

## معدل التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى المعلمين



This work is licensed under a  
[Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

علي حسن احمد العيسى

مدير مدرسة روضة الرويعي الثانوية للبنين، مديرية التربية والتعليم لمنطقة البادية

الشمالية الغربية، محافظة المفرق، وزارة التربية والتعليم

نشر إلكترونيًا بتاريخ: ٢٤ ديسمبر ٢٠٢٢ م

### الملخص

وأظهرت نتائج البحث أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس كان متوسطاً، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير جنس المعلم ولصالح الإناث، كما بينت نتائج البحث أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين كان متوسطاً، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس، ومستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية، وفي ضوء نتائج البحث أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** التراخي التنظيمي، الاغتراب الوظيفي، المعلمين.

هدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى المعلمين، بالإضافة إلى التعرف على وجود أثر لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة على كل من التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس، والاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس. وقد تكونت عينة البحث من (320) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وجمع بيانات البحث تم استخدام الاستبانة التي تكونت من محورين رئيسيين، الأول لقياس مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين، والثاني لقياس مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

alienation among teachers was average, and that there were statistically significant differences due to the variable of gender and in favor of females. The results also showed a positive, statistically significant relationship between the level of organizational slack among school principals, and the level of job alienation among school teachers in the education of the northwestern Badia, and in light of the results of the research, the researcher recommended a set of recommendations.

**Keywords:** organizational laxity, job alienation, teachers.

#### \* خلفية البحث وأهميتها

إنَّ مستوى الأداء العام للمؤسسة يتأثر بمدى الكفاءات والمهارات القيادية التي يمتلكها مديرها، ومن أهمها قدرته على التأثير في سلوك العاملين، وهو أهم عنصر في نجاح الإدارة. ولمواكبة التطور المتسارع في مصادر التنمية وعصر العولمة والتطورات التكنولوجية والثورة الرقمية تسعى الشعوب لتحقيق أعلى درجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في جميع القطاعات، وأهم هذه القطاعات وأكثرها حساسية هو التعليم، وما يحتوي من عناصر لها دور كبير في إحداث التقدم أو التراجع في تنمية العملية التعليمية، وخاصة المدرسة، حيث أنها المكان الأول الذي يقدم الخدمات التعليمية والتربوية للطلبة بعد الأسرة (Kituyi, 2016). وترتبط المدرسة بين مكونات العملية

#### Abstract

The aim of this research is to identify the level of organizational laxity among school principals in the education of the Northwest Badia and its relationship to the occupational alienation of teachers, in addition to identifying the effect of the variables of gender, academic qualification, and number of years of experience on both the organizational laxness of school principals, and occupational alienation among teachers. School teachers. The research sample consisted of (320) male and female teachers who were chosen by the stratified random method, and to collect the research data, a questionnaire was used, which consisted of two main axes, the first to measure the level of organizational laxity of school principals in the education of the northwestern Badia from the teachers' point of view, and the second to measure the level of alienation Career among teachers from the teachers' point of view. The results of the research showed that the level of organizational laxity among school principals was medium, and that there were statistically significant differences attributed to the variable of gender of the teacher in favor of females, and the results of the research showed that the level of occupational

التعليمية من عناصر بشرية ومادية واضحة، وكلما اعتمدنا على أسس علمية لمواجهة العقبات التنظيمية التي تواجه العملية التعليمية في المدرسة، كلما أدى ذلك فعلياً إلى نجاحها في تحقيق أهدافها، ولذلك فمن الضروري أن يتم التعرف على هذه المعوقات التنظيمية (Yousef, 2019). وبما أن المدرسة تمثل الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه كل الجهود المتوجهة نحو تنمية ورقي المجتمعات وتطورها، فإن الطريقة التي تدار بها المدرسة والأساليب المتبعة تعدُّ اللبنة الأساسية لنجاحها في أداء رسالتها (أبو حمدة والسعود، 2013). حيث تهدف الإدارة المدرسية إلى إيجاد بيئة ملائمة لإنتاج مخرجات تعليمية هادفة ومتطابقة مع الخطط والأهداف الموضوعية، لذلك فإن وجود التراخي أو التقصير أو الإهمال الإداري في التنظيم والإدارة، يقلل من فرص النجاح وتحقيق الطموحات الإدارية في خلق بيئة إدارية قوية، وقد ينعكس التراخي لدى الإدارة المدرسية سلباً على مستوى إنتاجية المدرسة أو زيادة في النفقات المالية وتدني مستوى الأداء للمعلمين، والتحصيّل المعرفي للطلبة، مما يقود إلى عواقب كبيرة على المدرسة (Yousef, 2019). ويعدُّ التراخي التنظيمي لدى مدير المدرسة عامل رئيسي سلب في العملية التعليمية والتربوية، حيث أنه من السهل لأي مدرسة أن تتبنى خطأً تنظيمية، ولكن من الصعب تطبيقها والحصول على نتائج إيجابية المحددة (التلاحمة وآخرون، 2020). وإن معرفة مستوى التراخي الأمثل للأداء الإيجابي سيوفر معلومات مفيدة للمديرين التنفيذيين لإحداث استجابة للعوامل الخارجية التي يتعرضون لها، ويؤدي إلى المحافظة على المستوى المعقول

للتراخي التنظيمي الذي يعد من أهم التحديات التي تواجه الإدارة (Jiao et al., 2022). وتعتبر ظاهرة الاغتراب من أكثر الظواهر السلبية التي تؤثر على الإنسان، وقد تناولها المفكرين والباحثين في مختلف أصناف المعرفة والذين أجمعوا على اعتباره أحد السمات الأساسية للإنسان المعاصر، محاميد (2016). هذا وتزداد خطورة الاغتراب الوظيفي عندما يرتبط بالمعلمين الذين وكلت إليهم مهام تربية وتعليم وتنشئة الأجيال، حيث يواجه بعض المعلمين معوقات عديدة ترتبط بطبيعة عملهم ومهامهم من الجوانب الإدارية والفنية والتربوية تؤثر سلباً على المعلم، وعلى أدائه التعليمي وتعامله مع الطلبة، حيث تمتد آثار الاغتراب الوظيفي لتطال المجتمع بأسره (الأحمدي والشاماني، 2021). وأثر المعلم جلياً على الطلبة، فعندما يملك المعلم حس الانتماء لمهنته ستصبح العلاقة إيجابية بينه وبين البيئة المدرسية بجميع جوانبها من الزملاء والطلبة والمجتمع المحلي، أما إذا كانت العلاقة دون المستوى المطلوب؛ فإن المعلم سيشعر بالعزلة وعدم الانتماء، حيث أن الفرد عندما لا يستطيع أن يتوافق وينسجم مع نفسه فإنه سيعيش في اغتراب عن الذات يؤدي به تلقائياً إلى الاغتراب عن الآخرين، والذي يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي والعزلة (Shehada & Khafaji, 2015).

#### \* مشكلة البحث

إنَّ المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة هو الإدارة، فالمدير بحكم موقعه ووصفه الوظيفي هو المسؤول عن توزيع المهمات واتخاذ القرارات، ولذلك فإن كانت هناك درجة من التراخي والإهمال لدى المدير في قيامه بواجباته

الموكلة إليه؛ سيعود ذلك سلباً على المدرسة، وسيؤدي إلى انصراف العاملين عن أداء مهامهم في جو من الإهمال بعيداً عن الإنتاج والأداء المتميز والسلوك الإيجابي (العازمي، 2022). وبينما يقعُ على المعلم عبء كبير في نجاح العملية التعليمية، قد تواجهه بعض الظروف التي تؤدي إلى إعاقتها، الأمر الذي يؤثر على انتاجية المعلم ويساهم في إحساسه بالعجز والاعتراب الوظيفي (عرفة وآخرون، 2021).

وانبثقت مشكلة هذا البحث من خلال اطلاع الباحث على الواقع التعليمي في بعض المدارس التابعة لمديرية تربية البادية الشمالية الغربية، فقد شعرت الباحثة بأن هناك حالة من التراخي التنظيمي لدى بعض المدراء، مما يشكل بعض السلوكيات السلبية لدى المعلمين أهمها الاعتراب الوظيفي، وعليه فقد رأت الباحثة ضرورة إجراء هذه البحث من أجل التعرف إلى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية وعلاقته بالاعتراب الوظيفي لدى المعلمين.

#### \* أسئلة البحث

- ١- ما مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط إجابات أفراد عينة البحث على التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

٣- ما مستوى الاعتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط إجابات أفراد عينة البحث على مستوى الاعتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

٥- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha<0.05$ ) بين مستوى التراخي والتنظيمي لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية والاعتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية؟

#### \* أهداف البحث

هدفت البحث الى التعرف إلى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية، والتعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط إجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، والتعرف إلى مستوى الاعتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية، والتعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط إجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha<0.05$ ) بين مستوى التراخي والتنظيمي لدى مديري المدارس في تربية البادية

الشمالية الغربية والاعتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس التابعة لذات التربية.

### أهمية البحث

١- الأهمية النظرية: سعيها للكشف عن مستوى أحد المتغيرات السلوكية المؤثرة في السلوك الإداري لمديري المدارس وهو التراخي التنظيمي، وبيان علاقته بالاعتراب الوظيفي لدى معلميهم، وكذلك توضيح هذه المفاهيم الإدارية المهمة والوقوف على ما يمكن أن يسببه التراخي من تأثير في الاعتراب الوظيفي لدى المعلمين، وبالتالي التأثير على انتاجيتهم، كما تأمل الباحث أن تشكل البحث الحالية مرجعاً مفيداً للباحثين في موضوعي التراخي التنظيمي والاعتراب الوظيفي.

٢- الأهمية العملية: قدرتها على تشخيص العوامل الكامنة وراء التراخي التنظيمي، لتتمكن وزارة التربية والتعليم والإدارات التابعة لها من اتخاذ القرار المناسب بصدد ذلك، ويستفيد مدراء المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية من نتائج البحث، حيث يعرفون على مستوى التراخي التنظيمي لديهم ومستوى الاعتراب الوظيفي لدى معلميهم.

### \* حدود البحث ومحدداتها

١- الحدود البشرية: اقتصر البحث على المعلمين والمعلمات في مدارس مديرية تربية البادية الشمالية الغربية.

٢- الحدود المكانية: اقتصر البحث على مدارس مديرية تربية لواء البادية الشمالية الغربية التابعة لمحافظة المفرق.

٣- الحدود الزمانية: نُفذت البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2021/2022).

محددات البحث: فتمثل بالتأكد من صدق وثبات أداة البحث ودقة وموضوعية استجابة المعلمين على أداة البحث (الاستبانة).

### \* مصطلحات البحث

١- التراخي التنظيمي: يعرف اصطلاحاً بأنه القدرات غير المستغلة والموارد البشرية الزائدة والنفقات الرأسمالية غير الضرورية، وهو من العناصر التي تقلل من مستوى الأداء في المؤسسة، وعلى المزايا التنافسية للأداء (Moovendhan, 2015).

٢- الاعتراب الوظيفي: ويعرف اصطلاحاً بأنه شعور الفرد بالمشقة وعدم الارتياح والذي ينعكس في ابتعاده عن المشاركة الاجتماعية والثقافية، كما أنه إحساس بعدم الانتماء وعدم المساهمة، وإدراك بأنه غير مرحب به من قبل الآخرين (السالم، 2009: 170).

### \* الإطار النظري والدراسات السابقة

#### \* التراخي التنظيمي

يشير مفهوم التراخي التنظيمي (Organizational Slack) إلى الموارد الغير المستخدمة والفائضة، ولا يمكن استخدامها في أي من أنشطة المؤسسة، سواء أكانت الموارد مادية ومحسوسة، أو موارد بشرية والتي تشمل الأفراد، وقتهم، وسلوكياتهم داخل مؤسستهم، ومدى إنجازهم للمهام المطلوبة منهم، ومدى امتلاكهم للمهارات والكفاءات لإنجاز هذه المهام (Symeou et al., 2019). كما ويُعرف التراخي التنظيمي أنه فقدان الدافعية نحو العمل، والفشل في أداء المدير لواجباته بالجودة المطلوبة،

الزائدة، ومستويات المخزون الزائد (Suzuki, 2018; Symeou et al., 2019). كما أُضيفَ نوعاً ثالثاً التراخي التنظيمي وهو التراخي التنظيمي المحتمل (Potential Slack)، والذي يشير إلى الموارد التي من المحتمل أن تكون متاحة للمؤسسة في المستقبل، ويعتمد هذا النوع من التراخي على مدى قدرة المؤسسة على الاستخدام المستقبلي لها (Fabio et al., 2021).

### \* أسباب التراخي التنظيمي

أشار السعود والخطاطبة (2020) إلى الأسباب التي قد تؤدي حصول التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس، ومن أهمها:-

١- الإدارة السيئة للوقت وهدره، وعدم القدرة ترتيب الأولويات الوظيفية، وترك العمل ناقصاً وغير مكتمل.

٢- عدم التخطيط للعمل، مما يؤدي إلى التخبط وعدم التنسيق بين الوقت والجهد المبذول، وبالتالي الوصول إلى نتائج غير مرضية.

٣- الإهمال في الأمور التنظيمية فيما يتعلق بأجور العمل والحوافز المقدمة ومصادر النفقات المرتفعة.

٤- عدم إحساس المدير بالمسؤولية اتجاه عمله، وتركيزه على أعمال، وأشخاص محددين في الرقابة والتقييم وإهمال المتبقين.

٥- ضغوط العمل التي قد يواجهها المدير أثناء عمله.

وأضاف العازمي (2022) أسباب أخرى لوجود

التراخي التنظيمي لدى الإدارة، ومنها:-

١- ضعف الرقابة الإدارية لحسن سير العمل الإداري.

وقبول مستويات أداء منخفض، وهو بالتالي يشير إلى المخالفات التي تصدر عن مدير المدرسة أثناء قيامه بمهامه، ومنها الكسل والرغبة في الحصول على الراتب والحوافز المالية بأقل جهد ممكن، وعدم الجدية في العمل، وتنفيذ الحد الأدنى من مستويات العمل (أبو حمدة والسعود، 2012).

والتراخي التنظيمي هو عبارة عن ظاهرة سلوكية ترتبط بشكل مباشر بالعمل والعاملين، ومن أبرز مظاهرها الإهمال والتسيب والتخلف الوظيفي (عثمان، 2017). ويعبر عن التراخي التنظيمي بأنه ضعف التنسيق في التعامل مع المهمات والأعمال، وعدم وجود آلية مناسبة لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة بالشكل المناسب و الوقت المطلوب (السعود والخطاطبة، 2020). ويشار إلى أن التراخي التنظيمي هو الانحرافات التي تصدر عن الموظف في تأديته لمهامه الوظيفية، ورغبته في الحصول على أكبر أجر مقابل أقل جهد (العازمي، 2022).

وترى العديد من الدراسات أنه يوجد نوعين من التراخي التنظيمي، التراخي التنظيمي الغير ممتص (Unabsorbed Slack) والتراخي التنظيمي الممتص (Absorbed)، ويشير التراخي التنظيمي الغير ممتص إلى فائض في الموارد الغير المستخدمة في أنشطة تنظيمية معينة، ويمكن إعادة توزيعها لأغراض استخدامها في أنشطة أخرى كالأصول المالية الزائدة عن الحاجة، ووقت الموظفين الزائد، وعلى العكس من ذلك يشير التراخي الممتص إلى الموارد الزائدة التي ترتبط بأنشطة تنظيمية محددة، ولا يمكن استخدامها في أنشطة تنظيمية أخرى كالطاقة الإنتاجية

٢- ضعف أسلوب الإدارة وافتقارها إلى التنظيم والانضباط، وانخفاض المكافآت المعنوية والمحفزات التشجيعية في العمل.

٣- قلة الإمكانيات المادية لممارسة الإدارة علمها، وكذلك قلة وجود برنامج عمل تعاوني بين الإدارة والعاملين.

٤- وجود العوامل تنظيمية كاستمرارية أشكال التحكم والسيطرة بشكل بيروقراطي على العاملين، أو على فئة محددة منهم، وإسناد مهام ووظائف المدير إلى العاملين تقاعساً وتكاسلاً منه في أداءها.

٥- انتشار ظواهر الوساطة والمحسوبية والرشوة والفساد والتسلط من قبل فرد أو مجموعة على الآخرين.

٦- عدم وجود تشريعات قانونية لممارسات الإدارة، وغياب العقوبات لعدم تطبيق القوانين والأنظمة.

وقال Moller (2009) أن أسباب التراخي

التنظيمي يمكن أن تُعزى إلى:-

١- نقص التوجيه والتنسيق وعدم استثمار الوقت والموارد المتاحة بشكل فعال من قبل المدير.

٢- عدم التناسق بين الأهداف العامة للدولة أو الوزارة، وأهداف إدارة المدرسة.

٣- عدم وضوح الوصف الوظيفي للإدارة والمعلمين ومسؤولية كل منهم.

٤- عدم كفاءة وقدرة الإدارة إلى تحديد الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف.

#### \* آثار التراخي التنظيمي

هناك الكثير من الآثار السلبية للتراخي التنظيمي، كالابتعاد عن المسؤولية والقضاء على مستويات الانغماس والتفكير في العمل، وإظهار المشاعر السلبية نحو المدرسة

والعمل، مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المدرسة، والقبول بمستويات منخفضة من الأداء من العاملين في المدرسة، وهذا بدوره يضيف عدم الرضا من قبل المعلمين المحيطين بالإدارة، والذي من شأنه أن يقلل من المكانة الاجتماعية للإدارة والمعلم، ويخلق علاقات مبنية على عدم الثقة بين أطراف العملية التعليمية وتتسع دائرة الصراع في العمل، حيث تصبح العلاقات يشوبها الشك (Al-Kremeen & Al-

Amarat, 2019). هذا وتزداد خطورة التراخي التنظيمي

لدى مدراء المدارس عندما تكون هناك فجوة ناتجة عن عدم وجود انسجام بين الأهداف والنتائج، واعتبار المعلمين أتباعاً بدلاً من أن يكونوا مشاركين في عملية صنع القرار، ثم تمتد العواقب السلبية إلى الصف والطلبة، ويؤدي إلى غياب الدور التفاعلي للمعلم داخل الفصل الدراسي، ليصبح الصف الدراسي مجرد مكان لتلقي المعرفة من المعلمين بشكل مجرد وذلك بسبب تراخي المدير في رقابته للعملية التعليمية داخل

الصف الدراسي (Kondakci et al., 2008). كما

يؤدي تراخي مدير المدرسة التنظيمي لزعزعة ثقة المعلمين بالإدارة المدرسية، مما يقلل من حرصهم على بذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة، وسلوكياتهم تجاه تعليمات الإدارة، ومواقفهم من قراراتها، وضعف التشاركية والتعاون بين المعلمين والإدارة، وبين المعلمين أنفسهم، وبالتالي انهيار العملية التعليمية (Mansor et

al., 2022). وقد يؤدي التراخي التنظيمي لدى إدارة المدرسة لمنحى سلوكي غير منظم، قد يرتبط بالعنف المدرسي، وتجنب أداء الأنشطة المدرسية لدى الطلبة، وتجنب

إدارية من قبل المعلمين، والتطبيق يكون على أسس وقواعد واضحة بدون محاباة أو شخصنة أو أخذ عوامل الوساطة والمحسوبية أثناء تطبيق القانون (Nawawi, 2008).

٣- إهمال المدير لدوره الرقابي والتقييمي داخل المدرسة، ومتابعة تقارير المشرفين التربويين حول أداء المعلمين، بالإضافة إلى قلة اهتمام مدير المدرسة بتقييم أداء المعلمين، أو ان يتم التقييم وفق أسس غير واضحة ومبهمه، أو بناء على العلاقات الشخصية، كما تتمثل في قبول المدير بمستويات متدنية من الأداء الوظيفي داخل المدرسة، وتساهله مع المعلمين في الشؤون التعليمية والوظيفية والتغاضي عن مخالفات المعلمين كالسماح بالمغادرات والإجازات الغير رسمية دون الاهتمام بخص الطلبة (Algaraidih & Al-Reasi, 2020؛ السعود والخطاطبة، 2020؛ العازمي، 2022).

٤- التراخي في علاقة مدير المدرسة مع المعلمين والطلبة، وهو على درجة كبيرة من الأهمية، حيث لا بد للمدير من تكوين العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع المعلمين، وأن يكون له دور فعال في حل المشكلات الوظيفية أثناء العمل، والتزامه بالمعايير الأخلاقية عند التعامل مع المعلمين، وعدم تحميلهم تبعات فشل إدارته (Al-Kremeen & Al- (Amarat, 2019؛ Mansor et al., 2022)، أما بالنسبة للطلبة، فمن الواجب على المدير أن يبذل قصارى جهده في العمل على تحسين مستوى تحصيل الطلبة، وخاصة التحصيل المعرفي، وبمواهبتهم وابداعاتهم، وبالتزامهم بالحضور اليومي، وتعزيز احترامهم للمعلمين (Kondakci et al., 2008؛ Yousef, 2019؛ العازمي، 2022).

المسؤولية واستغلال الوضع الوظيفي والإهمال لدى بعض المعلمين، والذي يُعزى في غالبه إلى المدراء الذين لم يلتزموا بالضوابط والمعايير واللوائح التعليمية، ولم يؤدوا دورهم المتعلق بالتوجيه والإشراف والمراقبة لأنشطة العمل (Spillane, 2009). ويمكن للتراخي التنظيمي أن يمتد إلى الأفراد الآخرين ويسبب ضرراً كبيراً لهم، وإمكانات المدرسة المالية، وهدر الوقت الأكاديمي الذي ينبغي أن يستخدم في تدريس الطلبة، بالإضافة إلى المشكلات النفسية والسلوكية للطلبة، والتي قد تمتد آثارها من المدرسة إلى المجتمع بأكمله (العازمي، 2022).

#### \* أشكال التراخي التنظيمي

١- عدم التزام المدير بتنفيذ المهام الإدارية والفنية، كعدم تواجده في المدرسة وخروجه منها لأوقات طويلة، وبالتالي ضعف متابعته للمعلمين والإداريين في المدرسة خلال ساعات الدوام الرسمي، وأيضاً عدم تجهيز المدرسة وتزويدها بالأدوات والوسائل التي تحتاجها، وخاصة الاحتياجات المتعلقة بالعملية التعليمية، وقد يتمثل أيضاً في عدم امتلاك المدير للمهارات الكافية لتأديته بعض الواجبات المطلوبة منه أو انشغال المدير بأمور أخرى لا علاقة لها بطبيعة عمله أثناء الدوام الرسمي (أبو حمدة والسعود، 2012؛ السعود والخطاطبة، 2020).

٢- عدم التزام المدير بالوقت المحدد للدوام، وهذا يشمل الأطراف التعليمية جميعها، حيث ينعكس ضعف التزام الإدارة بالوقت المحدد للدوام على كل من المعلمين والطلبة (Yousef, 2019)، كما تتمثل في وعدم التزام المدير بتطبيق التشريعات الإدارية وخصوصاً في حال وجود مخالفات

## \* الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين

### \* مفهوم الاغتراب الوظيفي

يُعتبر الاغتراب الوظيفي (Job Alienation) كأحد الجوانب الشعورية السلبية لدى الموظف، حيث يفقد الشعور بالانتماء الوظيفي لمؤسسته ولوظيفته لأسباب تعود في غالبيتها إلى البيروقراطية وافتقاد التفاعل الاجتماعي في بيئة العمل، والشعور بعدم الرضا (صبر، 2013)، واعتبره هيجل (Hayjal) (1770-1831) أنه انفصال الإنسان عن ذاته وأفعاله وعن الآخرين حيث تصبح كل الأشياء غريبة عنه، بينما يقصد به أبو الهيجاء (2013) بأنه عدم امتلاك الإنسان لذاته نتيجة استلابها على نحو يؤدي إلى السقوط في العبودية. وبينّ حلس (2016) أن الاغتراب الوظيفي هو شعور الفرد بالمشقة وعدم الارتياح والذي ينعكس في ابتعاده أو نفوره الذاتي عن المشاركة الاجتماعية والثقافية وعدم المساهمة وإدراك بأنه غير مرحب به من قبل الآخرين، بينما عرّفته محاميد (2016) بأنه شعور المعلم بالغرابة في المدرسة التي يعمل بها، بسبب سوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من المدرسة ونمط الإشراف الذي تتبعه، وبين زملاء العمل والطلبة وأولياء الأمور، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه للمدرسة، فينعكس شعوره هذا سلباً على تركيزه وقدراته والتزامه الوظيفي.

ويرى الأحمدى والشاماني (2021) أن الاغتراب الوظيفي يدل على عدم قدرة المعلم التكيف مع البيئة المحيطة، والسيطرة على مجريات العمل، وكذلك عدم القدرة على الاتصال والتفاعل بشكل طبيعي مع الطلبة والعاملين معه في

المدرسة، حيث يرى أن هذه البيئة غير مناسبة له، ويعتبر البعض أن الاغتراب الوظيفي مؤشراً للميل نحو تقليل الدافع بين الموظفين للعمل، وحالة اللامبالاة وقلة الحماس للعمل (Ünsal & Usta, 2021)، كما يُشير الاغتراب الوظيفي إلى وجود حالة نفسية لدى المعلمين تتطور نسبياً بشكل سلبي مؤديةً إلى فقدان علاقته مع الآخرين بشكل عام (Beri & Cour, 2022).

وذكر بويكوزكان (Büyükožkan, )

(2022) أن الاغتراب الوظيفي هو افتقار الموظف إلى السيطرة على اندماجه مع المجتمع الوظيفي، واتجاهه نحو الاستقلالية في انتاجيته، والتشكيك في معنى عمله بمرور الوقت، مما يؤدي إلى انسحابه تدريجياً أو دفعة واحدة من أي عمل تشاركي ضمن بيئة العمل، كما أشار كل من نعمه ومطلبك (2022) إلى أن الاغتراب الوظيفي هو حالة يعيش فيها الفرد بشكل منفصل عن أهله والمجتمع بأكمله وعن العمل والأشياء المحيطة به.

ويظهر شعور الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين من خلال ضعف العلاقة بينهم والاحساس بأن وظيفتهم ليست ذات معنى، وغير ملبية لطموحاتهم في جميع جوانب حياتهم الأخرى، مما يدفعهم إلى عدم التواصل مع الآخرين وعدم المشاركة باتخاذ القرارات في المؤسسة (Cetinkanat et al., 2016).

### \* أسباب الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين

١- ثقافة العمل في المدرسة ومدى تشجيعها على العمل الجماعي، حيث كلما عززت إدارة المدرسة من مفهوم العمل

## \*مجالات الشعور بالاغتراب الوظيفي

١- الشعور بالعجز (Powerlessness)، وهو جوهر الإحساس بالاغتراب الوظيفي، ومن خلاله يشعر الفرد بفقدان التحكم في جميع الأحداث المحيطة والمصاحبة لعمله، ويرى نفسه مجرد أداة تستخدم لمواكبة الأحداث، ولا يمتلك الاستقلالية في اتخاذ القرارات أو تحمل المسؤولية تجاه ما يقوم به من مهام وظيفية (فارس، 2022). ويتمثل شعور المعلم بالعجز كأحد جوانب الاغتراب الوظيفي الاحباط نتيجة تجاهل إنجازاته من قبل المسؤولين، وقد ينتج عن ذلك وجود رغبة داخلية في نفسه بالاستقالة من عمله، والاحجام عن المشاركة في صنع القرارات، أو تفهم مشكلات الطلبة والتعامل معهم، ويؤدي هذا بمجمله إلى انخفاض مستوى أداء المعلم (الشرفات، 2019؛ الأحمدى والشاماني، 2021؛ القيمري، 2022؛ Beri & Cour, 2022).

٢- الشعور بالعزلة الاجتماعية (Isolation)، وهي شعور المعلم بعدم الانتماء إلى مجتمع العمل، مما يؤدي لوجود مسافات وفواصل كبيرة بينه وبين الآخرين، وهو شعور يتمثل بالوحدة وضعف العلاقات الاجتماعية وعدم فعاليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة (فارس، 2022). ويتمثل بشعور المعلم في عدم الراحة بالعمل بشكل جماعي والانزواء في أداء مهامه، بالإضافة إلى البقاء صامتاً في الاجتماعات واللقاءات الوظيفية أو الغير وظيفية، وعدم الاهتمام بالمشاكل التي تواجه غيره من المعلمين، ومحدودية علاقاته مع زملاءه، ووجود رغبة كبيرة لديه في عدم القدوم إلى العمل (الشرفات، 2019؛ الأحمدى

التشاركي والتعاوني بين المعلمين، كلما كانوا أقل عرضة للاغتراب الوظيفي داخل المدرس (Dhillon, 2020) (Beri & Cour, 2022).

٢- وجود ظاهرة المحسوبة، وخاصة في تقديم الحوافز والمكافآت وفي تقييم الإدارة والمشرفين التربويين وراقبتهم على المعلمين، مما يسهم في تعزيز عدم الشعور بالشمولية والانتماء لديهم (Dagli & Akyol, 2021).

٣- يعتبر بعض المعلمين عملية التدريس مصدراً للكسب والعيش، بعيداً عن التركيز على جوهرها وأهميتها المجتمعية (Wang, 2013).

٤- احتمالية وجود أثر للخبرة التدريسية على مدى توافر مؤشرات الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين، حيث أنه كلما زادت الخبرة التدريسية، كلما كان المعلم أكثر عرضة للاغتراب (Tsang, Ünsal & Usta, 2021) (2018).

٥- تأثير جنس المعلم على مدى شعور بالاغتراب الوظيفي، وذلك حسب دراسة بيرى وكور (Beri & Cour, 2022) حيث تشعر المعلمات بالاغتراب الوظيفي أكثر من المعلمين.

٦- إن السلوك العدائي الموجه نحو المعلم من قبل المسؤولين أو الموظفين أو الطلبة، أو المجتمع قد يؤدي إلى شعوره بالاغتراب الوظيفي وذلك حسب دراسة بويكوزكان (Büyükoçkan, 2022).

والشاماني، 2021؛ القيمري، 2022؛ Beri & Cour, 2022).

### ٣- الشعور باللا معنى (Meanunglessness)،

حيث يرى المعلم حياته الوظيفية روتينية ومملة ولا جدوى منها، وليس لها أي أهداف، كما يتمثل في شعور المعلم بفقدان معاني الحياة الوظيفية مما يجعله يفقد مسوغات الاستمرار بالعمل نتيجة للإحباط (فارس، 2022). ويتمثل شعوراً لدى الفرد يوحي بأن الحياة التي يعيشها بكل الوقائع والأحداث قد فقدت دلالتها ومعناها ومعقوليتها، وأنها حياة لا جدوى منها (جلس، 2016)، ويتولد هذا الشعور لدى الفرد عندما يجد أنه لا يوجد له دور في المؤسسة التي يعمل فيها ولا يرتبط بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (عرفة وآخرون، 2021). ويتمثل شعور المعلم باللامعنى في تدني دخله المادي، وأن عمل التدريس لا يلي طموحاته، وأن دور المعلم محدود فقط في توجيه الطلبة، وبأن معنى النجاح والفشل متساويين في العمل (الشرفات، 2019؛ الأحمدى والشاماني، 2021؛ القيمري، 2022؛ Beri & Cour, 2022).

### ٤- الشعور باللا معيارية (Normlessness)، ويشير

إلى أن الحاجات الإنسانية هي حاجات في غالبها اجتماعية أكثر من كونها بيولوجية، ولكي يشعر الانسان بالسعادة عليه الحد من هذه الحاجات من خلال المعايير الاجتماعية والتي من أبرزها الأخلاق، ونتيجة لعدم قدرة المعايير الاجتماعية على ضبط الرغبات (حالة الأنوميا) يجد الفرد نفسه غير قادر على التأقلم ونتيجة لذلك يصبح معترباً (عرفة وآخرون، 2021). ويشعر المعلم بأن الوساطة والمحسوبية هي المعيار

الأقوى في عمليات التقييم والرقابة والترقية، وبعض قرارات الإدارة لا تستند إلى المهنية، وأن الالتزام بأنظمة المدرسة لا ضرورة له (الشرفات، 2019؛ الأحمدى والشاماني، 2021؛ القيمري، 2022؛ Beri & Cour, 2022).

### ٥- الشعور بالاغتراب عن الذات (Self- Alienation)

ويتكون عند عدم القدرة على إيجاد الأنشطة التي يحس من خلالها المعلم بالتقبل الذاتي، والمكافئة ذاتياً في عمله، وهذا يجعله يشعر بعدم الرضا عن نشاطاته (فارس، 2022). وتمثل في انقطاع الروابط بين الفرد وبين مجتمعه (عرفة وآخرون، 2021)، حيث تسير حياة الفرد بلا هدف ويحيا كونه مستجيباً لما تقدم له الحياة دون تحقيق ما يريد من أهداف (المغربي، 2015). وأن هناك فجوة كبيرة بين ما يتمناه وبين الواقع الفعلي، وأن هناك صعوبة في إيجاد الأنشطة التي تلي رغباته، وتشعره بالرضا عن نفسه، والشعور بالفراغ النفسي، وعدم القدرة على التوافق مع متغيرات العصر الحديث (الشرفات، 2019؛ الأحمدى والشاماني، 2021؛ القيمري، 2022؛ Beri & Cour, 2022).

### \* الدراسات السابقة

#### ١- دراسات تناولت التراخي التنظيمي

درس عثمان (2017) مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية في مدارس من وجهة نظر المعلمين، وأشارت النتائج إلى أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين

الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي والدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية، حيث تكونت عينة البحث من (327) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية، واستخدمت استبانتان لجمع بيانات البحث، الأولى لقياس مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والثانية لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

وأشرت دراسة الكريمين والعمرات (Al-Kremeen & Al-Amarat, 2019) إلى العلاقة بين التراخي التنظيمي وأساليب القيادة بين مدراء المدارس الثانوية في مديرية تربية الطفيلة من وجهة نظر المعلمين، حيث أظهرت نتائج البحث أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في تربية الطفيلة جاء متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، وسنوات الخبرة لصالح من خبرتهم (10) سنوات فأكثر، كما بينت البحث وجود علاقة ارتباطية بين مستويات التراخي التنظيمي وانماط القيادة السائدة، وجمع البيانات طورت استبانة مكونة من (70) فقرة بالترتيب بعد التحقق من صحتها وموثوقيتها، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة البحث من (158) معلماً ومعلمة.

وقام يوسف (Yousef, 2019) بدراسة واقع التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنيا في مصر،

ورصد العلاقة بين التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية ورضا المعلمين الوظيفي، حيث بينت نتائج البحث أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين كان متواضعاً من ناحية القوانين واللوائح، المهام الإدارية والفنية، العلاقة بالزملاء، والعلاقة بالطلبة، وجاء مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية مرتفعاً، كما أشارت البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التراخي التنظيمي والرضا الوظيفي، هذا واستخدمت البحث المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (531) معلماً في المدارس الابتدائية بمراكز محافظة المنيا.

ودرس التلاحمة وآخرون (2020) مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، حيث أظهرت نتائج البحث أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، وعدم وجود لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، بينما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لمستوى التراخي التنظيمي لمتغير التخصص وكانت الفروق واضحة لصالح تخصص العلوم الطبيعية، وتم إعداد استبانة مكونة من (40) فقرة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من جميع المعلمين والبالغ عددهم (8660) معلماً ومعلمة، وقد طبقت البحث على عينة مكونة من (475) معلماً ومعلمة.

مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس كان بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التراخي التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والجنسية وسنوات الخدمة، وكذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائياً بين مجالات التراخي التنظيمي والعوامل المؤثرة في مستوى الإحباط الوظيفي بشكل عام، ولقد اتبعت البحث المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الاستبانة، وطبقت على عينة عشوائية عددها (1169) معلماً.

## ٢- دراسات تناولت الاغتراب الوظيفي

درس ديقكي وافيربك ( Degki &

Averbek, 2017) العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية، حيث أظهرت النتائج أن العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ذات مستوى متوسط وسلي، وكلما ازداد سلوك الاغتراب الوظيفي قلت سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولقد تكون مجتمع البحث من (700) معلم من (90) مدرسة ابتدائية في منطقة ماردين التركية في العام الدراسي (2016/2015)، وتألقت عينة البحث من (346) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من (40) مدرسة ابتدائية.

هدفت دراسة الشرفات (2019) التعرف إلى

مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المرقع وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، والتعرف إلى أثر متغيرات الجنس، حيث أظهرت النتائج أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس كان بمستوى منخفض، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الاغتراب الوظيفي في

وبينت دراسة السعود والخطاطبة (2020) عن مدى شيوع سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين، حيث أشارت النتائج إلى شيوع سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بدرجة متوسطة، وإلى شيوع سلوك التراخي التنظيمي لدى المعلمين بدرجة متوسطة، ووجود علاقة إيجابية بين سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس، وسلوك التراخي التنظيمي لدى المعلمين، وتكونت عينة البحث من (90) مديراً، و(320) معلماً.

وأجرى الجرايدة والرتاسي ( Aljaraidih &

Al-Reasi, 2020) دراسة تهدف إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان وعلاقتها بالترهل التنظيمي، حيث وجدت البحث أن درجة ممارسة المديرين للرقابة الإدارية في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان مرتفعة، كما وجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والتأهيل الأكاديمي في قياس درجة ممارسة الرقابة الإدارية ذات الارتباط العكسي المنخفض، ولتحقيق أهداف هذه البحث تم استخدام المنهج الوصفي وتم إعداد استبيان مكون من (54) فقرة وتم تطبيقها على عينة قوامها (420) مديراً ومديرة ومعلمات وماجستير. وأشارت دراسة العازمي (2022) إلى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بالإحباط الوظيفي، حيث بينت النتائج أن

استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، كما أشارت البحث الى وجود علاقة ارتباط سالبه دالة إحصائيا بين مستوى التميز التنظيمي ومجالاته وبين الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، ولقد تكونت أفراد البحث من (600) معلما ومعلمة واستخدمت استبانة تم تطبيقها في الفصل الدراسي الثاني (2018-2019)، تكونت من (54) فقرة، واستخدم المنهج الإحصائي.

وقام الأحمدي والشاماني (2021) بدراسة واقع الاغتراب الوظيفي لدى معلمات التعليم العام بالمدينة المنورة، مستخدمين المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة البحث من (505) معلمة، وأعدت لغاية جمع البيانات استبانة تكونت من خمسة محاور: فقدان المعايير، وفقدان الثقة، والعزلة الاجتماعية، وفقدان السيطرة والشعور بالعجز، واغتراب الذات، وبينت النتائج أن انتشار الاغتراب الوظيفي بين معلمات التعليم العام بالمدينة المنورة جاء بدرجة متوسطة، كان أعلى مظاهره فقدان القيم وفقدان الثقة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة وبين مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى المعلمات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل العلمي، والتخصص (لصالح معلمات التخصصات الأدبية) وبين مظاهر الاغتراب الوظيفي.

وبحث أونسال وأوستا (Ünsal & Usta, )

(2021) في العلاقة بين سلوك القيادة لمدير المدرسة والاعتراب الوظيفي لدى المعلمين، من وجهة نظر المعلمين،

حيث طبقت البحث على (484) معلماً يعملون في جميع المدارس الابتدائية والثانوية في مقاطعة سانليورفا في تركيا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان، وأشارت النتائج أن تصورات المعلمين حول أسلوب قيادة المدير جاء مرتفعاً، ومستوى اغترابهم الوظيفي جاء منخفضاً، ولقد اختلفت تصورات المعلمين من حيث موقع المدرسة ونوعها، وطريقة تعيين مديريهم، وحالتهم الاجتماعية، إلا أن تصوراتهم لم تختلف باختلاف الجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة.

ودرس عرفة وآخرون (2021) مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال العام الدراسي 2018-2019 والبالغ عددهم (8663) معلماً ومعلمة، في حين تكونت عينة البحث من (717) معلماً ومعلمة بطريقة عشوائية طبقية، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة دراسة وتكونت من (41) فقرة، وقد بينت نتائج البحث أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة منخفضة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغيرات: الجنس (لصالح الذكور)، المديرية (لصالح مديرية جنوب الخليل)، سنوات الخبرة (لصالح سنوات الخبرة من 5-10 سنوات)، وعدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

وأجرى اناندي وبكوزكان (İnandi, Y., & )

(Buyukozkan, 2022) دراسة هدفت إلى فحص

العلاقة بين سلوك المدرء الهجومى والاعتراب والارهاق الوظيفى الذى يعانى منه المعلمون فى المدارس الابتدائية فى المناطق المركزية فى مرسين جنوب تركيا، وبعد تحليل البيانات توصلت البحث إلى أن هناك علاقة إيجابية بين سلوك المهاجمة التى يمر بها المعلمين واغترابهم، ويتنبأ سلوك المهاجمة بشكل كبير بجميع أبعاد الاعتراب، والارهاق، حيث تكونت عينة البحث من مجموعة من (455) مدرساً تم اختيارهم عشوائياً، كما حاولت دراسة بيرى وكور (Berri & Cour, 2022) التعرف على مدى تأثير جنس المعلم على وجود الاعتراب الوظيفى لديه فى منطقة البنجاب فى الهند، وخلصت البحث إلى وجود فرق كبير فيما يتعلق بالجنس فى الاعتراب الوظيفى، وكان مستوى الاعتراب مرتفعاً مقارنة مع الذكور، حيث استخدمت الاستبانة بهدف قياس الاعتراب الوظيفى، وتكونت عينة البحث من (500) مدرس من مدرسى الثانوية فى البنجاب.

كما أشارت دراسة القيمري (2022) إلى العلاقة بين التعسّف الإدارى لدى المديرين والاعتراب الوظيفى لدى المعلمين البدلاء فى المدارس الحكومية فى محافظة الخليل بفلسطين، ومستوى كل منهما لدى المعلمين البدلاء، حيث استخدمت البحث المنهج الوصفى التحليلى، وجمع البيانات طُورت أداتين للدراسة هما: الأولى لقياس الاعتراب الوظيفى وأما الأداة الثانية لقياس التعسّف الإدارى، وتكونت عينة البحث من (76) معلماً ومعلمةً بديلة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، هذا وبينت النتائج أن درجة الاعتراب الوظيفى لدى المعلمين البدلاء من وجهة نظر المعلمين البدلاء

جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة طردية بين التعسّف الإدارى والاعتراب الوظيفى لدى المعلمين البدلاء.

وجاءت دراسة نعمه ومطلبك (2022) للتعرف على الشعور بالاعتراب الوظيفى وعلاقته بالضغط المهنية لدة معلمي المرحلة الإعدادية فى الديوانية فى العراق، حيث استخدمت البحث المنهج الوصفى التحليلى والاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة البحث من (400) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأشارت النتائج انه لا يوجد لدى المعلمين أي شعور بالنفور من الوظيفة، أو الضغوط المهنية.

وتتميز البحث الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة، بإفرادها فى دراسة مستوى التراخي التنظيمى لدى مديري المدارس فى تربية البادية الشمالية الغربية وعلاقته بالاعتراب الوظيفى لدى المعلمين، وتستفيد البحث الحالية من هذه الدراسات فى بناء فرضيات وأتمودج وأداة البحث، وتعزيزها للأدب النظرى والمحتوى المعرفى الذى يدور حول التراخي التنظيمى لدى مديري المدارس وعلاقته بالاعتراب الوظيفى لدى المعلمين.

#### \* إجراءات البحث الحالية

يتضمن هذا الجزء من البحث وصفا شاملا لكل ما قام به الباحث من الإجراءات الميدانية وغيرها فى هذه البحث، وفيما يلي عرضا لذلك:-

١- المنهج: المنهج الوصفى المسحي الارتباطى باستخدام أداة الاستبانة.

٢- مجتمع البحث: معلمي المدارس العاملين في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية، والبالغ عددهم (3804) معلماً ومعلمة.

٣- عينة البحث: تكونت من (320) معلماً ومعلمة من مجموع أفراد مجتمع البحث من المعلمين العاملين في المدارس التابعة لمديرية تربية البادية الشمالية الغربية خلال العام الدراسي (2022/2021)، وتم توزيع أداة البحث على أفراد العينة من خلال رابط الكتروني باستخدام نماذج ( Google Form)، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة البحث.

النسبة المئوية (%)	العدد	الفئات	
45.9	147	ذكر	الجنس
54.1	173	أنثى	
32.8	105	اقل من 10 سنوات	عدد سنوات الخبرة
67.2	215	10 سنوات فأكثر	
65.9	211	بكالوريوس فأدنى	المؤهل العلمي
34.1	109	دراسات عليا	
100.0	320	المجموع	

الجدول (1): العدد والنسب المئوية حسب متغيرات البحث

٤- أدوات البحث: قام الباحث بتطوير أداة البحث (الاستبانة) وذلك لتحقيق أهداف هذه البحث، أولاً: تم تطوير أداة البحث (الجزء المتعلق بالتراخي التنظيمي لدى مديري المدارس) بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة، حيث تشكّل هذا الجزء بصورته الأولية من خمس مجالات هي: القوانين والأنظمة، المهمات الإدارية والفنية، الدور الرقابي والتقييمي في المدرسة، المعلمين، الطلبة. ثانياً: تم تطوير أداة البحث (المتعلقة بالاغتراب الوظيفي لدى المعلمين) بالاعتماد الأدب النظري والدراسات السابقة، حيث تشكّل هذا الجزء بصورته الأولية من خمس مجالات هي: الشعور بالعجز، العزلة، اللا معنى، اللا معيارية، الاغتراب عن الذات.

٥- صدق أداة البحث: للتحقق من صدق أداة البحث، والتأكد من قدرتها على المساعدة في تحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها، تم عرضها على (10) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المختصين في الجامعات الأردنية، وطلب منهم تحديد درجة ملائمة فقرات الأداة وشموليتها لقياس المجال الذي وردت فيه، ودرجة وضوح فقراتها وسلامتها اللغوية والنحوية، حيث أبدى المحكمين بعض التعديلات وتم إجراء جميع التعديلات التي كانت نسبة الاتفاق عليها (20%) فما فوق.

٦- المعيار الإحصائي: تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات البحث، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، موافق بدرجة قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج: (من 1.00 - 2.33 قليلة) (من 2.34 - 3.67 متوسطة) (من 3.68 - 5.00 كبيرة)

#### \* نتائج البحث

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية، والجدول (2) يوضح ذلك.

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة	2.57	1.13	متوسط
2	4	علاقة مدير المدرسة مع المعلمين	2.57	1.20	متوسط
3	5	علاقة مدير المدرسة مع الطلبة	2.51	1.16	متوسط
4	3	الدور الرقابي والتقييمي لمدير المدرسة	2.50	1.19	متوسط
5	1	التزام مدير المدرسة بالقوانين والأنظمة	2.47	1.16	متوسط
		التراخي التنظيمي ككل	2.52	1.06	متوسط

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

من الجدول (8): نرى أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية كان متوسطاً، وبتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (1.06)، حيث جاء مجال المهام الإدارية والفنية بالمرتبة الأولى بمستوى متوسط، وبتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (1.13)، وجاء مجال علاقة مدير المدرسة مع المعلمين بالمرتبة الثانية بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (1.20)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال علاقة مدير المدرسة مع الطلبة بمستوى متوسط وبتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (1.16)، وجاء بالمرتبة الرابعة مجال الدور الرقابي والتقييمي لمدير المدرسة بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (1.19)، وجاء في المرتبة الخامسة مجال التزام مدير المدرسة بالقوانين والأنظمة بمستوى متوسط وبتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (1.16).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسط إجابات أفراد عينة البحث على التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية تعزى لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والجدول (3) يوضح ذلك.

التراخي التنظيمي ككل	علاقة مدير المدرسة مع الطلبة	علاقة مدير المدرسة مع المعلمين	الدور الرقابي والتقييمي لمدير المدرسة	المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة	التزام مدير المدرسة بالقوانين والأنظمة				
2.25	2.26	2.32	2.22	2.24	2.22	س	ذكر	الجنس	
.95	1.09	1.12	1.07	1.02	1.05	ع			
2.75	2.73	2.78	2.74	2.84	2.68	س	أنثى		
1.10	1.17	1.23	1.24	1.14	1.20	ع			
2.48	2.54	2.50	2.54	2.48	2.33	س	اقل من 10 سنوات	الخبرة	
1.14	1.29	1.26	1.25	1.15	1.18	ع			
2.54	2.50	2.60	2.48	2.61	2.53	س	10 سنوات		
1.03	1.09	1.18	1.16	1.12	1.14	ع	فاكثر		
2.53	2.50	2.61	2.54	2.57	2.42	س	بكالوريوس	المؤهل	
1.12	1.20	1.26	1.24	1.16	1.22	ع	فأدى		
2.51	2.53	2.49	2.42	2.55	2.57	س	دراسات عليا		
.94	1.08	1.09	1.09	1.05	1.02	ع			

س = المتوسط الحسابي

ع = الانحراف المعياري

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة يبين الجدول (3) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التراخي التنظيمي بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد

سنوات الخبرة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات وحصلنا على النتائج الآتية:-

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات والدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الإناث.

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية.

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات والدرجة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث: ما مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية، والجدول (4) يوضح ذلك.

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المسوى
1	3	شعور المعلم باللامعنى	2.95	1.09	متوسط
2	1	الشعور بالعجز	2.64	1.00	متوسط
3	5	الشعور بالاغتراب عن الذات	2.54	1.08	متوسط
4	4	الشعور باللامعيارية	2.48	.97	متوسط
5	2	الشعور بالعزلة الاجتماعية	2.43	1.06	متوسط
		الاغتراب الوظيفي ككل	2.59	.91	متوسط

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

من الجدول (4): نجد أن مجال شعور المعلم باللامعنى في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.95)، بينما جاء مجال الشعور بالعزلة الاجتماعية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.43)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية ككل (2.59).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسط إجابات أفراد عينة البحث على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية تعزى لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والجدول (5) يوضح ذلك.

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات والدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى التراخي والتنظيمي لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية والاعتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مستوى التراخي والتنظيمي لدى مديري المدارس والاعتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس ، والجدول (6) يوضح ذلك.

الاعتراب الوظيفي ككل	الشعور بالاعتراب عن الذات	الشعور باللامعيارية	شعور المعلم باللامعيارية	الشعور بالعزلة الاجتماعية	الشعور بالعجز	س	ع	الجنس
2.40	2.34	2.30	2.77	2.30	2.38	س	ع	ذكر
.86	1.08	.94	1.10	.98	.91	ع	س	أنثى
2.75	2.71	2.63	3.07	2.55	2.85	س	ع	أقل من 10 سنوات
.92	1.05	.98	1.05	1.11	1.04	ع	س	10 سنوات فأكثر
2.61	2.59	2.51	2.93	2.48	2.61	س	ع	بكالوريوس فأدى
1.04	1.14	1.10	1.22	1.20	1.07	ع	س	دراسات عليا
2.58	2.52	2.47	2.93	2.41	2.65	س	ع	
.84	1.05	.91	1.01	.99	.97	ع	س	
2.59	2.52	2.46	3.00	2.45	2.60	س	ع	
.90	1.14	1.03	1.05	1.10	1.03	ع	س	
2.60	2.59	2.52	2.80	2.41	2.71	س	ع	
.83	1.02	.91	1.10	.94	.97	ع	س	

س = المتوسط الحسابي

ع = الانحراف المعياري

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاعتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة من الجدول (5): نجد تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاعتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. وليبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات، وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل، وحصلنا على النتائج الآتية:-

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات والدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الإناث.

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح.

الاعتراض الوظيفي ككل	الشعور بالاعتراض عن الذات	الشعور باللامعيارية	شعور المعلم باللامعيارية	الشعور بالعزلة الاجتماعية	الشعور بالحر		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	معامل الارتباط ر	التزام مدير المدرسة بالقوانين والأنظمة
320	320	320	320	320	320	الدلالة الإحصائية العدد	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	معامل الارتباط ر	المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة
320	320	320	320	320	320	الدلالة الإحصائية العدد	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	معامل الارتباط ر	الدور الرقابي والتقييمي لمدير المدرسة
320	320	320	320	320	320	الدلالة الإحصائية العدد	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	معامل الارتباط ر	علاقة مدير المدرسة مع المعلمين
320	320	320	320	320	320	الدلالة الإحصائية العدد	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	معامل الارتباط ر	علاقة مدير المدرسة مع الطلبة
320	320	320	320	320	320	الدلالة الإحصائية العدد	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	معامل الارتباط ر	التراخي التنظيمي ككل
320	320	320	320	320	320	الدلالة الإحصائية العدد	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

جدول (6): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى التراخي والتنظيمي لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية والاعتراض الوظيفي لدى معلمي المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية

من الجدول (6): نلاحظ وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين مستوى التراخي والتنظيمي لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية والاعتراض الوظيفي لدى معلمي المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية.

\* النتائج والتوصيات

مما سبق لخص الباحث أهم نتائج هذا البحث في

النقاط التالية:-

١- إن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية البادية الشمالية الغربية جاء متوسطاً من وجهة

نظر المعلمين، وقد حصل مجالي التراخي التنظيمي في المهمات الإدارية والفنية لمدير المدرسة، وعلاقة مدير المدرسة مع المعلمين على أعلى متوسط حسابي وبدرجة متوسطة، يليه علاقة مدير المدرسة مع الطلبة، ثم الدور الرقابي والتقييمي لمدير المدرسة، وأخيراً جاء التزام مدير المدرسة بالقوانين والأنظمة. ٢- إن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر جنس المعلم على استجابات المعلمين بشكل عام، ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، فهذا يدل أن الأثر مرتفعاً لدى الإناث مقارنة مع الذكور، وهي دلالة على أن المعلمات أكثر حرصاً وإدراكاً لأهمية دور مدير المدرسة في تحسين العملية الوظيفية والتعليمية داخل المدرسة.

٣- تدل استجابات المعلمين على فقرات الاعتراض الوظيفي على أن المعلمين يشعرون بالاعتراض الوظيفي بمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلم الأردني في مناطق البادية الشمالية الغربية اجتماعي بطبعه، إلا أن هناك بعض العوامل الوظيفية والمهنية قد تؤثر سلباً على شعور المعلم تجاه وظيفته، والتي قد تشكل لديه اغتراباً في بعض المجالات المحددة.

٤- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية والاعتراض الوظيفي لدى معلمي نفس المدارس، أي كلما زاد التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس، زاد معه الاعتراض الوظيفي لدى المعلمين، والعكس صحيح.

في ضوء النتائج التي توصل لها البحث يوصي

الباحث بما يلي:-

- ١- التحسين من التزام مديري المدارس بالقوانين والأنظمة وتطبيق التشريعات والتعليمات المدرسية دون محاباة أو واسطة أو محسوبة.
- ٢- ترسيخ الوصف الوظيفي لمديري المدارس، ليكونوا أكثر قدرة على التعامل مع المشكلات الوظيفية التي تواجههم أثناء العمل.
- ٣- تقوية المهارات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس، وتحسين قدرتهم على تزويد مدارسهم بالاحتياجات والمتطلبات اللازمة للعلمية التعليمية والتربوية.
- ٤- زيادة نسبة الاهتمام بالمعلم من الجوانب الفنية والمادية والمعرفية، لتجنب وقوعه في الاغتراب الوظيفي والحفاظ على المستوى النفسي والاجتماعي لديه داخل المدرسة.

#### \* المراجع

#### أولاً- المراجع العربية

- أبو حمدة، عائشة والسعود، راتب. (2013). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين فيها. مجلة جامعة القدس المفتوحة، 1(1)، 393-432.

- الاحمدي، عائشة سيف؛ والشاماني، بدور لافي. (2021). واقع الاغتراب الوظيفي لدى معلمات التعليم العام بالمدينة المنورة. مجلة التربية: جامعة الأزهر، 2(190)، 516-552.

- أبو الهيجاء، شريهان أنور محمود. (2013). مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى المرشدين التربويين من

- وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.
- التلاحمة، تغريد محمد وسيمير، حنان موسى وأبو سمرة، محمود أحمد. (2020). مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. المحلة الدولية التربوية المتخصصة، 9(2)، 178-190.

- حلس، مازن. (2016). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، مصر.

- السالم، مؤيد سعيد. (2009). القوة التنظيمية، ط (1). الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.

- السعود، راتب سلامة؛ والخطاطبة، عبلة جاسر. (2020). سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 1(1)، 456-506.

- الشرفات، آمنة فهد ضيف الله. (2019). مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقته بالاغتراب الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت.

- صبر، رنا. (2013). أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء

محافظة الكرك. (رسالة ماجستير غير منشورة).  
جامعة مؤتة.

المغربي، سميحة. (2015). مستوى الاغتراب الوظيفي لدى  
الأكاديميات العاملات في الجامعات الأردنية.  
(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة،  
الكرك: الأردن.

ثانياً- المراجع الإنجليزية

Al-Kremeen, H. A., & Al-Amarat, M. S. (2019). Organizational Slack and Its Relation to Leadership Styles of School Principals at Secondary School in Tafilah Directorate of Education. *Journal of Education and Human Development*, 8(1), 133-145.

Beri, N., & Cour, S. (2022). Development and Validation of Alienation Scale for Secondary School Teachers to Find out Gender Differences in Alienation. *International Journal of Instruction*, 15(3), 357-376.  
<https://doi.org/10.29333/iji.2022.15320a>.

Bozkuş, K. (2018). The Level of Burnout Experienced by Teachers. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(1), 61-67

عينة من المرضى والمرضات في مستشفى اليرموك  
التعليمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،  
(37)، 243-264.

العازمي، مزنة سعد. (2022). التراخي التنظيمي لدى  
مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت وعلاقته  
بالإحباط الوظيفي لدى المعلمين. *المجلة الدولية  
للأبحاث التربوية*، 46(1)، 210-241.

عثمان، فاطمة علي حسين. (2017). التراخي التنظيمي  
لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة  
عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في  
مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير  
غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان:  
الأردن.

فارس، أمجد كاظم. (2022). الشعور بالاغتراب الوظيفي  
وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المحاضرين المجانيين  
في المدارس الثانوية. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*،  
19(73)، 487-515.

القيصري، ولاء عبد العزيز. (2022). العلاقة بين التعسف  
الإداري والاغتراب الوظيفي لدى المعلمين البدلاء  
في المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفلسطين.  
(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل،  
فلسطين.

محاميد، سماح. (2016). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالثقافة  
التنظيمية لدى معلمي لواء الأغوار الجنوبية في

- A Comparison between Dutch and Chinese Primary School Teachers and Students. *Journal of School Psychology*, 76, 89-106.
- Costa, V. D. O., Bresser, M., Costa, B. M. A. D., Machado, N. M., & Moura, M. D. A. (2022). Epidemiological Data on HIV-Infected Patients and the Importance of Education Regarding the Infection Rate. An Analytical Cross-Sectional Study. *Sao Paulo Medical Journal*, 140, 278-283.
- Dagli, A., & Akyol, Z. (2021). Favoritism Behaviors of School Administrators: Teachers' Perceptions of the Secondary Schools in Turkey. *Dinamika Ilmu*, 121-138.
- Büyüközkan, A. S. (2022). The Relationship between Mobbing, Alienation and Burnout among Teachers in Mersin, Turkey. *South African Journal of Education*, 42(1), 1-12.
- Cansoy, R. (2019). The Relationship between School Principals' Leadership Behaviors and Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review. *International Education Studies*, 12(1), 37-52.
- Cansoy, R., & Parlar, H. (2018). Examining the Relationship between School Principals' Instructional Leadership Behaviors, Teacher Self-Efficacy, and Collective Teacher Efficacy. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 550-567.
- Cetinkanat, A. C., & Kosterelioglu, M. A. (2016): Relationship between Quality of Work Life and Work Alienation: Research on Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 4(8):1778-1786.
- Chen, M., Zee, M., Koomen, H. M., & Roorda, D. L. (2019). Understanding Cross-Cultural Differences in Affective Teacher-Student Relationships: