

**بنية الاغتراب الوظيفي ومستواه لدى المعلمين بالمدارس
الحكومية في سلطنة عمان: دراسة تحليلية استكشافية**

إعداد

د/ نسرين صالح محمد صلاح الدين.

أستاذ الادارة التربوية المساعد -كلية التربية- جامعتي عين شمس والسلطان قابوس

أ/ رحمه بنت سعيد اليحيائية

اخصائية مرشحات. المديرية العامة للكشافة والمرشدات وزارة التربية والتعليم

د/ راشد بن سليمان الفهدي

أستاذ الادارة التربوية المشارك- كلية التربية- جامعة السلطان قابوس

بنية الاغتراب الوظيفي ومستواه لدى المعلمين بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان: دراسة تحليلية استكشافية

د/ نسرين صالح محمد صلاح الدين وأ/ رحمه بنت سعيد اليحيائية ود/ راشد بن سليمان الفهدي*

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن بنية الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان من خلال المقياس الذي طوره Eryilmaz (٢٠١٠) على عينة بلغت (٤٠٣) معلم بالمدارس الحكومية، وتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المكونات الأساسية، كما تم استخدام الإحصاء الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين منخفض، وكانت أبعاده مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي كما يلي: العجز، والعزلة واللامعيارية، وغياب دعم الآخرين، واللامعنى، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع أبعاد الاغتراب الوظيفي، وكذلك في الاغتراب الوظيفي ككل وفقا لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع أبعاد الاغتراب الوظيفي، ماعدا البعد الثاني (العزلة واللامعيارية) وفقا لسنوات الخبرة، لصالح سنوات الخبرة الأقل، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في البعد الأول والثاني للاغتراب الوظيفي وفقا لمتغير الحلقة التعليمية، بينما هناك فروق في البعد الثالث والرابع والاعتراب الوظيفي ككل، لصالح المعلمين بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي (١-٤).

الكلمات المفتاحية: الاغتراب الوظيفي، المعلمين بالمدارس الحكومية، التحليل العاملي الاستكشافي.

* د/ نسرين صالح محمد صلاح الدين: أستاذ الادارة التربوية المساعد -كلية التربية- جامعتي عين شمس والسلطان قابوس.

أ/ رحمه بنت سعيد اليحيائية: اخصائية مرشحات. المديرية العامة للكشافة والمرشدات وزارة التربية والتعليم.

د/ راشد بن سليمان الفهدي: أستاذ الادارة التربوية المشارك- كلية التربية- جامعة السلطان قابوس.

The structure and level of job alienation among teachers in governmental schools in the Sultanate of Oman: An exploratory analysis study

Abstract:

The study aimed to reveal the structure of job alienation among teachers in government schools in Oman through the scale developed by Eryilmaz (2010) on a sample of (403) teachers in government schools, and the exploratory factor analysis was used in the basic components method, and descriptive statistics were used. The study found that the level of job alienation among teachers is low, and its dimensions were ranked in descending order according to the mean as follows: disability, isolation and Normlessness, absence of support from others, and meaninglessness. It also found that there are no statistically significant differences between the responses of the study sample individuals in all dimensions of alienation, as well as in the job alienation as a whole according to the gender variable, While there are statistically significant differences between the responses of the study sample in all dimensions of job alienation, except for the second dimension (isolation and non-standard) according to years of experience, in favor of less years of experience, and there are no statistically significant differences between the responses of the study sample in the first and second dimensions for job alienation according to the educational circle variable, while there are differences in the third and fourth dimensions, and job alienation as a whole, and for knowledge in favor of teachers in the first cycle of basic education (1-4).

Keywords: job alienation, teachers in government schools, the exploratory factor analysis.

المقدمة:

يعد المورد البشري من الموارد الاستراتيجية للمؤسسات المختلفة، ونجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية، ويصفها البعض بأنها مصدرا للميزة الاستراتيجية التنافسية، لهذا، يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به.

ومن ثم تسعى المنظمات جاهدة لتحقيق الاستفادة القصوى من مواردها البشرية، من خلال بناء فلسفة إدارية تتضمن متغيرات إيجابية تجاه الأفراد وأنشطتهم المختلفة التي تؤثر بدورها في قدراتهم، ورفع الأداء الوظيفي المتميز، بحيث ينعكس أثر ذلك على الخصائص الإيجابية لجماعة العمل، كالولاء والانتماء والتعاون والتماسك والرضا (الاحمدي وصوفي، ٢٠٠٥).

وسينصب الأمر على المؤسسات التعليمية بل ويزداد قوة المورد البشري في هذه المؤسسات، ويعد المعلم أهم مورد بشري في المؤسسات التعليمية، الذي يتحمل العبء الكبير من ضغوط العمل الذي يقع على عاتقه، ويجعله عرضة للضغوط النفسية التي تؤثر على حياته، وتتداخل في علاقاته مع الآخرين، وتؤدي به إلى اضطرابات جسمية عديدة، وتزداد شدة هذه الاضطرابات إذا كان المعلم يعاني الاغتراب الوظيفي.

يعتبر الاغتراب الوظيفي من أهم العناصر التي تؤثر سلبا في إنتاجية وأداء الفرد والمنظمة، لذا يجب على المنظمة أن تعمل على حسن إدارة تلك المشكلة، والشعور بالاغتراب يأتي من مصادر مرتبطة بالعمل وطبيعته، أو من البيئة الخارجية التي تؤثر على الأفراد والمنظمات، أي أن تعرض الفرد لمصادر ضغوط العمل يؤدي إلى شعوره بالاغتراب الوظيفي (إبراهيم، ٢٠١٥، ١٥٧). ويعد مفهوم الاغتراب ظاهرة إنسانية يتميز بها الانسان دون غيره من الكائنات، فهو الكائن الوحيد الذي يستطيع أن يفصل عن ذاته، وقد يفصل عن مجتمعه أو عن كليهما معا، وتختلف درجة الإحساس بالاغتراب باختلاف الظروف التي تحيط بالفرد، إضافة إلى أن الأفراد يتباينون في شدة احساسهم بالاغتراب، إذ أن مشكلة الاغتراب تعد ظاهرة بارزة ومتميزة في العصر الحديث؛ لأنه عصر يعكس أزمات سياسية واجتماعية وفكرية وأخلاقية، ولعل ذلك ما جعل مصطلح الاغتراب لا يمكن التعامل معه على أنه مفهوم مطلق وواضح إذ لا يزال في حقيقة الأمر يشوبه الكثير من الغموض والتداخلات، لذلك استخدم هذا المصطلح بدلالات مختلفة ظهر الكثير منها بشكل يفتقر إلى التمييز بشدة إلى درجة الحد الذي لا

يمكننا فيه التحديد بوضوح من هو المغترب (ذياب، ٢٠١٨، ٥٧).

وعلى صعيد المدرسة تشكل الضغوط المهنية التي يواجهها المعلمون في مهنة التعليم، والتي تسبب الشعور بالاغتراب اهتماماً بارزاً للباحثين في مجال التربية، ومن أهم مصادر الضغوط لدى المعلمين العبء المهني الزائد وازدحام الفصول، وقلة الوقت مع كثرة المهام الموكلة إلى المعلم، وسوء سلوك بعض الطلبة، وضعف الكفاءة المهنية لدى بعض المعلمين، وقلة الدخل، وسوء العلاقة مع الزملاء، وضغوط الوقت وعدم كفايته، والشعور بالضيق والتوتر كل ذلك يؤدي إلى شعور المعلمين بالاغتراب الوظيفي (مقابلة ويوسف وباسم، 2012، 25).

ويمثل الاغتراب الوظيفي من جانب آخر أحد الظواهر التي تحد من تقدم المعلمين، وتطورهم وتؤثر بشكل سلبي في أدائهم، وبالتالي تؤثر في أداء المدرسة، عليه فإنه يعد من المفاهيم المهمة كونه يركز حول المورد البشري الذي يعد من أهم الموارد التنظيمية، إذ يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي مؤسسة، وإن إحساس المعلمين بالاغتراب الوظيفي يتسبب في عجزهم عن التحكم في الأحداث المحيطة بهم، والإحساس باللامعنى أو عدم وجود هدف محدد لهم، وكذلك الإحساس بالاختلاف بين الأهداف والوسائل المناسبة لتحقيقها، فضلاً عن العزلة الاجتماعية، والاغتراب عن الذات، وهذه جميعها من الظواهر التي تؤثر بشكل سلبي في أداء المعلمين، وبالتالي ينعكس ذلك سلباً في أداء المدرسة (ثاميدي، ٢٠١٣، ٣).

وتسعى وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان إلى الحد من الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين وآثارها السلبية التي تنعكس على سلوك المعلمين، وتصرفاتهم، ومن ثم أهداف المؤسسة التربوية المتمثلة في المدارس، وعلاقة المعلمين مع بعضهم البعض بصفة دائمة من جانب، وتفاعلهم مع المنظومة التعليمية من جانب آخر، كما تعمل وزارة التربية والتعليم جاهدة لتوفير بيئة داعمة للإبداع والإنتاج والتطوير (المسلمي، ٢٠١٨، ٢١٤). الأمر الذي يدفع وزارة التربية والتعليم للعمل جاهدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية الموجودة لديها من خلال: المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، ومركز التدريب الرئيس التابع للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، ومراكز التدريب في المحافظات التعليمية، كما تعمل الوزارة جاهدة على انتقاء البرامج التدريبية، والتأهيلية اللازمة

لكوادرها من المعلمين، وتقييم العائد التدريبي لتلك البرامج ، كذلك سعت الوزارة للاهتمام بجودة البرامج التدريبية على المستوى المركزي واللامركزي، إضافة إلى أتاحة الفرصة للمعلمين لاستكمال دراستهم العليا في الجامعات، والكليات المختلفة داخل السلطنة وخارجها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٠).

مشكلة الدراسة:

تتأثر المؤسسات التعليمية في عصرنا الحالي بالعديد من التغيرات التي تؤثر على المنتج التعليمي لهذه المؤسسات، ولاسيما أن الارتقاء بمستوى المعلمين داخل المدرسة سيؤدي إلى الارتقاء بالمستوى التعليمي ككل، وفي ظل التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية تطفو على السطح ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين.

فالمعلم يواجه العديد من المشكلات المرتبطة بمهنة التدريس؛ فهو يتعامل مع أطراف عديدة، منها الطلاب وأولياء الأمور والإدارة، بالإضافة إلى ازدياد حجم العمل، والعبء التدريسي، وانخفاض العائد المادي لمهنة التدريس؛ الأمر الذي يؤدي إلى تعرض المعلم للضغوط النفسية التي تؤثر على حياته المهنية والاجتماعية والأسرية، وتسبب له التوتر والقلق ومضاعفاته السلبية التي تترك آثارها الخطيرة على علاقته مع الطلاب والزلاء من المعلمين، والإداريين، والعاملين بالمدرسة، وهذا يؤثر بالطبع على العملية التعليمية؛ حيث تقل معدلات إنتاج المعلم ويكثر غيابه، كما قد تؤدي هذه الضغوط إلى ترك المعلم مهنته والبحث عن مهنة أخرى (عابد، ٢٠١٨).

هذا وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين على مستوى العالم والعالم العربي مثل، دراسة مقابلة ويوسف وباسم (٢٠١٢)، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظرهم؛ حيث كان مستوى الاغتراب الوظيفي لديهم (٥٢.٢%)، ودراسة دروزة والقواسمة (٢٠١٤) التي أوصت بضرورة الاهتمام ببيئة العمل من حيث نظام الحوافز المتبع داخل وزارة التربية والتعليم العالي؛ حيث كان مستوى الاغتراب الوظيفي لدى عينة الدراسة (٦١.٦%). وبحثت دراسة أكار (Akar, ٢٠١٨) العلاقات بين جودة الحياة العملية والاغتراب عن المدرسة، والاحترق، والالتزام العاطفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما كشفت دراسة داغلي وأفريبك (Dagli & Averbek, 2017) عن

تصورات معلمي المدارس الابتدائية الحكومية تجاه سلوكيات الاغتراب التنظيمي من خلال بعض المتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، والأقدمية). كما كشفت دراسة سيتينكانات وكوسترليوجلو (Çetinkanat & Kösterelioglu, 2016) عن نوعية الحياة العملية لمعلمي المدارس الابتدائية وتصوراتهم عن الاغتراب في العمل، وجاءت دراسة كورتلموس ويجيت (KURTULMUŞ & YİĞİT, 2016) للكشف عن تأثير الاغتراب عن العمل على نية دوران المعلمين. بينما سعت دراسة سيرين وسيرين (Sirin & Sirin, 2015) إلى الإجابة عن السؤال الآتي: "إلى أي مدى تساهم متغيرات الاغتراب عن العمل في توقع الرضا عن الحياة لمعلمي التربية البدنية؟"، وكشفت دراسة كيسيك وكوميرت (KESİK & CÖMERT, 2014) عما إذا كانت تصورات الاغتراب لدى معلمي المرحلة الابتدائية تتغير وفق بعض المتغيرات.

في حين لم يلق موضوع الاغتراب الوظيفي عند المعلمين في سلطنة عمان باهتمام الباحثين؛ حيث توجد دراسة واحدة فقط بحثت في الموضوع، وهي دراسة الناصرية (٢٠١٩) حول الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، ومن أبرز نتائج الدراسة أن مستوى الاغتراب الوظيفي جاء بدرجة متوسطة لدى المعلمين.

وعلاوة على ما سبق أشارت العديد من الدراسات إلى أن المعلمين بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان يواجهون العديد من المشكلات التي بالتالي تؤثر على شعورهم بالاغتراب الوظيفي، والتي من أهمها ما يلي:

- يعاني المعلمون من الأنشطة المدرسية، والمهام الإضافية الملقاة على عاتقهم، وقلة الرغبة في تحمل المسؤوليات الإضافية عدا التدريس (البوسعيدي، ٢٠٠٩).

- أن ظروف الوظيفة (كالعبء التدريسي، وقلة التجهيزات، وعدم وجود برامج انمائية)، كانت من أهم أسباب ترك الوظيفة لدى المعلمين، يليها العوامل النفسية كالشعور بالضغط النفسي، والاكتئاب، وقلق التدريس (المعمرية والظفري، ٢٠١٨).

- يشعر بعض المعلمين بعدم الرضا، والحماس للعمل بل أن عدد منهم يرغبون في تغيير مهنة المعلم (اليافعي، ٢٠٠٩، ١٦٣).

- افتقار الأنظمة واللوائح التي تخدم المسار الوظيفي لدى المعلمين (البلوشي، ٢٠١٥، ١١).
- أن درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين كان قليلة بشكل عام (الحكمانية، ٢٠١٩).
- ضعف مشاركة المعلمين في صنع القرارات بالمدارس، وربما يرجع إلى ضعف القيادة الموزعة لدى المديرين، وقلة تدريبهم في مجال صنع واتخاذ القرارات (اليعقوبية، ٢٠١٤، ٩٤).
- وفي ضوء ما سبق يتضح أن هناك قصور لدى المعلمين في مدارس سلطنة عمان، وهذا الوضع يؤثر على فعالية تطوير العمل التربوي ومعالجة مشكلاته، وتحسين الأداء من حيث الكم والنوع، وعلية فإن الدراسة ترى ضرورة الوقوف على بنية الاغتراب الوظيفي ومستواه لدى المعلمين بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان.

ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية للاغتراب الوظيفي للمعلمين في ضوء الأدبيات ذات العلاقة؟
- ٢- ما البنية العاملية للاغتراب الوظيفي للمعلمين بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان؟
- ٣- ما درجة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والحلقة التعليمية؟
- ٥- ما الإجراءات المقترحة للحد من الاغتراب الوظيفي للمعلمين بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان؟

أهداف الدراسة:

- ١- تعرف الأسس النظرية للاغتراب الوظيفي للمعلمين في ضوء الأدبيات ذات العلاقة.
- ٢- الكشف عن العوامل المكونة لبنية الاغتراب الوظيفي للمعلمين بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان.
- ٣- تحديد درجة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الحكومية في سلطنة

عمان.

٤- اختبار مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية على درجة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين.

٥- التوصل إلى إجراءات مقترحة للحد من الاغتراب الوظيفي للمعلمين بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان.

أهمية الدراسة:

يمكن إيجاز أهمية الدراسة بما يلي:

١- تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الأولى التي تتناول الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان - على حد علم الباحثين.

٢- يتوقع أن تساهم نتائج الدراسة بإتاحة الفرصة أمام المسؤولين بالتعرف على أبعاد الاغتراب الوظيفي، وإيجاد الخطط العلاجية والوقائية لتصحيحها، أو الحد من تفاقمها بما يخدم العملية التربوية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان.

٣- تشجيع الباحثين على إجراء بحوث جديدة في مجال الاغتراب الوظيفي، وذلك من خلال فتح آفاق جديدة للبحث العلمي في هذا المجال.

حدود الدراسة:

١- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة في تناولها للاغتراب الوظيفي على الابعاد التالية: العزلة الاجتماعية، اغتراب الذات، اللامعيارية، اللامعنى، والعجز.

٢- الحدود البشرية: يتم تطبيق الدراسة على جميع المعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عمان.

٣- الحدود المكانية: يتم تطبيق الدراسة في جميع محافظات السلطنة؛ مما يجعلها عينة ممثلة للمجتمع.

٤- الحدود الزمنية: يتم تطبيق الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠م.

مصطلحات الدراسة:

الاغتراب الوظيفي Job Alienation:

الاغتراب الوظيفي عبارة عن "مشاعر سلبية تتولد لدى الموظف تجاه منظمته نتيجة للعديد من الأسباب التي قد تعود للأفراد أو للمنظمة نفسها، وتؤدي

إلى شعوره بالانعزال والوحدة، وبالتالي تقلل من إنتاجيته وكفاءته" (غيث والحارثي، ٢٠١٩، ٢٠٦).

كما يعرف أبو سلطان (٢٠١١، ١٨٠) الاغتراب الوظيفي للمعلمين بأنه "شعور المعلم بالغبرة في المؤسسة التي يعمل بها، نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بيئة، وبين كل من في المؤسسة بهيكلها، ومحيطها وبين زملاء العمل، فيشعر المعلم بأن المؤسسة لم تعد مكانا مناسباً له، فيقل تركيزه بمهام العمل.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الاغتراب الوظيفي للمعلمين إجرائياً بأنه "ظاهرة اجتماعية نفسية تصيب المعلمين في المدارس، تتسبب بشعور المعلم بالعجز والوحدة والتشاؤم وعدم الرضا وفقدان المعنى والمعيارية في العمل، مما يؤثر سلباً على دافعيته للعمل وضعف انتمائه الوظيفي، وبالتالي يؤثر ذلك سلباً على مخرجات العملية التعليمية.

الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات سابقة تناولت الاغتراب الوظيفي، سوف يتم عرضها مع مراعاة التسلسل الزمني لهذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

هدفت دراسة الناصرية (٢٠١٩) إلى معرفة مستوى الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان؛ حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٠) معلم ومعلمة، تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، ومن أبرز نتائج الدراسة أن مستوى الاغتراب الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وبمستوى اغتراب متوسط في جميع أبعاده الأربعة (بعد العجز، بعد اللامعنى، بعد اللامعيارية، بعد العزلة الاجتماعية)، وعدم وجود فروق دالة احصائياً في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الاغتراب الوظيفي يعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في جميع الأبعاد.

وهدف دراسة أكار (Akar, ٢٠١٨) إلى دراسة العلاقات بين جودة الحياة العملية والاغتراب عن المدرسة، والاحترق والالتزام العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد تم اقتراح نموذج بناءً على مراجعة الأدبيات وتم اختبار النموذج من خلال نموذج المعادلة الهيكلية. وتكونت العينة من ٣١٤ معلماً متطوعاً يعملون في المدارس الحكومية في كيليس في الأعوام الدراسية ٢٠١٦-٢٠١٧.

وتم جمع البيانات من خلال مقياس جودة الحياة المرتبط بالعمل، ومقياس الاحتراق، ومقياس الاغتراب عن المدرسة، ومقياس الالتزام العاطفي، ومقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية. واستخدمت الدراسة الطرق الوصفية والارتباط والمسار والتمهيد لتحليل البيانات. وكشفت النتائج أن تصورات المعلمين لجودة الحياة العملية لها تأثير سلبي على الاحتراق والاغتراب عن المدرسة، بينما لها تأثير إيجابي على الالتزام العاطفي. إلى جانب ذلك، فإن تصوراتهم للالتزام العاطفي لها تأثير إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية. وأظهرت الدراسة نتيجة مهمة أخرى وهي أن تصورات المعلمين للاحتراق والاغتراب عن المدرسة تلعب أدوارًا وسيطة جزئية في تأثير تصوراتهم حول جودة الحياة العملية على الالتزام العاطفي. وبناءً على هذه النتائج يمكن اقتراح أنه يجب تحسين ظروف عمل المعلمين باستمرار.

كما هدف دراسة داجلي وأفريك (Dagli & Averbek, 2017) إلى الكشف عن تصورات معلمي المدارس الابتدائية الحكومية تجاه سلوكيات الاغتراب التنظيمي من خلال بعض المتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية والأقدمية). وقد تم استخدام نموذج المسح في هذه الدراسة. وتكونت عينة البحث من ٣٤٦ معلمًا تم اختيارهم عشوائيًا من ٤٠ مدرسة في منطقة ماردين الوسطى بتركيا في العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦. وتم تطبيق "مقياس الاغتراب التنظيمي" الذي طوره Eryılmaz (٢٠١٠) على المعلمين. وكشفت النتائج أن العناصر الثلاثة ذات المستويات الأعلى المتعلقة بتصورات معلمي المدارس الابتدائية العامة حول سلوكيات الاغتراب التنظيمي: (١) أشعر بالإرهاق والتعب في العمل. (٢) أعتقد أن العملية البيروقراطية في المدرسة تدفعني للامتنال دون قيد أو شرط (٣) بمجرد أن أنهى دروسي، أريد ترك المدرسة. في حين جاءت العناصر الثلاثة ذات المستويات الأدنى (١) أعتقد أن التدريس نشاط غير مفيد، (٢) أشعر بأنني مستبعد في المدرسة، (٣) أقوم بتقييم نفسي فرد دون مساهمة في المجتمع. كما تم الكشف عن اختلاف كبير في جميع الأبعاد ما عدا في الاغتراب الذاتي فيما يتعلق بجنس المعلمين. ولم يتم الكشف عن اختلاف كبير في أبعاد سلوكيات الاغتراب التنظيمي فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية للمعلمين. أخيرًا، تم الكشف عن اختلاف كبير في بُعد انعدام القوة وانعدام المعنى فيما يتعلق بالأقدمية المهنية.

وهدفت دراسة سيتينكانات، كوستريلوجلو (Çetinkanat & Kösterelioğlu, 2016) إلى الكشف عن نوعية الحياة العملية لمعلمي المدارس الابتدائية وتصوراتهم عن الاغتراب في العمل. وتكونت عينة الدراسة من ٤٢٦ معلماً يعملون في المدارس الابتدائية بمقاطعة بولو في العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١. لأغراض جمع البيانات، تم استخدام "نموذج المعلومات الشخصية" لجمع المعلومات الديموغرافية عن المعلمين، وتم استخدام "مقياس جودة العمل والحياة" الذي طوره ماكدونالد (٢٠٠١) وتم تكيفه مع الثقافة التركية؛ لتحديد التصورات المتعلقة بجودة العمل والحياة و"مقياس الاغتراب عن العمل" الذي طورته إيلا (٢٠٠٣) وتم استخدامه لتحديد مستويات الاغتراب. وكشفت نتائج الدراسة أن المعلمين أظهروا تصورات سلبية في الراتب والمزايا الإضافية والمشاركة والمسؤولية في أبعاد العمل الفرعية لمقياس جودة الحياة العملية، بينما كانت لديهم تصورات إيجابية في الأبعاد الفرعية الأخرى. وظهرت النتائج المتعلقة بتصورات المعلمين حول الاغتراب عن العمل شعورهم بالغبرة عن المدرسة تليها مشاعر العجز والافتقار إلى المعنى والعزلة.

كما سعت دراسة كورتلموس ويجيت (KURTULMUŞ & YİĞİT, 2016) إلى الكشف عن تأثير الاغتراب عن العمل على نية دوران المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من ٤٠٠ معلم يعملون في مدارس الأناضول الثانوية الحكومية في بلدات محافظة ديار بكر في العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦ تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم جمع البيانات من خلال مقاييس الاغتراب عن العمل ودوران العمل. وكشفت النتائج أن العزلة عن العمل تؤثر على نية دوران المعلمين، ويؤثر متغير الاغتراب عن العمل على ٤٩٪ من نية الدوران. كما كشفت النتائج أن نية دوران المعلمين مرتبطة بشكل كبير بالاغتراب عن العمل. وبالتالي، يمكن القول إنه من المهم أن يقوم الإداريون بابتكار أنشطة إدارية تمنع المعلمين من الاغتراب عن العمل لخفض مستوى دورانهم إلى أدنى حد.

وهدفت دراسة سيرين وسيرين (Sirin & Sirin, 2015) إلى الإجابة عن السؤال الآتي: "إلى أي مدى تساهم متغيرات الاغتراب عن العمل في توقع الرضا عن الحياة لمعلمي التربية البدنية؟". وقد تكونت عينة الدراسة من ١٧٩ معلماً من تخصص التربية البدنية يعملون في مدارس حكومية تابعة لوزارة التربية الوطنية. وتم جمع البيانات عبر الإنترنت باستخدام تقنية الاستبيان الإلكتروني. وتم

استخدام نموذج المعلومات الشخصية الذي تم تطويره من قبل الباحثين لجمع المعلومات حول معلمي التربية البدنية، والأعمار والأقدمية كأداة لجمع البيانات. من أجل تحديد مستويات الرضا عن الحياة لمعلمي التربية البدنية، في حين تم استخدام مقياس الاغتراب عن العمل لتحديد مستويات الاغتراب عن العمل. ووفقاً لنتائج تحليل الارتباط، لوحظ وجود علاقة ذات مستوى متوسط ودلالة سلبية بين درجات الرضا عن الحياة لمعلمي التربية البدنية والأبعاد الفرعية للاغتراب، وهي الضعف واللامعنى والعزلة والاغتراب عن المدرسة. ووفقاً لنتائج تحليل الانحدار يعد الاغتراب عن العمل مؤشراً مهماً على مستويات الرضا عن حياة معلمي التربية البدنية. ويمثل الاغتراب عن العمل، بكل أبعاده الفرعية (الضعف، اللامعنى، العزلة والاغتراب عن المدرسة) ٣٤٪ من التباين الكلي في درجات الرضا عن الحياة لمعلمي التربية البدنية. في حين أن الضعف والاغتراب عن المدرسة، وهما أبعاد فرعية للاغتراب عن العمل، يساهمان بشكل كبير في التنبؤ وفقاً لنتائج اختبار t ، فإن انعدام المعنى والعزلة، وهما الأبعاد الفرعية الأخرى للاغتراب عن العمل، لا يؤدي إلى مساهمة كبيرة في التنبؤ برضا معلمي التربية البدنية عن حياتهم. وأخيراً يمكن القول إنه كلما زاد الاغتراب، قل الرضا عن الحياة.

وهدفت دراسة أبو العلا (Aboul-Ela, 2015) إلى التحقق من مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية على مشاعر الموظفين واغترابهم عن العمل. وطبقت الدراسة على منظمات التدريب ومنظمات الاستشارات الإدارية في مصر. وتم تطبيق الاستبيانات على ٣٠٠ موظف. وكشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الجنس ومستوى الاغتراب عن العمل، كما كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين العمر ومستوى الاغتراب عن العمل. وظهر فرق كبير بين الحالة الاجتماعية ومستوى الاغتراب عن العمل، وفرق كبير بين الموظفين الذين يشغلون مختلف المناصب الإدارية ومستوى الاغتراب عن العمل، ولا يوجد فرق كبير بين الموظفين ذوي المستويات التعليمية المختلفة ومستوى الاغتراب عن العمل. وأخيراً كشفت الدراسة أن هذه النتائج تساعد في إنشاء هيكل تنظيمي للعمل المرتبط بالتركيبة السكانية بدلاً من الاعتماد على التنبؤات الفردية. كما سعت دراسة كيسيك وكوميرت (KESİK & CÖMERT, 2014) إلى

تحديد ما إذا كانت تصورات الاغتراب لدى معلمي المرحلة الابتدائية تتغير وفق بعض المتغيرات، وقد تكونت عينة البحث من إجمالي عدد ٧١٩ معلماً يعملون في ٣١ مدرسة ابتدائية بمقاطعة ملاطية. وتم استخدام "مقياس الاغتراب عن العمل" لمعلمي المدارس الابتدائية الذي طورته Elma (٢٠٠٣) لجمع بيانات الدراسة. وأظهرت النتائج أن مستوى الاغتراب عن العمل لمعلمي المدارس الابتدائية كان على مستوى "أبداً". كما أظهرت النتائج أيضاً أن مستويات الاغتراب عن العمل كانت أعلى عند معلمي المواد، والمعلمين العاملين في المدارس الكبيرة، والمعلمين الشباب، والمعلمين الحاصلين على تعليم عالي.

وهدف دراسة تيميل وآخرون (Temel, et al., 2013) لتعرف مستوى الاغتراب الوظيفي عند معلمي التربية الرياضية، وقد اختيرت عينه من (٤٠٨) من المعلمين الذكور والاناث العاملين في وزارة التربية والتعليم التركية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد أشارت النتائج إلى وجود درجة عالية من الاغتراب الوظيفي في بعدي العزلة، وفقدان السيطرة، ووجود درجة متدنية من الاغتراب الوظيفي في بعد اللامعنى. كما أن نوع المدرسة هو العامل المستقل الوحيد الذي لم يظهر أثراً ذا دلالة إحصائية، في حين أن باقي العوامل أظهرت أثراً ذا دلالة إحصائية.

وهدف دراسة سيمسيك وبلاي وسيمسيك (ŞİMŞEK; BALAY& 2012) تحديد مستوى اغتراب معلمي المدارس الابتدائية عن العمل والعوامل التي تؤثر عليه، وذلك باستخدام نموذج المسح الوصفي. وتم اختيار مجموعه من ٣٤٠ معلماً بالمدرسة الابتدائية باستخدام طريقة العينة التلقائية للمشاركة في هذه الدراسة. وتم التوصل إلى أن مستويات الاغتراب لمعلمي المرحلة الابتدائية عن العمل هي متوسطة بشكل عام، ولديهم أعلى مستوى من الاغتراب لانعدام المعايير، في حين كان أقل مستوى من الاغتراب في بُعد المكانة الاجتماعية. كما أن العوامل التي تؤثر على عزل معلمي المدارس الابتدائية تتبع عموماً من السمات الاجتماعية والديموغرافية، فضلاً عن السمات الأخرى المتعلقة بمدارسهم. كما لوحظ أن الحالة الاجتماعية للمعلمين تخلق فرقاً مهماً في الأبعاد الفرعية لانعدام المعايير، والمكانة الاجتماعية فيما يتعلق بالاغتراب. علاوة على ذلك، فإن برنامج البكالوريوس الذي تخرجوا منه، والمرافق التعليمية للمدارس تخلق فرقاً مهنيًا كبيراً. وأخيراً لوحظ أن البيئة المدرسية التي يعملون فيها تميز في

مستوى الاغتراب العام وفي جميع الأبعاد الفرعية للاغتراب فيما يتعلق بمستويات اغتراب معلمي المدارس الابتدائية عن العمل.

وتناولت دراسة إيركان وسيدي (Erkan and Seydi, 2011) الاغتراب الوظيفي لدى معلمي التربية البدنية، وعلاقته بالرضا المهني. استخدمت الدراسة عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات، عددهم (٣٣٨) معلماً ومعلمة من (١٦٠) مدرسة ثانوية، منهم (٢٤٣) معلماً و(٩٥) معلمة، وطبق مقياس الرضا المهني، والاعتراب الوظيفي على عينة الدراسة، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات ارتباطية سالبة بين الرضا المهني والاعتراب الوظيفي بأبعاده المختلفة.

دراسة التاجوري (٢٠١١) سعت إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى عينه من معلمي مدارس التعليم الاساسي بمدينة بنغازي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينه الدراسة من (٦٦١) معلماً ومعلمة، ومن أهم نتائج الدراسة، أن معلمي مدارس التعليم الأساسي يتعرضون للاغتراب الوظيفي خلال ممارسة عملهم بدرجة مرتفعة على أبعاد المقياس بشكل عام عدا بعد العجز، ووجود علاقة عكسية غير دالة احصائياً بين الاغتراب الوظيفي والخبرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي التخصص، المرحلة الدراسية).

واهتمت دراسة السبيعي (٢٠١٠) بمعرفة درجة فاعلية الأداء وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمكة المكرمة، وأخذت عينة عشوائية من (٢٥٠) معلماً من (١٠) مدارس ثانوية بمكة المكرمة، وقامت الدراسة ببناء مقياسين، أحدهما لقياس فاعلية الأداء، والآخر لقياس الاغتراب الوظيفي، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سالبة بين فاعلية الأداء والاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية، ووجود فروق دالة في مستوى فاعلية أداء المعلمين تعزى (للحالة الاجتماعية والراتب وسنوات الخدمة)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فاعلية أداء المعلمين تعزى (للمؤهل الدراسي، وعدد الدورات التدريبية)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين تعزى للحالة الاجتماعية وللمؤهل الدراسي (في بعض الأبعاد) وللراتب ولسنوات الخدمة ولعدد الدورات التدريبية في بعض الأبعاد).

هدفت دراسة العسال (٢٠٠٩) إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، وشملت عينة الدراسة (١١٠) مديرين و(٣٣٣٠) معلما. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسطا من الاغتراب الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة بشكل عام، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن تعزى إلى متغير الجنس إذ أن الذكور كانوا أكثر اغترابا من الاناث، وأن هناك علاقة ارتباط سلبية بين مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن، ومستوى أدائهم الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الاغتراب الوظيفي

تم الكشف عن الآتي:

- تتشابه بعض الدراسات العربية والاجنبية في أهمية تناولها للاغتراب الوظيفي ومدى تأثيره على كفاءة المعلمين، واستخدامها للمنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. كدراسة الناصرية (٢٠١٩)، ودراسة أبو العلا (Aboul-Ela, 2015)، ودراسة سيرين وسيرين (Sirin & Sirin, 2015)، ودراسة تيميل (Temel at all, 2013)، ودراسة التاجوري (٢٠١١)، ودراسة العسال (٢٠٠٩).
- تختلف بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة والعينة، والفترة الزمنية وارتباطها ببعض المتغيرات كدراسة إركان وسيدي (Erkan and Seydi, 2011)؛ حيث ركزت على الاغتراب الوظيفي لدى معلمي التربية البدنية، وعلاقته بالرضا المهني، وكذلك دراسة السبيعي (٢٠١٠) التي هدفت معرفة درجة فاعلية الأداء وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي.

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الوقوف على الخلفية النظرية بموضوع الاغتراب الوظيفي، لبناء وإثراء الإطار النظري واستخلاص أبعاد الاغتراب الوظيفي.
- التوجه إلى الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الاغتراب الوظيفي.
- الاستفادة في اختيار المنهجية المناسبة والعينة.
- اختيار المقياس المناسب لقياس مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين.

الإطار النظري

تمهيد:

يسعى الإطار النظري إلى الوقوف على الأسس النظرية لظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين من حيث مفهومها ومراحلها وأبعادها، وكذلك التعرف على أسباب الاغتراب الوظيفي ونواتجه، وأخيرا الوقوف على جهود وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان للحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي للمعلمين، وذلك للإجابة عن السؤال الأول للدراسة، وذلك وفقا للمحاور التالية:

المحور الأول- الاغتراب الوظيفي للمعلمين

يندرج تحت هذا المحور مفهوم الاغتراب الوظيفي ومراحل وأبعاده، وأسبابه ونواتجه، وذلك كما يلي:

أولاً- مفهوم الاغتراب الوظيفي:

استقطبت ظاهرة الاغتراب الوظيفي، وما تتركه من آثار سلبية على صحة الموظف، وحياته، وتطوره الوظيفي العديد من اهتمامات الباحثين في مختلف أنحاء العالم، والتي تناولت موضوع الاغتراب بمختلف أنواعه بالبحث والدراسة، وذلك نتيجة للتطورات الكثيرة التي تواكب هذا العصر، التي أكثرت من الضغوط والتحديات التي تواجه الموظفين.

ومن ثم ظهرت العديد من التعريفات لمفهوم الاغتراب Alienation بشكل عام؛ حيث ظهر له معان مختلفة في ثلاثة مجالات: ففي المجال القانوني: يعني التخلي عن الحقوق والملكيات ونقلها، وفي المجال النفسي: يعني غياب الوعي الذهني، أما في المجال الاجتماعي: فيعني القطيعة والكراهية، والانفصال عن الذات والمجتمع والعمل (Farahbod, et al, 2012).

وعرف معجم العلوم الاجتماعية (١٩٦٥): الاغتراب بأنه "حالة يمر بها الفرد بأوضاع يفقد فيها نفسه، ويصبح غريبا أمام أعماله، ويكاد يفقد انسانيته كلها، ويفقد ذاته حينما يتعرض لقوى مادية ربما من صنعه".

كما عرف الاغتراب بأنه "ظاهرة إدراكية لدى الفرد تتمثل في انعدام السيطرة، والضعف الذين يدركان كتوقع أو احتمال لدى الفرد بأنه لا يستطيع تقرير حدوث النتائج أو التعزيزات التي يبحث عنها من خلال سلوكه الخاص" (تخة، ٢٠١٥، ٦). أما الاغتراب الوظيفي فيعرفه معجم إدارة الموارد البشرية (٢٠٠٣) بأنه شعور العامل بالغربة، وأن هذا الشعور ينتاب الموظف عند تأدية لعمل متخصص بمعزل، وبدون مشاركة العاملين الآخرين بناء على أساليب تقسيم العمل، وبسبب الاستخدام المكثف للحاسبات الآلية".

كما يعرف تخة (٢٠١٥، ١٠) الاغتراب الوظيفي بأنه شعور الموظف بالوحدة، والانفصال عن الواقع المهني، وعدم الانتماء للوظيفة، وجماعات العمل، ويعرفه الشمري (٢٠١٩، ٨) بأنه "حالة من القلق والخوف من التناقض بين ميول، ورغبات الأفراد وبين ما يفرضه الواقع".

أما بالنسبة لمفهوم الاغتراب الوظيفي للمعلمين، فيعرفه أبو سمرة وأبو مقدم وشعبيات (٢٠١٤)، بأنه شعور بالانفصال عن الخبرات الداخلية للمعلمين، والافتقاد إلى الوعي بها، فالمغترب لا يستطيع أن يدرك من هو، ولا بماذا يشعر، ولا بما يحدث في داخله، فذاته تصبح غريبه عنه، وهو فقد لذاته، وغربة عن الطبيعة أو الوجود، وانفصال عن الطبيعة الإنسانية، كما يتجلى الاغتراب في عدة مظاهر مثل: فقدان الثقة، وانعدام الألفة، والقلق، والاكتئاب، والعوانية، والإحساس الحاد بالانفصال عن الذات، وعدم الالتزام بمعايير المجتمع والإحساس بالرفض لمعطياته الثقافية.

ويعرف أبو سلطان (٢٠١١، ص١٨) الاغتراب الوظيفي للمعلمين بأنه شعور المعلمين بالغربة في المدرسة التي يعملون بها، ويأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه، وبين كل من المدرسة: بهيكليتها ومحيط العمل بها، ونمط الاشراف الذي تتبعه، وبين زملاء العمل، والطلاب، فيشعر المعلم بأن المدرسة لم تعد مكانا مناسباً له، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه لها، فينعكس شعوره هذا سلباً على تركيزه، وقدراته، والتزامه، وبالتالي أدائه الوظيفي".

وتأسيساً على ما ورد أعلاه تعرف الدراسة الاغتراب الوظيفي بأنه شعور المعلم بانفصال ذاته عن المجتمع الخارجي، وشعوره بعدم الرضا والانتماء لوظيفته، وعدم وجود حافز يشده لوظيفته، مما يجعله يبتعد عن المشاركة في

الأنشطة الاجتماعية، والانعزال، فيؤدي ذلك إلى تدني أداءه في العمل، والاهمال في المدرسة.

ثانياً - مراحل الاغتراب الوظيفي للمعلمين:

يمر الاغتراب الوظيفي بثلاث مراحل متتالية، كلا منها تؤدي إلى المرحلة الأخرى؛ حيث ترتبط كل مرحلة بالمرحلة التي تليها، مما يؤدي إلى زيادة خطورتها، ومن أهم هذه المراحل: (عليان، ٢٠١٨؛ الناصرية، ٢٠١٩؛ (الناصرية، ٢٠١٩).

المرحلة الأولى: (مرحلة الاغتراب النفسي)

يشعر المعلم في هذه المرحلة بوجود نوع من الاغتراب بينه، وبين المدرسة التي يعمل بها بحيث لم تكن هناك علاقة طبيعية، بل يسودها شيء من التوتر، ويشعر المعلم بأنه لم يعد له أهمية في وظيفته، كما يفقد للمنزلة الاجتماعية فيها، إذ يستمر المعلم في تكوين المشاعر السلبية تجاه مدرسته، ويصبح هذا الشعور منتشرًا بين المعلمين، ودائمًا يتحدثون عن الهموم والمشكلات التي يواجهونها في المدرسة، وبالتالي تتحول بيئة العمل إلى بيئة غير منتجة، ومن ثم تنخفض الانتاجية نتيجة انصراف المعلمين إلى بحث همومهم ومشاكلهم، والتشاور في حلها بدلاً من قضاء وقت العمل الرسمي في إنجاز المهام والاعمال وتطويرها، وينتج عن المرحلة تلاشي المبادرة والابداع وانتشار اللامبالاة والاتكالية بين المعلمين.

المرحلة الثانية: (مرحلة الاغتراب الذهني)

هذه المرحلة هي أكثر خطراً من المرحلة الأولى للاغتراب الوظيفي على كلا من المدرسة والمعلمين، إذا تتميز هذه المرحلة بالشرود الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى المعلمين، كما تظهر عليهم مظاهر الحزن والاكتئاب، ويفقدون الرغبة في التنمية المهنية، ويقومون بتقديم إجازات؛ رغبة في الابتعاد والهروب عن المدرسة.

المرحلة الثالثة: (مرحلة الاغتراب الجسدي)

يصبح في هذه المرحلة الاغتراب اغتراباً كلياً؛ حيث تكثر وتتفاقم المشكلات داخل المدرسة، وخاصة عندما تعمل الإدارة العليا على مواجهة المغترب، وهناك غياب كامل عن الواقع السيئ للمدرسة؛ بسبب غياب التواصل الفعال، وبالتالي لم

تصل المعلومات الصحيحة لها، أو أنها لا تريد أن تسمع غير الجوانب الايجابية، ومن ثم فهي أزمة حقيقية تواجهها المدرسة وتدفع بها إلى السقوط والنشل. وباستقراء المراحل السابقة للاغتراب الوظيفي، يتضح أن المرحلة الأولى من الاغتراب النفسي تعمل على بناء شعور داخلي سلبي لدى المعلم، نظرا لقلّة الاهتمام والرعاية من قبل المسؤولين، أما في المرحلة الثانية من الاغتراب الذهني تتفاقم المشكلة بشكل أكبر؛ حيث تظهر لدى المعلم مظاهر الاغتراب من شروء وعدم القدرة على التركيز، وبالتالي تزيد الأخطاء، وهو ما يمثل بداية الانسحاب من المدرسة من خلال اللجوء إلى الاجازات والهروب من العمل، أما في المرحلة الثالثة والتي تمثل الاغتراب الجسدي يصبح فيها المعلم مغتربا بشكل كامل، ومن ثم يكون لديه نفورا من العمل، ويضعف أدائه، وتزداد المشاجرات والصراعات مع زملائه والإدارة العليا.

ثالثا- أبعاد الاغتراب الوظيفي للمعلمين:

بعد التطور الذي حدث لمصطلح الاغتراب الوظيفي على المستوى المفاهيمي، يلاحظ أن أكثر التعريفات كانت بمثابة محاولات لنقل الاغتراب من المستوى المفاهيمي إلى أبعاد يمكن من خلالها ترجمة المفهوم إلى مظاهر، ومكونات، وسمات يمكن ملاحظتها وقياسها، وأصبح بالإمكان اعتبار الاغتراب مفهوم متعدد الأبعاد، أي يتشكل ويتكون من عدة مكونات أو أبعاد أو مظاهر، وهو يوصف بأنه قطبي الاتجاه، أي يقع في أحد طرفيه الاغتراب وعلى طرفه الآخر يقع الانتماء. وقد تم تحديد خمسة أبعاد للاغتراب الوظيفي، وهي: العجز أو انعدام القوة، اللامعنى، العزلة، اللامعيارية، الاغتراب عن تحقيق الذات، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

١- الشعور بالعجز Powerlessness :

يعني شعور الفرد بأنه لا يستطيع أن يؤثر في المواقف المحيطة به التي يواجهها؛ وبالتالي فالفرد المغترب لا يستطيع أن يقرر مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث أو في صنع القرارات المهمة التي تختص بحياته ومصيره فيعجزه ذلك عن تحقيق ذاته. كما يقصد به وفقا لتحديد (Sulu, Ceylan & Kaynak 2010)، بأنه شعور الفرد باللا قوة، وأنه لا يستطيع التأثير في المواقف التي يواجهها، ويعجز عن السيطرة على تصرفاته وأفكاره ورغباته، ومن ثم لا يستطيع أن يقرر مصيره، فمصيره وإرادته ليست بيده بل تحددهما إدارة المدرسة.

٢- اللامعنى Meaninglessness:

ويعني أن المعلم لن يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية، كما يشعر المعلم أن الحياة فقدت معناها، ودلالاتها ومعقوليتها، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان مسوغات استمرارها في نظر المعلمين، وينجم مثل هذا الشعور لدى المعلمين بسبب الإحباط الذي يمكن أن يتعرضوا له، وعدم إشباع الحاجات المختلفة الجسدية والنفسية والاجتماعية (عواد، ٢٠١١).

٣- اللامعيارية Normlessness :

اشتق Melfin Seeman هذا المصطلح من وصف دوركايم للحالة التي تصيب المجتمع، وتوصف هذه الحالة بانهاير المعايير التي تنظم السلوك وتوجهه، وتعني شعور المعلم بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة، وأنه بحاجة لها لإنجاز الأهداف، وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية، وتقل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه، ويحدث ذلك عندما يشعر المعلم بعدم وجود ضوابط ومعايير وقيم واحدة للموضوع الواحد، فيصطدم بوجود القيم ونقيضها للموضوع الواحد، فتحدث الفجوة بين الغايات والوسائل، فيشعر المعلم بضياح القيم والمعايير (عواد، ٢٠١١).

٤- العزلة الاجتماعية Social Isolation:

تعني إحساس الفرد بالوحدة، ومحاولة الابتعاد عن العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع، أي أنها حالة لا يشعر الفرد فيها بالانتماء إلى الأمة والمجتمع. كما يقصد بها شعور الفرد بالوحدة والفراغ النفسي، والافتقاد إلى الأمن والعلاقات الاجتماعية الطيبة، والبعد عن الآخرين حتى أن وجد بينهم. كما قد يصاحب العزلة الشعور بالرفض الاجتماعي، والانعزال عن الأهداف الثقافية للمجتمع، والانفصال بين أهداف الفرد، وبين قيم المجتمع ومعاييره (أبو سمرة وأبو مقدم وشعبيات، ٢٠١٤).

٥- الاغتراب عن الذات Self- Estrangement:

يشير هذا المظهر لشعور الفرد بعدم القدرة عن إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتياً، فلا يستطيع الفرد أن يستمد الرضا من نشاطاته، وصلته بذاته الحقيقية، وأنه إحساس الفرد وشعوره بتباعده عن ذاته (ثاميدي، ٢٠١٣). كما يشعر الفرد بأن ذاته

الخاصة وقدراته عبارة عن وسيلة أو أداة، فيعبر الموظف عن ذلك بعدم الانتماء واللامبالاة مع عدم الاهتمام بمجريات الأحداث (رشيد، ٢٠١٧).

وفي ضوء ما سبق يلاحظ أن أبعاد الاغتراب الوظيفي ن جاءت مترابطة ومهمة في تفسير ظاهرة الاغتراب الوظيفي للمعلمين مبينة الجانب النفسي والاجتماعي للمعلم، وهي عبارة عن حلقة وصل متصلة في عملية الاغتراب الوظيفي، فيتضح اغتراب وانفصال المعلم عن أنشطة عمله، ومغتربا عن ذاته، وعن زملاء العمل، وعن الآخرين بصفة عامة.

رابعاً- أسباب الاغتراب الوظيفي للمعلمين ونواتجه:

تتنوع الأسباب المؤدية للاغتراب الوظيفي بين المعلمين في المدارس، وإن كانت في الغالب تعود إلى سببين رئيسيين هما:

١- الأسباب التي تعود إلى المدرسة

ثمة عدة أسباب ترتبط بالمدرسة، وأوضاعها، وطبيعة وحجم العمل بها، التي تؤدي إلى زيادة ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين، ومنها ما يلي:

أ- التكنولوجيا:

أن الثورة التكنولوجية ساهمت في انتشار ظاهرة الاغتراب بين المعلمين المدارس، وذلك نتيجة لهيمنة الأتمتة، وأجهزة الحاسوب والأجهزة الإلكترونية على العمل اليومي، فظهر هذا الخطر التكنولوجي وأصبح مهدد للعلاقات الإنسانية وسببا للأمراض والمشكلات النفسية، فبعد ما كان المعلمون والإداريون سادة على أجهزتهم ومكاتبهم أصبحوا خدما لها خاضعين لإرادتها؛ حيث استحدثت التقنيات الحديثة في العملية التعليمية كالحاسوب؛ والسبورة الذكية، والوسائل السمعية والبصرية المعينة في التدريس، مما أدى الى شعور المعلم بضعف قدرته على الابتكار والإبداع في عمله (ابن زاهي، ٢٠١٠).

ب- الخلل في تقارير كفاية الأداء:

تفتقر تقارير الأداء السنوية للمعلمين إلى الأسس الموضوعية؛ لاعتمادها في الغالب على تقارير فردية من جانب المشرف ومدير المدرسة، مما يجعلها تتأثر بالاعتبارات والأهواء والمصالح الشخصية، ويؤثر في النهاية على حسن العلاقات الوظيفية التي ينبغي أن تقوم بين المعلمين وبين الإدارة (المطيري، ٢٠١٦).

ج- ضعف الفاعلية الإدارية:

يقصد بفعالية الإدارة قدرتها على أداء المطلوب منها وتحقيق الاهداف، ومن ثم لا بد من التفكير في إعادة بنائها على مبادئ الإدارة السلوكية بأن تأخذ بعين الاعتبار العمل الواجب أدائه، والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل؛ لتصبح قادرة على مواكبة التطورات التقنية السريعة، ولتتحمل كافة مسؤولياتها، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال توافر وصف وظيفي شامل وجيد يسمح للجميع بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر عليه، وتتعلق بعمله فعندما يسود غياب الفعالية الإدارية بالمدارس، تقل دافعية المعلمين بها، وتزداد بالتالي مظاهر الاغتراب الوظيفي للمعلمين (الكنعان، ٢٠١١).

د- ضعف نظام الحوافز:

إن عدم وضوح نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات، والعلاقات الشخصية بين الموظفين والقيادة العليا والمباشرة يعتبر أحد العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي؛ لأن الموضوعية في تطبيق نظام الحوافز ووجد أن هناك علاقة وثيقة بين الحوافز، وتأثيرها على الحد من مظاهر الاغتراب الوظيفي للمعلمين، كما أن مستوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام يتأثر بغياب الحوافز لاسيما أن هناك عددا من النظريات والدراسات التي توصلت إلى معرفة العلاقات بين الاغتراب الوظيفي والحوافز، فترى مثلا مدرسة العلاقات الإنسانية أن المعلم السعيد هو معلم منتج، وقد تباينت الدراسات حول الاغتراب الوظيفي ومستوى الأداء، أما المدرسة السلوكية فترى أنه ليس هناك علاقة ضرورية بين الاغتراب الوظيفي، والأداء في العمل، وعموما قد لا يكون الاغتراب الوظيفي ناتج من العمل بذاته بل قد يكون الاغتراب ناتج عن الظروف المحيطة بالعمل والزملاء في العمل، وبيئة العمل، ونوعية الخدمات المقدمة للمعلم (الدوسري، ٢٠١١).

هـ - الاحتفاظ بالمعلومات:

الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات لدى بعض القيادات والأفراد بالمدارس يعتبر من أخطر الآثار السلبية في مواقع العمل وعدم نقلها للمعلمين، والصف الثاني من القيادات بالمدارس، وكذلك وجود القيادات والمشرفين والعاملين وأصحاب الخبرات الطويلة في العمل ممن يحتفظون بمعلوماتهم ولا يقومون بدورهم التدريبي والتشاركي المعرفي مع من 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 (المطريقي، ٢٠٠٥).

و - سعة حجم المدرسة:

من عيوب سعة حجم المنظمة بشكل عام - والمدرسة بشكل خاص لها آثار سلبية على العاملين، ومن أهم هذه الآثار تشتت جهود المدراء بين العمل الإداري والإشراف على الشؤون الفنية بالمدرسة، ومن ثم يشعر المعلمون أن المتابعة (الإشراف) عليه من قبل الرئيس المباشر أو من ينوب عنه ضعيفة، ومن ثم يتساوى العاملين ولا يوجد أي تميز بين من يجتهد في عمله ومن يهمل، مما يسهم في أن يسود شعور بعدم العدالة بين المعلمين المجتهدين في العمل، وبالتالي تسود حالات الإهمال، واللامبالاة، وعدم الرضا عن العمل ألا وهو الاغتراب الوظيفي للمعلمين (الطهطاوي، ٢٠١٠).

ز - عدم وضوح دور المعلم:

يتعرض المعلم لعدد كبير من المواقف داخل المدرسة التي يعمل بها، هذه المواقف قد تدفعه إلى اتخاذ موقف ما إذا ما تضمنت تهديدا حقيقيا بالنسبة لوجوده أو لسعادته المادية والمعنوية، فإذا ما شعر المعلم أن دوره في المدرسة التي يعمل بها يتعرض للتعتيم من طرف بعض المعلمين بقصد أو دون قصد فإن ذلك من شأنه أن يعرض المعلم لمجموعة من مثيرات الانفعال التي تتناوب مثل الخوف والغضب والضيق هذه العمليات الفيزيولوجية من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم، ومن ثم تساعد على انتشار الاغتراب في إحدى صورته لدى المعلم (الطهطاوي، ٢٠١٠).

ح - المنافسة الشديدة بالمدارس:

المنافسة بين المعلمين في المدرسة الواحدة تأتي غالبا في صالح المعلم طالما لم تتجاوز القواعد الصحيحة، والتي تتمثل في بذل الجهود في العمل للحصول على أكبر قدر ممكن من الاستفادة المادية والمعنوية من المدرسة، فإذا ما خرجت المنافسة عن أطرها الصحيحة كأن يتبع المعلمون بعض الأساليب غير المشروعة للوصول إلى مكاسب غير مستحقة، فإن ذلك من شأنه أن يدفع من يجدون العمل فقط إلى اليأس من الوصول للمكاسب التي يريدونها، ومن ثم تتخفف معدلات

أدائهم كما أن الاستسلام لليأس ومشاعر الإحباط من شأنها أن تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي عن المدرسة (ابن زاهي، ٢٠١٠).

ط- ضعف مستوى التدريب:

يعد ضعف مستوى تدريب المعلمين، والحاجة إلى تحسين مستوى كفايتهم، من أهم العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي؛ فالفرد يتجه للتعليم إذا اشتدت لديه حاجة يريد إشباعها، فمعنى الرغبة في إشباع الحاجة وجود مشكلة أو أكثر تستلزم حل، ومن ثم يجب الاهتمام بموضوع التعليم والتدريب؛ حيث تزداد الحاجة إلى تفجير طاقات المعلمين للعمل والتفكير، والانجاز وبث روح المبادرة، كما أن الذين ينتجون هم البشر وإنتاجهم محكوم بمدى ما يدركونه من معارف، وما يتقنون من مهارات، ومن أجل ذلك أصبح التعليم والتدريب جزءا من العملية التعليمية في المجتمع المعاصر؛ لتحقيق التقدم والرخاء (أبو نصر، ٢٠١٢).

٢- الأسباب التي تعود للمعلم:

هناك العديد من الأسباب التي تعود للمعلم نفسه في ظهور ظاهرة الاغتراب الوظيفي لديه، ومنها ما يلي:

أ- **الشعور بغياب الأمن الوظيفي:** يعتبر الشعور بغياب الأمن الوظيفي من العوامل التي تؤدي حتما إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر والانفعالات (الزهري، ٢٠٠٧).

ب- **نقص الكفاءة:** يؤدي نقص كفاءة المعلمين في المدرسة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين المعلمين؛ حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمدرسة التي يعمل بها، ونتيجة لنقص الكفاءة فإن بعض المعلمين يلجئون إلى الغياب عن العمل. كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، وأيضا يكثُر الشجار بين المعلمين، وهذا يمثل وجها من أوجه الاغتراب الوظيفي (بن زاهي، ٢٠٠٧).

ج- **وقت الفراغ:** إن وجود وقت فراغ طويل لدى المعلمين بالمدرسة من شأنه أن يؤدي كثرة الأحاديث الجانبية خاصة إذا كانت المشكلة موجودة لدى عدد كبير من العاملين؛ حيث ينصرف المعلمون إلى بحث مشاكلهم الشخصية، والتشاور في حله بدلا من قضاء وقت الدوام الرسمي في انجاز الأعمال (بن زاهي، ٢٠٠٧).

د- سوء التوافق والتكيف: تعتبر المعوقات التي يواجهها المعلم في سبيل إشباع حاجاته بصورة منتظمة ودائمة سواء كانت معوقات مادية أو معنوية تعقد المجهودات المبذولة؛ لكي يحقق المعلم ذاته في إطار المجتمع الذي يعمل به، وينتهي به في الغالب إلى سوء التوافق، وعدم التكيف وتصنف مشاكل التوافق وعدم التكيف إلى ما يلي (الطهطاوي، ٢٠١٠):

-الإحباط والأزمات النفسية.

-الضغوط والصراعات النفسية.

كما أن سوء توافق وعدم تكيف المعلم بالمدرسة التي يعمل بها من شأنه أن يؤدي إلى شعوره بأنه في دائرة الإهمال داخل المدرسة؛ حيث يعتقد أن المشكلات التي يعاني منها سببها المدرسة، ونتيجة لذلك يبحث المعلم عن بدائل يقوم بتفريغ مشاكله النفسية فيها، وإذا انتشرت هذه الحالة بين قطاع كبير من المعلمين، فذلك من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاعتراب الوظيفي بينهم.

هـ- قيم واتجاهات المعلمين: قد ينجم الاعتراب الوظيفي من عدم ملائمة قيم العمل وضوابطه وأهدافه مع قيم المعلم واتجاهاته وأهدافه أي أن الهدف الذي يتجه عمل المعلم نحوه غير مرغوب فيه، وأن محيط العمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه من اهتمام، وأن حاجات المعلم ورجباته لا تحظى بالرعاية بل لا تستشعر من قبل الآخرين (الكبيسي، ٢٠٠٤).

و- سوء إدارة الوقت؛ حيث أكثر المعلمين لا يحسنوا 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 وزنا ولا أهمية، فمثل هذه المفاهيم تجعل العمل منخفض الإنتاجية فمهما قام المعلم بعمله واجتهد لعدة ساعات، فإنه لن يكون منتج ما لم ينظم أوقاته، وتخلص من كل ما يضيع أوقاته. وهنا يظهر سؤال حول لماذا يكفي الوقت بعض الناس لإدارة المؤسسات الضخمة، والبعض الآخر يعجز عن انجاز بعض الأعمال البسيطة؟ إن الفرق يكمن في فعالية استغلال الوقت، إن فوائد تنظيم الوقت السليم فورية وكبيرة، فهي تحقق عدة نتائج في العمل أهمها: تحسين النوعية، وزيادة سرعة الأداء، والتخفيف من ضغط العمل، وتقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها، وتعزيز الراحة للمعلم (ابن زاهي، ٢٠١٠). وقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن

ضياح الوقت يؤدي إلى إنتاج أقل وساعات عمل طويلة بدون فائدة، إضافة إلى انخفاض المعنويات لدى المعلمين، وبالتالي المساهمة بدور فعال في اغترابهم وظيفياً.

ز- **اليأس والاستسلام للفشل:** يعد اليأس من أسوأ الصفات التي انتشرت بين العاملين في هذا العصر الذي نعيشه، وبالرغم من أن الجميع يعرف مساوئ اليأس فإننا على الأقل نقف سلبين أمامه، إن عدم الاعتماد على النفس والثقة والمقدرة على العمل، وعدم مواصلة العمل يجعل سلوك الانسحاب والسلبية في ميادين العمل ظاهرة سيئة ومدمرة في مواقع الإنتاج وفي الحياة. إن المعلم 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 (الغمري، ٢٠٠٢). ويعتبر الاستسلام للتخلف، وعدم تصحيح الخطأ له أثر سيئ ينعكس على العامل، وبالتالي على العمل، إن اليأس، والاستسلام والفشل هي إحدى العوامل الرئيسية لظاهرة الاغتراب الوظيفي.

ح- **الكبت واللاوعي:** تمثل الأعراض النفسية والفيزيولوجية للكبت واللاوعي تتمثل في القلق والتوقع السيئ والتحفز دون أن يكون هناك سبب لذلك، مع سهولة الاستثارة العصبية، وعدم الاستقرار الحركي والأرق، ومن الملاحظ على المعلم 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 يدويا أو فكريا (السورطي، ٢٠٠٩).

ط- **الانطوائية والانعزالية:** ويعد المعلم الانطوائي والانعزالي هو الذي ينتابه شعور بالغربة والانعزال عن التيارات السائدة في المدرسة التي يعمل بها، ومن ثم فهو لا يشعر بالانتماء إلى هذه المدرسة أو إلى المجتمع الذي يعيش فيه، وهذا النوع من العاملين يعاني من الاغتراب الوظيفي الذي يؤثر على سلوكه داخل المدرسة (ابن زاهي، ٢٠١٠).

ويتضح مما سبق أن الأسباب المؤدية للاغتراب الوظيفي للمعلم، تنقسم إلى نوعين قد تكون المؤسسة التربوية هي سبب الاغتراب الوظيفي، وبالتالي السبب هنا خارجي المصدر، أو قد يعود السبب للمعلم نفسه، ومن ثم السبب هنا داخلي

المنشأ، وهذه الاسباب تتفاوت بين المعلمين وبدون شك يكون لها مظاهر ومعوقات على المعلم ومن أمثله ذلك عدم التكيف مع بيئة العمل في المدرسة، وقلة الأداء الوظيفي، ظهور اتجاهات سلبية للمعلم، كشعوره بالإحباط واليأس، والفشل في الأداء، مما يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي.

للاغتراب الوظيفي العديد من الآثار السلبية في مجال العمل بالنسبة للمعلمين، فشعور المعلم بالاغتراب في المدرسة يفقده الانسجام والتأقلم مع هذا العمل، وهو يزيد شعور المعلمين بالوحدة، وعدم الرضا وفقدان الانتماء التنظيمي، واختفاء روح المبادرة والمسؤولية، ولا شك أن هذه المظاهر السلبية تؤثر سلباً على كل من المعلم والمدرسة. كذلك ارتفاع معدلات الغياب، وانخفاض مستوى الأداء، والمساعدة على تكوين الاتجاهات السلبية لدى المعلمين في محيط العمل (الظهطاوي، ٢٠١٠).

المحور الثاني: جهود وزارة التربية والتعليم للحد من الاغتراب الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان

تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تطوير منظومة التعليم والتعلم والاهتمام بالموارد البشري بشكل عام، والمعلمين على وجه الخصوص، وذلك من خلال تقديم منهجيات حديثة في التدريب والتأهيل للمعلمين، لرفع كفاءة المعلمين، وتحقيق الجودة في أدائهم، ومن ثم الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

أولاً- الإنماء المهني:

يعد الإنماء المهني من تأهيل وتدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل، ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل، وفي ظل التطورات التي شهدتها النظام التعليمي في السلطنة في جميع هياكله التربوية والتعليمية بدأت النظرة الشمولية لوزارة التربية والتعليم ممثلة بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ وتقييم خططها التأهيلية والتدريبية لكافة منسبها بما يتناغم والتطورات التربوية والتعليمية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨).

وتسعى وزارة التربية والتعليم جاهدة من أجل التطوير والارتقاء بالكوادر البشرية لكافة منسبها من خلال تبنيها للعديد من البرامج التدريبية والتأهيلية، والعمل على تنفيذ العديد من المشاريع والبرامج التدريبية الرامية إلى تحقيق إيجاد

الكادر البشري الذي يتمتع بالخبرة والكفاءة والمهارة في أداء أعماله، وسعياً نحو الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية من العملية التعليمية بكفاءة واقتدار، وتهدف هذه البرامج إلى تطوير قدرات ومهارات العاملين بالوزارة كل حسب مجال عمله، وتخصّصه وبناء على احتياجاته التدريبية الفعلية والتي يتم استنباطها بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧).

ويعد التخطيط في مجال الإنماء المهني من الجوانب المهمة؛ حيث إن خطط الإنماء المهني التي تضعها الوزارة سنوياً تهدف إلى رفع كفاءة الأداء تربوياً وإدارياً وفنياً لموظفي الوزارة بصورة مستمرة، والاستمرار في تأهيل الموظفين بصورة تحقق أهداف الوزارة، وتضمن التنمية المستمرة للموارد البشرية ضمن الأسس والمعايير المعتمدة في هذا الجانب، وضمن هذا النطاق فإن الوزارة تعمل على تنفيذ العديد من الدورات التدريبية المتخصصة سواء على المستوى المركزي في مركز التدريب الرئيس أو على المستوى اللامركزي في مختلف المحافظات التعليمية، ومن أجل السير في تنفيذ هذه البرامج وتلبية هذه الاحتياجات التدريبية بطريقة ومنهجية علمية يتم بناء وإعداد خطط الإنماء المهني السنوية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧).

١- البرامج التدريبية:

البرامج التدريبية لا بد أن تكون مخططة ومستمرة، حتى تستطيع تلبية كافة احتياجات المعلمين، من أجل زيادة معارفهم وصقل مهاراتهم، وتطوير وتحسين أدائهم، الذي بدوره سوف ينعكس على إيجابياتهم، وتتم هذه البرامج من خلال الآتي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧):

- المستوى المركزي، من خلال المعهد التخصصي للتدريب المهني وما ينظمه من دورات وبرامج تدريبية، ومركز التدريب الرئيس التابع للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، ومراكز التدريب في المحافظات التعليمية.
- المستوى اللامركزي: وهو عبارة عن البرامج التدريبية لموظفي المحافظات التعليمية، والتي تعد لا مركزياً في المحافظات التعليمية كلاً على حدة وتنفذ أيضاً لا مركزياً في المحافظات التعليمية، وتستهدف جميع الموظفين بما فيهم الهيئات الإدارية والتدريسية والفنية بالمدارس.

- مستوى المدرسة كوحدة للإنماء المهني: وهي البرامج التي تعد على مستوى المدرسة وتنفذ لجميع فئات العاملين بالمدارس.

٢- تأهيل الكوادر التربوية:

وقد سعت الوزارة إلى فتح العديد من الأنظمة الدراسية؛ لتلبية متطلبات عملية تأهيل الموارد البشرية، وقد وضعت الضوابط والشروط والمعايير التي تجعل عملية الالتحاق بالأنظمة الدراسية منظمة ووفق أولويات الوزارة واحتياجات العاملين، وتتمثل الأنظمة التأهيلية في الأنظمة الدراسية الاتية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧):

- المنح الدراسية داخل السلطنة وخارجها على نفقة الحكومة؛ بهدف الحصول على مؤهل علمي في التعليم الجامعي أو درجة علمية في الدراسات العليا.
- الاجازة الدراسية براتب كامل: على النفقة الخاصة لدراسة البكالوريوس والماجستير داخل وخارج السلطنة.
- نظام التفرغ الجزئي: التحاق الموظف بإحدى المؤسسات التعليمية، وهو على رأس عمله؛ بهدف الحصول على درجة علمية كدراسة البكالوريوس والماجستير داخل السلطنة والدكتوراه خارجها.
- نظام التعليم عن بعد: دراسة لنيل درجة علمية بواسطة إحدى المؤسسات التعليمية المتخصصة وذلك عن طريق التعلم الذاتي.

ثانياً- المعهد التخصصي للتدريب المهني:

تسعى وزارة التربية والتعليم من خلال المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين الذي تم تشييده في يونيو عام (٢٠١٤)؛ لرفع كفاءة الهيئات الإدارية والتدريسية والإشرافية أثناء الخدمة من خلال تقديم مجموعة من البرامج الاستراتيجية، والبرامج قصيرة المدى التي تم تصميمها على أيدي الخبراء في المجال التربوي؛ حيث تتضمن أفضل الممارسات العالمية المبنية على دراسات وتجارب دولية وبصورة قابلة لتطبيق في البيئة العمانية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤).

أ- البرامج التدريبية التخصصية:**١- برنامج شركاء المركز (المعلمون الأوائل):**

برنامج مدته عامان ويتكون من (٤) فترات تدريبية؛ حيث يستهدف البرنامج التدريبي المعلمين الأوائل في المدارس الحكومية، والهدف العام منه هو تطوير قدرات المعلمين الأوائل؛ ليصبحوا قادة للتعليم ودعاة للتغيير في مدارسهم، يركز البرنامج في سنته الأولى على تعلم واكتساب أفضل الممارسات العالمية، أما في السنة الثانية فيركز على العمل الذي يجب على المعلمين الأوائل القيام به مع زملائهم لتحسين التدريس ومخرجات التعلم، ويمثل المشارك بالتدريب مرجعا في مدرسته لدعم تطوير المادة الدراسية كل حسب تخصصه.

٢- برنامج خبراء اللغة العربية:

برنامج مدته عامان ويتكون من (٤) فترات تدريبية؛ حيث يستهدف هذا البرنامج معلمي اللغة العربية في مدارس الحلقة الأولى (١-٤)، ويهدف بشكل عام إلى تطوير كفاياتهم في التعليم والتعلم ليصبحوا قادة للتغيير في مجال عملهم، وتُركّز السنة الأولى على تطوير المعرفة، وفهم النظريات، وأفضل الممارسات حسب المعايير العالمية في التعليم والتعلم. بينما تركز السنة الثانية على تطوير مهارات المعلمين القيادية التي ستمكّنهم من أن يصبحوا معلمين قادة

٣- برنامج خبراء الرياضيات

برنامج مدته عامان ويتكون من (٤) فترات تدريبية؛ حيث يستهدف البرنامج معلمي مادة الرياضيات في مدارس الحلقة الثانية، ويهدف بشكل عام إلى تطوير كفايات المعلمين في التعليم والتعلم ليصبحوا قادة للتغيير في مجال عملهم. وتُركّز السنة الأولى على تطوير المعرفة وفهم النظريات وأفضل الممارسات في طرح الأسئلة وتطبيق المفاهيم، وتنمية مهارات التفكير العليا للطلبة. حسب المعايير العالمية في التعليم والتعلم. وتُركّز السنة الثانية على تطوير مهارات المعلمين التي ستمكّنهم من أن يصبحوا معلمين قادة.

٤- برنامج خبراء العلوم:

برنامج مدته عامان ويتكون من (٤) فترات تدريبية؛ حيث يستهدف البرنامج معلمي مادة العلوم في مدارس الحلقة الثانية، ويهدف بشكل عام إلى تطوير كفايات المعلمين في التعليم والتعلم؛ ليصبحوا قادة للتغيير في مجال عملهم.

وتركز السنة الأولى على تطوير المعرفة، وعلى فهم النظريات وأفضل الممارسات حسب المعايير العالمية في التعليم والتعلم، وأساليب تدريس مادة العلوم القائمة على طرح الأسئلة وتطبيق المفاهيم، ومهارات التفكير العليا وأساليب حل المشكلات، بينما تركز السنة الثانية على تطوير مهارات المعلمين التي ستمكّنهم من أن يصبحوا معلمين قادة.

٥- برنامج المعلمين العمانيين الجدد:

برنامج مدته عام واحد فقط ويتكون من (٤) فترات تدريبية؛ حيث يستهدف البرنامج المعلمين العمانيين الجدد في المدارس الحكومية، والهدف العام منه هو تطوير أدائهم؛ ليصبحوا معلمين فاعلين ومبدعين يُقدّمون على اكتشاف طرائق تدريس جديدة؛ لتحسين فرص التعلم لجميع الطلبة في صفوفهم. ويركز النصف الأول من البرنامج على التعليم والتعلم عالي التأثير، وكيفية استخدام استراتيجيات التعلم النشط بفاعلية داخل الغرفة الصفية؛ لإشراك المتعلمين وتحفيزهم، بينما يركز النصف الثاني من البرنامج عن كُتب على تطبيق استراتيجيات التعلم النشط واستراتيجيات استقصائية جديدة في الممارسات الصفية لتحسين التدريس ومخرجات التعلم.

٦- برنامج خبراء اللغة الإنجليزية:

تم تصميم برنامج خبراء اللغة الإنجليزية، ليمتد حول تطوير مهارات معلمي مادة اللغة الإنجليزية الذين يقومون بتدريس جميع الصفوف الدراسية (١-١٢)، ممثلاً في طرق وأساليب تدريس المادة؛ بالإضافة إلى الارتقاء بمستوى جودة اللغة الإنجليزية، ويهدف البرنامج إلى بناء مجتمع تعلم مهني فعّال لتعزيز التعاون، وتشارك الخبرات فيما بينهم، وسيتم استكمال البرنامج التدريبي على مدى عامين ونصف من خلال ثلاثة أساليب هي التدريب المباشر، والتعلم الإلكتروني والتعلم في بيئة العمل، وتم التخطيط لاستهداف ما يقارب من ثمانمائة معلم ومعلمة لغة انجليزية خلال فترة تنفيذ البرنامج، بحيث يتم تنظيم هؤلاء المعلمين في مجموعات لا تزيد عن عشرين متدرباً في كل مجموعة.

ب- البرامج التدريبية قصيرة المدى:

١- برنامج رفع وعي معلمي العلوم والرياضيات تجاه الدراسة الدولية (TIMSS).

يستهدف البرنامج معلمي الرياضيات والعلوم للصفين الرابع والثامن من المدارس المشاركة لتطبيق الدراسة الدولية (TIMSS ٢٠١٥) في جميع محافظات السلطنة.

٢- برنامج رفع وعي معلمي المجال الأول (اللغة العربية) تجاه الدراسة الدولية (PIRLS)

يستهدف البرنامج معلمي اللغة العربية-المجال الأول-الذين يدرسون طلبة الصف الرابع في المدارس المشاركة لتطبيق الدراسة الدولية (PIRLS ٢٠١٦) في جميع محافظات السلطنة متضمناً المدارس الحكومية والخاصة والمدارس الدولية

٣- برنامج المعلمين غير العمانيين الجدد:

يستهدف جميع المعلمين غير العمانيين الجدد؛ حيث يتم تدريبهم بمراكز التدريب بالمحافظات التعليمية باستخدام طريقة التدريب المباشرة وجها لوجه في جلستين منفصلتين (كل مرحلة مكونه من خمسة أيام تدريبية).

ثالثاً- المشاريع التطويرية:

تدرك الوزارة أنه من أجل تلبية تطلعاتها وأهدافها الطموحة لتحقيق الجودة في التعليم للجميع، فإنها بحاجة لأن تحدث تحولاً تاماً وواسع النطاق، كما أنها بحاجة إلى إحداث تحسين جوهري في قدراتها وإمكانياتها لتنفيذ سياساتها ومشاريعها لإحداث التطوير في نظام التعليم المدرسي بالسلطنة، ومن أهم هذه المشاريع التي تم تبنيها في السنوات القليلة الماضية.

١- مشروع الحقيبة المتلفة:

هي حقائب للمعلمين والمشرفين، أعدها الخبراء في وزارة التربية والتعليم وجامعة السلطان قابوس في تخصصات مختلفة، وهي عبارة عن استراتيجيات للمعلم يتم استخدامها داخل غرفه الصف، ويمكن اعتمادها كمرجع للمعلمين؛ حيث تتكون من دليل وأهداف ومحتوى، وأنشطة تدريبية وأثرائ، وأساليب تقويم.

٢- مشروع برنامج انتل للتعليم:

يستهدف جميع المعلمين على استخدام التقنية وتوظيفها في المواقف الصفية، من قبل المعلمين والطلاب، ويتم تنفيذه من خلال التعاون مع شركة انتل العالمية ووزارة التربية والتعليم، ويحمل الطابع التربوي والتقني، وتم تجربته في أكثر من (٧٢) دولة على مستوى العالم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢).

٣- مشروع تدريب وإنتاج أنشطة صفية تفاعلية بأنواعها المختلفة:

يستهدف جميع معلمي السلطنة؛ بهدف تحسين وتسهيل عملية التعليم والتعلم، والتواصل مع مختلف المحافظان التعليمية بشكل أسرع من خلال التدريب على إنتاج الأنشطة الصفية التفاعلية من أجل توظيف التقنية التعليمية، وتفعيلها داخل الغرفة الصفية.

رابعاً- جائزة الاجادة التربوية للمعلم العماني:

تأتي جائزة الإجابة التربوية للمعلم العماني برعاية وإشراف من قبل مجلس التعليم في سلطنة عمان إيماناً بالدور التربوي، والرسالة السامية التي يقوم بها المعلم، وتتويجاً للجهود التي يتم بذلها من قبل وزارة التربية والتعليم والجهات المعنية الأخرى في سبيل الرقي بمستوى المعلم العماني ورفع كفاءته وفاعليته، وتعد الجائزة وسيلة من وسائل تحفيز المعلمين، وتعزيز جهودهم وأنشطتهم ومبادراتهم التي تهدف إلى تنمية الشخصية المتكاملة للطالب من النواحي العلمية والمهارية والسلوكية (مجلس التعليم، ٢٠١٩).

من خلال ما تم عرضه من مؤشرات وجهود تبذلها وزارة التربية والتعليم لكافة المعلمين؛ من أجل تحسين جودة أدائهم والحد من الاغتراب الوظيفي، من خلال البرامج التدريبية، والتأهيلية، والمشاريع التطويرية، والجوائز التحفيزية، وتعزيز الالتزام التنظيمي من خلال ضوابط ولوائح منظمة للعمل التابع لقانون الخدمة المدنية التي يعمل جميع المعلمين تحت هذه المظلة كغيرهم من الموظفين من حيث نظام الرواتب، والاجازات والمنح والعلاوات جميعها من أجل الرقي بالمعلم.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا القسم من الدراسة منهج الدراسة، ومجتمعها، والعينة التي تم تطبيق أداة الدراسة عليها، والتأكد من صدق الأداة وثباتها، والتوزيع الاعتمادي للمقياس، وكذلك المعالجات الإحصائية المستخدمة.

أولاً- منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً. كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها الإجراءات المقترحة

بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع (أبو حطب وصادق، ٢٠٠٥، ١٠٤)، كما استعانت الدراسة بأسلوب التحليل العاملي الاستكشافي An Exploratory Factor Analysis؛ الذي عرفه (Norris & Lecavalier, 2009) بأنه "أحد الطرق الإحصائية التي تستخدم للكشف عن البنية الأساسية لمجموعة كبيرة نسبياً من المتغيرات، من خلال تحديد العلاقات الأساسية بين المتغيرات المقاسة"، ومن ثم تم استخدامه لتحليل واستكشاف العوامل المكونة لظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان.

ثانياً - مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان، والبالغ عددهم (34928)، وفق إحصائيات الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية الصادرة من وزارة التربية والتعليم (٢٠١٩).

وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة؛ حيث بلغ حجمها (٤٠٣) فرداً، وتم توزيع أداة الدراسة (المقياس) إلكترونياً، وهي عينة كافية لتحديد البنية العاملية الاستكشافية في البحث الحالي؛ حيث يؤكد Guilford (1954) على أن حجم العينة يكون جيداً إذا كانت العينة لا تقل عن ٢٠٠ فرد، كما أشار Cattell (1978) إلى أن تبلغ العينة ٢٥٠ فرد، بينما يرى Comrey (1992) & lee أن حجم العينة المقبول يكون ٢٠٠ فرد فأكثر، كما يشير Everitt (1975) أن حجم العينة المناسب إذا كان أمام كل عبارة للمقياس (١٠) أفراد، وفي جميع الحالات يلاحظ أن حجم العينة مناسب لتحقيق أهداف البحث، والجدول التالي يوضح توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	١٨٢	%٤٥.٢
	أنثى	٢٢١	%٥٤.٨
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٦٤	%١٥.٩
	من (٥-١٠) سنوات	٨٧	%٢١.٦
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٥٢	%٦٢.٥
المرحلة التعليمية	الحلقة الأولى للتعليم الأساسي (١-٤)	١١٩	%٢٩.٥
	الحلقة الثانية للتعليم الأساسي (٥-١٠)	١٠٤	%٢٥.٨
	التعليم ما بعد الأساسي (١١-١٢)	١٨٠	%٤٤.٧
المجموع الكلي		٤٠٣	%١٠٠

يتضح من الجدول (١) أن نسبة الذكور تقترب من نسبة الاناث؛ حيث كانت نسبة الذكور والاناث كالتالي: (٤٥.٢%، ٥٤.٨%) على التوالي، وأن معظم العينة من المعلمين ذوي الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات بنسبة (٦٢.٥%)، بينما هناك قلة ممن هم من ذوي الخبرة الأقل من ٥ سنوات (١٥.٩%)، ومعظم العينة من المعلمين في مرحلة التعليم ما بعد الأساسي؛ حيث تبلغ (٤٤.٧%).

ثالثاً - أداة الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس الاغتراب التنظيمي Organizational Alienation Scale، وهو مقياس تم تطويرها بواسطة Eryılmaz (٢٠١٠)، ويتكون من (٣٨) عبارة موزعة على خمسة أبعاد أساسية وهي: (١-١٥) العجز Powerlessness، (١٦-٢٥) اللامعنى Meaninglessness، (٢٦-٢٩) اللامعيارية Normlessness، و(٣٠-٣٥) العزلة Isolation، (٣٦-٣٨) الاغتراب عن الذات Self-Estrangement، وقد تم استخدامه في العديد من الدراسات مثل دراسة Dağlı & Averbek (2017)، ودراسة Akar (2018) ودراسة ŞİRİN & ŞİRİN (2015)؛ وأثبتت صلاحيته وحصوله على درجة صدق وثبات عالية، كما أثبت التحليل العاملي التوكيدي أن بنية المقياس متوافقة مع البيانات، وتم التعديل في صياغة بعض العبارات، وتم إضافة أجزاء خاص بالبيانات الأولية للعينة، ومن ثم تكونت أداة الدراسة من جزئين؛ الجزء الأول منها تناول البيانات الأولية لأفراد العينة (الجنس، عدد سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية)، أما الجزء الثاني فتناول فقرات المقياس (38 عبارة).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (عالية جدا (٥)، عالية (٤)، متوسط (٣)، منخفضة (٢)، منخفضة جدا (١))، واعتمدت الدراسة على معيار التصحيح وفق المعادلة التالية:

$$٠.٨ = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{الحد الاعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$$

المدى الأول: ١ - ١.٧ منخفض جدا
المدى الثاني: ١.٨ - ٢.٥ منخفض
المدى الثالث: ٢.٦ - ٣.٣ متوسط
المدى الرابع: ٣.٤ - ٤.١ عالية
المدى الخامس: ٤.٢ - ٥ عالية جدا

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معاملات ثبات التجانس الداخلي بطريقة الفا كرونباخ، على عينة استطلاعية من (٣٠) فرد، وقد بلغت قيمة الفا للأداة ككل (٠.٩٨٥)، وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، ومناسبة الأداة لأغراض الدراسة، ويلاحظ من خلال نسبة الثبات العالية، أن هناك تجانس كبير بين أفراد العينة بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة.

صدق أداة الدراسة

١- صدق الاتساق الداخلي للأداة Internal Consistency:

لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للمقياس تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation على عينة استطلاعية من (٣٠) معلم بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٨٠٣	٢٠	**٠.٨٥٢
٢	**٠.٨٤١	٢١	**٠.٨٤٨
٣	**٠.٨٠٨	٢٢	**٠.٨٥٤
٤	**٠.٨٣٠	٢٣	**٠.٧٨٣
٥	**٠.٧٤٠	٢٤	**٠.٩٠٩
٦	**٠.٨٣٣	٢٥	**٠.٧٩٩
٧	**٠.٧٠٥	٢٦	**٠.٨٢٦
٨	**٠.٧١٥	٢٧	**٠.٨٢٦
٩	**٠.٧٩٣	٢٨	**٠.٨٣١
١٠	**٠.٥٨٨	٢٩	**٠.٨٢٥
١١	**٠.٨٢٧	٣٠	**٠.٨٣٣
١٢	**٠.٨٣٥	٣١	*٠.٤٦٢
١٣	**٠.٨٢٢	٣٢	**٠.٨٤١
١٤	**٠.٨٤٣	٣٣	**٠.٨٥٣
١٥	**٠.٨١٦	٣٤	**٠.٨٦٤
١٦	**٠.٧٤٣	٣٥	**٠.٨٣٣
١٧	**٠.٨١٧	٣٦	**٠.٨٤٢
١٨	**٠.٨٢٦	٣٧	**٠.٨٨٨
١٩	**٠.٨٣٩	٣٨	**٠.٦٤٦

يبين الجدول (٢) معامل ارتباط بيرسون، قيمة الارتباط بين الفقرات والمقياس ككل؛ حيث يلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين جميع الفقرات والمقياس ككل؛

حيث تراوحت معامل الارتباط بين (٠.٤٦٢ - ٠.٩٠٩)، جميعها دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١، وبالتالي لم يتم حذف أي فقرة من فقرات المقياس.

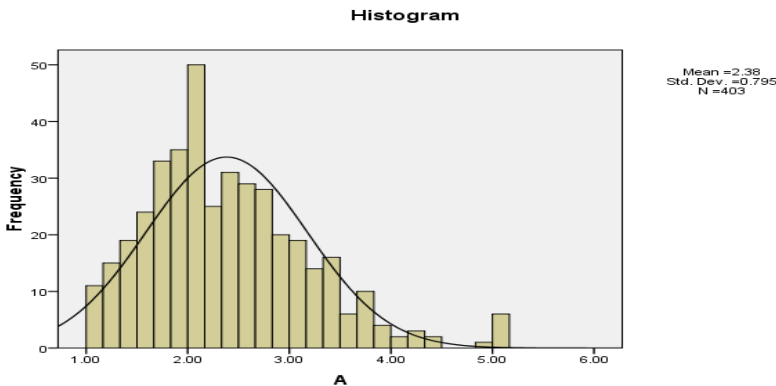
التوزيع الاعتدالي للمقياس:

يعد هذا الإجراء أحد الشروط الأساسية التي يجب التأكد منها قبل إجراء التحليل العاملي للمقياس، الذي يفترض إلا يكون توزيع الدرجات ملتويا للتواء موجبا أو سالبا، لأن ذلك يؤثر على طبيعة العلاقات الارتباطية، ووجود مشكلة في عملية اختيار عينة الدراسة؛ حيث إنها لا تحمل خصائص المجتمع الأصلي الذي صمم له المقياس، والجدول التالي يوضح خصائص التوزيع الاعتدالي للمقياس:

جدول (٣) خصائص التوزيع الاعتدالي للمقياس

م	الخاصية الإحصائية	الدرجة
١	الوسط	٢.٣٨٢٩
٢	الوسيط	٢.٢٦٣٢
٣	المنوال	١.٧٤
٤	الانحراف	٠.٧٩٤٧٨
٥	التباين	٠.٦٣٢
٦	الالتواء	٠.٨١٤
٧	التقلطح	٠.٨٠٩

يلاحظ من الجدول (٣) اقتراب درجات كلا من المتوسط والوسيط والمنوال من بعضها البعض، كما يتضح أن قيمة الالتواء البالغة (٠.٨١٤) لا تتعدى قيمة ٣، كذلك قيمة التقلطح البالغة (٠.٨٠٩)، مما يشير إلى أن التوزيع يقترب من التوزيع الاعتدالي بدرجة كبيرة، والشكل التالي يوضح ذلك.



الشكل (١): التوزيع الاعتدالي للمقياس

رابعاً- المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في التحليل الإحصائي، وذلك لوصف خصائص العينة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، تم استخدام اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ومعامل الاتساق الداخلي (Coefficient of Internal Consistency)، ومصفوفة معامل الارتباط، وتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي An Exploratory Factor Analysis.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تناول هذا القسم عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل الأسئلة ومناقشتها، وتفسيرها في ضوء الأسس النظرية للدراسة المتعلقة بالاغتراب الوظيفي للمعلمين، وكذلك في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، وذلك على النحو التالي:

أولاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما البنية العاملية للاغتراب الوظيفي

للمعلمين بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، إذ هي خطوة تهدف إلى تعرف البنية العاملية للمقياس من خلال اختزال عدد كبير من المتغيرات (الفقرات) إلى عدد قليل من العوامل، التي يطلق عليها العوامل الكامنة The Latent Factors، التي تشترك معاً في تكوين البنية العاملية للظاهرة (Bartholomew, et al., 2008)، ومن ثم تم تطبيق المقياس على عينة الدراسة بطريقة المكونات الأساسية principal components method مع الاعتماد على محك كيزر Kaiser Criterion في تحديد هوية العامل، واستخدام التدوير المتعامد Orthogonal rotation بطريقة الفاريماكس varimax، وحذف التشبعات التي تقل عن (0.50)، وقد نتج عن التحليل أربعة عوامل (أبعاد) أساسية بعد استبعاد (6) مفردات لضعف تشبعاتها، والجدول التالي يبين نتائج التحليل العامل الاستكشافي.

جدول (٤)

تشبعات مفردات مقياس الاغتراب الوظيفي بالعوامل المشتقة بعد التدوير

العوامل المشتقة				المفردات
٤	٣	٢	١	
			٠.٧٧٢	٢١ لا أرى أن التدريس عملاً مجد.
			٠.٧٤٨	٢٢ أرى أن التدريس عمل ممل.
			٠.٧٢٥	٢٣ اعتبر أن التدريس مجرد باب رزق.
			٠.٧١٨	٢٤ أشعر بأن مجرد أناس إلى تمت برمجته لتدريس حصة ما.
			٠.٧١٤	٢٠ أعتقد أنه ليست هناك ضرورة لما يبذله زملائي من جهود مثالية في تدريسهم.
			٠.٦٦٠	١٩ كمعلم، لا أحس بأنى أقدم شيء مهم ذو قيمة.
			٠.٦٤٦	١٠ أعتقد بأنى أفنقر إلى حسن (إدارة الصف).
			٠.٦٤٠	٣٨ أقيم نفسي كفرد منعزل لا يقدم أية إسهامات للمجتمع.
			٠.٦٣١	١٨ أشعر بأن وظيفتي بالمدرسة خاوية بلا معنى.
			٠.٦٢٩	٣٥ أشعر بأن دائرة أصدقائي أصبحت مملة.
			٠.٥٧٤	٢٧ لا أكثرث البتة إن كانت سلوكياتي متفقة مع القوانين والأنظمة أم لا.
			٠.٥٥٦	٥ أشعر بأنه لا توجد لدي أية إرادة للعمل ولا أجد أي متعة في عملي.
		٠.٧٧	٢	٣٣ لا أربح في تحمل أية مسؤولية تجاه القيام بأي عمل خارج غرف الدراسة.
		٠.٧٤	٠	٣٤ لا أحبذ القيام بأي عمل مع معلمين آخرين خارج المدرسة.
		٠.٧٢	٥	٣٢ في اعتقادي أن العلاقات داخل المدرسة تفنقر إلى المصداقية.
		٠.٦٣	٠	٢٩ أشعر بأن القوانين المدرسية تحد من إبداعاتي.
		٠.٦١	٩	٢٥ لا أشعر بأي أهمية لمعنى حضور الاجتماعات التي تخص العمل داخل المدرسة.
		٠.٦٠	٩	٣٠ أتفادى الالتقاء بأي من المعلمين أو الإداريين إن لم يكن ضرورياً.
		٠.٦٠	١	٢٨ أتبع القواعد التي أضعتها أنا بنفسني في المدرسة.
		٠.٥٩	٩	٣٧ أود مغادرة المدرسة بمجرد الانتهاء من دروسي.
		٠.٥٧	٣	٢٦ أعتقد أن القوانين لا تطبق بشكل عادل على جميع المعلمين.
		٠.٥٢	٦	١٧ أحس بالضجر من تكرار تدريس نفس الأشياء.
	٠.٧٣٣			٩ أعتقد بأن الأفكار التي أطرحها لا تحظى بأي اهتمام.
	٠.٦٥٧			١٣ أعتقد أنه لا أحد يكثر لسماع رأيي فيما يخص القرارات

العوامل المشتقة				المفردات
٤	٣	٢	١	
				المتعلقة بالعمل.
	٠.٦٤٩			٨ أشعر بأنه لا أمل يرجى في حدوث تغيير مهما عملت واجتهدت.
	٠.٦٣٣			٦ اعتقد أنني لا أحصل على الدعم الذي أحتاجه من زملائي في المدرسة.
	٠.٦١٣			١٥ اعتقد أن الإجراءات البيروقراطية في المدرسة تجبرني على الامتثال للأوامر بدون أي شروط.
	٠.٦٠٨			٧ أشعر بأنني تعرضت للاستغلال من قبل زملائي فيما يتعلق بالمواضيع التي تخص العمل.
٠.٧٢٨				١ اعتقد أن كل ما أقدمه لطلابي ليس كافياً.
٠.٦٥٨				٣ أشعر بأنني منهك القوى وقد استنفدت جل طاقتي في العمل.
٠.٦٥٧				٤ اعتقد أن اسهاماتي في الأعمال الإدارية بالمدرسة ليست كافية.
٠.٦٤٩				٢ أواجه صعوبة في التواصل مع طلابي.
٣.٠٨	٤.٨٨	٦.٥٤	٧.١٣	القيمة المميزة
٩.٠٦	١٤.٣٤	١٩.٢٥	٢٠.٩٦	نسبة التباين المفسرة بواسطة العامل
			٦٣.٥٩٨	نسبة التباين الكلي

يتضح من الجدول (٤) أن هناك أربعة عوامل استوعبت ٦٣.٥٩٨% من النسبة الكلية للتباين بين أفراد العينة في الاغتراب الوظيفي للمعلمين كما يلي:

العامل الأول تشبعت به (١٢) مفردات وفسر نسبة تباين تبلغ ٢٠.٩٦%، وتراوحت التشبعات للمفردات فيه ما بين (٠.٥٥٦ - ٠.٧٧٢)، ومن استقراء عبارات هذا العامل، يتبين أنه متعلق بانعدام القيمة والمعنى (اللامعنى)، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الشمري (٢٠١٩)، ودراسة المطيري (٢٠١٦)، ودراسة العزاوي (٢٠١٠)، وكذلك دراسة غيث والحارثي (٢٠١٩)، ودراسة الاحمدي وصوفي (٢٠٠٥)، ودراسة شبل (٢٠١٩) بوصفه البعد الثاني للاغتراب الوظيفي، والعامل الثاني تشبعت به (١٠) مفردات، وفسر نسبة تباين تبلغ ١٩.٢٥%، وتراوحت التشبعات للمفردات فيه ما بين (٠.٥٢٦ - ٠.٧٧٢)، ويتضح من استعراض عباراته أنها ترتبط بالعزلة واللامعيارية، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة غيث والحارثي (٢٠١٩)، وكذلك دراسة أبو سلطان (٢٠١١) بوصفه البعد الثاني للاغتراب الوظيفي، ودراسة أبو سمرة وأبو مقدم وشعبيات (٢٠١٤) باعتباره البعد الثاني والثالث، ودراسة المطيري (٢٠١٦) ودراسة العزاوي (٢٠١٠) ودراسة شبل (٢٠١٩) باعتباره البعد الثالث والرابع، ودراسة الاحمدي

وصوفي (٢٠٠٥) باعتباره البعد الثالث، ودراسة العجمي (٢٠١٩) باعتباره البعد الأول والثالث، أما العامل الثالث فتشبعت به (٦) مفردات، وفسر نسبة تباين تبلغ ١٤.٣٤%، وتراوحت التشبعات للمفردات فيه ما بين (٠.٦٠٨ - ٠.٧٣٣)، ويتضح من استعراض عباراته أنها ترتبط بغياب الدعم من الآخرين، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة أبو سلطان (٢٠١١) باعتباره البعد الرابع المرتبط بظروف العمل، وأخيرا العامل الرابع فتشبعت به (٤) مفردات، وفسر نسبة تباين تبلغ ٩.٠٦%، وتراوحت التشبعات للمفردات فيه ما بين (٠.٦٤٩ - ٠.٧٢٨)، ويتضح من استعراض عباراته أنها ترتبط بالعجز، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الشمري (٢٠١٩) بوصفه البعد الأول للاعتراب الوظيفي، وكذلك دراسة غيث والحارثي (٢٠١٩) ودراسة حوالة وجستنية (٢٠١٩)، ودراسة المطيري (٢٠١٦)، ودراسة أبو سمرة وأبو مقدم وشعبيات (٢٠١٤)، ودراسة الاحمدي وصوفي (٢٠٠٥)، ودراسة العزاوي (٢٠١٠)، ودراسة شبل (٢٠١٩) باعتباره البعد الأول أما دراسة العجمي (٢٠١٩) بوصفه البعد الثاني.

وبناء على ما سبق أصبح المقياس يتكون من (٣٢) عبارة كما يوضحه الجدول (٤)؛ حيث تم حذف ست عبارات ارقام (١١، ١٢، ١٤، ١٦، ٣٦، ٣١)؛ لأنها لم تتشبع بالنسبة المطلوبة على أي من العوامل الأربعة السابقة. ويبين الجدول التالي معامل الثبات، ومعاملات الارتباط بين أبعاد الاعتراب الوظيفي والمقياس ككل.

جدول (٥)

معامل الثبات ومعاملات الارتباط بين أبعاد الاعتراب الوظيفي والمقياس ككل

أبعاد الاعتراب الوظيفي	معامل ثبات الفا	البعد الأول (اللامعنى)	البعد الثاني (العزلة واللامعيارية)	البعد الثالث (غياب دعم الآخرين)	البعد الرابع (العجز)	المقياس ككل
البعد الأول (اللامعنى)	٠.٩٥٣	١	**٠.٧٦٥	**٠.٧٥٧	**٠.٦٥٦	**٠.٩٠٢
البعد الثاني (العزلة واللامعيارية)	٠.٩١٦	**٠.٧٦٥	١	**٠.٧٢٣	**٠.٦٣٠	**٠.٨٨٦
البعد الثالث (غياب دعم الآخرين)	٠.٨٩٦	**٠.٧٥٧	**٠.٧٢٣	١	**٠.٦٦٠	**٠.٨٩٣
البعد الرابع (العجز)	٠.٨٠٦	**٠.٦٥٦	**٠.٦٣٠	**٠.٦٦٠	١	**٠.٨٣٨

المقياس ككل ٠.٩٦٨ ٠.٩٠٢ ** ٠.٨٨٦ ** ٠.٨٩٣ ** ٠.٨٣٨ ** ١

يتبين من الجدول (٥) أن جميع أبعاد الاغتراب الوظيفي، والاعتراب الوظيفي ككل يحصل على درجة ثبات قوية، مما يدل على دقة الأداة المستخدمة، ويتضح أيضا أن معاملات الارتباط قوية وذات دلالة الإحصائية بين المقياس وجميع الأبعاد، وكذلك بين الأبعاد وبعضها البعض، مما يدل على صلاحية وصدق الأداة لقياس الاغتراب الوظيفي لدى معلمي السلطنة.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى الاغتراب الوظيفي، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي للمعلمين بأبعاده

الرتبة	رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٤	١	البعد الأول (اللامعنى)	٢.١١٤	٠.٨٨٩	منخفض
٢	٢	البعد الثاني (العزلة واللامعيارية)	٢.٥٨٩	٠.٨٩٩	متوسط
٣	٣	البعد الثالث (غياب دعم الآخرين)	٢.٥٠٤	٠.٩٠٨	منخفض
١	٤	البعد الرابع (العجز)	٢.٦٥٦	٠.٩٠٣	متوسط
		الاعتراب الوظيفي ككل	٢.٤٦٦	٠.٧٩٢	منخفض

يتبين من الجدول (٦) أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين منخفض، وربما يرجع انخفاض الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين إلى عدة أسباب منها أسباب ترتبط بالمدارس وبيئة العمل بها؛ حيث إنها تساعد المعلمين بدرجة كبيرة على اشباع احتياجاتهم، فضلا عن جهود الوزارة نحو تنظيم دورات تدريبية للمعلمين بشكل مستمر ودوري؛ لتحسين وتطوير مستواهم، والعمل على وضع أسس ومعايير لتقييم أدائهم، وكذلك وضع شروط واختبارات للترقيات، وعلاوة على أن هناك أسباب تتعلق بالمعلم نفسه، فالتعليم مهنة سامية تحظى بالتقدير والاحترام من قبل المجتمع والممتهين لها، فضلا عن أن سلطنة عمان دولة إسلامية تقدر هذه المهنة وتبجلها، فضلا عن أن الشعور بالعزلة، وغياب التعاون

والعلاقات الجيدة بين المعلمين، أمر قد لا يتواجد في المجتمع العماني المسلم الذي ينشد التعاون والعلاقات الإنسانية بين الجميع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تخة (٢٠١٥) ودراسة شبات (٢٠١٣) ودراسة الاحمدي وصوفي (٢٠٠٥) ودراسة القريوتي (٢٠١٦) ودراسة أبو الهيجاء وعباس (٢٠١٣)؛ حيث توصلت إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي منخفض، ودراسة دراسة كيسيك وكوميرت (KESİK & CÖMERT, 2014) التي توصلت إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين جاء في مستوى "أبدا". بينما تختلف مع دراسة غيث والحارثي (٢٠١٩)، ودراسة حوالة وجستتية (٢٠١٩)، ودراسة المطيري (٢٠١٦)، وشبل (٢٠١٩)، العجمي (٢٠١٩)، القاهرة والحوامدة (٢٠١٤)، المغربي (٢٠١٥)، ودراسة سيمسيك وبالاي وسيمسيك (ŞİMŞEK; BALAY & ŞİMŞEK, 2012) التي توصلت إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، أما دراسة أبو سمرة وأبو مقدم وشعبيات (٢٠١٤)، ودراسة أبو حمور والريالات وقطيشات (٢٠١٨)، فقد توصلوا إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي مرتفعا.

كما يتبين أن البعد الرابع (العجز) حصل على المرتبة الأولى بين أبعاد الاغتراب الوظيفي؛ حيث متوسطه الحسابي (٢.٦٥٦) وانحراف معياري (٠.٩٠٣) بدرجة متوسطة، ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة حوالة وجستتية (٢٠١٩) والمطيري (٢٠١٦) القريوتي (٢٠١٦) ودراسة القاهرة والحوامدة (٢٠١٤) والمغربي (٢٠١٥)، وكذلك دراسة أبو سمرة وأبو مقدم وشعبيات (٢٠١٤) ودراسة شبل (٢٠١٩)، ولكن العجز كان فيهما في المستوى الأخير، كما أشارت دراسة أبو سلطان (٢٠١١) إلى أن الموظفين غير راضيين عن ظروف عملهم ويعتبرونها غير مرضية. بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠١٩) ودراسة الاحمدي وصوفي (٢٠٠٥) ودراسة العجمي (٢٠١٩)؛ حيث جاء بعد العجز بمستوى منخفض.

أما البعد الثاني (العزلة واللامعيارية) فقد حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٥٨٩)، وانحراف معياري (٠.٨٩٩) بدرجة متوسطة؛ وهذا يتفق مع نتائج دراسة أبو سلطان (٢٠١١)؛ حيث توصلت إلى أن العلاقة بزلاء العمل مقبولة، ولكن ليست بصورة كبيرة، كما أن عدم وجود معايير تقييم منطقية وموضوعية ستؤدي بالعاملين إلى عدم انجاز أعمالهم وفقا لما تقتضي به واجباتهم

الوظيفية؛ لانهم لن يحصلوا في النهاية على حقهم المناسب من التقدير المادي والأدبي، وسيستود اعتقاد أن الجميع سواسية، وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل، مما يعكس في النهاية أداء غير مرضى مقارنة بالمعايير الموضوعية، وهذا ما أشارت إليه دراسة أبو سلطان (٢٠١١). كما يتفق هذا مع دراسة غيث والحارثي (٢٠١٩) والمطيري (٢٠١٦)؛ حيث كان اللامعيارية في المرتبة الثانية، ودراسة الاحمدي وصوفي (٢٠٠٥)، القناهرة والحوامدة (٢٠١٤)، والمغربي (٢٠١٥)، بينما تختلف مع دراسة حوالة وجستتية (٢٠١٩)؛ حيث جاء بعد العزلة بمستوى ضعيف. أما دراسة أبو سمرة وأبو مقدم وشعبيات (٢٠١٤)، ودراسة شبل (٢٠١٩)، فقد توصلت الى ان مستوى اللامعنى والعزلة كان مرتفع. بينما البعد الثالث (غياب دعم الاخرين)، فقد حصل على المرتبة الثالثة بمستوى منخفض؛ حيث متوسطه الحسابي (٢٠٥٠٤)، وانحرافه المعياري (٠.٩٠٨)، ويختلف مع هذه النتيجة دراسة أبو سمرة وأبو مقدم وشعبيات (٢٠١٤)، فقد توصلت إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي كان مرتفع، وكانت جميع الأبعاد مرتفعة.

وأخيرا البعد الأول (اللامعنى)، فقد حصل على المرتبة الرابعة بمستوى منخفض؛ حيث متوسطه الحسابي (٢٠١١٤)، وانحرافه المعياري (٠.٨٨٩)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القريوتي (٢٠١٦) في حصوله على المرتبة الأخيرة ومستوى منخفض، ودراسة الشمري (٢٠١٩)؛ حيث جاء بعد اللامعنى بمستوى منخفض، ولكنه في المرتبة الأولى، وتتفق مع دراسة الاحمدي وصوفي (٢٠٠٥)، وغيث والحارثي (٢٠١٩) وكذلك المطيري (٢٠١٦) في حصول اللامعنى على المرتبة الأخيرة، ولكنها بدرجة متوسطة، بينما تختلف مع دراسة المغربي (٢٠١٥)؛ حيث حصل اللامعنى على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة.

ولمزيد من التعمق في نتائج الدراسة وتفسيرها، سوف يتم التطرق إلى كل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمستوى الاغتراب الوظيفي للمعلمين لفقرات كل بعد من ابعاده، وذلك على النحو التالي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ودرجة الموافقة على مستوى الاغتراب الوظيفي مرتبة تنازليا

الأبعاد	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
---------	----------	-----------------	-------------------	---------------

الأبعاد	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البعد الأول (اللامعنى)	٢٧	لا أكثرث البتة إن كانت سلوكياتي متفقة مع القوانين والأنظمة أم لا.	٢.٢٧٥	١.١١١ منخفضة
	٥	أشعر بأنه لا توجد لدي أية إرادة للعمل ولا أجد أي متعة في عملي.	٢.٢٤١	١.١٦٥ منخفضة
	٢٤	أشعر بأنني مجرد أنسان آلي تمت برمجته لتدريس حصة ما.	٢.١٦١	١.١٤٢ منخفضة
	١٨	أشعر بأن وظيفتي بالمدرسة خاوية بلا معنى.	٢.١٢٩	١.٠٥٣ منخفضة
	٣	أشعر بأن دائرة أصدقائي أصبحت مملّة.	٢.١٠٩	١.٠٦٩ منخفضة
	٢٢	أرى أن التدريس عمل ممل.	٢.٠٩٧	١.٠٨٧ منخفضة
	١٩	كمعلم، لا أحس بأنني أقدم شيء مهم ذو قيمة.	٢.٠٩٤	١.١٣٦ منخفضة
	٢٣	أعتبر أن التدريس مجرد باب رزق.	٢.٠٨٧	١.١٢٩ منخفضة
	١٠	أعتقد بأنني أفقر إلى حسن (إدارة الصف).	٢.٠٧٩	١.٠٢٩ منخفضة
	٢٠	أعتقد أنه ليست هناك ضرورة لما يبذله زملائي من جهود مثالية في تدريسهم.	٢.٠٧٧	١.٠٤٧ منخفضة
٣٨	أقيم نفسي كفرد منعزل لا يقدم أية اسهامات للمجتمع.	٢.٠١٥	١.٠٨٦ منخفضة	
٢١	لا أرى أن التدريس عملاً مجدّ.	١.٩٩٨	١.١٠٧ منخفضة	
البعد الأول				
البعد الثاني (العزلة) واللامعيارية	٢٦	أعتقد أن القوانين لا تطبق بشكل عادل على جميع المعلمين.	٢.٨٢١	١.٢٣٩ متوسطة
	١٧	أحس بالضجر من تكرار تدريس نفس الأشياء.	٢.٧٥٧	١.١٩١ متوسطة
	٣٧	أود مغادرة المدرسة بمجرد الانتهاء من دروسى.	٢.٧٤٢	١.٢٦٧ متوسطة
	٢٨	أتبع القواعد التي أضعتها أنا بنفسى فى المدرسة.	٢.٥٨١	١.١٥٩ متوسطة
	٢٥	لا أشعر بأى أهمية لمعنى حضور الاجتماعات التي تخص العمل داخل المدرسة	٢.٥٦٨	١.١٩٢ متوسطة
	٢٩	أشعر بأن القوانين المدرسية تحد من ابداعاتى.	٢.٥٣٦	١.١٣٣ منخفضة
	٣٣	لا أرغب في تحمل أية مسؤولية تجاه القيام بأى عمل خارج غرف الدراسة.	٢.٥٢٦	١.٢٤٨ منخفضة
	٣٤	لا أحبذ القيام بأى عمل مع معلمين آخرين خارج المدرسة.	٢.٥٠١	١.١٥٩ منخفضة
	٣٢	في اعتقادي أن العلاقات داخل المدرسة تنفقر إلى المصادقية.	٢.٤٧٩	١.١٤٥ منخفضة
	٣٠	أتفادى الالتقاء بأى من المعلمين أو الإداريين إن لم يكن ضرورياً.	٢.٣٨٧	١.١٧٨ منخفضة
البعد الثاني				
البعد الثالث (غياب دعم الآخرين)	٦	أعتقد أنني لا أحصل على الدعم الذي أحتاجه من زملائي فى المدرسة.	٢.٧٣٢	١.١٧١ متوسطة
	١٥	أعتقد أن الإجراءات البيروقراطية فى المدرسة تجبرني على الامتثال للأوامر بدون أى شروط.	٢.٥٧٨	١.١٣٨ متوسطة
	٩	أعتقد بأن الأفكار التي أطرحها لا تحظى بأى اهتمام.	٢.٥١٦	١.٠٤٢ منخفضة

بنية الاغتراب الوظيفي ومستواه لدى المعلمين بالمدارس الحكومية
في سلطنة عمان: دراسة تحليلية استكشافية

الأبعاد	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البعد الرابع (العجز)	١٣	٢.٤٦٤	١.٠٨٢	منخفضة
	٨	٢.٤٢٢	١.١٥١	منخفضة
	٧	٢.٣١٣	١.١٢٥	منخفضة
	البعد الثالث			
	١	٢.٨٠٩	١.١٣٩	متوسطة
	٣	٢.٧٩٤	١.٢٣٢	متوسطة
	٤	٢.٦٩٢	١.٠٩٩	متوسطة
البعد الرابع (العجز)	٢	٢.٣٢٨	١.٠٥٩	منخفضة
	البعد الرابع			
	٢.٦٥٦	٠.٩٠٣	متوسط	
	٢.٤٦٦	٠.٧٩٢	منخفض	

يتضح من الجدول رقم (٧) أن عبارات البعد الأول جاءت جميعها في مستوى "منخفض" تراوحت متوسطاتها ما بين (١.٩٩٨ - ٢.٢٧٥)، وجاءت العبارة " لا أكثرث البتة إن كانت سلوكياتي متفقة مع القوانين والأنظمة أم لا" في المستوى الأعلى في حين جاءت العبارة "لا أرى أن التدريس عملاً مجدٍ" في المستوى الأدنى. وهذا يدل على أن المعلمين في مدارس السلطنة لا يشعرون بالاغتراب الوظيفي داخل مدارسهم، كما أن التزامهم بالقوانين والنظم ضمن سلوكياتهم التنظيمية، فلا يشعرون أنهم بحاجة الى الانتباه بالقوانين والنظم، فهم من أكثر الشعوب العربية التزاما بالقوانين والأنظمة، مما يدل على شعورهم بالرضا والراحة، ولعل ذلك يعود إلى قلة ضغط العمل الذي يؤديه، أو ربما وجود بيئة مدرسية صحية تشعرهم بالراحة النفسية، أو لعل ذلك يعود إلى تمكنهم من تخصصهم.

أما البعد الثاني فقد جاءت خمس عبارات بدرجة متوسطة أعلاها: " أعتقد أن القوانين لا تطبق بشكل عادل على جميع المعلمين" بمتوسط حسابي ٢.٨٢١، أما أدناها فهي: "لا أشعر بأي أهمية لمعنى حضور الاجتماعات التي تخص العمل داخل المدرسة" بمتوسط حسابي ٢.٥٦٨، وهذا يدل على أن هناك محاباة في تطبيق القوانين على المعلمين، وشعور المعلمين بشيء من عدم الارتياح في المدرسة. أما بقية عبارات البعد فجاءت في مستوى منخفض، وحصلت العبارة "

أشعر بأن القوانين المدرسية تحد من ابداعاتي" على أعلى متوسط حسابي بلغ ٢.٥٣٦، في حين جاءت العبارة " أتفادى الالتقاء بأي من المعلمين أو الإداريين إن لم يكن ضرورياً" في أقل متوسط حيث بلغ ٢.٣٨٧. ويدل هذا بشكل عام على توفر البيئة التنظيمية المريحة للهيئة التدريسية بالمدرسة كما عبر عنها المعلمون، وكذلك التمسك بالعادات والتقاليد العمانية التي تحث على العلاقات الاجتماعية الطيبة بين جميع أبناء المجتمع.

وفي البعد الثالث حصلت عبارتان على مستوى متوسط هما: "أعتقد أنني لا أحصل على الدعم الذي أحتاجه من زملائي في المدرسة" و "أعتقد أن الإجراءات البيروقراطية في المدرسة تجبرني على الامتثال للأوامر بدون أي شروط" بمتوسط حسابي ٢.٧٣٢ و ٢.٥٧٨ على التوالي. ويدل هذا على أن بعض المعلمين لا يرغبون في التعاون مع زملائهم ويفضلون العمل الفردي، وقد يرجع ذلك إلى غياب ثقافة التشارك المعرفي في المدارس، كما أن النتيجة تشير إلى أن بعض إدارات المدارس تلتزم حرفياً بتطبيق القوانين ولا تحاول فهمها وفقاً للظروف والمتغيرات وقد يرجع ذلك إلى ضعف استقلالية المدارس وإداراتها ذاتية. كما جاءت بقية العبارات في البعد الثالث في المستوى المنخفض؛ حيث تراوح المتوسط الحسابي ما بين (٢.٣١٣ - ٢.٥١٦)، وتدل هذه النتيجة إلى وجود اهتمام بآراء المعلمين من قبل إدارات المدارس.

واختلف البعد الرابع (العجز) عن بقية الأبعاد، حيث جاءت أغلب عباراته في المستوى المتوسط، وهذا يدل على شعور المعلمين بشي من التقصير في أدائهم لأعمالهم تجاه طلبتهم وتجاه الإدارة المدرسية؛ حيث يعتقد المعلمون أن ما يقدمونه لطلبته أقل مما ينبغي، كما أن مساهماتهم في الأعمال الإدارية ليست في المستوى المطلوب، وربما يعود ذلك إلى ضعف في البرامج التدريبية المقدمة لهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية الفعلية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة حول الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال بالنسبة لكل متغير من المتغيرات على حدة كما يلي:
أ- بالنسبة للجنس (ذكور-إناث):

لمعرفة أثر متغير النوع الاجتماعي (ذكور - اناث) على استجابات أفراد العينة حول واقع الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار t -test، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٨) الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع الاغتراب الوظيفي طبقاً للجنس باستخدام اختبار (ت)

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى دلالة إحصائية	دلالة
البعد الأول	ذكر	١٨٢	٢.١١٦	٠.٩١٤	٠.٠٤٧	٠.٩٦٢	غير دالة
	انثى	٢٢١	٢.١١٢	٠.٨٧٢			
البعد الثاني	ذكر	١٨٢	٢.٦٦١	٠.٨٩٤	١.٤٤٣	٠.١٥٠	غير دالة
	انثى	٢٢١	٢.٥٣١	٠.٩٠٢			
البعد الثالث	ذكر	١٨٢	٢.٤٦٣	٠.٩٠٩	-٠.٨٣٦	٠.٤٠٣	غير دالة
	انثى	٢٢١	٢.٥٣٩	٠.٩٠٧			
البعد الرابع	ذكر	١٨٢	٢.٦٠٩	٠.٨٨٤	-٠.٩٥٢	٠.٣٤٢	غير دالة
	انثى	٢٢١	٢.٦٩٥	٠.٩١٩			
الاغتراب الوظيفي ككل	ذكر	١٨٢	٢.٤٦٢	٠.٧٩٥	-٠.٠٨٨	٠.٩٣٠	غير دالة
	انثى	٢٢١	٢.٤٦٩	٠.٧٩١			

يلاحظ من نتائج الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع أبعاد الاغتراب الوظيفي، وكذلك في الاغتراب الوظيفي ككل وفقاً لمتغير الجنس، وقد يرجع ذلك الى أن كل من الذكور والاناث يعيشون في نفس الظروف الاجتماعية والبيئية والمهنية، أي لا يوجد أي تمييز حسب الجنس، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة أبو سلطان (٢٠١١)، ودراسة تخة (٢٠١٥)، وأبو سمرة وأبو مقدم وشعبيات (٢٠١٤)، والقريوتي (٢٠١٦)، وأبو الهيجاء وعباس (٢٠١٣).

ب- بالنسبة لعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥-١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات):

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واستخدام تحليل التباين ANOVA لتقديرات عينة الدراسة حول واقع الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٩) الفروق بين متوسطات الاستجابة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى دلالة	اتجاه الدلالة
---------	---------------	----------------	--------------	----------------	---	-------------	---------------

الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
البعد الأول	بين المجموعات	٦.٤٧٠	٢	٣.٢٣٥	٤.١٥٠	٠.٠١٦	إحصائيا
	داخل المجموعات	٣١١.٧٨٨	٤٠٠	٠.٧٧٩			
البعد الثاني	التباين الكلي	٣١٨.٢٥٨	٤٠٢				
	بين المجموعات	٢.١١٥	٢	١.٠٥٧	١.٣٠٩	٠.٢٧١	إحصائيا
	داخل المجموعات	٣٢٣.١١٤	٤٠٠	٠.٨٠٨			
التباين الكلي	٣٢٥.٢٢٨	٤٠٢					
البعد الثالث	بين المجموعات	٥.٣٣٠	٢	٢.٦٦٥	٣.٢٧٢	٠.٠٣٩	إحصائيا
	داخل المجموعات	٣٢٥.٨٣٠	٤٠٠	٠.٨١٥			
البعد الرابع	التباين الكلي	٣٣١.١٦٠	٤٠٢				
	بين المجموعات	٩.٣٨٦	٢	٤.٦٩٣	٥.٨٩٨	٠.٠٠٣	إحصائيا
	داخل المجموعات	٣١٨.٢٨١	٤٠٠	٠.٧٩٦			
التباين الكلي	٣٢٧.٦٦٧	٤٠٢					
الاغتراب الوظيفي ككل	بين المجموعات	٥.٣١١	٢	٢.٦٥٦	٤.٣٠٨	٠.٠١٤	إحصائيا
	داخل المجموعات	٢٤٦.٥٨٨	٤٠٠	٠.٦١٦			
التباين الكلي	٢٥١.٩٠٠	٤٠٢					

يتضح من نتائج الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع أبعاد الاغتراب الوظيفي، ماعدا البعد الثاني (العزلة واللامعيارية)، وفقا لسنوات الخبرة، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الاغتراب الوظيفي ككل، ولمعرفة لصالح أي عدد من سنوات الخبرة، استخدمت الدراسة اختبار LSD الموضح في الجدول رقم (١٠).

جدول (١٠) اختبار LSD للمقارنات البعدية لعدد سنوات الخبرة

البعد	عدد سنوات الخبرة	المتوسط	أقل من ٥ سنوات	من (٥-١٠) سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
البعد الأول	أقل من ٥ سنوات	٢.٢٨٨	*		
	من (٥-١٠) سنوات	٢.٢٦٩		*	
	أكثر من ١٠ سنوات	٢.٠١٦			*
البعد الثالث	أقل من ٥ سنوات	٢.٧٠٣	*		
	من (٥-١٠) سنوات	٢.٦٠٧		*	
	أكثر من ١٠ سنوات	٢.٤١٨			*
البعد الرابع	أقل من ٥ سنوات	٢.٩٢٢	*		
	من (٥-١٠) سنوات	٢.٧٩٠		*	
	أكثر من ١٠ سنوات	٢.٥٤٢			*
الاغتراب الوظيفي ككل	أقل من ٥ سنوات	٢.٦٤٠	*		
	من (٥-١٠) سنوات	٢.٥٩٣		*	
	أكثر من ١٠ سنوات	٢.٣٧٨			*

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة في البعد الأول والرابع، والاعتراب الوظيفي ككل، تكون بين أصحاب الخبرة الأقل من ٥ سنوات والأكثر من ١٠ سنوات لصالح الأقل من ٥ سنوات؛ حيث بلغ متوسط حسابي أكبر، أي أنهم يشعرون باغتراب وظيفي أكثر من ذوي الخبرة الأكبر، كما أن هناك فروق بين أصحاب الخبرة من (٥-١٠) سنوات والأكثر من ١٠ سنوات لصالح من خبرتهم بين (٥-١٠) سنوات، أما في البعد الثالث، تكون هناك فروق بين أصحاب الخبرة الأقل من ٥ سنوات والأكثر من ١٠ سنوات لصالح الأقل من ٥ سنوات؛ حيث بلغ متوسط حسابي أكبر، أي أنهم يشعرون باغتراب وظيفي أكثر من ذوي الخبرة الأكبر.

وقد يعزو ذلك إلى أن المعلمين الأقل خبرة أكثر شعورا بالاعتراب الوظيفي؛ نتيجة لضعف تكيفهم التنظيمي مع مؤسساتهم، وحدثة بيئة العمل بالنسبة إليهم، كما أشارت كلا من دراسة المغربي (٢٠١٥) والاحمدي والصوفي (٢٠٠٥) إلى أن طول سنوات الخبرة يقلل من الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى الموظفين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تخة (٢٠١٥)، ودراسة أبو سمرة وأبو مقدم وشعبيات (٢٠١٤) ودراسة الاحمدي وصوفي (٢٠٠٥)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو سلطان (٢٠١١) ودراسة شبات (٢٠١٣) ودراسة القريوتي (٢٠١٦) ودراسة المغربي (٢٠١٥)؛ حيث أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لعدد سنوات الخبرة.

ج- بالنسبة للمرحلة التعليمية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول واقع الاغتراب الوظيفي وفقا لاختلاف المرحلة التعليمية؛ حيث تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١) الفروق بين متوسطات الاستجابة وفقا للحلقة التعليمية

الأبعاد	مصادر التباين	مجموع درجات الحرية المربعات	متوسط درجات الحرية المربعات	ف	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
البعد الأول	بين المجموعات	٤.٣٨٥	٢	٢.١٩٢	٠.٠٦٢	إحصائيا
	داخل المجموعات	٣١٣.٨٧٣	٤٠٠	٠.٧٨٥		
	التباين الكلي	٣١٨.٢٥٨	٤٠٢			
البعد الثاني	بين المجموعات	٠.٤٢٠	٢	٠.٢١٠	٠.٧٧٢	إحصائيا
	داخل المجموعات	٣٢٤.٨٠٨	٤٠٠	٠.٨١٢		
	التباين الكلي	٣٢٥.٢٢٨	٤٠٢			
البعد الثالث	بين المجموعات	٧.٦١٥	٢	٣.٨٠٨	٠.٠١٠	دالة

الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
	داخل المجموعات	٣٢٣.٥٤٥	٤٠٠	٠.٨٠٩		إحصائياً
	التباين الكلي	٣٣١.١٦٠	٤٠٢			
البعد الرابع	بين المجموعات	٧.٥٦٨	٢	٣.٧٨٤		دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٣٢٠.٠٩٩	٤٠٠	٠.٨٠٠	٠.٠٠٩	٤.٧٢٨
الاغتراب الوظيفي ككل	التباين الكلي	٣٢٧.٦٦٧	٤٠٢			
	بين المجموعات	٣.٨٧٠	٢	١.٩٣٥		دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٢٤٨.٠٢٩	٤٠٠	٠.٦٢٠	٠.٠٤٥	٣.١٢١
	التباين الكلي	٢٥١.٩٠٠	٤٠٢			

يتضح من نتائج الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في البعد الأول والثاني للاغتراب الوظيفي وفقاً لمتغير الحلقة التعليمية، بينما هنالك فروق في البعد الثالث والرابع والاعتراب الوظيفي ككل، ولمعرفة لصالح أي مرحلة تعليمية استخدمت الدراسة اختبار LSD الموضح في الجدول رقم (١٢).

جدول (١٢) اختبار LSD للمقارنات البعدية للحلقة التعليمية

البعد	عدد سنوات الخبرة	المتوسط	الحلقة الأولى للتعليم الأساسي (٤-١)	الحلقة الثانية للتعليم الأساسي (١٠-٥)	التعليم ما بعد الأساسي (١١-١٢)
البعد الثالث	الحلقة الأولى للتعليم الأساسي (٤-١)	٢.٧١٦	*	*	*
	الحلقة الثانية للتعليم الأساسي (١٠-٥)	٢.٤٣٤	*		
	التعليم ما بعد الأساسي (١١-١٢)	٢.٤٠٥	*		
البعد الرابع	الحلقة الأولى للتعليم الأساسي (٤-١)	٢.٨٦٦	*	*	*
	الحلقة الثانية للتعليم الأساسي (١٠-٥)	٢.٥٩٦	*		
	التعليم ما بعد الأساسي (١١-١٢)	٢.٥٥١	*		
الاغتراب الوظيفي ككل	الحلقة الأولى للتعليم الأساسي (٤-١)	٢.٦١٥	*		*
	الحلقة الثانية للتعليم الأساسي (١٠-٥)	٢.٤٣٠			
	التعليم ما بعد الأساسي (١١-١٢)	٢.٣٨٨	*		

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة في البعد الثالث والرابع تكون بين المعلمين في الحلقة الأولى للتعليم الأساسي

(٤-١) وبين المعلمين بالحلقة الثانية للتعليم الأساسي، وبين المعلمين بالتعليم ما بعد الأساسي (١١-١٢) لصالح المعلمين بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي (١-١)؛ حيث بلغ متوسط حسابي أكبر، مما يعني أن المعلمين بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي (٤-١) أكثر شعورا بالاغتراب الوظيفي من غيرهم، كما أن في الاغتراب الوظيفي ككل هناك فروق بين المعلمين في الحلقة الأولى للتعليم الأساسي (٤-١) وبين المعلمين بالتعليم ما بعد الأساسي (١١-١٢) لصالح المعلمين بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي (٤-١). وقد يعزى ذلك إلى أن لكل مرحلة تعليمية لها طبيعتها الخاصة، مما ينعكس على مناخ العمل وطبيعة العلاقات الوظيفية، فضلا عن زيادة أعباء العمل في هذه المرحلة التعليمية، فهي مرحلة تأسيسية للطلبة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو سلطان (٢٠١١)؛ حيث أشارت إلى أن هناك فروق وفقا لمكان العمل.

الإجراءات المقترحة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من أسس نظرية مرتبطة بالاغتراب الوظيفي للمعلمين، وكذلك جهود السلطنة نحو الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي للمعلمين، ونتائج الدراسات السابقة المرتبطة، وما توصلت إليه الدراسة من نتائج ميدانية، يسعى هذا الجزء من الدراسة للإجابة عن السؤال الخامس للدراسة للتوصل لعدد من الإجراءات المقترحة للحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي للمعلمين بالسلطنة، والتي تتمثل فيما يلي:

- ١- تطبيق القوانين والأنظمة من قبل إدارة المدرسة بعدالة على جميع المعلمين بالمدرسة، مما يتطلب وجود نظام رقابة ومحاسبة فعال.
- ٢- توفير البيئة الصحية للمعلمين داخل المدرسة؛ حتى لا يشعروا بالضجر الذي يؤدي إلى كرههم للمدرسة، وذلك من خلال توافر أماكن مناسبة لهم للاستراحة وكذلك تبادل النقاش والحوار مع زملائهم؛ وذلك من حيث الإضاءة والتهوية والهدوء وملائمة حجم المكان لعدد المعلمين.
- ٣- إدارة الاجتماعات المدرسية بشكل فعال، وذلك من خلال اشراك المعلمين في الرأي عند عقد الاجتماعات المدرسية والأخذ بمقترحاتهم في صناعة القرارات.

- ٤- دعم التشارك المعرفي بين جميع المعلمين، وذلك من خلال توافر ثقافة تدعم العمل الجماعي والتشارك في المعارف بين جميع المعلمين، وكذلك توفير نظام للحوافز الجماعية يساعد على دعم العمل الجماعي.
- ٥- تطوير نظام المكافآت والحوافز الخاص بالمعلمين؛ بحيث يكون نظام عادل يفرق بين المتميز والمهمل، ويكون مرتبطاً بإنتاجية المعلم وفعالية أدائه من خلال ربطه بنتائج تقييم الأداء.
- ٦- التزام إدارة المدرسة بالمرونة في تطبيق القوانين على المعلمين لتحفيزهم على الإبداع في عملهم،
- ٧- تشجيع إدارة المدرسة والمعلمين الأوائل المعلمين على التعاون وتبادل الخبرات والتجارب في التدريس والأنشطة المصاحبة للمناهج.
- ٨- التزام إدارة المدرسة بالتقليل من الصرامة في التعامل مع المعلمين وإعطائهم الفرصة الكافية لإبداء آرائهم في الأمور المتعلقة بعملهم، وتبسيط الإجراءات والأنظمة في المدرسة بحيث يتمكن المعلمون من تطبيقها والالتزام بها.
- ٩- التزام المعلمين بتقديم كل ما يحتاجه الطلبة من معارف ومعلومات ومهارات في غرفة الصف وخارجها.
- ١٠- تشجيع إدارة المدرسة المعلمين على المزيد من الاسهام في الاعمال الإدارية وتكليفهم بتسيير بعض الأعمال الإدارية، وتفويض بعض السلطات لهم.

المراجع

- إبراهيم، عبد السلام محمد (٢٠١٥). أثر ضغوط العمل على الشعور بالاغتراب الوظيفي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٦، ع ١، ١٥٧-١٩٠.*
- ابن زاهي، منصور (٢٠١٠). الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٣، ١٣٢-١٤٩.*
- أبو الهيجاء، شريهان أنور محمود، وعباس، محمد خليل (2013). *مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى المرشدين التربويين من وجهة نظرهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- أبو حطب، فؤاد وصادق، آمال (٢٠٠٥). *مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- أبو حمور، حسام محمود جميل والريالات، محمد عبد الله، وقطيشات، رانية جعفر (٢٠١٨). *الاغتراب الوظيفي وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية*. مجلة رماح للبحوث والدراسات: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ع ٢٧، ١٠١-١٢٣.
- أبو سلطان، مياسة سعيد محمد (٢٠١١). *الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 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، مج ٣٤، ع ٢، ٥٣-٧١.
- أبو نصر، مدحت (٢٠١٢). *الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأحمدي، هدى بنت سالم سلمان، وصوفي، وهيب بن عبد الفتاح (2005). *تأثير مستوى المناخ التنظيمي على الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية على*

- موظفي المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية بجدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- البلوشي، عثمان عبد الرحمن بن سبيل (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير المسار الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الأصول والإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة السلطان قابوس.
- بن زاهي، منصور (2007). الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات: دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر.
- البوسعيدي، يحيى بن محمد بن سالم. (٢٠٠٩). فعالية برنامج تدريبي في تنمية بعض الكفايات المهنية لدى معلمي التربية الإسلامية بالتعليم الأساسي في سلطنة عمان. رسالة التربية: وزارة التربية والتعليم، ع ٢٣، ٥٨ - ٦٧.
- التاجوري، حنان (٢٠١١). الاغتراب الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي في ضوء بعض المتغيرات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاريونس ليبيا.
- تخة، خديجة (2015). الاغتراب الوظيفي لدى العمال ذوي الضبط الداخلي: دراسة استكشافية بمديرية التجارة بورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- الحكمانية، سهام خميس محمد (٢٠١٩). درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الأصول والإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة السلطان قابوس.
- حوالة، سهير بنت محمد، وجستية، ندى بنت طلال بن توفيق (٢٠١٩). واقع الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض. العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، مج٢٧، ع ١، ٣٥٢ - ٣٩٠.

- دروزة، سوزان؛ والقواسمي، ديما (٢٠١٤). أثر مناخ العمل الاخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، ١٠ (٢)، ٢٩٧-٣١٦.
- الدوسري، عمر (٢٠١١). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة غزة، فلسطين.
- ذياب، لبنى (٢٠١٨). أبعاد الاغتراب الوظيفي في ظل النظريات الأساسية. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية: مركز جيل البحث العلمي، ع ٤٠، ٥٧-٦٤.
- رشيد، جوان. (٢٠١٧). دور ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في القسم الداخلي (رسالة ماجستير منشورة، جامعة صلاح الدين- أربيل). قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الزهري، محمد (٢٠٠٧). الاغتراب الوظيفي ودافعية الانجاز. القاهرة: دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع.
- السبيعي، محمد (٢٠١٠). درجة فاعلية الاداء وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صنعاء، اليمن
- السورطي، يزيد (٢٠٠٩). السلطوية في التربية العربية. عالم المعرفة ٣٦٢.
- شبات، جلال اسماعيل (٢٠١٣). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية: دراسة حالة - جامعة القدس المفتوحة. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية: جمعية البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية، ع ٢٠، ٩٥-١٣١.
- شبل، بيكار محمد (٢٠١٩). العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي: دراسة مقارنة بجامعة بني سويف. مجلة كلية الآداب: جامعة القاهرة - كلية الآداب، مج ٧٩، ج ٣، ٢٢٩-٢٧٥.
- الشمري، مشعل عواد غازي (2019). الاغتراب الوظيفي في الإبداع الإداري: الدور الوسيط للتمكين - دراسة تطبيقية في المصارف الكويتية. رسالة دكتوراه غير منشورة. (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان).

الطهطاوي صابر (٢٠١٠). معايير الاغتراب الوظيفي. القاهرة: مكتبة سور الأريكية.

عابد، خالد (٢٠١٨). الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالمناخ التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية: غزة.

العجمي، محمد ناصر سالم (2019). أثر الاغتراب الوظيفي على الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة الكويتية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

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 الادارة العامة، مسقط: المنظمة العربية للتنمية الادارية، ٣٧٥ - ٤٣٢.

العسال، رنا (٢٠٠٩). درجة فاعلية الاداء وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن من وجهة نظر مديري مدارسهم (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان.

عليان، هشام (٢٠١٨). مدى توافر مسببات الاغتراب الوظيفي في المنظمات العامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية كركوك (رسالة ماجستير منشورة، جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية). قاعدة بيانات دار المنظومة.

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

العمرى، إبراهيم (٢٠٠٢). السلوك الانساني في الادارة الحديثة. القاهرة: دار الجامعات المصرية للنشر.

غيث، نرفانا عبد الرحمن سيد، والحارثي، رشاء عبد العزيز سعد (٢٠١٩). أثر الاغتراب الوظيفي على سلوك المواطن التنظيمية: دراسة ميدانية على المعلمات في المناطق النائية بمحافظة الطائف. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية: ابراهيم بن عطية الله السلمي، ع٤، ١٩٠ - ٢٤٠.

قباي عبد الله؛ وبن كعبيش، إبراهيم (٢٠١٦). الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالرضا عن الحياة لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عبد الحميد بن باديس الجزائرية.

القريوتي، فاطمة موسى أحمد (٢٠١٦). درجة الأمن الوظيفي وعلاقتها بمستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية: الاردن.

القاهرة، عماد العبد عبد الله، والحوامدة، نضال صالح(2014). ما مدى توافر الصراع التنظيمي وأثره في تعزيز الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية الدوائر الحكومية في محافظة جنوب الأردن رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الكرك.

الكبيسي، عامر (٢٠٠٤). سيكولوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والاشكاليات، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية:الرياض.

الكنعان، عبير (٢٠١١). الاغتراب الوظيفي في منظمات الأعمال. دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، رام الله: فلسطين.
مجلس التعليم (٢٠١٩). جائزة الاجادة التربوية للمعلم العماني. وزارة التربية والتعليم: سلطنة عمان.

المسلمي، فاطمة. (٢٠١٧). الرضا الوظيفي وعلاقته بفعالية أداء العاملين بالمديرية العامة التربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.

المطريقي، شعيل (٢٠٠٥). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الامنية: الرياض.

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

- معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (٢٠٠٣). حبيب الصحاف: مكتبة لبنان.
- معجم العلوم الاجتماعية (١٩٦٥). إعداد نُخبة من الأساتذة المصريين والعرب المتخصصين، تصدير ومراجعة الربيز: إبراهيم.
- المعمرية، عفاف بنت صالح، والظفري، سعيد بن سليمان. (٢٠١٨). دوافع معلمي الصعوبات للبقاء في الوظيفة أو تركها: دراسة نوعية. المجلة الدولية لعلوم وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة: المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ٨٤، ١١-١٦.
- المغربي، سميحة عبد الرزاق. (2015). مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الأكاديميات العاملات في الجامعات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- مقابلة، عاطف؛ ويوسف حوامدة؛ وباسم، على (٢٠١٢). مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظرهم، مجلة جرش للبحوث والدراسات، ١٤ (٢)، ٢٣-٤٠.
- الناصرية، رقية. (٢٠١٩). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٠). التقرير السنوي للأنماء المهني، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢). الدليل التعريفي للمعلم. وزارة التربية والتعليم، الطبعة الثانية، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). خطة الانماء المهني للبرامج التدريسية. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥). المسيرة التعليمية في سلطنة عمان بالأرقام ١٩٧٠-٢٠١٥، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧). خطة الانماء المهني. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٨). دليل المركز التخصصي وزارة التربية والتعليم. سلطنة عمان.

- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٨). دليل جائزة الاجادة التربوية للمعلم العماني. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٩). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. مسقط: دائرة الإحصاء والمؤشرات.
- اليافعي، أماني بنت صالح بن حسين، وحافظ، هنداوي محمد (2009). الفاعلية المدرسية وأنماط السلوك القيادي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بسلطنة عمان: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- ثاميدى، كرين مصطفى خالد (٢٠١٣). أثر التمكين النفسى فى الاغتراب الوظيفى دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية فى جامعة دهوك. تنمية الرافدين: جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد، مج ٣٥، ع ١١٣، ٣٣١ - ٣٥١.
- اليعقوبية، سوسن سعود عبد الله راشد (٢٠١٤). آليات مقترحة لتوظيف القيادة المدرسية الموزعة فى تطوير الاداء المدرسى بمدارس التعليم الأساسى بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الأصول والإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة السلطان قابوس.

أولاً-المراجع الاجنبية:

- Aboul-Ela, Ghadeer (2015). Work Alienation: Does Demographics Matter? A Study among Training and Management Consulting Organizations in Egypt. *Arab Journal of Administrative Sciences* 2015, 22 (1): 107-121.
- Akar, Huseyin (2018). The Relationships between Quality of Work Life, School Alienation, Burnout, Affective Commitment and Organizational Citizenship: A Study on Teachers. *European Journal of Educational Research*. 7 (2): 169 - 180.
- Bartholomew, D.J, Et Al. (2008). Analysis of Multivariate Social Science Data. Statistics in the Social and

- Behavioral Sciences Series (2 Nd Ed.). New York: Taylor & Francis.
- Çetinkanat, Ayşe & Kösterelioğlu, Meltem (2016). Relationship between Quality of Work Life and Work Alienation: Research on Teachers. *Universal Journal of Educational Research* 4 (8): 1778-1786.
- Comrey, A.L& Lee, H.B. (1992). A First Course in Factor Analysis, Hillsdale, New Jersey. Eribaum.
- Dağlı, Abidin & Averbek, Emel (2017). Investigating Organizational Alienation Behavior In Terms Of Some Variables. *Universal Journal of Educational Research* 5 (2): 228-237.
- Elma, C. (2003). İlkogretim Okulu Ogretmenlerinin Ise Yabancilasmasi (Ankara Ili Ornegi) [Teachers Work Alienation in Elementary School (Ankara Case Study)]. Unpublished Doctoral Dissertation, Ankara University, Institute of Educational Sciences, Ankara.
- Erkan, F & Seydi, K. (2011). Work Alienation In Predicting Job Satisfaction Among Physical Education Teacher In Turkey, *Work Applied Sciences Journal*, 12 (8), 1207-1213.
- Eryılmaz, A. (2010). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri [Levels of Organizational Alienation for High School Teachers]. Doctoral Dissertation. Ankara: Hacettepe University
- Everitt, B.S. (1975). Multivariate Analysis: The Need for Data and Other Problems, *British Journal of Psychiatry*, 126, 237-240.
- Farahbod, F. Azadehdel , M.Goudarzvand,M, M.& A Sheriff A (2012).Work Alienation: Historical Backgrounds. Concepts. Reasons and Effects. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(8).8408-8415.
- KESİK, Fatma & CÖMERT, Melike (2014) Elementary School Teachers' Perceptions about

- Their Work Alienation Levels (The Case of Malatya). *Inonu University. 15 (1): 31-45.*
- KURTULMUŞ, Mehmet & YİĞİT, Bilgin (2016). The Effect of **Work Alienation on Teachers**. Mersin University. *Journal of the Faculty of Education. 12 (3): 860-871.*
- Norris, M & Lecavalier, L. (2009). Evaluating the Use of Exploratory Factor Analysis in Developmental Disability Psychological Research”. *Journal of Autism and Developmental Disorders. 40 (1), 8-20.*
- ŞİMŞEK, Hüseyin; BALAY, Refik & ŞİMŞEK, Salih (2012). Alienation from Work of Elementary School Teachers. *Kürşad YILMAZ. 2(1): 53-72.*
- ŞİRİN, Hatice & ŞİRİN, Erkan (2015). The Relationship between Life Satisfaction Levels and Work Alienation in Physical Education Teachers. *Asian Journal of Instruction. 3(2): 1-14.*
- Sulu, S., Ceylan, A. & Kaynak, R. (2010). Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals. *International Journal of Business and Management. Vol. 5, No. 8; August 2010*
- Temel, C. & Mirzeoglu, N. & Mirzeoglu, A. D. (2013). An Investigation of Physical Education Teachers Works Alienation Level According To Some Variables. *International Journal of Academic Research Part B: 5(4), 513-519.*