



## إدارة المدرسة الثانوية العامة ودورها في مواجهة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين بها

بحث مستل من رسالة مقدمة للحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة في التربية  
(تخصص إدارة تربوية)

إعداد

**ياسمين السيد محمد الجندي**

إشراف

**أ.د/ فاطمة أحمد ذكي**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية المساعد  
كلية التربية-جامعة بنها

**أ.د/ جمال محمد أبو الوفا**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية المتفرغ  
كلية التربية-جامعة بنها

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م



## إدارة المدرسة الثانوية العامة ودورها في مواجهة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين بها

### المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور إدارة المدرسة الثانوية العامة في مواجهة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين بها، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للاغتراب الوظيفي وفقاً للأدبيات المعاصرة، والوقوف على ملامح إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في الوقت الحاضر، والكشف عن طبيعة عمل معلم هذه المدرسة، وتحديد أهم الإجراءات المقترحة لتطوير دور إدارة هذه المدرسة في مواجهة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين بها، وتقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي على اعتبار أنه يتناول دور إدارة المدرسة الثانوية العامة في مواجهة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين، وكان من أبرز نتائجه أن إهمال مبدأ التخصص من قبل إدارات المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية يؤدي إلى وجود الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين بذات المدارس، وكذلك نجاح هذه المدرسة في تأدية رسالتها يتوقف على إحداث النقلة النوعية للمعلم وإعادة تأهيله من خلال توظيف مستجدات العصر ومتابعة ثوراته المتلاحقة باستمرار بالإضافة إلى أن معلم هذه المدرسة يحتاج إلى تنمية مهارات التعلم الذاتي باستمرار حتى يستطيع أن يتكيف مع تحديات المهنة.

الكلمات المفتاحية : إدارة المدرسة الثانوية العامة - الدور - الاغتراب الوظيفي.

### *Abstract in Arabic*

The aim of the current research is to identify the role of public secondary school administration in confronting job alienation among teachers there, by identifying the theoretical foundations of job alienation according to contemporary literature, identifying the features of public secondary school administration in Egypt at the present time, and revealing the nature of the work of a teacher. This school, and identifying the most important proposed procedures to develop the role of the administration of this school in confronting the job alienation of its teachers. The nature of the research requires the use of the descriptive approach, given that it deals with the role of the general secondary school administration in confronting the job alienation of teachers. One of its most prominent results was the neglect of the principle of specialization. By the administrations of public secondary schools in Qalyubia Governorate, this leads to the presence of job alienation among teachers in the same schools, and the success of this school in performing its mission depends on making a qualitative shift for the teacher and rehabilitating him by employing the latest developments of the era and constantly following up on its successive revolutions. In addition, the teacher of this school needs to continuously developing self-learning skills so that he can adapt to the challenges of the profession.

**Keywords:** Public Secondary School Administration - Role - Job Alienation.



## أولاً : الإطار العام للبحث

## مقدمة البحث :

يعد المعلم بمثابة العمود الفقري للمؤسسة التعليمية لأنه يمثل أكبر مدخلاتها وأهمها بعد الطالب ومن ثم فإن مكانته تتحدد من خلال مشاركته الفاعلة في تحديد نوعية التعليم واتجاهاته ومن ثم تحديد نوعية مستقبل الأجيال وحياة المجتمع في الحاضر والمستقبل، ونظراً لأن المتغيرات العالمية تتسارع على كافة الأصعدة ومنها الصعيد التعليمي بمفرداته المتنوعة مثل المناهج وطرائق التدريس والممارسات التربوية والأنشطة الصفية والأنشطة اللاصفية ومن ثم يبرز دور المعلم في تنمية قدرة الطالب ومهاراته من خلال ممارسة هذه الأنشطة وضبط مساره عند التفاعل معها على ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسة التعليمية وحث المعلم له على توجيه كافة قدراته نحو صناعة المستقبل الأفضل.

ويعتبر الاغتراب الوظيفي بمثابة إحساس الإنسان بقله الانتماء إلى المؤسسة التي يعمل بها مع ضعف المشاركة الوجدانية مع الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين أو المستفيدين من خدمات المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وعلى هذا فإن الاغتراب يشير إلى وجود مشكلة إنسانية أو أزمة يعاني منها الإنسان بشكل عام والعاملين في المؤسسات المجتمعية المختلفة باختلاف أنشطتها، وبالتالي يأتي الاغتراب الوظيفي على أنه معاناة مجتمعية لها آثار سلبية تنعكس على الفرد وعلى الأسرة وعلى المجتمع حيث يأتي الفرد الذي يشعر بالاغتراب الوظيفي ويصقل كل ما به من غربة على المنزل فيتولد الغضب أو التعصب أو فرض السيطرة على أفراد الأسرة وبالتالي تصبح سلوكياته في اتجاه يخالف اتجاه الحياة الأسرية الإيجابية<sup>(١)</sup>.

ونظراً لأن الألفية الثالثة تحتضن مجموعة من التحولات المتعاقبة والتي بدورها تنعكس على دور المعلم فتحتم عليه أن يكون موجهاً وأكثر نشاطاً ومرشداً للطالب نحو مصادر المعرفة وتحقق التعلم بالإضافة إلى دوره كمنسق لعمليات التعلم ومصحح للأخطاء ومقوم للنتائج وموجه الطالب نحو كيفية صقل مهاراته وتنمية قدراته وتلبية احتياجاته وتوظيف ميوله ومثل هذه الأمور تحتاج إلى معلم تم إعداده إعداداً عصبياً يتناسب مع طبيعة العصر وأهدافه المصحوبة بمجموعة من التجديدات التربوية والتي بدورها تفرض على المعلم تطوير مستواه المهني باستمرار حتى يواكب العصر ويحقق أهداف العملية التعليمية بنجاح<sup>(٢)</sup>.

معنى ذلك أن إدارة المدرسة الثانوية يقع على كاهلها أعباء متعددة وأعمال متنوعة منها مساعدة المعلم على مواجهة الاغتراب الوظيفي لديه من خلال مشاركته في صنع القرارات المدرسية بالإضافة إلى مشاركته في تنفيذها وكذلك مشاركته في تفعيل الأنشطة المدرسية ووضع الخطط المدرسية التي من شأنها صناعة المستقبل الأفضل للمدرسة على ضوء العلاقات الإنسانية الهادفة مع المعلمين بذات المدرسة.

### مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- ما دور إدارة المدرسة الثانوية العامة في مواجهة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين بها؟  
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

- ما الأسس النظرية للاغتراب الوظيفي وفقاً للأدبيات المعاصرة؟
- ما ملامح إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في الوقت الحاضر؟
- ما طبيعة عمل معلم المدرسة الثانوية في مصر في الوقت الحاضر؟
- ما الإجراءات المقترحة لتطوير دور إدارة المدرسة الثانوية العامة في مواجهة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين بها؟

### أهداف البحث :

- هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور إدارة المدرسة الثانوية العامة في مواجهة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين بها، وذلك من خلال ما يلي :
- التعرف على الأسس النظرية للاغتراب الوظيفي وفقاً للأدبيات المعاصرة.
  - الوقوف على ملامح إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في الوقت الحاضر.
  - الكشف عن طبيعة عمل معلم المدرسة الثانوية في مصر في الوقت الحاضر.
  - تحديد أهم الإجراءات المقترحة لتطوير دور إدارة المدرسة الثانوية العامة في مواجهة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين بها.

### منهج البحث :

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي على اعتباره أنه يتناول دور إدارة المدرسة الثانوية العامة في مواجهة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين بها.

### مصطلحات البحث :

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١-الدور *Role*:

جاء في اللغة أن فعل الدور دار دوراً ودوراناً بمعنى طاف حول الشيء ويقال أيضاً دار حوله وبه وعليه، وعاد إلى الموضع الذي ابتداءً منه<sup>(3)</sup>، وتطراً الأدبيات أن الدور يشير إلى المركز أو المنصب الذي يحتله الفرد والذي يحدد واجباته وحقوقه الاجتماعية<sup>(4)</sup>، معنى ذلك أن الدور يشير إلى نموذج منظم للسلوك ومتعلق بوضع معين للفرد في تراكيبه تفاعلية بمعنى أنه يعبر عن السلوك المتوقع من شاغل المركز الاجتماعي.

وعلى هذا فإن الدور يعرف على أنه السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد مع الأخذ في الاعتبار أن المركز يشير إلى مكانة الفرد في الجماعة والدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز مع الأخذ في الاعتبار أن سلوك الفرد يتم تحديده على ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه وهذه التوقعات يتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي<sup>(5)</sup>، ومن ثم فإن توقعات الدور تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي أي أنها تتضمن الأفعال التي تتقبلها الجماعة على ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة في المجتمع<sup>(6)</sup>.

وعلى ضوء المفاهيم السابقة يأتي الدور على أنه مجموعة من التوقعات المعينة أو الكيفية التي يفترض أن يتصرف بها شاغل الدور عبر مجموعة من المعايير المجتمعية للأنشطة المختلفة التي يمارسها الفرد أو المؤسسة.

٢-إدارة المدرسة الثانوية *Secondary School Administration*:

وتعني مجموعة الجهود المبذولة من قبل كافة الأطراف المعنية بالمدرسة سواء قياداتها أو المعلمين أو أفراد الجهاز الإداري من أجل تحقيق أهدافها المنشودة على ضوء الموارد المتاحة وفلسفة المجتمع الذي تنمي إليه مع التركيز على إعداد جيل من جميع النواحي العقلية والخلقية والاجتماعية والوجدانية والجسمية وغيرها حتى يستطيع أن يتكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه ويحافظ على بيئته المحيطة ويسهم في تقدم مجتمعه والنهوض به<sup>(7)</sup>.

ويمكن النظر إلى إدارة المدرسة الثانوية على أنها تشير إلى مجموعة من العمليات الإدارية والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة لمجموعة من الأنشطة سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها على اعتبار أن الأنشطة الداخلية تهتم بتوفير بيئة تعليمية مناسبة وآمنة للطلبة والمعلمين في حين أن الأنشطة الخارجية تعبر عن كيفية التعامل مع

أولياء الأمور وتنظيم الرحلات وغيرها، مع الأخذ في الاعتبار أن المدرسة الثانوية تعتبر بمثابة مؤسسة مجتمعية أنشأها المجتمع عن قصد لتربية أجياله وفق مقتضيات العصر ومستجداته حيث إنها تستقبل مخرجات الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لتصبح مدخلاتها أما مخرجاتها فتعتبر مخرجات المؤسسة الجامعية أي أنها تستقبل الطالب من (١٥-١٧) سنة ويمثل سن المراهقة وهذا يلقي عليها تبعات متنوعة عند التعامل مع الأجيال ومراعاة هذه الظروف.

### ٣- الاغتراب الوظيفي *Job Alienation* :

يشير الاغتراب الوظيفي إلى الشعور بعدم الراحة والطمأنينة داخل بيئة العمل، وذلك نتيجة سوء التفاعل بين الموظف وبين زملاء العمل، أو بيئة العمل المحيطة به، مما يؤثر سلباً على تصرفاته، وإنتاجيته، وولائه للمؤسسة، وهذا بدوره يعيق من تحقيق أهداف المؤسسة ومصالحها، والذي يتضح من خلال العزلة الاجتماعية واغتراب الذات واللامعنى واللامعيارية والعجز بالإضافة إلى اللاقدرة والتمرد<sup>(٨)</sup>.

وعلى ضوء المفاهيم السابقة للاغتراب الوظيفي يمكن الوصول إلى مفهوم إجرائي له على أنه يمثل حالة نفسية تنتاب العنصر البشري في المؤسسة التي يعمل بها ومن ثم يشعر بقلّة الارتياح وضعف الانتماء للعمل وللمؤسسة ويترتب على ذلك عجزه عن التأثير في المواقف المختلفة التي يتفاعل معها سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

ثانياً : الأسس النظرية للاغتراب الوظيفي وفقاً للأدبيات المعاصرة :

ويندرج تحتها :

#### أ- مفهوم الاغتراب الوظيفي وأسبابه :

ينظر إلى الاغتراب الوظيفي على أنه شعور العاملين بقلّة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها ومن ثم فإنها لم تعد المكان المناسب للاستمرار به معنى ذلك أن الاغتراب الوظيفي يحمل بين طياته اغتراباً نفسياً ثم اغتراباً ذهنياً ثم اغتراباً جسدياً، ويترتب على ذلك وجود مجموعة من المشاعر السلبية التي يحملها العاملين تجاه المؤسسة التي يعملون بها ومن ثم تضطرب العلاقة بين العاملين والمؤسسة<sup>(٩)</sup>، وهناك من ينظر إلى الاغتراب الوظيفي على أنه ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفية التي يؤديها للمؤسسة التي يعمل بها حيث يوجد انفصال بين الفرد والوظيفة وبالتالي يقل الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته<sup>(١٠)</sup>، وعلى ضوء ما سبق فإن الاغتراب الوظيفي يمثل حالة نفسية سلبية يعاني منها الفرد حيث يقل الرضا الوظيفي لديه ثم

يعتوره اليأس والإحباط وفقدان المعنى وفقدان الهدف وبالتالي فإن يرغب في العزلة عن الآخرين (الزملاء - الرؤساء - المرؤوسين - المستفيدين).

ونظراً لأن الاغتراب الوظيفي يعني أن الوظيفة التي يقوم بها الشخص لم تعد مناسبة لها ومن ثم يصبح في حالة انفصال عن العمل ويشعر بالغربة وبالتالي يصبح غير قادر على تحقيق ذاته في العمل<sup>(١١)</sup>، أما عن أسباب الاغتراب الوظيفي فيمكن عرضها على النحو التالي:

١- أسباب فردية : تتمثل في الخوف وغياب مصداقية توقعات الموظف ونقص كفاءته وإهمال وقت الفراغ لديه وقلة التوافق مع المواقف المختلفة وسوء التكيف مع الأحداث الجارية أو المواقف الطارئة ناهيك عن ضعف مقومات القيادة لديه وقلة الهوية المهنية لديه، معنى ذلك أن مثل هذه الأسباب تتضوي على خصائص شخصية للفرد مثل الدخل وعدد سنوات الخبرة بالإضافة إلى اتجاهات الفرد ومنها شعوره بفقدان الألفة داخل محيط العمل أو خارجه بالإضافة إلى الشعور بالإرهاق واختلال التوازن والشعور بقلة القدرة عند التعبير عن نفسه في العمل<sup>(١٢)</sup>.

٢- أسباب مؤسسية : تتمثل في تعارض الأدوار بين العاملين وتزايد حجم المؤسسة وكثرة وحداتها وإداراتها، وقلة الدورات التدريبية الموجهة للعاملين بالإضافة إلى قياس كفاية أداء العاملين بطرق تقليدية يغلب عليها التحيز الشخصي ناهيك عن ضعف الفعالية الإدارية لوحدات المؤسسة وقلة تشجيع إبداع العاملين من قبل المؤسسة مع زيادة استخدام المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة والتي قللت من التفاعل المباشر وتم الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي وغيرها وكذلك تقليدية النمط الإشرافي الذي تستخدمه المؤسسة مع الموظف، وعلى هذا فإن مثل هذه العوامل تتضوي على طبيعة العمل ونمط سلوك القائد ونوع القيادة وضعف قنوات الاتصال ونوعية سياسات المؤسسة وضغوط العمل ناهيك عن ضعف مشاركة العاملين في صنع القرار<sup>(١٣)</sup>.

٣- أسباب مجتمعية : تتمثل في ضعف التفاعل الاجتماعي بين الفرد ومجتمعه بمؤسساته المختلفة مع قلة التفاعل مع جمهور المستفيدين من خدمات المؤسسة، وعلى هذا فإن هذه الأسباب تتضوي على خصوصية المجتمع من حيث تاريخه وظروفه ووضعه الاقتصادي والسياسي والثقافي حيث على ضوءها تتحدد حالة المجتمع وعلاقته بأفراده ومؤسساته<sup>(١٤)</sup>.

٤- أسباب بيئية : وتشمل الوضع الاقتصادي للمجتمع والوضع السياسي بالإضافة إلى أنساق المجتمع ناهيك عن المناخ السائد في البيئة الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها الفرد والبيئة الخارجية لذات المؤسسة وما تحمله من أطر للعلاقة بين المؤسسة والمؤسسات المناظرة بشكل خاص ومؤسسات المجتمع بشكل عام<sup>(١٥)</sup>.

٥- أسباب تنظيمية : وتشمل النمط القيادي الذي يقود المؤسسة مع المركزية في اتخاذ القرار والتسلط والاعتماد على الاتصال من أعلى إلى أسفل دون الاهتمام بالتغذية الراجعة أو اقتراحات العاملين بالإضافة إلى الاستخدام الحرفي للوائح والقوانين مع التمسك بالروتين في أداء المهام وتمركز السلطة وبالتالي يشعر العاملون بفقدان قيمة العمل<sup>(١٦)</sup>.

٦- أسباب ذاتية : وتشمل الجانب النفسي لدى الفرد واتجاهاته وأخلاقه ودرجة اندماجه في مجالات الحياة المجتمعية بالإضافة إلى تمسكه بقيم وعادات المجتمع واتساقه بقيمه مع قيم ذات المجتمع الذي يعيش فيه وينتمي إليه<sup>(١٧)</sup>.

٧- أسباب أخلاقية : وتشمل تجاهل منظومة القيم السامية المستمدة من البناء المجتمعي مثل المحبة والألفة والتواضع والاحترام المتبادل وغيرها فبغيا مفرقات هذه المنظومة ضعف ولاء العاملين بالمؤسسة وشعروا بالعزلة وفقدوا المعنى وانسحبوا من المشاركات المؤسساتية، وبالتالي انتشر الاغتراب بينهم<sup>(١٨)</sup>.

### ب- مصادر الاغتراب الوظيفي وفلسفته :

تتمثل مصادر الاغتراب الوظيفي في مصادر ترتبط بالمؤسسة ومصادر ترتبط بالعنصر البشري ومن ثم يمكن عرضها على النحو التالي :

١- مصادر ترتبط بالمؤسسة (مصادر مؤسساتية) : وترجع إلى قلة تدريب العاملين بالمؤسسة ناهيك عن ضعف مستوى التدريب وكذلك الاعتماد على الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين وكتابة تقارير الأداء، واعتماد المؤسسة على الأتمتة والتي تتمثل في الأجهزة الإلكترونية حيث تتهدد العلاقات الإنسانية وتكثر المشاكل النفسية، كما أن الاحتفاظ بالمعلومات نتيجة للخوف من استغناء المؤسسة عن العنصر البشري أو نقله إلى مكان آخر كما أن حجم المؤسسة يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين مثل تشتت الجهود بين العمل الإداري والعمل الإشرافي وبالتالي تنتشر ثقافة اللامبالاة أو الإهمال أو اللامبالاة ومن ثم يقل رضا العاملين عن العمل، وفي ذات السياق يأتي إهمال

المؤسسة بتقدير الجهود المتميزة وإهمال مكافأة أربابها، مع غياب التحفيز وقلة الوازع الديني وإهمال القيم النبيلة عند التعامل مع العاملين، كما توجد أساليب مختلفة للمنافسة بين العاملين من أجل تحقيق مكاسب غير مستحقة<sup>(١٩)</sup>.

٢- مصادر ترتبط بالعنصر البشري (مصادر شخصية) : وتشمل خوف الفرد من قلة الأمن الوظيفي مع عدم ملائمة قيم العمل وضوابطه وأهدافه مع قيم الفرد واتجاهاته وأهدافه ناهيك عن إهمال احترام التخصص في العمل وتدني كفاءة أداء بعض العاملين مع سوء إدارة الوقت وإهمال استثماره يترتب على ذلك انتشار اليأس والاستسلام للفشل من قبل بعض العاملين بالإضافة إلى ضعف استثمار الوقت لصالح أهداف المؤسسة مع قلة الرغبة في التكيف مع مستجدات العصر وثوراته المتعاقبة وكذلك انتشار الانطوائية والانعزالية والكبت واللاوعي لدى العاملين بالمؤسسة<sup>(٢٠)</sup>.

أما عن فلسفة الاغتراب الوظيفي فتتمثل في كونه يعد بمثابة مفهوم علمي ينتمي إلى مختلف العلوم مثل الفلسفة والدين والسياسة والتحليل النفسي بالإضافة إلى العلوم الاجتماعية مع الأخذ في الاعتبار أن كل علم له وجهة نظر خاصة تجاه هذا الاغتراب قائمة بذاته على اعتبار أن الإنسان يصبح مغترباً من خلال عمله عندما يكون العمل خارج نطاق الإنسان، وبالتالي يشعر الإنسان بمثل هذا الاغتراب عندما تضعف علاقته بالمؤسسة التي يعمل بها وتختلف مبادئه وأفكاره عن تلك المبادئ السائدة في المؤسسة حيث يبدأ انخفاض التواصل مع المستفيدين من خدماتها أو عملائها ثم الانفصال عن المهام التي يؤديها<sup>(٢١)</sup>، ويتأتي الخطر من جراء ذلك بسبب الفتور الموجودة عند الإنسان وفقدان الشغف أو الانتماء للمؤسسة على اعتبار أنه يشعر أو يعتقد بأن ما يقوم به لا قيمة له وبالتالي يضعف التزامه ونقل إنتاجيته وربما ينعكس ذلك على زملائه وبالتالي يكون التأثير السلبي على المؤسسة ككل، ولاشك أن مثل هذا الاغتراب ينأتي من غياب العدالة سواء في الرواتب أو الأجور أو التحيز في المزايا التي يحصل عليها الإنسان مع محدودية فرص النمو والتطور له في المؤسسة التي يعمل بها ناهيك عن ضبابية المسار الوظيفي والأنانية في مشاركة المعلومات وإنكار الجهود المبذولة تحت مظلة ثقافة العمل الجماعي مع ممارسة سلوكيات خاطئة أو مخالفة للدستور الأخلاقي للمؤسسة أو الناموس العام الحاكم للمجتمع مع تعاظمي إدارة المؤسسة لكل هذه الأمور، وفي ذات السياق تفشي قلة الاحترام من قبل العاملين مع بعضهم البعض في ذات المؤسسة مع ضعف دراية

إدارتها بكيفية تطبيق التنافس الشريف بين هؤلاء العاملين ويترتب على ذلك زيادة حدة الصراعات في المؤسسة وبالتالي تزداد الشللية بين العاملين، كما تكون معاملة إدارة المؤسسة مع العاملين في غياب الشفافية وبالتالي تعم الشائعات والأحاديث الجانبية التي يتولد عنها جواً سيئاً الذي ينعكس سلباً على المؤسسة ككل<sup>(٢٢)</sup>.

### ج- أنواع الاغتراب الوظيفي ومدارسه :

ينضوي الاغتراب الوظيفي على عدة أنواع منها اغتراب الهو، واغتراب الأنا، واغتراب الأنا الأعلى، واغتراب في نواتج العمل، واغتراب في فعل العمل، واغتراب في الحياة النوعية، واغتراب ناتج عن المنتج، واغتراب الذات، واغتراب تجاه الآخرين، واغتراب تجاه الطبيعة، ويمكن عرضها على النحو التالي :

#### ١- اغتراب الهو **Alienation the Fun** : ويعني وقوع الأنا تحت ضغط الأنا الأعلى

والواقع الاجتماعي بمعنى أن سلطة الماضي تمارس ضغطاً على الإنسان من ناحية ويزداد افتتانه بالواقع من ناحية أخرى ومن ثم يقوم الأنا بسلب حرية الهو والقبض على زمام رغباته ومن ثم يتحكم في إشباع غرائزه أو تأجيل هذا الإشباع ومن ثم فإن اغتراب الهو يتمثل في سلب حرية الإنسان<sup>(٢٣)</sup>.

#### ٢- اغتراب الأنا **Alienation Ego** : ويعني سلب حرية الإنسان في إصدار حكمه تجاه

ما يتعلق بالسماح له لإشباع الرغبات الغريزية من ناحية وسلب معرفته بالواقع من ناحية أخرى ومن ثم يكون الأنا في وضع مختلف في علاقته بالهو أو بالأنا الأعلى ومن ثم يصبح الاغتراب جامعاً بين الخضوع والانفصال.

#### ٣- اغتراب الأنا الأعلى **Alienation Superego** : ويعني فقدان السيطرة على الأنا

ويأتي ذلك نتيجة لسلب معرفة الأنا بسلطة الماضي أو زيادة الهو على الأنا وهذا ما يعرف بالجانب السلبي لاغتراب الأنا الأعلى، وفي المقابل يأتي الجانب الإيجابي للاغتراب والذي يتمثل في الاعتماد بمعنى قلة الافتتان بالواقع الاجتماعي<sup>(٢٤)</sup>.

#### ٤- اغتراب في نواتج العمل : ويحدث بين العامل ونواتج الداعي ومن ثم يقف الإنسان كقوة

قاهرة وتصبح حياته عدائية.

#### ٥- اغتراب في فعل العمل : ويعني فقدان الإنسان لشخصيته على اعتبار أن رئيس العمل

هو الذي يكرر طرق العمل ووسائله.

٦- اغتراب الحياة النوعية : ويعني أن النظام الرأسمالي يسلب الإنسان قيمته ليزداد فقراً فيما يزداد غيره غنى<sup>(٢٥)</sup>.

٧- اغتراب ناتج عن المنتج : ويتمثل في العمل الذهني ونتاج اليد العاملة.

٨- اغتراب الذات : ويعني أن الفرد يكون منعزلاً عن الإطار العام للعمل.

٩- اغتراب تجاه الآخرين : ويعني اغتراب الفرد للصفات الفريدة عند الآخرين.

١٠- اغتراب تجاه الطبيعة : ويعني اغتراب الفرد تجاه طبيعة العمل التي يقوم بأدائه<sup>(٢٦)</sup>.

وعلى ضوء التقسيمات السابقة للاغتراب الوظيفي فيمكن أن تتعدد أنواع الاغتراب الوظيفي تبعاً لتنوع مجالات الحياة الإنسانية ومن ثم يوجد اغتراب نفسي وآخر ديني وثالث اجتماعي ورابع ثقافي وخامس ذهني وسادس وجودي وسابع سياسي وهكذا.

أما عن مدارس الاغتراب الوظيفي فقد طرحها الفكري الإنساني المعاصر على النحو التالي :

١- المدرسة المجتمعية **Community School** : ويرى أرباب هذه المدرسة أن الاغتراب

الوظيفي يمثل مشكلة مجتمعية تحمل بين طياتها ظلم الفرد من قبل المجتمع المحيط به حيث إنه أهمل شخصيته وتجاهل مشاعره فحدث القلق والاضطراب بسبب الضغوط وتفكك النظام المجتمعي ومن ثم يصبح الفرد ضحية للمجتمع الذي ينتمي إليه، وعلى هذا فإن المدرسة الاجتماعية تنظر إلى الاغتراب على أنه بعد عن الوطن ومن ثم يفقد نفسه ويصبح غريباً أمام أعمارته ونشاطاته وبالتالي يصعب عليه استعادة كيانه ومن ثم فإن الاغتراب في ظل هذه المدرسة يصبح بمثابة حالة سيكولوجية تسيطر على الفرد بحيث تجعله غريباً وبعيداً عن واقعه الاجتماعي<sup>(٢٧)</sup>.

٢- المدرسة النفسية **Psychological School** : ويرى أرباب هذه المدرسة ومنهم

سيجموند فرويد Sigmund Freud أن الاغتراب يمثل مشكلة نفسية نتجت عن مواقف تعرض لها الفرد سواء في محيط الأسرة أو في محيط المؤسسة وتجاهل الطرفان هذه الظروف ومن ثم جاء الاغتراب في ظل هذه المدرسة على أنه اختياراً ذاتياً، معنى ذلك أن هذه المدرسة تنظر إلى الاغتراب على أنه نمو مشوه أو ناقص في الشخصية الإنسانية تبرز من خلال فقدان الشخصية لمقومات الإحساس المتكامل للوجود<sup>(٢٨)</sup>.

٣- المدرسة الفلسفية **Philosophical School** : ويرى أرباب هذه المدرسة أن

الاغتراب يجعل صاحبه يرفض العالم الموضوعي نظراً لأن الأوهام تحيط به ومن ثم

يصبح غريباً في رأيه وفي فكره وبالتالي يحدث الانفصال عن الروتين الاجتماعي وبذلك يكون هذا الانفصال بمثابة اجتياز مرحلة من مراحل النمو الروحي والتخلي تجعل الإنسان بمثابة أداة أو آلة ضمن الهيئة الاجتماعية بمعنى أنه من منظور هذه المدرسة فإن صاحب الاغتراب يعيش في مجتمع ولا يعيشه.

٤- المدرسة الاقتصادية **Economic School** : ويرى أرباب هذه المدرسة ومنهم كارل ماركس Karl Marx أن الاغتراب يصاحب العملية الإنتاجية ومن ثم يتمثل في اغتراب الموظف ناتج عن عمله واغتراب الموظف عن عمله بالإضافة إلى اغتراب الموظف عن نفسه واغتراب الموظف عن الآخرين<sup>(٢٩)</sup>.

٥- المدرسة الإسلامية **Islamic School** : ويرى أرباب هذه المدرسة أن الغربة تقع بين ثلاثة أنواع الأولى فيها غربة محمودة وتكون مع الله ورسوله والعمل الصالح وغربة مزمومة وهي غربة آل الباطل بمعنى أنها تكون غربة بين العمل الصالح وفعل الشر ويميل صاحبها إلى الشق الثاني، في حين أن النوع الثالث يتمثل في الغربة المشتركة فهي غربة عن الوطن فالبشر بطبيعتهم غرباء في الدنيا ولكنهم يسعون إلى الآخرة على اعتبار أنها الباقية<sup>(٣٠)</sup>.

ثالثاً : ملامح إدارة المدرسة الثانوية العامة : ويندرج تحتها :  
أ- مفهوم إدارة المدرسة الثانوية العامة وخصائصها :

يمكن النظر إلى إدارة المدرسة الثانوية العامة على أنها عبارة عن مجموعة من العمليات المتشابكة والمترابطة سواء التخطيط أو التنسيق أو التوجيه وغيره شريطة أن تتفاعل بإيجابية في إطار مناخ مدرسي مناسب ووفقاً لسياسة عامة تضعها الدولة وتتفق مع غايات وأهداف المجتمع ذاته<sup>(٣١)</sup>.

أما عن خصائص إدارة المدرسة الثانوية العامة فتتمثل فيما يلي :

- الالتزام : ويعني التزام إدارة المدرسة الثانوية باللوائح والقوانين التي تضعها الوزارة والمديريات التابعة لها والعمل على تنفيذها بنوع من المرونة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- المشاركة : وتعني اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بتفعيل مشاركة كافة الأطراف المعنية عند صناعة القرار المدرسي أو اتخاذه.

- **التجديد** : ويعني اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بالتركيز على كل ما هو جديد ومفيد لكافة ميادين العمل المدرسي سواء التربوي أو التعليمي أو الإداري أو المجتمعي أو غيره.
- **المجتمعية** : وتعني اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بتكوين علاقات وطيدة مع المجتمع المحلي الذي تنتمي إليه في إطار تبادل المنافع وحل القضايا المشتركة بأسلوب علمي تعاوني.
- **التقنية** : وتعني اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بتوظيف مستجدات العصر لصالح أعمالها المختلفة سواء على الصعيد التعليمي أو الصعيد الإداري أو المجتمعي وغيره<sup>(٣٢)</sup>.

### ب- أهمية إدارة المدرسة الثانوية العاملة وأهدافها :

- لقد طرح الفكر الإداري المعاصر أهمية إدارة المدرسة الثانوية على النحو التالي :
- مساعدة المدرسة على تحقيق التوظيف الأمثل للموارد المتاحة لها سواء البشرية أو المادية أو التقنية أو المعلوماتية أو غيرها.
- دراسة حاجات العاملين ورغباتهم ومحاولة تلبيتها على ضوء التنسيق بين مصلحة المدرسة ومصلحة العاملين بها.
- توجيه الجهود نحو تنمية شخصية الطالب على كافة الأصعدة الجسمية والوجدانية والعقلية وغيرها<sup>(٣٣)</sup>.
- استقبال قرارات وزارة التربية والتعليم وتطبيقها داخل المدرسة مع التنبؤ بأهم المتغيرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل.
- وضع خطط مستقبلية للمدرسة يتم من خلالها تنمية العلاقة بينها وبين المجتمع الذي تنتمي إليه.
- تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي مع الإشراف على برامج النشاط المدرسي المتنوعة.
- تحقيق القيادة المهنية مع توجيه الطلبة نحو التكيف مع متغيرات العصر.
- التأكيد على ترتيب السلطة وتوزيع المسؤوليات وتقويم العملية التعليمية على ضوء العلاقات التفاعلية بين كافة الأطراف المعنية بها<sup>(٣٤)</sup>.

أما عن أهداف إدارة المدرسة الثانوية فتتمثل في :

- إتاحة مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية السليمة داخل المدرسة ومع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- تطوير أساليب أداء العمل داخل المدرسة وخارجها مع مشاركة كافة الأطراف المعنية في ذلك.
- تنمية إمكانات الطالب ومهاراته ومعايشته لمعلومات العصر وتجديد أفكاره وخبراته.
- تعريف الطالب بدوره تجاه المجتمع بشكل عام وأسرته بشكل خاص مع التأكيد على حقوقه وواجباته وكيفية بناء علاقات مجتمعية بناءة.
- تطوير خبرات المعلمين بصورة مستمرة على ضوء الإمكانيات المتاحة مع مراعاة ظروف المجتمع محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- تعريف الطالب بمصادر الثورة الطبيعية في المجتمع وكيفية الحفاظ عليها وحسن استثمارها في إطار التنمية المستدامة للمجتمع.
- توفير قنوات اتصال صحيحة وهادفة داخل المدرسة مع تنمية مهارات كل العناصر البشرية في ذات السياق.
- التأكيد على ربط المدرسة بالمجتمع على ضوء توجهات الجمهورية الجديدة.
- تثقيف العناصر البشرية القائمة على تسيير أمور المدرسة نحو كيفية مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل.
- إتاحة الفرصة أمام جميع العناصر البشرية بالمدرسة لتكوين النموذج المثالي للمجتمع السليم مع مشاركة مدير المدرسة والمعلمين والعاملين والطلبة.
- متابعة الخطة التربوية على مستوى العام الدراسي مع توفير أمور تنفيذها على أرض الواقع بنجاح.
- تنسيق جميع الجهود المبذولة داخل المدرسة أو خارجها من أجل تحقيق رسالتها بنجاح<sup>(٣٥)</sup>.
- توجيه كافة السلوكيات والأفعال والتصرفات في إطار الحفاظ على سمعة المدرسة وترقية مكانتها.
- إنجاز جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وإشراف وتنسيق وتقييم بشكل فعال.
- تطوير أطر العلاقات بين جميع العناصر البشرية داخل المدرسة لضمان سرعة إنجاز العمل.

- مراعاة تطبيق الأنظمة واللوائح التي تصدر من وزارة التربية والتعليم مع تحمل المسؤولية عن النتائج التي تتحقق على أرض الواقع.
- الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية عند توزيع الوظائف والمسؤوليات على جميع العناصر البشرية بالمدرسة.
- التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني في البيئة المحيطة من أجل استثمار الفرص لصالح العمل المدرسي مع وضع خطة لمواجهة التهديدات في الحاضر أو المستقبل<sup>(٣٦)</sup>.

### ج-عوامل نجاح إدارة المدرسة الثانوية وآلياتها :

- توجد مجموعة من العوامل التي تساعد إدارة المدرسة الثانوية نحو تحقيق النجاح في أداء مهامها ورسالتها ومنها :
- **تحديد الأهداف بوضوح** : وتعني اهتمام إدارة المدرسة بتحديد أهدافها حتى تستطيع الانطلاق نحو العمل الفريقي الفاعل الذي يساعدها على الوصول إلى ما تريده من نتائج.
  - **تحديد خطة العمل السنوية** : وتعني اهتمام إدارة المدرسة بوضع خطة عمل تسيير عليها وتستطيع من خلالها تحديد ما تم إنجازه أولاً بأول مع تقدير الجهود المبذولة في ذات الإطار.
  - **نشر ثقافة الحوار الهادف** : وتعني اهتمام إدارة المدرسة بتبني ثقافة الحوار مع كل الأطراف المعنية من أجل حل قضاياها وفق المنهجية العلمية والإمكانات المتاحة لها.
  - **نشر ثقافة العمل التعاوني** : وتعني اهتمام إدارة المدرسة بدمج جميع العناصر البشرية بها في فرق عمل مع مشاركة الطلبة وأولياء الأمور حتى تستطيع صناعة بيئة مدرسية ناجحة تساعدها على تحقيق أفضل النتائج الممكنة.
  - **تكوين نظام مدرسي متكامل** : وتعني اهتمام إدارة المدرسة بكل مفردات ميادين العمل المدرسي سواء البشرية أو المعنوية أو المعلوماتية أو التقنية أو الإدارية وغيرها من أجل صناعة المستقبل الأفضل عبر مجموعة من الممارسات الإيجابية والهادفة على أرض الواقع<sup>(٣٧)</sup>.
- أما عن آليات نجاح إدارة المدرسة الثانوية على أرض الواقع تجاه رسالتها بشكل عام فيمكن عرضها على النحو التالي :

- الاهتمام بالمعلم : ويعني اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بالتعرف على مشكلات المعلم ومعالجتها أولاً بأول على ضوء الإمكانيات المتاحة وفلسفة المدرسة التي يعمل بها بالإضافة إلى فلسفة المجتمع ذاته.
- تبادل الآراء : ويعني اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بفتح قنوات اتصال متنوعة ومتعددة مع المعلمين في إطار الآراء لإيجاد فرص جديدة لترقية المدرسة وصناعة المستقبل الأفضل للجميع.
- مشاركة المعلم : ويعني اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بمشاركة المعلم في صنع القرار المدرسي واتخاذها على ضوء ترسيخ قواعد المحبة والتعاون بين إدارة المدرسة والمعلم.
- التثمين : ويعني اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بتثمين الذكاء العاطفي في إطار تنمية العلاقات الهادفة وتوظيفها لصالح العمل المدرسي في مختلف ميادينه.
- التأصيل : ويعني اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بتأصيل الثقافة التنظيمية للمدرسة والبحث عن تحديد هويتها وشخصيتها عبر هذه الثقافة وتجسيدها في كل الأعمال المدرسية مع مشاركة المعلم في ذات السياق.
- الأرضية المشتركة : وتعني اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بتكوين أرضية مشتركة بينها وبين كل العناصر البشرية التي تعمل بها في إطار المعاني السامية وعادات وتقاليد المجتمع الأصيلة مع تحديد المسؤوليات ومنح الصلاحيات للجميع على ضوء المعايير المتعارف عليها<sup>(٣٨)</sup>.

رابعاً : طبيعة عمل معلم المدرسة الثانوية : ويندرج تحتها :

أ- ماهية معلم المدرسة الثانوية وأهميته :

يعد معلم المدرسة الثانوية محور ارتكاز لها وخاصة في العملية التعليمية على اعتبار أنه المسئول عن بناء شخصية الطالب وتوجيه سلوكه إلى الأهداف المرغوب فيها بالإضافة إلى مساعدة الطالب على استيعاب مستجدات العصر وكيفية التكيف معه ناهيك عن تزويد الطالب بمجموعة المعارف والقيم والمهارات التي تعينه على التفاعل الإيجابي مع مجتمع ومن ثم يصبح عضواً فاعلاً في هذا المجتمع<sup>(٣٩)</sup>، وعلى هذا فإن معلم المدرسة الثانوية يعد المسئول الأول عن توزيع المعرفة وتزويد الطالب بها مع تيسير المعلومات وتبسيطها لهم وبالتالي فهو يمثل قائد للفكر حيث يساعد الطالب على إيجاد فرص لترسيخ ما تعلمه وتطبيقه في حياته العملية، وتكمن أهمية معلم المدرسة الثانوية من خلال الأمور التالية :

- رعاية الطالب عبر سنوات دراسته بالمدرسة الثانوية وتوجيه سلوكه في الاتجاه المرغوب فيه.

- تحقيق الانضباط وحفظ النظام داخل الصف المدرسي حتى تتحقق أهداف العملية التعليمية بنجاح.
  - توظيف اللوائح والقوانين المعمول بها داخل المدرسة للحفاظ على سمعتها وترقية مكانتها.
  - التفاعل مع المجتمع المحلي في كافة مناسباته الدينية والقومية والوطنية بالإضافة إلى مشاركة الجمعيات الخيرية والتعاون مع كافة مؤسسات المجتمع لحل قضاياها<sup>(٤٠)</sup>.
  - تقويم تحصيل الطالب والوقوف على مستواه العلمي ثم حثه على التفوق وممارسة الدراسة في المراحل الأعلى.
  - المشاركة في تحديد سياسة المدرسة وسبل تنفيذها والأنشطة المصاحبة لها.
  - مساعدة الطالب على حل مشكلاته على ضوء توظيف المنهجية العلمية ومراعاة ظروف المجتمع والإمكانات المتاحة للمدرسة.
  - يساعد الطالب على حسن استثمار الوقت وكيفية توظيف إستراتيجياته للوصول إلى النجاح المنشود.
  - نشر ثقافة العمل الفريقي بين الطلبة وتشجيعهم على الإبداع.
  - تدريب الطالب على كيفية التعامل مع المواقف الصعبة أو الطارئة وكيفية التعاون مع الأطراف المعنية في ذات الإطار<sup>(٤١)</sup>.
  - يعزز الطالب بالمهارات والمعلومات ومن ثم فهو يمثل سفير للثقافات حيث يتواصل مع طلابه ذات ثقافات متنوعة ومستويات متعددة في إطار المجتمع الواحد.
  - يعد مصدر لتعليم الطالب ديمقراطية الحوار وترسيخ قيمها.
  - يوظف مستجدات العصر لتبسيط العملية التعليمية وتنمية شخصية الطالب حتى يتواكب مع هذه المستجدات بفاعلية<sup>(٤٢)</sup>.
- وعلى هذا فإن معلم المدرسة الثانوية يضطلع بدور مهم في تكوين شخصية الطالب وتشجيعه مع إتاحة الفرصة له لتطبيق ما تعلمه مع مراعاة التمتع بالسلامة الجسمية والعقلية والانفعالية لتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية بشكل خاص ومن المدرسة الثانوية بشكل عام مع التأكيد على تقديم المعرفة أو المعلومات في صورة قابلة للاستخدام حتى يتمكن الطالب من تطبيقها في المواقف الحياتية المختلفة.
- ب- أدوار معلم المدرسة الثانوية ومهاراته :**
- يمكن النظر إلى الدور على أنه مركز متميز في نطاق بنیان اجتماعي معين بمعنى أنه يتمثل في كل ما يقوم به الإنسان في علاقاته مع الآخرين ومن ثم فإنه يعبر عن نموذج من

السلوك المتوقع والمرتبط بموقع معين في مجتمع معين، ومن ثم فإنه يشير إلى تلك الممارسات السلوكية المميزة للمعلم في إطار مؤسسي واضح ومحدد ويتكون الدور من عدة عناصر منها توقعات الدور وتتمثل في القواعد التي تنظم أفعال المعلم، وتوجهات الدور وتتمثل في الأفكار الخاصة بالمعلم بالإضافة إلى سلوك الدور وهو عبارة عن الأفعال التي يقوم بها المعلم<sup>(٤٣)</sup>، لذا يمكن تحديد أدوار المعلم بشكل عام وفي مصر بشكل خاص على النحو التالي :

- **الدور التنموي Developmental Role** : ويعني اهتمام المعلم بتنمية مهارات التعلم الذاتي لدى الطالب من خلال تدريبه على مهارات استخدام المكتبة وحثه على إعداد بحوث وتقارير علمية حول موضوعات معينة<sup>(٤٤)</sup>.
- **الدور السلوكي Behavioral Role** : ويعني اهتمام المعلم بأن يكون قدوة بالنسبة للطلاب من خلال السلوكيات العملية حيث التخلي عن الانحرافات والتخلي بفضائل الأعمال والأقوال مع التركيز على الجوانب التطبيقية التي تلامس البصر والأذن والقلب فيتم الاقتناع ثم المحاكاة والإتباع من قبل الطالب<sup>(٤٥)</sup>.
- **الدور التعزيزي Reinforcing Role** : ويعني اهتمام المعلم بتعزيز ثقة الطالب في وطنه ومجتمعه ولغته وخاصة في ظل مخاطر العولمة حتى يستطيع أن يتكيف الطالب مع مفرداتها ويحاول ثقافتها ويبتعد عن أضرارها أو مغرياتها وبالتالي يتكيف إيجاباً مع حياته ويتناغم مع مجتمعه في إطار الثقة المتبادلة بين الطالب والمعلم والمجتمع حيث الاعتزاز باللغة والتمسك بعادات وتقاليد المجتمع<sup>(٤٦)</sup>.
- **الدور التربوي Educational Role** : ويعني اهتمام المعلم بتفعيل الحوار التربوي مع الطالب في إطار إرشاده وتوجيهه نحو الطريق الصحيح والفكر المستقيم الذي يساعده على تحقيق الأهداف المنشودة بعيداً عن التطرف أو التسوية في إطار الالتزام بالمنهج الواضح والمحدد والذي يتسم بالوسطية ويبتعد عن المغالاة ويتمسك بالأخلاق ويتحلى بالأداب الفاضلة ويدعم التفاعل الإيجابي مع المجتمع<sup>(٤٧)</sup>.
- **الدور التقني Technical Role** : ويعني اهتمام المعلم بمساعدة الطالب على حسن توظيف مستجدات العصر ووسائله التكنولوجية لصالح العملية التعليمية وفي ذات السياق يحذر من مخاطرها أو توظيفها توظيفاً سيئاً ينعكس سلباً على سلوكه وتصرفاته على أن يتم ذلك في إطار ثقافة التعاون بين الأسرة والمدرسة والمجتمع ممثلاً في مؤسسات الرقابة على التكنولوجيا العصرية لضمان تحقيق الأمن الفكري للطلاب والمدرسة والمجتمع<sup>(٤٨)</sup>.

- **الدور التجديدي Regenerative Role** : ويعني اهتمام المعلم بإكساب الطالب كل ما هو جديد ومفيد لتنمية مستواه العلمي ومساعدته على فهم مفردات المقررات الدراسية بأسلوب علمي يعتمد على التجديد بعيداً عن التلقين أو التقليد<sup>(٤٩)</sup>.
- **الدور التوعوي Educational Role** : ويعني اهتمام المعلم بتوعية الطالب نحو مجموعة المخاطر التي تحيط به سواء الناتجة عن العولمة أو الناتجة عن تكنولوجيا العصر ومساعداً له في تحقيق الاستفادة من كل هذه الوسائل ومحذراً إياه من مخاطرها وكيفية الابتعاد عنها في ذات السياق يتم توعية الطالب نحو كيفية توظيف الحاسب الآلي وشبكة المعلومات في إطار تنمية المعارف والمهارات والبعد عن المزالق أو التخلي عن أخلاقيات التعامل مع شبكة المعلومات وتوضيح خطورتها في بعض المواقع على الهوية الثقافية للطالب<sup>(٥٠)</sup>.
- **الدور التكويني Formative Role** : ويعني اهتمام المعلم بتكوين العقلية الناقدة لدى الطالب من خلال تشجيعه على طرح الأسئلة والتفكير المنطقي وتوظيف المنهجية العلمية لحل مشكلات الحياة الواقعية بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للطالب حتى يناقش مفردات المقرر الدراسي وتدريبه على طرح الأفكار من خلال العصف الذهني مع ممارسة عملية التقييم الذاتي والتعامل مع الأحداث والظواهر والحكم على الأمور بالدليل والبرهان<sup>(٥١)</sup>.
- أما عن مهارات معلم المدرسة الثانوية فيمكن عرضها على النحو التالي :
- **المهارة التنموية Developmental Skill** : وتركز على تنمية المهارات العليا للتفكير لدى المعلم وذلك من خلال التفكير الإبداعي والتفكير الناقد مع التأكيد على كيفية تعليم طلابه ثم الانتقال بهم إلى التفكير المابعدى أي التفكير ما وراء المعرفة حتى يصبح الطالب متمكناً من إصدار أحكامه عن استعداده للقيام بأنشطة مختلفة، كما يساعد الطالب على ملاحظة القرارات التي يتخذها حتى يصبح مدركاً لمهامه ويتحرك من خلال خرائط معرفية تساعدهم على التقييم الذاتي وتنقلهم من مرحلة إلى أخرى أكثر إنجازاً وأحسن أداءً<sup>(٥٢)</sup>.
- **المهارة الحياتية Life Skill** : وتركز على حسن إدارة المهارات الحياتية التي تتعلق في العقود السلوكية وخاصة عند التوصل إلى اتفاق يلزم الطالب والمعلم بالوفاء بالحقوق تجاه الطرف الآخر وذلك من خلال خضوع سلوك كل طرف (الطالب والمعلم) للمعايير التي وضعتها المؤسسة التعليمية مع الاهتمام بمهارات الإدارة الصفية حيث الانضباط من قبل الطالب والالتزام من قبل المعلم وتطبيق القانون على الجميع في إطار مناخ

- صفي صحي يساعد على التعلم ويتحمس لإثبات ذاته وتحقيق غاياته عبر مراحل العملية التعليمية<sup>(٥٣)</sup>.
- **المهارة الإدارية Administrative Skill** : وتركز على حسن إدارة الطالب وتوظيف قدراته من خلال مفهوم الذكاءات المتعددة الذي يسمح باستكشاف مواقف الحياة والنظر إليها وفهمها بوجهات نظر متعددة ثم تحديد الطريق المناسب من أجل الوصول إلى الهدف المنشود وفي طيات هذه المهارة يأتي الذكاء اللغوي والذكاء المنطقي والذكاء الرياضي والذكاء التفاعلي والذكاء الذاتي والذكاء الجسمي والذكاء الحركي والذكاء الموسيقي والذكاء البصري والذكاء الفضائي والذكاء الطبيعي<sup>(٥٤)</sup>.
  - **المهارة التدريسية Teaching Skill** : وتركز على رفع مستوى الطالب من خلال تشجيعه على التحصيل عبر الالتزام بطريقة واضحة للتدريس تيسر المعلومة وتوجه الطالب نحو الأفضل وتحسن توظيف قدراته وتشجعه على التعليم المستمر من خلال استخدام أساليب تدريس تسمح بتنوع المهام مع إعداد الدروس وتخطيطها وفق مبادئ التعليم المتميز<sup>(٥٥)</sup>.
  - **المهارة المعرفية Cognitive Skill** : وتركز على تهيئة الطالب للتعامل مع مجتمع الاقتصاد المعرفي الذي يؤكد على تنمية قدرة الطالب على التعلم واكتساب المعرفة وإنتاجها وتبادلها مع تنمية قدرته على البحث والاكتشاف والابتكار بالإضافة إلى اكتشاف قدرات الطالب ورعايتها وتنميتها وتمكينه من توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى مساعدة الطالب على التكيف مع البيئة التنافسية العالمية وإبراز دور المعرفة في الأداء الاقتصادي وزيادة دور التعليم والتدريب مع تنمية قدرته على الفهم العميق والتفكير الناقد والتحليل والاستنباط ناهيك عن تعزيز قدرته على الحوار الإيجابي والنقاش الهادف وتقبل آراء الآخرين<sup>(٥٦)</sup>.
  - **المهارة التقنية Technical Skill** : وتركز على توظيف مستجدات العصر على المستوى التكنولوجي لصالح العملية التعليمية مع تطبيق الفكر العلمي والأساليب التكنولوجية الحديثة لتصميم الخطط والبرامج التعليمية وهذا يحتم على المعلم أن يدير تكنولوجيا التعليم ويحقق جودة البرامج التعليمية ويشارك في إنتاجها باعتباره المرجعية الأكاديمية للمواد التعليمية مع استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات التفاعلية مثل الإنترنت والإذاعة والقنوات المحلية والقنوات الفضائية والتلفزيون والبريد الإلكتروني والمؤتمرات عن بعد وأجهزة الكمبيوتر بالإضافة إلى الأقراص الممغنطة<sup>(٥٧)</sup>.

## ج- انعكاس الاغتراب الوظيفي على معلم المدرسة الثانوية العامة :

يعد معلم المدرسة الثانوية العامة بمثابة العنصر الأساسي الذي تستطيع من خلاله تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها المنشودة من خلال حسن سير العمل وتحسين علاقاته مع زملائه وطلابه، بالإضافة إلى مشاركته لإدارة المدرسة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات، ولاشك أن ضعف العلاقة بين معلم المدرسة الثانوية وزملائه أو إدارة المدرسة ذاتها يؤدي إلى ضعف التماسك في بيئة العمل المدرسي<sup>(٥٨)</sup>، وهذا يعكس حالة الاغتراب لديه على اعتبار أن ذلك يمثل انفصال المعلم عن وجوده المدرسي، ومن ثم يشعر بضعف الانتماء لها ناهيك عن ضعف هويته وانفصال أهدافه وغاياته عن أهداف المدرسة وغاياتها وبالتالي يشعر بالعجز وقلة السيطرة على إيقاع العمل وبالتالي يشعر بأنه لا معنى له سوى كونه يعد بمثابة وسيلة للعيش بل يمكن أن يتمرد على الواقع الذي يعيشه ويشعر بالكراهية لأساليب العمل وفلسفة المدرسة على اعتبار أن المعلم المغترب وظيفياً لا ينتمي إلى زملائه في العمل ومن ثم يضعف انتمائه للمدرسة ويركز اهتماماته في البحث عن العيش دون التفاعل أو التواصل مع الآخرين في إطار الأنشطة المدرسية المختلفة<sup>(٥٩)</sup>، ومن ثم فإن الاغتراب الوظيفي لدى معلم المدرسة الثانوية يرجع إلى الأسباب التالية :

- قلة تمتع المعلم بمخرجات عمله.
- نمطية تقسيم العمل المدرسي.
- شعور المعلم بفقدان القدرة والمعنى والمعايير .
- شعور المعلم بالضعف أمام زملائه وأمام إدارة المدرسة.
- قلة قدرة المعلم على تحديد أدواره داخل المدرسة.
- افتقار المعلم للتعبير عن طاقاته تجاه العمل المدرسي.
- ضعف العلاقة بين المعلم والوظيفة التي يؤديها داخل المدرسة.
- شعور المعلم بالعزلة والوحدة وفقدان الثقة.
- معاناة المعلم من الضغوط النفسية المتعددة التي تقع على عاتقه.
- تحكم قوى خارجية في عمل المعلم داخل المدرسة<sup>(٦٠)</sup>.
- بعد الثقة بين سلوك وتصرفات المعلم والنتائج المتحققة على أرض الواقع.
- قلة تمكن المعلم من السيطرة على مجريات الأحداث ومن ثم عجزه عن اتخاذ القرارات.
- شعور المعلم بالفراغ ومن ثم غموض أهداف الحياة لديه.
- فقدان المعلم للسيطرة على نتائج عمله.

- ضعف قدرة المعلم على تحمل المسؤولية في مجال العمل.
- وجود انهيار في القواعد المجتمعية من منظور المعلم.
- ضعف المرجعية القانونية التي يلجأ لها المعلم.
- شعور المعلم باستعلاء زملاء عليه.
- تعدد أدوار المعلم تؤدي إلى تعارضها أو تضاربها ومن ثم يفقد قيمتها.
- قلة الإحساس بأهمية الإنجازات الشخصية في مجال عمله<sup>(٦١)</sup>.

ولاشك أن مراحل الاغتراب الوظيفي لدى معلم المدرسة الثانوية العامة يتمثل في مرحلة التهيؤ، ومرحلة الرفض، ومرحلة التكيف حيث إن المرحلة الأولى تعني شعور المعلم بالعجز وفقدانه السيطرة على المواقف الحياتية المختلفة وبالتالي لا يجد معاني للأشياء ولا معايير يتحرك على ضوئها بالإضافة إلى غياب القواعد الاسترشادية التي يلجأ إليها ومن ثم يصبح أسلوب المعرفة والحرية ويترتب على ذلك فقدان المعنى واللامعيارية ومن ثم يشعر المعلم آنذاك بالاغتراب الوظيفي<sup>(٦٢)</sup>، في حين أن الثانية تعني وجود تعارض بين اختيارات المعلم من حيث أهدافه وتطلعاته أو طموحاته بمعنى وجود تناقض بين ما يحدث في الواقع وبين ما هو مثالي وبالتالي تتولد صراعات داخلية لديهم ومن ثم يصبح المعلم معزولاً عن الرفاق أو الزملاء ويشعر بالغيرة وضعف الانتماء وبالتالي يصبح نافرماً من ثقافة المجتمع رافداً لعاداته وتقاليده<sup>(٦٣)</sup>، أما الثالثة فتعني شعور المعلم بالعزلة المجتمعية والتي يترتب عليها الانسحاب والسلبية وبالتالي يتجه المعلم نحو التكيف من خلال المسايرة والخضوع والاندماج مع المواقف التي يمر بها ثم يتولد عن ذلك التمرد ثم الرفض وبالتالي يصل إلى مربع التهميش الذي يشعر من خلاله المعلم بأنه لا قيمة له داخل المجتمع ولا قيمة لأرائه أو أفكاره ويمكن أن يصبح كثير الاحتجاج غير راضي عن المجتمع الذي يعيش فيه أو ينتمي إليه<sup>(٦٤)</sup>.

وعلى هذا فإنه توجد ثمة مجموعة من العوامل التي تسبب الاغتراب الوظيفي لدى معلم المدرسة الثانوية منها ما يعود إلى المؤسسة ذاتها وتتمثل في التقدم التقني والتكنولوجي مع ضعف نظام الحوافز والاحتفاظ بالخبرات والمعلومات بالإضافة إلى غياب ظهور دور المعلم مع تحول المنافسة مع المعلمين إلى صراعات ناهيك عن وجود خلل في تقارير كفاية الأداء<sup>(٦٥)</sup>، ومنها ما يعود إلى المعلم ذاته وتتمثل في تضارب ظروف العمل مع توقعات المعلم بالإضافة إلى ضعف كفاءة المعلم وقلة قدرته وقلة تكيفه مع جماعة العمل ناهيك عن شعوره بالضغط الخارجية داخل العمل وضعف استثمار وقت الفراغ لديه<sup>(٦٦)</sup>.

وعلى ضوء ما سبق فإن الاغتراب الوظيفي لدى معلم المدرسة الثانوية العامة ينعكس سلباً على أدائه حيث يشعر بفقدان القوة والعزلة الاجتماعية وبالتالي يتولد لديه اللامعنى واللامعيارية ومن ثم يصاحبه الاغتراب الذاتي ويترتب على ذلك عجز المعلم عن التحكم في الأحداث المحيطة به وتشنت أهدافه مع وجود اختلاف بين الأهداف والوسيلة لديه فيضعف الأداء ومن ثم ينتمي إلى المهنة دون أن يتفاعل مع مفرداتها وتنخفض الإنتاجية ويقل ولائه للمدرسة والعمل بها.

خامساً : نتائج البحث وإجراءاته : ويندرج تحتها :  
أ-نتائج البحث :

لقد قامت الباحثة بتطبيق استبانة على عينة من مديري/مديرات مدارس التعليم الثانوي بمحافظة القليوبية وكذلك الوكلاء/ الوكيلات بالإضافة إلى المعلمين الأوائل والمعلمات الأوليات بمختلف الإدارات التعليمية بذات المحافظة وقد بلغ عددها (٥١٠) فرداً، وأسفرت نتائج البحث عما يلي :

- تؤدي كثرة التفاعل مع التقنيات الحديثة إلى شعور المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية إلى الاغتراب الوظيفي.
  - تؤدي كثرة الأعمال الروتينية التي يقوم بها المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية إلى شعورهم بالاغتراب الوظيفي وحدث حالة من الملل في العمل لديهم.
  - يؤدي إهمال مبدأ التخصص من قبل إدارات المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية إلى وجود الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين بذات المدارس.
  - يتوقف نجاح المدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية في تأدية رسالتها على إحداث النقلة النوعية للمعلم وإعادة تأهيله من خلال توظيف مستجدات العصر ومتابعة ثوراته المتلاحقة باستمرار.
  - يحتاج معلم المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية إلى تنمية مهارات التعلم الذاتي باستمرار حتى يستطيع أن يتكيف مع تحديات المهنة.
- ب-إجراءات البحث :

على ضوء النتائج السابقة يمكن تحديد مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن من خلالها مساعدة إدارة المدرسة الثانوية العامة على مواجهة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين بها، وذلك على النحو التالي :

- تشجيع المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية على مواصلة الدراسات العليا على اعتبار أن ذلك ينعكس إيجاباً على أدائهم في ذات المدارس.

- اهتمام إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية بتهيئة المناخ التنظيمي حتى يساعد المعلمين على تأدية مهامهم بنجاح.
- تمكين المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية من خلال الاستفادة من خبراتهم وتعزيز قدراتهم بحيث تتاح لهم الاستقلالية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم.
- تحسين إنتاجية المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية وذلك من خلال تحسين ظروف العمل المادية المحيطة بهم من مباني وتهوية وإضاءة وأثاث مكتبي وغيره.
- توعية المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية بحقوقهم وواجباتهم وجميع الأنظمة واللوائح والقوانين التي تتعلق بالعمل المدرسي.

- (١) رمضان محمود عبد السلام : "محددات ظاهرة الاغتراب في العمل"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٢٤، ع ٢٤، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٠، ص ٢١٧.
- (٢) عبد السلام مصطفى عبد السلام : المعلم وأساسيات التدريس والتطوير المهني، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٥، ص ١٥٧-١٥٨.
- (٣) إبراهيم مصطفى وآخرون : المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٣٠٢-٣٠٣.
- (٤) إحسان محمد حسن : موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، ٢٠١٩، ص ٢٨٩-٢٩٠.
- (٥) سيد علي شتا : نظرية الدور والمنظور الظاهري لعلم الاجتماع، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٨، ص ١٢٠-١٢١.
- (٦) أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ٢٠١٣، ص ٣٩٥-٣٩٦.
- (٧) قاسم عائل الحربي : الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل - مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٦، ص ١٧٠-١٧١.
- (٨) عبد الحكيم أحمد نجم : "العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب في العمل - دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٣، ع ٢٤، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٠، ص ٢٣٦-٢٣٧.
- (٩) فيصل عبد الله عباس : الاغتراب - الإنسان المعاصر وشقاء الوعي، دار المنهج اللبناني للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ٢٠١٨، ص ١٢٦.

- (<sup>١٠</sup>) منصور حسن عبد الرزق : الانتماء والاعتراب، دار جرش للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٩، ص ص ١١٢-١١٣.
- (<sup>١١</sup>) رنا ناصر صبري : "أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاعتراب الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع ٣٧، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، ٢٠١٣، ص ٣٧.
- (<sup>١٢</sup>) عنوز عبد اللطيف : "الاعتراب الوظيفي وعلاقته بأبعاد المناخ التنظيمي"، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٩، ع ٢٤، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠١٩، ص ٥٦.
- (<sup>١٣</sup>) C. Temel & N. Mirzoglu : "An Investigation of Physical Education Teachers, Work Alienation Level According to some Variables", International Journal of Academic Research, Vol. 5, No.4, New York, 2017, PP. 506-507.
- (<sup>١٤</sup>) جمعة جاسم خلف : "أبعاد الاعتراب المؤسسي عند جماعات العمل"، مجلة دراسات موصلية، مج ١٠، ع ٤٥٤، مركز دراسات الموصل، جامعة الموصل، العراق، ٢٠١٨، ص ٦٤.
- (15) Jamileh Mahdi Zadeh & et al., : "Work Ethics, Organizational Alienation and Justice Among Health Information Technology Managers", Mater Sociomed, Vol. 28, No.3, New York, 2016, PP. 225-226.
- (<sup>١٦</sup>) فايزة العوضي، عادل العوضي : "ظاهرة الاعتراب الوظيفي (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها)"، مجلة الأندلس، مج ٣، ع ٣٧، جامعة الشلف، الجزائر، ٢٠٢٠، ص ١٧٣.
- (<sup>١٧</sup>) نرفانا غيث، رشاء الحارثي : "أثر الاعتراب الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع ٤٤، معهد البحوث والدراسات الاستشارية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، ٢٠١٩، ص ص ١٨-١٩.
- (<sup>١٨</sup>) ابني ذياب : "أبعاد الاعتراب الوظيفي في ظل النظريات الأساسية"، مجلة جيل العلوم للإنسانية والاجتماعية، ع ٤٠، جامعة محمد لمين دباغين، الجزائر، ٢٠١٨، ص ٥٨.
- (<sup>١٩</sup>) أحمد علي الشوا : "الاعتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال"، مجلة البحث العلمي في التربية، مج ٤، ع ١٤، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٣، ص ٤٠٧.
- (<sup>٢٠</sup>) L. Nelson & O. Donohue : "Alienation Psychology and Human Resource", Management, Vol. 56, No.2, Australian Center for Research in Employment and Work, Austria, 2016, PP. 124-125.
- (<sup>٢١</sup>) على محسن العامري : الأداء المهني وعلاقته بالاعتراب الوظيفي والمناخ التنظيمي لدى المرشدين التربويين، مجلة الجامعة العراقية، مج ٢، ع ٥٧٤، مركز البحوث والدراسات الإسلامية، الجامعة العراقية، بغداد، العراق، ٢٠٢٢، ص ص ٣٢١-٣٢٢.
- (<sup>٢٢</sup>) ياسر عبد الرحمان وآخران : الصمت التنظيمي وأثره على الاعتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٨، ع ٢٤، جامعة عبد الحميد مهدي، الجزائر، ٢٠٢٢، ص ص ١٠٥-١٠٦.

- (٢٣) عبد الرؤوف الشفلو : "العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وبين جودة الخدمات المصرية"، مجلة الجامعة الأسمرية، مج ٢٩، ع ١٤٤، الجامعة الإسلامية الأسمرية، ليبيا، ٢٠١٧، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- (24) John Delamater : "Alienation in Work Place and Policy of Job Rotation", Management, Vol. 99, No.30, London, 2015, PP. 127-128.
- (٢٥) عبد اللطيف محمد خليفة : دراسات في سيكولوجية الاغتراب، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ١٠٣-١٠٤.
- (٢٦) محمود حمدي حسين : "ظاهرة الاغتراب الوظيفي في المنظمات"، مجلة كلية التربية، مج ١، ع ١٤، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٢، ص ٢٧٧.
- (٢٧) دينا فتحي عبد الغني : "الاغتراب الوظيفي وأثرها على أداء العاملين"، مجلة كلية الآداب، مج ١، ع ٣٠، كلية الآداب، جامعة طنطا، ٢٠١٧، ص ٢٨٨.
- (٢٨) عبد السلام محمد إبراهيم : "أثر ضغوط العمل على الشعور بالاغتراب الوظيفي"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ٦، ع ١٤، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٥، ص ص ١٦٣.
- (٢٩) يوسف عبد عطية بحر : "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، ع ٥٤، فلسطين، ٢٠١٣، ص ص ٣١٧-٣١٨.
- (٣٠) محمد عوض شعيبات وآخرون : الاغتراب الوظيفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ١٨٦.
- (٣١) هالة مصباح البنا : الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ٩٧-٩٨.
- (٣٢) جودت عزت عطوى : الإدارة المدرسية الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص ص ١٢٧-١٢٨.
- (٣٣) جمعة صالح يحيى : الإدارة المدرسية - الواقع والمأمول، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص ص ٥٢-٥٣.
- (٣٤) عبد الله جبريل : الإدارة المدرسية - التحديات والتوقعات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص ص ٦٢-٦٣.
- (٣٥) وزارة التربية والتعليم : أهداف الإدارة المدرسية، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٢٠، ص ص ١-٣.
- (٣٦) محمد محمد حرب : مبادئ الإدارة المدرسية، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ٧٢-٧٣.
- (٣٧) توماس ر. هور : فن القيادة المدرسية، ترجمة وليد عزت شحادة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، ٢٠١٥، ص ص ١٧٢-١٧٣.

- (٣٨) طلعت محمد آدم : الإدارة المدرسية الميدانية، دار الوفاء لدنيا النشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٨، ص ص ٨٥-٨٦.
- (٣٩) اليونسكو : المعلم من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، اليونسكو، ٢٠١٥، ص ص ٥٠-٥١.
- (٤٠) حسن قاسم حسن، منى علي سيد محمد : تطوير إعداد المعلم بكليات التربية بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية، مج ٢، ع ١٠، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠١٩، ص ص ٣١٤-٣١٥.
- (41) F. Riesa & et al., : A study of Teacher Training in the United States and Europe, The European Journal of Social and Behavioral Sciences (EJSBS), Vol. XVI, Eissn : 2301-2218, Europe, 2016, PP. 2035-2036.
- (٤٢) مجدي صلاح طه : المعلم ومهنة التعليم بين الأصالة والمعاصرة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٢٤١.
- (43) Kalevi J. Holsti : National Role Conceptions in the Study of Foreign Policy, International Studies Quarterly, Vol. 14, No.3, New York, 2017, PP. 242-243.
- (٤٤) سعيد عبد العزيز : تعليم التفكير ومهاراته - تدريبات وتطبيقات عملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٩، ص ص ٥٤-٥٥.
- (٤٥) محمد علي حوال : العرب والعولمة - شجون الحاضر وغموض المستقبل، مكتبة مدبولي، القاهرة، ٢٠١٠، ص ١٧٦.
- (٤٦) سعيد فالح محمد : المعلم وتربية الحوار، دار الوطن للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ٢٠١٤، ص ص ١٠٣-١٠٤.
- (٤٧) خالد حامد الحازمي : أصول التربية الإسلامية، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، المدينة المنورة، السعودية، ٢٠١٧، ص ٣٧٦.
- (48) Stephen G. Wlaker : Role Theory and Foreign Policy Analysis : An Evaluation, Duke University Press, Durham, 2018, PP. 117-118.
- (٤٩) سيد نصر الدين السيد : المعلوماتية وصناعة المستقبل في حضارة الحاسوب والإنترنت، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ٢٠٣.
- (٥٠) أحمد فتحي عبد الهادي : المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد، الدار العربية للكتاب، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ٢٠٥-٢٠٦.
- (٥١) أمل فاضل عباس : الإشراف من منظور تربوي - اختصاصي إداري، دار الرضا للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، ٢٠١٧، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (٥٢) محمد محمود الحيلة : مهارات التدريس الصفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص ١٦٣.
- (٥٣) ليلى محمد زكريا : التنمية البشرية ومهارات تطوير الأداء والذات، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ١٧٨.

- (٥٤) سعيد سالم الجامودي : المهارات التي يحتاجها المعلم داخل غرفة الصف، مجلة التطوير التربوية، س٨، ع٥٣، وزارة التربية والتعليم، مسقط، سلطنة عمان، ٢٠١٦، ص ص ٤٢-٤٣.
- (٥٥) خلف حمدان خالد : أخلاقيات المعلم ومهنة التعليم، دار الفارابي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥، ص ١٤٣.
- (٥٦) صديق محمد عفيفي : دليل المعلم في أخلاق المهنة - مفاهيم نظرية وحالات عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٣٣.
- (٥٧) ناجح عارف إبراهيم : مهنة التعليم والمكانة الاجتماعية للمعلم، مكتبة الأقصى، فلسطين، ٢٠٢٠، ص ص ٧٢-٧٣.
- (٥٨) على أحمد حماد : الاغتراب من منظور علم الاجتماع، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ١٦٤-١٦٦.
- (٥٩) منصور إسماعيل زاهي : الاغتراب الوظيفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ص ١١٢-١١٣.
- (٦٠) مجدي أحمد عبد الله : السلوك الاجتماعي والاغتراب الوظيفي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٥، ص ص ٢٢٢-٢٢٣.
- (٦١) رشاد صالح دمنهوري : الاغتراب وبعض متغيرات الشخصية، الشركة المتحدة للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ٢٠١٦، ص ص ٩٥-٩٦.
- (٦٢) كرين مصطفى خالد تاميدي : أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي، مجلة تنمية الرافدين، مج ٣٥، ع ١١٣، جامعة دهوك، العراق، ٢٠١٣، ص ص ٣٣٣-٣٣٤.
- (٦٣) أحمد علي الشوا : الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال، مجلة البحث العلمي في التربية، مج ٤، ع ١٤٤، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٣، ص ص ٤٠٢-٤٠٣.
- (٦٤) عبد السلام محمد إبراهيم : أثر ضغوط العمل على الشعور بالاغتراب الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات التجارية البيئية، مج ٦، ع ١، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٥، ص ص ١٦٦-١٦٧.
- (٦٥) عزيزة مفرح فرحان المطيري : الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة التربية، مج ١٦٨، ع ٣، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، ٢٠١٦، ص ٢٠٣.
- (٦٦) جوان سعد الله رشيد وآخرون : دور ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٦، ع ١٧، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، ٢٠١٧، ص ٣٥٨.