

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم تربية  
فرع علم النفس  
تخصص عمل وتنظيم



مذكرة مقدمة  
لنيل شهادة الماستر اكايمي  
من إعداد الطالبة:  
مولاي نعيمة.  
تحت عنوان:

# علاقة المناخ التنظيمي بالإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة

مشرفا

رئيسا

مناقشا

جامعة قاصدي مرياح ورقلة

جامعة قاصدي مرياح ورقلة

جامعة قاصدي مرياح ورقلة

د. مزياني الوناس

د. سمية بن عمارة

د. خميس عبد العزيز

السنة الجامعية:

2016/2015

الإهداء :

إلي كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه فأظمر بسماحته  
تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين. أهدي هذا العمل المتواضع إلي أبي الذي  
أنجبني أطال الله في عمره و أبي الذي ربني رحمه الله اللذان لو يظلا علي يوماً بشيء  
وإلي جدي وجدتي أطال الله في عمرهم أحبكم حبا لو مر علي أرض قاطلة  
لتفجرت منها ينابيع المحبة إلي النور ، إلي من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون  
ذاتها من علمتني وعانك الصعاب لأصل إلي ما أنا فيه وعندما تكسوني المصوم أسبح في  
بحر حنانها ليخفف من ألمي .. إلي أمي مسعودة وعائدة اللتان ذودتني بالحنان  
والمحبة أقول لهما: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنهضة علي هغف الأطلاع والمعرفة وإلي  
خالتي وعماتي وأخوالي وعمامي وزوجاتهم كل بإسمه وخاصتا الخالة نورة جزاها الله كل  
خير وإخوتي كل بإسمه وأسرتي جميعاً وبنات الخال وبنات العم ، ثم إلي كل من علمني  
حرفاً أصبح سنا برفقه يضيء الطريق أمامي إلي من علمني النجاح والصبر إلي من افتقده  
في مواجهة الصعاب ولو تممله الدنيا لأرتوي من حنانه.. وإلي أساتذتي إلي زملائي خاصة  
الزميل المشاطب محمد نجيب الذي ساهم في مساعدتي علي سير المنهج لذكرتي  
وزميلاتي كل بإسمها ، أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن يجد  
القبول والنجاح إلي من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم  
لإرضائي والعيش في هناء.

لك كل التجلي والاحترام أختكم :

مولاي نعيمة

## شكر وعرفان:

- الحمد والشكر لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبتوفيقه تتحقق الغايات الذي هدانا إلى هذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.
- أتقدم بشكري هذا إلى أستاذي الفاضل دكتور مزياني لونس الذي رافقني بالتدريس جزاه الله كل خير طيلة مساري الدراسي خاتمه بالإشراف والتوجيهات ومساندته لي في مذكرتي .
- كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة الذين تعلمت منهم والذين قدموا لي يد العون خلال مشواري الدراسي.
- وأشكر كل موظفي قسم علم النفس وعلوم التربية بدايتا من رئيسها أستاذ سليم خميس إلى طلبة الكلية خصوصا عائلة علم النفس عمل وتنظيم.
- أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من وقف إلى جانبي وساهمة بالكثير أو القليل في إنجاز هذه الدراسة.
- أتقدم بالشكر الجزيل إلى اللجنة التي تكرمتم بقبول مناقشتي وتقويمي في هذه الدراسة.

طالبة : مولاي زعي



## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين متغير المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي ، كما تسعى الدراسة إلى البحث فيما إذا كانت لبعض المتغيرات الديمغرافية تأثير في طبيعة العلاقة بين المتغيرين ، وإنطلاقاً من هذا تم صياغة تساؤلات الدراسة التالية:

- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة ؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري و الإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرار والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة؟

وكإجابات مؤقتة صاغت الباحثة الفرضيات التالية :

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة .
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري و الإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرار والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.

بالإعتماد على المنهج الوصفي وكأول خطوة أتمدت الباحثة على إختبار الخصائص السيكومترية للأدوات الدراسة حيث إستخدمت أداة لقياس المناخ التنظيمي ، وأخرى لقياس الإستقرار المهني وبعد تطبيقها على عينة قوامها (100) أستاذاً في التعليم الثانوي، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري و الإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرار والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.

## **Résumé:**

L'étude vise à déterminer la relation entre l'organisation et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire, ainsi qu'à la recherche si certaines variétés démographiques peuvent laisser des effets sur la nature de la relation entre deux variétés, et sur cette base, il a été formulé les problématiques suivantes :

- Y at-il une relation à caractère statistique entre le climat organisationnel et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla ?
- Y at-il une relation à caractère statistique entre la supervision administrative et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla ?
- Y at-il une relation à caractère statistique entre la communication organisationnelle et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla ?
- Y -il une relation à caractère statistique entre la participation à la prise de décision et à la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla ?

Le chercheur donné comme réponses provisoires les hypothèses suivantes :

- Elle existe une relation à caractère statistique entre le climat organisationnel et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla.
- Elle existe une relation à caractère statistique entre la supervision administrative et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla.
- Elle existe une relation à caractère statistique entre la communication organisationnelle et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla.
- Elle existe une relation à caractère statistique entre la participation à la prise de décision et à la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla.

Selon l'approche descriptive et, en première étape, le chercheur a effectué un test des caractéristiques psychométriques des outils de recherche en utilisant un outil à

mesurer le climat organisationnel, et un autre pour mesurer la stabilité professionnelle puis l'appliquer à un échantillon composé de (100) enseignants dans l'enseignement secondaire, l'étude a conclu les résultats suivants:

- Elle existe une relation à caractère statistique entre le climat organisationnel et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla.
- Elle existe une relation à caractère statistique entre la supervision administrative et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla.
- Elle existe une relation à caractère statistique entre la communication organisationnelle et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla.
- Elle existe une relation à caractère statistique entre la participation à la prise de décision et à la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إهداء
ب	شكر وعرهان
ث	ملخص الدراسة بالعربية
ح	ملخص الدراسة بالفرنسية
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول والأشكال
01	مقدمة
الباب الأول : الجانب النظري	
الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة	
05	إشكالية الدراسة
08	تساؤلات الدراسة
08	فرضيات الدراسة
09	أهمية الدراسة
09	أهداف الدراسة
10	تحديد المفاهيم الإجرائية
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي	
12	تمهيد

12	(1) تعريف المناخ التنظيمي
13	(2) أبعاد المناخ التنظيمي
14	(3) عناصر المناخ التنظيمي
16	(4) العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
17	(5) المناخ التنظيمي وسلوكات المعلمين والإداريين
18	(6) الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي
19	(7) أهمية المناخ التنظيمي
20	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإستقرار المهني	
23	تمهيد
23	(1) تعريف الإستقرار المهني
24	(2) المفاهيم المتعلقة بالإستقرار المهني
27	(3) نظريات الإستقرار المهني
29	(4) عوامل الإستقرار المهني
30	(5) مظاهر الإستقرار المهني وعدم الإستقرار المهني
31	(6) الدراسات التي تناولت الإستقرار التنظيمي
34	(7) أهمية الإستقرار المهني
35	خلاصة الفصل
الباب الثاني : الجانب الميداني	

الفصل الرابع: إجراءات المنهجية لدراسة	
40	تمهيد
40	(1) منهج الدراسة
40	(2) مجتمع الدراسة
41	(3) عينة الدراسة
44	(4) الخصائص السيكومترية للأدوات
44	(5) أدوات جمع البيانات الدراسة
49	(6) الأساليب الإحصائية
الفصل الخامس: عرض نتائج دراسة وتفسيرها ومناقشتها	
51	(1) عرض نتائج دراسة الفرضية الأولى وتفسيرها ومناقشتها
55	(2) عرض نتائج دراسة الفرضية الثانية وتفسيرها ومناقشتها
57	(3) عرض نتائج دراسة الفرضية الثالثة وتفسيرها ومناقشتها
60	(4) عرض نتائج دراسة الفرضية الرابعة وتفسيرها ومناقشتها
64	(5) الإستنتاج العام
65	قائمة المراجع
73	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.	41
02	جدول يوضح توزيع أساتذة العينة حسب السن.	42
03	جدول يوضح توزيع أساتذة التعليم الثانوي حسب التخصص.	43
04	جدول يوضح توزيع أساتذة التعليم الثانوي حسب سنوات الخبرة في العمل.	44
05	جدول يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لإختبار المناخ التنظيمي.	47
06	جدول يوضح نتائج ثبات إستبيان المناخ التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية.	47
07	جدول يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لإستبيان الإستقرار المهني.	48
08	جدول يوضح نتائج ثبات إستبيان الإستقرار المهني بطريقة التجزئة النصفية.	49
09	جدول يوضح نتائج إختبار معامل الارتباط "ر" لدلالة العلاقة بين الإشراف الإداري والإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي.	51
10	جدول يوضح نتائج إختبار معامل الارتباط "ر" لدلالة العلاقة بين الإتصال التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي.	55
11	جدول يوضح نتائج إختبار معامل الارتباط "ر" لدلالة العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار والمناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي.	58
12	جدول يوضح نتائج إختبار معامل الارتباط "ر" لدلالة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي.	60
13	يوضح لنا نتائج أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقتها بالإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي.	65
قائمة الأشكال		
14	مخطط يبين لنا المؤشرات الإحصائية لمتغيرات الدراسة.	65

## مقدمة:

إن التطورات المتسارعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم في كل مجالات الحياة وما تفرزه هذه التطورات من تغيرات في كافة نظم الحياة ، قد إستلزمت بشكل مباشر حدوث تطور في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية ومن الموضوعات التي حظيت باهتمام واضح في الأونة الأخيرة موضوع المناخ التنظيمي و الإستقرار المهني.(هالة أحمد عبد القادر 1987 ص24).

فكلمة مناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية وعند ما نستخدمه في الإدارة فإنه تعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضها البعض في المناخ التنظيمي يشير إلى القيم والعادات والتقاليد والأذواق والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك الأساتذة في المؤسسات التعليمية.

وكما أن أسمى الأهداف التي تسعى إليها أي منظمة هي الوصول إلى الأداء المتميز وهذا لا يكون إلا من خلال فعالية العاملين فيها وتوفير ظروف عمل ملائمة.

تتمحور معظم سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية حول الوسائل الفنية التي يمكن من خلالها إختيار أفضل أساتذة للقيام بالعمل، ومن ثم خلق جميع الظروف الممكنة التي تساعد على تقليل نفقة أو تكاليف العمل وتحسين نوعيته،تحقيقها ولما كانت المؤسسات التعليمية هي إحدى تلك المنظمات ونظرا لتشعب هذا الموضوع وحاجته على العديد من الدراسات في المجالات المختلفة فإننا سعيينا للبحث في موضوع المناخ التنظيمي المتمثل في الأبعاد التالية: المشاركة في إتخاذ القرارات ،الإشراف الإداري، الإتصال التنظيمي .

وفي علاقته بالإستقرار المهني والسعي من خلاله إلى معرفة مدى إستقرار الأستاذ في المؤسسة التعليم الثانوي وما هي أهم المشكلات التي تعيق ولاته و إلتزامه داخل المناخ التنظيمي؟ ، لذلك هو يفتش على المؤسسة التعليمية التي توفر الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الرضا و الإلتزام الوظيفي والولاء التنظيمي وذلك من أجل إثارة دوافعه وتمنحه الراحة النفسية و تشعره بالرضا والأمان في محيط عمله و تنمي مهاراته وقدراته وخبراته وتوفر له المسار الوظيفي الذي يخطط لتطويره و تقدمه الوظيفي كي يتسنى له ترجمة هذه الإشباعات بأداء متميز يسهم في رفع إنتاجية المؤسسة ، ولهذا تأتي ضرورة بحث في أهم العوامل و العناصر في مؤسسات التعليم الثانوي التي قد تحدد لنا الإستقرار المهني للأستاذ وذلك بمدى إدراكه للمناخ التنظيمي، وهذا بعد تحدد أبعاد الإستقرار المهني التالية: الرضا الوظيفي ، الإلتزام الوظيفي، والولاء التنظيمي. و من ثم طرحنا التساؤل

الذي يبحث في حقيقة هذه المشكلة التنظيمية التالية : هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة؟

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في المؤسسات التعليمية الثانوي، قسمت الدراسة إلى بابين ،الباب الأول يحتوي على الفصول الخاصة بالجانب النظري للدراسة، أما الباب الثاني فيحتوي على الجانب الميداني للدراسة.

وجاء الباب الأول في أربعة ( 04 ) فصول:

الفصل الأول: يضم خلفية البحث المتمثل في تقديم موضوع الدراسة وجاءت فيه العناصر التالية: إشكالية الدراسة، تساؤلات الدراسة، فروض الدراسة، أهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، المفاهيم الإجرائية.

الفصل الثاني: يضم الجانب النظري لمتغير المناخ التنظيمي وجاءت فيه العناصر التالية: تعريف المناخ التنظيمي ، أبعاد المناخ التنظيمي ،عناصر المناخ التنظيمي ، العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي ،المناخ التنظيمي وسلوكات المعلمين والإداريين، أهمية المناخ التنظيمي.

الفصل الثالث: يضم الجانب النظري للإستقرار المهني وجاءت فيه العناصر التالية: تعريف الإستقرار المهني المفاهيم المتعلقة بالإستقرار المهني ، نظريات الإستقرار المهني،عوامل الإستقرار المهني ،مظاهر الإستقرار المهني وعدم الإستقرار المهني، أهمية الإستقرار المهني.

الفصل الرابع : يضم الدراسات الخاصة بالمتغيرين : دراسات السابقة بمتغير المناخ التنظيمي ، التعقيب على الدراسات الخاصة بمتغير المناخ التنظيمي ، دراسات السابقة الخاصة بمتغير الإستقرار المهني ، تعقيب على دراسات الإستقرار المهني.

أما بالنسبة للباب الثاني فجاء به فصلين : ويضم الجانب الميداني لدراسة كالتالي:

الفصل الخامس: خاص بالإجراءات المنهجية للدراسة ويتضمن : منهج الدراسة ، الدراسة الإستطلاعية،أدوات الدراسة،عينة الدراسة ،الأساليب الإحصائية .

الفصل السادس: وهو خاص بعرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها ويتضمن : عرض نتائج الفرضية الأولى وتفسيرها ومناقشتها ثم الفرضية الثانية والثالثة والرابعة ، ثم الإستنتاج العام،و إقتراحات الدراسة توصيات الدراسة ، ختاماً بقائمة المراجع والملاحق.

# الباب الأول : الجانب النظري

# الفصل الأول

## المدخل التمهيدي

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم الإجرائية.



**1/ إشكالية الدراسة:**

يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية أهم أنواع الاستثمار وأكثرها تأثيراً في الارتقاء بمستوى أي مجتمع من المجتمعات. (منجى، 1992، ص 20)

وحتى يمكن لعملية التطوير أن تتم بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافها فلا بد من وجود العديد من العناصر التي تدعم ذلك ومنها توافر المناخ المناسب الذي يساعد الموارد البشرية على القيام بدورها من حيث زيادة قدرات ومهارات وخبرات الموارد البشرية بما يؤدي لمزيد من التقدم على مستوى المؤسسة ككل. (عمران، 1996، ص 2)

وبالتالي فكلمة المناخ التنظيمي هي تلك البيئة والطبيعة الجغرافية، وعندما تستخدم للإدارة فإنها تعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضها البعض، فالمناخ التنظيمي يشير إلى القيم والعادات والتقاليد والأيدولوجيات والأذواق والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية التعليمية سلوك الأساتذة في المؤسسة التعليمية. (المغرب، 1995، ص 303)

ويعكس الاهتمام بالمناخ التنظيمي أهمية الدراسات الإنسانية وجهود المنظمات لتحسين بيئة العمل الداخلية بما يستلزم إعداد العنصر البشري على أسس وقواعد تكون هي المحور الأساسي في العملية الإنتاجية وشموليتها. (منجى، 1992، ص 21)

ولكي تتمكن المؤسسة التعليمية من تحسين أداء الأساتذة فلا بد من وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك منها وجود المناخ المناسب داخل المؤسسة التعليمية، لأن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء، حتى يكون المناخ محفزاً للأستاذ ومستكشفاً لطاقت وإبداعات لديه. (عمران، 1996، ص 4)

وبالتالي فههدف دراستنا الحالية هو الأستاذ ومدى إدارته للمناخ المحيط به في المؤسسة التعليمية التي يعمل بها ومن بين الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي نذكر:

✓ **الدراسة الأولى:** دراسة "البدر إبراهيم بن محمد"، تحت عنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006. (شامي صليحة، 2009، ص ت)

حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة وخصائص المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل لدى الضباط العاملين للوقاية من المشاكل التي يسببها، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين توفر مناخ التنظيمي الصحي ومستوى ضغوط العمل. (شامي صليحة، 2009، ص ت)

✓ الدراسة الثانية: دراسة "ميهوبي فوزية": تحت عنوان المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقتها بالإحترق النفسي لدى الممرضين، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة، حيث سعت الدراسة إلى التعرف على توجهات الممرضين للمناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصحية وإبراز إنعكاسات الخطيرة لدى الممرضين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي غير الملائم والإحترق النفسي للممرضين. (شامي صليحة، 2009، ص ٣)

✓ الدراسة الثالثة: دراسة "تقبيل بوجمعة"، تحت عنوان علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة دراسة ميدانية بثانويات ولاية مسيلة، حيث سعت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد وأسلوب إدارة الصراع حسب وجهة نظر هيئة التدريس وقد توصلت إلى وجود هذه العلاقة وأن المناخ التنظيمي المفتوح هو السائد في مدارسنا الثانوية. (شامي صليحة، 2009، ص ٣)  
وهذه الدراسة الأخيرة تتفق مع دراستنا في دراسة علاقة المناخ التنظيمي لدى أساتذة مرحلة الثانوي بمدينة ورقلة لكن مع متغير الإستقرار المهني حيث سوف ندرس مدى إستقرار الأساتذة بالنسبة لأدراكهم للمناخ التنظيمي المحيط بهم والذي قد يؤثر على مستوى الأداء والإلتزام التنظيمي والرضا المهني وولائهم تنظيمي محو المنظمة وفي النقطة التالية سوف نعرض أهم ما أقره العلماء في دراسة الإستقرار المهني . (سمير حليس، 2008، ص 10)

وبما أن الإستقرار المهني هو ذلك الأمن الذي يشعر به العامل في عمله ويجعله يستمر فيه وهوراضى عنه ،فعدم الإستقرار إذا يكون نتيجة سوء التكيف مع محيط العمل وسرعة وتيرة الدوران الداخلي للعمل وتغير الدور فالأستاذ كلما تأقلم مع نمط معين في العمل يتم تغييره و بالتالي يولد لديه الكثير من مظاهر الإستياء لأن التغيير المتكرر في محيط العمل يعمل على عدم تركيز الأستاذ في أداء دوره بفاعلية ، خاصة إذا لم يكن هذا التغيير مصحوبا بتكوين مرافق لهذا النمط الحديث في محيط العمل. (بن منصور رفيقة، 2005، ص 6)  
لأن كفاءة أداء الأساتذة في أي مؤسسة التعليمية تمثل مطلباً أساسياً لأنها تعد الناتج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات التعليمية الثانوي وهو مؤشر يدل على نجاح المؤسسة التعليمية أو فشلها ، كما أن الرقي بمستوى الأداء الوظيفي لأساتذة يتوقف على عدة عوامل منها : عوامل شخصية وعوامل تنظيمية ، و عدم اهتمام المؤسسة التعليمية بهذه العوامل يؤدي إلى بروز عدة سلوكيات سلبية لدى الأساتذة ولعل من أبرزها ظاهرة ترك العمل و الإنسحاب من المؤسسة التعليمية ، فهذا التسرب في الأساتذة يكلف المؤسسة التعليمية خسائر جمة تتمثل في فقدان الخبرات التي صنعتها و أهلتها و التي تتميز بالمرونة والمعرفة الكاملة لكافة جوانب العمل و تشبع بثقافة هذه المؤسسة التعليمية ، و من جهة أخرى ربما يشكل هذا خطر على هذه المؤسسة التعليمية لأن هذه الفئة من الأساتذة المنسحبين يصبحون مطلوبين لدى مؤسسات أخرى منافسة تعمل على إستقطابهم بتقديم

حوافز مغرية تلبى متطلباتهم وإحتياجاتهم و تكون بذلك هذه المؤسسة التعليمية التي تهاونت في المحافظة على مواردها البشرية ألحقت الضرر بنفسها.

لذلك فإن المؤسسة التعليمية الفعالة هي التي تأخذ بعين الإعتبار حاجات أفرادها تماما كما تعتني بالحاجات المادية للتنظيم بوضع قواعد و أسس تنظيمية واضحة و موضوعية للسلوك والأداء و المسار الوظيفي كما يتوجب عليها و ضع نماذج لقياس الأداء و الإنجازات والتعرف على نواحي القوة و الضعف لدى الأساتذة لتحديد قيمة العائد لقاء العمل المنجز ، لأن الأستاذ دوما يجري عملية مقارنة بين ما كان يتوقعه من العمل و المنفعة التي حصل عليها فعليا فهذه المفاضلة بين البدائل المختلفة و المطروحة في سوق العمل و التي تحقق له العائد المتوقع والمطابق لمتطلباته و الذي يشبع طموحه و يعمق شعوره بقدراته و أهميته تؤدي إلى رفع مستوى رضاه عن العمل و قناعته به وبالتالي يزيد من كفاءته و إلتزامه نحو عمله بما يحقق له الإستقرار و الأمان الوظيفي و التمتع بأكبر قدر من التركيز في العمل و عدم التفكير في تركه نتيجة عدم إشباع الحاجات المادية والمعنوية والاجتماعية والنفسية لديه ويرى البعض من الباحثين أن الاستقرار الوظيفي هو محصلة عناصر يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله تتمثل في المعادلة التالية : الاستقرار الوظيفي يساوي الرضا الوظيفي هذا الأخير الذي يتمثل في الرضا عن الأجر ، الرضا عن محتوى العمل ، الرضا عن فرص الترقية ، الرضا عن الإشراف ، الرضا عن جماعة العمل ، الرضا عن ساعات العمل بالإضافة إلى الرضا عن ظروف العمل.(بن منصور رقيقة، 2013،ص5)

إذن الإستقرار الوظيفي مرتبط بالإشباع التي يحصل عليها الفرد من الوظيفة التي يشغلها، ومن بين الدراسات السابقة التي تناولت الإستقرار المهني:

✓ الدراسة الاولى: دراسة "**الحاج علي حكيمة**"، مذكرة بعنوان تأثير التحرش الجنسي على الإستقرار المهني للمرأة العاملة ، دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو وبومرداس، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد الفرق بين أفراد العينة في إستجاباتهم حول التحرش الجنسي وفقا لمتغيرات السن والحالة الإجتماعية وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والإستقرار المهني ، وكانت النتائج الدراسة هي توجد فروق بين العينة في إستجاباتهم حول الإستقرار المهني.(الحاج علي حكيمة، 2013،ص220)

✓ الدراسة الثانية: "**دراسة جبلي فاتح**" ، بعنوان الترقية الوظيفية والإستقرار المهني ، دراسة حالة بمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت ، حيث هدفت الدراسة إلى رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل ، وكانت نتائج الدراسة إنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية و الإستقرار المهني، كما يرتبط الاستقرار بعدة متغيرات تنظيمية أخرى كالظروف الفيزيائية و ملائمة.(جبلي فاتح، 2005،ص194)

✓ الدراسة الثالثة: دراسة "بن منصور رفيقة" ، مذكرة الإستقرار الوظيفي وعلاقته بالأداء العاملين في القطاع الخاص ، دراسة بمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية، حيث هدفت الدراسة على معرفة طبيعة العلاقة بين الإستقرار المهني والأداء العاملين في مؤسسة القطاع الخاص وكانت نتائج الدراسة طبيعة العلاقة بين متغير الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي هي سببية فالعامل إذا شعر بالرضا و الأمان في عمله ثبت وإستقر فيه و بذل جهدا في أداء المهام الموكلة إليه وبالتالي فسلوك الأداء يخضع لقانون الأثر فإذا كانت هذه الآثار إيجابية إرتفع و إذا كانت العمل جسميا و ذهنيا و طريقة العمل و الإرتياح في العمل من عدمه سلبية قل وإنخفض و في هذه الحالة يمكن أن يحقق الأداء أعلى درجاته إذا كان مرفقا بحوافز ذات قيمة بالنسبة للعامل تلبي اشباعاته و ترفع من درجة رضاه الوظيفي.(بن منصور رفيقة،2013،ص2016)

ومنه إنطلاقا من هذه الدراسات التي تناولت الإستقرار المهني يمكننا الإستفادة منها في الإنطلاق في بحثنا الحالي إلى إنه يكمن نقص في الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات دراستنا الحالية مع بعضها وعلى عينة الأساتذة، وإذا فإن دراستنا الحالية تسعى إلى معرفة: علاقة المناخ التنظيمي بالإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة .  
ومنه نطرح التساؤلات التالية:

- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة ؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري و الإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرار والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة؟

## 2/ فرضيات الدراسة:

تعتبر الفروض هي الإنطلاق الأولى في البحث حيث تؤدي بنا إلى البرهنة عليها وتوصل إلى النتائج الدراسة، ومنه سنطرح فروض التي إعتدنا عليها في دراستنا الحالية كالآتي:

- صياغة الفرضيات:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرار والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.

3/ أهمية الدراسة:

قد حضي المناخ التنظيمي بدراسات من قبل العلماء والباحثين وذلك من أجل توفير بيئة مناخ تنظيمية تلائم أكثر العمال وذلك من كل نواحي سواء المادية أو الفكرية وذلك من أجل تحقيق إستقرار مهني لدى العمال حيث تحقق المؤسسة بذلك رضا العامل عن عمله والحصول على أهداف المؤسسة المنشودة.

كما يعتبر الإستقرار المهني من أهم الموضوع التي لقيت دراسات كثيرة بما أنه موضوع يهم الأستاذ كثيرا وخصوصا من الجانب المعنوي للفرد بالنسبة للمنظمة ، وبالتالي فهو يتجسد بتحقيق مناخ تنظيمي جيد للعامل حتا لا يجعله يضطرب من العمل ، أو الإحساس بعدم الإنتماء الوظيفي.

وبالتالي فموضوع المناخ التنظيمي والإستقرار المهني يكشف لنا عن الظروف التي قد تعرقل الأستاذ في دراستنا هذه داخل عمله ،حيث نكون قد حددنا بعض الأبعاد الخاص بمتغيرات الدراسة نظرا لكثرتها حتى نحصر دراستنا فيها وهي: (الإشراف الإداري، الإتصال التنظيمي،المشاركة في إتخاذ القرار،).

4/ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- ✓ التحقق من صحة الفرضيات والوصول إلى نتائج وإقتراح توصيات دراسة.
- ✓ التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي.
- ✓ محاولة الوصول إلى العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي.

✓ التعرف على طبيعة البناء التنظيمي ،ونمط الإشراف الإداري والإتصال التنظيمي والمشاركة في إتخاذ القرارات وكذا الظروف الفيزيكية... وكل الاشكال المساهم في تعزيز المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى الأساتذة.

#### 5/ تحديد المفاهيم الإجرائية:

✓ **الإستقرار المهني:** وهو بقاء الأستاذ في الثانوية لمدة أطول وبرغبة منه في البقاء حتى ولو توفرت له البدائل في تغيير المنظمة ،وكذلك يمكن تعريفه على أنه شعور الأستاذ بالأمن والإنتماء الوظيفي في المؤسسة التي يعمل بها ويقيم الدرجات التي يتحصل عليها الأستاذ في أبعاد التالية:الإلتزام الوظيفي،الرضا التنظيمي ، الولاء الوظيفي.

✓ **المناخ التنظيمي:** هو الدرجة التي يتحصل عليها الأستاذ من خلال إدراكه لأبعاد المناخ التنظيمي والتي يمكن تقسيمها كالتالية: الإشراف الإداري ، الإتصال التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرارات، حيث أعتدنا في دراسته على أداة المناخ التنظيمي التي تحتوي على الأبعاد سابقة الذكر

# الفصل الثاني

## المناخ التنظيمي:

### تمهيد

- 1/ تعريف المناخ التنظيمي.
  - 2/ أبعاد المناخ التنظيمي.
  - 3/ عناصر المناخ التنظيمي.
  - 4/ العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.
  - 5/ المناخ التنظيمي وسلوكات المعلمين والإداريين.
  - 6/ الدراسات السابقة تناولت المناخ التنظيمي.
  - 7/ أهمية المناخ التنظيمي.
- خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

شهدت فكرة المناخ التنظيمي مؤخرًا دراسات كثيرة وبشكل كبير نظرًا لأهمية الموضوع وخاصة في الحقل السلوك التنظيمي حيث كان أول ظهور لها في مطلع القرن الستينات من قبل العالم "كورنل" الذي استخدمها في إحدى دراسته، وبالتالي فقد تطرقنا في دراستنا هذه إلى عرض مفهوم المناخ التنظيمي ومدى أهميته وكذلك أبعاده والعوامل المؤثرة فيه ، بالإضافة إلى عناصره وأخيرًا نلمح بعض العوامل التي تؤدي إلى تكيف الفرد مع بيئته في المناخ التنظيمي.

**(1) مفهوم المناخ التنظيمي:**

**ت1/** عرف "فورماند وجلمر" (forhand and gelmer) : المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على السلوك العاملين لديهم .(شامي صليحة، 2009،ص4)

**ت2/** عرف "الصيرفي": المناخ التنظيمي على أنه عبارة عن خصائص معينة لها سمة الإستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفسلفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة ، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرار بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته.(الصيرفي، 2005،ص332، عن مصالح حمدان البقي، 2010،ص10)

**ت3/** عرف "الكبيسي" المناخ التنظيمي على أنه الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها ، وتظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وإنتاجهم للمنظمة التي يعملون فيها.(الكبيسي ، 1998،ص63)

**ت4/** عرف "الطويل" (2006) المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في نظام تتميز فيه بيئة العمل سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم.(بكر علي أبو حجلة ومحمد عبود الحراشنة، مجلد2013،40،ص1490)

**ت5/** عرف "شنيدر وسنيدير" (snyder - schneider) المناخ التنظيمي على أنها ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم ، حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع السياسات والممارسات والظروف التي تكتنف بيئة العمل .(رسمي، 2004،ص88، عن محمد فتحي محمود، 2010،ص11)

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أغلب الباحثون يتفقون على أن المناخ يتحدد حسب إدراك وإنطباع أفراد التنظيم لحقائقه ويبرز هذا الإدراك ما التفاعل بين القوى البشرية الداخلية للتنظيم. ومنه فالمناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من الخصائص المرتبطة ببيئة العمل حيث يدركها العاملون ويشعرون بها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة وتظهر سماتها في شعور العامل بالإنتماء المنظمة وما تحتويه ، وتأثير دوافعهم وسلوكهم بها.

## (2) أبعاد المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي عدة أبعاد حيث أشار "الطويل" (2006) إلى أن المناخ التنظيمي يتأثر بمجموعة أبعاد تحدد مناخه العام وذلك على النحو التالي:

أ. **بناء المهمة في النظام:** يتضمن ذلك أسس قيام الإدارة في النظام بوضع تفاصيل محددة لمهام النظام وأدواره التي يشملها، وكذلك تحديد الخطط المعتمدة لإنجاز مهامه المختلفة. ( بكر علي أبو حجيبة وآخرون، 2013، ص409)

ب. **المكافأة في النظام:** يقصد به تحديد أسس العلاوات والمكافآت والرواتب وكافة الأمور المالية الأخرى وتحديد منطلقات ذلك سواء كانت الجدارة أم الأقدمية أم أية أسس أخرى يعتمدها النظام. ( بكر علي أبو حجيبة وآخرون، 2013، ص4010)

ت. **إتخاذ القرار في النظام:** يعني تحديد الأسس التي يعتمدها إدارة النظام في عملية صناعة القرارات فيه ومدى ممارسته لعمليات تفويضها وبكيفية ومدى إتاحة الفرص لإشراك المرؤوسين فيها. ( بكر علي أبو حجيبة وآخرون، 2013، ص4011)

ث. **الإنجاز في النظام:** أي تحديد المنطلقات التي يعتمدها العاملون في النظام للإنجاز ومدى تأكيدهم وحرصهم على تحقيق ذلك من خلال العمل. ( بكر علي أبو حجيبة وآخرون، 2013، ص4011)

ج. **التدريب والتطوير في النظام:** وذلك من خلال تحديد الأسس التي يعتمدها النظام للقيام في محاولات تحسين أداء العاملين فيه عبر سبل التدريب والتطوير. ( بكر علي أبو حجيبة وآخرون، 2013، ص4012)

ح. **الأمن الوظيفي في النظام:** يتضمن ذلك مدى ممارسة إدارة النظام وسعيها وإهتمامها لتأمين إحساس العاملين بنظام الأمن الوظيفي والشعور بالثقة المتبادلة بين العاملين فيه. ( بكر علي أبو حجيبة وآخرون، 2013، ص4013)

خ. **الإنفتاح في النظام:** يتضمن ذلك مدى إحساس العاملين بمقدرتهم على الاتصال ومناقشة الأمور بصراحة وعقلانية وإنفتاح، وكذلك إحساسهم بمدى حرية الحركة ويسقف الإبداع الممكن في النظام. ( بكر علي أبو حجيبة وآخرون، 2013، ص4014)

د. **المعنوية والمكافأة في النظام:** يتضمن هذا البعد شعور العاملين بالرضا عن عملهم ودرجة انتمائهم لمهامهم وأدوارهم الفرعية بشكل خاص وللنظام ككل بشكل عام. ( بكر علي أبو حجيبة وآخرون، 2013، ص4015)

ذ. **التقدير والدعم في النظام:** يتضمن هذا البعد شعور العاملين بإهتمام إدارة عملهم وبما يقومون به من أدوار، ومدى تشجيع النظام وتقديره ودعمه ومساندته لذلك. ( بكر علي أبو حجيبة وآخرون، 2013، ص4015)

ر. **مرونة النظام وقدرته على التكيف:** يتضمن ذلك وضوح درجة الأهداف والمرامي التي يسعى النظام لتحقيقها ومدى تبني العاملين في النظام لذلك، كما يتضمن قابلية إدارة النظام للتنبؤ وإستشعار الآفاق المستقبلية التي قد يجابهها، ومدى مقدرته الكافية في التعامل الإبداعي مع أمن المستقبل. ( بكر علي أبو حجيبة وآخرون، 2013، ص4016)

نستخلص في الأخير أن أبعاد المناخ التنظيمي كثيرة ومتعدد وواسعة المجال في ميدان العمل والتنظيم، حيث تم الإقتصار في دراستنا هذه على العناصر سابقة الذكر من بينها : الإنفتاح في النظام (الإتصال التنظيمي)، إتخاذ القرارات التنظيمية، والأمن الوظيفي في النظام ، ومرونة النظام وقدرته على التكيف(إشراف الإداري) ، وبالتالي فهي تدعم دراستنا الحالية كثيرة.

### (3) عناصر المناخ التنظيمي:

من خلال عرضنا لتعريف المناخ التنظيمي سيتم الآن التعرف على أهم العناصر المدرج فيه وهي كالتالي:

أ. **طبيعة البناء التنظيمي:** وهو نمط أحداث الأقسام والإدارات والذي يدل على المستويات الإدارية المختلفة ، ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات ، فالهياكل التنظيمية المرنة تتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع وأما الغير مرنة فهي لا تتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا تتعامل معها. (المغربي ، 1995 ، ص 305)

ب. **النمط القيادي المتبع:** ويقصد أن تتبني الإدارة فلسفة إنسانية من خلال إشراك الفرد في إتخاذ القرارات، وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته، وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم على دعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة

بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب والتذمر و الغياب وخلافه. (المغربي ، 1995 ، ص307)

ت. **تحمل المسئوليات والاستقلالية:** يقصد بها السماح للأفراد بالعمل باستقلالية، وتحملهم المسئولية وهذا يكسب الأفراد الكثير من المهارات الإدارية التي تؤهلهم لشغل مناصب ومسئوليات وواجبات جديدة أعلى مستقبلا. (عمران ، 1996 ، ص67)

ث. **التركيز على الإنجاز:** حيث يقصد به اهتمام الإدارة بالأداء ومدى تشجيعها على الإختراعات والإبتكارات وإعطاء حرية للعاملين للمشاركة في وضع الأهداف، إذ أن هذه الممارسات تعمل على كسر الروتين عند العاملين وزيادة دافعيتهم نحو التطوير وبالتالي فعالية وكفاءة الأداء.

ج. **متطلبات الأداء الوظيفي:** وما تقترن به من أبعاد قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء وابتعادها عن حالة الرتابة والملل والروتين الذي يساهم في تكريس الخمول والملل وعدم إثارة روح الإبداع والابتكار والتحدي لدى الأفراد. (حمود، 2002، ص 168)

ح. **نمط الإتصالات:** إن نمط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم ، ومن خلالها يتم نقل المعلومات والبيانات والأفكار لتحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد الاتصالات على طبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذ إنها تؤثر وتتأثر به عادة حيث أن الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية والغير رسمية من شأنها أن تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً لخلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم. (حمود ، 2002 ، ص 170)

خ. **الأمن الوظيفي:** وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء. (حمود ، 2002 ، ص 168)

د. **السياسات والممارسات الإدارية:** يتضمن وضوح القواعد والإجراءات ومدى مشاركة العاملين في ذلك ويتضمن سياسات الإدارة في التدريب والاختيار. (الذنيبات ، 1999 ، ص 37)

ذ. **الغموض:** عبارة عن مدى الجهل السائد في العلاقات الوظيفية والذي قد ينتج عن نقص في المعلومات المتاحة أو بسبب جهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية العمل أو عدم إلمام الأفراد

بالنتائج المترتبة على عدم إتباع بعض السلوكيات ، ويترتب على ذلك الغموض شعور بالإحباط واللامبالاة والإهمال وزيادة التوترات المصاحبة للوظيفة أو قلة الثقة بالنفس أو قلة الرضا الوظيفي. (جاد الرب ، 2005 ص 443)

ر . **طبيعة وظروف العمل:** إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم إذ أن العمل الروتيني الرتيب يؤدي إلى حدوث الملل والسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الإكتراث نحو إعتقاد على أسلوب التحديث، أو التطوير حيث أن العامل غالبا ما يشعر بعدم أهمية جدوى عمله، أما الأعمال التي تتسم بالتحسن والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف. (حمودة، 2002، ص171)

نستخلص من خلال ما جاء في هذا العنصر أن للمناخ التنظيمي عدة عناصر تدرج تحت بعضها البعض وكل عنصر مكمل للعنصر الآخر والتي عن طريقها يمكننا تعرف على أثر المناخ التنظيمي ، ومن بين العناصر التي ركزنا عليها في دراستنا هي : السياسات والممارسات الإدارية ، نمط الإتصال ، طبيعة وظروف العمل.

#### 4) العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

تشير الدراسات والبحوث إلى تأثير المناخ التنظيمي بعدد من العوامل وأهمها:

- الموارد المادية والإقتصادية المتاحة: فلا شك أن وفرتها وكفايتها تحقق الأمن الوظيفي للعاملين وتشعرهم بالثقة ، بخلاف الضيق والعسر الإقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح. (الكيسي، 1998، ص66)
- النمط القيادي والإشرافي: فالفلسفة الإنسانية للقادة وللمشرفين وطريقة تعاملهم مع المرؤوسين وما يتفرع منها من أساليب الإتصال والتحفيز تعد عاملا هاما في إشاعة الثقة والمشاركة والإنتماء للمنظمة ويحفز على البقاء والعطاء بخلاف النمط الإستبدادي ، أو الأوطوقراطي المنفرد الذي يوجي بالتسلط والقسر، ويحد من المشاركة ويشيع الخوف والملل في النفوس، أي أن إعطاء فرصة للعمال في إتخاذ القرار يزيد من روحهم المعنوية نحو العمل وبالتالي تحسين مستواهم الوظيفي. (الكيسي، 1998، ص66)
- وتؤثر العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارة في أي مستوى كان، وطبيعة هذه العلاقة ، ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها ، وإهتمامها بأوضاعهم ومشاكلهم ، وإصغائها لأفكارهم وإقتراحاتهم المتعلقة

بأجواء العمل تأثيراً بالغاً على مدى شعور العناصر بالانتماء ولولاء، وعلى مستوى إخلاصهم وأدائهم للعمل، وبالتالي على نتائج العمل برمته إما إيجاباً أو سلباً، ولذلك تولي كل القيادات المستنيرة جانبا كبيرا من الإهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال النظر بالنواحي الإنسانية ولإجتماعية للعاملين. (خضور، 2003، ص72)

- السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقية والأجور وغيرها من القضايا والموضوعات التي تنظم علاقة العاملين ونحدد مستقبلهم: فكلما كانت هذه السياسات موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعاً. أما إذا كانت متحيزة وعشوائية، أو أنها غير موجودة أساساً فإنها غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيؤدي إلى الأجواء السلبية وجعل المناخ التنظيمي مثبطاً عزائم ومضعفاً للمعنويات. (الكيسي، 1998، ص67)
- الأقسام المهنية للإداريين وللعاملين على إختلاف مستوياتهم ومنهم: فالمنظمة التي تشجع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على نضجه وبناءه ورفاهيته وتحافظ على كرامته وإحترامه تصبح عشا آمنة ودافئاً للبقاء والعطاء، أما القيم المادية والمنفعية والإستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة، والتحفيزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب. (الكيسي، 1998، ص68)

نستخلص من خلال هذا هذه العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي أنها هي أساس جذب وبقاء الأستاذ في عمله، وذلك لما توفره من عناصر التي تزيد من ولاء الأستاذ إلى عمله ورضاه عنه وبالتالي إلتزامه له وشعوره بالانتماء نحو المؤسسة، وفي حين وجد الإهمال في توفير هذه العناصر قد يؤدي الأمر بالأساتذة إلى دوران في العمل وذلك نتيجة عدم شعور بالأمن المهني في المؤسسة التعليمية التي يعمل بها.

## 5) المناخ التنظيمي وسلوكيات الإدارة والمعلمين :

ذكر "هالبن وكروفت" المشار إليه في (حمادات، 2008) إن المناخ التنظيمي له بعدان: الأول تعامل الإدارة مع المعلمين، والثاني تعامل المعلمين مع بعضهم بعض. وقد حدد "هالبن وكروفت" أربعة أوجه لسلوك المسؤول التربوي وهي كما يلي:

- المنعزل المتحفظ: وتعني إبتعاد المدير نفسياً وفعالياً عن المعلمين معه مع المحافظة على مستوى من العلاقة الرسمية مع المجتمع .
- المؤكد على الإنتاجية: يركز على الإنتاجية والإشراف المباشر على المعلمين بشيء من الحزم والكم والأداء .
- الدافع المحرك: يقدم نموذجاً حياً وقدرة للعمل الدؤوب الجاد الذي يقنتدي به المعلمون .

- المراعي للآخرين: لطيف في تعامله وإنساني مهتم في خدمة المعلمين ومساعدتهم. نستخلص في الأخير أن هذا العنصر قد ركز على علاقة الإتصال التنظيمي بين المدير والمعلمين (الأساتذة) حيث نجدها أنها علاقة تأثير وتأثر أي أن المدير هو القدوة التي تجعل المعلمين يسيرون وفق النظام الذي يصدره من خلال العملية التعليمية التي تعتبر الهدف الجامع بينهم. (بكر علي أبو حجيبة، 2013، ص1411)

## (6) الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي:

### ✓ الدراسة الأولى:

أجرى "كارلين" (Carlyon, 1996) دراسة هدفت للكشف عن تصورات المعلمين في مدارس ولاية كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة حول المناخ التنظيمي والتعلم في هذه المدرسة. تكونت عينة الدراسة من (2192) معلماً تم اختيارهم عشوائياً ليمثلوا عينة مختلفة لجميع المدارس المتوسطة والثانوية في ولاية كارولينا الشمالية. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن معلمي المدارس الثانوية لديهم تصورات منخفضة حول عملية التعلم والمناخ التنظيمي السائد في المدرسة مقارنة مع معلمي المرحلة المتوسطة. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن معلمي المرحلة المتوسطة سجلوا مستويات أعلى من الأمن التنظيمي في المدرسة مقارنة مع معلمي المرحلة الثانوية. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق في تصورات المعلمين حول المناخ التنظيمي السائد في المدارس المتوسطة والثانوية في ولاية كارولينا الشمالية تعزى للمبحث الدراسي الذي يدرسه المعلم داخل المدرسة. (بكر علي أبو حجيبة ومحمد عبود الحراشنة، 2013، ص1411)

### ✓ الدراسة الثانية:

أجرى "بني محمد" (2001) دراسة هدفت إلى التعرف على رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي في مدارس المحافظة، وتكونت عينة الدراسة (350) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي فوق المتوسط، وأيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة، والتقدم المهني، والمؤهل العلمي. (بكر علي أبو حجيبة ومحمد عبود الحراشنة، 2013، ص1412)

### ✓ الدراسة الثالثة:

أجرى "سميث بيج" (Smith, 2008) دراسة هدفت للكشف عن درجة الإنفتاحية لدى المعلمين ومديري المدارس نحو التغيير بشكل عام ونحو التغيير المقدم من الخارج بشكل عام. تكونت عينة الدراسة من (16) مدرسة و (16) مدير مدرسة و (162) معلماً تم اختيارها عشوائياً بين مجموعة من المدارس الحكومية في ولاية تكساس، أشارت نتائج هذه الدراسة المناخ التنظيمي المنفتح والصحي في المدرسة أكثر إنفتاحية نحو

التغير، أشارت نتائج هذه الدراسة أن المناخ التنظيمي للمدرسة يلعب دور هاماً في تقبل مدير المدرسة، المعلمين في المدرسة، والمجتمع بشكل لعملية التغيير. ( بكر علي أبو حجيبة ومحمد عبود الحراشنة، 2013، ص1413)

✓ **الدراسة الرابعة:**

"أجرى سميث" (Smith, 2008) دراسة هدفت للكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقة لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة من المدارس الثانوية الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من ثلاث مدارس تم إختيارها عشوائياً من مدينة شيكاغو الأمريكية، بينت نتائج هذه الدراسة لوجود علاقة ترابطية بين المناخ التنظيمي السائد في المدرسة وبين الثقة التنظيمية السائدة في المدرسة، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي الأهم للمعلمين كانت: الرواتب، العلاقات بين المعلمين، العلاقات مع مدير المدرسة، توفير فرص النمو المهني للمعلمين داخل المدرسة. ( بكر علي أبو حجيبة ومحمد عبود الحراشنة، 2013، ص1412)

لقد تباينت نتائج الدراسة لكل من دراسات المعروضة سابقاً حيث توصلت الدراسة الأولى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في إدراك المناخ التنظيمي بينما الدراسة (2-3-4-5) فقد إتفقوا في أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين من وجهة نظرهم للمناخ التنظيمي حيث توصلوا إلى أنه ذو نسبة متوسطة في تأثيره على المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور وذوي خبرة أكثر من 10 سنوات. وسنحاول ربط نتائج هذه الدراسات مع ما سنتوصل إليه في هذه الدراسة اثنا عرضنا لنتائج المتوصل إليها وبالتالي الإستدلال بها و المتمحورة على دراسة الأبعاد التالية : الإشراف الإداري ، الإتصال التنظيمي ، المشاركة في إتخاذ القرار .

## 7 أهمية المناخ التنظيمي:

- تمثل أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للؤسسة التنظيمية في النقاط التالية:
- تؤكد العديد من الدراسات والبحوث على أن أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائدة في أي منظمة بأبعاده المختلفة، ويهدف لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والإرتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية مما يعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية. (الكيسي، 1998، ص66)
- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للأسانذة في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للأسانذ في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والإتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الإستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين. (القطامنة، 200، ص 27)

- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك وإتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به و بإتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها. (السكران ، 2004 ، ص 18)
  - إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. (العوامل ، 1994 ، ص 241)
  - للمناخ التنظيمي دوراً هاماً في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشراً هاماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة ، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ويجعله يصب في مصلحة العمل. (القظامنة، 2000، ص 28)
  - إن الإهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها ، وتفاعلها مع معطيات التطور والتحديث والإبتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة. (السكران ، 2004 ، ص 1)
- إذن المناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة الأستاذ المهنية نحو المنظمة التي يعمل بها ، وكذا جميع العمليات التطويرية التي تفرضها المؤسسة التعليمية ، وذلك عن طريق توفير معظم الحاجات التي يستخدمها الأستاذ في عمله التي تحقق له الراحة النفسية في إنجاز العمل وبالتالي تفاعل وتجسيد التكامل بين أهداف المؤسسة التعليمية وأهداف الأستاذ بها.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما جاء في هذا الفصل نستخلص أن المناخ التنظيمي هو تلك الحصيلة من الخصائص التي تتعلق بالعوامل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة والتي يدركها العاملون ويشعرون بها بصورة مباشرة وغير مباشرة ، و من عناصره طبيعة البناء التنظيمي والنمط القيادي المتبع مع تحمل المسؤولية والإستقلالية الخاصة بالأفراد والتركيز على الإنجاز من خلال إهتمام الإدارة بالأداء ومتطلبات الأداء الوظيفي للعمل والتركيز على نمط

الإتصال ، لأنه يؤثر على طبيعة العمل ومناخ في بناء المهمة في النظام والمكافأة في النظام وإتخاذ القرار ، الإنجاز والتدريب والتطوير والأمن ، التي تحدد لنا أهمية المناخ التنظيمي في كونه يساعد في بلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين وتطوي تنظيم، و إهتمامه في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها والعوامل المؤثرة فيه ،والتي تحدد لنا الموارد المادية والإقتصادية المتاحة والنمط القيادة والإشراف والعلاقة بين المسؤولين والعمال والإدارة،والسياسات الإدارية المحددة لإختيار والترقية والأجور ، وبالتالي نجد أن المناخ التنظيمي له دورا في تحديد سلوكيات الإدارة والمعلمين داخل التنظيم،وهذا ماسعت إليه الدراسات السابقة إلى الكشف عنه حتى نستطيع التعرف على أهم العناصر التي تساهم في تأثر الأساتذة بالمناخ التنظيمي داخل البيئة التنظيمية.

ومن خلال ماتم عرضه من أدبيات المناخ التنظيمي يمكن التوصل لأهم العناصر والأبعاد التي تؤثر في المناخ التنظيمي الموجود في واقعا داخل المدارس التعليمية والذي يتعرض له الأساتذة خلال مزاولتهم لعملهم بها، كما أنها تحدد لنا أبعاد التي يجب تركيز عليها في بناءنا لأداة الدراسة التي تقيس علاقة المناخ التنظيمي بالإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي.

# الفصل الثالث

## الإستقرار المهني:

تمهيد.

1/ تعريف الإستقرار المهني.

2/ المفاهيم المتعلقة بالإستقرار المهني.

3/ نظريات الإستقرار المهني.

4/ عوامل الإستقرار المهني.

5/ مظاهر الإستقرار المهني وعدم الإستقرار المهني.

6/ الدراسات السابقة التي تناولت الإستقرار المهني.

7/ أهمية الإستقرار المهني.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

في هذا الفصل سنحاول التعرف على أهم النقاط التي تحدد لنا أهم العناصر التي يتكون منها الإستقرار المهني ومدى أهميته في دراسته في علم النفس العمل، وأهم المجالات التي تخدم درستنا الحالية وسنحاول عرضها كآلي:

**(1) تعريف الإستقرار:**

إهتم الكثير من الباحثين الإجتماعيين في الميدان الصناعي بموضوع الإستقرار المهني وغالبا ما يربطون بعوامل الرضا عن العمل وحافزه ومن هنا جاءت بعض التعريف التي حاولت تحديد مصطلح الإستقرار داخل المؤسسة ويمكن ذكر منها:

- تعريف "محمد علي محمد": الإستقرار هو ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى إجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والإستقرار. (محمد ماهر عنيش، ب س ، ص 35)

- و يعرفه "أحمد عبد الواسع" على أنه: إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف، مادامت الإجراءات التي إتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمن إستقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمن أمنه الصناعي وترقيته. (عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، 1973، ص 81)

- أي أنه يمكن خلق جو مناسب للعمل وتهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن والطمأنينة في عمله ومستقبله المهني وتدرجه، و الإستقرار أيضا هو ثبات العامل في المصنع الذي يعمل فيه حتى التقاعد ويشير الإستقرار هنا إلى بقاء العامل في المؤسسة التي يعمل فيها حتى خروجه منها عند التقاعد. (عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، 1973، ص 81)

- وجاء في تعريف "البول البو" أن الإستقرار المهني هو ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد. (البو، 1975، ص 90)

- ويعرفه "مايو إلتون" الإستقرار المهني على أنه إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمن الإستقرار عن طريق تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي وترقيته. (إلتون مايو، 1993، ص 13)

- ويعرف "كانو": الإستقرار المهني ذلك ( التوازن ) ويعني به توازن العوامل الداخلية والخارجية عند الإنسان ،فإذا أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الإستقرار فإن مزاوله العمل يمكن القيام بها إلى أقصى درجة. (إلتون مايو، 1993، ص 66)

- ويعرفه "هنري فايول": أنه التغير في المستخدمين أمر لا يمكن تجنبه فالسن والمرض، والتقاعد، والموت، كلها أمور تثير الإضطراب في التركيبة الإجتماعية. (فايول، 1990، ص62)
- ومنه نقول أن الإستقرار المهني هو الدرجة التي يبلغها الأستاذ بإحساسه بالطمأنينة والولاء والإلتزام في العمل والبقاء فيه حتى التقاعد.

## (2) المفاهيم المتعلقة بالإستقرار المهني:

- أ. **الرضا الوظيفي:** إن مفهوم الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل خضع لرؤى فكرية عديدة ولا يوجد حتى الآن إتفاق حول تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي.
- فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عن طريق الأجر ، ظروف العمل ، طبيعة الإشراف ، طبيعة العمل نفسه ، الاعتراف بواسطة الآخرين. (سيزلاقي ،ولاس ، 1991 ، 74ص)
- أما "فروم" فيرى أنه إتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه (سلطان ، 2003 ، 195) ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي على أساس أنه تطابق ما يسعى الشخص إلى تحقيقه من وظيفته ودرجة إشباع تلك الحاجات فهو إذن رد فعل تقويمي وإنفعالي يقيس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته. (سيزلاقي ، ولاس ، 1991 ، ص74).

ويعبر عن الرضا الوظيفي بالمعادلة التالية:

**الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.** (عبد الباقي ، 2003 ، 195)

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي تنحصر في:

- الماديات المادية من أجور وحوافز ومكافآت وعلاوات.
- فرص الترقية والتقدم.
- ضمان الأمان والإستقرار في العمل.
- الإحساس بالقيمة الإجتماعية والمركز المميز. (جبارة ، 2007 / 2008 ، ص25)

### ● علاقة الرضا الوظيفي بالاستقرار في العمل:

حيث يرى "محمد سلطان" في هذا الشأن أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله إزداد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل. (سلطان ، 2003 ، ص24) ،وقل إحتمال تركه للعمل بطريقة إختيارية.

ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى إختبار صحة هذا الفرض وقد أظهرت كلها نتائج بدرجات متفاوتة على أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما إرتفع مستوى الرضا عن العمل يميل عدم الإستقرار الوظيفي إلى الإنخفاض.

وأوضح "جرينبرغ و بارون" أن حالة عدم الرضا عن العمل تؤدي إلى التفكير في ترك العمل كلياً (حويجي ، 2008 ، ص24 )، إلا أن هذا محكوم بعدة عوامل أخرى فمثلاً نجد أن عدم رضا الفرد عن عمله يقوده إلى التفكير في محاولة البحث عن عمل بديل فإن نجح في الحصول عليه فإنه يفكر ملياً هل يستمر في عمله الحالي أو ينتقل إلى العمل البديل.

**ب- الروح المعنوية:** الروح المعنوية تشير إلى المستوى الخاص بفاعلية التنظيم وكيفية شعور أعضائه وتعلقهم وإرتباطهم به.

يرى "كيرت ليفين" أن أهداف الجماعة تشبع بدرجة عالية لتعكس النماذج الخاصة بالجماعة وهي في نفس الوقت تساعد على تحقيق الأهداف المباشرة. (بيومي ، لطي ، 2009، ص150)

- ويحدد "محمد عويضة" مظاهر الروح المعنوية في النقاط التالية:

- 1- ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا نتيجة سلطة خارجية.
- 2- وجود أقل قدر من الصراع مع قدرة الجماعة العالية على التكيف مع الظروف المتغيرة وميل أعضائها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد للجماعة وحدتها وتماسكها.
- 3- شيوع الشعور بالإنتماء بين أعضاء الجماعة وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع الجماعة وإستغراقه فيها لأنها ترضي دوافعه وحاجاته ولأنها تزيد من شعوره بالأمن وثقته بنفسه وذلك لوجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها وتحقيقها. (عويضة ، 1996، ص155)

• **علاقة الروح المعنوية بالاستقرار في العمل:** إن الروح المعنوية في الحقيقة هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل ،لذلك فإنه لا يمكن خلقها عن طريق الأوامر أوالتعليمات أو العقوبات رغما عن إرادة العمال وهي لا تتأتي بالحوافز المادية أو عن طريق السلطة الرسمية بل عن طريق إحتواء محيط العمل وتحسين الظروف الملائمة التي تمكن العاملين من أداء العمل وبخلق الثقة والإحترام والتعاون الفعال بين القائد والمرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم، ومن ثم يتم إشباع حاجاتهم ،"فماسلو" قد أوضح أهمية الحاجات لدى الفرد وموقعها في سلم الأولويات لديه ،ولاحظ علاقة تداخل حاجة الإستقرار والأمان بالحاجات الأساسية لدى الفرد وتأتي الحاجة إلى الإستقرار في العمل بعد حاجة إقامة علاقات إنسانية في مكان العمل. (الحريسي ، 2010، ص28)

فيصبح بذلك سعي العامل إلى عمله لا حبا في العمل بل للروح المعنوية السائدة في بيئة العمل.

### ج- الإلتزام الوظيفي والشعور بالانتماء للمنظمة:

يرتبط مفهوم الإلتزام بمفهوم الولاء حيث عبر "كانتر" عن الإلتزام " بأنه الإستعداد والرغبة في زيادة العمل والولاء "، والإلتزام الوظيفي يعكس مدى توحد الأفراد مع مؤسساتهم وتعلقهم بها.

ويرى "موداي وآل": أن الإلتزام يقوم على ثلاث عناصر هي:

أ- الإعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها  
ب- الإستعداد والمييل لبذل جهد وافر للتنظيم.

ج- الرغبة الجامحة للبقاء عضو في التنظيم. ( الطجم ، 1996 ، 106 )

### • علاقة الإلتزام الوظيفي والشعور بالانتماء للمنظمة بالإستقرار في العمل:

إن هناك من الأسباب ما يجعل موضوع الإلتزام والولاء للمنظمة من طرف الأفراد العاملين بها ذا أهمية كبيرة للمنظمة ولأفراد على حد سواء.

والإلتزام ينقسم إلى ثلاث أنواع:

1- الإلتزام الإستمراري: هو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والإستمرار في المنظمة التي يعمل بها.

2- الإلتزام المعياري: وهو شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء بسبب ضغوط الآخرين مثل: الزملاء والرؤساء.

3- الإلتزام العاطفي: وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة ويريد الفرد المشاركة في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيمة. ( حاروش ، 2010، ص240/241)

### د- دوران العمل:

ورد مفهوم دوران العمل في بعض البحوث العلمية تحت مصطلح التسرب الوظيفي وفي أخرى تحت مصطلح ترك العمل أو الخدمة.

و يقصد به " خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة معينة بسبب إنتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة أو النقل". ( مصطفى ، 2000، ص232)

• علاقة دوران العمل بالإستقرار في العمل : إن الآثار السلبية المترتبة عن دوران العمل من الممكن تفاديها من طرف الإدارة وذلك للحفاظ على العاملين بتهيئة بيئة عمل مواتية ، وقد ركزت بعض الدراسات التي أجريت على دوران العمل على أهمية إعادة النظر في تخطيط الموارد البشرية والأنظمة والقوانين المعمول بها ، وأن تعزز سبل التحفيز المادي والمعنوي بما يعوض ظروف العمل غير العادية التي قد يواجهها العمال والتي قد تميزهم عن العاملين بمواقع عمل أخرى.

وأهم التوجيهات الجديدة التي تسلكها إدارة الموارد البشرية هي إجراء مقابلة نهاية الخدمة للتعرف على الأسباب الحقيقية التي دفعت العامل إلى ترك العمل ، ويتعين أن تتم هذه المقابلة في ظروف معنوية طيبة دون

أي ضغوط للحصول على إجابات صريحة تساهم في التقليل من هذه الظاهرة لا القضاء عليها. (القرشي ، 2010،ص52)

#### هـ - العدالة التنظيمية :

عرف "سال ومور " :العدالة التنظيمية بأنها " القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمات."

والعدالة التنظيمية حسب العديد من الباحثين تتضمن ثلاث أبعاد:

1- عدالة التوزيع وهي المخرجات التي يحصل عليها العامل وتتضمن : الأجر ، التقدير،المكانة الاجتماعية ، الميزات المعطاة للأقدمية ، والمدخلات تتضمن : المستوى التعليمي للعامل ، سنة ، الجهد الذي يبذله في العمل وساعات العمل ..الخ.

2- أما البعد الثاني هو عدالة الإجراءات وتعني العدالة التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية والسياسات المسـتخدمة فـي إتجـاه القـرارـات مـع شـرحـها للعـاملين  
3- والبعد الثالث يضم عدالة التعاملات وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية عندما يطبق عليهم نظام المدخلات والمخرجات.

• **علاقة العدالة التنظيمية بالإستقرار في العمل:** إن الحكم على نجاح المنظمة يتجلى من خلال قدرة الإدارة فيها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية، و مدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة وما يجسد إلتزامهم التنظيمي وولائهم إتجاه منظماتهم التي ينتمون إليها.  
ولا يتحقق هذا إلا بتحقيق العدالة في الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع العمال على المستويين النفسي والوظيفي ،وما يحققه من نزاهة وموضوعية المخرجات والمدخلات داخل المنظمة وتوفير العدالة بجميع أنواعها وأبعادها فأى خلل في عدم تحقق أي بعد من أبعاد العدالة يمكن أن يمثل خطورة على المنظمة ويفقدها توازنها. (أبوجاسر ، 2000، ص71)

نستخلص في الأخير أن هذا العنصر يحدد لنا أبعاد الإستقرار المهني والتي تساعدنا على فهمه والتعرف على أهم جوانبه التي تؤثر في إستقرار الأستاذ في عمله داخل المؤسسة التعليمية ، ومن أهم الأبعاد التي تم تركيز عليها في دراستنا الحالية هي : الولاء التنظيمي ، الرضا الوظيفي، الإلتزام الوظيفي ، وبالتالي فهي تساعدنا فيما بعد على تبرير نتائج بحثنا الحالي.

### (3) نظريات الإستقرار المهني:

هناك عدة نظريات تناولت موضوع الإستقرار المهني من بينها:

## - نظرية الحاجات المعدلة ( لكلايتون ألدرفر 1940):

قدم "ألدرفر" هذه النظرية على أساس دراسته و تحليله للنظريات السابقة و من خلالها قام بوضع نظريته الجديدة التي عرفت بنظرية الوجود أو الترابط أو التواصل و النمو ، حيث قدم "ألدرفر" تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاث أنواع من الحاجات:

- 1- حاجات البقاء : و هي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند "ماسلو".
- 2- حاجات الإرتباط : و تعبر عن درجة إرتباط الفرد بالبيئة المحيطة و تمثل حاجات الإنتماء و الحاجات الإجتماعية و جزء من الحاجة إلى التقدير.
- 3- حاجات النمو : و تعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته و مؤهلاته و تمثل جزء من الحاجة إلى التقدير و الإحترام و حاجة تحقيق الذات عند ماسلو. (J,PETROF, 1993 , p 74)

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية "ماسلو" حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين وإستقرارهم في العمل يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم ، و في أن الفرد يتحرك على السلم من أسفل إلى أعلى و أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد والحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية إلا أن نظرية "ألدرفر" تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد و انتقاله من فئة لأخرى ، إذ يرى ألدرفر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل سلم الحاجات أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولة لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الإرتباط قوة دافعية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا و قد نوه "ألدرفر" بأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات و أولوية إشباعها من بيئة لأخرى.

## - نظرية الانجاز ( ماكلياند 1961):

يرى "ماكلياند": أن الإنسان مدفوع برغبته الكبيرة في التفوق و تحقيق نتائج باهرة في عمله بحيث يثبت أنه جدير بالإحترام و التقدير ، فالنتائج التي توصل إليها تمكن من القول أن دافع الإنجاز يمثل الرغبة في تحقيق نتائج جيدة في المهام التي يقوم بها الأفراد.

فمن خلال هذه النظرية نجد للأفراد ثلاث فئات أساسية من الحاجات:

- 1- الحاجة إلى القوة : أن الأفراد الذين تكون لديهم هذه الحاجات قوية يسعون وراء الحصول على المركز و السلطة و بالتالي هم يقبلون في المنظمة على الأعمال التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم. ( J,PETROF, 1993 , p 74)

- 2- الحاجة إلى الإنتماء : الأفراد الذين يتسمون بحاجات إنتماء قوية يسعون إلى إقامة علاقات إجتماعية في المنظمة مما يعمل على إقامة جماعات رسمية في المنظمة الأمر الذي يدفعهم إلى الإقبال على المهام الموكلة إليهم ما يزيد من إنجازهم و فعاليتهم.

3- **الحاجة إلى الإنجاز** : الدافع إلى الإنجاز هو رغبة في تقديم نتائج جيدة و متميزة عن ما يقدمه الآخرون.

فأبحاث "ماكليلاند" أكدت أن الأفراد الذين يتميزون بالطموح و الرغبة القوية و هدفهم الوصول إلى مناصب المسؤولية يندفعون في عملهم بقوة وينجزونه بكفاءة عالية حتى يثبتوا أنهم ناجحين و متميزين و يتمتعون دوماً بقدر من الحماس لأنهم لا يريدون أن يخيبوا آمال رؤسائهم الذين يتوقعون منهم باستمرار كفاءة عالية تفوق كفاءة الأفراد ذوي الانجاز الضعيف. (J,PETROF, 1993 , p 74)

ومنه نستخلص من خلال نظريتين أن كل منهما تفسر لأنواع الحاجات في قياس دافعية الأفراد نحو العمل والتي تؤدي إلى معرفة نسبة إستقرارهم في مهنتهم ، حيث نرى أن نظرية العدالة قد ركزت على 3 حاجات رئيسية وهي مكملات لحاجات التي ركز عليها "ماسلو" في نظريته وهي : (الحاجة إلى النمو ، الحاجة إلى الإرتباط ، الحاجة إلى البقاء)، إلى أننا نرى في نظرية "مكليلاند" أنه قد ركز على 3 حاجات كذلك وهم ( الحاجة إلى القوة ، الحاجة إلى الأنتماء ، الحاجة إلى الإنجاز) ، إلى أنا "مكليلاند" ركز كثيرا على الحاجة إلى الإنجاز وذلك لأن الأفراد لكي يحققوا ذاتهم و يستمر في نجاحاتهم بالتالي يتحقق لديهم مايسمى بالرضا عن العمل الذي يصنع الإستقرار في المهنة .

#### 4 عوامل الإستقرار المهني:

أ. **الترقية**: وهي نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤوليات والواجبات ويصطحبها في العادة زيادة في المرتب والدرجة وهي تعبر عن نمو وتقدم الفرد في عمله. ( إدريس ، 2006 ص 23 )

وتؤثر في الغالب على رضائه الوظيفي وتتطوي الترقية على تغير في التكليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر. (الشنواني، 1999، ص 62)

ب. **النقل**: يستخدم النقل كوسيلة لإعادة توزيع العمالة وتحقيق توازن هيكل العمالة ويكون عادة في نفس المستوى التنظيمي ، وقد يتم بمبادرة من الإدارة أو بطلب من الموظف ويترتب عليه تغيير الفرد المجموعة التي كان يعمل معها أو الوحدة التي كان تابعاً لها. (الشنواني، 1999، ص 62)

والغرض من النقل هو وضع الفرد في المكان الذي تكون هناك حاجة أكبر إليه فيه وقد يساعده هذا في أن يكون مع مجموعة من الأفراد يستطيع أن يندمج معهم فيعملون معا بتعاون أكبر خاصة إذا كان النقل برغبة منه. (الشنواني ، 1999 ، ص 70)

**الإشراف:** يعتبر الإشراف الكفاء من العوامل الأساسية في التحفيز على العمل حيث يرى البعض أنه عملية تعليمية أو تدريبية تهدف إلى تنمية وتحسين الموارد البشرية. (عصر، 2007، ص15) بتتبع أعمال الفرد في وظيفته لمعرفة مدى صلاحيته لها ودرجة رضائه عنها وهل إستطاع أن يكون علاقات طيبة بزملائه ورئيسه في العمل؟

**الإتصال:** يحضى الإتصال بدور كبير في التنظيمات لما له من فعالية في عملية التواصل داخل وخارج المنظمة من خلق الإنسجام والتنسيق الداخلي فيها والتكيف مع محيطها الخارجي والإتصال في المنظمة ليس فقط بين مراكز أصحاب السلطات مع بعضها بل أيضا بين هذه الأخيرة مع المراكز الأدنى والتنفيذية في المنظمة أو المرؤسين. (عدون ، 2004 ، ص 62 )

نستخلص في الأخير أن من بين العوامل التي تؤدي بالأستاذ إلى إستقراره في مهنته: توفر فرص الترقية التي تتضمن زيادة في رتبة الأستاذ التعليمية و الأجر الذي يتقاضاه، كما يعتبر النقل من بين العوامل التي تساعد الأستاذ على الإستمرار في مزاولة عمله من خلال نقله إلى مكان قريب من مسكنه أو مناسب مع أهدافه، أما بالنسبة للإتصال الذي يعتبر أساس العملية التعليمية ومزاولة مختلف الأعمال التي يكلف بها الأستاذ فوجب عليه إذا أن يتحلى بالمرونة وروقي في ممارسته لعملية الإتصال حتى يحضا بالإحترام والتقدير من قبل عناصر المناخ التنظيمي، وبالتالي فمختلف هذه النقاط تفيد بحثنا الحالي في معرفة مدى إستقرار الأستاذ في عمله وإذا ماتتوفر هذه الأمور لديه أم لا.

### 5) مظاهر الإستقرار المهني :

إن مظاهر الإستقرار المهني عديدة ومتنوعة نذكر منها :

أ- **مواظبة العامل:** بالإنخفاض نسبة الغياب عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل كلها مؤشرات وشواهد تدل على الإستقرار داخل المصنع ، وإذا واطب العامل على الحضور إلى العمل في المواعيد المحددة فإن هذا يعني أن العامل لا يشعر بأي تدمر نحو عمله ومعناه أيضا أن العامل يرى مستقبله من خلال مهنته التي يزاولها أي أنه مستقر في عمله. (شهيب، 1976، ص146)

ب- **قلة الشكاوي من طرف العمال:**

إن إنخفاض الشكاوي في المؤسسة مادليل على أن هناك إستقرار ورضا عن العمل وعدم وجود المظالم في المؤسسة تشعر العامل بالعدالة، وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد من حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية. (فهمي، 1976، ص89)

## ت- الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي :

يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة النفسية للفرد فهو يشعر بالأهمية والانتماء لبيئته والإطمئنان والإستقرار بكافة أنواعه وتظهر أهمية الحاجة إلى الأمان عند "ماسلو" بعد إشباع الحاجات الفزيولوجية فشعور العامل بالإطمئنان على إستمراريته في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعلى عائلته وتأمين العيش الكريم لهم يعتبر هاجسا يلاحقه طوال مدة حياته، فالعامل يبقى محاطا بشعور الخوف وعليه أن يلبي حاجة الأمان لكي يتولد لديه شعور بالراحة النفسية فهو محاط بضروب مختلفة من التأمينات الإجتماعية مثل : التأمين ضد العجز وحوادث العمل وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة وعند تحقيقه هذا المتطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه ، لأن الإحساس بالأمان شرط من شروط الصحة إذا والنفسية كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي. (الصريرة ، 2006، ص6)

إذن فمواظبة الأستاذ في عمله وقلة صدور الشكاوي منه بسبب العمال وشعوره بالراحة النفسية والأمن الوظيفي كل هذه المظاهر تساعد الأستاذ في نمو إستقراره ورفع من روحه المعنوية نحو العمل وزيادة ولاءه للمؤسسة التعليمية التي ينتسب لها ، ولذلك فقد ركزنا على هذه النقاط لما لها أهمية في حياة الأستاذ التعليمية وحاولنا دراستها في بحثنا الحالي لمعرفة مدى تأثيرها على إستقرار الأستاذ في عمله.

## 6 الدراسات التي تناولت الإستقرار المهني:

## ✓ الدراسة الأولى:

دراسة "محمد علي محمد" وعالجت موضوع التكامل والاستقرار في العمل بين العمال في التنظيم الصنعاي (محمد، 1985، ص222-242) ، وهي دراسة أجريت بشركة النصر للأصواف والمنسوجات بمصر وهي عبارة عن دراسة مقارنة بين فترتين تنظيميتين مختلفتين مر بهما المصنع. (بن منصور رفيقة ، 2013، ص21)

الفترة الأولى وتبدأ منذ نشأة المصنع إلى غاية سنة (1960) كان يدار فيها المصنع برأس مال خاص وبواسطة عدد محدود من الموظفين الإداريين والعلاقة عمال-أصحاب الأعمال كان يحكمها لوائح وقواعد داخلية وقوانين تصدرها الدولة لتنظيم هذه العلاقة. (بن منصور رفيقة ، 2013، ص22)

- الفترة الثانية تبدأ من سنة (1961) إلى غاية الثمانينات وهي فترة صدرت فيها قوانين التأمين وإزداد فيها حجم التنظيم و أخذ يتحول نحو البيروقراطية فتعددت فيها المستويات الرئاسية للسلطة وتأكدت القواعد الموضوعية لإدارة التنظيمات.

وكانت نتائج الدراسة بالنسبة للإجراء الأول كما يلي: 71.3% من العمال صرحوا أن عضويتهم في التنظيم لا تتيح لهم فرصة التنقل المهني الصاعد مقابل 28.7% من العمال قرروا أن أمامهم فرصة تحقيق وتقدم وظيفي في التنظيم.

والملاحظة من هذه النتيجة أن تدعيم البيروقراطية أضع كل فرصة لتحقيق التنقل المهني الصاعد والعمال الذين حصلوا على ترقية كانت بصورة غير موضوعية في المرحلة السابقة لأن الإدارة كانت ترى فيهم أشخاصا قادرين على إدارة العمل بصورة تحقق لهم أقصى ربح ممكن. (بن منصور رفيقة ، 2013،ص22) وفي بحث العلاقة بين هذا الموقف وعلاقته بالخبرة المهنية كشفت البيانات على أنه:

لا توجد علاقة جوهرية بين هذين المتغيرين حيث بلغت نسبة 33.3 % في مقابل 20.3% من الذين التحقوا بالعمل لأول مرة في هذا التنظيم، وهذا يعود إلى تشابه أوضاع العمال بين المصانع المختلفة في ظل التحول نحو البيروقراطية فممكن أن يرجع السبب حسب رأي بعض العمال في ظاهرة الانتقال من مصنع إلى آخر إلى العلاقة بين الرئيس المباشر. (بن منصور رفيقة ، 2013،ص23) نتائج الدراسة بالنسبة للإجراء الثاني : ويتعلق هذا الإجراء بالرغبة في الإستمرار أو تغيير العمل الحالي إذا أتاحت فرصة الانتقال إلى مصنع آخر. فجاءت النتيجة 57.1 % في مقابل 42.09% ممن يرغبون في التغيير ، فالفارق غير كبير مما يؤكد ضعف الروابط والتكامل بين العمال والتنظيم فالنتيجة تشابه العوامل في كل المصانع وإعتمادها على نفس القواعد واللوائح التنظيمية فتغيير العضوية لا يصاحبه تغيير في المكانة ولا الأجر بالإضافة إلى صعوبة التكيف والإندماج إلى جماعات عمل جديدة غير معروفة. (بن منصور رفيقة ، 2013،ص24)

#### ✓ الدراسة الثانية:

أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية ( 1995 - 1996 ) من طرف الباحث "بن نوار صالح" في إطار الإعداد لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الصناعي من جامعة منتوري قسنطينة هذه الدراسة بعنوان: أسباب الإستقرار في العمل الصناعي بالجزائر. (بن نوار ، 1955،ص27)

وهي دراسة ميدانية بالديوان الوطني للحليب و مشتقاته بالشرق قسنطينة،الدراسة كان غرضها وصف مدى إستقرار العامل أو عدم إستقراره في المصنع فطبيعة الموضوع فرضت إستخدام المنهج الوصفي لوصف المؤشرات الموجودة والمتعلقة بالأجور وملحقاتها وهذا حسب ما صرح به الباحث ونظرا لإنعدام التجانس في مجتمع البحث حيث تضم المؤسسة المدروسة فئات مختلفة من حيث المستوى التعليمي والمهني من الإداريين والتقنيين والعمال البسطاء فقد رأى الباحث في العينة العشوائية الوسيلة المثلى لجمع البيانات فكان عدد 69 عامل من أصل 575 عامل هو عدد العمال التي طبقت عليهم إستمارة البحث ، حيث أخذ الباحث 20 فردا من الإداريين من مجموع 152 عامل و 49 فرد من العمال التقنيين من أصل 423 عامل تضمهم أقسام الإنتاج المختلفة فكانت النسبة إذا 12% من مجموع العمال.

أما الأدوات المستعملة في جمع البيانات فكانت الملاحظة ، المقابلة السجلات والوثائق والإستمارة.

وجاءت نتائج الدراسة كما يأتي:

النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 31.13% من أفراد العينة يقع سنهم ما بين 20 و 25 سنة فهم يتمتعون بطموحات وتطلعات كبيرة فعدم توفر الشروط التي تدفعهم للعمل فسوف يكون هذا مؤشر لترك العمل خاصة أن 46.26% هم متزوجون فهم يطمحون إلى تحسين أوضاعهم داخل المؤسسة فهم يرون في الأجر المرتفع غاية لهم ، فنسبة 78.26% يشكون ضعف الأجور مقارنة مع مستوى المعيشة ويؤكدون على أن الأجر والمكافئات التشجيعية من أهم العوامل التي تساعد على استقرار العامل في عمله واطمئنانه على مستقبله المهني في المؤسسة ، وبعده تأتي الترقية فهي تولد لديهم إحساس بآمال مستقبلية وأنهم سوف ينالون نصيبهم بعد طول الخدمة في هذه المؤسسة لكن نسبة 66.67% من العمال لم يسبق لهم و أن تحصلوا على ترقية رغم كفاءاتهم وأقدميتهم داخل المؤسسة هذا ما يجعلهم يتذمرون ويتعدون على هذا العمل الذي لا يحقق لهم شروط البقاء ، أما فيما يخص الظروف الفيزيائية للعمل فيرى العمال أنها لا تؤثر على معنوياتهم وما لاحظته الباحثة أن المؤسسة لا تعاني من سوء هذه الظروف أما بالنسبة لتوزيع المهام داخل المؤسسة فأغلب المبحوثين غير راضين .

✓ **الدراسة الثالثة:**

وهي دراسة "زياد محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة" بعنوان: محددات

الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن. (الصمادي، الرواشدة، 2009، ص34)

نشرت هذه الدراسة في المجلة الأردنية لإدارة الأعمال في المجلد الخامس ، العدد الثالث سنة 2009 هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي لعينة بلغت 280 عامل من أصل 4790 عامل من عمال مؤسسة الموانئ تم إختيار هذه العينة بطريقة عشوائية قصدية طبقية.

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني وتأتي أهمية الدراسة لمؤسسة الموانئ لما لها من دور كبير في تطوير الاقتصاد الأردني ، وقد تبين أن هناك علاقة إرتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية قوية بين بيئة العمل والرئيس المباشر وإستخدام الموظف لمهاراته ومستوى الرضا والإستقرار الوظيفي أما بالنسبة للعلاقة بين الإدارة العليا والحوافز المقدمة ومستوى الرضا والإستقرار الوظيفي فقد كانت سلبية لذا أوصت الدراسة بضرورة توفير الحوافز للموظفين وتحسين بيئة العمل وعلاقة العمال مع الإدارة العليا. (بن منصور ربيعة ، 2013 ، ص36)

✓ **الدراسة الرابعة:**

وهي دراسة "علي الضلاعين و نجم الغزاوي" بعنوان : العوامل المؤثرة على الإستقرار الوظيفي لدى

العاملين في الشركات الصناعية في الأردن. (الضلاعين، الغزاوي، 2009، ص35)

وهي دراسة ميدانية بقسم إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط للدارسات العليا نشرت هذه الدراسة سنة (2010) في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة عدد (24)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية عدم الإستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية وقد صيغت عدة فرضيات ذات علاقة بعوامل عدم الإستقرار الوظيفي وتم تصميم إستمارة وزعت في الشركات على عينة من العاملين في الشركة الصناعية وتوصلت إلى نتائج أهمها : أنه هناك علاقة واضحة على عدم الإستقرار الوظيفي لدى العاملين وتدني الأجور وعدم تناسب ساعات العمل وعدم توفر التأمين الصحي على الإطلاق وعدم إيجابية علاقات الإدارة مع الموظفين من حيث التعامل وصعوبات متعلقة بطبيعة العمل يواجهها العاملين. (بن منصور رقيقة، 2013، ص37)

وقد إستندت هذه الدراسة إلى أسلوب الدراسة الميدانية وأسلوب التحليل الإحصائي لإختيار الفرضيات ومعرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والانتماء الوظيفي وهذا تم بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع البحث الذي إختيرت منه عينة (402) عامل في الشركات الصناعية بمدينة الكرك الصناعية من أصل 3000 عامل، كان هذا الإختيار بطريقة عشوائية وتمت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين (2009/08/01 و 2009/09/31)، وتم الاعتماد في جمع البيانات على مصدرين ، المصدر الأول هو الكتب والمقالات التي ناقشت هذا الموضوع والمصدر الثاني هو الإستمارة التي وزعت على العمال في هذه الشركات. (بن منصور رقيقة ، 2013 ، ص42)

لقد تبين من خلال الدراسات المعروضة سابقا أن هناك تباين في نتائج كل دراسة ، حيث إتفقت في عدم وجود إستقرار المهني لدى العمال إلى أنها تباينت في عوامل التي أدت بهم إلى ذلك من بينها : عدم توفر فرص النقل المهني ، ضعف الأجر المتحصل عليه وعدم ملائمته مع العمل الذي يقوم به ، عدم وجود الحوافز التي تزيد من دافعية العامل نحو العمل وبالتالي إستقراره فيه ، عدم وجود تأمينات صحية داخل المؤسسة وكذا عدم تناسب ساعات العمل بالنسبة للعمال ، نقص جهاز الإتصال التنظيمي وعلاقات العمل داخل المؤسسة ، إذا فهذه كل العوامل تجعل العامل غير مستقر في عمله وبالتالي تسريه منه وإختيار مؤسسة أفضل .

فكل هذه النتائج ستساعدنا في دراستنا الحالية من أجل الإستدلال بها في نتائج الدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي بالإستقرار المهني لدى الأساتذة التعليم الثانوي.

### 7) أهمية الإستقرار المهني:

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الإجتماعي في جانبه المعنوي والمادي فمن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم ، وثبات العامل في عمله وإستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطباع

جماعة العمل عكس العامل كثير التنقل فهو دائماً يبحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها فكل هذه العوامل غير المعروفة للعامل تصبح بالنسبة له مصدر قلق وخوف من المجهول وتثبيط للمعنويات. (بن منصور رقيقة، 2013، ص83)

أما مزايا إستقرار العامل في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدرجي عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته ، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد، كما أن استقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابط أعضائها وبالتالي يدوم إنتمائهما للمنظمة ويرتفع مستوى إلتزامها التنظيمي والعكس صحيح. فكلما انعدم الاستقرار الوظيفي في المنظمة تعرضت جماعة العمل إلى التسرب الوظيفي بين أعضائها ما يحتمل تفككها فالوفاة الجديد قد يحمل معه ثقافة تنظيمية مغايرة تعجل في تفككها لأن فقدان زملاء العمل يؤدي إلى إرباك العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل وتذبذب محتمل في الأداء وبالتالي يكون التفكير في مغادرة المنظمة وترك العمل محتمل في هذه الحالة. (بن منصور رقيقة، 2013، ص83)

إذن فإستقرار الأفراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمعته ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الإستمرار والبقاء ولتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة أن توفر لهم عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلاً مهنيًا لهم. (بن منصور رقيقة، 2013، ص84)

ومنه فالإستقرار المهني يعتبر أساس الإستمرار الأستاذ في المؤسسة التعليمية حيث يؤدي به إلى تكوين أسرة عمل متماسكة تجمعهم ثقافة تنظيمية واحدة وأهداف واحدة والشعور بالأمن والإلتزام التنظيمي، والرضا عن العمل ، حيث يجعله لا يفكر في تركه أو ترك المؤسسة التعليمية بصفة عامة ، وذلك لتوفر جميع الحاجات بها وتوافق أهدافه مع أهداف المؤسسة التعليمية وبالتالي هذا ما نريد أن توصل له في دراستنا الحالية.

### خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال ما جاء في هذا الفصل أن الإستقرار المهني هو إشعار العامل بالأمن والأستقرار وثبات داخل عمله وذلك بتهيئة ظروف الملائمة في العمل حتى لا يشعر العامل بعدم الإستقرار والإنتماء ، حيث تم التركيز على أهم المفاهيم التي لها علاقة بالإستقرار المهني والتي تعتبر عوامل أساسية التي يواجهها الأستاذ في عمله وتؤدي إلى إثارة شعوره بالإستقرار المهني وذلك عن طريق النقل المهني إلى المكان الذي يشعره بالراحة النفسية كبير أثناء مزاولت عمله بعيدا عن المشاكل والأخطار التنظيمية، وكذلك الحصول على ترقيات

التي تزيد من دافعيته نحو إنجاز العمل بكل كفاءة ، وبالتالي تحسين عملية الإتصال الوظيفي وزيادة ثقته بنفسه وإبراز ذاته وتحقيقها بالإنجازات والمشاريع وتلبية حاجاته وتوافق أهدافه مع أهداف المؤسسة ومشاركته في إتخاذ القرارات التي يحفزها على زيادة الإلتزام والولاء نحو المؤسسة التعليمية ، وبالتالي يكون بذلك قد حقق رضاه عن العمل الذي يؤدي به إلى إلتزام الوظيفي وإحترام مواعيد عمله ومنه تماسكه مع جماعات العمل وتنسيق الأعمال مع زملائه الأساتذة وما يقرره المدير له ، وبهذا يكون قد تفادى جميع المشاكل وشكاوي التي يتلقاها من أطراف المؤسسة التعليمية، وبالتالي ينتج عن هذا كله راحة النفسية وأمن وظيفي مرتفع وصولاً إلى الإستقرار مهني الذي يعد هدف دراستنا الحالية التي نريد الكشف عن هذه العوامل تتحكم في طبيعة الإدراك لدى الأساتذة للمناخ التنظيمي أو لبيئة العمل وهذا مانجده في دراسات السابقة التي أجمعت على أن الإستقرار المهني يتأثر بشكل كبير ببيئة العمل التنظيمية وهذا ما سعت إليه دراسة :

دراسة "gratto, 2001" التي سعت إلى إيجاد: العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للقائمين على إدارة مؤسسات دعم وصيانة المشاريع" ، هدفت الدراسة إلى إستكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمدراء القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات ، والآلات نفي والولايات المتحدة الأمريكية ، كما هدفت الدراسة أيضا إلى تحديد إذا ما كان هناك إختلافات ذات دلالة جوهرية على الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس ،العرق، وتصنيف المؤسسة من حيث حجمها ونوعها ،وسنوات الخبرة في المؤسسة)، وتم الإستجابة 37% ، وقد توصلت الدراسة إلى أن (الإهتمام الشخصية ، الإتصالات الداخلية ،الهيكل التنظيمي ،التقييم ) أهم عناصر المناخ التنظيمي التي لها علاقة بمستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة ، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تركيز المدراء على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين ، وضرورة توفير فرص التنمية المهنية كونها عامل مهم ومؤثر على الرضا الوظيفي وكذلك الإهتمام بالإتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسسي ، وبضرورة القيام بتعريف الموظفين على التوقعات التنظيمية ومعرفة مدى تطابق أدائهم مع هذه التوقعات.(إيهاب محمود عايش الطيب ،2008، ص79)

دراسة "اللوزي، 1994" : بعنوان " الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام بالأردن" ، هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا عن المناخ التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات القطاع العام في الأردن وعلاقته بالجنس ،والحالة الإجتماعية ،والمؤهل العلمي ،والعمر ،ومسمى الوظيفي ،ومكان العمل ،واشتملت عينة الدراسة (545) عاملا.

وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الإجتماعية والمؤهل العلمي والعمر، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ لمتغيرات مسمى الوظيفة ومكان العمل. وأن أعلى درجات الرضا تركز في مجال معايير

الأداء، والبيئة التنظيمية، والانتماء، وبينما كانت أدنى مستويات الرضا في مجال الحوافز، وتحمل المسؤولية، والعلاقة الإنسانية، والمخاطرة. كما قدمت الدراسة توصيات أهمها:

1- ضرورة الإهتمام بكل من (الحوافز، العلاقات الإنسانية والمسئولية، والمخاطرة) كونها من العوامل الهامة التي تزيد من رضا العاملين عن المناخ التنظيمي.

2- دراسة مجالات المناخ التنظيمي ومحاولة تحسينها من أجل رفع مستوى الرضا لدى العاملين عن المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه وبالتالي رفع مستوى أدائهم. (إيهاب محمود عايش الطيب، 2008، ص76)

وبالتالي فهي تخدم دراستنا في محاولة الوصول إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي وذلك من خلال معرفة مدى رضا الأساتذة المهني من خلال إدراكهم لعناصر المناخ التنظيمي المتمثل في (الإشراف الإداري، الإتصال التنظيمي، لمشاركة في إتخاذ القرار)، وذلك بدراسة إستقرارهم المهني من خلال الأبعاد (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، الولاء التنظيمي)، تعتبر الدراسات السابقة هي الركيزة الأساسية لكل بحث علمي، وذلك هن طريقها يمكن للباحث أن يستمد فكرة الأساسية في بحثه عن موضوع معين إنطلاقاً من هذه الدراسات وصولاً به إلى بنائه لفرضيات الدراسة وكيفية صياغتها ومعرفة حدودها وكل مناهج التي تساعده في سير في بحثه، وبالتالي فهي تساعدنا على الإستدلال بها في نتائج الدراسة.

وإنطلاقاً من هذا الفصل الذي يعتبر إستعداد لدخول إلى الجانب التطبيقي لدراستنا الحالية وهو الجانب المهم في بحثنا والذي يفصل الإشكالية المطروحة؟.

الكتاب الثاني  
الكتاب الثاني  
الكتاب الثاني

# الفصل الرابع:

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

1. منهج الدراسة.
2. مجتمع الدراسة .
3. عينة الدراسة.
4. الخصائص السيكومترية للأدوات.
5. أدوات جمع البيانات الدراسة.
6. أساليب الإحصائية.

**تمهيد:**

لقد تم التعرض فيما سبق إلى الجانب النظري لدراسة لكل من المناخ التنظيمي والإستقرار المهني ، وماتوصل إليه السابقون من دراسات سابقة ونظريات التي تناولت لكل من المتغيرين ، وسيتم التطرق في هذ الفصل إلى كل إجراءات المنهجية لتأكد من هذه العلاقة ميدانيا ذلك بداء : بمنهج الدراسة - مجتمع الدراسة - عينة الدراسة - أدوات جمع البيانات- الدراسة الإستطلاعية- الخصائص السيكومترية للأدوات - وأخيرا تطرق إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في دراسة الإستطلاعية.

**(1) منهج الدراسة:**

تسعى دراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ، وذلك بوصف الواقع كما هو في المدارس الثانوية بمدينة ورقلة حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي الإرتباطي لدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني على عينة أساتذة التعليم الثانوي والذي سيتم إختيارهم بطريقة عشوائية البسيطة .

**(2) مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من أساتذة (ذكور/اناث) التعليم الثانوي ؛ حيث بلغ عدد المؤسسات التعليم الثانوي 12 مؤسسة بمدينة ورقلة ؛ مكون من (547) استاذا موزعين علي مؤسسات التعليم الثانوي بمدينة ورقلة حيث تم التركيز في درستنا الحالية على 5 مؤسسات و(100) أستاذ من المجتمع الأصلي . واهم هذه المؤسسات هي:

- ثانوية عبد المجيد بومادة.
- ثانوية محمد العيد آل خليفة .
- ثانوية مولود بالقاسم نايت بالقاسم إفري.
- ثانوية علي ملاح.
- ثانوية المسروق الحاج عيسى.

## 3) عينة الدراسة:

تم إختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي حجمه (547) أستاذ موزعين على 12 مؤسسة تعليم الثانوي بمدينة ورقلة وتم إختيار 5 الثانويات لتطبيق دراسة الحالية، حيث تمثلت عينة الدراسة الإستطلاعية (30) أستاذ وأستاذة من أفراد مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم توزيع الإستبانة على جميع أفراد الدراسة، وكانت خصائصهم من حيث المتغيرات التي تبنتها الدراسة كما يلي :

## • خصائص العينة:

أ. الجنس: إشتملت العينة على كلا الجنسين كما هو ممثل في المجتمع الأصلي والجدول التالي يبين عدد الذكور والإناث وأيهما يغلب على الآخر وهو كالتالي:

جدول رقم ( 01 ) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة %
ذكور	13	43
إناث	17	57
المجموع	30	100

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه يغلب على المؤسسة التعليمية الطابع الأنثوي حيث بلغت نسبتهم بـ 57% وبالتالي نجد أن نسبة أساتذة الإناث أكثر من الأساتذة الذكور في مؤسسات التعليم الثانوي.

ب. السن: يتحدد عامل السن لأفراد العينة على مدى قدره 5 سنة  $\Delta = \frac{h-l}{k}$  أي  $h = \frac{23-43}{4}$ . وذلك من 23 إلى 43 سنة فما فوق، بمتوسط 39 سنة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة إلى ثلاث فئات كالتالي:

الجدول رقم ( 02 ) يوضح توزيع أساتذة العينة حسب السن.

السن	العدد	النسبة %
[28_23]	17	56
[33_28]	06	20
[38_33]	02	7
[38_43 فما فوق ]	05	17
المجموع	30	100

نلاحظ من خلال الدراسة أنها تنوعت بمختلف المراحل العمرية إلى أن الفئة العمرية الأكثر تكرار الذي تراوحت بين [38\_23] سنة وهذا يشير إلى أن معظم الأساتذة حديثي التخرج وذلك لأن الذين تتراوح أعمارهم من 43 فما فوق قد أحيل إما لتقاعد أو تم ترقيتهم إلى مناصب عليا.

ت. **التخصص:** إشتملت عينة الدراسة على أساتذة من كل التخصصات التعليم الثانوي والتي تم تصنيفها في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 03 ) يبين توزيع أساتذة التعليم الثانوي حسب التخصص .

النسبة %	العدد	التخصصات
26	8	أدب وفلسفة
3	1	تسيير وإقتصاد
10	3	رياضيات
17	5	أدب ولغة أجنبية
7	2	هندسة مدنية وكهربائية
7	2	فيزياء
10	3	علوم إسلامية
7	2	تاريخ وجغرافيا
13	4	تربية بدنية
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن عينة الأساتذة توزعت بين مختلف التخصصات، والتخصص الذي يغالب على باقي التخصصات الأخرى هو أدب وفلسفة وذلك لميل معظم الطلبة إلى هذا التخصص بما فيهم الإناث.

ث. سنوات الخبرة في العمل: في الجدول التالي يوضح لنا سنوات الخبرة في التدريس لدى أساتذة التعليم الثانوي على مدى قدره 10 سنوات ، وتم توصل إلى هذا المدى عن طريق المعادلة التالية :

$$\frac{h-l}{k} = \Delta \text{ أي } \frac{1-30}{3} = h$$

، ويكون المدى من 1 سنة إلى 30 سنة وهي موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم ( 04 ) يبين توزيع أساتذة التعليم الثانوي حسب سنوات الخبرة في العمل.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
]10_1[	25	83
] 20_10[	2	7
]30_20[	3	10
المجموع	30	100

ومنه نلاحظ من خلال الجدول بأن عدد الأساتذة الذين تراوحت خبرتهم بين ]10\_1[ هم 25 وهي أكثر فئة تكرر ، وهذا راجع إلى تقاعد أساتذة ذو الخبرة الطويلة أو ترفيتهم إلى مناصب عليا.

#### (4) الخصائص السيكومترية للأدوات:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية من أهم الخطوات التي يجب القيام بها في أي دراسة ميدانية ، حيث يتم من خلالها التهيؤ لتطبيق أدوات جمع البيانات والتأكد من مدى صلاحيتها، ولقد تحدد هدفنا من الدراسة الإستطلاعية في :

\_ التأكد من صدق وثبات أدوات جمع البيانات .

\_ إستطلاع ميدان الدراسة للتأكد من إمكانية التطبيق والتدريب على كفيته.

حيث تم تطبيق الدراسة الإستطلاعية على عينة قوامها (30) أستاذا في التعليم الثانوي تم إختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي ، و سيتم عرض أدوات الدراسة والخصائصها السيكومترية من خلال قياس الصدق وثبات.

#### (5) أدوات جمع البيانات الدراسة:

إستخدم الباحث الاستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وقد تكونت أداة الدراسة من إستبيانان:

الأول: إستبيان المناخ التنظيمي .

الثاني : إستبيان الإستقرار المهني.

أ- عرض أدوات الدراسة:

فيما يلي سيتم التعرف على أدوات الدراسة :

1- إستبيان المناخ التنظيمي:

تم تطوير الأداة لقياس متغيرات الدراسة من قبل "بكرعلي أبوحجيبة ومحمد عبود الحراحشة" فقد تكونت (32) فقرة لقياس أبعاد المناخ التنظيمي موزعة على خمسة مجالات هي (مجال الإشراف الإداري، مجال الاتصالات، مجال المشاركة في إتخاذ القرارات، مجال الإجراءات والسياسات، ومجال البناء والتجهيزات) وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة "بني محمد" (2001)، ودراسة "عريقات" (2003)، وقد تم تحديد لإجابات بخمسة معايير هي (بدرجة كبيرة جدا، بدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة قليلة جدا، وبدرجة قليلة).

أما في دراستنا الحالية تم تعديل من أداة حيث تم الإحتفاظ بثلاث أبعاد وإلغاء بعدين هما (مجال الإجراءات والسياسات و مجال البناء والتجهيزات) أما بالنسبة للبدائل تم تحديد بخمسة إجابات كالآتي : (دائما - غالبا - أحيانا - نادرا - أبدا).

أما بالنسبة لل فقرات التي يتضمنها كل بعد هي:

- بعد الإشراف الإداري: وفقراته : 01 - 02 - 03 - 04 - 05 - 06، وتم حذف بعض الفقرات بعد التحكيم نظرا لعدم موافقتها مع البعد.

- بعد الإتصال التنظيمي فقراته: 07 - 08 - 09 - 10.

- بعد المشاركة في إتخاذ القرارات وفقراته: 11 - 12 - 13 - 14.

## 2- إستبيان الإستقرار المهني:

تم إعداد هذه الأداة وفقا للمواقف المدروسة في الواقع وإستنادا للدراسات السابقة والنظريات العلمية قامت الباحثة بتصميم أداة الإستقرار المهني نظرا لعدم توفرها في الدراسات السابقة التي تتلائم مع الدراسة الحالية وتضمنت الأداة الأبعاد التالية : الرضا الوظيفي ، الإلتزام الوظيفي ، والولاء التنظيمي .

حيث قامت الباحثة بإستخدام الإستبيان كما هو وبعد التحكيم تم إزالة بعض فقرات أما بالنسبة للبدائل تم تحديد بخمسة إجابات كالآتي : (موافق جدا - موافق - بدون رأي - معارض - معارض جدا) وقد تم إزالة بعد إحساس بالأمن وإبقاء الأبعاد الأخرى ومن بين الفقرات التي تمت إزالتها كالتالية:

- بعد الرضا الوظيفي: 29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43، وتم إزالة بعض الفقرات لعدم مواعمتها مع البعد.
- بعد الإلتزام الوظيفي: 33-34-35-36.
- بعد الولاء التنظيمي: 17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28، وتم حذف بعض الفقرات بعد التحكيم.

## ب- صدق وثبات أدوات جمع البيانات الدراسة:

1. إستبيان المناخ التنظيمي: وسيتم عرض صدق التحكيم للأداة وصدق المقارنة الطرفية وثبات الأداة وذلك لتأكد من مدى ملاءمة أداة للدراسة الحالية:

## • الصدق الأداة: تم إستعانة بنوعين من صدق كتالي:

- أ- صدق التحكيم : بعد تعديل إستبيان المناخ التنظيمي لدكتور "بكر علي أبو حجيبة ومحمود عبود الحراشة" سنة 2013، تم عرضه على سبعة أساتذة من قسم علم النفس وعلوم التربية بجامعة ورقلة، وقد كانت معظم ملاحظتهم لصالح الإستبيان ماعدا العبارات المتشابهة وحذف بعض الأبعاد.

ب-صدق المقارنة الطرفية: تم حساب صدق المقارنة الطرفية لإستبيان المناخ التنظيمي بمعادلة "ت" وذلك بالإعتماد في توزيع الإستبيان على عينة قوامها (30) أساتذة التعليم الثانوي ، حيث تم توصل إلى نتائج صدق الأداة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لإختبار المناخ التنظيمي.

مستوى الدلالة	قيمة "ت" المحسوبة	قيمة "ت" المجدولة	الإنحراف المعياري	متوسط الحسابي	ن=20	المؤشرات الإحصائية متغيرات
0.01	8.25	0.52	4.26	60	الفئة العليا	المناخ التنظيمي
			5.75	41.30	الفئة الدنيا	

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" المحسوبة للفرق بين العينتين (عينة فئة العليا والدنيا) أكبر من قيمة "ت" المجدولة في مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$  ، ومنه فإن الأداة صادقة ويمكن لنا أن نثق في نتائج التي تقدمها لنا عند التطبيق.

ث-ثبات إستبيان المناخ التنظيمي: وهو لمعرفة ثبات درجات إستبيان المناخ التنظيمي لدى الأساتذة التعليم الثانوي ، حيث تم الإعتماد على طريقة التجزئة النصفية وهو تقسيم إستبيان المناخ التنظيمي إلى نصفين متساويين على أساس الفقرات الفردية والزوجية ثم حسابه بمعامل الارتباط بيرسون وتعديله بمعامل الارتباط سبيرمان براون والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06) يوضح نتائج ثبات إستبيان المناخ التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية.

الدلالة	"ر" بعد التعديل	"ر" قبل التعديل	المؤشرات الإحصائية البنود
دال	0.79	0.66	الفردية
			الزوجية

ومن نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين البنود الزوجية والفردية قبل التعديل بلغت  $r=0.66$  وبعد تعديله تحصلنا على قيمة  $r=0.79$ ، وهي دالة إحصائية، وبالتالي يمكن القول لأن أداة المناخ التنظيمي ثابت ويمكن الإعتماد عليها في دراستنا.

2. **إستبيان الإستقرار المهني:** وسيتم عرض صدق التحكيم للأداة وصدق المقارنة الطرفية وثبات الأداة وذلك لتأكد من مدى ملاءمة أداة للدراسة الحالية:

\* **صدق إستبيان الإستقرار المهني:** تم إستعانة بنوعين من الصدق كالتالي:

أ- **صدق التحكيم:** من على أساتذة في الإختصاص تم تحكيم إستبيان الإستقرار المهني ، وبعد التعديل في صياغة الفقرات وإلغاء بعضها تم تصحيح ما يمكن تصحيحه، غير أن الأساتذة المحكمين إتفقو على سلامة البدائل المقترحة و ملاءمتها مع الإستبيان الإستقرار المهني.

ب- **صدق المقارنة الطرفية:** تم حساب صدق المقارنة الطرفية لإستبيان الإستقرار المهني بمعادلة "ت" وذلك بالإعتماد في توزيع الإستبيان على عينة قوامها (30) أساتذة في التعليم الثانوي ، حيث تم توصل إلى نتائج صدق الأداة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(07) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لإستبيان الإستقرار المهني.

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	قيمة "ت" المجدولة	الإحراف المعياري	متوسط الحسابي	ن=20	المؤشرات الإحصائية متغيرات
0.01	8.93	1.2	4.94	95.60	الفئة العليا	الإستقرار المهني
			4.96	75.80	الفئة الدنيا	

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" المحسوبة للفرق بين العينتين (عينة فئة العليا والدنيا) أكبر من قيمة "ت" المجدولة في مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$  ، ومنه فإن الأداة صادقة ويمكن لنا أن نثق في نتائج التي تقدمها لنا عند التطبيق.

ت- **ثبات إستبيان الإستقرار المهني:** وهو لمعرفة ثبات درجات إستبيان الإستقرار المهني لدى الأساتذة التعليم الثانوي ، حيث تم الإعتماد على طريقة التجزئة النصفية وهو تقسيم إستبيان الإستقرار

المهني إلى نصفين متساويين على أساس الفقرات الفردية والزوجية ثم حسابه بمعامل الارتباط بيرسون وتعديله بمعامل الارتباط سبيرمان براون والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (08) يوضح نتائج ثبات إستبيان الإستقرار المهني بطريقة التجزئة النصفية.

الدلالة	"ر" بعد التعديل	"ر" قبل التعديل	المؤشرات الإحصائية
			البنود
دال	0.68	0.52	البنود الفردية
			البنود الزوجية

ومنه من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين البنود الفردية والزوجية قبل التعديل بلغ  $r=0.52$  ، وبعد تعديله أصبحت  $r=0.68$  وهي دالة إحصائية بما يدل على أن الإستبيان الإستقرار المهني ثابت ويمكن إعتداد عليه في دراستنا .

## (6) أساليب الإحصائية:

بعد قياس المتغيرات التي تسعى الدراسة الحالية إلى معرفتها ، وتصنيفها تم الإستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية لغرض تحليل نتائج الدراسة وفهم ماتوحي إليه من صحة الفرضيات أو عدم صحتها ، ويمكن أن ندرج الأساليب التالية:

1. معامل الارتباط بيرسون: لإختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني.
2. إختبار "ت": وذلك لمعرفة صدق الإستبيان كل من المناخ التنظيمي والإستقرار المهني .
3. المتوسط الحسابي.
4. إنحراف المعياري.

# الفصل الخامس

## عرض نتائج دراسة وتفسيرها ومناقشتها

1. عرض نتائج الفرضية الأولى وتفسيرها ومناقشتها.
2. عرض نتائج الفرضية الثانية وتفسيرها ومناقشتها.
3. عرض نتائج الفرضية الثالثة وتفسيرها ومناقشتها.
4. الإستنتاج عام.
5. قائمة المراجع.
6. قائمة الملاحق.

**تمهيد:**

سنحاول في هذا الفصل التأكد من صحة الفرضيات التي بنينا عليها دراستنا الحالية والتي تسعى إلى الوصول إلى نتائجها ثم تفسيرها ومناقشتها بأهم الدراسات السابقة التي قد تتفق أو تعارض نتائج دراستنا الحالية.

• **عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:** سيتم بذلك عرض نتائج لكل فرضية على حدى وتفسيرها ومناقشتها كالتالي:

1. **عرض نتائج الفرضة الأولى وتفسيرها ومناقشتها:** التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري والإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة" والجدول الموالي يوضح نتائج إختبار الفرضية :

جدول رقم (09) نتائج إختبار معامل الارتباط "ر" لدلالة العلاقة بين الإشراف الإداري والإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي.

المؤشرات الإحصائية المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط "ر" المحسوبة	القيمة المجدولة	الدلالة 0.01
الإشراف الإداري	100	0.40	0.23	دالة
الإستقرار المهني				

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة "ر" المحسوبة بلغت 0.40 وهي أكبر من القيمة المجدولة 0.23 وبالتالي هي دالة إحصائية عند 0.01، وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية البديلة والتي مفادها "وجود علاقة بين الإشراف الإداري والإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة".

من خلال نتائج الدراسة نرى : أنه كان الإشراف مرناً وجيداً، زاد من حب الأستاذ للعمل و الارتباط بالمؤسسة التعليمية التي يعمل بها إلى أن العلاقة الإشراف الإداري بالإستقرار المهني في دراستنا كانت وطيدة، وذلك لأن سوء الإشراف يرتبط بشكل كبير بإستقرار الأستاذ في عمله حيث يعد عامل من عوامل التحفيز على العمل ، فمعظم الأساتذة يعانون من سوء الإشراف الإداري وذلك كون مدير المؤسسة التعليمية لا يقوم بإعطاء تعليمات كافية وواضحة للأساتذة مثلاً وهذا ما يؤثر على إستقرار الأساتذة داخل البيئة التنظيمية وشعورهم بسوء الأمان وسوء الولاء التنظيمي للمؤسسة التعليمية وهذا ما يهدد إلتزامهم ، كما أن من بين النتائج التي توصلنا إليها هو

أن المدير المؤسسة التعليمية لا يبذل أي مجهود لمساعدة الأساتذة من أجل تلبية متطلباتهم العلمية والعملية وهذا ما يدخل في سوء الإتصال الأفقي والذي يصل بهم إلى إيصال شكاوهم إلى النقابة العليا مما يشكل خطر على مدير المؤسسة في عدم أخذ بعين الإعتبار متطلبات الأساتذة داخل المؤسسة ، كما أن هناك سوء تنظيم في الإجتماعات المدير بالأساتذة حيث كانت معظم إجابات الأساتذة على الإستبيان غير إيجابية وهذا ما يعرقل إستقرارهم المهني داخل البيئة التنظيمية .

✓ دراسة (أيزوم some , 1983) ، المشار إليه في (عثامنة، 1996) " لتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية وبين السلوك القيادي للمعلمين، وعملية إدماج المعلمين في إتخاذ القرارات"، حيث توصلت الدراسة أن السلوك القيادي الداعم المشارك يسهم في رفع الروح المعنوية، وتتنوع فرص التقدم، وأن إشراك المعلمين في رسم وتخطيط وتحسين أنشطة التعلم يسهم في النمو الاجتماعي والأكاديمي للطلبة ويضفي التجديد في المدرسة. (عبد الله عبده محمد الفهيد، 2009، ص71)

وبالتالي هذا مايدل على أن من أسباب بقاء الأستاذ في العمل والتزام به ورضاه عنه راجع إلى الأسلوب المستخدم فالإشراف الإداري، فالمشرف يؤثر بشكل كبير على الأساتذة ، إما أن يكون متوترا ويستعمل أسلوب التسلطي الذي يؤكد على التمسك بالتعليمات الوظيفية ويفتقد إلى المرونة في التعامل مع الأساتذة ، وأما ان يتبع أسلوبا أنسانيا ومتفهما فيظهر الشعور بالإرتياح لدى الأساتذة، وهذا كله يدل على مدى إرتباط الإشراف الإداري بالإستقرار المهني وذلك لأنه يساعد الأستاذ على تأقلمه مع بيئة العمل وبقائه فيها إذا كان الإشراف جيد، ففي دراستنا نجد أن معظم إجابات الأساتذة على بنود الإشراف أنه لم يكن مناسب وطموحاتهم ولكنهم من يرغب في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى مع عدم شعور بالأمان داخل المؤسسة التعليمية بما يهدد بقائهم فيها.

✓ كما أجرى ( عورتاني 2003) دراسة حول "طبيعة العلاقة بين الولاء المهني و النمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، و توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي و الولاء المهني. (أحمد محمد عوض بني أحمد، 2007، ص129)

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في وجود علاقة بين الإشراف الإداري والإستقرار المهني الذي تظهر محدداته في شعور الأستاذ بالولاء للمؤسسة التعليمية وإحساسه بالأمان بها ، إلى أنها تختلف عنها من ناحية الهيكل التنظيمي ومجتمع الدراسة .

✓ وعارضت دراستنا دراسة (العظامات، خلف 2004) بعنوان: "درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم"، هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم في مديريات التربية والتعليم و، تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن حيث بلغ عددهم (528) رئيس قسم من العاملين في الميدان في العام الدراسي 2002/2003، و توصلت إلى أن مديري التربية والتعليم في الأردن يمارسون السلوك القيادي المنوط بهم بدرجة عالية، وأن مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام كان عالياً، وأظهرت أن مجالات الإلتزام التنظيمي الخمسة وقعت ضمن المستوى العالي، وأن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد إرتبطت إيجابياً وبدلالة إحصائية بالرضا الوظيفي الكلي، وأن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد إرتبطت إيجابياً بالإلتزام التنظيمي الكلي، وأن نمط الرضا الوظيفي الكلي قد إرتبط إيجابياً بالإلتزام التنظيمي الكلي. (محمد الفهيد، 2009، ص86)

حيث أن دراستنا الحالية كانت معظم إجابة الأساتذة لفقرات هذا البعد ضعيفة على عكس دراسة (العظامات، خلف)، وذلك لأن معظم المشرفين لم يتمكنوا من تحسين من سير العمل داخل المؤسسة التعليمية وهذا ما يهدد إستقرار الأستاذ في بيئة العمل، وذلك لأن دراسة توصلت إلى أن كلما كان المناخ التنظيمي يفتقد إلى التنظيم الجيد كلما كانت نسبة إستقرار الأستاذ به ضعيفة، ونمط الإشراف الإداري له علاقة بالإستقرار المهني للأستاذ حيث كانت العلاقة بينهما وطيدة .

✓ حيث إتفقت هذه النتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة (كوفيو 2005) فقد هدفت إلى: "تحديد مدى إلتزام المديرين بالقيادة التعليمية و أثر على المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين و المعلمين والمديرين في مدارس ولاية لوس أنجلس وكاليفورنيا"، حيث أجريت هذه الدراسة على 90 معلماً و38 مديراً وذلك بإستخدام أداة القياس الإستبتيان لقياس سلوك القائد وأخرى لقياس المناخ المدرسي وكشفت الدراسة على أن هنالك علاقة إرتباطية موجبة بين القيادة التعليمية والمناخ المدرسي حيث أن للمدير الدور الفعال في تحسين المناخ التنظيمي. (أحمد محمد عوض بني أحمد، ص 130، 2007)

فعملية الإشراف لها دورا فعالا في العملية التنظيمية فنجاح هذه العملية مرتبط بالسياسة التي يتبعها المشرف على عملية العمل والأساتذة فهو يحاول خلق مناخ سيكولوجي

يتفق مع شخصيته وأساليبه الخاصة إما طاعة مطلقة بما تحمله من معاني الديكتاتورية وإما تعاون وتفاهم وتشاور وديمقراطية. (بن منصور رفيقة، 2014ص171)

فإذا كان أسلوب المشرف يتصف بالمرونة مع مرؤوسيه يشجعهم ذلك على حب العمل والانضباط الذاتي وبالتالي يرتفع رضاهم عن العمل والعكس إذا كان أسلوبه متعسف ومتسلط فيثير فيهم شعورا بالقهر ما يضعف من رضاهم عن العمل وبالتالي يؤثر على أدائهم ما ينعكس على الإنتاجية والمشرف يلعب دور الوسيط وهمزة الوصل بين السلطة التنظيمية المصدرة للقرارات والأوامر والعمال كمجموعة منفذة لهذه القرارات، وكمنفذ لقرارات السلطة العليا من جهة فالمشرف مزدوج الأدوار. (بن منصور رفيقة، 2014ص172)

حاولنا بدورنا سبر الواقع في المؤسسة التعليمية ميدان الدراسة من الناحية الإشرافية المتبعة ما إذا كانت صعبة متعسفة أو تشجع الحوار وتقبل الاقتراحات من الأساتذة خاصة ذوي الخبرة في مجال العمل أوهي عملية تشكل عاملا من عوامل الضغط على الأساتذة و لها الأثر على رضاهم عن العمل بما يخل من إستقرارهم المهني فكانت إجاباتهم معظمها سلبية ، أي أن العملية الإشرافية صعبة ومتعسفة ولا تعطي للأساتذة الحق في المشاركة بأراءهم وبالتالي تهدد إستقرارهم في العمل .

✓ دراسة (الصمادي، الرواشدة، 2009) ، بعنوان "دراسة محددات الرضا و الاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن " ،عالجت هذه الدراسة الاسـتقرار الوظيفي من خلال مجموعة من العناصر هي : بيئة العمل ، الإشراف ، العلاقة مع الإدارة العليا ، المهارات العمالية ، الحوافز .

أسفرت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة : أهمها أن بيئة العمل لها علاقة قوية على الرضا و الاسـتقرار الوظيفي و بالنسبة لعملية الإشراف فالنتائج تؤكد على قوة العلاقة بين أثر الإشراف الجيد على الاستقرار في العمل لكن الافتراض الذي يرجع أن مستوى الرضا و الاستقرار يرتفع لوجود علاقة بين الإدارة العليا و العمال كان سلبى عكس الفرضية المتعلقة بمهارات العامل فالتكوين و التدريب يرفع من مستوى الكفاءة المهنية وبالتالي ترتفع الإنتاجية هذا ما يتفق في

مجمله مع الشواهد الكمية حيث طالب العمال رفيعي المستوى بضرورة إدراج دورات تدريبية لغرض التقدم الوظيفي و إثبات الذات و بلوغ أقصى درجات الإشباع و هذا ما يتماشى مع ما أشار إليه "أ.عبد الواسع" فهو يدعو المسؤولين أن ينتهـزوا الفرص المناسبة لإشـعار العاملين بالأمن و الراحة عن طريق التحفيز، الترقية و الأمن الصناعي و فرص التقدم الوظيفي حتى يتحقق الاستقرار و الثبات في العمل.(بن منصور رفيقة ،2014،ص209)

نجد أن هذه الدراسة تتفق مع دراستنا الحالية في تركيز على دور الإشراف الجيد الذي يساهم على الإستقرار الأساتذة في العمل ورفع من روحهم المعنوية وزيادة الرضا عنه .

2. عرض نتائج الفرضة الثانية وتفسيرها ومناقشتها: التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة" والجدول الموالي يوضح نتائج إختبار الفرضية :

جدول رقم(10) نتائج إختبار معامل الإرتباط "ر" لدلالة العلاقة بين الإتصال التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي.

المؤشرات الإحصائية المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الإرتباط "ر" المحسوبة	القيمة المجدولة	الدالة عند 0.05
الإتصال التنظيمي	100	0.234	0.23	دالة
الإستقرار المهني				

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة "ر" المحسوبة بلغت 0.234 وهي أكبر من القيمة المجدولة 0.232 وبالتالي هي دالة إحصائية عند 0.05، وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية البديلة على "وجود علاقة بين الإتصال التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة".

وبالتالي فقد توصلنا من خلال نتائج الدراسة إلى أن الإتصال التنظيمي له دور فعال في إستقرار الأساتذة في العمل حيث كانت النتيجة إيجابية في العلاقة بين المتغيرين في كونها يتأثران ببعضهما البعض حين يقع خلال أحدهم، أي أن سوء الإتصال التنظيمي بمختلف جوانبه يؤثر على إستقرار الأستاذ في عمله، وهذا يرتبط كثير بنمط القيادة الإدارية التي توفر الأستاذ سبل الإتصال الجيد داخل التنظيم ، كما أن نجد أن مختلف الإجابات الأساتذة على فقرات الإتصال التنظيمي كانت متوسطة فمثلا في إصغاء الأساتذة بعضهم لبعض في

اللقاءاتهم خلال الدوام كانت أجابات الأساتذة كلها متمحورة على الإجابة البديلة أحيانا ، وهذا يدل على أن الأساتذة لا يتشاركون المعلومات العلمية والعملية فيما بينهم وهذا ما يجعل العلاقة بينهم غير مستقرة ويفقد بينهم الثقة وعدم الأمان وسوء الظن ببعضهم البعض ، إلى أن نجدهم في بعد الذي يليه أنهم يتحدثون في المشاكل التي تعيق سير العمل ويطلعون مدير المؤسسة عليها وهذا مايساعدهم على سماع شكاويهم حينما تقع مشكلة معينة تهدد مستقبلهم المهني ، وبالتالي فههدف دراستنا يسعى إلى معرفت مدى تأثير علاقات الإتصال التنظيمي بإستقرار الأساتذة في العمل والتي توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بينهما فكما كان المناخ التنظيمي عسير كلما كانت نسبة إستقرار الأساتذة في المؤسسة ضعيف .

✓ حيث إتفقت هذه النتائج دراستنا الحالية مع نتائج وهذا ما جاءت به الدراسة التي توصلت إليها (نضير كاضم محمد حمودة ) التي وضح من خلالها "الإتصال والتفاعل السائد في المنظمة من شأنها أن يعزز روح التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين على الصعيدين الفردي والإجتماعي"، وهذا ما يحقق درجة عالية من الانسجام والتفاهم وتدعيم سبل الولاء التنظيمي ويحقق أهدافها وتحسين أدائها.(بو عطيط جلال الدين ،2009ص82)

فالإتصال إذا يسهم بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائص وفعالية الإتصال تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي ، أما بطئ الإتصال وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللا في المناخ التنظيمي وبالتالي سوء الإستقرار المهني ،فالإتصال بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم،وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والإجتماعي للمناخ التنظيمي ،لذا يعد وجود الإتصال الفعال مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد والذي يضمن لنا بذلك إستقرار الأستاذ في المؤسسة التعليمية.

فمن خلال ملاحظتنا لأستجابات الأساتذة الذين أكدوا على أن فترات إتصال الإدارة بالأساتذة غالبا ماتكون منتظمة والهدف العام منها تقديم قرارات ليقوم الأساتذة بتنفيذها ولجوء الإدارة أحيانا إلى الأساتذة للإستماع إلى آرائهم في المسائل التي تتعلق بأعمالهم والمهام الموكلة إليهم،ومن خلال هذا النمط (الاتصال النازل) كما أشار "محمود المشار في كتابه" الإدارة الفعالة" يساعد المنظمة على أن تزود الأساتذة بالتعليمات والتوجيهات كذلك الأسس والمعايير للوظائف المسندة والأهم من ذلك يوضح ويزود الأساتذة بالمعلومات المتعلقة بسياسة الشركة وأفكارها، وملاح ثقافتها العامة وهذا يساعد على ترسيخ فهم أفضل لأهداف المؤسسة التعليمية، ويمكن أن نلاحظ إهتمام المؤسسة

التعليمية بقيمة هذا النمط من خلال جعل الإتصال الإدارة بالأساتذة من خلال الإجتماعات سواء كانت رسمية أوغير رسمية والإتصال عبر المشرف المباشر الذي يساعد على التقرب من العمال أكثر وتبادل الآراء معهم، وهذا ما يعكس قيمة الاتصال النازل وضرورته في مؤسسة البحث في السير العام لكل نشاطات المؤسسة وضبط علاقات الفاعلين فيها.(بوعطيط جلال الدين،2009،ص142)

أما بالنسبة إلى الإتصال بين الزملاء في المؤسسة التعليمية كذلك نجد أن الأساتذة يتبادلون المعلومات والخبرات فيما بينهم وهذا ما يجعل العلاقة بينهم جيدة ويشكلون بذلك أسرة عمل متماسكة وتبادل مشاكلهم العملية ومحاولة مساعدة بعضهم البعض في إيصال كل إنشغالاتهم وهذا لا يمنعهم من الإتصال بالإدارة عن طريق المشرف المباشر لإحتكاكهم اليومي به وإقتناعهم بدوره الهام لإيصال إنشغالاتهم إلى النقابة المفتيشية التربية لحل المشكل.

حيث أن صعوبات المتعلق بالإتصال التنظيمي المرتبطة بالبيئة العمل والتي تؤثر على إستقرار الأستاذ في مهنته:

- ويشمل قصور سياسة نظام الإتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة التعليمية.

- عدم الإستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للإتصال الجيد وهذا ماقد يدل على أن للمناخ التنظيمي دور فعال في إستقرار الأساتذة في مهنتهم.(بوعطيط جلال الدين،2009،ص60)

- كما أن عدم الإستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين كل من المدير المؤسسة التعليمية والزملاء حيث يؤدي بالإستاذ إلى الإصابة بأمراض العضوية مثل القلق السريع لي أتفه الأسباب،الإغتراب المهني و الإحترق النفسي الذي يؤدي به إلى القيام بسلوكات غير طبيعية تضر بمنصبه وعلاقته داخل البيئة التنظيمية.

3. عرض نتائج الفرضة الثالثة وتفسيرها ومناقشتها: التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين المشاركة في إتخاذ القرار والإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة" والجدول

الموالي يوضح نتائج إختبار الفرضية :

جدول رقم (11) نتائج إختبار معامل الارتباط "ر" لدلالة العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار والمناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

المؤشرات الإحصائية المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط "ر" المحسوبة	القيمة المجدولة	الدلالة عند 0.01
المشاركة في إتخاذ القرار	100	0.45	0.23	دالة
الإستقرار المهني				

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة "ر" المحسوبة بلغت 0.45 وهي أكبر من القيمة المجدولة 0.23 وبالتالي هي دالة إحصائية عند 0.01، وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية البديلة على "وجود علاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار والإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة".

كانت نتائج دراستنا الحالية حسب إجابات الأساتذة أن مستوى إتخاذ القرار داخل التنظيم ضعيفة جدا حيث أن المدير المؤسسة التعليمية لا يراعي خبرات الأساتذة في إتخاذ القرار ولا يمنح الأساتذة تفويضا في صلاحيات إتخاذ القرار داخل نطاق المهم المؤكل للأساتذ حيث يتخذ القرارات بنفسه بعد دراسة المشكل وطبيعته داخل المؤسسة التعليمية، وبالتالي فمعظم هذه التساؤلات كانت إجابتها نادرا وأبدا وهذا ما يهدد إستقرارهم المهني وولائهم التنظيمي للمؤسسة التعليمية وبالتالي يعرقل عملية الإتصال ورضا عن العمل .

✓ ومن الدراسات دراسة (بدر 1403هـ) التي هد فت إلى "تقصي درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية الاقتصاد والإدارة والعلوم السياسية بجامعة الكويت"، وتكونت عينة الدراسة من (91) عضو هيئة تدريس و (71) من العاملين في الكلية من غير أعضاء هيئة التدريس . وأظهرت نتائج الدراسة أن : أعضاء هيئة التدر يس يتمتعون بدرجة رضا أعلى من العاملين في ما يتعلق ببعض المتغيرات التي ركزت عليها الدراسة كالأجر، والحوافز المادية، وفرص الترقية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وساعات العمل، إلا أن العاملين أبدوا معدل رضا أفضل من أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالعلاقات مع الزملاء.(خالد أحمد صريرة،2009،ص9)

وهي تتفق مع دراستنا الحالية في ربط العلاقة بين إتخاذ القرار لدى الأساتذة داخل البيئة التنظيمية والرضا الوظيفي الذي يعتبر بعد من أبعاد الإستقرار المهني ، حيث إذا كانت هناك فرصة للأساتذة في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم كان هناك مستوى رضا عالي لديهم والذي يزيد من إستقرارهم في العمل ، حيث توصلنا في دراستنا الحالية إلى أنه هناك علاقة بين إتخاذ القرار والإستقرار المهني لدى الأساتذة .

✓ حيث إنتفتت هذه النتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة **القيوتي (1994)** وعنوانها : "المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " ، وهدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من خلال الأبعاد الستة التالية: فلسفة القيادة، ونمط اتخاذ القرارات وتأثير العاملين فيها، ونمط الاتصالات، وأسلوب تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، والعلاقات السائدة بين العاملين في الجامعة، وسياسة التحفيز المتبعة، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين هذه الأبعاد والمتغيرات التالية: الجنس، الكلية التي يعمل بها، ورتبته الأكاديمية، وسنوات الخدمة، وكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس عام 1991 وعددهم (716) عضو هيئة تدريس مثلت (50%) من مجتمع الدراسة سحبت بالطريقة العشوائية التطبيقية، توصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي كان سلبياً في المجمل، إذ هنالك شعور عام بعدم إرتياح أعضاء هيئة التدريس لفلسفة إدارة الجامعة، يشعر أعضاء هيئة التدريس بعدم رضا عن نمط إتخاذ القرارات في الجامعة حيث أنه نمط مركزي ولا يتيح لهم مجالاً مناسباً لمشاركة في اتخاذ القرارات.

ونتائج هذه الدراسة تلائم النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الحالية في أن الأساتذة غير راضيين على واقع القيادي في عدم إشراكهم في إتخاذ القرارات المسندة لهم وبالتالي يهدد إستقرارهم المهني في المؤسسة التعليمية ، وذلك لأن مشاركة الأساتذة في وضع القرارات يساهم إلى حد كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي لهم وكذلك يزيد من ولائهم وعطائهم حيث أن إشراك الأساتذة في عملية صنع القرار تجعله على دراية بعملية التسيير والتنظيم وخاصة العمليات البيداغوجية وجداول التوقيت الزمني وتوزيع الحصص وغيرها، على أن دراستنا الحالية كانت إجابات الأساتذة سلبية ، أي أنهم لا يتم إشراكهم في عملية إتخاذ القرار في الأمور التي تهمهم ، مما يشكل خلل في إستقرارهم وثقتهم بالمؤسسة وزعزعت ولائهم لها.

✓ وإتفقت دراستنا كذلك مع ما هدفت إليه دراسة (الرواشدة 2005) إلى تعرف درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرارات في مدارسهم، ومستوى شعورهم بالأمن، ومستوى ولائهم التنظيمي، كما هدفت إلى تعرف العلاقة بين درجة مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرار في مدارسهم وكل من : الشعور بالأمن، والولاء التنظيمي للمعلمين ، وكذلك العلاقة بين شعور المعلمين بالأمن وولائهم التنظيمي . وشملت عينة الدراسة ( 280 ) معلماً ومعلمة تم إختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من (14) مديرية تربية وتعليم موزعة على أقاليم (الشمال، والوسط، والجنوب )، توصلت الدراسة إلى نتائج منها : أن مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرار كانت متوسطة، وأن مستوى شعورهم بالأمن كان منخفضاً، وكان مستوى ولائهم التنظيمي متوسطاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مشاركتهم في صناعة القرارات من جهة، وكل من: الشعور بالأمن، والولاء التنظيمي، وهناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين شعور المعلمين بالأمن وولائهم التنظيمي. (خالد أحمد الصرايرة، 2009، ص14-15)

وبالتالي هذا ما يدل على أن من أسباب بقاء الأستاذ في العمل والتزام به ورضاه عنه يكون بإثبات ذاتيته داخل النسق التنظيمي وذاك عن طريق إشراكه في إتخاذ القرارات التي تهمهم ، وهذا راجع إلى أسلوب القيادة المستخدم كما تبين لنا في دراستنا الحالية أن مشاركة الأستاذ في إتخاذ القرارات بنفسه يعود على المشرف حيث يقوم بإعطاء الأساتذة الفرصة في إبداء آرائهم في الأمور التي تخص عملهم، وبالتالي فهذه الدراسة ودراستنا الحالية يتفقان في وجود علاقة كبير بين المشاركة في إتخاذ القرار والإستقرار المهني لدى الساتذة.

#### 4. عرض نتائج الفرضة الرابعة وتفسيرها ومناقشتها: التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة" والجدول الموالي يوضح

نتائج إختبار الفرضية :

جدول رقم (12) نتائج إختبار معامل الإرتباط "ر" لدلالة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم

الثانوي.

المؤشرات الإحصائية المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الإرتباط "ر" المحسوبة	القيمة المجدولة	الدلالة عند 0.01
المناخ التنظيمي	100	0.46	0.23	دالة
الإستقرار المهني				

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة "ر" المحسوبة بلغت 0.46 وهي أكبر من القيمة المجدولة 0.23 وبالتالي هي دالة إحصائية عند 0.01، وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية البديلة على "وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة".

وبالتالي فالمناخ التنظيمي الجيد الذي يلبي كل متطلبات التي يحتاجها الأساتذ داخل التنظيمي يرفع من نسبة إستقراره المهني أي إحساسه بالرضا الوظيفي إتجاه المؤسسة التعليمية والولاء التنظيمي والذي يؤدي بالأساتذ إلى الإلتزام التنظيمي في حضوره في الوقت المناسب لمزاولة العمل وإتمام البرنامج الدراسي على أكمل وجه...، وبالتالي نستنتج أن هناك علاقة تأثر كبيرة بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني في المؤسسات التعليمية التي تجعله يتمسك بالمؤسسة التي يعمل بها وزيادة حبه للعمل الذي يزاوله والعكس.

✓ حيث إتفقت هذه النتائج دراستنا الحالية مع نتائج وفي دراسة إستخدمت التحليل الإحصائي (Analysis Path) وجد (Summers & DeCotiis, 1987) علاقة سببية بين المناخ التنظيمي والالتزام الوظيفي. وفي دراسة على إحدى أقسام الخدمات العامة - منظمة حكومية في سنغافورة (Kheun & Putti, 1986)، وجد هذان الباحثان علاقة عالية ومعنوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي. وفي دراسة أخرى على أربع منظمات حكومية وباستخدام (14) مقياساً للمناخ التنظيمي وجد (Furnham & Gunter, 1996)، علاقات معنوية عالية بين مقياس المناخ وبين الرضا الوظيفي، وعلاقات أقل بين المناخ التنظيمي والاعتزاز بالمنظمة وبمقارنة تأثير مقياس المناخ مع تأثير المتغيرات الديموغرافية، وجدت هذه الدراسة أن تأثير مقياس المناخ على الرضا الوظيفي والإعتزاز بالمنظمة كان أكثر معنوية، وكانت هنالك إختلافات في قوة هذه العلاقات بإختلاف المنظمات الأربعة التي شملتها الدراسة. وفي دراسة على عينة من المدرسين (533) يعملون في (29) مدرسة ثانوية وجد (Ostroff, 1993) أنه إذا كان هنالك ملائمة بين المناخ التنظيمي والتوجهات الشخصية لأفراد العينة فإن ذلك سوف يؤدي إلى إرتفاع في الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والانغماس في العمل، والتكيف مع طبيعة العمل، والأداء الوظيفي، وسوف يقلل من ضغوط العمل، وترك الوظيفة، والغياب. إن هذه الدراسة أوضحت بجلاء أهمية المناخ التنظيمي، وأظهرت أهمية أن ملائمة المناخ مع توجهات الموظفين. (سعد بن عبد الله الكلابي، س، 26)

أي أنه إذا كان هناك توافق لأهداف الأساتذة مع أهداف المنظمة وتلبية كل المستلزمات حتى البقاء في العمل كانت نسبة إستقرارهم عالية ، حيث إتفقت نتائج هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كون المناخ التنظيمي له تأثير كبير جدا على إستقرار الأساتذة في العمل.

و المناخ التنظيمي ملائم يرفع من توجهات الأساتذة نحو البيئة التنظيمية ، وهذا يزيد من رباط الأستاذ العاطفي والوجداني بينه وبين المؤسسة التعليمية ، وبالتالي الإستمرار في العمل والبقاء فيه، والشعور بالواجب تجاه المؤسسة التعليمية.

✓ وفي دراسة (عثامنة 1996) بعنوان: "تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وهدفت إلى التعرف إلى إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من خلال أبعاده الستة: حوافز العمل، الأسلوب الإداري والقيادي، العلاقات والإتصالات، إتخاذ القرارات والصلاحيات، الإجراءات والسياسات، فرص التقدم والنمو المهني، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك في مختلف الكليات العلمية والإنسانية والبالغ عددهم (676) عضواً من مختلف الرتب الأكاديمية، وبينت إن إتجاهات أفراد العينة بشكل عام نحو الإجراءات والسياسات كانت أعلى شيء في حين أن إتجاهاتهم نحو فرص التقدم والنمو المهني كانت أدنى شيء، وإن متغير الرتبة الأكاديمية، لم يكن له أثر ذو دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة للمناخ التنظيمي في جامعة اليرموك.

إن متغير الكلية لم يكن له أي أثر على أي مجال من المجالات الدراسية الستة، إن متغير الخبرة في التعليم الجامعي لم يكن له أثر ذو دلالة إحصائية في تقييم العينة للمناخ التنظيمي في الجامعة. (محمد الفهيدى، 2009، ص64)

أن تراجع فرص التقدم والنمو المهني الذي توصلت إليه هذه الدراسة يتفق مع دراستنا الحالية في ضرورة تحسين المناخ التنظيمي حتى يعمل الأستاذ بشكل جيد وفي ظروف ممتازة، وذلك لأنه يمثل المرآة العاكسة لبيئة المنظمة ، إما بجلب الزبائن لها وتقدم بفرص العمل بها وأما النفور منها.

✓ وكانت نتائج دراستنا الحالية موافقة لنتائج دراسة (شهاب 1992) بعنوان "أنواع المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن"، فقد هدفت إلى تحديد الرضى الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في وادي الأردن من خلال أربعة أبعاد هي : العمل نفسه، المرتب، الفرص المتاحة للترقية، زملاء العمل، وتكونت عينة الدراسة من 481 معلماً تم اختيارهم بطريقة طبيعية وعشوائية.

و أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الرضا العام. (أحمد محمد عوض بنبي أحمد، 2007، ص129)

مع العلم أن الرضا الوظيفي أحد أبعاد الإستقرار المهني في دراستنا الحالية وبالتالي هذا ما يؤكد لنا أننا للمناخ دور كبير في التأثير على الجانب الأمني للأستاذ داخل المنظمة وضمان تجنب كل معوقات التسرب الوظيفي و الإغتراب المهني وصولاً به إلى تعرضه للأمراض المهنية مثل التمارض ، إرتفاع الضغط لديهم ،إصابة بأمراض السكري ....، فهذه الأعراض كلها تنتج إنطلاقاً من المشاكل التي يتعرض لها الأستاذ داخل البيئة التنظيمية التي يعمل بها والتي تهدد إستقراره المهني ، وهذا أكدته دراسة "شهاب" في أن للمناخ التنظيمي أثر على الرضا العام لدى المعلمين وهي تتفق مع دراستنا ف وجد علاقة بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة إلى أننا نجد أن دراسة شهاب إتمدت على عينة ذو حجم كبير على حجم العينة الدراسة الحالية.

✓ وفي دراسة بعنوان: "العوامل المؤثرة على الإستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن". (الضلاعين ،العزاوي ،2009 ،ص35 )، وهي دراسة ميدانية قام بها الدكتور علي الضلاعين و الأستاذ الدكتور نجم الغزاوي بقسم إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط للدارسات العليا.

نشرت هذه الدراسة سنة (2010 ) في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة عدد 24، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية عدم الإستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية وقد صيغت عدة فرضيات ذات علاقة بعوامل عدم الإستقرار الوظيفي وتم تصميم إستمارة وزعت في الشركات على عينة من العاملين في الشركة الصناعية وتوصلت إلى نتائج أهمها : أنه هناك علاقة واضحة على عدم الإستقرار الوظيفي لدى العاملين وتدني الأجور وعدم تناسب ساعات العمل وعدم توفر التأمين الصحي على الإطلاق وعدم إيجابية علاقات الإدارة مع الموظفين من حيث التعامل وصعوبات متعلقة بطبيعة العمل يواجهها العاملين.(بن منصور رفيقة ،2013 ص37)

وبالتالي فالمناخ التنظيمي بمختلف عناصره يساهم في تحسين أداء الأستاذ وتواصله الجيد داخل بيئة العمل وولاءه لها ، وهذه الدراسة تتفق مع دراستنا الحالية رغم إختلاف مجتمع الدراسة ونوع التنظيم إلى أنهما ينفقان من ناحية النتائج في أن عينة الدراسة تعاني من عدم الإستقرار في العمل ،حيث توصلت دراستنا الحالية إلى أن الأساتذة يعانون من قلة الإخلاص للمؤسسة بسبب عدم توفر متطلباتهم داخل المؤسسة بما يضمن سير العمل على أكمل وجه ،وكذا نقص في الحوافز المادية التي يحصلون عليها ، وهذا مآدى إلى تعارض قيم الأساتذة مع قيم المؤسسة التعليمية والذي يؤدي بدوره إلى الوقوع في صراعات تنظيمية عسيرة وتفكير في ترك المؤسسة والبحث عن عمل في مؤسسة أخرى، وبالتالي نجد أن أهمية توفر الإمكانيات داخل البيئة التنظيمية تساهم في المحافظة على الموارد البشرية بها وضمان إستقرارهم فيها.

## الإستنتاج العام:

- نستخلص من نتائج دراستنا التي أكدت لنا الفروض التي تم وضعها إلى أنه توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى الأساتذة بمدينة ورقلة"، حيث تبين من خلال التساؤلات الدراسة نتائج التالية:
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.
  - ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.
  - ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرار والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.
- وبالتالي فالمناخ التنظيمي هو المحفز الرئيسي للعمل ، فمن خلال العملية الإشرافية من قبل المدراء المؤسسات التعليمية ، والإتصال بين عناصر المؤسسة سريع وواضح ومحفز على الإحتكاك الأساتذة ببعضهم وزيادة صلاتهم وفاعليتهم الإجتماعية داخل التنظيم كل هذا يؤدي إلى زيادة الولاء إلى المؤسسة التعليمية، كما يعتبر المشاركة في إتخاذ القرار من بين الحاجات التي تدفع الأستاذ نحو الإنجاز بشكل مستمر ومتطور داخل المنظمة وزيادة إلتزامه بها وبالتالي فالمناخ التنظيمي هو الهدف الرئيسي لمزاولة الأستاذ عمله بشكل جيد وإستقراره فيه.
- أما بالنسبة لمتغير التابع الإستقرار المهني هو نتاج وإنعكاس أو مرآة البيئة التنظيمية فكلما كان مستوى الإستقرار عالي كلما يعبر عن سير المنظم وتوفر مختلف الأهداف التنظيمية التي توافق أهداف الأستاذ العملية، وبالتالي فالإستقرار المهني هو أحساس الأستاذ بالأمن داخل المؤسسة التعليمية من خلال إشاركه في إتخاذ القرارات التي تخص مهامه الموكل إليه ، وتوفر الإتصال التنظيمي الجيد بين المدير وزملائه ، ومختلف الأجهزة التنظيمية ، فهذا يمنح لديه شعور بالولاء التنظيمي للمؤسسة والرضا عن عمله وعدم إعطاء فرصة لمغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى ، كما أنه يمنحه الجهد لمساعدة المؤسسة التعليمية على تحقيق النجاح المنشود، والذي يشعروه بالإخلاص لها ، وبالتالي فإن بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني علاقة وطيدة، فالإستقرار المهني للأساتذة يتأثر بالمناخ التنظيمي بشكل كبير .

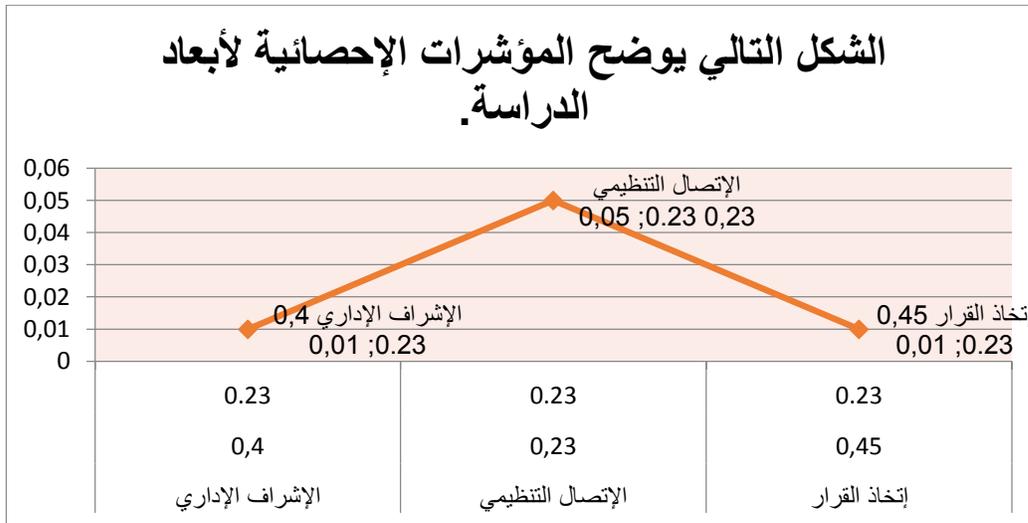
والجدول التالي يوضح لنا نتائج الدراسة النهائية وتوضيحها في مخطط :

جدول رقم ( 13 ) يوضح لنا نتائج أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقتها بالإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي.

مستوى دلالة	القيمة المجدولة	الإستقرار المهني	المؤشرات الإحصائية
0,01	0.23	0,4	الإشراف الإداري
0,05	0.23	0,23	الإتصال التنظيمي
0,01	0.23	0,45	إتخاذ القرار

فالجداول يوضح لنا كل متغيرات الدراسة حول المناخ التنظيمي والإستقرار المهني وعلاقة بينهم في شكل قيم عديدة حتى يتبين لنا العلاقة بين المتغيرين بشكل واضح حيث نجد أن الإشراف الإداري وإتخاذ القرار لهم علاقة بالإستقرار المهني عند مستوى دلالة 0.01 ، بينما نمط الإتصال دال عند 0.05 وهذا مايدل على أن الإستقرار المهني يحتاج إلى العملية الإتصالية أكثر من أي عنصر آخر وذلك لأنه هو أساس العملية التعليمية والإدارية.

وسنوضحها أكثر من خلال الشكل التالي :



مخطط يبين لنا المؤشرات الإحصائية لمتغيرات الدراسة.

فمن خلال الشكل نلاحظ أن نتائج الدراسة تشير إلى وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والإستقرار المهني ، حيث بينت لنا نتائج أن الإشراف الإداري يلعب دور مهم في إستقرار الأساتذة في العمل ومدى رغبتهم في الحصول على مسؤولين جيدين ويساعدونهم في رفع من روحهم المعنوية داخل المؤسسة التعليمية ، وذلك بكسبهم الثقة وإبراز مكانتهم وإحساس بإنتمائهم داخل التنظيم، حيث أنه كلما كان المشرف يتبع أسلوب إنساني ومتفهما في التسيير والمرونة في التعامل كلما كان التواصل بين الأساتذ جيد وإستمرارهم في العمل، وتحقيق إنتاج جيد للمؤسسة التعليمية ونموها وإستمرارها والمحافظة على مواردها البشرية ، كما يعتبر عنصر الإتصال التنظيمي من أهم العناصر المهمة داخل التنظيم حتى تسيير العملية التعليمية بشكل جيد وتحقيق الإنسجام والتناغم بين أجزاء او عناصر الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية ، وهذا مايسعى الأستاذ إلى توفيره داخل البيئة التنظيمية من أجل تحقيق أقصى حد من التفاعل والتفاهم بين اطراف المتصلة ،ولهذا فقد توصلت دراستنا الحالية إلى وجود علاقة وطيدة بين الإتصال التنظيمي والإستقرار المهني لدى الأساتذة.

أما بالنسبة إلى بعد المشاركة في إتخاذ القرار توصلت دراستنا إلى أن الأساتذة يعانون من عدم إشراكهم في إتخاذ القرارات في المشكلات التي تخص عملهم وهذا راجع إلى مسؤول المؤسسة التعليمية الذي يهمل هذا الجانب المهم داخل التنظيم حيث أنه لا يمنح أي صلاحيات في إتخاذ القرارات للأستاذ وهذا مايجعله يشعر بعدم الإنتماء إلى المؤسسة التعليمية وعدم إستقراره بها، وبالتالي دخول المؤسسة التعليمية إلى التسرب الوظيفي لعمالها بداية بمشكلات دوران العمل للأساتذة ، فعلى المؤسسة التعليمية إذا مواجهة جميع المشكلات التي تؤدي بها إلى فقدان مواردها البشرية حيث يهدد ذلك بمستقبلها في تنافس بين المؤسسات التعليمية الأخرى.

إذا فقد توصلت دراستنا إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي وإستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي حيث أنهم يعانون من سوء توفر مناخ جيد داخل المؤسسات التعليمية والتي أدت بهم إلى الإحساس بعدم الأمان بها وعدم الرضا عن العمل فيها وشعورهم بإغتراب الوظيفي والذي يؤدي إلى الإحترق النفسي بما يهدد إسقرارهم بها وبالتالي فقدان المؤسسة مواردها البشرية وإضمحلها .

## وإنطلاقاً من هذا نقترح مايلي :

1. ضرورة توفير غرف دراسية تتناسب مع عدد الطلبة وذلك من أجل سير عملية التدريس بشكل جيد.
2. قيام المؤسسة بتحقيق طموحات الأساتذة وذلك حتى يستقروا في مهنتهم ويستمرروا فيها.
3. على المؤسسة التعليمية أن توفر للأساتذة جميع الفرص داخل بيئة العمل التنظيمية وذلك من أجل زيادة روحهم المعنوية لبذل مجهودات أكثر في صالح المؤسسة التعليمية وفي نفس تحقيق ذاتهم كعنصر مهم في المؤسسة التعليمية ، وبالتالي شعورهم بإخلاص إلى المؤسسة وولائهم لها.
4. وجب توفر العديد من القاعات التدريس في المؤسسة التعليمية وتقسيم التلاميذ إلى عدد قليل حتى يتيسر على الأستاذ القيام بواجبه على أكمل وجه ومحاولة إبداع.
5. على مدير المؤسسة أن يساهم في تفعيل عملية المشاركة في إتخاذ القرار للأساتذة في الأمور التي تهم مساهمهم المهني حتى يشعر الأستاذ بالثقة التي تمنحها لهم المؤسسة وبالتالي بقاءه فيها.
6. التأكد من ضرورة وجود عملية إتصال تنظيمية جيدة بين الأستاذ والمدير حتى يتم إزالة كل مايعيق الأستاذ داخل المؤسسة التعليمية من مخاوف.

## قائمة المراجع:

### القواميس والمعاجم:

1. إدريس، سهيل (2006)، المنهل فرنسي -عربي-، ط 36، دار الأدب، بيروت.

### قائمة الكتب:

1. إلتون مايو، ترجمة مبارك إدريس (1993)، المشاكل الإنسانية للتنمية الصناعية، دار الفكر العربي.
2. بيومي، مجدي أحمد، لطفي، محمد السيد (2009)، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي مدخل في علم الإجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
3. جبارة عطية جبارة (2001)، الإتجاهات النظرية في علم الإجتماع الصناعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
4. جاد الرب، سيد محمد (2005)، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، ط 1، مطبعة العشري، القاهرة.
5. رسمي محمد حسن (2004)، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط 1، دار الوفاء، الإسكندرية.
6. شنواني، صلاح (1999)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
7. عبد الوهاب عبد الواسع (1973)، علم إدارة الأفراد، ب ط، الرياض.
8. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2003)، السلوك الفعال في المنظمة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية.
9. عبد الوهاب عبد الواسع (1973)، علم إدارة الأفراد، ب ط، الرياض.
10. عوض، عامر (2007)، السلوك التنظيمي الإداري، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن.
11. عويضة، كامل محمد محمد (1996)، علم النفس الصناعي، ط 1، دار الكتاب العلمية بيروت، لبنان.

## قائمة المراجع

12. فهمي، منصور (1976)، إدارة الأفراد: العلاقات الإنسانية، القاهرة، دار الشعب، جامعة القاهرة.
13. الطجم، والسواط (2000)، السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات، ط 3، دار حافظ للنشر والتوزيع، جده.
14. الكبيسي، عامر (1998)، السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الثانية، مطابع دار الشرق، الدوحة.
15. المغربي، كامل محمد (1995)، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
16. محمد علي شهيب (1976)، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي.
17. محمد ماهر عليش (2001)، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع الفهد، ب ط، الكويت.
18. محمود، محمد فتحي (1997)، الإدارة العامة المقارنة، مطابع الفرزدق، الرياض.
19. مصطفى، أحمد سيد (2000)، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- قائمة الرسائل :
20. إبنهال محمد الخولدة (2010)، الأنماط الإدارية لوؤساء الإتحادات الرياضية الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الإتحادات الرياضية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الأردن.
21. إيهاب محمود عايش الطيب (2008)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة.
22. بن منصور رفيقة (2005)، الإستقرار المهني وعلاقته بالأداء العاليين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
23. بوعطيط جلال الدين (2009)، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة الماجستير، كلية العلوم التربوية والأرطفونيا، جامعة المنتوري محمود، قسنطينة.
24. جبلي فاتح (2005-2006)، الترقية الوظيفية والإستقرار المهني بالمؤسسة الصناعية، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة.
25. خلاصي مراد (2006)، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل، رسالة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة المنتوري، قسنطينة.

## قائمة المراجع

26. سكران، ناصر محمد(2004)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
27. سمير حليس(2009)،التغيير التكنولوجي والإستقرار المهني في المؤسسة الصناعية،رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري،قسنطينة.
28. طيبشي ميلود(2011)،الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الإجتماعي للعاملين بالمؤسسة،رسالة ماجستير،كلية العلوم الإنسانية الإجتماعية،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة.
29. محمد فتحي محمود(2010)،المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة،رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم المنية،الرياض.
30. صليحة شامي(2009)، المناخ التنظيمي وتأثيره عى الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير،جامعة أحمد بوقرة،الجزائر.
31. محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي(2006)،أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية،رسالة ماجستير،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية،غزة.
32. عبد الله عبده محمد الفهيدي(2009)، أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء القسم العاملين معهم،رسالة ماجستير،كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،الأردن.
33. عمران، محمد عبد الجواد(1996)، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا،مصر.
34. الحاج علي حكيم(2013)،تأثير التحرش الجنسي على الإستقرار المهني للمرأة العاملة،رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة مولود معمري،تيزي وزو.
35. القطامنة، منار إبراهيم(2000)، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي : دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، الأردن.

36. سيزلاقي مارك والاس أندرودي (1991)، السلوك التنظيمي-إدارة الأفراد-، دار الشروق، عمان.

قائمة المجالات:

37. بكر علي أبو حجييلة، ومحمد عبود الحراشة (2013)، أبعاد المناخ التنظيمي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقته بالروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة الدراسات الجامعية، المجلد 40، ملحق 4.

38. خضور، صلاح محمد (2003)، عوامل أساسية لنجاح إدارة الشرطة في تحقيق أهدافها، مجلة الفكر الشرطي، جزء 12، ع1، الإدارة العامة لشرطة الشارقة، الشارقة.

39. خالد أحمد الصرايرة (2009)، الإحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 3، جامعة مؤتة، الأردن.

40. سعد بن عبد الله الكلابي، ب سنة، المناخ التنظيمي في المؤسسات السعودية، مجلة إدارة الأعمال المشاركة، جامعة الملك سعود، السعودية.

41. عدون، ناصر دادي (2004)، الإتصال و دورة في كفاءة المؤسسة الإقتصادية دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر.

42. عنصر، يوسف (2007)، الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الإجتماع الإتصال للبحث و الترجمة لجامعة منتوري، قسنطينة.

43. الذنبيات، محمد (1999)، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الوقاية المالية والإدارية في الأردن، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 26، العدد (1).

44. العواملة، نائل (1994)، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسات الجامعة الأردنية، العدد الثالث، المجلد الحادي والعشرون، الأردن.

45. القريوتي، محمد (1994)، المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 5، المجلد 9.

46.الصرايرة ،أكثم ومقدادي ،يونس(2006)،المناخ الوظيفي ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش، مجلة الإدارية ، العدد90،معهد الإدارة العامة ، مسقط.

47.مجيد مصطفى منصور(2010)،درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين،مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 12، العدد1 جامعة النجاح الوطنية ، نابلس.

#### ندوات وتقارير:

48.منجي، محمد عبد الفتاح(1992)، أهمية الموارد البشرية في إيجاد مصارف مؤسسات مالية عربية فعالة وكفاءة، المؤتمر السنوي الثاني حول تنمية الموارد البشرية والمصارف المالية العربية، القاهرة.

قائمة الأساتذة المحكمين:

درجة العلمية	أسماء الأساتذة المحكمين
دكتورة	(1) وازي طاوس.
دكتورة	(2) غربي صبرينة.
دكتورة	(3) بوعيشة أمال.
دكتور	(4) نويبات قدور.
أستاذ	(5) دغة محمد.
دكتور	(6) قدوري الحاج.
أستاذ	(7) بن ساسي .

# قائمة الملاحق:

## أدوات الدراسة:

1. إستبيان المناخ التنظيمي قبل التعديل.
2. إستبيان الإستقرار المهني قبل التعديل.
3. إستبيان المناخ التنظيمي بعد التعديل.
4. إستبيان الإستقرار المهني بعد تعديل.

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
شعبة علم النفس وعلوم تربية  
قسم علم النفس  
تخصص عمل وتنظيم

أستاذي الفاضل، تحية طيبة و بعد ...

أقدم لسيادتكم هذه الوثيقة و المتضمنة إستبيانين في إطار الدراسة الميدانية الخاصة بمذكرة  
مكملة لنيل ش هادة الماستر في علم النفس تنظيم و عمل بعنوان "المناخ التنظيمي و علاقته  
بالإستقرار المهني دراسة ميدانية في مؤسسة التربوية .

و تتضمن هذه الدراسة التساؤل التالي : "هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي و الإستقرار  
المهني لدى الساتذة مرحلة الثانوي بولاية ورقلة؟

- الاستبيان الأول : إستبيان المناخ التنظيمي: ركزت الدراسات السابقة العربية والأجنبية على  
قياس أبعاد المناخ التنظيمي كدراسة (بني محمد 2001)، ودراسة (عريقات، 2003)، ودراسة  
(كارولين، 1996، Carlyon)، ودراسة (سميث ومايكا سيان، 2008، Maica;Smith)، وتم  
تعديلها من قبل الباحث بكرعلي أبوحجيلة ومحمد عبود الحراشنة، دراسات، العلوم التربوية،  
المجلد 40، ملحق 4، 20

- الإستبيان الثاني: إستبيان الإستقرار المهني.

أما بدائل إستجابة الإستبيان الأول هي : غالبا / أحيانا / نادرا.

أما الثاني : موافق تماما / موافق / غير موافق / غير موافق تماما.

و ارجوا من سيادتكم الإطلاع على هذه الإستبيان و تحكيمة و لكم منا جزيل الشكر و العرفان

طالبة : مولاي نعيمة

ث - إستبيان المناخ التنظيمي بعد التحكيم:

الأبعاد	الرقم	البنود	يقيس	لا يقيس	ملاحظات
بعد الإشراف الإداري	01	يقوم مدير المؤسسة بالتشاور مع الأساتذة لهدف تحسين سير العمل في المدرسة.	+		
	02	يقوم مدير المؤسسة بإعطاء تعليمات كافية وواضحة للأساتذة لما يجب عمله وكيفية أدائه	+		
	03	يتأكد المدير من الكفايات التعليمية للأساتذة من خلال حضور الحصص ومتابعة السجلات.	+		
	04	يبذل مدير الثانوية كافة الجهود لمساعدة الأساتذة لتلبية متطلباتهم العلمية والعملية	+		
	05	يعتمد المدير في تقويم المعلمين على الكفايات الفعالة في العمل.	+		
	06	ينظم المدير اجتماعات الأساتذة وفق جدول أعمال دقيق ومنظم.	+		
بعد الاتصال التنظيمي	07	يصغي الأساتذة بعضهم لبعض في لقاءاتهم خلال الدوام الرسمي.	+		
	08	يتحدث الأساتذة في المشاكل التي تعيق سير العمل ويطلعون مدير المؤسسة عليها	+		
	09	يطلع المدير الأساتذة على الكتب الرسمية غير السرية.	+		
	10	يتبادل الأساتذة في المؤسسة الخبرات العلمية والتربوية بشكل مستمر	+		
بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	11	يراعي مدير المؤسسة خبرات الأساتذة عند اتخاذه قرار.	+		
	12	يمنح المدير تفويضاً للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق العملي	+		
	13	تتخذ القرارات في المؤسسة بعد دراسة المشكلة وطبيعتها وأهميتها	+		
	14	يوزع المدير المهام والأنشطة بشكل عادل بين الأساتذة	+		

ج- إستبيان الإستقرار المهني بعد التحكيم:

الملاحظة	لا يقيس	يقيس	البنود	رقم	ابعاد
		+	الغرف الدراسية تتناسب مع عدد طلبة .	01	بعد الرضا الوظيفي
		+	موقع المكتبة في المؤسسة مناسب ويسهل الاتصال بالطلبة في الكلية.	02	
		+	توفر أثاث مكتبي مناسب لطبيعة العمل.	03	
		+	عدد الطلبة بالقاعات محدد ويساعد على الإبداع.	04	
		+	الإضاءة مناسبة لطبيعة العمل.	05	
		+	توفر لي وظيفتي فرص للاطلاع على كل ما هو جديد متصل بطبيعة وظيفتي أكاديميا.	06	
		+	كل المهام المنوطة بي واضحة وملائمة.	07	
		+	تحقق لي وظيفتي مكانة ومنزلة اجتماعية جيدة تتناسب مع طوحاتي.	08	
		+	تتيح لي وظيفتي استقلالية بالعمل وإتخاذ القرارات.	09	
		+	يتناسب راتبي مع تكاليف المعيشة.	10	
		+	مهنة التدريس في المؤسسة تحقق لي طموحاتي.	11	بعد الإلتزام الوظيفي
		+	يتم إتمام البرامج المخصص لسنة الدراسية على أكمل وجه.	12	
		+	يرتبك إنتمائي إلى المؤسسة بما أحصل عليه من حوافز مادية.	13	
		+	أذهب إلى المؤسسة في الوقت المحدد لمزاولة عملي.	14	
		+	أنا على إستعداد لبذل مجهود كبير لمساعدة هذه المؤسسة على تحقيق النجاح المنشود.	15	الالتزام الوظيفي

		+	أشعر بإخلاص قليل لهذه المؤسسة.	16
		+	سأقوم بكافة واجباتي للمحافظة على وظيفتي.	17
		+	أعتقد أن ما لدى المؤسسة من قيم يشبه ما عندي من قيم.	18
		+	أعبر عن إعترازي بالإنتماء للمؤسسة التعليمية التي أعمل بها.	19
		+	لا يهمني أن أعمل سواء في هذه المؤسسة أو أية مؤسسة أخرى مادمت أقوم بالعمل ذاته.	20
		+	سأترك هذه المؤسسة إذا ما طرأ أي تغيير في ظروفي.	21
		+	أنا سعيد بإختياري هذه المؤسسة .	22
		+	غالبا ما أجد صعوبة في فهم سياسات هذه المؤسسة نحو العاملين لديها ، وبخاصة في القضايا المهمة .	23
		+	إختياري للعمل في هذه المؤسسة كان أمرا إجباري.	24

## ح- إستبيان المناخ التنظيمي في صورته النهائية

الرقم	الأسئلة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
01	يقوم مدير المؤسسة بالتشاور مع الأساتذة لهدف تحسين سير العمل في المدرسة.					
02	يصغي الأساتذة بعضهم لبعض في لقاءاتهم خلال الدوام الرسمي.					
03	يتبادل الأساتذة في المؤسسة الخبرات العلمية والتربوية بشكل مستمر.					
04	يراعي مدير المؤسسة خبرات الأساتذة عند اتخاذه قرار.					
05	يقوم مدير المؤسسة بإعطاء تعليمات كافية وواضحة للأساتذة لما يجب عمله وكيفية أدائه.					
06	يتحدث الأساتذة في المشاكل التي تعيق سير العمل ويطلعون مدير المؤسسة عليها					
07	يمنح المدير تفويضاً للمصالحيات واتخاذ القرارات في نطاق العملي.					
08	يتأكد المدير من الكفايات التعليمية للأساتذة من خلال حضور الحصص ومتابعة السجلات.					
09	يطلع المدير الأساتذة على الكتب الرسمية غير السرية.					
10	تتخذ القرارات في المؤسسة بعد دراسة المشكلة وطبيعتها وأهميتها.					
11	يبدل مدير الثانوية كافة الجهود لمساعدة الأساتذة لتلبية متطلباتهم العلمية والعملية.					
12	يتبادل الأساتذة في المؤسسة الخبرات العلمية والتربوية بشكل مستمر.					
13	يوزع المدير المهام والأنشطة بشكل عادل بين الأساتذة.					
14	ينظم المدير اجتماعات الأساتذة وفق جدول أعمال دقيق ومنظم.					

## خ- إستبيان الإستقرار المهني في صورته النهائية:

الرقم	الأسئلة	موافق	موافق جدا	بدون رأي	معارض	معارض جدا
01	الغرف الدراسية تتناسب مع عدد طلبة .					
02	أنا على إستعداد لبذل مجهود كبير لمساعدة هذه المؤسسة على تحقيق النجاح المنشود.					
03	الغرف الدراسية تتناسب مع عدد طلبة .					
04	يتم إتمام البرامج المخصص لسنة الدراسية على أكمل وجه.					
05	أشعر بإخلاص قليل لهذه المؤسسة.					
06	موقع المكتبة في المؤسسة مناسب ويسهل الاتصال بالطلبة في الكلية.					
07	يرتبك إنتمائي إلى المؤسسة بما أحصل عليه من حوافز مادية.					
08	سأقوم بكافة واجباتي للمحافظة على وظيفتي.					
09	توفر أثاث مكنتي مناسب لطبيعة العمل.					
10	أذهب إلى المؤسسة في الوقت المحدد لمزاولة عملي.					
11	أعتقد أن ما لدى المؤسسة من قيم يشبه ما عندي من قيم.					

					عدد الطلبة بالقاعات محدد ويساعد على الإبداع.	12
					أعبر عن إعترازي بالإنتماء للمؤسسة التعليمية التي أعمل بها.	13
					الإضاءة مناسبة لطبيعة العمل.	14
					لا يهمني أن أعمل سواء في هذه المؤسسة أو أية مؤسسة أخرى مادمت أقوم بالعمل ذاته.	15
					توفر لي وظيفتي فرص للاطلاع على كل ما هو جديد متصل بطبيعة وظيفتي أكاديميا.	16
					سأترك هذه المؤسسة إذا ما طرأ أي تغير في ظروفي.	17
					كل المهام المنوطة بي واضحة وملائمة.	18
					أنا سعيد بإختياري هذه المؤسسة .	19
					تحقق لي وظيفتي مكانة ومنزلة اجتماعية جيدة تتناسب مع طوحتي.	20
					غالبا ما أجد صعوبة في فهم سياسات هذه المؤسسة نحو العاملين لديها ، وبخاصة في القضايا المهمة .	21
					تتيح لي وظيفتي استقلالية بالعمل وإتخاذ القرارات.	22
					يتناسب راتبي مع تكاليف المعيشة.	23
					إختياري للعمل في هذه المؤسسة كان أمرا إجباري.	24

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين متغير المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي ،كما تسعى الدراسة إلى البحث فيما إذا كانت لبعض المتغيرات الديمغرافية تأثير في طبيعة العلاقة بين المتغيرين ، وإنطلاقا من هذا تم صياغة تساؤلات الدراسة التالية:

- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة ؟
  - ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري و الإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة؟
  - ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة؟
  - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرار والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة؟ وكإجابات مؤقتة صاغت الباحثة الفرضيات التالية :
  - ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة .
  - ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري و الإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.
  - ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.
  - ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرار والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.
- بالإعتماد على المنهج الوصفي وكأول خطوة أعتمدت الباحثة على إختبار الخصائص السيكومترية للأدوات الدراسة حيث إستخدمت أداة لقياس المناخ التنظيمي ، وأخرى لقياس الإستقرار المهني وبعد تطبيقها على عينة قوامها (100) أساتذا في التعليم الثانوي، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.
  - ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري و الإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.
  - ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.
  - ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرار والإستقرار المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة.

### Résumé:

L'étude vise à déterminer la relation entre l'organisation et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire, ainsi qu'à la recherche si certaines variétés démographiques peuvent laisser des effets sur la nature de la relation entre deux variétés, et sur cette base, il a été formulé les problématiques suivantes :

- Y at-il une relation à caractère statistique entre le climat organisationnel et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla ?
- Y at-il une relation à caractère statistique entre la supervision administrative et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla ?
- Y at-il une relation à caractère statistique entre la communication organisationnelle et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla ?
- Y -il une relation à caractère statistique entre la participation à la prise de décision et à la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla ?

Le chercheur donné comme réponses provisoires les hypothèses suivantes :

- Elle existe une relation à caractère statistique entre le climat organisationnel et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla.
- Elle existe une relation à caractère statistique entre la supervision administrative et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla.
- Elle existe une relation à caractère statistique entre la communication organisationnelle et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla.
- Elle existe une relation à caractère statistique entre la participation à la prise de décision et à la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla.

Selon l'approche descriptive et, en première étape, le chercheur a effectué un test des caractéristiques psychométriques des outils de recherche en utilisant un outil à mesurer le climat organisationnel, et un autre pour mesurer la stabilité professionnelle puis l'appliquer à un échantillon composé de (100) enseignants dans l'enseignement secondaire, l'étude a conclu les résultats suivants:

- Elle existe une relation à caractère statistique entre le climat organisationnel et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla.
- Elle existe une relation à caractère statistique entre la supervision administrative et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla.
- Elle existe une relation à caractère statistique entre la communication organisationnelle et la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla.
- Elle existe une relation à caractère statistique entre la participation à la prise de décision et à la stabilité professionnelle chez les enseignants de l'enseignement secondaire à Ouargla.