**درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل**

# د. سمير سليمان الجمل - جامعة الاستقلال

**sameeraljamal@yahoo.com**

**المستخلص:**

 هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمديرية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من (68) رئيس قسم. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (48) رئيس قسم. أشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية جاءت متوسطة على الدرجة الكلية وفي جميع مجالات القيادة التحويلية، وتبين أن للقيادة التحويلية دوراً منخفضاً في الحد من الاغتراب التنظيمي، كما تبين أن المسؤول يعطي معنى للعمل من خلال تحفيزه وتشجيعه للمرؤوسين، كما يراعي الفروق الفردية بين العاملين في مجال الاحتياجات والرغبات، ويعمل على جعل أفراد الفريق يشعرون بالانتماء له ولأفكاره، وبينت النتائج أن درجة الاغتراب التنظيمي جاءت متوسطة حيث تبين أنه يتم السماح باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتقليل الملل والتعب، كما يتم السماح بإجراء المكالمات الهاتفية الخاصة عند الضرورة، ويتم مشاركة العاملين في المناسبات الخاصة، كما يتم أخذ الإجراءات العقابية بحق المخالفين إلا بعد التحقق من المخالفة ودوافعها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي وفق متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة. في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغيرات المؤهل العلمي والمديرية. وأخيراً بينت النتائج عدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين ممارسة القيادة التحويلية والحد من ظاهرة الاغتراب التنظيمي. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: حث الرؤساء والمسؤولين على ممارسة القيادة التحويلية لما لها من أثر في تعزيز الانتماء والشعور بالرضا الوظيفي، وكذلك إثارة التحدي والثبات لدى المرؤوسين، والعمل قدر المستطاع على الحد من الاغتراب التنظيمي).

**الكلمات المفتاحية :** (القيادة التحويلية، الاغتراب التنظيمي، رؤساء الأقسام، مديريات التربية والتعليم العالي).

**The degree of the practice of transformational leadership and its relation to organizational alienation from the point of view of department heads in the directorates of education and higher education in Hebron.**

**Dr. Sameer Suleiman Al-jamal / Istiqlal University**

**sameeraljamal@yahoo.com**

**Abstract:**

 The study aimed to identify the level of The practice of transformational leadership and its relation to organizational alienation from the point of view of department heads in the directorates of education and higher education in Hebron, according to the variables: gender, scientific qualification, years of service and administration. The study followed the descriptive analytical approach. The study population consists of (68) heads of department. The questionnaire was used to collect data. The study sample consisted of (48) heads of department. The results of the study indicated that the degree of the practice of transformational leadership was medium on the total score and in all areas of transformational leadership. It was found that transformational leadership plays a low role in reducing organizational alienation. It also shows that the official gives meaning to work by motivating and encouraging subordinates. In the area of ​​needs and desires, and works to make the team feel the sense of belonging to him and his ideas, and the results showed that the degree of organizational alienation was mediocre where it was revealed that the use of social media to reduce boredom and fatigue, Private telephones are lost when necessary, and employees are involved in special events, and punitive measures are taken against violators only after verifying the offense and its motives. The results of the study showed statistically significant differences in the degree of transformational driving practice and its relation to organizational alienation according to gender variables and years of service. While there were no differences of statistical significance according to the variables of scientific and administrative qualification. Finally, the results showed that there is no statistically significant correlation between the practice of transformational leadership and the reduction of the phenomenon of organizational alienation. The study issued a number of recommendations, including: urging leaders and officials to exercise transformational leadership because of their impact in promoting belonging and feeling of job satisfaction, as well as raise the challenge and persistence of subordinates, and to the extent possible to reduce the regulatory alienation).

**Key words:** )Transformational leadership, organizational alienation, heads of departments, directorates of education and higher education(.

**المقدمة:**

 يتوقف نجاح المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المناطة بهم، وإسهامهم في تطوير منظماتهم، وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق أهدافهم. والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، أصبح لزاماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانات الانفتاح العالمي، وما يصاحبها من ثورة الآمال والطموحات البشرية، وهذا يتطلب نمطاً جديداً مبدعاً من القادة التربويين (الطويل، 1999).

إن تطوير المؤسسات التربوية يتطلب وجود مسؤولين يمتلكون مهارات قيادية، تُمكنُهم من تأديةِ أدوارهم ومهماتهم خير أداء، ويعملون على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين في مديريات التربية والتعليم العالي، والمتعاملين معها من أبناء المجتمع المحلي، وبما يتماشى مع السياسة التربوية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والرؤية التي تتبناها الوزارة، والمتمثلة في إعادةَ تشكيل الأنموذج التربـوي الـذي يركـز علـى استراتيجيات القيادة والإدارة، القائمة على الاستخدام الأمثل لما توفره المعلوماتية والتكنولوجيا المعاصرة من وسائل تطوير للإدارة التربوية. ولعل ما يشهده العصر من تغيير ملحوظ في مختلف مناحي الحياة، وما صاحب ذلك من ثورة معلوماتية وتكنولوجية هائلة اجتاح جميع المنظمات بمختلف أنواعها، وما وفرته التكنولوجيا من طرق مبتكرة لإنجاز المهمات التعليمية، مما غير من شكل العملية التعليمية وهدفها وأوجد بيئة ذات تنافسية عالية دعت المنظمات إلى إيلاء عناية فائقة لطبيعة الجهود المبذولة لإنجاز الأعمال، للوصول إلى الفاعلية القصوى بالتركيز على ما يبذله العاملين من جهود تتجاوز حدود ادوار الوظيفة الرسمية ومتطلباتها(Che-Meh & Nasurdin, 2009) .

**مفهوم الإدارة التحويلية:**

 تعد نظرية الإدارة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية، فعملية تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم **.** ويركز جوهر الإدارة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود (الغامدي، 2000**(**.

**لغةً:** ورد في لسان العرب: " حول، بتشديد الواو، أي تحويل الأمور، وتحول عن الشيء: زال عنه إلى غيره وتحول من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحول حولا بمعنيين: يكون تغييراً ويكون تحولا " (أبي الفضل ابن منظور، دت، ص 225).

**اصطلاحاً:** لا يوجد هناك تعريف متفق عليه من قبل التربويين والعلماء بسبب اختلاف وجهات النظر والفلسفات، ولكن هناك اتفاق واضح في مضمون المعني، وهنا نورد أهم هذه التعريفات:

 يعرفها ( Bass & Avolio, 1993) بأنها: "القيادة التي تتضمن عددا من المكونات ذات العلاقة المتبادلة من الكاريزما أو التأثير المثالي الخصائص أو السلوك، والتحفز الإلهامي، والحفز أو الاستثارة الفكرية أو العقلية، والاعتبار الفردي، ويؤثر سلوك الإدارة التحويلية في تغيير دوافع المرؤوسين، ويحول المرؤوسين بحيث يصبحوا أكثر وعيًا نحو المهام المطلوبة، والترقي بهم نحو مستويات أعلى من الحاجات، وتجاوز دائرة الاهتمامات الذاتية للأفرادمن أجل مصلحة المنظمة (العتيبي، 2005).

 إذاً فالقيادة التحويلية تعني رغبة الرئيس وقدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين، وجعلهم أكثر وعياً ومعرفةً بالمهام المطلوبة منهم، وكذلك دفع المرؤوسين لمزيد من الاهتمام بمصالح المنظمة التي يعملون بها، من خلال مدهم بالمعارف والمهارات المطلوبة للقيام بالمهام الموكلة أعلى بدرجة عالية من الكفاءة.

**الاغتراب التنظيمي:**

 يعرّف الاغتراب التنظيمي أيضاً بأنه الشعور بالقطيعة من قبل الموظفين، والذي يظهر من خلال ضعف علاقتهم بالمنظمة وشعورهم بأن وظيفتهم ليست ذات معنى وغير مجدية في جوانب حياتهم الأخرى، ويتسبب في الاغتراب التنظيمي عدة عوامل مثل عدم وجود فرصة للمشاركة في صنع القرار وضعف التواصل بين الموظفين، قلة فرص الترقية والنمو وكذلك الشعور بالعجز داخل المنظمة.www.businessdictionary.com)).

إذاً فالاغتراب التنظيمي يعني شعور الفرد بالوحدة، والعزلة عن البيئة التي يعمل بها، مما يجعل منه إنساناً انعزالياً، وغير متمكن من العمل بكفاءة وفاعلية داخل التنظيم، بسبب جهله وعدم معرفته بالعديد من القرارات الصادرة، وهذا مرده إلى عدم مشاركته في صنع القرارات، مما يؤثر سلباً على أدائه الوظيفي وبالتالي عدم وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها.

**أسباب الاغتراب**:

 لقد أرجع الباحثين عبر الفكر الإداري وعلم النفس، الشعور بالاغتراب إلى عدة عوامل:

)التخصص، تقسيم العمل، التركيز على القواعد والتعليمات في الأعمال، الإشراف الاستبدادي، القصور في العلاقات الإنسانية في مجال العمل، القصور في المعلومات، قلة فرص التعلم والمعرفة، التضارب بين مطالب الأدوار الملقاة على عاتق الفرد، الشعور بعدم تحقيق التوقعات، فقدان الألفة ورضاء الانتساب خارج وداخل محيط العمل، فقدان السيطرة والقدرة على التحكم في تسيير دفة أمور الحياة للفرد للشعور بالخضوع للضبط الخارجي، التقدم التكنولوجي والصناعي ،عدم تناسب سياسات الأفراد أو عدم سلامة تطبيقها، انخفاض مستوى التفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وخارجه. بينما تتنوع الأسباب المؤدية للاغتراب بشكل عام ما بين (عمران،1990):

أولاً : أسباب خاصة.

ثانياً: أسباب اجتماعية بيئية )الوضع السياسي – الوضع الاقتصادي - أنساق المجتمع.(

ثالثاً: أسباب ذاتية**.**

 وبمراجعة الأدب التربوي وجد الباحث العديد من الدراسات التي عنيت بممارسة القيادة التحويلية، حيث هدفت دراسة (Griffith, 2004) إلى بيان العلاقة بين الإدارة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل، وتم تطبيق هذه الدراسة على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية كبيرة بحشد الطلبة وخصائص المعلمين، وقد عززت نتائج الدراسة الدليل القائل بأن الإدارة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات، بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية، ولم تكن الإدارة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين.

 وأجرى أبو هداف (2011) دراسة هدفت إلى معرفة دور الإدارة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة. وتكونت عينة الدراسة من(412) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الإعدادية بمدارس وكالة الغوث الدولية، عبر استخدام استبيان مكون من( 66) فقرة وزعت على(6) مجالات، وفق المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور الإدارة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين تعزى إلى متغيري الجنس ولصالح الإناث ومتغير سنوات الخبرة ولصالح الأقل من(5) سنوات. ووجود فروق تعزى إلى متغير المحافظة ولصالح محافظة رفح على حساب خان يونس أما باقي المحافظات فلا توجد فروق بينها. في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير المؤهل العلمي.

 كما لاحظ الباحث العديد من الدراسات التي عنيت بدراسة ظاهرة الاغتراب التنظيمي، فهدفت دراسة شبات (2012) إلى التعرف على مستوى الشعور بالاغتراب التنظيمي لدى العاملين في الجامعاتالفلسطينية ومدى علاقته بالمتغيرات الشخصية. استخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات، بلغ حجم عينة الدراسة (88.5%). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات أبرزها: أن الفروق الدالة إحصائيا ظهرت فقط في المتغير الخاص بعدد المرؤوسين من عينة الدراسة، وأن نظام الحوافز يحتاج إلى إعادة النظر فيه وتطويره، وأن المستوى العام للشعور بالاغتراب التنظيمي ايجابي.

 كما قامت (Rajaeepour, 2012) بعمل دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاغتراب في مدارس كرمان، وتمثل معيار الهيكل التنظيمي بالشكلية والتعقيد والمركزية، وتمثل الاغتراب التنظيمي بخمسة مكونات:(المشاعر، والعجز، والعزلة، واللامعنى، والاغتراب الذاتي). تكون مجتمع الدراسة من (854) مديراً ومديرةً. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (238) مديراً ومديرةً. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة بين الهيكل التنظيمي والاغتراب التنظيمي، وعلاوة على ذلك وبالنظر إلى تعقيد العلاقة بين المنظمة والشكلية والمركزية مع الاغتراب التنظيمي، ومن خلال تقييم الفرق والانحدار لوحظ أن تأثير المركزية للمنظمة أعلى على الاغتراب التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن الأقدمية في المستوى التعليمي لا تؤثر على الاغتراب التنظيمي.

 بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحث إلى أن موضوع القيادة التحويلية وما لها من أثر إيجابي في تعزيز الانتماء والرضا لدى العاملين قد حظي باهتمام عدد من الباحثين. فقد تناولت دراسات عديدة إلى بيان العلاقة بين الإدارة التحويلية وعدد من المتغيرات مثل دراسة (Griffith, 2004)، ودراسة أبو هداف (2012)، والتي بينت أهمية الإدارة التحويلية في تطوير العاملين. كما تناولت الدراسات قياس ظاهرة الاغتراب التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة شبات (2012)، وتناولت دراسات أخرى العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاغتراب مثل دراسة (Rajaeepour, 2012)، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفاد من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات. فقد أسهمت تلك الدراسات بإثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية ودورها في الحد من الاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - إضافة إلى تفردها في بحث درجة ممارسة القيادة التحويلية ودورها في الحد من الاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي والذين هم حلقة الوصل بين الوزارة والمدارس.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها**:

 لقد تحول دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة كما يشجع على المشاركة في صنع القرار، والتعاون بين أفراد المنظمة مما ينعكس على شعورهم بالمسؤولية. حيث أثبتت الدراسات أن هناك ثمة علاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وتحقيق الإبداع والتميز المؤسسي. حيث لا يمكن أن يتحقق التميز المؤسسي دون أن يكون العاملين داخل المؤسسة راضين عن أعمالهم ومندمجين في أعمالهم ويشعرون بعدم الغربة داخل التنظيم. وإيماناً من وزارة التربية والتعليم العالي بأن الممارسات الإدارية السليمة في كافة المستويات الإدارية بوجه عام وفي مديريات التربية والتعليم العالي بشكل خاص والتي تمثل المتابع المباشر للعملية التعليمية مما يعزز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وجمهور المتعاملين مع المؤسسة التعليمية، ويؤدي إلى شعور الموظف بأنه جزء أساسي من التنظيم الذي يعمل فيه مما يعزز الولاء والانتماء التنظيمي، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، ويشعر الموظف على أنه جزء من المؤسسة يشارك في قراراتها وصياغة أهدافها، ويتحمل المسؤولية في تنفيذ الأعمال والمهام. وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

السؤال الرئيس: ما **درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل**؟، وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية**:**

1. ما درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل ؟

2. ما درجة الاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05 ) في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل وفق متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمديرية)؟

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية والاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل ؟

## فرضيات الدراسة:

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05 ) في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل وفق متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية).

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05 ) في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل.

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى:

1. درجة ممارسة القيادة التحويلية في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل.

2. درجة الاغتراب التنظيمي في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل.

3. أثر بعض المتغيرات على درجة ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في الحد من الاغتراب التنظيمي في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل.

4. مدى وجود علاقة بين ممارسة القيادة التحويلية والاغتراب التنظيمي في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل.

**أهمية الدراسة**:

 يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

1. نتائج هذه الدراسة قد تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم للوقوف على درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل، مما يساعد في رسم السياسات ووضع الخطط والأهداف لدى المسؤولين

 2. قد تساعد نتائج هذه الدراسة في تطوير الآليات والأساليب والطرق التي يمكن اتباعها من أجل تعزيز تطبيق القيادة التحويلية وصولاً إلى تعزيز الانتماء والحد من المركزية في العمل.

3. من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة في التعرف على أهمية القيادة التحويلية في زيادة الانتماء والولاء للمؤسسة، وبالتالي عدم الشعور بالاغتراب التنظيمي.

4.هذه الدراسة تعد من الدراسات الأولى في فلسطين -على حد علم الباحث- والتي تتناول درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي، مما قد يُشكل إثراءً للمكتبة التربوية بالجديد من الدراسات.

**محددات الدراسة:**

 تتحدد حدود هذه الدراسة بما يأتي:

# -الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل.

**الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على رؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل والذين هم على رأس عملهم.

**الحدود الزمانية:** شهري شباط وآذار من العام 2018م.

ا**لحدود المكانية:** مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل، وتشمل (شمال الخليل، وسط الخليل، جنوب الخليل، يطا).

**التعريفات الإجرائية والنظرية للمصطلحات:**

**القيادة التحويلية (Transformational Leadership)**: عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسون إلى أن ينهض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Burns, 1978).

ويعرف الباحث القيادة التحويلية إجرائياً بأنها: العملية التي يتم من خلالها تحويل جزء من الصلاحيات من قبل القائد لمرؤوسيه، بحيث يعمل كل منهما بأقصى دافعية ممكنة للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

**رئيس القسم في مديرية التربية والتعليم:**  يعرفه الباحث إجرائياً بأنه شخص مؤهل يتولى إدارة القسم في مديرية التربية والتعليم ويقوم بالإشراف على القسم الذي يرأسه كما يتولى تنفيذ الخطط الإستراتيجية للوزارة، ويشارك في وضع الخطط الإستراتيجية للمديرية.

**مديرية التربية والتعليم:** يعرفها الباحث إجرائياً بأنها وحدة إدارية تتبع وزارة التربية والتعليم العالي، وتتولى الإشراف على التعليم العام في المدارس الحكومية والخاصة فنياً وإدارياً ،كما تقوم بصياغة الخطط ووضع السياسات من أجل النهوض بالعملية التعليمية.

**الاغتراب التنظيمي:** "الشعور بالانفصال النسبي عن العمل ببعض متعلقاته أو جميعها".

 (عبد المختار، 1998)

#  ويعرف الباحث الاغتراب التنظيمي بأنه تولد الشعور لدى الموظف بأنه غريب في وظيفته وأن المديرية التي يعمل فيها لم تعد المكان المناسب الذي يحقق طموحاته ورغباته لأسباب تتعلق بالمديرية أكثر مما تتعلق بالموظف، وهذا يؤدي إلى ضعف الانتماء والولاء والرضا والذي ينعكس بدوره على الأداء الوظيفي.

**متغيرات الدراسة:**

**أولاً: المتغيرات الديموغرافية:**

1. الجنس، وله مستويان: (ذكر، أنثى).

2. المؤهل العلمي، وله ثلاثة: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأكثر).

3. سنوات الخدمة، ولها أربعة مستويات: ( أقل من 5 سنوات، من 5-اقل من 10 سنوات، من 10- اقل من 15 سنة، من 15 سنة فأكثر).

4. المديرية، ولها أربعة مستويات: (شمال الخليل، وسط الخليل، جنوب الخليل، يطا).

**ثانياً: المتغير المستقل:** درجة ممارسة القيادة التحويلية في مديريات التربية والتعليم العالي.

**ثالثاً: المتغير التابع:** درجة الاغتراب التنظيمي في مديريات التربية والتعليم العالي.

# الطريقة والإجراءات:

# مجتمع الدراسة:

#  يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل، حيث بلغ عددهم (68) رئيس قسم.

# عينة الدراسة:

#  قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل، وبلغ عدد الاستبانات المستردة من الميدان (48) استبانة أي ما نسبته (70.6%) من حجم المجتمع الكلي وهي عينة ممثلة إحصائياً، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

**جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **المتغيرات** | **العدد** | **النسبة المئوية** |
| **1** | **الجنس** | **ذكر** | **38** | **79.2%** |
| **أنثى** | **10** | **20.8%** |
| **المجموع** | **48** | **100%** |
| **2** | **المؤهل العلمي** | **دبلوم** | **4** | **8.4%** |
| **بكالوريوس** | **34** | **70.8%** |
| **ماجستير فأعلى** | **10** | **20.8%** |
| **المجموع** | **48** | **100%** |
| **3** | **سنوات الخدمة** | **أقل من 5 سنوات** | **0** | **0** |
| **من 5-اقل من 10 سنوات** | **17** | **35.4%** |
| **من 10- أقل من 15 سنة** | **11** | **22.9%** |
| **من 15 سنة فأكثر** | **20** | **41.7%** |
| **المجموع** | **48** | **100%** |
| **4** | **المديرية** | **مديرية شمال الخليل** | **14** | **29.15%** |
| **مديرية الخليل** | **9** | **18.75%** |
| **مديرية جنوب الخليل** | **19** | **39.6%** |
| **مديرية يطا** | **6** | **12.5%** |
| **المجموع** | **48** | **100%** |

 بالنظر إلى جدول (1) يتبين أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (79.2%) مقابل (20.8%) من الإناث. وكذلك فإن معظم رؤساء الأقسام في العينة كانوا من حملة البكالوريوس بنسبة (70.8%) مقابل (20.8%) من حملة الماجستير و(8.4%) من حملة الدبلوم. كما تبين أن معظم أفراد العينة فاقت خدمتهم (15) سنة بنسبة (41.7%)، و (22.9%) بلغت خدمتهم من 10- أقل من 15 سنة، و(35.4%) بلغت خدمتهم من 5- أقل من 10 سنوات. كما يتبين أن معظم أفراد العينة من مديرية جنوب الخليل بنسبة (39.6%) مقابل (29.15%) من مديرية شمال الخليل، و(18.75%) من مديرية الخليل، و(12.5%) من مديرية يطا.

**أداة الدراسة:**

 قام الباحث بإعداد استبانة لقياس " درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل"، بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة بمجملها من ثلاثة أقسام:

**القسم الأول:** ويحتوي هذا الجزء على البيانات الأولية عن رئيس القسم الذي يقوم بتعبئة الاستبانة وهي: (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمديرية).

**القسم الثاني:** ويقيس درجة ممارسة القيادة التحويلية، ويتكون من أربعة مجالات رئيسيـة و(41) فقرة تناولت فرضيات البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة.

**القسم الثالث:** ويقيس درجة الاغتراب التنظيمي، ويتكون من (20) فقرة تناولت فرضيات البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة.

 وقد كانت إجابة الفقرات (أوافق بشدةً، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدةً). وقد تم تقسيم الاستبانة كما في الجدول (2).

**جدول (2): محاور الدراسة الرئيسية.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **المحور** | **عدد الفقرات** |
| **الجزء الأول: درجة ممارسة القيادة التحويلية، ويتكون من أربعة مجالات:**  |
| **1** | **التأثير المثالي** | **11** |
| **2** | **الحفز الإلهامي** | **10** |
| **3** | **استثارة التفكير** | **10** |
| **4** | **الاهتمام بالفرد** | **10** |
| **المجموع** | **41** |
| **الجزء الثاني: درجة الاغتراب التنظيمي.**  | **20** |

**صدق الأداة**:

 يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المختصين وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغتها بشكلها النهائي وفقاً لذلك ليُصبح عدد فقرات الاستبانة بشكلها النهائي (61) فقرة.

**ثبات الأداة**:

 للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach' alpha))، وذلك وفق الجدول (3).

**جدول (3): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بمجالات الدراسة والدرجة الكلية حسب معاملات الثبات كرونباخ ألفا.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **مجالات الدراسة** | **عدد الفقرات** | **قيمة ألفا** |
| **التأثير المثالي** | **11** | **0.893** |
| **الحفز الإلهامي** | **10** | **0.925** |
| **استثارة التفكير** | **10** | **0.941** |
| **الاهتمام بالفرد** | **10** | **0.935** |
| **الدرجة الكلية** | **41** | **0.974** |
| **درجة الاغتراب التنظيمي** | **20** | **0.909** |

 بالنظر إلى جدول(3) يتبين أن معاملات ثبات أداة الدراسة في كل مجالات القيادة التحويلية تراوحت بين (0.893) و(0.941)، وقد حصل مجال استثارة التفكير على أعلى معامل ثبات في حين حصل مجال التأثير المثالي على أدنى معامل ثبات، وبلغت قيمة الفا على الدرجة الكلية (0.974)، وقد بلغت معامل كرونباخ ألفا في مجال درجة الاغتراب التنظيمي (0.909)، وهذا يشير إلى دقة أداة القياس.

**إجراءات الدراسة:**

 بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد العينة تمت الموافقة على إجراء مثل هذه الدراسة، والسماح بتوزيع الاستبانة على رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل، حيث تم توزيع (68) استبانة، وتم استرداد (48) استبانة منها.

**منهج الدراسة**:

 أجريت هذه الدراسة خلال شهري شباط وآذار من العام 2018، واستخدم الباحث في إنجازها المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، ولملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات.

**عرض النتائج ومناقشتها:**

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وإدخالها للحاسب وذلك بإعطائها أرقاما معينة، حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة خمس درجات، والإجابة أوافق أربع درجات، والإجابة محايد ثلاث درجات، والإجابة بدرجة لا أوافق درجتين، والإجابة لا أوافق بشدة درجة واحدة. وذلك في جميع فقرات الدراسة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية، ومعادلة الثبات كرونباخ الفا وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS))، ويمكن تفسير قيمة الوسط الحسابي المرجع للعبارات في أداة الدراسة (الاستبانة) كما في الجدول (4):

**جدول (4): دلالة المتوسط الحسابي.**

|  |  |
| --- | --- |
| **المتوسط الحسابي** | **الدلالة** |
| **1.00-1.80** | **منخفض جداً** |
| **1.81-2.61** | **منخفض** |
| **2.62-3.42** | **متوسط** |
| **3.43-4.23** | **مرتفع** |
| **4.24-5.00** | **مرتفع جداً** |

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائيا توصل الباحث للنتائج التالية:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:**

1. ما درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل ؟.

 وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (5) يبين ذلك.

**جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية حسب مجالات الدراسة.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **مجالات الدراسة** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **الدرجة** |
| **التأثير المثالي** | **3.06** | **0.806** | **متوسط** |
| **الحفز الإلهامي** | **3.14** | **0.810** | **متوسط** |
| **استثارة التفكير** | **3.32** | **0.888** | **متوسط** |
| **الاهتمام بالفرد** | **3.01** | **0.845** | **متوسط** |
| **الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية** | **3.13** | **0.767** | **متوسط** |

 يتضح من الجدول (5) ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل جاءت **متوسطة** بشكل عام وفي جميع مجالات القيادة التحويلية، وقد جاءت أعلى مجالات القيادة التحويلية تطبيقاً مجال استثارة التفكير بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.888)، تلاه مجال الحفز الإلهامي بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.810)، تلاه مجال التأثير المثالي بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.806)، وأخيراً مجال الاهتمام بالفرد بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.845).

**جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة القيادة التحويلية حسب الأهمية لفقرات الدراسة.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **رقم الفقرة** | **فقرات الدراسة** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **الدرجـــــة** |
| 18 | **يهتم بإعطاء الحوافز للقيام بالتغيير.** | **3.79** | **0.874** | **مرتفع** |
| 19 | **يعطينا معنى للعمل من خلال تحفيزه وتشجيعه لنا.** | **3.60** | **0.764** | **مرتفع** |
| 35 | **يراعي الفروق الفردية بيننا في مجال الاحتياجات والرغبات.** | **3.52** | **0.967** | **مرتفع** |
| 6 | **يعمل على جعل أفراد الفريق يشعرون بالانتماء له ولأفكاره.** | **3.50** | **0.967** | **مرتفع** |
| 10 | **نشعر بصدق أقواله من خلال أفعاله.** | **3.50** | **0.967** | **مرتفع** |
| 7 | **يشاركنا في مواجهة المخاطر.** | **3.41** | **0.985** | **متوسط** |
| 25 | **يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.** | **3.41** | **1.12** | **متوسط** |
| 28 | **يعطينا الوقت الكافي للاستماع لأفكارنا.** | **3.41** | **1.16** | **متوسط** |
| 30 | **يعمل على استثارة التفكير لحل المشكلات.** | **3.41** | **1.16** | **متوسط** |
| 24 | **يسمح بتداول الأفكار المتعارضة للوصول إلى الطريقة المثلى.** | **3.35** | **0.978** | **متوسط** |
| 26 | **يشجع على استخدام أساليب جديدة للعمل.** | **3.35** | **0.999** | **متوسط** |
| 34 | **يحافظ على التواصل والاتصال معنا باختلاف آرائنا وانتماءاتنا.** | **3.35** | **1.12** | **متوسط** |
| 1 | **يتصدى للمصاعب التي تواجه تطور العمل بشجاعة.** | **3.33** | **1.72** | **متوسط** |
| 22 | **يشارك الجميع في عملية التغيير.** | **3.31** | **1.15** | **متوسط** |
| 23 | **يعتمد على النقد البناء عند الإخفاق في حل المشكلات.** | **3.31** | **0.992** | **متوسط** |
| 31 | **يفوض الصلاحيات للعاملين.** | **3.25** | **1.12** | **متوسط** |
| 27 | **يعتمد على أسلوب النقد البناء والتعزيز بكل أمر أقوم بانجازه** | **3.22** | **1.11** | **متوسط** |
| 36 | **يراعي مشاعر العاملين معه باختلافاتهم.** | **3.22** | **0.950** | **متوسط** |
| 40 | **يعتمد على الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة القسم.** | **3.22** | **0.950** | **متوسط** |
| 17 | **يبرر التغييرات المرغوب فيها بأسلوب منطقي.** | **3.20** | **1.11** | **متوسط** |
| 11 | **يقدم احتياجاتنا على احتياجاته في مواقف عدة.** | **3.16** | **1.17** | **متوسط** |
| 15 | **ينجز مهامه بمشاركة العاملين معه.** | **3.16** | **1.07** | **متوسط** |
| 29 | **يعتمد أسلوبه في العمل على استثارة روح الإبداع والابتكار فينا.** | **3.16** | **1.15** | **متوسط** |
| 33 | **يصغي باهتمام لكل حديث يوجه له.** | **3.16** | **1.36** | **متوسط** |
| 37 | **ينسج معنا علاقات حميمة مما يعزز النسيج الاجتماعي.** | **3.16** | **1.36** | **متوسط** |
| 13 | **يقوم ببناء فريق العمل لامتلاكه المهارات الإنسانية.** | **3.14** | **0.989** | **متوسط** |
| 12 | **يزرع فينا الإحساس بأهداف المؤسسة والوزارة وغاياتها.** | **3.12** | **1.12** | **متوسط** |
| 14 | **سلوكه معنا يرفع معنوياتنا وتقدم عملنا.** | **3.10** | **1.07** | **متوسط** |
| 4 | **يتجدد في أفكاره ويطمح إلى التغيير.** | **3.08** | **1.16** | **متوسط** |
| 9 | **تنسجم أقواله مع أفعاله.** | **3.08** | **1.16** | **متوسط** |
| 20 | **يدفعنا نحو استخدام تقنية المعلومات كونها أسرع طرق التعلم.** | **2.97** | **1.08** | **متوسط** |
| 16 | **يعمل على استثارتنا نحو التغيير.** | **2.85** | **1.012** | **متوسط** |
| 2 | **يتخذ القرارات المهمة بحذر.** | **2.77** | **1.25** | **متوسط** |
| 8 | **ينأى بنفسه عن تحقيق مكاسب شخصية.** | **2.77** | **1.25** | **متوسط** |
| 32 | **اهتمامه باحتياجاتنا الشخصية في أعلى سلم أولوياته.** | **2.68** | **1.18** | **متوسط** |
| 38 | **يقوم أداء العاملين معه كونه يمتلك المهارات الفنية لذلك .** | **2.68** | **1.18** | **متوسط** |
| 5 | **ينال إعجابنا به في كل عمل يقوم به.** | **2.64** | **1.32** | **متوسط** |
| 39 | **يباشر عملية تفويض العمل، للاطمئنان على سير العمل ونجاحه.** | **2.54** | **0.988** | **منخفض** |
| 41 | **يثق بالجميع بقدر كبير.** | **2.54** | **0.988** | **منخفض** |
| 21 | **يثير فينا التحدي والثبات.** | **2.47** | **1.18** | **منخفض** |
| 3 | **تعامله الحسن معنا يفرض علينا احترامه.** | **2.43** | **1.18** | **منخفض** |

بالنظر إلى جدول (6)، يتبين أن أعلى الفقرات والتي جاءت مرتفعة حسب الأولوية هي :

- يهتم بإعطاء الحوافز للقيام بالتغيير بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.874).

- يعطينا معنى للعمل من خلال تحفيزه وتشجيعه لنا، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.764).

- يراعي الفروق الفردية بيننا في مجال الاحتياجات والرغبات، بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.967).

- يعمل على جعل أفراد الفريق يشعرون بالانتماء له ولأفكاره، نشعر بصدق أقواله من خلال أفعاله، بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.967).

# بينما جاءت أدنى الفقرات وبدرجة منخفضة كالآتي:

# - تعامله الحسن معنا يفرض علينا احترامه، بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.18).

- يثير فينا التحدي والثبات، بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (1.18).

- يثق بالجميع بقدر كبير، يباشر عملية تفويض العمل، للاطمئنان على سير العمل ونجاحه، بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.988). وأما باقي فقرات القيادة التحويلية فجاءت بدرجة متوسطة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:**

س2) ما درجة الاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل؟

**جدول(7):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاغتراب التنظيمي حسب الأهمية لفقرات الدراسة.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **رقم الفقرة** | **فقرات الدراسة** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **الدرجـــــة** |
| 12 | يتم السماح باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتقليل الملل والتعب | **3.66** | **0.833** | **مرتفع** |
| 11 | **يتم السماح بإجراء المكالمات الهاتفية الخاصة عند الضرورة** | **3.64** | **1.02** | **مرتفع** |
| 15 | يتم مشاركة العاملين في المناسبات الخاصة | **3.62** | **0.761** | **مرتفع** |
| 19 | لا يتم أخذ الإجراءات العقابية بحق المخالفين إلا بعد التحقق من المخالفة ودوافعها | **3.50** | **0.922** | **مرتفع** |
| 17 | يتم اطلاع العاملين على المستجدات الخاصة بالعمل | **3.33** | **0.907** | **متوسط** |
| 16 | يتم السماح بقضاء بعض الأعمال الخاصة خلال أوقات الدوام | **3.29** | **1.16** | **متوسط** |
| 4 | تتاح للعاملين فرص المشاركة في الدورات التدريبية | **3.27** | **0.939** | **متوسط** |
| 1 | تتوفر لدى العاملين الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل | **3.25** | **0.910** | **متوسط** |
| 2 | تتوفر لدى العاملين الفرصة للتعرف على نتائج العمل | **3.25** | **0.887** | **متوسط** |
| 14 | يتم اخذ آراء العاملين في بعض الأمور الخاصة بالعمل | **3.22** | **1.03** | **متوسط** |
| 10 | يتم تنسيق العمل بالتناوب داخل القسم | **3.18** | **1.24** | **متوسط** |
| 18 | تراعي الإدارة الحالة النفسية للعاملين | **3.18** | **0.981** | **متوسط** |
| 13 | يتم إجراء التدريبات اللازمة خارج وداخل المديرية. | **3.16** | **0.952** | **متوسط** |
| 3 | تتعامل الإدارة مع جميع العاملين بطريقة ملائمة | **3.14** | **0.771** | **متوسط** |
| 8 | يتم توزيع الأعمال في الوزارة وفي المديرية حسب التخصص | **2.97** | **1.02** | **متوسط** |
| 5 | تتاح للعاملين الفرصة للابتكار والإبداع في العمل | **2.93** | **1.01** | **متوسط** |
| 7 | تشجع الإدارة الجهد المبذول في العمل | **2.93** | **0.998** | **متوسط** |
| 9 | يتم تلبية رغبات العاملين في النقل إذا رغبوا بذلك | **2.87** | **1.10** | **متوسط** |
| 20 | يتم منح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بموضوعية ودون محاباة لأحد | **2.70** | **1.16** | **متوسط** |
| 6 | تتم الترقية في الوزارة وفق شروط مناسبة | **2.64** | **1.02** | **متوسط** |
| درجة الاغتراب التنظيمي بشكل عام | **3.19** | **0.600** | **متوسط** |

بالنظر إلى جدول (7)، يتبين أن درجة الاغتراب التنظيمي جاءت متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.600). وجاءت أعلى الفقرات وبدرجة مرتفعة وحسب الأولوية:

- يتم السماح باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتقليل الملل والتعب، بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.833).

- يتم السماح بإجراء المكالمات الهاتفية الخاصة عند الضرورة، بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.02).

- يتم مشاركة العاملين في المناسبات الخاصة، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.761).

- لا يتم أخذ الإجراءات العقابية بحق المخالفين إلا بعد التحقق من المخالفة ودوافعها، بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.922)، وأما أدنى الفقرات، فهي:

# -تتم الترقية في الوزارة وفق شروط مناسبة بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.02).

# -يتم منح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بموضوعية ودون محاباة لأحد، بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (1.16).

# -يتم تلبية رغبات العاملين في النقل إذا رغبوا بذلك، بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.10).

# -تشجع الإدارة الجهد المبذول في العمل، بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.998).

# -تتاح للعاملين الفرصة للابتكار والإبداع في العمل، بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.01).

# -يتم توزيع الأعمال في الوزارة وفي المديرية حسب التخصص، بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.02).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:**

س3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05 ) في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل وفق متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمديرية)؟، ويمكن اختبار هذا السؤال من خلال الفرضية الأولى والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05 ) في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل وفق متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية). وللإجابة عن تلك الفرضية فقد تم استخدام اختبار ( T)، واختبارOne Way Anova ، واختبار (Lsd) للمقارنات الثنائية، ويبين ذلك الجداول من(8-12).

**جدول (8): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق** **في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي تبعا لمتغير الجنس.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الجنس** | **العدد** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **درجات الحرية** | **قيمة ت** | **الدلالة الإحصائية** |
| **ذكر** | **38** | **3.52** | **0.610** | **46** | **2.546** | **0.014** |
| **أنثى** | **10** | **2.99** | **0.481** |

**\*دالة عند مستوى الدلالة ( 0.05≥ α ).**

 بالنظر إلى جدول (8) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية <0.05 وهي دالة إحصائياً. وقد كانت الفروق لصالح الذكور، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى زيادة عدد الذكور عن الإناث في العينة الدراسية، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أبو هداف (2011) في وجود الفروق حسب متغير الجنس، واختلفت معها في أن الفروق كانت في دراسة أبو هداف (2011) لصالح الإناث.

**جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي تبعا لمتغير: المؤهل العلمي.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المجالات** | **المؤهل العلمي** | **العدد** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | **درجات الحرية** | **متوسط المربعات** | **قيمة ف المحسوبة** | **الدلالة الإحصائية** |
| **ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي** | **بلوم** | **4** | **3.47** | **0.828** | **بين المجموعات** | **0.041** | **2** | **0.020** | **0.051** | **0.951** |
| **بكالوريوس** | **34** | **3.39** | **0.603** |
| **ماجستير****فأكثر** | **10** | **3.44** | **0.667** |
| **داخل المجموعات** | **18.072** | **45** | **0.402** |
| **مجموع** | **48** | **3.41** | **0.620** | **مجموع** | **18.113** | **47** |

بالنظر إلى جدول (9) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية >0.05 وهي دالة غير دالة إحصائياً. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن تطبيق الأنظمة والتعليمات متساوية والسياسات المتبعة في تفويض الصلاحيات لكافة رؤساء الأقسام، والثقافة التنظيمية السائدة في مديريات التربية والتعليم متشابهة بغض النظر عن المؤهل العلمي. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أبو هداف (2011) في عدم وجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي.

**جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق** **في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي تبعا لمتغير: سنوات الخدمة.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المجالات** | **سنوات****الخدمة** | **العدد** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعيارية** | **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | **درجات الحرية** | **متوسط المربعات** | **قيمة ف المحسوبة** | **الدلالة الإحصائية** |
| **ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي** | **اقل من 5 سنوات** | **0** | **0** | **0.00** | **بين المجموعات** | **2.290** | **2** | **1.145** | **3.257** | **0.048** |
| **من 5- اقل من 10 سنوات** | **17** | **3.11** | **0.620** |
| **من 10-اقل من 15 سنة** | **11** | **3.53** | **0.602** |
| **داخل المجموعات** | **15.823** | **45** | **0.352** |
| **من 15 سنة فأكثر** | **20** | **3.59** | **0.563** |
| **مجموع** | **48** | **3.41** | **0.620** | **مجموع** | **18.113** | **47** |

بالنظر إلى جدول (10) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية <0.05 وهي دالة إحصائياً. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة أبو هداف (2011)، واختلفت مع دراسة (Rajaeepour, 2012)، ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخدام اختبار( LSD) لدلالة الفروق حسب الجدول (11):

**جدول (11): اختبار (LSD) لدلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي تبعا لمتغير: سنوات الخدمة.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **سنوات الخدمة** | **أقل من 5 سنوات** | **من 5- أقل من 10** | **من 10-أقل من 15** | **من 15 سنة فأكثر** |
| **أقل من 5 سنوات** |  |  |  |  |
| **من 5- أقل من 10** |  |  |  | **-\*0.47294** |
| **من 10-أقل من 15** |  |  |  |  |
| **من 15 سنة فأكثر** |  | **\*0.47294** |  |  |

بالنظر إلى جدول (11) يتبين وجود فروق ما بين رؤساء الأقسام الذين كانت خدمتهم (أقل من 5 – أقل من 10 سنوات) وبين من كانت خدمتهم (من 15 سنة فأكثر) ولصالح من كانت خدمتهم ( 15 سنة فأكثر) بفارق (0.47294).

**جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي تبعا لمتغير: المديرية.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المجالات** | **المديرية** | **العدد** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | **درجات الحرية** | **متوسط المربعات** | **قيمة ف المحسوبة** | **الدلالة الإحصائية** |
| **ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي** | **شمال الخليل** | **14** | **3.57** | **0.445** | **بين المجموعات** | **1.432** | **3** | **0.477** | **1.259** | **0.300** |
| **الخليل** | **9** | **3.18** | **0.559** |
| **جنوب الخليل** | **19** | **3.31** | **0.712** |
| **داخل المجموعات** | **16.681** | **44** | **0.379** |
| **يطا** | **6** | **3.68** | **0.703** |
| **مجموع** | **48** | **3.41** | **0.620** | **مجموع** | **18.113** | **47** |

 بالنظر إلى جدول (12) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، حيث كانت الدلالة الإحصائية >0.05 وهي غير دالة إحصائياً. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن تطبيق الأنظمة والتعليمات متساوية والسياسات المتبعة في تفويض الصلاحيات لكافة رؤساء الأقسام، والثقافة التنظيمية السائدة في مديريات التربية والتعليم متشابهة بغض النظر عن المديرية التي يعمل بها رئيس القسم. وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أبو هداف (2011) في وجود فروق حسب متغير المحافظة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:**

س4/ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل ؟، ويمكن اختبار هذا السؤال من خلال الفرضية الثانية والتي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05 ) في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل.

 وللإجابة عن هذه الفرضية فقد تم استخراج معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مدى وجود العلاقة حسب الجدول (13):

**جدول(12): معامل الارتباط لبيان العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية بكافة أبعادها وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي 48 N=**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المتغيرات** | **معامل الارتباط** | **-0.046** |
| **التأثير المثالي** |  **الاغتراب التنظيمي** |
| **الدلالة الإحصائية** | **0.758** |
| **الحفز الإلهامي** |  **الاغتراب التنظيمي** | **معامل الارتباط** | **0.046** |
| **الدلالة الإحصائية** | **0.757** |
| **استثارة التفكير** | **الاغتراب التنظيمي** | **معامل الارتباط** | **0.051** |
| **الدلالة الإحصائية** | **0.730** |
| **الاهتمام بالفرد** | **الاغتراب التنظيمي** | **معامل الارتباط** | **0.145** |
| **الدلالة الإحصائية** | **0.320** |
| **ممارسة القيادة التحويلية بشكل عام** |  **الاغتراب التنظيمي** | **معامل الارتباط** | **0.053** |
| **الدلالة الإحصائية** | **0.720** |

**\*\* دالة عند ( ≤ 0.05α).**

 بالنظر إلى جدول (12) يتبين عدم وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( ≤ 0.05α) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، حيث كانت الدلالة الإحصائية >0.05 على الدرجة الكلية وعلى كافة مجالات القيادة التحويلية، لذا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ *α )* بين درجة ممارسة القيادة التحويلية والاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

**جدول (13/أ): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى كل من القيادة التحويلية والاغتراب التنظيمي.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **المتغيرات** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **حجم العينة** |
| **القيادة التحويلية** | **3.13** | **0.767** | **48** |
| **الاغتراب التنظيمي** | **3.19** | **0.600** | **48** |

 **جدول (13/ب): قيم (R) لمعرفة معامل ارتباط العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الخطأ المعياري المقدر** | **مربع R المعدلة** | **مربع R** | **قيمة R** | **النموذج** |
| **0.605** | **-0.019** | **0.003** | **0.053** | **1** |

 يتضح من الجدولين (13/أ، 13/ب) أن معامل ارتباط القيادة التحويلية والاغتراب التنظيمي هو (0.053) وهو معامل ارتباط منخفض، أما قيمة مربع R فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل.

**جدول (14): تحليل التباين الأحادي لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والاغتراب التنظيمي.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **النموذج** | **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | **درجات الحرية** | **معدل المربعات** | **F** | **مستوى الدلالة** |
| **A** | **انحدار** | **0.048** | **1** | **0.048** | **0.130** | **0.720** |
| **المتبقي** | **16.884** | **46** | **0.367** |
| **المجموع** | **16.932** | **47** |

 تشير البيانات الواردة في الجدول (14) إلى عدم معنوية الانحدار، أي لا توجد علاقة معنوية بين القيادة التحويلية والاغتراب التنظيمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية>0.05.

**جدول (15): المعاملات التي توضح علاقة القيادة التحويلية بالاغتراب التنظيمي.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **النموذج** | **المعاملات غير المعيَّرة** | **المعاملات المعيَّرة** | **قيمة اختبارT** | **الدلالة المعنوية** |
| **B** | **الخطأ المعياري** | **Beta** |
| **الثابت** | **3.061** | **0.371** | **0.053** | **8.240** | **0.000** |
| **X** | **0.042** | **0.015** | **0.361** | **0.720** |

 يتضح من الجدول (15) أن الاغتراب التنظيمي يتغير تبعاً للقيادة التحويلية بحيث أنه كلما زادت القيادة التحويلية التنظيمية بمستوى واحدة قل الاغتراب التنظيمي بمقدار (0.042) مستوى، وهنا يتلخص أثر القيادة التحويلية على الاغتراب التنظيمي، أي انه إذا زادت القيادة التحويلية بمقدار مستوى واحدة قل الاغتراب التنظيمي بمقدار (0.042) مستوى، وإذا قلت القيادة التحويلية بمقدار مستوى واحدة زاد الاغتراب التنظيمي بمقدار (0.042) مستوى.

# الاستنتاجات:

#  في ضوء تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

 1. أن درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل جاءت متوسطة بشكل عام وفي جميع مجالات القيادة التحويلية.

2. جاءت مجالات القيادة التحويلية تطبيقاً على الترتيب: (استثارة التفكير، الحفز الإلهامي، التأثير المثالي، الاهتمام بالفرد).

3. تبين أن للقيادة التحويلية دوراً متوسطاً في الحد من الاغتراب التنظيمي.

4. فقرات القيادة التحويلية والتي جاءت بدرجة مرتفعة كانت كالآتي:( يهتم بإعطاء الحوافز للقيام بالتغيير، يعطينا معنى للعمل من خلال تحفيزه وتشجيعه لنا، يراعي الفروق الفردية بيننا في مجال الاحتياجات والرغبات، يعمل على جعل أفراد الفريق يشعرون بالانتماء له ولأفكاره، نشعر بصدق أقواله من خلال أفعاله).

# 5. فقرات القيادة التحويلية والتي جاءت بدرجة منخفضة كالآتي:( تعامله الحسن معنا يفرض علينا احترامه، يثير فينا التحدي والثبات، يثق بالجميع بقدر كبير، يباشر عملية تفويض العمل، للاطمئنان على سير العمل ونجاحه).

6. تبين أن درجة الاغتراب التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل متوسطة.

7. فقرات الاغتراب التنظيمي والتي جاءت مرتفعة حسب الأولوية هي :(يتم السماح باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتقليل الملل والتعب، يتم السماح بإجراء المكالمات الهاتفية الخاصة عند الضرورة، يتم مشاركة العاملين في المناسبات الخاصة، لا يتم أخذ الإجراءات العقابية بحق المخالفين إلا بعد التحقق من المخالفة ودوافعها. وأما باقي فقرات الاغتراب التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة.

8. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الجنس، ولصالح الذكور، ووجود فروق حسب سنوات الخدمة ولصالح من كانت خدمتهم 15 سنة فأكثر، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والمديرية.

9. بينت النتائج عدم وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( ≤ 0.05α) بين ممارسة القيادة التحويلية والاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وعلى كافة مجالات القيادة التحويلية.

# التوصيات:

#  في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها يوصي الباحث بما يأتي:

1. حث الرؤساء والمرؤوسين على ممارسة القيادة التحويلية لما لها من أثر في تعزيز الانتماء والشعور بالرضا الوظيفي.

# 2. حث المسؤولين على التعامل الحسن مع المرؤوسين.

# 3. أن يعمل المسؤولون على إثارة التحدي والثبات لدى المرؤوسين.

# 4. العمل على مبدأ الثقة بالجميع ما لم يثبت العكس.

# 5. العمل على مباشرة عملية تفويض العمل.

6. العمل قدر المستطاع على الحد من الاغتراب التنظيمي في مديريات التربية والتعليم.

7. أن يتم توزيع الأعمال في الوزارة وفي المديرية حسب التخصص.

8. عمل المزيد لإتاحة الفرصة للعاملين للابتكار والإبداع.

9.أن تعمل الإدارات التربوية على تشجيع والثناء على الجهد المبذول في العمل.

10.العمل على تلبية رغبات العمل في النقل.

11.البعد عن التحيز في منح الحوافز المادية والمعنوية.

12. وضع نظام عادل وموضوعي للترقيات.

# المصادر والمراجع:

1. أبو هداف، سامي. (2011)." دور الإدارة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، **(رسالة ماجستير غير منشورة)،** جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
2. أبي الفضل جمال الدين محمد ابن منظور(د. ت):" **لسان العرب"**، بيروت، لبنان: دار صادر، (د.ط)، مجلد(15).
3. الطويل، هاني عبد الرحمن. (1999). " الإدارة التحويلية مفاهيم وآفاق، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
4. عبد المختار، محمد خضر. (1998). **" الاغتراب والتطرف نحو العنف"**، ط1، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.
5. العتيبي، سعد. (2005)." دور الإدارة التحويلية في إدارة التغيير"، **بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث، إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري (نحو إدارة متغيرة فاعلة)،** جدة، السعودية.
6. عمران ، كامل علي. (1990). "أثر بعض المحددات النفسية على الاغتراب الشخصي والاجتماعي في مجال العمل"، دراسة ميدانية مقارنة ، **دورية الإدارة العامة** ، عدد (66).
7. الغامدي، سعيد. (2000)."الإدارة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية،) **رسالة دكتوراه غير منشورة)،** جامعة أم القرى، السعودية.
8. -Burns, J. (1978), Leadership, NY; Harder & Row.
9. -Che-Meh, S. & Nasurdin, M. (2009), The Relationships Between Job Resources, Job Demands and Teachers’ OCB. Retrieved November 15, 2009, from [www.usm.my](http://www.usm.my).
10. -Griffith, J. (2004), Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance. **Journal of Educational Administration**, 42 (3), 333-356.
11. –Rajaeepour, Saeed & Others. (2012). Relationship between Organizational Structure and Organizational Alienation. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business:** Apr, Vol. 3 Issue 12, p188.
12. http://www.businessdictionary.com.