارضني"، بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها أيضا بدرجة ضعيفة.

البُعد الرابع: العزلة الاجتماعية (عن الزملاء): جاءت النتائج كما يلي:
جدول (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد العزلة الاجتماعية (عن الزملاء) مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	درجة الموافقة	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التحقق			التكرار النسبة %	العبارات	م
					ضعيفة	متوسطة	عالية			
١	ضعيفة	٥٤.٠٠	٠.٧٠٧	١.٦٢	٣٩٧	٢٧٥	١٠.٢	ك	ثقتي تجاه زميلاتي ضعيفة	٢٠
					٥١.٣	٣٥.٥	١٣.٢	%		
٢	ضعيفة	٥٢.٣٣	٠.٧٠٧	١.٥٧	٤٣٢	٢٤٤	٩٨	ك	أتجنب حضور المناسبات الاجتماعية مع زميلاتي	٢١
					٥٥.٨	٣١.٥	١٢.٧	%		
٣	ضعيفة	٤٩.٦٧	٠.٦٨٨	١.٤٩	٤٨٣	٢٠٥	٨٦	ك	أرغب بالابتعاد عن زميلاتي في العمل	١٩
					٦٢.٤	٢٦.٥	١١.١	%		
٤	ضعيفة	٤٦.٠٠	٠.٥٩٦	١.٣٨	٥٢٤	٢٠.٤	٤٦	ك	أتجنب	٢٢

الرتب	درجة الموافقة	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التحقق			التكرار النسبة %	العبارات	م
					ضعيفة	متوسطة	عالية			
					٦٧.٧	٢٦.٤	٥.٩	%	مشاركة زميلاتي في أداء مهامهن الوظيفية	
٥	ضعيفة	٤٤.٦٧	٠.٥٦٤	١.٣٤	٥٤٦	١٩٢	٣٦	ك	أتجنب المشاركة في الأنشطة الاجتماعية في الروضة	٢٤
					٧٠.٥	٢٤.٨	٤.٧	%		
٦	ضعيفة	٣٩.٣٣	٠.٤٤٩	١.١٨	٦٦٠	٩٢	٢٢	ك	أتنافس مع زميلاتي بأسلوب سلبي	٢٣
					٨٥.٣	١١.٩	٢.٨	%		
-	ضعيفة	٤٧.٦٧	٠.٤٥٧	١.٤٣	المتوسط العام					

يتضح من النتائج في الجدول (٦) أن أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة ضعيفة

على مستوى تحقق الاغتراب

الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض، فيما يتعلق ببُعد العزلة

الاجتماعية (عن الزملاء) ، وجاء ترتيب العبارات للبعد تنازلياً على النحو التالي:

١. جاءت العبارة "تقتي تجاه زميلاتي ضعيفة"، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة

أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ضعيفة، وقد يعزى ذلك بأن عمل المعلمات مع

زميلاتهن لفترة طويلة من الوقت، الأمر الذي عزز من تفهم كل منهن للأخرى،

وثقتهن تجاه بعض، وقد يكون هذا بسبب عادة الثقة الاجتماعية السائدة في

مجتمع التعليم السعودي، مما قد يؤدي لتقليل سلوك العزلة الاجتماعية (عن الزملاء)، وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في الإطار النظري أن من أدوار معلمة رياض الأطفال هو المشاركة في المجالس واللجان المكونة من منسوبات الروضة، وقد لا تتجح هذه اللجان محققة أهدافها، إلا بوجود عامل الثقة تجاه الزميلات بدرجة عالية.

٢. جاءت العبارة "أتجنب حضور المناسبات الاجتماعية مع زميلاتي"، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بدرجة ضعيفة، وقد يعزى ذلك بأن المعلمات يتمتعن بعلاقات جيدة مع زميلاتهن، الأمر يجعلهن يحرصن على حضور المناسبات والمشاركة الاجتماعية مع زميلاتهن لنيل الأجر من التواصل الاجتماعي، وزيادة أواصر الأخوة والمحبة فيما بينهن، مما قد يقلل العزلة الاجتماعية لديهن، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو الهيجاء (٢٠١٣) التي بينت أن من مظاهر الاغتراب الوظيفي المتمثلة في بُعد الانعزال الاجتماعي لدى المرشدين التربويين، جاء بدرجة منخفضة.

٣. جاءت العبارتان "أتجنب مشاركة زميلاتي في أداء مهامهن الوظيفية" بالمرتبة الرابعة، "أتجنب المشاركة في الأنشطة الاجتماعية في الروضة"، بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليهما بدرجة ضعيفة، كما جاءت العبارة "أتأسف مع زميلاتي بأسلوب سلبي"، بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها، بدرجة ضعيفة أيضاً، وقد يعزى ذلك بأن المعلمات يسعين لكسب ثقة زميلاتهن والتنافس الشريف؛ ولذلك فهن لا يتنافسن مع زميلاتهن بأسلوب سلبي، مما قلل من شعورهن بالعزلة الاجتماعية (عن الزملاء)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القريوتي (٢٠١٦) والتي بينت أن مستوى الاغتراب الوظيفي المتمثل في بعد العزلة الاجتماعية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم بالزرقاء، جاء بدرجة منخفضة.

البُعد الخامس: التمرد: جاءت النتائج كما يلي:

جدول (٧) استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد التمرد مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة التحقق	المتوسط	الانحراف	نسبة	درجة	الرتبة
---	----------	---------	-------------	---------	----------	------	------	--------

	النسبة %	عالية	متوسطة	ضعيفة	الحسابي	المعياري	الموافقة %	الموافقة		
٢٧	ك %	٢٦١	٣٠٤	٢٠٩	٢٠٠٧	٠٠٧٧٧	٦٩٠٠٠	متوسطة	أعاني من كثرة التعميمات المتعارضة	
				٢٧٠٠						٣٩٠٣
٣٠	ك %	٢٦٠	٢٧٧	٢٣٧	٢٠٠٣	٠٠٨٠١	٦٧٠٦٧	متوسطة	يرهقني كثرة غياب زميلاتي في الروضة	
				٣٠٠٦						٣٥٠٨
٢٩	ك %	١٦١	٣١٠	٣٠٣	١٠٨٢	٠٠٧٥٣	٦٠٠٦٧	متوسطة	أعاني من الرضى الوظيفي داخل الروضة	
				٣٩٠١						٤٠٠١
٢٥	ك %	١١٦	٢٦٢	٣٩٦	١٠٦٤	٠٠٧٢٩	٥٤٠٦٧	ضعيفة	يضايقني مناخ العمل في رياض الأطفال	
				٥١٠٢						٣٣٠٩
٢٨	ك %	٣٦	٢٣٣	٥٠٥	١٠٣٩	٠٠٥٧٦	٤٦٠٣٣	ضعيفة	أرفض الاستسلام للأوامر من إدارة رياض الأطفال	
				٦٥٠٢						٣٠٠١
٢٦	ك	١٦	٩٧	٦٦١	١٠١٧	٠٠٤٢٥	٣٩٠٠٠	ضعيفة	أعارض	

الرتبة	درجة الموافقة	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التحقق			التكرار النسبة %	العبارات	م
					ضعيفة	متوسطة	عالية			
					٨٥.٤	١٢.٥	٢.١	%	الإدارة في قراراتها من أجل المعارضة	
	متوسطة	٥٦.٣٣	٠.٤٢٧	١.٦٩	المتوسط العام					

ويتضح من النتائج في الجدول (٧) أن أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على مستوى تحقق الاغتراب الوظيفي، لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض، وجاء ترتيب العبارات للبعد تنازلياً على النحو التالي:

١. جاءت العبارة "أعاني من كثرة التعميمات المتعارضة"، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك بأن كثرة متطلبات الإدارات بمختلف مستوياتها في رياض الأطفال والتعميمات المتتالية، تزيد من الضغط على المعلمات، وكذلك عدم وضوح العمل وتداخل الأدوار المطلوبة منهن، والازدواجية في العملية الإشرافية، وعدم تخصيص هيكل إداري لهذه المرحلة؛ الأمر الذي قد يجعل المعلمات يتمردن على العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في الإطار النظري للدراسة الحالية، حول أهم مشكلات معلمات رياض الأطفال، منها عدم وجود هيكل إداري خاص برياض الأطفال، فضلاً عن دور الازدواجية في الإشراف الذي يعد من العوامل المؤثرة لظهور الاغتراب الوظيفي.

٢. جاءت العبارة "يرهقني كثرة غياب زميلاتي في الروضة"، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك بأن تسرب زميلات العمل بكثرة غيابهن عن الروضة، يجعل المعلمات يتحملن ضغطاً وأعباء في العمل تفوق طاقتهن، فضلاً عن نقص كفاءة بعض المعلمات وخاصة المستجدات، وقد يؤدي ذلك لانخفاض أداء المهام فيما بينهن، مما يكثر الصراعات المسببة لتمردهن عن القيام بأدوارهن الوظيفية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو الفضل (٢٠١٠) التي بينت أن من أهم المشكلات التي تواجه المعلمات، تمثلت في الأعباء والضغط الزائدة في العمل الناتجة عن طبيعة

المرحلة العمرية للطفل وخصائصها، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع ما ورد في الإطار النظري، حيث إن نقص كفاءة المعلمة من العوامل التي تدفعها للغياب عن عملها، وما يلحقه من أسباب مؤثرة على باقي زميلاتها في العمل، وقد يعد ذلك أحد العوامل المسببة للتمرد والاعتراب.

وباستقراء استجابات أفراد عينة الدراسة؛ يتضح أنهم موافقات بدرجة ضعيفة على ثلاثة من أبعاد الاعتراب، فيما يتعلق ببعد التمرد، تتمثل في العبارات (٢٥، ٢٨، ٢٦) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ضعيفة، كالتالي: "يضايقني مناخ العمل في رياض الأطفال"، بالمرتبة الأولى، تليها جاءت العبارة "أرفض الاستسلام للأوامر من إدارة رياض الأطفال"، بالمرتبة الثانية، ثم جاءت العبارة "أعارض الإدارة في قراراتها من أجل المعارضة"، بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بدرجة ضعيفة ايضاً.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني الذي ينص على: ما الفروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة معلمات رياض الأطفال للاعتراب الوظيفي في مدينة الرياض، من خلال متغيرات الدراسة: نوع رياض الأطفال، (حكومي، أهلي)، ومستوى التعليم للمعلمات: (دبلوم متوسط، جامعي، ماجستير)، سنوات الخدمة؟ اتضح ما يلي:

واتضح أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من معلمات رياض الأطفال كان لصالح نوع رياض الأطفال الأهلي، حيث اتضح من أفراد عينة الدراسة أن الاعتراب لديهن، أكثر من معلمات رياض الأطفال الحكومية، وكذلك فيما يتعلق بمستوى تعليم المعلمات، كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة، لصالح اللاتي مستواهن التعليمي بكالوريوس، حيث ظهر لدى هذه الفئة الاعتراب الوظيفي بدرجة أكبر، كما اتضح أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة لمتغير سنوات الخدمة، حيث ظهر الاعتراب الوظيفي لدى من خدمتهن أقل من عشر سنوات.

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث الذي ينص على: "ما السبل المقترحة للتغلب على الاعتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض من وجهة نظرهن؟" وجاءت النتائج كما يلي:

اتضح أن أهم السبل المقترحة تمثلت في : تشجيع العمل الجماعي مع الزميلات، وإتاحة فرص التعبير بحريّة لمعلمة رياض الأطفال، وتوفير مناخ مناسب يدفع المعلمة لأداء مهامها، وتدريب المعلمات على الجديد من المهام الوظيفيّة، وتوفير ضوابط عادلة لضبط مهام العمل، وتوفير الإمكانيات اللازمة لإنجاز مهام معلمة رياض الأطفال، ومشاركة المعلمة في اتخاذ القرارات الخاصة برياض الأطفال، وتوفير حوافز مادية ومعنويّة لتشجيع المعلمة على العمل.

وقد تم رصد سبل أخرى للتغلب على الاغتراب الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، كما يلي: بناء قيادة إداريّة إيجابيّة محفزة للعمل في رياض الأطفال، متمكنة من إدارة الصراع التنظيمي، وتحقيق أهداف هذه المرحلة، وتتيح الاستقرار الوظيفي للمعلمات، وتعزيز مبدأ الثقة والتمكين، وإتاحة الفرصة للمعلمات للابتكار والإبداع، وكذلك فرص للترقية والنمو الوظيفي، وتوليهن مناصب إداريّة متقدمة.

ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

توصيات متعلّقة بوزارة التعليم وإدارات رياض الأطفال، وهي كالتالي:

-التعاون بين إدارات رياض الأطفال في وزارة التعليم مع الجامعات التي تعد معلمات رياض الأطفال لربط النظرية وما يتم تدريسه من مقررات مع التطبيق في الواقع الميداني.

-إتاحة الفرصة لمعلمات رياض الأطفال للترقية والنمو الوظيفي، وتوليهن مناصب إداريّة متقدمة.

-العمل على توضيح المهام الوظيفيّة، ومعايير وضوابط العمل في رياض الأطفال واللوائح والأنظمة، والحد من كثرة التعميمات المتعارضة من قبل إدارات رياض الأطفال.

-قيام إدارات رياض الأطفال بتقدير أداء المعلمات، والاهتمام بوضع أسس موضوعيّة لأساليب التحفيز في العمل، لتحسين رضاهن الوظيفي، والحد من تسربهن.

-التحري الدقيق في اختيار الفائزة أو المشرفة التربويّة في رياض الأطفال، وتحقيق مبدأ التوازن في العلاقات مع المعلمات في العمل.

-إجراء دراسات ميدانيّة بين فترة وأخرى لتحديد مسببات الاغتراب الوظيفي في المؤسسات التعليميّة، وسبل التغلب عليها.

- توصيات متعلقة بالقائدات والمشرفات التربويات برياض الأطفال، وهي كالتالي:
- تكوين قيادة إدارية تتضمن متغيرات إيجابية تجاه معلمات رياض الأطفال وأنشطتهن المختلفة، مما يرفع من مستوياتهن الوظيفية، وكذلك توفير روح التعاون وبناء علاقات إيجابية محفزة للعمل.
 - تجنب الازدواجية في العملية الإشرافية، واتباع نظام موحد لجميع أقسام الإشراف، وتعزيز مبدأ الثقة والتمكين، وروح الحوار للمعلمات، وإتاحة الفرصة لهن للتعبير عن آرائهن بحرية لتحقيق الابتكار والإبداع في أدوارهن في رياض الأطفال.
 - تنظيم العمل بين معلمات رياض الأطفال لتحقيق الأهداف المنشودة، وتجنب الأعمال الروتينية.
 - دعم معلمة رياض الأطفال، والوقوف إلى جانبها من أجل استمرارها في تأدية مهمتها في العطاء لتطوير العملية التعليمية، ومواجهة المشكلات في إطار عملها، وكذلك تلمس احتياجات المعلمات التدريسية، والعمل على تطويرهن.
 - توعية معلمات رياض الأطفال بأهمية المشاركة في المناسبات الاجتماعية والوطنية والثقافية.
 - ضرورة انتقاء معلمات رياض الأطفال وفق معايير علمية محددة، وإجراء اختبارات الميول المهنية لهن.

المراجع العربية:

إبراهيم، عبد السلام. (٢٠١٥). أثر ضغوط العمل على الشعور بالاغتراب الوظيفي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية*. (١). (٦). ١٥٧-١٩٠.

أبو الفضل، سوزان. (٢٠١٠). المشكلات والضغوط المهنية لمعلمات رياض الأطفال ومقترحات التغلب عليها دراسة ميدانية في محافظة الأقصر. *مجلة الثقافة والتنمية*. جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج. (٤٣). ٣-١١٨.

أبو الهجاء، شريهان (٢٠١٣). *مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى المرشدين التربويين من وجه نظرهم*. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية. الأردن.

أبو سلطان، مياسة. (٢٠١١). *الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة*. رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة.

أبو سمرة، محمود؛ شعيبات، محمد؛ أبو مقدم، أروى. (٢٠١٤). *الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية: دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل*. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*. (٣٤). (٢). ٥٣-٧١.

أبو غريبة، سميرة. (٢٠١٥). *تعديل سلوك الأطفال-المشكلات-الأسباب-العلاج*. الأردن: دار وائل للنشر.

أبو كركي، سفيان. (٢٠١٤). *أنماط القوة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية في مدينة الزرقاء وعلاقتها بدرجة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين*. رسالة ماجستير. عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية. الأردن.

بدير، كريم. (٢٠٠٨). *تقويم نمو الطفل*. عمان: دار الفكر.
البر، سلطنة. (٢٠١٤). *معلمة الروضة بين النظرية والتطبيقية*. الرياض: دار المفردات للنشر.

بن سعيد، فهدة. (٢٠١٠). *دور المديرية في حل المشكلات التي تواجه المعلمة حديثة العمل برياض الأطفال في مدينة الرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة.

- كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- التاجوري، حنان. (٢٠١١). الاغتراب الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بن غازي في ضوء بعض المتغيرات. رسالة ماجستير. كلية الآداب، جامعة قاريونس. ليبيا.
- تاميدي، كرين (٢٠١٣). أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك. تنمية الراقدين. (١١٣). (٣٥). ٣٣٢-٣٥١.
- الجليغم، عبد الله. (٢٠١٦). واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاعراب الوظيفي. الرياض: دار الكتاب للنشر والتوزيع.
- حافظ، أحمد. (٢٠١٥). الاغتراب النفسي. القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التربية، قسم الصحة النفسية.
- الحمداني، ناهدة (٢٠١٢). العلاقة بين المتغيرات الشخصية والشعور بالاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة نينوي. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل. العراق.
- الخالدي، مريم. (٢٠٠٨). مدخل إلى رياض الأطفال. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الخضراء، بشير. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي. ط٢. عمان: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- دروزة، سوزان؛ القواسمي، ديماء. (٢٠١٤). أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي - دراسة تطبيقية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. (٢). (١٠). ٢٩٧-٣١٦.
- الدليل التنظيمي وزارة التعليم (٢٠١٧) الإصدار الثاني. ٨٩-٨٠.
- الدهام، لمى. (٢٠١١). بعض مشكلات الإشراف التربوي في رياض الأطفال الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- السبيعي، محمد. (٢٠١٠). درجة فعالية الأداء وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء.

- شكري، علاء الدين. (٢٠١١). كيف تنمي الاتجاهات الإيجابية للموارد البشرية نحو منظماتها. *التنمية الإدارية*. (١٣٢). (٢٨). ٢١-١٨.
- الصريرة، أكثم. (٢٠٠٥). مظاهر الإحباط لدى الموظفين وعلاقته بأبعاد الاغتراب التنظيمي. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*. (٢). (٣٢).
- عبد المطلب، عبد المطلب (٢٠١٣). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي والاضطرابات الجسميّة لدى عينة من المعلمين الوافدين والمعلمات الوافدات بدولة الكويت. *مجلة العلوم الاجتماعية*. (٢). (٤١). ٥٠-١١.
- عبود، سحر (٢٠٠٥). دراسة العلاقة بين الإحباط المهني والاغتراب لدى معلمات رياض الأطفال. *مجلة الإرشاد النفسي*. (١٩). ٤٢-٨٠.
- العتيبي، طارق. (٢٠١٨). الاغتراب، دراسة تأصيلية فلسفية. الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
- عثمان، صبري؛ أحمد، محمد. (٢٠١١). بعض مشكلات رياض الأطفال في محافظة سوهاج كما يدركها العاملون بها. *مجلة الثقافة والتنمية*. جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج. (٤٩). ٨٢-٤٥.
- العثيم، عبد الله. (٢٠١٤). الاغتراب الوظيفي لدى موظفات كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع. رسالة ماجستير. كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع. الرياض.
- العساف، صالح. (٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط ٢، الرياض: دار الزهراء.
- العسال، رنا. (٢٠٠٩). الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجه نظر مديري مدارسهم. رسالة دكتوراه. كلية الدراسات التربوية والنفسية العليا، جامعة عمان العربية. الأردن.
- العصيمي، سراج (٢٠١٥). مستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة. رسالة ماجستير. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- الطار، سلامة. (٢٠١٠). أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي. رسالة ماجستير. الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة. الأردن.

- عمر، حسام. (٢٠١٠). البحوث الإجرائية كإستراتيجية مقترحة للتنمية المهنية لمعلمة رياض الأطفال في مصر. *مجلة العلوم التربوية*. (١). (٢). ١٠٣-٥٩.
- الفيروز ابادي، مجد الدين. (٢٠٠٣). *القاموس المحيط*. بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- القحطاني، عبد الله. (٢٠١٥). *السلوك التنظيمي من زاوية نفسية وإدارية*. الدمام: مكتبة المتنبي.
- القيوتي، فاطمة. (٢٠١٦). *درجة الأمن الوظيفي وعلاقتها بمستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء*. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية. الأردن.
- الكنعان، حمود. (٢٠١١). *تحديد العوامل المفسرة للعلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي*. *مجلة العلوم الاجتماعية*. (١). (٣٩). ٥٦-١٥.
- المحاسنة، ربا (٢٠١٣). *مشكلات رياض الأطفال في محافظة الطفيلة في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المعلمات العاملات فيها*. مؤتمراً للبحوث والدراسات. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. إربد. (٦). (٢٨). ٤٥-١١.
- محمد، مياسة. (٢٠١١). *الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة*. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية (غزة). فلسطين.
- المحمداوي، حسن. (٢٠٠٧). *العلاقة بين الاغتراب والتوافق النفسي للجالية العراقية في السويد*. رسالة دكتوراه. كلية الآداب والتربية. الدنمارك.
- المحيميد، سهام. (٢٠١٤). *المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال في مدينة بريدة وسبل التغلب عليها من وجه نظر المديرات والمعلمات*. رسالة ماجستير. قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة القصيم. القصيم.
- المعشر، زياد. (٢٠١٠). *أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي*. رسالة ماجستير. عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة. الأردن.
- مقابلة، عاطف (٢٠١٢). *مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظرهم*. جرش للبحوث والدراسات. (٢). (١٤). ٤٠-٢٣.
- مؤمن، عبد اللطيف. (٢٠٠٨). *مشكلات رياض الأطفال في محافظة إربد*

بالمملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المعلمات العاملات فيها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. البحرين. (٤). (٩). ٢٣٥-٢٥٣.
 وزارة الاقتصاد والتخطيط. (٢٠١٧) إصدارات الوزارة: *خطة التنمية العاشرة* (١٤٣٧ - ١٤٤١). موقع وزارة الاقتصاد والتخطيط، تم الاسترجاع بتاريخ ١٧/٣/١٤٣٩هـ، على الرابط <http://www.mep.gov.sa/ministry-releases>
 وزارة التعليم. (٢٠١٧). موقع وزارة التعليم، تم الاسترجاع بتاريخ ١٧/٣/١٤٣٩هـ، على الرابط

<https://www.moe.gov.sa/ar/eParticipation/epArchive/Pages/Reconnaisance.aspx>

المراجع الأجنبية:

- Adalet, K., Saide, O., Gozde, I., (2009). Study on The Difficulties Faced by Preschool Teachers in The Planning and Implementation. **The Journal of International Social Research**. (6). (2). 373-387.
- Banaai, M. Reisel.(2007). The Influence Supportive leadership and job characteristics on Work Alienation of Industrial Buyers of Work Alienation. **Journal of world business**.(42).463-476.
- Erkan,F,Seydi,K.(2011).Work Alienation in predicting job satisfaction among physical education teacher in Turkey. **Work Applied Sciences Journal**.(8).(12).1207-1213
- Massey, S. (2004). Teacher-Child Conversation in the Preschool Classroom. **Early Childhood Journal**. (4). (31). 227-231.
- Merkhe,Janet,(2015),**The Impact Of Perception Of Organizational Injustice On Work Alienation**. Analytical Study At International School In Amman. Business School, Middle East University. Amman.
- Moore, R. (2010).**Utah Kindergarten Teachers Challenges and Concerns About Teaching Kindergarten**. Master's Thesis. State University. USA.
- Nair, Nisha. (2010). **Study of Alienation among knowledge**

- workless proposal.** Doctoral. India Instute of management. Ahmadabad
- Nelson, Lindsay.,O'donhue, Wayne. (2006). Alienation psychology and Human Resource Management. Refereed paper proceeding, of **the 2nd Australian center for Research in Employment and work (ACREW)** parto, Italy.
- Sandidge,WV.(2002).**Teacher Alienation And Plans of Stay.** University of Virginia. A Unedited States Virginia. (2).(15).20.
- Temel,C.,Mirzoglu, N.(2013).An investigation of physical education teachers, work alienation level according to some variables. **International Journal of Academic Research Part B.**(5)(4).502-508.