



كلية الدراسات العليا  
برنامج الإدارة التعليمية

المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس  
مديرية التربية والتعليم / الخليل

The organizational climate and its relationship to occupational  
alienation from the point of view of teachers in the schools of the  
Directorate of Education / Hebron

إعداد

رزان فايز محمد عواودة

إشراف

الدكتور بلال خليل يونس مخامرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من كلية  
الدراسات العليا في جامعة الخليل

2022م - 1443 هـ

إجازة الرسالة

المناخ التنظيمي وعلاقته بالاعتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس  
مديرية التربية والتعليم / الخليل

**The organizational climate and its relationship to occupational  
alienation from the point of view of teachers in the schools of  
the Directorate of Education / Hebron**

إعداد

رزان فايز محمد عواودة

إشراف

الدكتور بلال خليل يونس مخامرة

نوقشت هذه الرسالة يوم ( الثلاثاء ) بتاريخ 19 / 6 / 2022م وأجيزت من أعضاء لجنة  
المناقشة التالية أسماؤهم:

1. د. بلال خليل يونس مخامرة/مشرفاً رئيسياً ..... التوقيع:
2. د. منال ماجد أبو منشار/ممتحناً داخلياً ..... التوقيع:
3. د. محمد عليان/ممتحناً خارجياً ..... التوقيع:

الخليل - فلسطين

2022م - 1443هـ

## آیة قرآنیة

”قد جاءكم من اللّٰم نور وكتاب مبين، يهدي به اللّٰم من اتبع رضوانه سبيل

السلوك، ويخرجهم من الظلمات إلى النور بإذنه، ويهديهم إلى صراط مستقيم“.

(المائدة: 15-16)

## الإهداء

إلى الحبيبة فلسطين..

إلى شهداء الوطن..

إلى الجرحى والأسرى..

إلى الجامعة العظيمة التي احتضنتني في مرحلتي البكالوريوس والماجستير، إلى جامعة الخليل..

إلى من قال الله تعالى فيهما (وَإخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا) والدي ووالدتي العزيزين أطل الله في عمرهما..

إلى أختي الغالية الدكتورة فاطمة...

إلى القلوب النقية، إلى أصحاب الهمم...

إلى الطواقم الطبية التي تعمل ليل نهار دون كللٍ أو ملل...

إلى من كانوا سندا وعونا...

إلى من كانوا غيتا في السنوات العجاف...

إلى من آمن بقدرتي على الوصول فوصلت...

إلى من راهن على فشلي فنجحت...

إلى قسم الجغرافيا التطبيقية، إلى أساتذتي الـذين غمروني بدعمهم المتواصل...

إلى كلية الدراسات العليا وأساتذتها في جامعة الخليل...

إليهم جميعا أهدي جهدي هذا..

## الباحثة

رزان فايز محمد عواودة.

## إقرار

أُقرّ أنا مُعدّة هذه الرّسالة بأنّها قدّمت إلى جامعة الخليل لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصّة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الدّراسة أو أي جزء منها، لم يُقدّم لنيل درجة علميّة أخرى لأيّ جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: رزان فايز محمد عواودة

رزان فايز محمد عواودة

التاريخ: 2022/7/24

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين...

بعد أن منَّ الله تعالى عليَّ بإكمال هذه الدِّراسة، يُسعدني أن أتقدم ببالغ الشُّكر وعظيم الامتنان إلى كَلِّية الدِّراسات العليا بجامعة الخليل التي فتحت ذراعيها لكل المتعطشين للعلم والمعرفة، وأخص بالذكر عميد كلية الدِّراسات العليا، وعميد كلية التَّربية، وأسانذتي في مرحلة الماجستير. ومزيداً من الشُّكر والامتنان للدكتور بلال مخامرة الذي تكرَّم بالإشراف على هذا العمل، ولم يبخل عليَّ بالمساعدة والتوجيه، فكان مُرشداً ومُشجعاً ومُسدياً للنصيحة، فكان لذلك أبلغ الأثر في إتمام هذا الجهد، كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الدكتور منال ماجد أبو منشار، والدكتور محمد عليان على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما قدماه من ملاحظات قيِّمة أسهمت في إثرائها، وإخراجها بهذه الحلة البهيجة، كما أتقدّم بالشُّكر والتقدير لمحكمي أدوات الدِّراسة.

ولا يفوتني أن أتقدّم بوافر شكري وعظيم امتناني لكل من ساهم ولو بجهدٍ ضئيل أو بث في العزيمة، والطَّموح على المواصلة والعطاء أو أضاء لي الدرب، فإلى هؤلاء جميعاً التَّحية والتقدير وأدعو الله أن يجزيهم خير الجزاء.

### الباحثة

رزان فايز محمد عواودة.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	إجازة الرسالة
ب	القرآن الكريم
ج	الإهداء
د	إقرار
هـ	شكر وتقدير
ن	ملخص الدراسة باللغة العربية
س	ملخص الدراسة بالإنجليزي
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	مقدمة
4	مشكلة
4	أسئلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

10	المبحث الأول: المناخ التنظيمي
11	أهداف المناخ التنظيمي
11	أهمية المناخ التنظيمي
12	عناصر المناخ التنظيمي
13	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
14	أنماط المناخ التنظيمي
15	المبحث الثاني: الاغتراب الوظيفي
15	العوامل المؤدية الى الاغتراب الوظيفي
16	أبعاد الاغتراب الوظيفي
17	سبل التغلب على الاغتراب الوظيفي
18	الدراسات السابقة
36	تعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات البحثية	
39	مقدمة
39	منهجية الدراسة
39	مجتمع الدراسة عينتها
40	عينة الدراسة



40	أدوات الدّراسة
41	مقياس المناخ التّنظيمي
44	الخصائص السيكومترية لخصائص المناخ التّنظيمي
44	صدق المقياس
44	الصدق الظاهري (Face validity)
44	صدق البناء (construct)
45	ثبات مقياس المناخ التّنظيمي
46	تصحيح مقاييس الدّراسة
47	تصميم الدّراسة ومتغيراتها
47	المتغيرات التّصنيفيّة
48	المتغير التّابع
48	إجراءات تنفيذ الدّراسة
49	المعالجات الاحصائيّة
<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدّراسة</b>	
51	مقدمة
51	عرض نتائج السّؤال الأول
61	عرض نتائج السّؤال الثّاني
66	عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

68	عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
69	عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
74	عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
75	عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
76	عرض النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
79	عرض النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
82	مناقشة نتائج السؤال الأول
83	مناقشة نتائج السؤال الثاني
84	مناقشة نتائج الفرضية الأولى
84	مناقشة نتائج الفرضية الثانية
85	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
86	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
87	مناقشة نتائج الفرضية الخامسة
87	مناقشة نتائج الفرضية السادسة
88	مناقشة نتائج الفرضية السابعة
89	التوصيات
<b>قائمة المراجع والمصادر</b>	

91	أولاً: المراجع العربية
96	ثانياً: المراجع الأجنبية
<b>الملاحق</b>	
99	ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولية
106	ملحق رقم (2) الاستبانة بصورتها النهائية
114	ملحق رقم (3) أسماء المحكمين
115	ملحق رقم (4) تسهيل مهمة
116	ملحق رقم (5) نموذج التدقيق اللغوي

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
40	الجدول (1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية).
42	جدول (2): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس المناخ التنظيمي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس.
43	جدول (3): يوضح قيم معاملات ثبات مقياس المناخ التنظيمي بطريقة كرونباخ ألفا.
45	جدول (4): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الاغتراب الوظيفي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس.
46	جدول (5): يوضح قيم معاملات ثبات مقياس الاغتراب الوظيفي بطريقة كرونباخ ألفا .
47	جدول (6): يوضح درجات احتساب مستوى كل من المناخ التنظيمي والاغتراب الوظيفي.
51	جدول (7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس المناخ التنظيمي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً.
52	جدول (8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.
54	جدول (9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الاتصال والتواصل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.
55	جدول (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات التنظيم والإدارة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.
56	جدول (11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات القوانين الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.
57	جدول (12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات التكنولوجيا مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.
58	جدول (13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات القرارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.
59	جدول (14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجتمع المحلي وأولياء الأمور مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

60	جدول (15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات ظروف العمل وأعبائه مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.
61	جدول (16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الحوافز والمكافآت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.
62	جدول (17): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الاغتراب الوظيفي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً .
63	جدول (18): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال ظروف العمل المحيطة بالمعلم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.
63	جدول (19): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقة بين المعلم و المدير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.
64	جدول (20): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقة بين المعلم وزملاءه المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.
65	جدول (21): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقة بين المعلم والطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.
67	الجدول (22): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل تعزى إلى متغير الجنس.
68	الجدول (23): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
70	جدول (24): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة .
71	جدول (25): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس المناخ التنظيمي لدى عينة من مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة .
73	جدول (26): يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجالي: (القوانين الإدارية، المجتمع المحلي وأولياء الأمور) من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة .
74	الجدول (27): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر

	المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل تعزى إلى متغير الجنس.
75	الجدول (28): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
76	جدول (29): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة
77	جدول (30): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الاغتراب الوظيفي لدى عينة من مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
78	جدول (31): يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال ظروف العمل المحيطة بالمعلم من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
79	جدول (32): يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسين المناخ التنظيمي و الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل (ن=200).

# المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس

## مديرية التربية والتعليم / الخليل

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطبيق (الاستبانة) كأداة للدراسة، والتي تكونت من استبانة مؤلفة من محورين (المناخ التنظيمي و الاغتراب الوظيفي)، حيث وزعت إلكترونياً على عينة الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في مدينة الخليل والبالغ عددهم (950) معلّم ومعلّمة، وتم أخذ عينة عشوائية بلغت (200) ، وبعد تعريف البيانات تم تحليلها من خلال برنامج الرزم الإحصائية SPSS ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل تعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p < 0.01$ )، بين المناخ التنظيمي والاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم/الخليل، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (-.819\*\*)، وجاءت العلاقة عكسية سالبة. وكان من أهم التوصيات تحسين الإدارات المدرسية من أسلوب تعاملها مع الهيئات التدريسية بحيث تكون العلاقة علاقة ودّ وتقدير واحترام متبادل، لا أن تكون العلاقة مبنية على الشك وعدم الثقة، وأوصت كذلك بتخفيض نصاب المعلم لا سيما معلّم المرحلة الأساسية الدنيا ليتسنى له إعطاء الطالب حقه من التركيز والاهتمام.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الاغتراب الوظيفي، مدارس مديرية التربية والتعليم/الخليل.

الباحثة: رزان عواودة.

## **Abstract**

This study aimed to identify the organizational climate and its relationship to occupational alienation from the point of view of teachers in the schools of the Directorate of Education / Hebron. ), distributed electronically to the study sample, and the researcher used the Descriptive analytical method , and the study community consisted of all teachers in the schools of the Education Directorate in the city of Hebron, who numbered (950) male and female teachers, and a random sample was taken of (200), and after defining the data and they were analyzed through the SPSS statistical package program, the study reached several results, the most important of which are: There are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha < .05$ ) between the average scores of the study sample members for the degree of organizational climate from the point of view of the organizational climate. The teachers in the schools of the Directorate of Education / Hebron are attributed to the variable of gender, educational qualification, and years of experience. There are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha < .05$ ) between the Occupational alienation from the point of view of teachers in the schools of the Directorate of Education / Hebron is attributed to the variable of gender, academic qualification and years of experience, The results also showed the existence of a statistically significant correlation at the significance level ( $p < .01$ ), between the organizational climate and job alienation from the point of view of teachers in the schools of the Directorate of Education / Hebron, where the value of the Pearson correlation coefficient was



(- 819\*\*), The relationship was inversely negative, and one of the most important recommendations was to improve school administrations in the way they deal with the teaching staff so that the relationship is a relationship of love, appreciation and mutual respect, not to be The relationship is based on suspicion and mistrust, and reducing the teacher's quorum, especially the teacher of the lower basic stage, so that he can give the student his due focus and attention.

Keywords: organizational climate, occupational alienation, schools of the Directorate of Education / Hebron.

Researcher: Razan Awawdeh.

## الفصل الأول

(الإطار العام للدراسة).

مقدمة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها.

فرضيات الدراسة.

أهداف الدراسة.

أهمية الدراسة.

حدود الدراسة.

مصطلحات الدراسة.

## مقدمة:

نظرا للتطور الهائل في المؤسسات التربوية، الناتج عن الانفتاح المعلوماتي، والتطور التكنولوجي، ومع ظهور العديد من الظواهر التي تؤثر سلبا على المدارس، وجدت الباحثة أنه يجب تناول ظاهرة الاغتراب الوظيفي التي تراها قد انتشرت في المدارس وعلى فترات مختلفة، مثل فترة الكورونا، وإضراب المعلمين وغيرها من الفترات التي استمرت آثارها السلبية على الطلبة وعلى المعلمين أنفسهم نتيجة شعورهم بالاغتراب الوظيفي، حيث لم تلق هذه الظاهرة الكثير من الاهتمام، ولم تُطرح وسائل ناجحة للتغلب على هذه الظاهرة، وإن طُرحت فإنها لم تكن ناجحة حسب وجهة نظر الباحثة، والسبب هو أنّ المعلمين حتى الوقت الحالي لا زالوا يعانون من الاغتراب الوظيفي، وبالتالي فإن الطلبة أيضا سيتأثرون من الاغتراب الحاصل للمعلمين.

لهذا فإن الإدارة المدرسية الناجحة، هي التي تهتم بالمعلم، وتقوم بتوفير الأجواء والظروف التي يعمل بها، وتهتم بمشاعره واتجاهاته نحو العمل، وذلك من خلال إيجاد مناخ صحي ملائم ومناسب يعمل المعلم من خلاله، في جو من الدفء والحماس، ما يدفعه نحو العمل والانتاج والابتعاد عن الأجواء السلبية التي يضطر المعلم فيها للوقوف موقف المتفرج؛ ولذلك فإن هناك بعض المدارس يشعر المعلمون فيها بالسعادة والرضا وبعضها الآخر يوّد الكراهية لدى المعلمين (حمودة، 2014).

ومع استمرارية عملية التطوير والتطور وتنميتها في علم الإدارة تؤكد الدراسات على أنّ العنصر البشري يبقى هو المحرك الأساسي لأداء جميع الوظائف حيث تتوقف كفاءة وفعالية أداء المنظمة على فعالية هذا العنصر وكفاءته، الأمر الذي يتطلب تنميته والحفاظ عليه وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين أهداف المنظمة التي يعمل بها، بحيث يتحقق الرضا والولاء بصفة دائمة لجهة العمل، إذ إنّ كفاءة العاملين وولائهم لمنظماتهم وتنامي الطاقات الإبداعية لديهم من العوامل الرئيسية لإنجاز أهداف المنظمات بشكل متكامل (الأوسي، 2012).

ويُعرف أحمد (2002) المناخ التنظيمي بأنه الشخصية التي تتميز بها المدرسة من حيث نوع من العلاقات السائدة داخلها، وطرق اتخاذ القرار فيها، حيث إنّ تلك الشخصية تتمثل في مجموعة من الخصائص التي تميز إحدى المدارس عن غيرها، والتي تؤثر في سلوك الأفراد، وتكون نتائج

عملية التفاعل بين المدير والعاملين معه في المدرسة جو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون في النظام التربوي متغيرا فاعلا في درجة نجاح أداء هذا النظام، وفي شعور المتفاعلين داخل النظام، إذ يتناسب نجاح النظام طردياً مع درجة صحة مناخ العمل الذي يسوده، فالمناخ التنظيمي بهذا المعنى يحدد درجة نجاح المنظمة بشكل كبير. وعلى الأغلب فإن المنظمة التي تعيش مناخاً ضعيفاً أو مشوشاً تكون عرضةً للفشل في الأمد الطويل، حتى وإن نجحت مرحلياً في أداء وظائفها الإدارية الأخرى (أحمد، 2008).

وأشارت القطاونة (2000) إلى أن أهمية دراسة المناخ التنظيمي تزداد في ظل التحديات العالمية الجديدة، والمنافسة الشديدة، والاتجاه نحو العولمة، والتغير التكنولوجي السريع، وكل هذه التحديات تفرض على المنظمات - إذا ما أرادت البقاء - مزيداً من الانفتاح والتجديد والإبداع والتطوير (أحمد، 2008).

وترى الباحثة أن المناخ التنظيمي لأية مؤسسة أو منظمة يسهم في نجاحها وتحقيق أهدافها، أو فشلها وبالتالي انهيارها وعدم وجودها بين المؤسسات الأخرى، وبناءً على ذلك؛ فإنه لا بد من الاهتمام بالمناخ التنظيمي للمدارس، وتوفير عناية كبيرة بالعوامل التي تشكل هذا المناخ؛ لأن نجاح مناخها التنظيمي يسهم في ديمومتها، وتحقيق أهدافها، وزيادة انتماء المعلمين لها، ورفع أدائهم فيها، مما يؤدي إلى حسن سير العملية التربوية، أما إذا حدث العكس، و كان المناخ التنظيمي في المدارس غير ملائم، فإن هذه المدارس تكون عرضةً للفشل وتكون المخرجات غير ملائمة ولا تلبى الغاية المرجوة منها.

ومن الظواهر الأخرى التي تؤثر في عمل المعلمين ظاهرة الاغتراب الوظيفي، التي تُعبر عن المشاعر السلبية التي يحملها المعلم نحو عمله، مما ينعكس سلباً على أدائه في العمل، وانتمائه له، وبالتالي ينعكس سلباً على أداء المدرسة بشكل عام.

والاغتراب الوظيفي في مفهومه البسيط يعني: شعور الموظف بالغرابة في موقع عمله، حيث يفقد الانتماء الوظيفي والتنظيمي، بسبب الانغماس في البيروقراطية، والشعور بعدم الرضا، وافتقاد الموظف للتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وقصور العلاقات الإنسانية؛ ولهذا أوصت الدراسات بضرورة الاهتمام بهذا الجانب من حياة العاملين، والعمل على تخفيف حدة الأنظمة

البيروقراطية والإجراءات الإدارية، وعدم التّعسف في استخدام السّلطة بين العاملين؛ لأنّ ذلك يسهم في حدوث مشكلات الاغتراب الوظيفي (عابد، 2018).

حيث يعدّ الاغتراب الوظيفي من جانب آخر أحد الظواهر التي تحدّ من تقدّم المعلّمين وتطورهم وتؤثر بشكل سلبي في أدائهم وبالتالي يؤثر في أداء المدرسة، فهو يعدّ من المفاهيم الهامة كونه يتعلق بالموارد البشري الذي يعدّ من الموارد التنظيمية الهامة، إذ يمثل ركيزة التطور والتّقدم في أيّة منظّمة، وإحساس المعلّمين بالاغتراب الوظيفي يتسبب في عجزهم عن التّحكم في الأحداث المحيطة بهم، والإحساس باللامعنى أو عدم وجود هدف محدد لهم، وكذلك الإحساس بالاختلاف بين الأهداف والوسائل المناسبة لتحقيقها، فضلا عن العزلة الاجتماعية والاغتراب عن الذات، وهذه جميعها من الظواهر التي تؤثّر بشكل سلبي في أداء المعلّمين و المدرسة (عابد، 2018).

مما تقدّم رأّت الباحثة أنّ هناك حاجة لإجراء دراسة تربيوية، تختص بالمناخ التنظيمي، وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلّمين، في مدارس مديرية التربية والتّعليم، وذلك لما لهذه الدّراسة من أهمية لمدراء المدارس و صنّاع القرار، وذلك للوصول إلى بيئة مدرسية مشجّعة، تسهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية، من أجل الحصول على مخرجات تعليمية تلبّي الطموحات المرجوة.

### مشكلة الدّراسة وأسئلتها:

لقد انبثقت مشكلة الدّراسة من مصدرين هامين أحدهما: موضوعي تمثّل في اطلاع الباحثة على الدّراسات التي أثارت فيها أهمية هذا الموضوع، ومن هذه الدّراسات دراسة (الدّوسري، 2011) الذي تناول موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامّة لحرس الحدود بمدينة الرياض، ودراسة (محمد، 2006) بعنوان تحليل علاقة المناخ التنظيمي بالاغتراب الوظيفي.

أما المصدر الثاني فكان ذاتيا، إذ إنّ اطلاع الباحثة على العديد من المدارس أشعرها بضرورة إجراء دراسة عن المناخ التنظيمي، وعلاقته بالاغتراب الوظيفي في هذه المدارس، وذلك لأنّ المناخ التنظيمي السليم قادر على توفير بيئة عمل جيدة، وهذا له انعكاسات واضحة على الأداء والتّطوير والاستغلال الأمثل لطاقات الأفراد، وهو قادر على توفير ثقة الأفراد بأنفسهم وتعزيز ترابطهم مع

بعضهم البعض، وقيامهم بواجباتهم ومسؤولياتهم تجاه هذه المدارس، وبالتالي خفض مستوى الاغتراب الوظيفي، والسبب الآخر لقيام الباحثة بهذه الدراسة يتمثل في أنها تعود بالنفع الكبير على المدارس، وبالتالي على المجتمع بأسرة كون المدرسة تمثل لبنة أساسية في نهوض المجتمع؛ لأنه من وجهة نظر الباحثة إذا صلحت المدارس صلح المجتمع بأكمله، وبناءً على ذلك ظهرت مشكلة الدراسة التي تمثلت في السؤال الرئيس الآتي:

ما هي درجة توافر المناخ التنظيمي، وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم/الخليل؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هي درجة توافر المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم/الخليل؟.
2. ما مستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم/الخليل؟.
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة المناخ التنظيمي، والاغتراب الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم/الخليل؟.

### فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة المناخ التنظيمي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم/الخليل تعزى لمتغير (الجنس).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة المناخ التنظيمي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم/الخليل تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة المناخ التنظيمي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم/الخليل تعزى لمتغير (الخبرة).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاغتراب الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم/الخليل تعزى لمتغير (الجنس).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاغتراب الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم/الخليل تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاغتراب الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم/الخليل تعزى لمتغير (الخبرة).
7. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة المناخ التنظيمي والاعتراب الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم/الخليل .

### أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على المناخ التنظيمي السائد في مدارس مديرية التربية والتعليم/الخليل، وعلاقته بالاعتراب الوظيفي للمعلمين.
2. التعرف على مستوى الاعتراب الوظيفي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم/الخليل.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والاعتراب الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم/الخليل.

4. التّعرف على الفروق في المتغيرات التي ترجع إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتّخصص، وموقع المدرسة) على المناخ التّنظيميّ والاعتراب الوظيفيّ في مدارس مديرية التربية والتّعليم/الخليل.

### أهمية الدّراسة:

تكتسب الدّراسة أهميتها من خلال الآتي:

1. أهمية الموضوعين اللذين تناولتهما الدّراسة، وهما: المناخ التّنظيميّ حيث تمثّل العناصر الإيجابيّة للمناخ التّنظيميّ دافعا للعمل في المؤسسة التّعليميّة، في حين يُؤثر الاعتراب الوظيفيّ سلبا على أداء المعلّم.
2. تُعدّ هذه الدّراسة استمرارا لما بذله الباحثون من جهود للتأكيد على أهميّة المناخ التّنظيميّ و علاقته بالاعتراب الوظيفيّ للمعلّمين .
3. تعود أهميّة الدّراسة إلى الدور الذي يقوم به المعلّم، وضرورة الاهتمام به والمحافظة عليه؛ لأنّه مصدر تميز هذه المدارس، ويتمّ ذلك عن طريق توفير مناخ تنظيميّ إيجابيّ يساعد على خفض مستوى الاعتراب الوظيفيّ لديه وبالتالي تحسين أداء المدارس.
4. استفادة وزارة التّربية والتّعليم وصنّاع القرار، من نتائج هذه الدّراسة في توفير مناخ تنظيميّ يسهم في خفض مستوى الاعتراب الوظيفيّ وبالتالي تحسين أداء المدارس وتطويره.
5. إثراء البحث العلميّ، وتحقيق الفائدة للباحثين في موضوع المناخ التّنظيميّ، وعلاقته بالاعتراب الوظيفيّ.

### حدود الدّراسة:

تمّ تطبيق الدّراسة ضمن الحدود الآتية :

1. الحدّ الموضوعيّ: اقتصرت الدّراسة على معرفة علاقة المناخ التّنظيميّ بالاعتراب الوظيفيّ لدى المعلّمين في مدارس مديرية التّربية والتّعليم/الخليل.
2. الحدّ المؤسّساتيّ: تمّ تطبيق هذه الدّراسة على مدارس مديرية التّربية والتّعليم/الخليل.



3. الحدّ البشريّ: اقتصرَت الدّراسة على معلّمي ومعلّّمات الصّفوف من (العاشر إلى الثاني عشر) في مدارس مديريّة التّربيّة والتّعليم/الخليل.
4. الحدّ المكانيّ: تم تطبيق هذه الدّراسة على مدارس مديريّة التّربيّة والتّعليم/الخليل في مدينة الخليل.
5. الحدّ الزّمانيّ: طُبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للعام الدراسي(2021-2022).

### مصطلحات الدّراسة:

تتمثل مصطلحات الدّراسة في الآتي:

1. المناخ التنظيميّ: "بيئة العمل الداخليّة بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث يلعب المناخ التنظيميّ دورا كبيرا في ترصين السلوك الوظيفيّ والأخلاقيّ للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتغيير وتعديل القيم والعادات والاتجاهات والسلوك" (عابد،2018، ص8).
- وتعرّفه الباحثة إجرائيّا: هو مجموعة من الخصائص الداخليّة التي تُميز بيئة العمل في مدارس مديريّة التّربيّة والتّعليم/الخليل عن غيرها من البيئات الأخرى، بحيث ينعكس على أداء المعلّمين وانتمائهم لهذه المدارس .
2. الاغتراب الوظيفيّ: "شعور الموظف بالغربة في موقع عمله، إذ يفقد الانتماء الوظيفيّ والتنظيميّ بسبب الانغماس في البيروقراطية والشّعور بعدم الرّضا وافتقاد الموظف للتفاعل الاجتماعيّ داخل محيط العمل وقصور العلاقات الإنسانيّة" (المطيري،2016، ص470).
- وتعرّفه الباحثة إجرائيّا: هو حالة من شعور المعلّمين بالعزلة والوحدة وعدم الانتماء والثّقة والانفصال عن ذاتهم وعن غيرهم من المعلّمين نتيجةً لمؤثرات قد تكون داخليّة أو خارجيّة تؤثر على انتمائهم لمدارسهم.
3. مدارس مديريّة التّربيّة والتّعليم/الخليل: تعرّفها الباحثة: هي تلك المدارس التي تضمّ الهيئتين الإداريّة والتّدرسيّة والطّلبة، وتنتمي هذه المدارس إلى مديريّة التّربيّة والتّعليم/الخليل في مدينة الخليل.

## الفصل الثّاني

الإطار النظري والدراسات السابقة.

الإطار النظري.

الدراسات السابقة.

تعقيب على الدراسات السابقة.

## الإطار النظري

### مقدمة

اقتضت ضرورة الدراسة أن يأتي هذا الفصل في جزأين: الأول تعلق بالأدب التربوي النظري الذي تناول مبحثين أولهما: المناخ التنظيمي وثانيهما: الاغتراب الوظيفي، حيث تم توضيح المناخ التنظيمي، وأهميته، وأهدافه، وعناصره، وأنماطه، والعوامل المؤثرة فيه، ثم تم توضيح الاغتراب الوظيفي، والعوامل التي تؤدي إليه، وسبل التغلب عليه. أما الجزء الثاني من هذا الفصل، فتناول الدراسات العربية والأجنبية للمبشرين (المناخ التنظيمي والاعتراب الوظيفي) مع التعقيب عليهما.

### المبحث الأول: المناخ التنظيمي:

يُعدّ المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي ظهرت في الستينيات من القرن الماضي وقد استخدم في الأوساط الإدارية الحديثة، ليشير إلى الملامح العامة أو الجو العام السائد في مؤسسة ما.

ويُعبّر المناخ التنظيمي عن شخصية المؤسسة، ويبين جميع الظروف الداخلية والخارجية، التي تحيط بالأفراد في أثناء العمل، والتي تؤثر في سلوكهم، وتُشكّل اتجاهاتهم نحو العمل في المؤسسة ذاتها، وتُحدد مستوى رضاهم وأدائهم، ويُعرّف المناخ التنظيمي بأنه الخصائص والسمات التي تميّز بيئة العمل، و تعكس تصورات العاملين عن بيئة العمل وتحدد بسلوك العاملين وقيمهم السائدة في المنظمة (الهيبة، 2019).

ويُعرّف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من السمات التي تميّز المنظمة، والتي يُمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة بها، كما أنه عبارة عن شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها، كذلك ما يعتقد الأفراد بشأن ما يجب أن تكون عليه منظماتهم، وليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثل ما هو كائن بالفعل، بل صورة المنظمة المدركة من خلال العاملين فيها (الزطمة، 2015).

وتعرّفه الباحثة بأنه المجال الذي يتضمّن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، حيث يمثل المناخ التنظيمي شخصية المنظمة الناجحة، فالمناخ

التنظيمي الجيد يخلق جواً جيداً يساعد الأفراد على أداء مهامهم ووظائفهم، أما البيئة التنظيمية التي لا تتوفر فيها مناخ تنظيمي جيد فستعاني من العديد من المشاكل التي ستقف عائقاً أمام تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها.

### أهداف المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي العديد من الأهداف والتي يمكن تلخيصها بما يلي (القيسي وجلوب، 2015):

1. تمييز المنظمات المختلفة بعضها عن بعض.
2. تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المنظمة.
3. تسهيل الالتزام بالأهداف الكبرى والعامّة لأيّ منظمة.
4. تحقيق استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المنظمة.
5. تفعيل نظام الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة.
6. تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

### أهمية المناخ التنظيمي:

يُعدّ موضوع المناخ التنظيمي على قدر كبير من الأهمية، نظراً لتأثيره على سلوك العاملين بغض النظر عن طبيعة هذه التأثيرات مباشرة أو غير مباشرة . وبالتالي ينعكس هذا التأثير على عدّة جوانب في المنظمة على سبيل المثال، ما يتعلق بأداء العاملين، ورضاهم، وشعورهم بالتكيف، أو ما تعلق بتحقيق أهداف المنظمة أو البيئة المحيطة بها، وتبرز أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي (لامية وعطا الله، 2019):

1. معرفة طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يسهم في معرفة طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، ومن ثم القدرة على تفسير هذا السلوك والتحكم به. فالمناخ التنظيمي يؤثر على سلوك الأفراد، وبالتالي على السلوك التنظيمي خاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام .

2. يُعدّ مؤشرًا مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، وبالتالي له دور مهم في عملية التطوير التنظيمي، فأهمية المناخ التنظيمي تبرز وتتجسد من خلال تأثيره في الكثير من المتغيرات كالرضا والسلوك التنظيمي والروح المعنوية للعاملين ومستوى الأداء.

3. وسيلة يُمكن من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات العارضة في المنظمة ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.

4. يُؤثر على العاملين في المنظمة حيث يعمل كوسيط بين ما تطلبه الوظيفة وحاجيات العامل.

### عناصر المناخ التنظيمي:

تتضح عناصر المناخ التنظيمي من خلال التعريف بمفهوم المناخ التنظيمي، الذي يتكوّن من مجموعة من العناصر المتفاعلة والمتداخلة مع بعضها، والتي تُسهم في إيجاد البيئة الداخلية المناسبة للمؤسسة، ومن هذه العناصر ما يأتي (أبو الغنم، 2019):

1. **الهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن البناء الداخلي، الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة؛ فهو يحدد التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تهتم بمختلف الأعمال والأنشطة التي تحتاجها لتحقيق أهداف المؤسسة، ويشتمل على نمط السلطة وحجم المؤسسة، ونمط اتخاذ القرارات، لأن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في المؤسسة إليه تُؤثر في مقدرتها على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي المرن يُتيح الفرص للتأقلم مع المستجدات والمتغيرات، فيسود الأمن والاستقرار داخل المؤسسة.

2. **نمط القيادة:** تُعرف القيادة بأنها الفن والمقدرة على التأثير في الآخرين، لإنجاز المهمات الموكلة إليهم بكل حماس ودافعية وحيوية. ويُؤثر نمط القيادة السائد في المؤسسات تأثيراً كبيراً في تحديد نوع المناخ التنظيمي الذي يعمل الأفراد في ظلّه، وعليه فإن المدارس بحاجة إلى نمط قيادي يقوم على المشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، يهتم بالعلاقات الإنسانية التي تتسبب في إيجاد مناخ تنظيمي سليم، يتّصف بتوفر الدافعية، والإبداع، وتوفر الروح المعنوية العالية.

3. **المشاركة في صنع القرارات:** تعدّ المشاركة في صنع القرارات من العناصر الرّئيسة التي تسهم في تكوين المناخ التنظيمي السّليم، وذلك كي يشعر الجميع بالمسؤولية المشتركة لإنجاح تلك المؤسسة لأنّ الإدارة الناجحة تُدرك أنّ من أجمل الأفكار الإبداعية هي تلك التي تأتي عبر طرح الأفكار، وعرضها على الآخرين؛ لدراستها وتقديم الاقتراحات والبدائل؛ لتكون أساسا للمشاركة في القرارات داخل المدرسة بالتشارك مع اللجان لصناعة القرارات المشتركة، وتتكون هذه اللجان من أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.

4. **نمط الاتصال:** إنّ الاتصال هو عبارة عن تلك العملية، التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين الوحدات المختلفة، في مختلف الاتجاهات من عالية ومنخفضة وعريضة، عبر مراكز عمل مختلفة، من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهياكل التنظيمية للمؤسسات التعليمية، وكذلك بينها وبين المجتمع الخارجي وبالعكس.

#### **العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:**

تتنوع العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، بين العوامل الداخليّة والخارجيّة والشخصيّة، وفيما يلي هذه العوامل (الطويان، 2019):

1. **العوامل الداخليّة:** تتمثل العوامل الداخليّة في الثقافة التنظيمية، وهي التي تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات، التي يعتنقها جميع العاملين في المدرسة، كذلك ظروف العمل وقائد المدرسة، ودرجة تماسك المعلمين وتعاونهم، ومستوى ولائهم، والهيكّل التنظيمي.

2. **العوامل الخارجيّة:** وتشمل الظروف والأحوال الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة بالمدرسة التي خارج سيطرة المدرسة، ولكنها تؤثر عليها.

3. **العوامل الشخصية:** ويشار إليها بقدرات المعلم، وتناقض القيم، والذي قد يطلب العمل أعمالا لا تتماشى مع قيم المعلم الخاصة الأمر الذي ينعكس سلبا عليه، وكذلك درجة المخاطرة من خلال السّماح بنظام مخاطرة معقولة سيساهم ذلك في زيادة الإنتاجية، وعلى العكس الالتزام بحرفية النظام الذي يقلل الإنتاجية.

## أنماط المناخ التنظيمي:

يمكن أن نحدد أبرز أنماط المناخ التنظيمي فيما يلي (الزطمة، 2015):

1. **المناخ المفتوح:** في هذا المناخ يعمل المعلمون بروح الفريق دون إعاقة من جانب المدير، و بروح معنوية مرتفعة، ولديهم القدرة على التغلب على الصعوبات، ويستمتعون بالعلاقات الودية والرّضا الوظيفي، ويتيح المدير الفرصة لظهور قيادات جديدة.
2. **مناخ الإدارية الذاتية:** في هذا المناخ يتيح المدير للمعلمين الفرصة لتنظيم تفاعلهم، ويضع لهم القوانين والإجراءات التي تساعدهم في عملهم دون الرجوع إليه، ويعمل المعلمون جميعا في هذا النمط بروح الفريق، و بروح معنوية مرتفعة.
3. **المناخ الموجّه:** في هذا المناخ يعمل المعلمون بجدّ غير منعزلين، و بروح معنوية متوسطة، غير أنهم لا يجدون متسعا من الوقت للعلاقات الودية، ويتركز المدير على إنجاز الأعمال بالطريقة التي يراها مناسبة، ويظهر اهتماما قليلا بالعلاقات الإنسانية، كما لا يسمح بظهور الممارسات القيادية من قبل المجموعة.
4. **المناخ العائلي:** وفيه يعمل المعلمون والمدير كلاً على حده بحبّ وألفة، دون إرهاق للمعلمين بالأعمال الكثيرة، ودون إجراءات لتوجيه جهودهم نحو الإنجاز؛ لذا فالحاجات الاجتماعية للأفراد مشبعة، والألفة بين المعلمين متوفرة، ومستوى الروح المعنوية والرّضا الوظيفي متوسط.
5. **المناخ الأبوي:** و يبدو فيه التباعد واضحا بين المعلمين، الذين ينقسمون إلى فرق وأحزاب تفتقد إلى الألفة والعلاقات الودية، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، نظرا لعدم الإنجاز، وعدم إشباع الحاجات الاجتماعية، ويتّصف سلوك المدير بالشكليّة والتّركيز على الإنتاج ومراقبة سلوك المعلمين وتوجيههم.
6. **المناخ المغلق:** وترتفع فيه المعوقات، وتتنخفض الروح المعنوية نظرا لعدم إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية، أو حاجاتهم إلى الإنجاز في العمل، يبتعد المعلمون عن بعضهم البعض، وتكون الألفة بينهم متوسطة، ويتّصف سلوك المدير بالشكليّة في الأداء، والتّركيز العالي على الإنتاج

وهذا يدفعه إلى اتخاذ مزيد من الإجراءات، والقوانين غير المرئية لمتابعة أداء المعلمين، وتوجيه سلوكهم، ولا يعطي فرصة لظهور المبادرات القيادية.

وترى الباحثة أنه يتوفر في مدارس مديرية التربية والتعليم/ الخليل أكثر من نمط للمناخ التنظيمي، حيث إن الأنماط السائدة هي: المناخ الأبويّ فيه يبدو التباعد واضحاً بين المعلمين، الذين ينقسمون إلى فرق وأحزاب، تفتقد الألفة والعلاقات الودية، ويركز المدير على الإنتاج، ومراقبة سلوك المعلمين وتوجيههم، وهناك مدارس أخرى يسودها المناخ المغلق، حيث ترتفع فيه المعوقات وتخفض الروح المعنوية، وفيه يبتعد المعلمون عن بعضهم البعض، ويركز فيه المدير على الإنتاج ولا يعطي فرصة لظهور المبادرات القيادية .

من خلال ما سبق، ترى الباحثة أن المناخ التنظيمي في مدارسنا بحاجة إلى الاهتمام به، وتطويره من كافة الأطراف، وجعله مناخاً جيداً؛ لأن ذلك سينعكس على المدارس، وعلى جميع الأفراد المنتمين إليها.

#### المبحث الثاني: الاغتراب الوظيفي:

يُعرّف الاغتراب الوظيفي، بأنه شعور الموظف بالغربة في المنظمة التي يعمل بها، ويأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعيّ بينه وبين كل من المنظمة وهيكلتها، ومحيط العمل بها ونمط الإشراف الذي تتبعه، وبين زملاء العمل، والجمهور متلقي الخدمة. فيشعر الموظف بأنّ المنظمة لم تعد مكاناً مناسباً له، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه لها، فينعكس شعوره هذا سلباً على تركيزه وقدراته وبالتالي على أدائه الوظيفي (أبو سمرة وآخرون، 2014).

وتعرّف الباحثة الاغتراب بأنه: حالة سيكواجتماعية يعاني منها الفرد عندما تسيطر عليه بشكل تام، فتحوله إلى شخص غريب عن النواحي الاجتماعية في واقعه.

#### العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي:

تناول العديد من الباحثين المهتمين بدراسة الاغتراب الوظيفي العوامل المؤدية لظهور الاغتراب والعزلة الوظيفية، وقد تنوعت هذه العوامل على مستوى المنظمة، وهي كما يلي (حوالة وجستية، 2019):



1. **عوامل تعود إلى الفرد:** إنّ من العوامل التي تعود على المستوى الفردي مثل الخوف وعدم الأمن الوظيفي، وعدم مصداقية توقعات الفرد، ونقص الكفاءة، ووقت الفراغ، وسوء التوافق والتكيف، وضعف مقومات القيادة وغياب الهوية المهنية.
2. **عوامل تعود إلى المنظمة:** هناك عوامل أخرى تعود إلى المنظمة، كتنامي استخدام التقنية، والخلل في تقارير كفاية الأداء وضعف الفعالية الإدارية، والشعور بتناقض الأدوار، وسعة حجم المنظمة، وضعف مستوى التدريب.

### أبعاد الاغتراب الوظيفي:

1. **اللامعنى:** يشير اللامعنى (فقدان المعنى) إلى شعور الفرد بأنه لا يمتلك مرشداً، أو موجهاً للسلوك، والفرد الذي يشعر بالاغتراب يشعر بالفراغ الهائل نتيجة لعدم توفر أهداف أساسية تُعطي معنى لحياته وتُحدد اتجاهاته وتستقطب نشاطاته، والفرد لا يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية للسلوك، والفرد يغترب عندما لا يكون واضحاً لديه ما يؤمن به أو يثق به، وكذلك عندما لا يستطيع تحديد معنى لما يقوم به وما يتخذه من قرارات.
2. **اللامعيارية:** لقد ظهر مصطلح اللامعيارية في اللغة الإنجليزية في عام 1591م تقريباً، وأصل هذه الكلمة إغريقي، ويُقصد بها حالة انهيار المعايير التي تُنظّم السلوك وتوجهه، فالشعور باللامعيارية إحساس الفرد بالفشل في إدراك القيم والمعايير السائدة في المجتمع وفهمها وتقبلها، وعدم قدرته على الاندماج فيها نتيجة عدم ثقته بالمجتمع، ومؤسساته المختلفة.
3. **العزلة الاجتماعية:** يعد هذا المصطلح أكثر شيوعاً في وصف الحالة العقلية التي تشير إلى انفصال ما هو عقلي عن المعايير الثقافية السائدة، وتكون العزلة الاجتماعية بشعور الفرد بالغرابة عن أهداف مجتمعه وقيمه السائدة وثقافته، ويكون الفرد مبتعداً عن المجتمع، وهذا المظهر من مظاهر الاغتراب يشير إلى شعور الفرد بالغرابة والوحدة والفراغ النفسي، والافتقار إلى الأمن والعلاقات الاجتماعية الحميمة، والبعد عن الآخرين، حتى وإن وُجد بينهم، كما قد يصاحب العزلة الشعور بالرفض الاجتماعي، والانعزال عن الأهداف الثقافية للمجتمع، كما يعتقد صاحب العزلة الاجتماعية أنّ الآخرين لا يريدون العلاقة معه عموماً، وأنهم لا يشعرون به وبوجوده.

4. **العجز:** ويعني عدم قدرة الفرد على التّحكم أو التّأثير في مجريات الأمور الخاصة به، أو في تشكيل الأحداث العامّة في مجتمعه، وإحساسه بأنّه مقهور الإدارة ومسلوبها، ولا يقدر على الاختيار، ويتمثّل في شعور الفرد باللاحول واللاقوة، وأنّه لا يستطيع التّأثير في المواقف الاجتماعيّة التي يواجهها، ويعجز عن السّيطرة على تصرفاته وأفكاره ورغباته، وبالتالي لا يستطيع أن يقرر مصيره، فمصيره وإرادته ليستا بيده بل تحددهما عوامل وقوى خارجه عن إرادته الذاتيّة، كما لا يمكنه أن يؤثر في مجرى الأحداث أو وضع القرارات المصيريّة الحياتيّة، وبالتالي يعجز عن تحقيق ذاته، أو يشعر بحالة من الاستسلام والخنوع.

5. **الاغتراب عن الذات:** فالإنسان المغترب عن الذات يشعر بالضّياع بمعنى فقدانه القدرة على التّواصل مع نفسه والرغبة في الهروب والانعزال. ويكون ذلك بعدم قدرة الفرد على إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتيا، والشعور بأنّ ذاته الخاصّة وقدراته بعيدة عنه. أي أنّ الإنسان لا يستمد الكثير من العزاء والرضا والاكتفاء الذاتيّ من نشاطاته، ويفقد صلته بذاته الحقيقيّة، ويصبح مع الزّمن مجموعة من الأدوار والسّلع والأفئدة، ولا يتمكّن من أن يشعر بذاته ووجوده إلا في حالات نادرة (أبو سمرة وآخرون، 2014).

#### سبل التّغلب على الاغتراب الوظيفيّ:

تسعى مختلف المنظّمات للتخفيف من آثار الاغتراب الوظيفيّ السّلبية، والتي تنعكس على سلوك الموظفين وتصرفاتهم، مما قد يعوق تحقيق أهداف المنظّمة، وتفاعل الموظفين فيها للقيام بأدوارهم، والإفادة من طاقاتهم البشريّة، ويمكن أن تتمثّل المقترحات للحدّ من ظاهرة الاغتراب فيما يلي (الشهراني، 2020):

1. بناء قيادة إداريّة تنشر الاتجاهات الإيجابيّة تجاه الموظفين في المنظّمة وأنشطتهم المختلفة، وتؤثّر في قدراتهم، وترفع مستوياتهم الوظيفيّة، وكذلك إشراكهم في التّخطيط واتخاذ القرارات، اعتمادا على مبدأ النّقة والنّمكين، وإتاحة الفرصة للابتكار والإبداع في العمل، وتوفير الاستقرار الوظيفيّ لهم، بتنسيق العمل وتقسيمه بعدل بينهم، والنّمكين من إدارة الصّراع التّنظيميّ، مما ينعكس ذلك على العلاقة الإيجابيّة في جماعة العمل، ويقال اغترابهم.

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

### الدراسات السابقة

بعد الاطلاع والبحث عن دراسات سابقة تتعلق بالمناخ التنظيمي والاعتراب الوظيفي وجدت الباحثة العديد من الدراسات العربية والأجنبية عن كلا المبحثين، حيث قامت بترتيبها من الأحدث إلى الأقدم كالتالي:

### الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي

#### الدراسات العربية:

دراسة الشمري(2020): وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ومقترحات التحسين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف وتطوير استبانة مكونة من (25) فقرة موزعة على (5) مجالات، طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (170) عضو هيئة تدريس في جامعة شقراء. توصلت الدراسة إلى أن واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء، جاء بواقع مناخ تنظيمي متوسط، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية)، و من أهم المقترحات تحسين مستوى المناخ التنظيمي في جامعة شقراء، والسماح لأعضاء هيئة التدريس بتبادل المعلومات والاتصال (الصاعد، والهابط، والأفقي)، واعتماد استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديث في الاجتماعات، والأعمال الأكاديمية والإدارية.

دراسة الهبيدة(2019): وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى كل من أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري، ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانتين، إحداهما استبانة أبعاد المناخ التنظيمي، والأخرى استبانة الرضا الوظيفي، وطبقتهما على عينة مكونة من (192) معلماً ومعلمة في دولة الكويت، وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد المناخ التنظيمي كان متوسطاً، وأن مستوى الرضا الوظيفي

للمعلمين كان متوسطا أيضا، وأنه يوجد أثر لأبعاد المناخ التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية الحكومية في الكويت.

دراسة الطويان (2019) وقد هدفت الدراسة للتعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، وكشف تأثير متغيرات الدراسة (التخصص، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) على إجابات أفراد العينة لتحديد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم. باستخدام المنهج الوصفي المسحي ومقياس هالين وكروفت الذي يتكون من ثمانية أبعاد أربع أبعاد لقياس سلوك القائدة (العزلة، التركيز على الإنتاجية، المراعاة، القدوة) وأربع أبعاد لقياس سلوك المعلمات (الألفة، الانتماء، التفكك، العائق) كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة التي تكونت من (340) معلّمة في المدارس الثانوية في منطقة القصيم، ومن أهم النتائج أنّ المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم يمارس بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمات عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية فيما يتعلق بسلوك القائدة ترجع لاختلاف التخصص. ولا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمات عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية فيما يتعلق بسلوك المعلمة بالنسبة لأبعاد (التفكك، الألفة، الانتماء) ترجع لاختلاف التخصص.

دراسة الإندونيسية (2019): حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ونمط الاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ونظم وإجراءات العمل، والتكنولوجيا)، ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي المحددة ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى والبالغ عددهن (509) موظفة، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ومما توصلت إليه الدراسة ما يلي: إنّ درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وإنّ درجة فاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة كذلك، وتوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي، ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي. وتوصي الدراسة: بأنه على القيادات الجامعية اتخاذ مبدأ تفويض الصلاحيات، والحد من المركزية، لتوفير بيئة عمل تسمح للموظفات الإداريات بالشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

دراسة أبو الغنم (2019) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين. وتكونت عينة الدراسة من (265) معلماً ومساعد مدير. وأشارت بعض نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين كانت متوسطة، وأن درجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم كانت متوسطة أيضاً من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين. وكانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية، بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا، ودرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم، أما بالنسبة لدرجة المناخ التنظيمي السائد، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي. وفي ضوء نتائج الدراسة تمت التوصية بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تتناول القيادة الخادمة من حيث أهميتها وأهدافها وكيفية ممارستها، والمناخ التنظيمي من حيث مكوناته وأهميته، وكيفية تهيئة مناخ تنظيمي مناسب للعملية التربوية داخل المدرسة.

دراسة الرقيبات (2018): والتي هدفت إلى الكشف عن مستوى رضا معلمي المدارس الحكومية عن المناخ التنظيمي في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (312) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية في مديرية تربية المفرق. وأشارت النتائج إلى أن مستوى رضا معلمي المدارس الحكومية عن المناخ التنظيمي على الأداة ككل كانت مرتفعة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا معلمي المدارس الحكومية عن المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وتبين كذلك وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي. وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من

التوصيات والمقترحات لزيادة رضا المعلمين وولائهم التنظيمي في مدارس محافظة المفرق وعموم المملكة الأردنية.

دراسة العمري وشاحي (2017): وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في منطقة حيفا، والبالغ عددهم (1923) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (197) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا كان كبيراً، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها تعزيز، وتحفيز مديري المدارس للاستمرار في توفير المناخ التنظيمي في مدارسهم.

دراسة المحتسب (2017): وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الجوانب المتعلقة بعناصر المناخ التنظيمي، والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والاتصال، ونمط القيادة، وتنمية الموارد البشرية) من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل، وقد تكون مجتمع البحث من الإداريين العاملين في قطاع الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل والبالغة ثلاث جامعات، ولقد بلغ عدد الإداريين العاملين فيها (464) إدارياً، وقد جرى اختيار العينة العشوائية الطبقية، حيث تكونت العينة من (173) إدارياً، ولقد توصلت الدراسة إلى أن من أهم جوانب الهيكل التنظيمي المساعدة في سرعة إنجاز المهام، وفيما يتصل بأهم جوانب الثقافة فهناك شعار خاص بالجامعة يعبر عنها وعن قيمها، كما أظهرت الدراسة أن من أهم جوانب الاتصال أن هناك علاقات إيجابية بين العاملين مما يسهل في عملية الاتصال والتواصل، وأثبتت الدراسة أن من أهم جوانب نمط القيادة أن المسؤولين يقدمون الدعم والمساندة للعاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق بين اتجاهات الإداريين نحو عناصر المناخ التنظيمي ومتغيري الجنس وسنوات الخبرة، كما وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإداريين نحو عناصر المناخ التنظيمي والمسمى الوظيفي.

دراسة الجميلي (2017): و هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، وتمّ اختيار عيّنة عشوائية مكونة (297) عضو هيئة التدريس، حيث قام الباحث بتوزيع (350) استبانة على أعضاء هيئة التدريس، استرد منها الباحث (330) وبعد مراجعة الاستبانات تبين أنّ هناك (33) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، لهذا فقد بلغ عدد عينة الدراسة (297)، وبعد إجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية، كما أنّ هناك أثرا ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمواطنة التنظيمية على مستوى السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمّها: ضرورة دعم البيئة التنظيمية بما يسمح بتنمية الإبداع والابتكار الإداري، والعمل على اتخاذ القرارات لحل المشكلات المزمنة.

**دراسة جاسم(2016):** وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في كليات جامعة بغداد بأقسامها العلمية كافة من وجهة نظر المدرّسين، ومستوى الولاء التنظيمي لدى مدرسي كليات جامعة بغداد بأقسامها العلمية كافة من وجهة نظرهم، وهناك علاقة دالة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في كليات جامعة بغداد بأقسامها العلمية كافة من وجهة نظر المدرّسين، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر مدرسي جامعة بغداد وفق المتغيرات: الجنس (ذكور- إناث)، التخصص (علمي- إنساني) اللقب العلمي (مدرس مساعد، مدرس، أستاذ، أستاذ مساعد)، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر مدرسي جامعة بغداد، ووفق المتغيرات: الجنس (ذكور- إناث)، التخصص (علمي- إنساني)، اللقب العلمي (مدرس مساعد، مدرس، أستاذ، أستاذ مساعد). في المنهج، تمّ اتباع المنهج الوصفي التحليلي، عيّنت الدراسة: عيّنة الكليات: بلغ حجم عيّنة الكليات (12) كلية علمية وإنسانية، وتمّ اختيار هذه العيّنة بالطريقة القصدية. وعينة المدرّسين: بلغ حجمها 3674 مدرّسا ومدرّسة موزعين على 12 كلية. وتحقيقا لأهداف الدراسة، تمّ بناء أداتين وهما: استبانة (المناخ التنظيمي) و(الولاء التنظيمي) في كليات جامعة بغداد، والأقسام العلمية في هذه الكليات.

حيث توصلت الدراسة إلى نتائج أهمّها: إنّ مستوى المناخ التنظيمي في الأقسام المبحوثة كان دون المتوسط إذ بلغ 4.420، وهو أدنى من القيمة التائية الجدولية البالغة 1.96، وإنّ

أعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام والكليات المبحوثة لديهم ولاء تنظيمي أعلى من المتوسط على الرغم من أن المناخ التنظيمي الذي يعملون ضمنه هو دون مستوى المتوسط.

دراسة الصمادي(2015): وهدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية، وعلاقته بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم في جامعتي اليرموك و فيلادلفيا. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم إعداد استباننتين، و تم التأكد من صدقهما وثباتهما، وتوزيعهما على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (352) فردا، و توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في جامعتي اليرموك وفيلادلفيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان إيجابيا، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المناخ التنظيمي، والولاء التنظيمي في جامعتي اليرموك وفيلادلفيا، وأن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمناخ التنظيمي في جامعتي اليرموك وفيلادلفيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية والخبرة في جميع المجالات، والأداة ككل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمناخ التنظيمي، في جامعتي اليرموك وفيلادلفيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات، باستثناء مجالي الحوافز والهيكل التنظيمي.

دراسة الرظمة (2015): وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي، وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وبلغت عينة الدراسة (400) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، وقام الباحث بإعداد استباننتين الأولى: لتحديد واقع المناخ التنظيمي، في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، والثانية: لتحديد مستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ولتحليل بيانات الدراسة استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لواقع المناخ التنظيمي جاءت بدرجة عالية، في حين أظهرت الدراسة أن درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمستوى إدارة التميز لدى



مديري المدارس جاءت بدرجة عالية أيضا، وتبين أنه توجد فروق بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس، باستثناء مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية، كما أظهرت النتائج أنه توجد علاقة موجبة بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقة بين واقع المناخ التنظيمي ومستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بعقد دورات وورش عمل لدى مديري المدارس لكي تسهم في نشر مناخ تنظيمي إيجابي محفز للعمل والإبداع وتحقيق التميز في المؤسسات التربوية.

دراسة الشرافي(2013): وهدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي، وجودة الحياة والتفكير الأخلاقي لدى الطلبة الجامعيين بمحافظة غزة، وإلى الكشف عن محددات البيئة الجامعية والمناخ التنظيمي، وتحديد الفروق الجوهرية تبعا للمتغيرات التالية (الجنس، التخصص، المستوى الدراسي، المستوى الاقتصادي، المواطنة، الترتيب الميلادي، التدين)، بلغ حجم العينة 600 طالب وطالبة من جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن. وأظهرت الدراسة بعض النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين كل من مقياس المناخ التنظيمي والتفكير الأخلاقي وجودة الحياة، ووجود فروق دالة إحصائيا في متوسطات الدرجات بين طلبة جامعة الأزهر، وطلبة الجامعة الإسلامية في كل من مقياس المناخ التنظيمي، والتفكير الأخلاقي، وجودة الحياة تعزى لاختلاف الجامعة التي يدرس بها الطالب، ووجود فروق جوهرية دالة إحصائيا في استجابات الطلبة على كافة المقاييس لصالح الإناث.

دراسة عدوان(2012): والتي تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية، بين واقع المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، ودرجة الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق في متوسط تقديرات المعلمين لواقع المناخ التنظيمي ولدرجة الروح المعنوية تبعا لمتغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة استبانتيين الأولى: لتحديد واقع المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية، واشتملت على (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات، والاستبانة الثانية: لتحديد درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية

بمحافظة غزة وقد تكونت من (33) فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعددهم (5303) معلم ومعلمة للعام الدراسي (2012-2013)، أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية حيث بلغت (580) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: نظرة معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية لدرجة واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة، هي نظرة إيجابية بدرجة كبيرة حيث كان الوزن النسبي له (68.84%)، حصلت درجة الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة غزة على وزن نسبي (79.60%) بدرجة كبيرة.

وفي ضوء نتائج الدراسة هناك بعض التوصيات منها: العمل على زيادة وعي مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة بأهمية تبني سياسات المصارحة فيما بينهم، والتي من شأنها أن تزيد من فرص التعاون البناء بين الإدارة والمعلمين بعضهم البعض، وذلك من خلال ورشات عمل ومحاضرات ومؤتمرات علمية، نتناول مثل هذه الموضوعات المهمة.

**دراسة الشقصي (2011):** حيث تعد التشريعات التعليمية المحور الذي تركز عليه العملية التعليمية، ويمثل المناخ التنظيمي الجانب البشري الذي يعطي للتشريعات روحها، ويقرن بين الجانب المادي والمعنوي في صيرورة العمل في المؤسسات التعليمية، التي ترتبط بدورها مع أنساق المجتمع المختلفة. وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي، في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، وقد استخدم الباحث أسلوب تحليل المضمون لتحليل واقع التشريعات التعليمية وفعاليتها في توجيه واقع المناخ التنظيمي في المؤسسة التعليمية، كما تم إعداد استبانة مكونة من 50 فقرة مقسمة إلى محور التشريعات التعليمية، ومحور المناخ التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من 438 معلماً ومعلمة من سبع مناطق تعليمية هي مسقط، والداخلية، والظاهرة، والبريمي، والباطنة جنوب، والوسطى والشرقية شمال، وتم التوصل إلى نتائج أهمها: للتشريعات مجموعة من الأدوار التي تستطيع توجيه المناخ التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة تعزى للجنس في التشريعات التعليمية تعزى لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة في محور التشريعات التعليمية تعزى إلى المنطقة التعليمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور المناخ التنظيمي، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة في محور التشريعات التعليمية تعزى للمؤهل الدراسي لصالح حملة البكالوريوس.

دراسة بحر وأبو سويرح(2010): والتي تهدف إلى التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ومدى مشاركة العاملين، ونمط الاتصال، وطبيعة العمل، والتكنولوجيا المستخدمة، وهدفت كذلك إلى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين، نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي، على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، وقد تمّ جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائيا على (215) موظفا وموظفة من العاملين الإداريين بالجامعة، وقد أمكن جمع (180) استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة 83.7%، وتمّ استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى أهمّ النتائج التالية: أظهرت الدراسة توجها عاما نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية، ووجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية.

#### الدراسات الأجنبية:

دراسة الكردي والحدادة والدّابي **Al-Kurdi, El-Haddadeh, Eldabi (2019)**: غالبا ما نعتت المنظمات برامج إدارة المعرفة لربط الموظفين بشكل أفضل، وتعزيز تبادل المعرفة (KS). في سياق مؤسسات التعليم العالي (HEIs)، حيث إنّ خلق المعرفة ونشرها يوجهان رسالتهم ورؤيتهم، وبما أنّ الأكاديميين هم أحد أركان مؤسسات التعليم العالي، حيث يتمّ إنشاء المعرفة وتبادلها؛ لذلك تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تعزيز معرفة الأكاديميين ومشاركتهم في جانب الثقافة، وقد يظلّ السلوك الفعليّ للأكاديميين منبسطاً بسبب العديد من القضايا التنظيمية، حيث ركّزت الأبحاث السابقة في المقام الأول على الجوانب الفردية والتكنولوجية والعناصر التنظيمية؛ لذلك تقيم هذه الدراسة دور المناخ التنظيمي، الذي تعمل به القيادة التنظيمية، من أجل تعزيز الثقة (KS) لدى الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي، على طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، حيث تمّ تطبيق نماذج المعادلات الإنشائية القائمة على التباين في هذه الدراسة، وكانت نتائج (257) من الأكاديميين الذين شملهم الاستطلاع، تشير إلى أنّ المناخ التنظيمي له تأثير قوي وبشكل استثنائي على ممارسات KS للأكاديميين، بالإضافة إلى ذلك، كان للقيادة التنظيمية

والثقة علاقة إيجابية مع سلوك KS الأكاديميين، وتشير هذه النتائج إلى أنه من الضروري مراعاة العناصر التنظيمية وتفاعلاتها من فهم وتعزيز سلوك وتبادل المعرفة للأكاديميين في سياق مؤسسات التعليم العالي.

دراسة خان Khan(2019): وكان الغرض من هذه الدراسة، هو تحديد العلاقة بين المناخ المدرسي والتزام المعلمين، وتأثير الأبعاد الرئيسية للمناخ المدرسي، في القيادة الجماعية والأكاديمية لقياس مستوى التحصيل والمهنية للمعلمين، وعلاقة الضعف المؤسسي فيما يتعلق بالتزام المعلمين، حيث ترتبط هذه العوامل ارتباطاً مباشراً بكفاءة المدرسة وفعاليتها، حيث وضعت مؤسسة المناخ المؤسسي استبيان الالتزام التنظيمي الذي طوره Steers، Mowday، و Porter، وتم جمع البيانات من عينة المسح للدراسة (230) مدرسة ابتدائية خاصة، و كشفت نتائج تحليل الانحدار أن القيادة الجماعية والضعف المؤسسي هما عاملان مؤثران في التزام المعلمين، ويمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تطوير رؤى لمديري ومديري المدارس لإجراء تدخلات ضرورية لتطوير مناخ مدرسي إيجابي.

دراسة إيرد lured(2016): والتي هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة تأثير المناخ الأخلاقي (الجانب الفردي والتنظيمي) على الشعور بالاغتراب والتشاؤم، والشعور بالعجز، والانعزالية، وعدم الرضا لدى عينة من مديري المدارس الثانوية في لندن، حيث بلغ عدد مديري المدارس (200) مدير تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لتطبيق الدراسة، وأظهرت الدراسة سلسلة من النتائج أهمها: أن تصورات المستجيبين عن وجود بيئة عمل أخلاقية في المدارس وصلت إلى مستوى عالٍ، في حين أن وجهات نظرهم حول مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي جاءت بمستوى متوسط، وأظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً ملموساً لبيئة العمل الأخلاقية على الشعور بالاغتراب في المدارس، حيث كان هناك تأثير هام في الجانب الأخلاقي الفردي على الاغتراب، وغياب التأثير الأخلاقي على المعنوية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببيئة العمل من حيث نظام الحوافز المعتمد في المدارس، وأهمية دور الفرد وحاجته إلى بناء ثقافة تنظيمية طوعية للأفراد.

دراسة سيلامات Selamat(2013): والتي هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في ماليزيا، وقد أجريت الدراسة على

عينّة تكوّنت من (37) مدرسة ثانويّة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي للمعلمين، كما أنّها أظهرت أنّ أكثر أبعاد المناخ التنظيمي تأثيراً في أداء المعلمين كان بعد الإدارة المدرسية.

دراسة أدينيكي **Adenike (2011)** والتي هدفت هذه الدراسة إلى تقصي العلاقة بين المتغيرات المختلفة للمناخ التنظيمي، والرّضا التنظيمي بين الموظفين الأكاديميين في جامعة في الجنوب الغربي من نيجيريا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثّلت الأداة في استبيان تمّ تطبيقها على عينّة من (384) استمارة موزعة على خمس جامعات خاصّة، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي، والرّضا التنظيمي بين الأكاديميين، وأنّ هناك اختلافاً بين طرق الأكاديميين حسب الخبرة في إدراك المناخ التنظيمي.

دراسة **دوجلاس Douglas (2010)** والتي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والتزام المعلم في المدارس الابتدائية في ألاباما، وقد بيّنت النتائج أهمية القيادة التشاركية في التزام المعلم، كما بيّنت أنّ سلوك المعلم المهني يعد مؤشراً على التزامه، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بتبني القيادة التشاركية لدعم أهداف المعلم المهنية والشخصية، وتزويد المعلمين بتغذية راجعة، وتعزيز سلوكهم الإيجابي.

### الدراسات المتعلقة بالاعتراب الوظيفي

#### الدراسات العربية:

دراسة **الشّهراي(2020)**: ويهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين الاعتراب الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عينّة من معلّمت رياض الأطفال في منطقة عسير، وتكوّنت عينّة البحث من (302) معلّمة، واتضح من النتائج أنّ مستوى الاعتراب الوظيفي بين معلّمت رياض الأطفال مرتفع، والعلاقة سلبية مع الإدارة المباشرة، وأنّ ظروف عمل المعلّمت غير مرضي، وتوجد علاقة سلبية بين الاعتراب الوظيفي من ناحية والأداء الوظيفي من ناحية أخرى، بينما توجد علاقة إيجابية بين المعلّمت وتقدير الطالبات لهن، ومن أهمّ التوصيات ربط الحوافز بنتائج تقييم الأداء، ومشاركة المعلّمت في وضع الخطط التطويرية، واتخاذ القرار والعدالة في المعاملة، وعدم التمييز بينهن وتوفير بيئة آمنة ومحفزة لهن.

دراسة الشرفات(2019): والتي هدفت إلى التعرف إلى مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق، وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، والتعرف إلى أثر متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وتكونت عينة الدراسة من (600) معلم ومعلمة، واستخدمت الباحثة استبانة تم تطبيقها في الفصل الدراسي الثاني (2018-2019)، تكونت من (54) فقرة، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل المعلومات، وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى أن مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق، من وجهة نظر المعلمين، كانت بمستوى متوسط، وأن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق كانت بمستوى منخفض، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها، توفير قيادة إبداعية متميزة، لديها القدرات والسمات والمهارات العالية، التي تمكّنها من إحداث التغيير، ونشر ثقافة التميز بين الجميع، وذلك من خلال بناء مناخ من الثقة المتبادلة فيما بينهم، وإقناعهم بأدوارهم الجديدة، وتحفيزهم على أدائها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق نتائج غير مسبوقه في المدرسة.

دراسة القرني(2019): والتي هدفت إلى إبراز العلاقة بين ظاهرة الاغتراب الوظيفي، والدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس في محافظة بلقرن، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتطبيقها على عينة تم اختيارها بطريقة المسح الشامل من قادة المدارس الحكومية بمحافظة بلقرن والبالغ عددهم (262) قائدا، وقد بلغت عينة الدراسة النهائية (161) معلما، بنسبة (61.4%) من إجمالي المجتمع، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة محافظة بلقرن جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى المجال الأول: الروح المعنوية والحافزية بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثانية المجال الثاني: فقدان المعايير والقيم التنظيمية، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على إزالة مسببات الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس نظرا لتأثيرها على الدافعية للإنجاز لديهم، من خلال العمل على ترك بعض الصلاحيات لقادة المدارس وعدم إلزامهم بالرجوع في كافة الأمور المدرسية إلى مكاتب التعليم.

دراسة عابد(2018): والتي هدفت إلى التعرف إلى درجة الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج

الوصفيّ التحليلي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة وعيّنتها من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2017-2018 م، والبالغ عددهم ( 424 ) معلما ومعلمة، تكونت عيّنة الدّراسة الأصليّة من ( 570 ) معلما ومعلمة من مجموع مجتمع الدراسة ، وتم استرداد ( 339 ) استبانة أي بنسبة ( 91.6 % )، حيث تم اختيار عيّنة الدّراسة بالطريقة العشوائيّة البسيطة، ولتحقيق أهداف الدّراسة قام الباحث بتصميم استبانتين ، الاستبانة الأولى حول (الاغتراب الوظيفي ) تكونت من ( 39 ) فقرة ، والاستبانة الثانية حول(المناخ التنظيمي) تكونت من ( 24 ) فقرة، وتم تحليل البيانات باستخدام ( SPSS ) وخلصت الدراسة إلى أهمّ النتائج التالية: بلغ الوزن النسبيّ لمستوى الاغتراب الوظيفيّ لدى معلمي المدارس الحكوميّة بمحافظة غزة ( 46.00 % ) ، أي بدرجة كبيرة، وبلغ الوزن النسبيّ لمستوى المناخ التنظيميّ لدى معلمي المدارس الحكوميّة بمحافظة غزة ( 70.65 % ) ، أوصى الباحث بعدة توصيات، أهمّها: تطوير نظام تقييم الأداء وفقا لأسس ومعايير عادلة تتجنب التقييمات الذاتية والعشوائية، والقيام بتقويض بعض الصلاحيات للعاملين في المؤسسات التعليميّة، والعمل على مناقشة المواضيع المختلفة في بيئة العمل بين العاملين من خلال الاجتماعات؛ للخروج بنتائج يستفيد منها الجميع.

**دراسة الجمل(2018):** وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحدّ من الاغتراب الوظيفيّ من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وفقا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمديريّة. واتّبعت الدراسة المنهج الوصفيّ التحليلي . تكونت عيّنة الدّراسة من ( 48 ) رئيس قسم. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأشارت الدراسة إلى نتائج أهمّها: أنّ درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين كانت متوسّطة بشكل عام باستثناء مجال المشاركة، والذي كان بدرجة مرتفعة، كما تبيّن أنّ درجة الحدّ من الاغتراب الوظيفي كانت متوسطة، وخرجت الدّراسة بعدد من التوصيات أهمّها : ( العمل على تعزيز الحوكمة، والحكم الرشيد في كافة مجالاته، بما يخدم مصلحة الوزارة ويحقق المصلحة والفائدة للعاملين، العمل على تفعيل نظام المساءلة مما يعزز من تطبيق الحوكمة والحكم الرشيد، والمشاركة الفاعلة من كافة المستويات الإدارية في صياغة الخطط والاستراتيجيات المستقبلية، العمل على تقليص إجراءات العمل وتطويرها، والحدّ من

البيروقراطية والروتين في العمل، والعمل على صياغة أنظمة شفافة واضحة وعادلة في تعيين المراكز الشاغرة، ووضع تشريعات وقوانين تمتاز بالعدالة وعدم التحيز.

**دراسة الرقب(2017):** وهدفت الدراسة إلى تقصي درجة الملل الوظيفي، وعلاقتها بمستوى الاغتراب التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم عمان الثالثة، وتكوّنت عيّنة الدراسة من مجتمعها الذي بلغ عدد أفرادها 174 مديرا ومديرة، ولتحقيق هدف الدراسة، تمّ استخدام استبانتين لجمع البيانات بعد التأكد من صدقهما وثباتهما؛ تقيس الأولى درجة الملل الوظيفي، وتقيس الثانية مستوى الاغتراب التنظيمي، وكانت أهمّ النتائج ما يأتي: كانت درجة الملل الوظيفي لدى مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم عمان الثالثة منخفضة، ولم توجد فروق دالة إحصائية في درجة الملل الوظيفي تبعا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة؛ ولكنّ وجدت فروق دالة إحصائية في تلك الدرجة وفقا لمتغير نوع المدرسة، ولصالح مديري المدارس الحكومية، وإنّ مستوى الاغتراب التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم عمان الثالثة كان منخفضا، ولم توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الاغتراب التنظيمي وفقا لمتغيرات الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، وبناء على نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بجعل عمل مديري المدارس الحكومية ممثعا ومثيرا، وخفض مستوى الاغتراب الوظيفي لدى حملة درجة البكالوريوس منهم عن طريق تفويضهم بالصلاحيات والسلطات، وجعل القوانين في مدارسهم واضحة ومطبقة على الجميع بعدالة، ودعم ولائهم التنظيمي.

**دراسة القريوتي(2016):** وهدفت الدراسة إلى تقصي درجة الأمن الوظيفي، وعلاقتها بمستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الزرقاء الأولى، من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الزرقاء الأولى البالغ عددهم (250)، وتمّ اختيار عيّنة عشوائية من المجتمع تكوّنت من (124) مديرا ومديرة مثّلوا 48% منه، ولجمع البيانات، تمّ استخدام استبانتين بعد التأكد من صدقهما وثباتهما، تقيس الأولى درجة الأمن الوظيفي، وتقيس الثانية درجة الاغتراب الوظيفي لدى مديري تلك المدارس. وكانت أهمّ النتائج كما يلي: كانت درجة الأمن الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات عيّنة الدراسة فيما يتعلق بدرجة الأمن الوظيفي تعزى للجنس، أو



الحالة الاجتماعية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للخبرة لصالح من لهم خبرة عشر سنوات فأكثر، والمؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير فأعلى، كانت درجة الاغتراب لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الزرقاء الأولى منخفضة.

دراسة أبو سمرة (2014) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، من خلال دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس والخليل في العام الدراسي 2013/2012، والبالغ عددهم ( 449 ) عضواً، وقام الباحثون باختيار عينة عشوائية طبقية، بلغ عدد أفرادها ( 200 ) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الاستبانة أداة لتطبيق هذه الدراسة، وشملت (33) فقرة، وتم التأكد من صدقها من خلال صدق المحكمين، في حين تم التحقق من ثباتها من خلال معامل كرونباخ ألفا، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره ( 3.81 ) للدرجة الكلية، كما تبين عدم وجود فروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات: الجنس، والجامعة، في حين وُجدت فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات العمل في الجامعة، وعدد الأبحاث العلمية المنشورة.

دراسة عبد المطلب (2013): وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي والاضطرابات الجسميّة لدى عينة من المعلمين الوافدين والمعلمات الوافدات. تكونت العينة النهائية للدراسة من (١٢٠) معلماً ومعلمة منهم (٦٩) معلماً وقد اختيروا من المعلمين الوافدين والمعلمات الوافدات، العاملين بمدارس محافظة الأحمدية، وقد استخدم الباحث الأدوات التالية: (قائمة بالبيانات العامة، ومقياس ماسلاش للاحتراق النفسي، وقائمة كورنال الجديدة للنواحي العصبية والاضطرابات الجسميّة، ومقياس الاغتراب الوظيفي). وخلصت الدراسة إلى أهمّ النتائج: تُوجد فروق دالة بين المعلمين والمعلمات على شدة تبدّل الشعور، ونقص الشعور بالإنجاز، وتكرار تبدّل الشعور على مقياس الاحتراق النفسي في اتجاه المعلمين، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة دالة بين درجات عينة الدراسة على مقياس الاغتراب الوظيفي، ودرجاتهم على مقياس الاحتراق النفسي ومقياس الاضطرابات الجسميّة، والعمر، والخبرة. ويعدّ الاحتراق النفسي والاضطرابات

الجسمية منبئين قويين بالاغتراب الوظيفي ويفسران نحو ٤٠٪ من تباين المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي).

دراسة أبو الهيجاء (2013): وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى المرشدين التربويين من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (250) مرشدا ومرشدة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من جميع المرشدين التربويين في قضاء عكا، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بتطوير مقياس مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى المرشدين التربويين من وجهة نظرهم، والذي يتكون من (40) فقرة، موزعة على ستة مجالات هي: (فقدان السيطرة، وفقدان المعنى، وفقدان المعايير، والانعزال الاجتماعي، واللامبالاة، وعدم الانتماء)، و تم استخراج دلالات صدق و ثبات مناسبة للمقياس، و كانت كما يلي: تم استخدام دلالات صدق المحتوى، و تم حساب معامل الثبات بطريقتي معامل ارتباط بيرسون، وطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، و تراوحت معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة بين (0.81 – 0.91) لمعاملات ارتباط بيرسون، و تراوحت بين (0.77 – 0.91) لمعاملات كرونباخ ألفا، ومن ثم تم تطبيقه على عينة الدراسة، وأظهرت الدراسة نتائج أهمها ما يلي: إن مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى المرشدين التربويين من وجهة نظرهم، جاءت بدرجة منخفضة و كان أعلاها مجالا فقدان المعايير، وأقلها مجالا فقدان السيطرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى المرشدين التربويين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير الجنس.

#### الدراسات الأجنبية:

دراسة بيتكين و أرسلان و دوشان BEYTEKİN, ARSLAN, DOĞAN (2020) وكان الهدف من هذا البحث هو تحليل العلاقات بين سلوكيات العمل الانفعالية، وسلوكيات الاغتراب التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية وفق بعض المتغيرات في الدراسة، تم استخدام مقياس العمل العاطفي الذي طوره (Chu and Murrmann 2006) وتم تعديله إلى اللغة التركية بواسطة (Kiral 2016)، ومقياس الاغتراب التنظيمي الذي طوره (Eryılmaz 2010) للبحث عن سلوكيات معلمي المدارس الثانوية، ويتكون عالم الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الذين يعملون في المدارس الثانوية العامة في أزمير في مناطق Karşıyaka و Bornova و Bayraklı و Gazimiri في العام الدراسي 2018-2019. تكونت العينة من (342) معلما في المرحلة

الثانويّة تمّ اختيارهم بطريقة أخذ العينات التي يسهل الوصول إليها. ووفقاً لنتائج البحث ، كان العمل العاطفي لمعلمي المدارس الثانوية هو الأعلى في بُعد التمثيل السطحيّ وتبعه أبعاد تمثيلية حقيقية وعميقة، وبحسب المتغير العمري لمعلمي المرحلة الثانويّة، فقد وجد أن أبعاد التمثيل الحقيقيّ والعميق تختلف اختلافاً كبيراً وفقاً لمتغير الأقدميّة المهنيّة لمعلمي المدارس الثانويّة، وتمّ العثور على أبعاد التمثيل السطحي والعميق بشكل مختلف. ووفقاً لمستوى الاغتراب التنظيمي لمعلمي المدارس الثانويّة، فإنّ أعلى متوسط الدرجات هو بُعد العجز، وانعدام المعايير، والعزلة، والاعتراب الذاتي، واللامعنى على التوالي، وبحسب متغير الجنس لمعلمي المرحلة الثانوية ، اختلفت أبعاد العجز والعزلة بشكل كبير. ووُجد أنّ المشاركين الذكور لديهم درجات أعلى في كل من أبعاد العجز والعزلة للاغتراب التنظيمي مقارنة بالنساء المشاركات في الدراسة.

دراسة كوستيرليوغلو و سيتينكانانا **kosterehoglu & cetinkana (2016)**: والهدف من الدراسة هو فحص نوعيّة الحياة العمليّة لمعلمي المدارس الابتدائية، وتصورات الاغتراب عن العمل، تتألف عينة الدراسة من معلمين (ن = 426) يعملون في المدارس الابتدائية المركزية والولاية في مقاطعة بولو في العام الدراسي 2010-2011. لأغراض جمع البيانات، تمّ استخدام "نموذج المعلومات الشخصية" لجمع المعلومات الديموغرافية عن المعلمين، وتمّ استخدام "مقياس جودة العمل والحياة" الذي طوره ماكدونالد (2001) وتم تكيفه مع اللغة التركية من قبل الباحث لتحديد التصورات المتعلقة بجودة العمل والحياة، ومقياس الاغتراب عن العمل، الذي طوره (Elma 2003) تمّ استخدامه لتحديد مستويات الاغتراب.

وتظهر نتائج البحث أنّ المعلمين أظهروا تصورات سلبية في الراتب، والمزايا الإضافية والمشاركة، والمسؤوليّة، في أبعاد العمل الفرعيّة لمقياس جودة الحياة العمليّة بينما كان لديهم تصورات إيجابيّة في الأبعاد الفرعيّة الأخرى. وتُظهر الوسائل الحسابيّة فيما يتعلق بتصورات المعلمين حول الاغتراب عن العمل أنّ المعلمين شعروا بالغربة عن المدرسة، تليها مشاعر العجز والافتقار إلى المعنى والعزلة بشكل عام ، وتمّ الكشف عن العلاقات السلبية والمعنويّة بين جميع الأبعاد الفرعيّة لجودة الحياة العمليّة والأبعاد الفرعيّة للاغتراب عن العمل.

دراسة يورولماز، التينكورت، يلماز (YILMAZ, ALTINKURT YORULMAZ) (2015):

والهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين مهنية المعلمين ومستويات الاغتراب التنظيمي للمعلمين، حيث تمّ تصميم الدراسة كنموذج مسح. وتتكوّن عيّنة الدّراسة من ( 303 ) مدرسين، يعملون في مقاطعة موغلا التركية، وتمّ اختيار المشاركين باستخدام تقنية أخذ العينات العنقوديّة غير المتناسبة، وتمّ جمع البيانات من خلال تطبيق مقياس الاحتراف المهني للمعلمين ومقياس الاغتراب عن العمل، وتمّ استخدام الإحصاء الوصفيّ واختبار t و ANOVA ، وتحليلات الارتباط لتحليل البيانات وبناءً على النتائج ، فإنّ مستوى الاحتراف المهني للمعلمين المشاركين مرتفع من بين أبعاد الاحتراف المهني يعتبر المعلمون أنّ لديهم وعياً مهنيّاً أكثر من غيرهم، ويتبع ذلك العمل العاطفي، والمساهمة في التنظيم والتنمية الشخصية. تختلف المهنية للمعلمين باختلاف متغيرات الجنس ونوع المدرس ، بينما لا تختلف باختلاف الأقدمية ووقت الخدمة في المدرسة الحاليّة، والاغتراب التنظيمي للمعلمين المشاركين منخفض. من بين أبعاد الاغتراب، يعتبر المعلمون عزل المدرسة أكثر من غيرهم ، حتى لو كان مستواها منخفضاً، ويتبع ذلك على التوالي أبعاد العجز والعزلة واللامعنى، ويختلف الاغتراب التنظيمي للمعلمين حسب الجنس، ونوع المدرسة، والأقدميّة، ووقت الخدمة في متغيرات المدرسة الحاليّة. وهناك علاقات مهمة بين مستويات الاغتراب والمهنية للمعلمين.

دراسة إيرباس (Erbas) (2014):

وهدفّت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مستويات الاغتراب الوظيفي، واتجاهات ومواقف الطلاب المرشحين لمعلم التربية البدنية نحو مهنة التدريس في كليات التربية البدنية، والكليات الرياضية، وقسم التربية والتعليم، وتحديد العلاقة بين مستويات اغترابهم ومواقفهم، وما إذا كانت هناك أيّ فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات: النوع والصف.

وقد تكوّنت مجموعة الدراسة من (695) مرشحا من المدرسين الذين يدرسون في إدارات التربية والتعليم والرياضة البدنية، وتمّ استخدام المنهج الارتباطي، ونموذج البحث الترابطي في هذه الدراسة، وذلك لتحديد العلاقة بين اثنين أو أكثر من المتغيرات. وكشفت الدّراسة عن أنّ الفروق بين مستويات الاغتراب الوظيفي ومواقف المرشحين لمعلم التربية البدنية نحو مهنة التدريس كانت

معتدلة، وكانت مستويات الاغتراب تنبئ عن مستويات هامة من مستويات المواقف نحو مهنة التدريس تعزى لمتغير الصف الدراسي.

#### دراسة راجايبور (Rajaeepour) (2012):

وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي، والاغتراب الوظيفي في مدارس كرمان، وتمثل الاغتراب الوظيفي في مجالات المشاعر والعجز، والعزلة، واللامعنى، والاغتراب الذاتي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس وعددهم (854) مديرا، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (238) مديرا، واستخدم الباحث الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة بين الهيكل التنظيمي والاغتراب الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن الأقدمية في العمل لا تؤثر على الاغتراب الوظيفي.

#### دراسة فاروق وآخرون (Faruk et al) (2011):

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة المتوقعة بين الاغتراب الوظيفي، والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية في تركيا، وتكون مجتمع الدراسة من (338) معلما من معلمي المقاطعات الوسطى في تركيا، واستخدم الباحثون الاستبانة، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي كان متوسطا، وأن هناك علاقة طردية عكسية بين الاغتراب الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية في تركيا، وبين رضاهم الوظيفي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

سيتم التعقيب على الدراسات السابقة كالاتي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة (الاستبانة) كدراسة (الجمال، 2018)، ودراسة (الشهراني، 2020)، بينما اختلفت مع الدراسات السابقة جميعها في استخدامها للمقابلة.

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم، فبعض الدراسات كدراسة (الشمري، 2020)، ودراسة (الهيبة، 2019)، استخدمت المنهج الوصفي، بينما استخدمت دراسة (جاسم، 2016)، ودراسة (عدوان، 2012) المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت دراسة (الشرافي، 2013) المنهج الوصفي التحليلي المقارن، أما دراسة (الإندونيسي، 2019) فاستخدمت

المنهج الوصفيّ المسحيّ، بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج المدمج، والتصميم التفسيري المتتابع.

- اختلفت الدّراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة، فكانت الدّراسة الحالية على عيّنة من المعلّمين، بينما كانت بعض الدّراسات السابقة كدراسة(الهيبة،2019) و (الرقب،2017) على عيّنة من المديرين، ودراسة (أبو سمرة،2014) على عيّنة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

- استفادت الباحثة من الدّراسات السابقة في كتابة المقدمة، وتكوين فكرة أعمق عن موضوع الدّراسة وكيفية دراسته بصورة دقيقة، وتحديد المنهج والأدوات المناسبة للدّراسة مع الاستفادة في بناء الأدوات، والتعرف على المعالجات الإحصائيّة المناسبة.

- تميّزت الدّراسة الحالية عن الدّراسات السابقة، بأنّها استخدمت منهجا جديدا وأداة جديدة، وهي المقابلة، وأنّها الأولى التي تدرس المناخ التنظيميّ وعلاقته بالاغتراب الوظيفيّ في منطقة الخليل على حدّ علم الباحثة.

- اختلفت الدّراسة الحالية مع الدّراسات السّابقة التي تتعلق بالمناخ التنظيميّ، وعلاقته بالمحور الثّاني فتناولت الدّراسة الحالية المناخ التنظيميّ، وعلاقته بالاغتراب الوظيفيّ، أمّا دراسة(الهيبة، 2019) فتناولت المناخ التنظيميّ، ومستوى الرضا الوظيفيّ، ودراسة (الجميل،2017) فتناولت أثر المناخ التنظيميّ على السلوك الإبداعي.

- اختلفت الدّراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة والعينات وأحجامها.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها

أدوات الدراسة

تصميم الدراسة ومتغيراتها

إجراءات تنفيذ الدراسة

المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### مقدمة:

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

#### منهجية الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهدافها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لملاءمته للدراسة التي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى النتائج.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

##### أولاً - مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، والبالغ عددهم (950) معلم ومعلمة، حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم .



## ثانياً - عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد بلغ حجم العينة (200). والجدول (1)

يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية):

الجدول (1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	65	32.5
	أنثى	135	67.5
	المجموع	200	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	143	71.5
	ماجستير فاكتر	57	28.5
	المجموع	200	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	59	29.5
	من 30 - 40 سنة	75	37.5
	أكثر من 40 سنة	66	33.0
	المجموع	200	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	62	31.0
	من 5 - 10 سنوات	50	25.0
	أكثر من 10 سنوات	88	44.0
	المجموع	200	100.0

## أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على مقياسين لجمع البيانات، هما: مقياس المناخ

التنظيمي الذي تكوّن من (9) محاور، المحور الأول والثامن تكوّن من (7) فقرات، والمحور الثاني

تكوّن من (11) فقرة، والمحور الثالث والرابع والخامس والتاسع تكوّن من (6) فقرات، والمحور

السادس تكوّن من (5) فقرات والمحور السابع تكوّن من (11) فقرة، ومقياس الاغتراب الوظيفي ،

بالإضافة إلى المقابلة كما يلي:

## أولاً: مقياس المناخ التنظيمي

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي، والدراسات السابقة، وعلى مقاييس المناخ التنظيمي المستخدمة في بعض الدراسات، ومنها: دراسة (الشمري، 2020)، ودراسة (الهبيدة، 2019)، ودراسة (الطويان، 2019)، ودراسة (الزطمة، 2015)، وقامت الباحثة بتطوير مقياس المناخ التنظيمي استناداً إلى تلك الدراسات.

## الخصائص السيكومترية لمقياس المناخ التنظيمي

### صدق المقياس

استخدمت الباحثة نوعين من الصدق كما يلي:

#### أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري، أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس مقياس المناخ التنظيمي، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة، والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (12) محكماً، كما هو موضح في الملحق (ب)، وقد تشكل المقياس في صورته الأولية من (57) فقرة، إذ اعتمدت معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات المحكمين وآرائهم أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين، فقد عدلت صياغة بعض الفقرات، كما هو مبين في الملحق (ت).

#### ب) صدق البناء (Construct Validity)

للتحقق من الصدق للمقياس استخدمت الباحثة أيضاً صدق البناء، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه،

وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع

الدرجة الكلية للمقياس، والجدول (2) يوضّح ذلك:

جدول (2): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس المناخ التنظيمي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس

الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
الاتصال والتواصل			القرارات			التنظيم والإدارة		
1	.74**	.67**	21	.58**	.67**	11	.67**	.74**
2	.79**	.64**	22	.78**	.84**	12	.64**	.79**
3	.76**	.61**	23	.78**	.84**	13	.61**	.76**
4	.41**	.28**	24	.77**	.81**	14	.28**	.41**
5	.86**	.74**	25	.21**	.33**	15	.74**	.86**
6	.69**	.59**	26	.71**	.79**	16	.59**	.69**
7	.77**	.64**	-	.68**	.82**	17	.64**	.77**
8	.40**	.31**	-	.72**	.78**	18	.31**	.40**
9	.50**	.42**	-	.61**	.66**	19	.42**	.50**
10	.78**	.71**	-	.73**	.79**	20	.71**	.78**
ارتباط البعد مع الدرجة الكلية **0.84			ارتباط البعد مع الدرجة الكلية **0.90			ارتباط البعد مع الدرجة الكلية **0.85		
القوانين الإدارية			التكنولوجيا			الحوافز والمكافآت		
27	.76**	.68**	33	.81**	.68**	39	.77**	.74**
28	.81**	.73**	34	.67**	.53**	40	.89**	.62**
29	.81**	.81**	35	.86**	.63**	41	.73**	.52**
30	.80**	.79**	36	.79**	.54**	42	.81**	.48**
31	.26**	.04	37	.82**	.58**	-	-	-
32	.55**	.29**	38	.70**	.57**	-	-	-
ارتباط البعد مع الدرجة الكلية **0.82			ارتباط البعد مع الدرجة الكلية **0.76			ارتباط البعد مع الدرجة الكلية **0.73		
الطلّبة			المجتمع المحلي وأولياء الأمور			ظروف العمل وأعبائه		
43	.63**	.39**	54	.67**	.37**	61	.80**	.74**
44	.77**	.65**	55	.68**	.46**	62	.86**	.70**
45	.76**	.51**	56	.74**	.55**	63	.79**	.60**
46	.76**	.70**	57	.15	.01	64	.73**	.63**
47	.68**	.31**	58	.63**	.55**	65	.56**	.39**
48	.53**	.27**	59	.64**	.65**	66	.77**	.57**
49	.60**	.23**	60	.68**	.60**	-	-	-
50	.59**	.25**	-	-	-	-	-	-
51	.72**	.68**	-	-	-	-	-	-
52	.77**	.74**	-	-	-	-	-	-
53	.65**	.64**	-	-	-	-	-	-
ارتباط البعد مع الدرجة الكلية **0.73			ارتباط البعد مع الدرجة الكلية **0.76			ارتباط البعد مع الدرجة الكلية **0.81		

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2) أن معامل ارتباط الفقرات: (31، 57)، كانت ذات درجة غير مقبولة وغير دالة إحصائياً، وتحتاج إلى حذف، أما باقي الفقرات فقد تراوحت ما بين (21-89)، كما أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، إذ ذكر (عودة، 2000) أنّ معاملات ارتباط الفقرات، يجب أن لا تقل عن معيار (20)، وفي ضوء ما تقدم حذفت الفقرات: (31، 57)، وأصبح عدد فقرات المقياس (64).

### ثبات مقياس المناخ التنظيمي

للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي مقياس المناخ التنظيمي ومجالاته، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بعد التحقق من الصدق (64) فقرة، والجدول (3): يوضح ذلك:

جدول (3): يوضح قيم معاملات ثبات مقياس المناخ التنظيمي بطريقة كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الاتصال والتواصل	10	.86
التنظيم والإدارة	10	.91
القرارات	6	.92
القوانين الإدارية	5	.84
التكنولوجيا	6	.87
الحوافز والمكافآت	4	.81
الطلبة	11	.88
المجتمع المحلي وأولياء الأمور	6	.78
ظروف العمل وأعبائه	6	.84
الدرجة الكلية	64	.97

يتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس المناخ التنظيمي تراوحت ما بين (78-92)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (97). وتعدّ هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق.

## ثانياً: مقياس الاغتراب الوظيفي

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة، وعلى مقاييس الاغتراب الوظيفي المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة (الشهراني، 2020) ، ودراسة (الشرفات، 2019) ، ودراسة (القيوتي، 2016) ، دراسة (الرقب، 2016) ، قامت الباحثة بتطوير مقياس الاغتراب الوظيفي استناداً إلى تلك الدراسات.

## الخصائص السيكومترية لمقياس الاغتراب الوظيفي

### صدق المقياس:

أستخدم نوعان من الصدق، كما يلي:

### (أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس الاغتراب الوظيفي، عرض المقياس بصورته الأولى على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (12) محكماً، كما هو موضح في ملحق (ب)، وقد تشكل المقياس في صورته الأولى من (33) فقرة؛ إذ اعتمدت معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات المحكمين وآرائهم أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين فقد عدلت صياغة بعض الفقرات، كما هو مبين في الملحق (ت).

### (ب) صدق البناء (Construct Validity)

من أجل التحقق من الصدق للمقياس، استخدم صدق البناء، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس (الاغتراب الوظيفي)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، كما هو مبين في الجدول (4):

جدول (4): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الاغتراب الوظيفي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية
العلاقة بين المعلم والمعلمين	العلاقة بين المعلم والطلبة	العلاقة بين المعلم والمعلمين	العلاقة بين المعلم والطلبة	العلاقة بين المعلم والمعلمين	العلاقة بين المعلم والطلبة	العلاقة بين المعلم والمعلمين	العلاقة بين المعلم والطلبة	العلاقة بين المعلم والمعلمين	العلاقة بين المعلم والطلبة	العلاقة بين المعلم والمعلمين	العلاقة بين المعلم والطلبة
9	15	10	16	11	17	12	18	13	14	-	-
.72**	.22**	.67**	.37**	.69**	.49**	.68**	.46**	.73**	.66**	.67**	.64**
.84**	.48**	.83**	.68**	.85**	.77**	.85**	.46**	.78**	.87**	.85**	.72**
1	15	2	16	3	17	4	18	5	6	7	8
22	15	23	16	24	17	25	18	26	27	28	29
.57**	.73**	.59**	.73**	.45**	.70**	.06	.81**	.73**	.66**	.58**	.69**
.39**	.47**	.39**	.48**	.29**	.50**	.01	.42**	.38**	.72**	.34**	.67**
ارتباط البعد مع الدرجة الكلية	ارتباط البعد مع الدرجة الكلية	ارتباط البعد مع الدرجة الكلية	ارتباط البعد مع الدرجة الكلية	ارتباط البعد مع الدرجة الكلية	ارتباط البعد مع الدرجة الكلية	ارتباط البعد مع الدرجة الكلية	ارتباط البعد مع الدرجة الكلية	ارتباط البعد مع الدرجة الكلية	ارتباط البعد مع الدرجة الكلية	ارتباط البعد مع الدرجة الكلية	ارتباط البعد مع الدرجة الكلية
.84**	.55**	.61**	.82**								

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4) أن معامل ارتباط الفقرة: (25)، كان ذات درجة

غير مقبولة وغير دالة إحصائياً، وتحتاج إلى حذف، أما باقي الفقرات، فقد تراوحت ما بين (20)-

(.87)، كما أن جميع معاملات الارتباط، كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، إذ ذكر (عودة،

2000) أن معاملات ارتباط الفقرات يجب أن لا تقل عن معيار (20)، وفي ضوء ما تقدم حذف

الفقرة: (25)، وأصبح عدد فقرات المقياس (28).

### ثبات مقياس الاغتراب الوظيفي

للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الاغتراب الوظيفي ومجالاته، فقد استخدمت

معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بعد التحقق من الصدق (28) فقرة، والجدول (5):

يوضح ذلك:

جدول (5): يوضح قيم معاملات ثبات مقياس الاغتراب الوظيفي بطريقة كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
العلاقة بين المعلم و المدير	8	.93
العلاقة بين المعلم وزملاءه المعلمين	6	.60
العلاقة بين المعلم والطلبة	7	.85
ظروف العمل المحيطة بالمعلم	7	.72
الدرجة الكلية	28	.88

يتضح من الجدول (5) أنّ قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس الاغتراب الوظيفي تراوحت ما بين (.60-.93)، كما يلاحظ أنّ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (.88)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق.

#### تصحيح مقاييس الدراسة :

أولاً: مقياس المناخ التنظيمي: تكون مقياس المناخ التنظيمي في صورته النهائية بعد التحقق من الصدق من (64)، فقرة موزعة على تسعة مجالات كما هو موضح في ملحق (ت)، وقد منّلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمناخ التنظيمي باستثناء الفقرات: (4، 63)، إذ عكست الأوزان عند تصحيحها، وذلك لصياغتها في الاتجاه السلبي .

ثانياً: مقياس الاغتراب الوظيفي: تكون مقياس الاغتراب الوظيفي في صورته النهائية من (28) فقرة، موزعة على أربعة مجالات كما هو موضح في ملحق (ت)، وقد منّلت جميع الفقرات الاتجاه السلبي للاغتراب الوظيفي، إذ عكست الأوزان عند تصحيحها؛ وذلك لصياغتها بالاتجاه السلبي، باستثناء الفقرات: (9، 23، 24، 27) المصاغة بالاتجاه الإيجابي للاغتراب الوظيفي.

وقد طُلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدريج ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى كل من المناخ التنظيمي والاعتراب الوظيفي لدى عينة الدراسة، حُولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات، وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسط ومنخفض، وذلك وفقا للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} \quad \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات المقترضة}} \quad \frac{\text{طول الفئة}}{\text{(لتدرج)}}$$

وبناءً على ذلك، فإن مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:  
جدول (6): يوضح درجات احتساب مستوى كل من المناخ التنظيمي والاعتراب الوظيفي

مستوى منخفض	2.33 فأقل
مستوى متوسط	2.34 - 3.67
مستوى مرتفع	3.68 - 5

## تصميم الدراسة ومتغيراتها

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة (التصنيفية) والتابعة الآتية:

### أ- المتغيرات التصنيفية:

1. الجنس: وله مستويان هما: (1- ذكر، 2- أنثى).
2. المؤهل العلمي: وله مستويان هما: (1- بكالوريوس، 2- ماجستير فاكتر).
3. العمر: ولها ثلاثة مستويات هي: (1- أقل من 30 سنة، 2- من 30 - 40 سنة، 3- أكثر من 40 سنة).



4. سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات هي: (1- أقل من 5 سنوات ، 2- من 5- 10 سنوات،

3- أكثر من 10 سنوات).

#### ب-المتغير التابع:

أ) الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة.

ب) الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس الاغتراب الوظيفي لدى عينة الدراسة.

#### إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، والمقالات، والتقارير، والرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
3. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
4. تحكيم أدوات الدراسة.
5. التأكد من دلالات صدق أدوات الدراسة وثباتها.
6. تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
7. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 26) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
8. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

## المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات بعد جمعها، قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 26) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
3. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالجنس والمؤهل العلمي.
4. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة، بالعمر، وسنوات الخبرة .
5. اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات البعدية.
6. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي، والاعتراب الوظيفي، كذلك لفحص صدق أدواتي الدراسة.

## الفصل الرَّابِع

عرض نتائج الدّراسة

عرض النتائج المتعلّقة بأسئلة الدّراسة

عرض النتائج المتعلّقة بفرضيّات الدّراسة

## الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

### مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها التي تمّ طرحها، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، حيث عرضت في ضوء أسئلتها وفرضياتها، ويتمثل ذلك في عرض نصّ السؤال أو الفرضية، يلي ذلك مباشرة الإشارة إلى نوع المعالجات الإحصائية المستخدمة، ثم جدول البيانات، ووضعها تحت عناوين مناسبة، يلي ذلك تعليقات على أبرز النتائج المستخلصة، وهكذا تُعرض النتائج المرتبطة بكل سؤال وفرضية على حدة.

### عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

عرض نتائج السؤال الأول: ما درجة توافر المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن

النسبي لمقياس المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم /

الخليل، والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات مقياس

المناخ التنظيمي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	7	الطلبة	4.02	0.554	80.4	مرتفع
2	1	الاتصال والتواصل	3.99	0.593	79.8	مرتفع
3	2	التنظيم والإدارة	3.98	0.610	79.6	مرتفع
4	4	القوانين الإدارية	3.91	0.733	78.2	مرتفع

مرتفع	76.0	0.759	3.80	التكنولوجيا	5	5
مرتفع	73.8	0.781	3.69	القرارات	3	6
متوسط	72.4	0.640	3.62	المجتمع المحلي وأولياء الأمور	8	7
متوسط	70.4	0.757	3.52	ظروف العمل وأعبائه	9	8
متوسط	65.0	0.921	3.25	الحوافز والمكافآت	6	9
مرتفع	76.4	0.544	3.82	الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي		

يتضح من الجدول (7) أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس المناخ التنظيمي ككل بلغ (3.82) وبوزن نسبي (76.4) وبتقدير مرتفع، أمّا المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس المناخ التنظيمي تراوحت ما بين (3.25-4.02)، وجاء مجال الطلبة، بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.02) وبوزن نسبي (80.4) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال الحوافز والمكافآت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.25) وبوزن نسبي (65.0) وبتقدير متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس المناخ التنظيمي كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

### (1) الطلبة

جدول (8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات الطلبة مرتبة تنازلياً

#### حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	44	يبدل المعلمون قصارى جهودهم في تطوير شخصية الطالب	4.20	0.730	84.0	مرتفع
2	46	يحصل الطلبة على تغذية راجعة مناسبة	4.19	0.675	83.8	مرتفع

				من المعلمين		
مرتفع	83.6	0.695	4.18	يراعي المعلمون الفروق الفردية بين الطلبة	48	3
مرتفع	83.4	0.809	4.17	يعد الطلبة محور الأعمال والنشاطات المدرسية	42	4
مرتفع	82.6	0.806	4.13	يتعامل مدير المدرسة مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل ملائم	52	5
مرتفع	80.6	0.753	4.03	تحرص المدرسة على تنمية الابداع لدى الطلبة	45	6
مرتفع	80.4	0.799	4.02	تُقدّم المدرسة تعليماً نوعياً	43	7
مرتفع	77.6	0.763	3.88	يشارك طلبة المدرسة في نشاطات خارجية	47	8
مرتفع	77.2	0.982	3.86	يحل المدير مشكلات الطلبة بطرق تربوية ملائمة	51	9
مرتفع	76.2	0.901	3.81	يُلتزم الطلبة بالقوانين والأنظمة المدرسية	49	10
مرتفع	74.0	1.036	3.70	يُشجع مدير المدرسة الطلبة على استخدام المكتبة المدرسية	50	11
مرتفع	80.4	0.554	4.02			الطلبة

يتضح من الجدول (8) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

الطلبة تراوحت ما بين (4.20 - 3.70)، وجاءت فقرة " يبذل المعلمون قصارى جهودهم في تطوير

شخصية الطالب " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.20) وبوزن نسبي (84.0) وبتقدير

مرتفع، بينما جاءت فقرة " يُشجع مدير المدرسة الطلبة على استخدام المكتبة المدرسية " في المرتبة

الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبوزن نسبي (74.0) وبتقدير مرتفع، وقد بلغ المتوسط

الحسابي لمجال الطلبة (4.02) وبوزن نسبي (80.4) وبتقدير مرتفع.

## (2) الاتصال والتواصل

جدول (9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات الاتصال والتواصل مرتبة

تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	8	توجد علاقات إيجابية بين المعلمين في المدرسة تسهل عملية الاتصال والتواصل بينهم	4.32	0.775	86.4	مرتفع
2	2	يتواصل المدير مع المعلمين باستمرار	4.11	0.878	82.2	مرتفع
3	10	يعزز المدير عمليات الاتصال والتواصل في المدرسة	4.08	0.820	81.6	مرتفع
4	1	يتواصل المعلمون مع المدير للبحث في مشاكلهم	4.04	0.856	80.8	مرتفع
5	7	يبنى المدير جسورا من الثقة المتبادلة بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.97	0.959	79.4	مرتفع
6	5	يمتلك المدير مهارات الاتصال الفعال	3.95	1.013	79.0	مرتفع
7	3	توجد قنوات اتصال فعالة في المدرسة التي أعمل بها	3.94	0.831	78.8	مرتفع
8	4	يتجاهل المدير المعلمين عند لقاءهم داخل المدرسة	3.94	0.983	78.8	مرتفع
9	6	تعقد المدرسة اجتماعات دورية مع أولياء الامور	3.79	0.824	75.8	مرتفع
10	9	توظف المدرسة وسائل الاعلام في تغطية أنشطتها	3.75	0.885	75.0	مرتفع
		الاتصال والتواصل	3.99	0.593	79.8	مرتفع

يتضح من الجدول (9) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال

الاتصال والتواصل تراوحت ما بين (4.32-3.75)، وجاءت فقرة " توجد علاقات إيجابية بين

المعلمين في المدرسة تسهل عملية الاتصال والتواصل بينهم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

قدره (4.32) وبوزن نسبي (86.4) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " توظف المدرسة وسائل

الإعلام في تغطية أنشطتها " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبوزن نسبي

(75.0) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتصال والتواصل (3.99) وبوزن نسبي

(79.8) وبتقدير مرتفع.

### 3) التنظيم والإدارة

جدول (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات التنظيم والإدارة مرتبة

تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	15	يقوم المعلم بوضع خطة زمنية واضحة لمسار عمله	4.34	0.562	86.8	مرتفع
2	17	يتابع المدير الخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف	4.10	0.757	82.0	مرتفع
3	16	يبرمج المدير الأعمال المطلوبة في خطة زمنية قابلة للتنفيذ	4.05	0.742	81.0	مرتفع
4	20	تحافظ إدارة المدرسة على مستوى مرتفع من الاداء	4.02	0.865	80.4	مرتفع
5	18	يراعي مدير المدرسة التخصص عند تقسيم العمل وتنظيمه	4.01	0.848	80.2	مرتفع
6	14	تخطط إدارة المدرسة تربويا بشكل سليم	3.97	0.853	79.4	مرتفع
7	11	توجه القوانين والسياسات المدرسية أعمال المعلم بوضوح.	3.94	0.765	78.8	مرتفع
8	13	يقدم المدير تغذية راجعة مفيدة للمعلمين	3.90	0.922	78.0	مرتفع
9	19	توضع الأدوات والأجهزة التعليمية في متناول أيدي المعلمين تسهيلا لاستخدامها	3.75	0.940	75.0	مرتفع
10	12	تؤخذ القرارات الادارية في المدرسة بطريقة مناسبة	3.75	0.916	75.0	مرتفع
التنظيم والإدارة						
			3.98	0.610	79.6	مرتفع

يتضح من الجدول (10) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

التنظيم، والإدارة تراوحت ما بين (4.34 - 3.75)، وجاءت فقرة " يقوم المعلم بوضع خطة زمنية

واضحة لمسار عمله " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.34) وبنسبة مئوية (86.8) وبتقدير

مرتفع، بينما جاءت فقرة " تؤخذ القرارات الإدارية في المدرسة بطريقة مناسبة " في المرتبة الأخيرة،

بمتوسط حسابي بلغ (3.75) ووزن نسبي (75.0) وبتقدير مرتفع، وقد بلغ المتوسط الحسابي

لمجال التنظيم والإدارة (3.98) ووزن نسبي (79.6) وبتقدير مرتفع.



#### 4) القوانين الإدارية

جدول (11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات القوانين الإدارية

مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	31	يحافظ المعلمون على النظام في المدرسة	4.12	0.797	82.4	مرتفع
2	27	تقوم الإدارة بتوضيح القوانين والأنظمة للمعلمين	4.12	0.902	82.4	مرتفع
3	28	تتابع إدارة المدرسة تطبيق القوانين والأنظمة المدرسية	4.05	0.881	81.0	مرتفع
4	29	تُطبّق الإدارة القوانين والأنظمة المدرسية بعدالة	3.70	1.071	74.0	مرتفع
5	30	تتلاءم الأنظمة والقوانين المدرسية مع المبادئ النفسية	3.56	1.006	71.2	متوسط
		القوانين الإدارية	3.91	0.733	78.2	مرتفع

يتضح من الجدول (11) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدراسة عن مجال

القوانين الإدارية تراوحت ما بين (4.12-3.56)، وجاءت فقرة " يحافظ المعلمون على النظام في

المدرسة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.12) وبوزن نسبي (82.4) وبتقدير مرتفع، بينما

جاءت فقرة " تتلاءم الأنظمة والقوانين المدرسية مع المبادئ النفسية " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط

حسابي بلغ (3.56) وبوزن نسبي (71.2) وبتقدير متوسط ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال

القوانين الإدارية (3.91) وبوزن نسبي (78.2) وبتقدير مرتفع.

## 5) التكنولوجيا

جدول (12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات التكنولوجيا مرتبة تنازلياً

### حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	33	تساعد الوسائل التكنولوجية في المدرسة على تحقيق الأهداف التعليمية	4.15	0.762	83.0	مرتفع
2	32	يُشجع مدير المدرسة على توظيف الوسائل التكنولوجية في العملية التعليمية	4.12	0.935	82.4	مرتفع
3	34	تحرص المدرسة على توفير الأجهزة التقنية والوسائل المناسبة	3.79	0.997	75.8	مرتفع
4	36	تتوفر خدمة الانترنت في المدرسة ويتم الوصول إليها بسهولة	3.64	1.174	72.8	متوسط
5	35	تتميز الاجهزة التقنية في المدرسة بالحدثة والتطور	3.56	0.981	71.2	متوسط
6	37	توفر إدارة المدرسة دورات تدريبية لتنمية قدرات المعلمين في توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية	3.54	1.002	70.8	متوسط
						التكنولوجيا
			3.80	0.759	76.0	مرتفع

يتضح من الجدول (12) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

التكنولوجيا تراوحت ما بين (4.15-3.54)، وجاءت فقرة " تساعد الوسائل التكنولوجية في المدرسة

على تحقيق الأهداف التعليمية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.15) ووزن نسبي (83.0)

وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " توفر إدارة المدرسة دورات تدريبية لتنمية قدرات المعلمين في

توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.54) ووزن

نسبي (70.8) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال التكنولوجيا (3.80) ووزن نسبي

(76.0) وبتقدير مرتفع.

## (6) القرارات

جدول (13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات القرارات مرتبة تنازليا

حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	21	تُتخذ القرارات الإدارية بعد تحليل المهام وطبيعة العمل	3.85	0.870	77.0	مرتفع
2	23	توفر المدرسة لي المعلومات الكافية لاتخاذ القرار	3.75	0.859	75.0	مرتفع
3	22	يُفوض المدير جزءا من سلطته للمعلمين لاتخاذ القرارات في نطاق عملهم	3.73	0.917	74.6	مرتفع
4	24	أشعر بالرضا عن طريقة اتخاذ القرارات المدرسية	3.63	1.009	72.6	متوسط
5	26	يتم التعرف على آراء الأطراف المرتبطة بعملية القرار قبل اتخاذ أية قرارات مهمة	3.60	0.918	72.0	متوسط
6	25	تتم مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات بشكل جماعي	3.58	0.994	71.6	متوسط
						القرارات
			3.69	0.781	73.8	مرتفع

يتضح من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال القرارات تراوحت ما بين (3.58-3.85)، وجاءت فقرة " تُتخذ القرارات الإدارية بعد تحليل المهام وطبيعة العمل " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.85) وبوزن نسبي (77.0) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " تتم مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات بشكل جماعي " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبوزن نسبي (71.6) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال القرارات (3.69) وبوزن نسبي (73.8) وبتقدير مرتفع.

## (7) المجتمع المحلي وأولياء الأمور

جدول (14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات المجتمع المحلي

وأولياء الأمور مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	57	يحرص مدير المدرسة على إقامة علاقات وثيقة مع المجتمع المحلي	4.05	0.890	81.0	مرتفع
2	56	تُنظم المدرسة لقاءات مع أولياء الأمور وفق خطط مدرسية	3.70	0.897	74.0	مرتفع
3	58	يُنظم مدير المدرسة أنشطة بالتعاون مع أفراد المجتمع المحلي	3.69	0.848	73.8	مرتفع
4	53	يساعد المجتمع المحلي في توفير المواد اللازمة للمدرسة	3.56	0.939	71.2	متوسط
5	55	تُشكل المدرسة مجالس الآباء والأمهات بطريقة ديموقراطية	3.40	0.924	68.0	متوسط
6	54	تساعد مجالس الآباء/الأمهات في حل مشكلات الطلبة	3.33	1.013	66.6	متوسط
المجتمع المحلي وأولياء الأمور						
			3.62	0.640	72.4	متوسط

يتضح من الجدول (14) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدراسة عن مجال

المجتمع المحلي وأولياء الأمور تراوحت ما بين (3.33-4.05)، وجاءت فقرة " يحرص مدير

المدرسة على إقامة علاقات وثيقة مع المجتمع المحلي " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره

(4.05) وبوزن نسبي (81.0) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " تساعد مجالس الآباء/الأمهات في

حلّ مشكلات الطلبة " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبوزن نسبي (66.6)

وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور (3.62) وبوزن

نسبي (72.4) وبتقدير متوسط.

## 8) ظروف العمل وأعباؤه

جدول (15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات ظروف العمل وأعباؤه

مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	64	أحقق ذاتي من خلال عملي	3.93	0.975	78.6	مرتفع
2	62	تُكَلَّف إدارة المدرسة المعلم بأعمال حسب تخصصه	3.75	0.890	75.0	مرتفع
3	60	يؤدي المعلم عمله بحرية	3.57	1.020	71.4	متوسط
4	59	يشعر المعلم بالراحة النفسية أثناء تأدية عمله في المدرسة	3.53	1.116	70.6	متوسط
5	61	تعتبر ساعات الدوام الرسمي في المدرسة ممتعة	3.49	0.987	69.8	متوسط
6	63	تُكَلَّف ادارة المدرسة المعلمين أعمالا تفوق طاقتهم	2.87	1.077	57.4	متوسط
		ظروف العمل وأعباؤه	3.52	0.757	70.4	متوسط

يتضح من الجدول (15) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

ظروف العمل، وأعباؤه تراوحت ما بين (3.93-2.87)، وجاءت فقرة " أحقق ذاتي من خلال عملي

" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.93) ووزن نسبي (78.6) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت

فقرة " تُكَلَّف ادارة المدرسة المعلمين أعمالا تفوق طاقتهم " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ

(2.87) ووزن نسبي (57.4) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال ظروف العمل

وأعباؤه (3.52) ووزن نسبي (70.4) وبتقدير متوسط.

## 9) الحوافز والمكافآت

جدول (16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات الحوافز والمكافآت

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	38	تقوم الإدارة برفع الروح المعنوية للمعلمين باستمرار	3.63	1.099	72.6	متوسط
2	40	تُميّز الإدارة بين المعلم المُجد والمعلم المتسبب في العمل	3.42	1.131	68.4	متوسط
3	39	تُنح المكافآت المادية والمعنوية للمعلمين على أساس الجدارة والاستحقاق	2.98	1.173	59.6	متوسط
4	41	يوجد عدالة في نظام الرواتب والمكافآت	2.95	1.196	59.0	متوسط
الحوافز والمكافآت						
			3.25	0.921	65.0	متوسط

يتضح من الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

الحوافز والمكافآت تراوحت ما بين (3.63-2.95)، وجاءت فقرة " تقوم الإدارة برفع الروح المعنوية

للمعلمين باستمرار " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.63) وبوزن نسبي (72.6) وبتقدير

متوسط، بينما جاءت فقرة " يوجد عدالة في نظام الرواتب والمكافآت " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط

حسابي بلغ (2.95) وبوزن نسبي (59.0) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال

الحوافز والمكافآت (3.25) وبوزن نسبي (65.0) وبتقدير متوسط.

عرض نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل؟

للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب

المئوية لمقياس الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم /

الخليل، والجدول (17) يوضح ذلك:

جدول (17): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات مقياس

الاغتراب الوظيفي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	4	ظروف العمل المحيطة بالمعلم	2.93	0.670	58.6	متوسط
2	1	العلاقة بين المعلم و المدير	2.27	0.770	45.4	منخفض
3	2	العلاقة بين المعلم وزملاءه المعلمين	2.24	0.509	44.8	منخفض
4	3	العلاقة بين المعلم والطلبة	1.78	0.491	35.6	منخفض
		الدرجة الكلية للاغتراب الوظيفي	2.30	0.450	46.0	منخفض

يتضح من الجدول (17) أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات عيّنة الدراسة على مقياس

الاغتراب الوظيفي ككل بلغ (2.30) وبنسبة مئوية (46.0) وبتقدير منخفض، أمّا المتوسطات

الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجالات مقياس الاغتراب الوظيفي، فتراوحت ما بين

(1.78-2.93)، وجاء مجال " ظروف العمل المحيطة بالمعلم " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي

قدره (2.93) وبوزن نسبي (58.6) وبتقدير متوسط، بينما جاء مجال "العلاقة بين المعلم والطلبة"

في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (1.78) وبوزن نسبي (35.6) وبتقدير منخفض.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لتقديرات أفراد

عيّنة الدّراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس الاغتراب الوظيفي كل مجال على حدة،

على النحو الآتي:

#### (1) ظروف العمل المحيطة بالمعلم

جدول (18): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات مجال ظروف العمل

المحيطة بالمعلم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	27	أخرج من العمل وأنا مرهق	4.06	0.980	81.2	مرتفع
2	23	يشعر المعلم بالإحباط والاحترق النفسي	3.53	1.147	70.6	متوسط
3	22	يتقاضى المعلم الحوافز المادية	3.14	1.274	62.8	متوسط
4	24	ينتابني القلق لعدم قدرتي على الوفاء بالتزاماتي في المدرسة	2.84	1.239	56.8	متوسط
5	25	أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي	2.54	1.116	50.8	متوسط
6	28	توفر سياسات المدرسة وإجراءاتها مناخ ملائم للعمل	2.32	0.982	46.4	منخفض
7	26	يهتم المدير بتدريب المعلمين وتطوير قدراتهم	2.09	0.884	41.8	منخفض
ظروف العمل المحيطة بالمعلم						
			2.93	0.670	58.6	متوسط

يتضح من الجدول (18) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

ظروف العمل المحيطة بالمعلم تراوحت ما بين (4.06\_ 2.09)، وجاءت فقرة " أخرج من العمل

وأنا مرهق " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.06) وبوزن نسبي (81.2) وبتقدير مرتفع،

بينما جاءت فقرة " يهتم المدير بتدريب المعلمين وتطوير قدراتهم " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط

حسابي بلغ (2.09) وبوزن نسبي (41.8) وبتقدير منخفض، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال

ظروف العمل المحيطة بالمعلم (2.93) وبوزن نسبي (58.6) وبتقدير متوسط.

## (2) العلاقة بين المعلم و المدير

جدول (19): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات مجال العلاقة بين

المعلم و المدير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	5	يُشرك المدير المعلمين في وضع الخطط التطويرية	2.49	0.977	49.8	متوسط
2	2	يراعي المدير الجانب النفسي للمعلم	2.38	0.970	47.6	متوسط



متوسط	47.2	0.992	2.36	يدفع المدير المعلم نحو الابداع والابتكار	4	3
منخفض	46.2	0.904	2.31	يحرص المدير على تذليل الصعوبات للمعلمين	7	4
منخفض	44.2	0.938	2.21	يتعامل المدير بحكمة مع المشكلات التي تواجه المعلمين	6	5
منخفض	43.2	0.871	2.16	يحرص المدير على تطوير امكانيات المعلم	3	6
منخفض	42.8	0.851	2.14	يستشير المعلم المدير ويتقبل النصح والتوجيه	8	7
منخفض	42.0	0.965	2.10	يهتم المدير بتلبية احتياجات المعلمين	1	8
منخفض	45.4	0.770	2.27	العلاقة بين المعلم و المدير		

يتضح من الجدول (19) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدراسة عن مجال

العلاقة بين المعلم والمدير تراوحت ما بين (2.49- 2.10)، وجاءت فقرة " يُشرك المدير المعلمين

في وضع الخطط التطويرية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.49) وبوزن نسبي (49.8)

ويتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " يهتم المدير بتلبية احتياجات المعلمين" في المرتبة الأخيرة،

بمتوسط حسابي بلغ (2.10) وبوزن نسبي (42.0) ويتقدير منخفض، وقد بلغ المتوسط الحسابي

لمجال العلاقة بين المعلم والمدير (2.27) وبوزن نسبي (45.4) ويتقدير منخفض.

### (3) العلاقة بين المعلم وزملاءه المعلمين

جدول (20): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الوزن النسبي لفقرات مجال العلاقة بين المعلم

وزملائه المعلمين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	9	أشعر بالضيق بسبب تصرف بعض زملائي المعلمين	3.34	1.145	66.8	متوسط
2	11	يسود العمل الجماعي بين المعلمين للوصول إلى الغاية المنشودة	2.09	0.809	41.8	منخفض

3	10	يتبادل المعلمون الوسائل التعليمية	2.06	0.754	41.2	منخفض
4	12	أتجنب المراء والجدل مع زملائي المعلمين	2.01	1.027	40.2	منخفض
5	14	توجد صداقة حقيقية بين زملائي المعلمين	1.97	0.795	39.4	منخفض
6	13	أشارك في الاجتماعات الدورية بين المعلمين	1.95	0.742	39.0	منخفض
		العلاقة بين المعلم وزملاءه المعلمين	2.24	0.509	44.8	منخفض

يتضح من الجدول (20) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدراسة عن مجال

العلاقة بين المعلم وزملائه المعلمين، تراوحت ما بين (1.95-3.34)، وجاءت فقرة " أشعر بالضيق

بسبب تصرف بعض زملائي المعلمين " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.34) وبوزن نسبي

(66.8) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " أشارك في الاجتماعات الدورية بين المعلمين " في

المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (1.95) وبوزن نسبي (39.0) وبتقدير منخفض، وقد بلغ

المتوسط الحسابي لمجال العلاقة بين المعلم وزملائه المعلمين (2.24) وبوزن نسبي (44.8)

وبتقدير منخفض.

#### 4) العلاقة بين المعلم والطلبة

جدول (21): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات مجال العلاقة بين

المعلم والطلبة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	17	يتعامل الطلبة معي بشكل لائق	1.85	0.693	37.0	منخفض
2	19	يتحلى المعلم بالعدالة عند تنفيذ اللوائح والقوانين المدرسية	1.81	0.690	36.2	منخفض
3	16	يُزود المعلم جميع طلبته بتقييم عادل	1.80	0.714	36.0	منخفض
4	20	يُشجع المعلم طلبته على استخدام التكنولوجيا في التعليم	1.80	0.723	36.0	منخفض

منخفض	34.8	0.595	1.74	يُعزز المعلم إحساس الطلبة بأهميتهم	18	5
منخفض	34.8	0.601	1.74	يحافظ المعلم على الصحة النفسية للطلبة	21	6
منخفض	34.0	0.680	1.70	يبيّن المعلم علاقات إيجابية مع الطلبة	15	7
منخفض	35.6	0.491	1.78	العلاقة بين المعلم والطلبة		

يتّضح من الجدول (21) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال العلاقة بين المعلم والطلبة تراوحت ما بين (1.70-1.85)، وجاءت فقرة " يتعامل الطلبة معي بشكل لائق " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (1.85) وبوزن نسبي (37.0) وبتقدير منخفض، بينما جاءت فقرة " يبيّن المعلم علاقات إيجابية مع الطلبة " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (1.70) وبنسبة مئوية (34.0) وبتقدير منخفض، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال العلاقة بين المعلم والطلبة (1.78) وبوزن نسبي (35.6) وبتقدير منخفض.

عرض النتائج المتعلقة بالفرضيات

عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عيّنة الدّراسة لدرجة المناخ التنظيمي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم/الخليل، تعزى إلى متغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية الأولى، وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار

(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (22) تبين ذلك:

الجدول (22): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات المناخ التنظيمي من وجهة نظر

المعلمين في مدارس مديريّة التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغير الجنس.

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الاتصال والتواصل	ذكر	65	3.96	0.581	-0.378	.706
	أنثى	135	4.00	0.601		
التنظيم والإدارة	ذكر	65	3.99	0.559	0.083	.934
	أنثى	135	3.98	0.635		
القرارات	ذكر	65	3.72	0.816	0.319	.750
	أنثى	135	3.68	0.767		
القوانين الإدارية	ذكر	65	3.95	0.662	0.545	.587
	أنثى	135	3.89	0.767		
التكنولوجيا	ذكر	65	3.78	0.742	-0.188	.851
	أنثى	135	3.81	0.769		
الحوافز والمكافآت	ذكر	65	3.37	1.024	1.271	.205
	أنثى	135	3.19	0.866		
الطلّبة	ذكر	65	3.96	0.596	-0.975	.331
	أنثى	135	4.04	0.533		
المجتمع المحلي وأولياء الأمور	ذكر	65	3.73	0.630	1.679	.095
	أنثى	135	3.57	0.641		
ظروف العمل وأعباؤه	ذكر	65	3.48	0.780	-0.545	.586
	أنثى	135	3.54	0.748		
الدرجة الكلية	ذكر	65	3.82	0.540	0.103	.918
	أنثى	135	3.81	0.548		

يتبين من الجدول (22) أنّ قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس

المناخ التنظيمي ومجالاته كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي

عدم وجود فروق في المناخ التنظيمي ومجالاته من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغير الجنس.

عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة المناخ التنظيمي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية الثانية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (23) تبين ذلك:

الجدول (23): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات المناخ التنظيمي من وجهة نظر

المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الاتصال والتواصل	بكالوريوس فما دون	143	3.98	0.571	-0.267	.790
	ماجستير فأعلى	57	4.01	0.650		
التنظيم والإدارة	بكالوريوس فما دون	143	3.97	0.571	-0.332	.740
	ماجستير فأعلى	57	4.01	0.704		
القرارات	بكالوريوس فما دون	143	3.72	0.739	0.729	.467
	ماجستير فأعلى	57	3.63	0.882		
القوانين الإدارية	بكالوريوس فما دون	143	3.89	0.689	-0.497	.620
	ماجستير فأعلى	57	3.95	0.839		
التكنولوجيا	بكالوريوس فما دون	143	3.78	0.682	-0.435	.664

					دون	
		0.931	3.84	57	ماجستير فأعلى	
.090	-1.702	0.926	3.18	143	بكالوريوس فما دون	الحوافز والمكافآت
		0.893	3.42	57	ماجستير فأعلى	
.412	-0.822	0.556	4.00	143	بكالوريوس فما دون	الطلبة
		0.550	4.07	57	ماجستير فأعلى	
.692	0.397	0.588	3.63	143	بكالوريوس فما دون	المجتمع المحلي وأولياء الأمور
		0.761	3.59	57	ماجستير فأعلى	
.424	0.802	0.684	3.55	143	بكالوريوس فما دون	ظروف العمل وأعباؤه
		0.918	3.46	57	ماجستير فأعلى	
.773	-0.289	0.513	3.81	143	بكالوريوس فما دون	الدرجة الكلية
		0.620	3.83	57	ماجستير فأعلى	

يتبين من الجدول (23) أنّ قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي، ومجالاته كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في المناخ التنظيمي، ومجالاته من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم/ الخليل، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة المناخ التنظيمي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية الرابعة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف

على دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

والجدولان (24) و (25) يبينان ذلك:

جدول (24): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس المناخ التنظيمي من وجهة نظر

المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المجالات
0.452	4.00	62	أقل من 5 سنوات	الاتصال والتواصل
0.673	3.98	50	من 5- 10 سنوات	
0.638	3.98	88	أكثر من 10 سنوات	
0.438	4.04	62	أقل من 5 سنوات	التنظيم والإدارة
0.730	3.88	50	من 5- 10 سنوات	
0.639	4.00	88	أكثر من 10 سنوات	
0.540	3.80	62	أقل من 5 سنوات	القرارات
0.968	3.58	50	من 5- 10 سنوات	
0.805	3.68	88	أكثر من 10 سنوات	
0.496	4.09	62	أقل من 5 سنوات	القوانين الإدارية
0.909	3.90	50	من 5- 10 سنوات	
0.745	3.79	88	أكثر من 10 سنوات	
0.713	3.83	62	أقل من 5 سنوات	التكنولوجيا
0.921	3.71	50	من 5- 10 سنوات	
0.690	3.83	88	أكثر من 10 سنوات	
0.804	3.38	62	أقل من 5 سنوات	الحوافز والمكافآت
1.033	3.28	50	من 5- 10 سنوات	
0.928	3.14	88	أكثر من 10 سنوات	
0.564	4.06	62	أقل من 5 سنوات	الطلبة
0.604	4.09	50	من 5- 10 سنوات	
0.514	3.94	88	أكثر من 10 سنوات	

0.529	3.78	62	أقلّ من 5 سنوات	المجتمع المحلي وأولياء الأمور
0.836	3.55	50	من 5- 10 سنوات	
0.565	3.54	88	أكثر من 10 سنوات	
0.536	3.64	62	أقلّ من 5 سنوات	ظروف العمل وأعبائه
0.998	3.33	50	من 5- 10 سنوات	
0.718	3.55	88	أكثر من 10 سنوات	
0.406	3.90	62	أقلّ من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.675	3.77	50	من 5- 10 سنوات	
0.546	3.79	88	أكثر من 10 سنوات	

يُتّضح من خلال الجدول (24) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل

معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين

الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (25) يوضح ذلك:

جدول (25): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس المناخ

التنظيمي لدى عينة من مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى

إلى متغير سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	0.014	2	0.007	0.020	.980
	داخل المجموعات	70.024	197	0.355		
	المجموع	70.039	199			
التنظيم والإدارة	بين المجموعات	0.760	2	0.380	1.021	.362
	داخل المجموعات	73.269	197	0.372		
	المجموع	74.029	199			
القرارات	بين المجموعات	1.345	2	0.673	1.103	.334
	داخل المجموعات	120.105	197	0.610		
	المجموع	121.450	199			
القوانين الإدارية	بين المجموعات	3.198	2	1.599	3.034	.050*
	داخل المجموعات	103.822	197	0.527		
	المجموع	107.020	199			



.612	0.493	0.285	2	0.571	بين المجموعات	التكنولوجيا
		0.579	197	114.057	داخل المجموعات	
			199	114.628	المجموع	
.284	1.268	1.074	2	2.147	بين المجموعات	الحوافز والمكافآت
		0.847	197	166.787	داخل المجموعات	
			199	168.935	المجموع	
.256	1.371	0.420	2	0.839	بين المجموعات	الطلبة
		0.306	197	60.275	داخل المجموعات	
			199	61.115	المجموع	
.048*	3.075	1.235	2	2.470	بين المجموعات	المجتمع المحلي وأولياء الأمور
		0.402	197	79.107	داخل المجموعات	
			199	81.577	المجموع	
.082	2.536	1.431	2	2.862	بين المجموعات	ظروف العمل وأعبائه
		0.564	197	111.160	داخل المجموعات	
			199	114.022	المجموع	
.381	0.969	0.287	2	0.573	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.296	197	58.309	داخل المجموعات	
			199	58.882	المجموع	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يبيّن من الجدول (25) أنّ قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي ومجالاته باستثناء مجالي: (القوانين الإدارية، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور)، حيث كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha < .05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في المناخ التنظيمي ومجالاته باستثناء مجالي: (القوانين الإدارية، المجتمع المحلي وأولياء الأمور) من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة. وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجالي: (القوانين الإدارية، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور) من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة، أُجري اختبار أقلّ فرق دال (LSD) والجدول (26) يوضح ذلك:

جدول (26): يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجالى: (القوانين

الإدارية، المجتمع المحلي وأولياء الأمور) من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل،

تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
القوانين الإدارية	أقل من 5 سنوات	4.09			.296*
	من 5 - 10 سنوات	3.90			
	أكثر من 10 سنوات	3.79			
المجتمع المحلي وأولياء الأمور	أقل من 5 سنوات	3.78		.238*	.241*
	من 5 - 10 سنوات	3.55			
	أكثر من 10 سنوات	3.54			

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (28) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ )، في مجال القوانين الإدارية تبعا لمتغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات).
- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ )، في مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور تبعا لمتغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) من جهة و(من 5 - 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات).

عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاغتراب الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية الخامسة، وتحديد الفروق تبعا لمتغير الجنس، استخدم اختبار

(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (27) تبين ذلك:

الجدول (27): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر

المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغير الجنس.

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
العلاقة بين المعلم و المدير	ذكر	65	2.29	0.758	0.323	.747
	أنثى	135	2.25	0.778		
العلاقة بين المعلم وزملاءه المعلمين	ذكر	65	2.30	0.635	1.172	.243
	أنثى	135	2.21	0.436		
العلاقة بين المعلم والطلبة	ذكر	65	1.85	0.524	1.487	.139
	أنثى	135	1.74	0.472		
ظروف العمل المحيطة بالمعلم	ذكر	65	3.07	0.767	2.027	.044*
	أنثى	135	2.86	0.611		
الدرجة الكلية	ذكر	65	2.38	0.548	1.603	.111
	أنثى	135	2.27	0.391		

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < 0.05$ )

يتبين من الجدول (27) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس

الاغتراب الوظيفي، ومجالاته باستثناء مجال (ظروف العمل المحيطة بالمعلم)، كانت أكبر من

قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في الاغتراب الوظيفي

ومجالاته باستثناء مجال (ظروف العمل المحيطة بالمعلم) من وجهة نظر المعلمين في مدارس

مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغير الجنس، بينما كانت الفروق دالة على مجال ظروف العمل المحيطة بالمعلم وجاءت لصالح الذكر .

عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاغتراب الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية السادسة وتحديد الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استخدم

اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (28) تبين ذلك:

الجدول (28): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر

المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل ، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
العلاقة بين المعلم و المدير	بكالوريوس	143	2.23	0.747	-1.025	.307
	ماجستير فاكتر	57	2.36	0.826		
العلاقة بين المعلم وزملاء المعلمين	بكالوريوس	143	2.21	0.475	-1.287	.200
	ماجستير فاكتر	57	2.31	0.585		
العلاقة بين المعلم والطلبة	بكالوريوس	143	1.82	0.509	1.725	.086
	ماجستير فاكتر	57	1.68	0.433		
ظروف العمل المحيطة بالمعلم	بكالوريوس	143	2.91	0.641	-0.688	.492
	ماجستير فاكتر	57	2.98	0.741		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	143	2.29	0.446	-0.601	.549
	ماجستير فاكتر	57	2.33	0.462		

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ ) \*

يتبين من الجدول (28) أنّ قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكليّة لمقياس الاغتراب الوظيفي ومجالاته، كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في الاغتراب الوظيفي ومجالاته، من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

عرض النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاغتراب الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية الثامنة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة، والجدولان (29) و(30) يبينان ذلك:

جدول (29): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر

المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العلاقة بين المعلم و المدير	أقل من 5 سنوات	62	2.15	0.549
	من 5 - 10 سنوات	50	2.42	0.926
	أكثر من 10 سنوات	88	2.26	0.799
العلاقة بين المعلم وزملائه المعلمين	أقل من 5 سنوات	62	2.21	0.456
	من 5 - 10 سنوات	50	2.26	0.593
	أكثر من 10 سنوات	88	2.25	0.498
العلاقة بين المعلم والطلبة	أقل من 5 سنوات	62	1.84	0.545
	من 5 - 10 سنوات	50	1.65	0.475
	أكثر من 10 سنوات	88	1.80	0.451

0.550	2.76	62	أقل من 5 سنوات	ظروف العمل المحيطة بالمعلم
0.784	2.99	50	من 5- 10 سنوات	
0.662	3.02	88	أكثر من 10 سنوات	
0.416	2.24	62	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.512	2.34	50	من 5- 10 سنوات	
0.435	2.33	88	أكثر من 10 سنوات	

يتضح من خلال الجدول (29) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل

معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين

الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (30) يوضح ذلك:

جدول (30): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الاغتراب

الوظيفي لدى عينة من مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى

إلى متغير سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
العلاقة بين المعلم و المدير	بين المجموعات	2.061	2	1.031	1.751	.176
	داخل المجموعات	115.960	197	0.589		
	المجموع	118.021	199			
العلاقة بين المعلم وزملاء المعلمين	بين المجموعات	0.083	2	0.041	0.158	.854
	داخل المجموعات	51.548	197	0.262		
	المجموع	51.631	199			
العلاقة بين المعلم والطلبة	بين المجموعات	1.087	2	0.544	2.285	.104
	داخل المجموعات	46.862	197	0.238		
	المجموع	47.949	199			
ظروف العمل المحيطة بالمعلم	بين المجموعات	2.775	2	1.388	3.155	.045*
	داخل المجموعات	86.652	197	0.440		
	المجموع	89.428	199			

الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.417	2	0.209	1.031	.359
	داخل المجموعات	39.838	197	0.202		
	المجموع	40.255	199			

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (30) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس الاغتراب الوظيفي ومجالاته باستثناء مجال ظروف العمل المحيطة بالمعلم كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq .05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة .

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجال ظروف العمل المحيطة بالمعلم من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (31) يوضح ذلك:

جدول (31): يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال ظروف العمل المحيطة بالمعلم من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل تعزى إلى متغير سنوات

#### الخبرة

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
ظروف العمل المحيطة بالمعلم	أقل من 5 سنوات	2.76			-.264*
	من 5 - 10 سنوات	2.99			
	أكثر من 10 سنوات	3.02			

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (31) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ )، في مجال ظروف العمل المحيطة بالمعلم تبعا لمتغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات).

عرض النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة المناخ التنظيمي، والاعتراب الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل.

للإجابة عن الفرضية التاسعة، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين

المناخ التنظيمي، والاعتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم /

الخليل، والجدول (32) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون:

جدول (32): يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسي المناخ التنظيمي،

والاعتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، (ن=200)

الاعتراب الوظيفي					المناخ التنظيمي
العلاقة بين المعلم والمعلمين	العلاقة بين المعلم وزملائه	العلاقة بين المعلم والطلبة	العلاقة بين ظروف العمل والاعتراب الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	
.755**	-.182**	-.271**	-.470**	-.663**	الاتصال والتواصل
-.782**	-.155**	-.262**	-.505**	-.680**	التنظيم والإدارة
-.750**	-.132**	-.164**	-.522**	-.638**	القرارات



-0.668**	-0.518**	-0.237**	-0.177**	-0.750**	القوانين الإدارية
-0.587**	-0.483**	-0.251**	-0.210**	-0.588**	التكنولوجيا
-0.627**	-0.636**	-0.208**	-0.060**	-0.651**	الحوافز والمكافآت
-0.689**	-0.469**	-0.529**	-0.367**	-0.573**	الطلبة
-0.600**	-0.494**	-0.206**	-0.193**	-0.639**	المجتمع المحلي وأولياء الأمور
-0.774**	-0.708**	-0.206**	-0.263**	-0.797**	ظروف العمل وأعباؤه
-0.819**	-0.653**	-0.336**	-0.248**	-0.866**	المناخ التنظيمي ككل

. \*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

يتضح من الجدول (32) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p <$

0.01)، بين المناخ التنظيمي والاعتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية

والتعليم / الخليل، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ( $-0.819^{**}$ )، وجاءت العلاقة عكسية

سالبة؛ بمعنى كلما ازدادت درجة المناخ التنظيمي، انخفض مستوى الاعتراب الوظيفي.

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

### مناقشة النتائج

### التوصيات

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج:

تضمن هذا الفصل مناقشة الأسئلة، والنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة المستخدمة في الدراسة، كما يتضمن هذا الفصل النتائج والتوصيات التي تراها الباحثة في ضوء نتائج هذه الدراسة.

### مناقشة أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما درجة توافر المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل؟

أظهرت النتائج بأن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس المناخ التنظيمي ككل بلغ (3.82)، ونسبة مئوية (76.4) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس المناخ التنظيمي تراوحت ما بين (3.25-4.02)، وجاء مجال "الطلبة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.02)، ونسبة مئوية (80.4) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "الحوافز والمكافآت" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.25) ونسبة مئوية (65.0) وبتقدير متوسط.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس، يحظى بأهمية كبيرة من قبل المديرين والمسؤولين في التربية والتعليم؛ لأن المناخ التنظيمي هو المؤشر على نجاح العملية التعليمية، وهو الذي يعمل على تقوية الروابط التربوية في الأسرة، وأن الطلبة يلتزمون بالنظم المدرسية بشكل كبير نتيجة الارشادات التي يقدمها المعلمون والمديرون في المدرسة، وأن الحوافز لا تفيد كثيراً في تحقيق المناخ التنظيمي الجيد إذا لم تكن هناك اتجاهات إيجابية من قبل الطلبة نحو ذلك.

اتّفقت هذه الدّراسة مع ما جاءت به نتائج بعض الدّراسات، والتي من بينها دراسة الشمري(2020)، ودراسة الهبيدة(2019) ودراسة الإندونيسي(2019) ، ودراسة (الرقبيات، 2018) التي أشارت إلى نفس النتيجة المتعلّقة بواقع المناخ التنظيمي، واختلفت مع ما جاءت به دراسة جاسم(2016) التي أشارت إلى واقع المناخ التنظيمي الذي كان دون المتوسط.

**السؤال الثاني: ما مستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل؟**

أظهرت النتائج بأنّ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدّراسة على مقياس الاغتراب الوظيفي ككل بلغ (2.30) وبنسبة مئوية (46.0) وبتقدير منخفض، أمّا المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس الاغتراب الوظيفي فتراوحت ما بين (-2.93- 1.78)، وجاء مجال " ظروف العمل المحيطة بالمعلم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.93) وبنسبة مئوية (58.6) وبتقدير متوسط، بينما جاء مجال "العلاقة بين المعلم والطّلبة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (1.78) وبنسبة مئوية (35.6) وبتقدير منخفض.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ المعلم هو الذي يختار العمل في هذه المهنة التي يحبها، ولا يجبره أحد على العمل فيها، مما يجعل المعلم يندمج معها ولا يشعر بالاغتراب الوظيفي، فهي لدى الكثير من المعلمين أمنية سعى لتحقيقها منذ أن كان طالبا، يحبّ هذه المهنة ويتوق للعمل بها .

اتّفقت هذه الدّراسة مع بعض الدّراسات السابقة، والتي من بينها دراسة (الرقب،2017) ، ودراسة ( أبو الهيجاء،2013)، ودراسة (كوستيرليوغلو سيتينكانا & kosterelioglu، 2016) واختلفت مع دراسة (الشهراني،2020)، ودراسة (القرني،2019)، ودراسة (عابد،2018).

## مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق في المناخ التنظيمي ومجالاته من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغير الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ المعلمين والمعلمات لديهم تصورات مقاربية، نحو المناخ التنظيمي، وعلاقته بالاغتراب الوظيفي للمعلمين، فلدَى الذكور والإناث اتجاهات متشابهة فيما يخصّ المناخ التنظيمي.

اتّفقت هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة ومن بينها دراسة (الشمري، 2020)، ودراسة (أبو الغنم، 2019)، ودراسة (الرقبيات، 2018)، و دراسة (جاسم، 2016)، واختلفت مع نتائج بعض الدراسات السابقة والتي منها دراسة (المحتسب، 2017)، ودراسة (الشرافي، 2013)، التي أشارت إلى وجود فروق في وجهات النظر، تعزى لمتغير الجنس.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق في المناخ التنظيمي، ومجالاته من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية، إلا أنهم يرون بنفس النظرة المناخ التنظيمي في المدارس، فالمناخ التنظيمي في المدارس يحظى بدرجة عالية من التنظيم؛ لأن العمل في المدارس أساسه التنظيم، والعلاقات التنظيمية الحسنة بين جميع أقطاب العملية التعليمية مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية.

اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة، والتي من بينها دراسة (الشقسي، 2011)، ودراسة (بحر وأبو سويرح، 2010)، ودراسة (الرقيبات، 2018)، واختلفت مع بعض نتائج الدراسات السابقة ومن بينها دراسة (أبو الغنم، 2019).

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق في المناخ التنظيمي، ومجالاته باستثناء مجال: (القوانين الإدارية، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور)، من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في مجال القوانين الإدارية تبعا لمتغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات)، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور تبعا لمتغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) من جهة وكل من (من 5-10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ سنوات الخبرة لدى المعلمين لا تتغير وجهات نظرهم نحو المناخ التنظيمي، فالمعلمون في مختلف سنوات الخبرة يقدرون واقع المناخ التنظيمي في المدارس وخصائصه، وذلك لأنّ الخبرة لا تلعب دورا في تغيير المناخ التنظيمي، وأنّه يعتمد على أمور غير الخبرة للمعلمين.

اتفقت هذه الدراسة مع ما جاءت به بعض الدراسات السابقة والتي من بينها دراسة (الرقبيات، 2018)، و دراسة (عدوان، 2012)، واختلفت مع بعض نتائج الدراسات السابقة، والتي من بينها دراسة (الصمادي، 2015).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاعترا ب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق في الاعترا ب الوظيفي ومجالاته باستثناء مجال (ظروف العمل المحيطة بالمعلم)، من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغير الجنس، بينما كانت الفروق دالة على مجال ظروف العمل المحيطة بالمعلم وجاءت لصالح الذكور.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ الاعترا ب الوظيفي يعاني منه المعلمون ذكورا وإناثا، فهو ليس مقصورا على الذكور دون الإناث أو الإناث دون الذكور، فكل الجنسين يعيشان ظروفًا بيئية مدرسية متشابهة، من حيث الواجبات والمهام، والعلاقات الاجتماعية بين المعلمين والطلاب والإدارات المدرسية.

اتّفقت هذه الدّراسة مع نتائج بعض الدّراسات السّابقة دراسة (الشرفات، 2019)، و دراسة (الجمال، 2018)، ودراسة (الرقب، 2017)، وتختلف مع بعض نتائج الدّراسات السّابقة، وكان من بينها دراسة (عابد، 2018).

مناقشة النتائج المتعلّقة بالفرضيّة الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عيّنة الدّراسة لدرجة الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديريّة التربيّة والتّعليم / الخليل، تعزى إلى متغيّر المؤهل العلميّ.

أظهرت الدّراسة عدم وجود فروق في الاغتراب الوظيفي ومجالاته من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديريّة التربيّة والتّعليم / الخليل، تعزى إلى متغيّر المؤهل العلميّ.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ المعلمين مهما اختلفت مؤهلاتهم العلميّة إلا أنّ الشعور بالاغتراب الوظيفي لديهم بنفس الدّرجة، لأنّ المعلم مهما اختلف المؤهل العلميّ، لديه نفس الشعور بالعبء الدّراسيّ والأكاديميّ، وكذلك يواجه نفس الصعوبات في مهنة التّدريس.

اتّفقت هذه الدّراسة مع بعض نتائج الدّراسات السّابقة، والتي من بينها دراسة (أبو سمرة، 2014)، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج بعض الدّراسات السّابقة، والتي من بينها دراسة (القيوتي، 2016)، ودراسة (أبو الهيجاء، 2013).

مناقشة النتائج المتعلّقة بالفرضيّة السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عيّنة الدّراسة لدرجة الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديريّة التربيّة والتّعليم / الخليل، تعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة.



أظهرت النتائج عدم وجود فروق في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في مجال ظروف العمل المحيطة بالمعلم تبعا لمتغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ سنوات الخبرة مهما كانت لدى المعلم، لا تتغير من شعوره بالاغتراب الوظيفي في مهنة التعليم في المدارس؛ لأنّ الاغتراب الوظيفي ينتج عن قضايا تواجه المعلم في عمله، وتلك القضايا تصيب المعلمين مهما اختلفت سنوات الخبرة لديهم.

اتفقت هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، والتي من بينها دراسة (أبو الهيجاء، 2013)، ودراسة (القريوتي، 2016)، ولم تختلف مع أيّ من نتائج الدراسات السابقة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة المناخ التنظيمي و الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p < 0.01$ )، بين المناخ التنظيمي، والاغتراب الوظيفي، من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم/الخليل، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ( $-0.819^{**}$ )، وجاءت العلاقة عكسية سالبة؛ بمعنى كلما زادت درجة المناخ التنظيمي، انخفض مستوى الاغتراب الوظيفي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ المناخ التنظيمي يلعب دورا كبيرا في توجيه المعلمين، وإكسابهم الحالة النفسية التي تشكل أساسا للاعتراب الوظيفي لدى المعلمين، وهذه البيئة المدرسية، والمناخ التنظيمي يرتبطان بشكل إيجابي، وكلّما كان المناخ التنظيمي مرتفعا، كان الاعتراب الوظيفي أقل. اتفقت هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، والتي من بينها دراسة (القريوتي، 2016)، ودراسة (عبد المطلب، 2013)، ولم تختلف نتائج الدراسة مع أي من نتائج الدراسات السابقة.

#### ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة فإنّ الباحثة تقترح وتوصي بما يلي:

1. زيادة الساعات المعتمدة في كليات التربية في مساقات التربية العملية في المدارس، ومتابعة الطلبة، وتقييمهم بشكل عملي وفاعل.
2. تقديم حوافز للطلبة من ذوي المعدلات العالية في الثانوية العامة لدخول كليات التربية في الجامعات كالمناح الدراسية.
3. عقد المزيد من ورشات العمل، والدورات التدريبية للمعلمين الجدد على أن يكون ذلك قبل بداية العام الدراسي، وقبل دخول المعلم غرفة الصف لتكسبه ثقته بنفسه وثقة الآخرين.
4. تحسين الإدارات المدرسية من أسلوب تعاملها مع الهيئات التدريسية، بحيث تكون العلاقة علاقة ودّ وتقدير واحترام متبادل، لا أن تكون العلاقة مبنية على الشك وعدم الثقة.
5. تخفيض نصاب المعلم لا سيما معلم المرحلة الأساسية الدنيا ليتسنى له إعطاء الطالب حقه من التركيز والاهتمام.

6. ضرورة مراجعة السياسات المتبعة في التوظيف والترقية على أن تكون على أسس الكفاءة والجدارة لا على أساس حزبي.

7. ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛ لضمان إنجاز العمل بكفاءة ونجاح.

8. تبني نظام اللامركزية بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي لها علاقة ببعض الجوانب

الإدارية في المدرسة كالجداول، والمجالس، واللجان، مما يعمق انتماء المعلم لمدرسته، ويعزز لديه الدافعية للعمل.

## قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

- أبو سمرة، محمود وشعبيات، محمد أبو مقدم، أروى، (2014)، الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية: دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 34، العدد2، ص53-71.
- أبو الهيجاء، شريهان (2013) مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى المرشدين التربويين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- أبو الغنم، علا (2019)، القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- أحمد، فاطمة (2008) واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الأندونيسي، فريده (2019) المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى : دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، الجزء14، العدد20.

- الأوسي، عدنان (2012) واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 ، العدد9.
- بحر يوسف، أبو سويرح أيمن (2010) أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد18، العدد2.
- جاسم، شيماء (2016) المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر تدريسيي جامعة بغداد، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.
- الجمال، سمير (2018) تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي 'دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد3، العدد1.
- الجميل، مهدي (2017) أثر المناخ التنظيمي على السلوك الابداعي في الجامعات الاردنية الخاصة : الدور الوسيط للمواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- حمودة، أحمد (2014) المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- حواله، سهير وجستنية، ندى (2019) واقع الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض، مجلة العلوم، المجلد1، العدد1، ص353-390.
- الخرابشة، عمر، 2012، أساليب البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان.

- الدوسري، عمر (2011) المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الرقب، فداء (2017) درجة الملل الوظيفي وعلاقتها بمستوى الاغتراب التنظيمي لدى مديري المدارس في عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- الرقبيات، رائد (2018) مستوى رضا معلمي المدارس الحكومية عن المناخ التنظيمي في محافظة المفرق بالأردن وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 25، المجلد 2، ص 145-165.
- الزطمة، زياد (2015) واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الشرافي، أيمن (2013) المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الأخلاقي وجودة الحياة لدى طلبة الجامعات بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- الشرفات، آمنة (2019). مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشقصي، سعيد (2011) فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- الشمري، خالد (2020) واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 18.

-الشهراني، أسماء (2020) الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في منطقة عسير، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد 10، العدد3، الجزء الأول، ص277-305.

-الصمادي، رقية (2015) المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية و علاقته بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم في جامعتي اليرموك و فيلادلفيا، رسالة ماجستير، جامعة جرش، الأردن.

-الطويان، فتون (2019) واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، ص541-570.

-عابد، موسى (2018) الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

-عبد المطلب، عبد المطلب (2013) الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي والاضطرابات الجسميّة لدى عينة من المعلمين الوافدين والمعلمات الوافدات بدولة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 41، العدد2.

-عدوان، الشيماء (2012) المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

-عكيشي، نور الهدى (2014) المكانة الاجتماعية للمعلم ودورها في العملية التربوية دراسة ميدانية لبعض ابتدائيات بلدية ورماس ولاية الوادي، رسالة ماجستير، جامعة الوادي، الجزائر.

-العمرى، حيدر وشاحي(2017) دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 31، العدد 4، ص564-586.

-عودة، أحمد (2000) الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنسانية، إريد : دار الأمل للنشر والتوزيع.

-القرني، محمد (2019) الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس بمحافظة بلقرن، مجلة كلية التربية، المجلد38، العدد182.

-القيوتي، فاطمة (2016) درجة الأمن الوظيفي وعلاقتها بمستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية، الأردن.

-القيسي، هناء وجلوب، علاء (2015) المناخ التنظيمي وعلاقته بالخدمة الوظيفية، مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المنتصرية، المجلد 21، العدد 90، ص981-996.

-لامية، بويدي وعطا الله، محمد (2019) المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني في المؤسسات التربوية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، المجلد 7، العدد 3، ص58-65.

-المحتسب، لينا (2017) واقع المناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد2، العدد7.

-محمد، رهام (2006) تحليل علاقة المناخ التنظيمي بالاغتراب الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية تجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس.

-المطيري، عزيزة (2016) الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد35، العدد16.



-الهيبة، عهد (2018) أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 27، عدد 5.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

Adenike, Alpert. (2011). **'Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: Evidence. from covenant university' , business intelligence journal,4 (1). 151-165.**

Al-Kurdia .Osama, El-Haddadehb. Ramzi, Eldabi. Tillal.(2020). **The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. International Journal of Information Management, V50,Pages 217-227.**

Beytekin, Osman. Dogan, Miray. Arslan,Hasan.(2020) **Investigation Of Teachers' Emotional Labour And Organizational Alienation Behaviour ,6(3):308-321.**

Douglas, Stephen.(2010).**organizational Climate and Teacher Commitment, Doctor of Education Thesis, University of Alabama America.**

Etinkanat, A. C., & Kösterelioglu, M. A. (2016). **Relationship between Quality of Work Life and Work Alienation: Research on Teachers. Universal Journal of Educational Research, 4(8), 1778–1786.**

Erbas, Mustafa Kayihan (2014). **"The Relationship between Alienation Levels of Physical Education Teacher Candidates and Their Attitudes towards the Teaching Profession" Australian Journal of Teacher Education. Issue 8 Vol 39, 8.**

Faruk, E, Duman, S. and Karakus, .s.(2011).**Work alienation in prediction job satisfaction among physical education teachers, World Applied Sciences Journal, 12 (8), 1207–1213.**

Khan, Nadia.(2019). **The Impact of Organizational Climate on Teachers Commitment, Journal of Education and Educational Development, v6, n2, p327–342.**

Lurde, Casper.(2016). **The degree of influence of the moral climate on the sense of career alienation, UK, London, 12, 78–90.**

Rajawwpour, Saeed.(2012).**Relationship between organizational structure and organizational alienation, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, (3) 12, 188–195.**

Selamat, N.(2013).**The impact of organizational climate on teachers job performance, Electronic Journal Of Educational Research (2) 1 , 19-33.**

Yorulmaz, Y. I., Altinkurt, Y., & Yilmaz, K. (2015). **The Relationship between Teachers' Occupational Professionalism and Organizational Alienation Educational Process: International Journal, 4 (1-2), 31-44**

## الملاحق

### ملحق (1)

#### الاستبانة في صورتها الأولى

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

ماجستير الإدارة التعليمية

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالاعتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية وسط الخليل"، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير من جامعة الخليل في الإدارة التعليمية.

فيرجى من حضرتكم التكرم بتعبئة الاستبانة، ونأمل منكم الإجابة عن كافة الأسئلة، كما أن المعلومات الواردة ستكون سرية ولغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحثة

رزان عواودة.

أولاً: البيانات الشخصية.

• الجنس:

ذكر

أنثى

• المؤهل العلمي:

دبلوم

بكالوريوس

ماجستير فأكثر

• العمر:

أقل من ٣٠ سنة

من ٣٠-٤٠ سنة

أكثر من ٤٠ سنة

سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات

من ٥-١٠ سنوات

أكثر من ١٠ سنوات

القسم الثاني: يرجى وضع علامة في المكان الذي تراه مناسباً:

أولاً: المناخ التنظيمي.

ويُقصد بالمناخ التنظيمي أنه مجموعة الخصائص الداخلية التي تميز إحدى المدارس عن غيرها والتي تؤثر على سلوك الأفراد.

المجال الأول: الاتصال والتواصل.

الترقيم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أشعر بالرضا حول المعلومات المقدمة إلي من المدير.					
٢	يتواصل المدير باستمرار مع المعلمين.					
٣	تسمح المدرسة للمعلمين في إيصال المعلومات والآراء للمسؤولين.					
٤	يتواصل المسؤولون مع المعلمين والمدير للبحث في المشكلات التي تواجههم.					
٥	مناخ المدرسة تعاوني يسهل الاتصال والتواصل في المدرسة.					
٦	تستخدم الوسائل المختلفة في عملية الاتصال والتواصل في المدرسة.					
٧	يتواصل المعلمين مع المشرفين.					
٨	يطلع المدير المعلمين على نتائج الزيارات الميدانية للمشرفين.					
٩	يتبادل المعلمين والمدير الزيارات بشكل مستمر.					
١٠	يتبادل المعلمون الزيارات الصفية في المدرسة.					
١١	يتبادل معلمي التخصص الواحد الخبرات والمهارات والزيارات في المدرسة.					

المجال الثاني : نمط القيادة.



رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يستشير المدير المعلمين قبل اتخاذ القرارات.					
٢	علاقة المعلمين مع المدير تسودها الثقة والتعاون.					
٣	يهتم المدير بقضايا وظروف المعلمين.					
٤	يشرح المدير للمعلمين كيفية تأديتهم للمهام.					
٥	يتقبل المدير وجهة نظر المعلمين واقتراحاتهم.					
٦	يلقي المدير باللوم على المعلمين في حال ضعف العمل.					
٧	يتقيد المدير حرفيا بالقوانين والأنظمة ويفرضها حرفيا على المعلمين.					
٨	يتردد المدير كثيرا في اتخاذ القرارات الادارية.					
٩	يهدد المدير المعلمين بالعقوبات والتفاريح.					

المجال الثالث : العلاقات الإنسانية.

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتعاون المعلمين في إنهاء مهامهم.					
٢	يتم تقديم خدمات إنسانية للمعلمين .					
٣	تقدم الإدارة لمساعدة في حل مشكلات المعلمين الشخصية.					
٤	تتوفر علاقات اجتماعية بين أسرة المدرسة.					
٥	تسود العلاقات الودية بين أسرة المدرسة.					
٦	يطالب المدير بمكافآت للمعلمين المتميزين في عملهم.					

المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات.

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يلجأ المدير إلى المشاورة قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها.					
٢	يقوم المدير بالصلاحيات للمعلمين لاتخاذ القرارات في نطاق عملهم.					
٣	يشجع المدير المعلمين على اتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل.					
٤	يتحمل المدير مسؤولية القرارات التي يتخذها.					
٥	يتبع المدير الأساليب والمناهج التي تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة.					
٦	يمتلك المدير مهارة عالية في اتخاذ القرارات.					

المجال الخامس: التمس المهني.

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتابع المدير توصيات المشرف التربوي ومدى التزام المعلمين بها.					
٢	يعمل المدير على تنمية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في أداء المعلمين.					
٣	يهتم المدير بالمعلمين الجدد وتزويدهم بالمعلومات والتوجيهات.					
٤	يشجع المدير المعلمين على للتنمية لذاتية.					
٥	يشجع المدير المعلمين على الانضمام إلى البرامج والدورات					



ثانياً: الاغتراب الوظيفي.

هو شعور الفرد بالغربة في المنظمة التي يعمل بها، وذلك لسوء التفاعل بينه وبين المنظمة  
[للعاملين بها].

المجال الأول: الانعزال الاجتماعي.

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أشعر بعدم الولاء والانتماء للمدرسة.					
٢	أفضل العمل الفردي عن الجماعي.					
٣	أتجنب الاتصال وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين.					
٤	أشعر بالغربة عن زملائي.					
٥	أعيش في المجتمع المدرسي قليل المودة.					
٦	أتجنب تكوين علاقات صداقة مع المعلمين.					
٧	أشعر بالارتياح عندما أبعد عن العمل مع المعلمين.					
٨	أشعر بالتحايل من قبل الزملاء في العمل.					
٩	علاقتي مع زملاء العمل محدودة.					
١٠	لا أرغب في المشاركة في الأنشطة داخل المدرسة.					

المجال الخامس: الاغتراب عن الذات.

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	لدي رغبة في ترك العمل.					
٢	لا أشعر بقيمتي الذاتية عند القيام بالعمل.					
٣	أسيطر على نشاطاتي في العمل.					
٤	أعاني من فقد الاهتمام بكل شيء في العمل.					


					التدريبية.
					٦ يشجع المدير المعلمين على إجراء البحوث التربوية.
					٧ يشجع المدير المعلمين على المشاركة في برنامج الدراسات العليا.

المجال السادس: الحوافز والمكافآت.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتناسب راتب المعلمين مع العمل الذي يبذلونه.					
٢	يدعم المدير المعلمين على الحصول على مكاسب ومميزات إضافية.					
٣	مكافآت المعلمين تعتمد على التميز في العمل والكفاءة في الأداء.					
٤	يتم منح المعلمين حوافز معنوية.					
٥	يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي يقترحها المعلمون .					
٦	يتم التركيز في المدرسة على المكافآت بدلا من العقوبات.					
٧	الأمان والاستقرار الوظيفي داخل المدرسة.					

الملحق رقم (2)

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا  
برنامج ماجستير إدارة تعليمية

استبانة

حضرة المعلمة المحترمة:  
تحية واحتراماً وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاعتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس متبعية التربية والتعليم / الخليل"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل، فيرجى من حضرتكم الإجابة عن فقرات الاستبانة بموضوعية، علماً بأنها تحاط بالسرورية التامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. ولكم جزيل الشكر والامتنان...

1

القسم الأول: البيانات الشخصية.  
يرجى التكرم من حضرتكم بوضع علامة (X) أمام ما يناسبكم:  
الجنس: ذكر ( ) أنثى ( ) .

المؤهل العلمي: بكالوريوس فما دون ( ) ماجستير فأعلى ( ) .

العمر: أقل من 30 سنة ( ) من 30 - 40 سنة ( ) أكثر من سنة 40 ( ) .

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 - 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( ) .

القسم الثاني: مجالات الاستبانة ومحاورها

المجال الأول: المناخ التعليمي ويفسد به أنه خصائص البيئة الداخلية للمدرسة الحكومية والمندركة من خلال المعلمين، والتي تميز المدرسة عن غيرها من المدارس، والتي تقسم بالثبات والاستقرار النسبي وتؤثر في سلوك واتجاهات المعلمين، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس المناخ التعليمي (محدودة، 2014، ص9).  
يرجى التكرم بقراءة فقرات الاستبانة واختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يُعبر عن رأيكم:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الاتصال والتواصل						
1.	يتواصل المعلمون مع المدير للبحث في مشاكلهم					
2.	يتواصل المدير مع المعلمين باستمرار					
3.	توجد قنوات اتصال فعالة في المدرسة التي تعمل بها					
4.	يتجاهل المدير المعلمين عند لقائهم داخل المدرسة					
5.	يمتلك المدير مهارات الاتصال الفعال					
6.	تعقد المدرسة اجتماعات دورية مع أولياء الأمور					
7.	يبنى المدير جسورا من الثقة المتبادلة بين المدرسة والمجتمع المحلي					

					8. توجد علاقات إيجابية بين المعلمين في المدرسة تسهل عملية الاتصال والتواصل بينهم
					9. توظف المدرسة وسائل الاعلام في تغطية أنشطتها
					10. يعزز المدير عمليات الاتصال والتواصل في المدرسة
المحور الثاني: التنظيم والإدارة					
					11. توجه القوانين والسياسات المدرسية أعمال المعلم بوضوح.
					12. تتخذ القرارات الادارية في المدرسة بطريقة مناسبة
					13. يقدم المدير تغذية راجعة مفيدة للمعلمين
					14. ترسم المدرسة أهدافها بوضوح
					15. تخطط إدارة المدرسة تريبويا بشكل سليم
					16. يقوم المعلم بوضع خطة زمنية واضحة لمسار عمله
					17. يبرمج المدير الأعمال المطلوبة في خطة زمنية قابلة للتنفيذ
					18. يتابع المدير الخطط الموضوعه لتحقيق الأهداف
					19. يراعي مدير المدرسة التخصص عند تقسيم العمل وتنظيمه
					20. توضع الأدوات والأجهزة التعليمية في متناول أيدي المعلمين تمهيدا لاستخدامها
					21. تحافظ إدارة المدرسة على مستوى مرتفع من الاداء
المحور الثالث: القرارات					
					22. تُتخذ القرارات الإدارية بعد تحليل المهام وطبيعة العمل
					23. يُفوض المدير جزءا من سلطته للمعلمين لاتخاذ القرارات في نطاق عملهم
					24. توفر المدرسة لي المعلومات الكافية لاتخاذ القرار
					25. أشعر بالرضا عن طريقة اتخاذ القرارات المدرسية
					26. تتم مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات بشكل جماعي
					27. يتم التعرف على آراء الأطراف المرتبطة بعملية القرار
3					

قبل اتخاذ أية قرارات مهمة			
المحور الرابع: القوانين الإدارية			
28.	تقوم الإدارة بتوضيح القوانين والأنظمة للمعلمين		
29.	تتابع إدارة المدرسة تطبيق القوانين والأنظمة المدرسية		
30.	تُطبّق الإدارة القوانين والأنظمة المدرسية بعدالة		
31.	تتلاءم الأنظمة والقوانين المدرسية مع المبادئ النفسية		
32.	يتعزّب معلّمو المدرسة عن الدوام		
33.	يحافظ المعلمون على النظام في المدرسة		
المحور الخامس: التكنولوجيا			
34.	يُشجّع مدير المدرسة على توظيف الوسائل التكنولوجية في العملية التعليمية		
35.	تساعد الوسائل التكنولوجية في المدرسة على تحقيق الأهداف التعليمية		
36.	تحرص المدرسة على توفير الأجهزة التقنية والوسائل المناسبة		
37.	تتميز الاجهزة التقنية في المدرسة بالحدائثة والتطور		
38.	تتوفر خدمة الانترنت في المدرسة ويتم الوصول إليها بسهولة		
39.	توفر إدارة المدرسة دورات تدريبية لتنمية قدرات المعلمين في توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية		
المحور السادس: الحوافز والمكافآت			
40.	تقوم الإدارة برفع الروح المعنوية للمعلمين باستمرار		
41.	تُمنح المكافآت المادية والمعنوية للمعلمين على أساس الجدارة والاستحقاق		
42.	تُتميّز الإدارة بين المعلم المُجد والمعلم المتسبب في العمل		
43.	يتم منح الحوافز على أساس الأداء المتميز		
44.	يوجد عدالة في نظام الرواتب والمكافآت		

المحور السابع: الطلبة				
				45. يعد الطلبة محور الأعمال والنشاطات المدرسية
				46. تُكثف المدرسة تعليماً نوعياً
				47. يبذل المعلمون قصارى جهودهم في تطوير شخصية الطالب
				48. تحرص المدرسة على تنمية الابداع لدى الطلبة
				49. يحصل الطلبة على تغذية راجعة مناسبة من المعلمين
				50. يشارك طلبة المدرسة في نشاطات خارجية
				51. يراعي المعلمون الفروق الفردية بين الطلبة
				52. يلتزم الطلبة بالقوانين والأنظمة المدرسية
				53. يُشجع مدير المدرسة الطلبة على استخدام المكتبة المدرسية
				54. يحل المدير مشكلات الطلبة بطرق تربوية ملائمة
				55. يتعامل مدير المدرسة مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل ملائم

المحور الثامن: المجتمع المحلي وأولياء الأمور				
				56. يساعد المجتمع المحلي في توفير المواد اللازمة للمدرسة
				57. تساعد مجالس الآباء/الأمهات في حل مشكلات الطلبة
				58. تُشكل المدرسة مجالس الآباء والأمهات بطريقة ديموقراطية
				59. يشكو المعلمون من الضغوطات الموجهة إليهم من المجتمع المحلي
				60. تُنظم المدرسة لقاءات مع أولياء الأمور وفق خطط مدرسية

61.	يحرص مدير المدرسة على إقامة علاقات وثيقة مع المجتمع المحلي				
62.	يُنظم مدير المدرسة أنشطة بالتعاون مع أفراد المجتمع المحلي				

المحور التاسع: ظروف العمل وأعباءه					
63.	يشعر المعلم بالراحة النفسية أثناء تأدية عمله في المدرسة				
64.	يؤدي المعلم عمله بحرية				
65.	تعتبر ساعات النوم الرسمي في المدرسة ممتعة				
66.	تُكف إدارة المدرسة المعلم بأعمال حسب تخصصه				
67.	تُكف إدارة المدرسة المعلمين أعمالاً تتفق طاقاتهم				
68.	أحرق ذاتي من خلال عملي				

المجال الثاني: الاغتراب الوظيفي: "هو شعور الفرد بالعزلة والضياع والوحدة، وعدم الانتماء، وفقدان الثقة، والاحساس بالقلق والعوان، ورفض القيم والمعايير الاجتماعية، والمعاناة من الضغوط النفسية" (نياب، 2018، ص 34).

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
محور الأول: العلاقة بين المعلم و المدير						
61.	يهتم المدير بتلبية احتياجات المعلمين					
	يراعي المدير الجانب النفسي للمعلم					
	يحرص المدير على تطوير امكانيات المعلم					
	يدفع المدير المعلم نحو الابداع والابتكار					
	يشارك المدير المعلمين في وضع الخطط التطويرية					
	يتعامل المدير بحكمة مع المشكلات التي تواجهه					



المعلمين	
75.	يحرص المدير على تقليل الصعوبات للمعلمين
76.	يستمير المعلم المدير ويتقبل النصح والتوجيه
المحور الثاني: العلاقة بين المعلم وزملاء المعلمين	
77.	أشعر بالضيق بسبب تصرف بعض زملائي المعلمين
78.	يتبادل المعلمون الوسائل التعليمية
79.	يسود العمل الجماعي بين المعلمين للوصول إلى الغاية المنشودة
80.	أتجنب المراء والجدل مع زملائي المعلمين
81.	أشارك في الاجتماعات الدورية بين المعلمين
82.	توجد صداقة حقيقية بين زملائي المعلمين
المحور الثالث: العلاقة بين المعلم والطلبة	
83.	يبنى المعلم علاقات إيجابية مع الطلبة
84.	يزود المعلم جميع طلبته بتقييم عادل
85.	يتعامل الطلبة معي بشكل لائق
86.	يُعزز المعلم إحساس الطلبة بأهميتهم
87.	يتحلى المعلم بالعدالة عند تنفيذ اللوائح والقوانين المدرسية
88.	يُشجع المعلم طلبته على استخدام التكنولوجيا في التعليم
89.	يحافظ المعلم على الصحة النفسية للطلبة
المحور الرابع: ظروف العمل المحيطة بالمعلم	
90.	يتقاضى المعلم الحوافز المادية
91.	يشعر المعلم بالإحباط والاحترق النفسي
92.	ينتابني القلق لعدم قدرتي على الوفاء بالتزاماتي في المدرسة
93.	تؤثر ظروف العمل الفيزيائية على المعلم وأدائه
94.	أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي

				95. يهتم المدير بتكريب المعلمين وتطوير قدراتهم
				96. أخرج من العمل وأنا مرهق
				97. تُؤخر سيازمات المدرسة وإجراءاتها مناخ ملائم للعمل

نهاية الاستبانة  
أرجو التحقق من تعبئة كافة البنود  
شاكراً لكم حسن تعاونكم.

ملحق رقم(3)

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	الدكتورة منال أبو منشار	جامعة الخليل
2	الدكتور كمال مخامرة	جامعة الخليل
3	الدكتور ابراهيم أبو عقيل	جامعة الخليل
4	الدكتور معن مناصرة	جامعة الخليل
5	الدكتورة فريال عمرو	جامعة القدس المفتوحة/دورا
6	الدكتور محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة/الخليل
7	الدكتور تيسير أبو ساكور	جامعة القدس المفتوحة/الخليل
8	الدكتورة رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة/الخليل
9	الدكتور سهيل صالحه	جامعة القدس المفتوحة/الخليل
10	الدكتور جمال بحيص	جامعة القدس المفتوحة/يطا
11	الدكتور محمد مطر	مركز البحث والتطوير/رام الله
12	الدكتور حاتم عابدين	جامعة الخليل

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة

Faculty of Education  
كلية التربية

2021/ت 33 /ع  
2021/08/25

25-08-2021

السيد / أ. بسام طهوب المحترم  
مدير مديرية التربية والتعليم - الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد برنامج ماجستير (الإدارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة رزان فايز محمد عواودة الرقم الجامعي (21919055) هي احد طلاب برنامج ماجستير الادارة التعليمية وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان :

المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل .

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لاعداد الرسالة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. كمال مخامرة  
عميد كلية التربية

جامعة الخليل  
HERRON UNIVERSITY  
كلية التربية  
COLLEGE OF EDUCATION  
1971

الدخ ايشا مكيه مكيه  
الدخ هندا ريمو  
لمن اللان  
15-8-2021

ملحق رقم(5)

نموذج التدقيق اللغوي

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

ماجستير

نموذج رقم (19)

تدقيق لغوي (عربي، انجليزي)

اسم الطالبة : **رزان فايز محمد عواودة** الرقم الجامعي: **21919055**

أفيد سيادتكم علماً بأن الرسالة الموسومة ب :

**المناخ التنظيمي وعلاقته بالاعتراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس**

**مديرية التربية والتعليم / الخليل**

عنوان الرسالة باللغة الانجليزية:

The organizational climate and its relationship to occupational alienation from the point of view of teachers in the schools of the Directorate of Education / Hebron

تم تدقيقها لغوياً من حيث: ( الصياغة اللغوية السليمة، والتشكيل، والترقيم)، وهي صالحة بصورتها اللغوية الحالية .

اسم المدقق والتوقيع: يوسف محمود الحسني

الرتبة العلمية محاضر

عنوان العمل جامعة الخليل

رقم الجوال 0599523609

[الايمل yusefh@hebron.edu](mailto:yusefh@hebron.edu)

التاريخ: 2022/7/17

ملاحظة: يعبأ هذا النموذج من قبل (متخصص في اللغة العربية / الإنجليزية) برتبة ماجستير على الأقل.