

## الثقافة الايجابية في العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي لدى معلمات رياض الاطفال

دراسة مقارنة (حكومي، اهلي)

أ.م.د. نضال سهيم حسن

مديرة تربية بغداد الرصافة الثانية

وزمارة التربية

الكلمات المفتاحية: الثقافة الايجابية في العمل ، الاستقرار الوظيفي

## الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على مستوى الثقافة الإيجابية في العمل والاستقرار الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين. ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بإعداد مقياسين: مقياس الثقافة الإيجابية في العمل بصيغته النهائية المكونة من (20) فقرة، ومقياس الاستقرار الوظيفي المكون من (16) فقرة، وقد تم التحقق من خصائصهما السايكومترية من صدق وثبات، طُبّق المقياسان على عينة بلغت (200) معلمة من معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية والأهلية التابعة لمديرية تربية بغداد/الرصافة الثانية، تم اختيارهن بأسلوب العينة العشوائية البسيطة للعام الدراسي (2024-2025)، أظهرت النتائج تمتع معلمات رياض الأطفال بمستوى مرتفع من الثقافة الإيجابية في العمل، كما تبين أن لديهن مستوى جيداً من الاستقرار الوظيفي. وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح معلمات رياض الأطفال في المدارس الأهلية في كل من الثقافة الإيجابية والاستقرار الوظيفي. كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الثقافة الإيجابية في العمل والاستقرار الوظيفي، مما يشير إلى أن تعزيز بيئة العمل الإيجابية يسهم في دعم استقرار المعلمات وظيفياً

## الفصل الاول / مشكلة البحث :

في قطاع رياض الأطفال، الذي يتميز بتركيبته النفسية والتربوية الحساسة، تلعب ثقافة العمل الإيجابية دوراً مزدوجاً في دعم المعلمين، لا سيما أنهم يعملون مع فئة عمرية تتطلب جهوداً عاطفية وتربوية خاصة (Bloom, P. J, 2014: 67)، تعد الروضة من المراحل التعليمية، إذ تُرسي أسس نمو الطفل المعرفي والعاطفي والاجتماعي. وتعتمد هذه المرحلة بشكل كبير على

كفاءة المعلمة واستقرارها النفسي والمهني، مما يجعل بيئة العمل عاملاً حاسماً في تحديد جودة المخرجات التعليمية، وعلى الرغم من أن الأدبيات التربوية تؤكد أن الثقافة الإيجابية في مكان العمل تشكل عنصراً أساسياً في تعزيز شعور المعلم بالأمن الوظيفي والرضا الوظيفي (345): Schein, E. H., 2010). إلا أن الواقع الميداني يظهر فجوة بين المبادئ النظرية والممارسة الفعلية، وخاصة في مؤسسات ما قبل المدرسة التي تفتقر إلى ثقافة العمل الإيجابي داعمة قائمة على الشفافية والتقدير والإنصاف والمشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار. وتشمل هذه الثقافة عناصر مثل التقدير المهني، والثقة بين أعضاء الفريق، وبيئة داعمة نفسياً، ومناخ تواصل قائم على الاحترام والانتماء (Bloom, P. J., 2014: 90). العديد من الدراسات الميدانية العربية كشفت عن فروق جوهرية في مستوى الاستقرار الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال. وقد لوحظ أن العديد من المعلمات، وخاصة في المدارس الخاصة، يعانين من ضعف الانتماء وكثرة التنقلات الوظيفية، مما يؤثر سلباً على استمراريتهن في العمل وجودة أدائهن التعليمي (الحمادي، ٢٠١٩؛ الحربي، ٢٠٢٢: 45). ترى الباحثة إلى ان غياب الثقافة الإيجابية في بيئة العمل، وخاصةً فيما يتعلق بالدعم الإداري والتقدير المعنوي وفرص التطوير المهني، فضلاً عن ضعف الحوافز المادية والمعنوية، مما يخلق حالة من الاغتراب وعدم الاستقرار المهني، على الرغم من الجدول الحاد حول أهمية الاستقرار الوظيفي، لم تُدرس العلاقة بين الثقافة الإيجابية في بيئات العمل التعليمية، وخاصةً في مرحلة رياض الأطفال، والاستقرار الوظيفي بشكل كافٍ، لا سيما عند مقارنة المعلمات في القطاع العام، اللاتي يتمتعن بمستوى معين من الأمان الوظيفي، بالمعلمات في القطاع الخاص، اللاتي يعملن غالباً في ظروف مهنية محفوفة بعدم الاستقرار. وهذا يثير تساؤلات ملحّة حول طبيعة العلاقة بين نمط الثقافة المؤسسية السائد ومعدلات الاستقرار الوظيفي لدى هذه الفئة التعليمية المهمة.. ففي السنوات الأخيرة، واجه معلمو رياض الأطفال ضغوطاً متزايدة، كزيادة أعباء العمل، وتزايد المتطلبات الإدارية، وتراجع التقدير الاجتماعي، بالإضافة إلى التحديات الاقتصادية والتنظيمية المتغيرة في القطاع العام الخاص ومن هنا تبرز مشكلة هذا البحث من خلال التعرف عن العلاقة بين الثقافة الإيجابية في بيئة العمل والاستقرار الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال وتحدد بالتساؤل الآتي:

ما هي العلاقة بين الثقافة الإيجابية في العمل والاستقرار الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال وما هي طبيعة العلاقة بينهما؟

أهمية البحث : ويعتبر المعلم العنصر الأهم في العملية التربوية والتعليمية، فهو يساهم في تشكيل شخصية التلميذ، وتعزيز القيم والمثل العليا، كما يساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية. (Fullan, M., 2007: 45). إن وجود معلمين موهوبين وذوي دافعية وملتزمين مهنيًا يخلق بيئة عمل إيجابية، وهو ما ينعكس على معنويات المؤسسة التعليمية بشكل أوسع (Hargreaves, A., & Fullan, M., 2012: 678)، لا تقل أهمية معلمة رياض الأطفال عن

أي عنصر تربوي آخر في المؤسسة التعليمية، بل تُعتبر من أهم ركائزها، فهي العامل الأساسي في تشكيل شخصية الطفل وتنمية مهاراته اللغوية والحركية والاجتماعية والعاطفية، فيتأثر الأطفال بشكل كبير بسلوك معلمهم وتفاعلاتهم، مما يترك أثراً طويلاً الأمد على شخصياتهم المستقبلية (Bredenkamp, S., & Copple, C. (2009: 679) ،

إن توفير بيئة عمل إيجابية يزيد من الدافعية الذاتية لمعلمات رياض الأطفال، ويشجعهن على الإبداع، ويستخدمن أساليب تدريس نشطة ومحفزة (Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2014: 568)

تشير نظرية رأس المال النفسي الإيجابي (لوثانز، ٢٠٠٧) أيضاً إلى أن بيئة العمل الإيجابية تزيد من مرونة الموظفين وتفاؤلهم والتزامهم. ترتبط هذه العناصر ارتباطاً مباشراً بالاستقرار الوظيفي، الذي يُعرّف بأنه "رغبة الموظف في البقاء في نفس الوظيفة والمؤسسة نتيجةً لشعوره بالانتماء والرضا والأمان"، والثقافة الإيجابية في مكان العمل تستمد جذورها من مبادئ علم النفس الإيجابي والثقافة التنظيمية. وهي حافز قوي يعزز بيئة عمل مزدهرة يزدهر فيها الموظفون وينخرطون بعمق. ومن خلال التركيز المدروس على رفاهية الموظفين، والتطوير الشخصي، وديناميكيات التعاون، يمكن للمؤسسات إطلاق العنان للقدرات الكامنة لدى قواها العاملة، مما يؤدي إلى مستويات أداء وإنتاجية أعلى، تشير الدراسات إلى أن بيئة العمل ذات الثقافة الإيجابية - التي تتميز بالدعم النفسي والتقدير والعدالة التنظيمية وفرص التطوير المهني - تساهم في تعزيز الصحة النفسية للموظفين وتحفيز أدائهم وتقليل الضغوط المهنية (789 Bloom, 2014; Cameron & Quinn, 2011)، أشارت دراسة العنززي (2016) أن الثقافة الإيجابية ترتبط ارتباطاً إيجابياً برضا معلمات رياض الأطفال، وأن المناخ التنظيمي المحفز والمشجع يزيد من مستوى التزامهن المهني. وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة (Al-Harbi 2020) أن الثقافة الإيجابية في العمل عامل مهم في بقاء المعلمين في المؤسسات التعليمية لفترة أطول .

يُعدّ الاستقرار الوظيفي عنصراً أساسياً في ضمان كفاءة المؤسسات التعليمية واستدامتها. فهو يدل على رغبة المعلمة في مواصلة العمل في المؤسسة نفسها، وشعورها بالولاء والانتماء المهني، ورضائها العام عن ظروف العمل. وفي بيئة رياض الأطفال، يُعدّ الاستقرار الوظيفي شرطاً أساسياً لتوفير بيئة تعليمية آمنة ومتواصلة للأطفال، نظراً لحاجتهم إلى وجوه تعليمية مألوفة ومستقرة (Johnson & Birkeland, 2003)، وتؤكد الدراسات أن انخفاض معدلات الاستقرار الوظيفي يؤدي إلى ضعف جودة التعليم وتعطيل التواصل التربوي بين المعلمين والأبناء مما يؤثر سلباً على النمو النفسي والاجتماعي للطفل (Ingersoll, 2001: 56)، كما أظهرت دراسة الزهراني (2019) أن الاستقرار المهني يرتبط بوجود قيادة مدرسية داعمة ومناخ تنظيمي آمن، و إن الاستقرار الوظيفي للمعلمة مرتبط بآمنها النفسي وتقدير جهودها وتوفير بيئة عمل مرنة وعادلة

وهو حجر الأساس للاستمرارية في أداء الرسالة التربوية للمعلمة بفعالية. (الزهراني ، 2019: 45) .  
لذا يمكن تلخيص اهمية المتغيرين بالنقاط الاتي من ناحية النظرية والتطبيقية  
من ناحية النظرية

- 1- الثقافة الايجابية في العمل تعد اطار تقيمي ومعيارى كونها توجه سلوك المعلمين داخل المؤسسة التربوية
- 2- الثقافة الايجابية تعد من مؤشرات جودة مناخ التنظيمي داخل الروضة
- 3- تبني علاقات قائمة على الاحترام المتبادل والدعم المهني بين المعلمات والادارة
- 4- الاستقرار الوظيفي يعد مؤشر بمدى رضا المعلمة وتقديرها الذاتي المهني
- 5- الاستقرار الوظيفي يسهم في بناء علاقة مستدامة بين المعلمة وبيئة الروضة مما ينعكس على جودة العطاء والتعليم  
من ناحية التطبيقية :

- 1- الثقافة الايجابية ترفع مستوى الرضا المهني وانتماء المعلمة للروضة
- 2- تحقق بيئة تعليمية امنه ومستقرة للأطفال ما ينعكس ايجابيا على تعليمهم
- 3- تساعد على رفع كفاءة المعلمة في التخطيط والتقييم والتنفيذ داخل الروضة
- 4- دراسة المتغيرين يسهم في زيادة اثناء المكتبة والباحثين مستقبلا في بحوث مستقبلية
- 5- تساعد القائمين في مجال التربية على اهمية الاطلاع على المتغيرين والاستعانة فيهم في بناء برامج تدريبية تزيد من كفاءة المعلم

اهداف البحث :يهدف البحث الحالي التعرف الى

- 1- مستوى الثقافة الايجابية في العمل لدى معلمات رياض الاطفال
- 2- مستوى الاستقرار الوظيفي لدى معلمات رياض الاطفال
- 3- دلالة الفروق الثقافية الايجابية في العمل لدى معلمات رياض ( اهلي ، الحكومي )
- 4- دلالة الفروق الاستقرار الوظيفي لدى معلمات رياض ( اهلي ، حكومي )
- 5- العلاقة الارتباطية بين الثقافة الايجابية في العمل والاستقرار الوظيفي لدى معلمات رياض الاطفال.

حدود البحث : يتحدد البحث الحالي معلمات رياض الاطفال ( حكومي ، الاهالي ) في مدينة بغداد

جانبا الرصافة للعام الدراسي 2025/2024

تحديد المصطلحات :

الثقافة الايجابية في العمل :عرفها كل من

- ديل وكنيدي (Deal & Kennedy, 2000): تنشأ ثقافة مكان العمل الإيجابية من بيئة تشجع التعاون بين المعلمين ، وتدعم السلوك الأخلاقي، وتخلق شعورًا بالانتماء والمعنى في مكان العمل (Deal & Kennedy, 2000:567)

روبنز (Robbins, 2001): هي تلك التي تُقدّر الأداء الجيد وتُسهم في رفع الروح المعنوية والالتزام والولاء من خلال القيم المشتركة التي تُشجّع على التعاون والثقة المتبادلة (Robbins, S. P. (2001:567))

- كامبرون وزملاؤه (Cameron et al., 2003): إنها مجموعة من القيم والممارسات التي تعزز التعاطف والتقدير والمرونة والنمو والتقدم الجماعي داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تنمية الأفراد والمنظمة معاً (Cameron et al., 2003:45).

التعريف النظري للباحثة (تعرف الثقافة الإيجابية في العمل، في ضوء نظرية العلاقات الإنسانية، بأنها نمط مناخ تنظيمي يركز على إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين من خلال بناء علاقات قائمة على التعاون والثقة والتقدير، وتعزيز بيئة تواصل إيجابي إضافة إلى التفاعل الإنساني والدعم النفسي الذي بدوره يحقق رضا وظيفي وانتماء إلى بيئة العمل التعريف الاجرائي : هي الدرجة التي تحصل عليها المعلمة عند الاجابة على مقياس الثقافة الايجابية في العمل

الاستقرار الوظيفي : عرفه كل من

تعريف الدليهي (2003): هو شعور الموظف بالأمان والاستمرار في العمل، دون خوف من الفصل أو التهديد بإنهاء الخدمة، مع توفر بيئة عمل مشجعة تتيح له النمو المهني والتقدم الوظيفي(الدليهي ، 2003: 215)

تعريف البزاز (2010): هو حالة من التوازن النفسي والمهني لدى الموظف، تتولد عن شعوره بالأمان في وظيفته الحالية، وغياب التهديدات المستقبلية، وتوفر بيئة عمل محفزة( البزاز ، 2010: 23)

تعريف الرفاعي (2015): هو مستوى الشعور الذي يمتلكه الموظف بعدم وجود تهديد مستمر لوظيفته، مما ينعكس على الأداء، والدافعية، ومستوى الرضا الوظيفي( الرفاعي ، 2015: 89)

التعريف النظري للباحثة الاستقرار الوظيفي المشتق من نظرية التبادل الاجتماعي المعتمدة : هو حالة من الالتزام والحضور الطوعي تنبع من إدراك الموظف لعلاقة تبادلية عادلة ومتوازنة بينه وبين المنظمة في هذه العلاقة، يتلقى الموظف الدعم المادي والمعنوي والتقدير المهني في مقابل جهوده، ويرد الجميل بالولاء والاستمرارية والتفاني

التعريف الاجرائي : هي الدرجة التي تحصل عليها المعلمة عند الاجابة على مقياس الاستقرار الوظيفي

معلمة الروضة :

يعرفها عامر (2008) : وهي معلمة تلقت إعدادًا وتدريبًا كاملين في الجامعات والكليات لتولي مسؤولية الأنشطة التعليمية في مؤسسات التعليم ما قبل المدرسي، وتم اختياره بعناية بناءً على

عدد من المعايير من حيث الخصائص والصفات البدنية والعقلية المناسبة لمهنة تعليم الطفل (عامر: 2008:63).

### الفصل الثاني / الاطار النظري والدراسات السابقة

#### الثقافة الايجابية في العمل :

تشمل ثقافة مكان العمل الإيجابية مجموعة من العناصر التي تعزز مناخ عمل متناغم ومنتج. ورغم أنها لا تُرادف علم النفس الإيجابي أو الذكاء الإيجابي، إلا أنها تستند بالتأكيد إلى مبادئ هذين المجالين لخلق بيئة عمل تُمكن المعلم من الازدهار والنمو والمساهمة بشكل إيجابي في نجاح المؤسسة. لذا، فعلم النفس الإيجابي هو مجال من مجالات علم النفس يُركز على الجوانب الإيجابية للسلوك البشري والرفاهية. تتماشى ثقافة مكان العمل الإيجابية مع علم النفس الإيجابي من خلال التركيز على جوانب مثل رفاهية المعلم، والتقدير، والنمو الشخصي. كما أنها تشجع على ممارسات مثل الامتنان، واليقظة، والنهج القائمة على نقاط القوة لتعزيز تجربة عمل أكثر إيجابية (Diener E,at,1999:279)، فإن الثقافة الإيجابية في العمل هي تلك التي توازن بين قيم المرونة والاستقرار. وحسب دراسة دينيسون (Denison,2014) ان الثقافة لها أربعة أبعاد رئيسية هي ( المشاركة، والاتساق، والقدرة على التكيف، والرسالة) ووفقاً للدراسة، فإن الثقافة الإيجابية هي تلك التي تُعزز مستويات عالية من مشاركة الفرد، و(التوافق، والابتكار، والتوجيه)(Denison D,2014:145)،

تعزز ثقافة مكان العمل الإيجابية التعلم والشمول والرفاهية بين المعلمين، وتتوافق مع القيم والأهداف الأساسية للمؤسسة. وهي تُمثل حجر الزاوية لنجاح المؤسسة ورفاهية المعلم وكما هو الحال مع الثقافة التنظيمية عموماً، فإنها تشمل القيم والمعتقدات والسلوكيات والممارسات المشتركة التي تُحدد كيفية تفاعل الأفراد داخل المؤسسة، ولكنها تتضمن أبعاداً مُحددة تميزها. لفهم جوهر ثقافة مكان العمل الإيجابية فهماً صحيحاً، من الضروري التعمق في أبعادها المختلفة واستكشاف سبب اعتبارها قوة دافعة في المؤسسات المعاصرة. وقد عبّر مؤلفون مُختلفون عن هذه الأبعاد بطرق مُختلفة. ولها ابعاد تسعة التالية اعتبرت ابعاد رئيسية هي :

1- مبادرات الرفاهية: تعدّ هذه المبادرات جزءاً لا يتجزأ من ثقافة مؤسسة إيجابية، لا سيما فيما يتعلق بتعزيز رفاهية الافراد وخلق بيئة عمل إيجابية. تنعكس هذه الثقافة في القيم والأولويات والمعايير والممارسات وغيرها. تُولي الثقافة الإيجابية أهمية بالغة لرفاهية الموظفين، جسدياً ونفسياً. تُعد برامج الرفاهية، ومبادرات التوازن بين العمل والحياة لتجنب ضغوط العمل

2- السلامة النفسية: تشير إلى مدى شعور المعلم بالراحة في التعبير عن أفكارهم ومخاوفهم وملاحظاتهم دون خوف من عواقب سلبية أو سخرية أو انتقام. ومن المرجح أن تتعزز السلامة النفسية في ثقافة تنظيمية إيجابية تُولي الأولوية للتواصل المفتوح والثقة

والشفافية. ويُشجع المعلم على التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم المبتكرة والمشاركة في نقاشات بناءة دون خوف من ردود الفعل السلبية، لأن من أهم نتائج الثقة تقبّل المخاطرة في العلاقة (Diener E,at,1999::89)،

3- مشاركة الافراد: يتميز المعلمون المنخرطون بالتزامهم العاطفي تجاه عملهم ومؤسستهم. تشير نتائج الأبحاث إلى وجود علاقة إيجابية بين المشاركة في العمل والرضا الوظيفي، وكذلك بين المشاركة في العمل والأداء الوظيفي. في المقابل، هناك علاقة سلبية بين المشاركة في العمل ونية ترك الوظيفة يميل المعلمون المنخرطون إلى التعاون والابتكار وبذل المزيد من الجهد، مما يساهم في بيئة عمل منتجة ومتناغمة.

4- الشمولية والتنوع: تهئ الثقافات الشاملة بيئةً يشعر فيها الجميع بالتقدير والاحترام، بغض النظر عن خلفياتهم. وتُشجّع هذه الثقافات على تنوع الأفكار ووجهات النظر. وتلعب إدارة المؤسسة وكوادرها دورًا محوريًا في تمهيد الطريق للتغيير من خلال إدراكهم لأهمية وقيمة ترسيخ ثقافة شاملة ومتنوعة

5- تمكين الموظفين واستقلاليتهم: تُمكن الثقافة الإيجابية الموظفين من اتخاذ القرارات وتولي مسؤولية عملهم. فهي تُقدّر الاستقلالية والتوجيه الذاتي. تُسهم جوانب تمكين الموظفين المتنوعة، التي تشمل عوامل مثل الشعور بالكفاءة والمعنى والقدرة على تقرير المصير والتأثير، في تعزيز الالتزام التنظيمي. وهذا بدوره يُقلل من نية مغادرة المؤسسة، مما يؤدي إلى قوة عاملة أكثر استقرارًا واستدامة

6- التعاون والعمل الجماعي: يُعد تشجيع التعاون وتعزيز العمل الجماعي الفعّال أمرًا بالغ الأهمية. ينبغي أن يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق متماسك وداعم. تشير الأبحاث إلى أن مديري الذين يتبنون القيادة التحويلية يشجعون ويرعون التعاون والعمل الجماعي بنشاط

7- المرونة والقدرة على التكيف: تُعتبر المرونة استجابةً واعدةً للصعوبات التي تُمثلها الأزمات والكوارث [32]. في جوهرها، تُزود الثقافة التنظيمية الإيجابية القوى العاملة بالأدوات النفسية والعاطفية والمعرفية اللازمة لتجاوز الشدائد والخروج منها أقوى. فهي تُهيئ بيئةً لا تُصبح فيها المرونة مجرد سمة فردية، بل قوةً جماعيةً تدفع المنظمة إلى الأمام في مواجهة التقلبات والاضطرابات. تتميز الثقافة الإيجابية بالقدرة على التكيف والانفتاح على التغيير، فهي تُشجع على الابتكار والاستعداد لتبني أفكار ومناهج جديدة [25].

8- التقدير والاعتراف: يعد الاعتراف بمساهمات الافراد ومكافأتهما، رسميًا وغير رسمي، بُعدًا بالغ الأهمية. فالاعتراف والتقدير المنتظم لمساهمات الافراد يُعززان ثقافة العمل الإيجابية.

كما أن الاعتراف بالإنجازات والاحتفاء بها يُحفّزان الموظفين ويرفعان معنوياتهم  
9- تعزيز عقلية النمو: تتيح المؤسسات التي تُولي أهميةً للتعليم والتطوير المستمر فرصًا للموظفين للتطور والتقدم في مسيرتهم المهنية من خلال برامج التدريب والتوجيه ومبادرات

بناء المهارات. ولكن للأسف، عندما تُكوّن لدى الافراد تصورات سلبية عن تطويرهم المهني، قد يشعرون بعرقلة في نموهم المهني، مما قد يدفعهم إلى ترك وظائفهم Denison (D,2014:100)،

الاستقرار الوظيفي : يُعدّ الاستقرار الوظيفي أحد ركائز النجاح في أي مؤسسة . فلا توجد مؤسسة سواء كانت تربية او اخرى ناجحة دون استقرار وظيفي يتمتع به جميع موظفيها. ومع شعور الموظفين بعدالة الإدارة وملاءمة ظروف العمل، تطور شعورهم بالانتماء للمؤسسة، وارتفعت معنوياتهم، وتحقق الاستقرار الفردي والعام (1) ، يُعرّف الاستقرار الوظيفي بأنه حالة الثقة التي يشعر بها الموظف في قدرته على مواصلة العمل داخل المؤسسة دون التعرض لمخاطر كالفصل أو التسريح المفاجئ (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). ويرتبط الاستقرار الوظيفي بعدد من المفاهيم الأخرى، مثل:

- الأمن الوظيفي: توقع الموظف أن وظيفته محمية من المخاطر المستقبلية.
- الرضا الوظيفي: رضا الموظف عن واجباته وبيئة عمله والمكافآت.
- الالتزام التنظيمي: رغبة الموظف في الاستمرار والالتزام بالمؤسسة (Kalleberg, 2009)

#### العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي

هناك العديد من العوامل المترابطة التي تؤثر على الاستقرار الوظيفي هي

- 1- العوامل الشخصية: وهي مجموعة من العوامل المتعلقة بالموظف نفسه، مثل العمر ومدة الخدمة والمستوى الثقافي؛ بالإضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بالجنس والمسؤوليات الاجتماعية.
- 2- العوامل التنظيمية: تُعد هذه العوامل من أهم العوامل في مكان العمل، ولكنها تكتسب أهميتها أيضاً لأنها تُفسر طبيعة علاقة الموظفين بمؤسساتهم، مثل الأجور وفرص الترقية وأساليب الإشراف والمزايا المادية ووسائل الاتصال وطبيعة العلاقات بين الموظفين في مكان العمل.
- 3- العوامل المتعلقة بالوظيفة وطبيعتها: مثل درجة تنوع الوظائف، والاستقلالية الوظيفية، والتغذية الراجعة أثناء الأداء، ودرجة المخاطرة الوظيفية، وتوافر فرص عمل بديلة في البيئة الخارجية (سارة ، 2021: 45) .

#### النظريات التي فسرت الثقافة الايجابية في العمل :

- 1- نظرية الثقافة التنظيمية : طوّر إدغار شاين نظرية شاملة لفهم ثقافة المنظمة، وقسمها إلى ثلاثة مستويات:

1. الافتراضات الأساسية: وهي المعتقدات اللاواعية التي تُشكّل منظور الموظفين للعالم والعمل.
2. القيم الصريحة: وهي المبادئ والسلوكيات التي تُعلنها المنظمة (مثل الشفافية والتعاون والاحترام).

3. الممارسات والرموز: وهي الشعارات والطقوس وقواعد اللباس ولغة التواصل داخل المنظمة. أكد شاين أن بناء ثقافة عمل إيجابية تدعم الموظفين نفسيًا واجتماعيًا ينبع من سلوكيات وقيم مُكرّرة تُرسخ القيم الإنسانية (مثل الإنصاف والدعم والشفافية). ورأى أن قادة المنظمة هم الفاعلون الأساسيون في بناء الثقافة من خلال ما يُشجّعون عليه أو يتجاهلون، وكيفية مكافأة الموظفين، ومعايير التوظيف والتقييم. فإذا غرس القائد قيمًا إيجابية ودافع عنها باستمرار، فإن هذه القيم تتحول تدريجيًا من "قيم مُعلنة" إلى "افتراضات أساسية"، مما يزيد من استقرار ثقافة العمل وإيجابيتها (Schein, E. H., 2010 : 478).

2- نظرية رأس المال النفسي الإيجابي: رأس المال النفسي الإيجابي (PsyCap) هو مفهوم جديد في علم النفس التنظيمي الإيجابي، قدمه (فريد لوثانز) في عام 2002. وهو عنصر أساسي في رأس المال البشري، ولكنه يركز على الخصائص النفسية الإيجابية التي يمكن تطويرها لدى الأفراد في بيئة العمل.

#### ابعاد النظرية هي

1- الأمل يُعرّف سنايدر (2000) أنه الدافع لوضع أهداف واضحة، وتطوير سبل تحقيقها، ومتابعة تنفيذها (الفعالية) فالأفراد ذوو الأمل العالي يُثابرون رغم العقبات، مما يزيد من الأداء والمثابرة.

2- التفاؤل: الميل إلى توقع نتائج إيجابية وتفسير الأحداث السلبية على أنها مؤقتة ومحددة وغير ذات صلة، كما عرّفها سيليجمان (1998)، يُحفز التفاؤل السلوكيات الإيجابية ويُقلل من التعب النفسي.

3- المرونة: هو القدرة على التكيف والتعافي بسرعة وفعالية من الفشل أو الشدائد. وهو عامل مهم في الحفاظ على التوازن النفسي والعمل تحت الضغط (Luthans, F., Youssef, (C. M., & Avolio, B. J. (2007

4- الفعالية الذاتية: ثقة الفرد في قدرته على أداء مهام محددة وتحقيق أهدافه، وهي مستمدة من عمل باندورا (1997) تزيد الثقة بالنفس من المثابرة والإبداع في حل المشكلات.

أما تفسيرها لثقافة العمل الإيجابية هو أن لا يقتصر رأس المال النفسي على تحسين الأداء الفردي فحسب، بل إنه أيضًا المحرك الرئيسي لخلق ثقافة تنظيمية إيجابية فالأمل هو محفز للمعلمين على التفكير والتعاون في إيجاد الحلول، أما التفاؤل هو نشر طاقة نفسية إيجابية تعزز من ثقة المعلم مكان الذي ينتمي إليه، والمرونة هو مدى قدرة المعلم على إدارة الأزمة أو كيفية التعامل معها، الفاعلية الذاتية هي مدى قدرة الأفراد على تحمل المسؤولية والمبادرة في التعاون، جميع هذه العوامل أو الأبعاد تؤدي إلى تحسين علاقة المعلم مع باقي الزملاء، وكذلك زيادة من الولاء لوظيفته، لاسيما من أنها تؤدي إلى خلق بيئة داعمة ومرنة ومتفائلة، أما تأثيرها على التطور تعمل كعازل نفسي ضد الإرهاق من خلال تخفيض الضغوط، كما أنها تؤدي إلى رفع

الحافز الداخلي على الانجاز وتعزيزه ، وانها تقوم على تقوية العلاقات من خلال التفاعل الاجتماعي الايجابي ( Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. ) (2006:387).

3- نظرية العلاقات الانسانية : تُعد هذه من أهم النظريات التنظيمية التي نشأت في بدايات القرن العشرين، يعود الفضل العالم إلتون مايو في تأسيسها (Elton Mayo) من خلال ما عُرف لاحقاً بتجارب هاوثورن (Hawthorne Studies)، التي أُجريت بين (1924-1932) في مصانع شركة "وسترن إلكترِك" في شيكاغو ، توصلت هذه الدراسات إلى أن عوامل مثل الاهتمام الإنساني، والعلاقات الاجتماعية، والدعم النفسي تؤثر على إنتاجية العامل أكثر من العوامل المادية (Mayo, E., 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939)

المفاهيم الأساسية للنظرية: تركز على

1-العلاقات الاجتماعية في العمل: مصدر مهم للتحفيز والانتماء والرضا الوظيفي.  
2. التقدير والاهتمام النفسي: يُشعر تقدير الموظفين بالأمان والاحترام، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.

3. أهمية التفاعل الإنساني اليومي: يُعدّ الدعم النفسي والتواصل الإيجابي أهم من الحوافز المادية في تشجيع الالتزام (Miner, J. B., 2005; Kreitner & Kinicki, 2013).  
ما تُفسّر النظرية لثقافة إيجابية للعمل انها تسهم في تكوين العلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل في خلق ثقافة عمل قائمة على الاحترام والتعاون والثقة، عند اهتمام المؤسسة على انشاء علاقات إنسانية قائمة على الحوار والتقدير، تُسهم في رفع مستوى رضا المهني او الوظيفي ، وتقوي الانتماء ، وتخلق بيئة يسودها الدعم المتبادل والاحترام (Schein, E. H., 2010; Robbins & Judge, 2022).

ويمكن تطبيق هذه النظرية أيضاً على بيئة عمل معلمات رياض الأطفال، حيث أنهم من الفئات المهنية التي تحتاج إلى بيئة عمل إيجابية أكثر من غيرها، إذ أن حساسية مهنتهن وتفاعلهن اليومي مع الأطفال تتطلب الاستقرار النفسي والتواصل الإنساني الفعال.

1-تعزيز التواصل مع زميلاتها والإدارة : تكوين علاقات داعمة لتخفيف من الضغوط التي توجهها ، ينتج عنها ويزيد من الانتماء للروضة.

2- إن جهود المعلم موضع تقدير من الإدارة، مما يعزز ثقته بنفسه ويحفزه على بذل المزيد من العطاء.

4- إن توفير بيئة من التفاعل والاحترام المتبادل يؤدي إلى تشكيل ثقافة عمل إيجابية تتميز بالحب والتفاهم.

واكد صالح (2018) أن معلمات رياض الأطفال اللواتي ينشئون علاقات إنسانية إيجابية في بيئة العمل يظهرون رضا وظيفي أعلى ويشاركون بنشاط في الأنشطة التعليمية ( صالح ، 2018: 34) .

اعتمدت الباحثة على نظرية العلاقات الانسانية كونها اكثر فهم وتفسير لثقافة الايجابية في العمل حيث تركز على الدعم والتقدير والتواصل الانساني وهو بدوره ينعكس على جودة عمل المعلمة وتفاعلها المهني الذي ينبع منه الرفاهية وبالتالي ينعكس على الاطفال وبيئة تعلمهم النظريات التي فسرت الاستقرار الوظيفي :

نظرية الحاجات : تُعد نظرية أبراهام ماسلو (1943) للاحتياجات الإنسانية من أهم النظريات التحفيزية في علم النفس التنظيمي، وقد أسهمت إسهامات كبيرة في تفسير سلوك الفرد في بيئة العمل. قدّم ماسلو مفهومه من خلال هرم من خمسة مستويات للاحتياجات التي يُفترض أن يسعى الأفراد إلى إشباعها بالترتيب، بدءاً من الاحتياجات الأساسية (الفسولوجية) وصولاً إلى أعلى مستوى، وهو تحقيق الذات (Maslow, A. H. (1943:370)). وهذه الحاجات هي

1- الاحتياجات الفسيولوجية: تشمل الطعام والنوم والراحة والتعويض المالي الكافي، في مكان العمل، تعني هذه الاحتياجات أجوراً مناسبة وظروف عمل صحية.

2- احتياجات الأمن: تتعلق بالشعور بالاستقرار والحماية من المخاطر، بما في ذلك الأمن الوظيفي والتأمين الصحي، اذ يُعد انعدام الأمن الوظيفي من أهم العوامل التي تهدد الاستقرار المهني وتؤثر سلباً على الأداء.

3- احتياجات الانتماء والحب: تمثل العلاقات الاجتماعية ودعم المجموعة والانتماء إلى فريق العمل، بيئة العمل الإيجابية والعلاقات التعاونية تشجع على البقاء في المؤسسة

4. احتياجات التقدير: تشمل احترام الذات والتقدير، مثل تقدير جهود وإنجازات الآخرين، دعم الإدارة وتحفيزها يزيدان من الولاء للمؤسسة. 5. احتياجات تحقيق الذات:

5- تحقيق الذات: تتعلق بتحقيق الفرد لإمكاناته وطموحاته وتطويره الذاتي، إن توافر فرص الترقية والتدريب وتطوير المهارات يساهم في زيادة الالتزام المهني

ان تلبية الاحتياجات الاساسية هي شرط اساسي لاستقرار النفسي والوظيفي ، فالمعلم يشعر بالامان الوظيفي عندنا يتقاضى اجر منتظم ويعمل في بيئة داعمة بالنتيجة يكون اكثر استقرار والتزاما في عمله، وأشار (Greenberg & Baron (2008) إن المنظمات التي تركز على توفير بيئة تلبي الاحتياجات الأساسية والعاطفية للموظفين تساهم في خفض معدلات دوران الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي (Greenberg & Baron (2008:789)

## 2- نظرية العاملين (Herzberg's Two-Factor Theory)

طوّر فريدريك هيرزبيرج وزملاؤه (1959) هذه النظرية لفهم الدوافع والدوافع الحقيقية للرضا الوظيفي وعدم الرضا. وخلصت دراساتهم إلى أن الرضا الوظيفي وعدم الرضا لا يتقاطعان في نفس السياق، بل يتأثران بعوامل مختلفة تماماً فرضيات الأساسية للنظرية هي تقسم الى عوامل المؤثرة في بيئة العمل إلى نوعين:

- 1- عوامل التحفيز؛ عوامل داخلية تؤدي إلى الرضا الوظيفي وتشمل (الإنجاز ، التقدير ، طبيعة العمل نفسه ، المسؤولية ، النمو المهني )
2. العوامل الوقائية أو عوامل الصحة : عوامل خارجية تؤدي إلى عدم الرضا إذا غابت، ولكنها لا تؤدي إلى الرضا إذا توفرت، وتشمل (الأمان الوظيفي ، الراتب ، ظروف العمل، العلاقة مع الزملاء والمدير ، سياسات المؤسسة والإدارة ) (Herzberg, F, al el : 1959:90)
- وفقاً لهيرزبرغ، يرتبط الاستقرار الوظيفي ارتباطاً مباشراً بالعوامل الوقائية. فوجود هذه العوامل يُخفف من مشاعر عدم الرضا، وبالتالي يُشجع الموظفين على الاستمرار في وظائفهم ، ولذلك، يذكر (Sachau, 2007) أن نظرية هيرزبرغ لا تزال تحتفظ بقيمتها التفسيرية في بيئات العمل الحديثة، وخاصة فيما يتعلق بالمتغيرات مثل استقرار الوظيفة والرضا العام ( Sachau, 2007: 377).
- تسهم نظرية هيرزبرغ ثنائية العوامل في توفير إطار عمل متماسك لفهم مُحددات الاستقرار الوظيفي، وذلك من خلال التمييز بين ما يُبقي الموظفين في وظائفهم (العوامل الوقائية) وما يُحفزهم على العمل الجاد والإنجاز (العوامل التحفيزية). بناءً على هذه النظرية، تحتاج المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق استقرار وظيفي طويل الأمد، وخاصةً في البيئات التعليمية، إلى تعزيز الأمن الوظيفي وتحسين ظروف العمل، مع تهيئة بيئة مُواتية للتطور المهني.
- 3- نظرية التبادل الاجتماعي – بيتر بلاو: نشأت نظرية التبادل الاجتماعي في سياق الجهود المبذولة لفهم السلوك البشري ضمن الأطر الاجتماعية والتنظيمية. ويُعدّ بيتر بلاو من أبرز الشخصيات التي طورت هذه النظرية وأضفت عليها طابعاً اجتماعياً في كتابه الكلاسيكي (Blau, P. M. (1964:78)
- ترتكز النظرية على افتراض أساسي مفاده أن العلاقات الاجتماعية تتضمن عمليات تبادل يُتوقع من الأفراد من خلالها الحصول على مكافآت (مادية أو معنوية) نظير جهودهم أو خدماتهم. ولا تقوم هذه العلاقات على المنفعة المباشرة فحسب، بل أيضاً على معايير الإنصاف والثقة والدعم المتبادل ، تُعتبر التفاعلات الاجتماعية علاقات تعاقدية ضمنية لا تتطلب التزاماً رسمياً، بل تستند الالتزامات فيها إلى قيم اجتماعية وسلوكية (Eisenberger, R., et al. 1986:67)
- في سياق مكان العمل وتفسيرها للاستقرار الوظيفي ، يمكن تطبيق نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة بين الموظف والمؤسسة على النحو التالي:
- 1- الدعم التنظيمي: عندما يشعر الموظف بدعم المؤسسة (من خلال التقدير والمكافآت والأمان الوظيفي)، فإنه يكون أكثر ميلاً للرد بالمثل من خلال السعي والالتزام بمواصلة العمل.
- 2- الولاء والانتماء: استجابةً للدعم والتقدير الذي يتلقاه، تتطور مشاعر الولاء تجاه المؤسسة، مما يزيد من استقراره الوظيفي ويقلل من احتمالية تركه.

3- العطاء في المقابل: لا يعمل الموظفون من أجل المكافأة المالية فحسب، بل أيضاً من أجل الشعور بالتقدير والعلاقات الإيجابية التي تزيد من رغبتهم في البقاء والمساهمة.

5- يؤدي غياب العدالة أو التقدير إلى انهيار التبادل، ويضعف التزام الموظف، ويهدد استقراره داخل المؤسسة )

اهم المفاهيم التي تطرقت لها النظرية

- 1- التبادلية: من المبادئ الأساسية أن الأفراد يتوقعون الحصول على شيء في مقابل ما يقدمونه.
- 2- الدعم التنظيمي المدرك : الدرجة التي يشعر بها الموظف بالاهتمام والتقدير من قبل المنظمة، مما يزيد من التبادل الإيجابي
- 3- الالتزام المتبادل : يخلق التغيير شعوراً بالمسؤولية المشتركة بين الموظف والمنظمة
- 4- الثقة : عامل مهم في تشجيع التفاعلات الاجتماعية المستمرة في مكان العمل.
- 5- المكافآت الاجتماعية : عندما يشعر الموظف بالاهتمام والتقدير من قبل المنظمة، تزداد التفاعلات الإيجابية (Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005)

تري الباحثة ان نظرية التبادل الاجتماعي إطاراً اجتماعياً مؤثراً لفهم الاستقرار الوظيفي، وتؤكد على أهمية العلاقات المتبادلة بين المعلمة والمؤسسة التربوية . فكلما زاد تقدير المعلمة ودعمها، زادت احتمالية بقاءها في الروضة ، مما يُعزز بيئة عمل مستقرة ومنتجة لذا اعتمدت الباحثة هذه النظرية لمتغير الاستقرار الوظيفي لأنها الاقرب في تفسيرها .

الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة الايجابية في العمل

لم تحصل الباحثة على دراسات تناولت المفهوم بشكل مباشر لكنها حصلت على دراسات تناولت الثقافية الايجابية في العمل ضمنى

دراسة الخفاجي والساعاتي(2022) (الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر مكونات الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي. شملت عينة الدراسة (40) موظفًا إداريًا. جُمعت البيانات باستخدام استبانة صحيحة، وحُللت باستخدام برنامج SPSS الإحصائي. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية وتأثير دال إحصائيًا بين الثقافة التنظيمية الإيجابية وجودة الأداء (الخفاجي الساعاتي، 2022: 45)

ليزلي وفريدريكسون (2008) : اقامة مناخات عاطفية ايجابية لتعزيز التحول التنظيمي

هدفت الدراسة التعرف على ابعاد الثقافة الايجابية ( الاحترام ، التعاطف ، الفرح ، واشكال التواصل الانساني) لتعزيز التحول التنظيمي المستدام ، اعتمدت الباحثة على مقياسي مشاعر الايجابية والاداء التنظيمي مراجعة الادبيات في تفسير نتائج وتوصلا ان فكرة التعاون تشجع المشاعر الايجابية ضمن فريق العمل ، اما دور مشاعر الايجابية تساعد على خلق بيئة تعزز التفكير الابداعي ، وان التقدير ، والدف والفرح يكون اكثر فعالية لتعزيز الاداء والتنظيم (Sekerka & Fredrickson m,2008) :

الدراسات السابقة التي تناولت الاستقرار الوظيفي  
 دراسة بركات (2021) الاستقرار الوظيفي لدى اساتذة التعليم الابتدائي في ضوء متغيرات  
 الديمغرافية ( ولاية سيدي خويلد ورقلة / الجزائر )  
 هدف الدراسة التعرف على الاستقرار الوظيفي لدى معلمين الابتدائي ، تكونت عينة البحث من  
 158 معلم ومعلمة وتم تطبيق مقياس الاستقرار الوظيفي من اعداد الباحث وبعد معالجة  
 الاحصائية توصلت الدراسة ان مستوى الاستقرار الوظيفي مرتفع ويوجد فرق دال احصائيا  
 حسب الحالة الاجتماعية للمعلم ( بركات ، 2021: ص )  
 دراسة الجبوري ( 2020 ) اثر تحليل وتوصيف الوظائف في الاستقرار الوظيفي ( دراسة  
 استطلاعية في مديرية تربية صلاح الدين ، قسم تربية العلم  
 هدفت الدراسة تحليل وتوصيف الوظائف في الاستقرار الوظيفي طبقت اداة البحث التي كانت  
 عبارة عن استبانة على عينة مكونة من ( 50 ) موظف وموظفة وبعد استخراج الوزني المثوي  
 والوزن المرجح توصلت الدراسة الى انه يوجد علاقة دال احصائيا بين تحليل الوظائف  
 والاستقرار الوظيفي ( الجبوري ، 2020:52 )  
 دراسة كبي (2024) الاستقرار الوظيفي لدى مديري مدارس المتفوقين الثانوية من وجهة نظر  
 الهيئة التدريسية  
 هدفت الدراسة التعرف على الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر المدرسين طبقت اداة على عينة  
 البحث المكونة من ( 246 ) مدرس ومدرسة وبعد جمع البيانات ومعالجتها احصائيا توصلت  
 الدراسة الى ان هناك مستوى جيد من حيث الاستقرار الوظيفي ولا يوجد فروق دالة احصائيا  
 من حيث العمر والمؤهل والخبرة ( كبي ، 2024: 105 )  
 الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءته  
 استخدم المنهج الوصفي لدقته في وصف المتغيرات، وهو أحد أساليب التحليل والتفسير العلمي.  
 المنهج الوصفي هو وصف ظاهرة أو مشكلة معينة كما هي، من خلال جمع وتصنيف وتحليل  
 البيانات والمعلومات المعيارية المتعلقة بالظاهرة أو المشكلة..(ملحم ، 2002، 352)  
 مجتمع البحث: اقتصر مجتمع البحث على معلمات رياض الأطفال ( حكومي ، اهلي ) التابعين  
 للمديرية العامة لتربية الرصافة الثانية للعام الدراسي (2024-2025)  
 عينة البحث : تكونت عينة البحث الحالي من (200) معلمة التابعة للمديرية العامة لتربية  
 الرصافة الثانية للعام الدراسي (2024-2025) كما هو موضح في جدول (1).  
 جدول (1) عينة البحث معلمات رياض الأطفال(حكومي ، اهلي)

ت	اسم الروضة	عدد المعلمات	اسم الروضة	عدد المعلمات	اسم الروضة	عدد معلمات
1	ورود الجنة(اهلي)	10	لانا(اهلي)	10	الشروقحكومي	10
2	ماما دعاء	10	المستقبل(اهلي)	10	غصون حكومي	10

10	البهجة حكومي	4	براعم (حكومي)	11	كوكبة احلام طفولة (اهلي)	3
10	الفارس حكومي	10	شهد (حكومي)	10	ماما ايسر (اهلي)	4
4	شانا حكومي	10	سنابل (حكومي)	10	التكامل (اهلي)	5
10	اشتي حكومي	10	الفراشة (حكومي)	10	المعارف (اهلي)	6
10	البسمة حكومي	10	هديل (حكومي)	11	الراعي الصالح (اهلي)	7
200					المجموع	

### أدوات البحث :

مقياس الثقافة الايجابية : بعد الاطلاع على الادبيات والنظريات السابقة وبالاعتماد على نظرية ( العلاقات الانسانية ) حيث قامت الباحثة بأعداد فقرات مقياس الثقافة الايجابية في العمل تكونت فقراته (20) فقرة ببدائله الثلاثة ( دائما - أحيانا - ابدا ) وتكون درجات تصحيحها تنازليا (3- 2- 1) اربعة ابعاد هي ( العلاقات الاجتماعية المهنية ، التقدير والاحترام متبادل من الادارة ، التفاعل الاجتماعي والدعم النفسي ، بيئة التواصل الايجابي ) ، ومقياس الاستقرار الوظيفي من (16) فقرة ببدائله الثلاثة ( دائما- أحيانا - ابدا ) بثلاث ابعاد هي ( المؤسسي ، العدالة والتقدير ، الالتزام والانتماء المتبادل ) مع الاخذ بنظر الاعتبار الأغراض التي يستخدم المقياس من اجلها وخصائص المجتمع الذي سيطبق عليه وطبيعته والإمكانات والظروف المتاحة وحدود الوقت

الصق الظاهري : قامت الباحثة بتوزيع المقياسين على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في علم النفس ورياض الأطفال والقياس والتقويم لفحص الفقرات منطقيا وتقدير صلاحيتها في قياس ما اعدت لقياسه كما تبدو ظاهريا من حيث ملائمتها ومدى مناسبتها لمستوى معلمات رياض الأطفال وهل صياغتها جيد ام تحتاج الى بعض التعديلات ، وبعد الاخذ بأراء المحكمين وكان عددهم (10) خبير تم تعديل بعض الفقرات التي تم الاتفاق على تعديلها حيث تم الحصول على نسبة اتفاق (80%) واما الصورة النهائية للمقياسين كان مقياس الثقافة الايجابية في العمل (20) فقرة ومقياس الاستقرار الوظيفي (16) فقرة .

### الإجراءات الإحصائية لتحليل الفقرات

#### أ- القوة التمييزية لفقرات مقياس التحكم بالدوافع :

ولغرض حساب القوة التمييزية لفقرات المقياس بحيث تبقى الفقرات المميزة واستبعاد الفقرات غير المميزة (Eble, 1972, p.392)، ولتحقيق ذلك إذ تم تطبيق المقياس على العينة البالغة 200 وهي نفسها عينة البحث الاساسية واختيرت نسبة 27% المجموعة العليا من الاستمارات الحاصلة على الدرجات العليا تراوحت حدود الدرجات للمجموعة العليا 35-36 ، ونسبة 27% المجموعة الدنيا من الاستمارات الحاصلة على الدرجات الدنيا تراوحت حدود الدرجات

للمجموعة الدنيا 26-32، وبلغ عدد الاستمارات 54 استمارة لكل مجموعة وبذلك يكون مجموع الاستمارات 108 استمارة، ثم استعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطي المجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس (انظر جدول 2).

### جدول (3) تمييز فقرات مقياس الثقافة الايجابية في العمل

الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		الاختبار التائي	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	2.3333	.80094	1.1296	.33905	10.170	.001
2	2.6111	.49208	1.2778	.45211	14.662	.001
3	2.2037	.40653	1.1481	.35858	14.309	.001
4	2.4259	.79151	1.2778	.45211	9.256	.001
5	2.5926	.49597	1.1111	.31722	18.491	.001
6	2.6111	.49208	1.2778	.45211	14.662	.001
7	2.2222	.74395	1.2593	.44234	8.176	.001
8	2.5556	.50157	1.8519	.71129	5.941	.001
9	2.5926	.49597	1.2407	.43155	15.110	.001
10	2.0370	.61316	1.5741	.68960	3.687	.001
11	2.2037	.97863	1.0370	.19063	8.599	.001
12	2.5370	.57340	1.5741	.49913	9.308	.001
13	2.6296	.78419	1.0556	.23121	14.148	.001
14	2.2037	.40653	1.5000	.50469	7.979	.001
15	3.0000	.00000	1.0370	.19063	75.671	.001
16	1.9630	.67189	1.4815	.50435	4.211	.001
17	3.0000	.00000	1.3148	.46880	26.415	.001
18	2.4074	.78952	1.6481	.48203	6.032	.001
19	2.8148	.58516	1.5926	.49597	11.709	.001
20	2.4444	.79305	1.3333	.47583	8.828	.001

ثم استعملت الباحثة معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمجيب على للمقياس الثقافة الايجابية في العمل ، أظهرت النتائج إن جميع الفقرات ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.001) لان قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. والجدول رقم (3) يوضح ذلك جدول (3) معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الثقافة الايجابية

الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة
1	.617	0.001	11	.615	0.001
2	.795	10.00	12	.679	0.001
3	.760	10.00	13	.809	0.001
4	.724	10.00	14	.639	0.001

0.001	.887	15	10.00	.794	5
0.001	.473	16	0.001	.801	6
0.001	.819	17	0.001	.658	7
0.001	.634	18	0.001	.607	8
0.001	.731	18	0.001	.752	9
0.001	.558	20	0.001	.520	10

ولإيجاد علاقة الفقرة بالمجال الذي تنمي اليه: استعملت الباحثة معامل الارتباط بيرسون من أجل حساب علاقة الفقرة بمجالها واتضح ان قيم جميع المعاملات ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.001) ودرجة حرية (198) لان قيمة معامل الارتباط أكبر من القيمة الجدولية والتي تساوي (1.96) جدول (4)

جدول (4) علاقة الفقرة بالمجال لمقياس الثقافة الايجابية

مستوى الدلالة	الارتباط	الفقرة	المجال	مستوى الدلالة	الارتباط	الفقرة	المجال
0.001	.712	11	المجال الثالث	0.001	.759	1	المجال الاول
0.001	.726	12		10.00	.843	2	
0.001	.822	13		10.00	.890	3	
0.001	.710	14		10.00	.757	4	
0.001	.900	15		10.00	.848	5	
0.001	.542	16	المجال الرابع	0.001	.810	6	المجال الثاني
0.001	.891	17		0.001	.714	7	
0.001	.678	18		0.001	.724	8	
0.001	.832	18		0.001	.697	9	
0.001	.687	20		0.001	.609	10	

ولغرض حساب القوة التمييزية لمقياس الاستقرار الوظيفي طبق المقياس على (200) معلمة وهي نفسها عينة البحث الاساسية وبعد تصحيح الاجابات رتبت تنازليا وفق الدرجة الكلية وحددت المجموعتان المتطرفتان بنسبة 27% المجموعة العليا ومثلها للمجموعة دنيا، في كل مجموعة (54) معلمة تراوحت درجات المجموعة العليا 34-48 ودرجات المجموعة الدنيا 16-23، وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفرق بين المجموعتين المتطرفتين في درجات كل فقرة من فقرات المقياس، أظهرت النتائج إن جميع الفقرات مميزة عند مستوى دلالة (0.001) لان القيمة التائية المحسوبة اكبر من القيمة التائية الجدولية (1.96) بدرجة حرية (106) (والجدول رقم (5) يوضح ذلك .

جدول (5) تمييز فقرات مقياس الاستقرار الوظيفي

المنعوبة	الاختبار التائي	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		الفرقة
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط الحسابي	

		المعياري	الحسابي	المعياري		
.001	10.170	.33905	1.1296	.80094	2.3333	1
.001	14.662	.45211	1.2778	.49208	2.6111	2
.001	14.309	.35858	1.1481	.40653	2.2037	3
.001	9.256	.45211	1.2778	.79151	2.4259	4
.001	18.491	.31722	1.1111	.49597	2.5926	5
.001	14.662	.45211	1.2778	.49208	2.6111	6
.001	8.176	.44234	1.2593	.74395	2.2222	7
.001	5.941	.71129	1.8519	.50157	2.5556	8
.001	15.110	.43155	1.2407	.49597	2.5926	9
.001	3.687	.68960	1.5741	.61316	2.0370	10
.001	8.599	.19063	1.0370	.97863	2.2037	11
.001	9.308	.49913	1.5741	.57340	2.5370	12
.001	14.148	.23121	1.0556	.78419	2.6296	13
.001	7.979	.50469	1.5000	.40653	2.2037	14
.001	8.828	.47583	1.3333	.79305	2.4444	15
.001	75.671	.19063	1.0370	.00000	3.0000	16

لإيجاد علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس استعمل معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمجيب على للمقياس الاستقرار الوظيفي ، أظهرت النتائج إن جميع الفقرات ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.001) لأن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والجدول رقم (6) يوضح ذلك

جدول (6) معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الاستقرار الوظيفي

الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة
1	.644	0.001	9	.761	0.001
2	.822	0.001	10	.462	0.001
3	.794	0.001	11	.625	0.001
4	.747	0.001	12	.646	0.001
5	.804	0.001	13	.822	0.001
6	.828	0.001	14	.600	0.001
7	.681	0.001	15	.553	0.001
8	.584	0.001	16	.905	0.001

علاقة الفقرة بالمجال الذي تنتمي اليه لمقياس الاستقرار الوظيفي استعملت الباحثة معامل الارتباط بيرسون من اجل حساب علاقة الفقرة بمجالها واتضح ان قيم جميع المعاملات ذات

دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.001) ودرجة حرية (198) لان قيمة معامل الارتباط أكبر من القيمة الجدولية والتي تساوي (1.96) جدول (7)  
جدول (7) علاقة الفقرة بالمجال لمقياس الاستقرار الوظيفي

مستوى الدلالة	الارتباط	الفقرة	المجال الثالث	مستوى الدلالة	الارتباط	الفقرة	المجال الأول
0.001	.764	12		0.001	.703	1	
0.001	.844	13		0.001	.894	2	
0.001	.654	14		0.001	.857	3	
0.001	.683	15		0.001	.812	4	
0.001	.897	16		0.001	.802	5	
				0.001	.899	6	المجال الثاني
				0.001	.681	7	
				0.001	.589	8	
				0.001	.817	9	
				0.001	.623	10	
				0.001	.779	11	

#### الخصائص السايكومترية للمقياسين:

الصدق: شير الصدق إلى مدى تمثيل فقرات المقياس للمجال السلوكي أو السمة التي يُراد قياسها (ملحم، 2015، 102)، و تحققت الباحثة من نوعين من الصدق المقياس كما يأتي:  
الصدق الظاهري: قامت الباحثة عرض فقرات المقياسين بصورته الاولى على (10) خبراء في التربية وعلم النفس ورياض الاطفال والتقويم كما ذكر سابقا.  
صدق البناء: تحقق صدق البناء عندما تُظهر فقرات المقياس والعلاقات الإحصائية بينها انسجامًا مع الإطار النظري للبناء النفسي (ملحم، 2015، 108) وقد تحققت الباحثة من هذا الصدق من خلال مؤشرات عدة القوة التمييزية للفقرات المقياس ومعامل الارتباط لدرجة الفقرة بالدرجة الكلية

الثبات: يعني درجة اتساق القياس واستقراره عبر الزمن أو عبر فقرات الأداة (أبو علام، 2010، 152). وقد تحققت الباحثة من ثبات المقياسين (الثقافة الايجابية في العمل، الاستقرار الوظيفي) من خلال استخدام معادلة الفاكرونباخ اذ بلغت معامل ثبات ثقافة الايجابية (.941). بينما بلغ معامل الاستقرار الوظيفي (.934).

وصف المقياسين: يتكون مقياس الثقافة الايجابية (20) فقرة بميزان ثلاثي يأخذ درجات (1,2,3)، وبدائل (دائمًا، احيانا، ابدأ) وبذلك تكون اعلى درجة تستطيع ان تحصل عليها

المستجيب ( 60 ) و اقل درجة هي (20) بوسط فرضي ( 40 ) بينما كان عدد فقرات مقياس الاستقرار الوظيفي من ( 16 ) فقرة أعلى درجة هي ( 48 ) و اقل درجة هي (16) بوسط فرضي (32).  
الوسائل الاحصائية : تم الاستعانة بالحقيبة الاحصائية spss  
استعملت الباحثة الوسائل في البحث على النحو الاتي :

- 1- اختبار التائي t-test لعينين مستقلتين لاستخراج القوة التمييزية لمقياسين الثقافة الايجابية في العمل ، الاستقرار الوظيفي
- 2- الاختبار التائي لعينة واحدة .
- 3- معامل ارتباط بيرسون لحساب ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياسين الثقافة الايجابية في العمل ، الاستقرار الوظيفي
- 4-معامل الفاكرونباخ لحساب الثبات
- 4- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لقياس دلالة الفرق بين روضات الحكومي والاهلي لكلا المتغيرين ( الثقافة الايجابية ، الاستقرار الوظيفي)

الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها

الهدف الاول : مستوى الثقافة الايجابية في العمل لدى معلمات رياض الاطفال  
وتحقيقا لذلك استخدم الاختبار التائي لعينة واحدة t.test ، واطهرت النتائج أن متوسط درجات لعينة البحث كانت (36.285) وهي اعلى من المتوسط النظري للمقياس (30) ، اذ بلغت القيمة المحسوبة ( 9.385) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (1.96) و بدرجة حرية 199 ، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول ( 8 ) نتائج الاختبار التائي لمقياس الثقافة الايجابية

العينة	المتوسط النظري	متوسط العينة	الانحراف المعياري	القيمة التائية t		مستوى الدلالة
				المحسوبة	الجدولية	
200	40	36.285	9.4706	5,547	1.96	دالة

تشير هذه النتيجة إلى أن معلمات رياض الأطفال يتمتعن بثقافة عمل إيجابية للغاية. فالعمل في رياض الأطفال يتطلب تفاعلاً إنسانياً إيجابياً مستمراً. علاوة على ذلك، فإن إدراك المعلمة لأهمية البيئة الإيجابية في تنمية شخصية الطفل، وشعورها بالرسالة الإنسانية للمهنة، يعززان من مواقفها الإيجابية.

الهدف الثاني : مستوى الاستقرار الوظيفي لدى معلمات رياض الاطفال  
وتحقيقا لذلك استخدم الاختبار التائي لعينة واحدة t.test ، واطهرت النتائج أن متوسط درجات المخاطر لعينة البحث كانت 28.590 وهي اعلى من المتوسط النظري للمقياس (24) اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة ( 8.381) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (1.96) بدرجة حرية (199) ، والجدول (9) يوضح ذلك.

## الجدول (9) نتائج الاختبار التائي لمقياس الاستقرار الوظيفي

مستوى الدلالة	القيمة الثانية		الانحراف المعياري	المتوسط العينة	المتوسط النظري	العينة
	الجدولية	المحسوبة				
دالة	1.96	6,225	.74547	.59028	32	200

تُظهر النتائج أن معلمات رياض الأطفال يتمتعن باستقرار وظيفي جيد، ويعزى ذلك إلى الشعور بالأمان الوظيفي النسبي، ووضوح الأدوار والمسؤوليات المهنية، والرضا عن طبيعة العمل مع الأطفال الدعم الإداري والتنظيمي في بعض المؤسسات. ويتوافق هذا مع أدبيات علم النفس التنظيمي، التي تشير إلى أن بيئات العمل الداعمة تُعزز الشعور بالاستقرار والانتماء. الهدف الثالث: دلالة الفروق الثقافية الايجابية في العمل لدى معلمات رياض (اهلي، الحكومي).

لايجاد دلالة الفرق بين معلمات الحكومي والاهلي ولتحقق للهدف استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين اذا بلغ متوسط الحكومي (34.9200) بانحراف معياري (8.89067)، بينما كان متوسط الاهلي (37.6500) بانحراف معياري (9.87331) وكانت القيمة الجدولية المحسوبة (2.055) وهي اعلى من القيمة التائية (1.96) وهي نتيجة دال لصالح معلمات الاهلية جدول (10) دلالة الفروق الثقافية الايجابية الاختبار التائي للعينتين مستقلتين (حكومي، اهلي)

مستوى الدلالة	القيمة الثانية t		الانحراف المعياري	متوسط العينة	العدد	المتغير
	الجدولية	المحسوبة				
دالة	1.96	2.055	8.89067	34.9200	100	حكومي
			9.87331	37.6500	100	اهلي

أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح معلمات رياض الأطفال في رضوات الاهلية . ويشير تفسير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات الخاصة تركز على السمعة التنافسية وجودة الأداء، ومرونة الإدارة وسرعة اتخاذ القرارات، فضلاً عن ضغط العمل الذي يحفز المعلمات على إظهار مستويات أعلى من التفاعل الإيجابي. وقد يعود ذلك أيضاً إلى أن الإدارة في القطاع الخاص غالباً ما تعتمد على أسلوب رد الفعل أو التحفيز.

الهدف الرابع: دلالة الفروق الاستقرار الوظيفي لدى معلمات رياض ( اهلي ، حكومي) لايجاد دلالة الفرق بين معلمات الحكومي والاهلي ولتحقق للهدف استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين اذا بلغ متوسط الحكومي (27.4600) بانحراف معياري (7.20188)، بينما كان متوسط الاهلي (29.7200) بانحراف معياري (8.13284) وكانت القيمة الجدولية المحسوبة (2.080) وهي اعلى من القيمة التائية (1.96) وهي نتيجة دال لصالح معلمات الاهلية جدول (11) دلالة الفروق الاستقرار الوظيفي الاختبار التائي للعينتين مستقلتين (حكومي، اهلي)

مستوى الدلالة	القيمة الثانية t		الانحراف المعياري	متوسط العينة	العدد	المتغير
	الجدولية	المحسوبة				

دالة	1.96	2.080	7.20188	27.4600	100	حكومي
			8.13284	29.7200	100	اهلي

أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح معلمي القطاع الخاص. تفسير النتائج: على الرغم من أن القطاع العام يُفترض رسمياً أنه أكثر استقراراً، إلا أن النتائج تشير إلى شعور أكبر بالاستقرار لدى معلمي القطاع الخاص. يُعزى ذلك إلى وجود أنظمة تقييم وحوافز واضحة، وشعور المعلم بقيمته المهنية داخل المؤسسة، وبيئة عمل أكثر مرونة وتنظيماً، وعلاقات إدارية أوثق وأقل بيروقراطية مقارنةً ببعض المؤسسات العامة.

**الهدف الخامس : العلاقة الارتباطية بين الثقافة الايجابية في العمل والاستقرار الوظيفي لدى معلمات رياض الاطفال**

للتعرف على العلاقة الارتباطية بين مفاهيم الثقافة الايجابية وعلاقته والاستقرار الوظيفي اذ استخدم معامل ارتباط بيرسون، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.578). وهي دالة احصائياً عند مستوى (0.001)، والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (12) التعريف على العلاقة الارتباطية بين الثقافة الايجابية والاستقرار الوظيفي

المتغيرات	العدد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثقافة الايجابية والاستقرار الوظيفي	200	0.578	دال

تُظهر النتائج أنه كلما ارتفع مستوى ثقافة العمل الإيجابية، ارتفع مستوى الاستقرار الوظيفي لدى المعلمات. يُعزى ذلك إلى أن الثقافة الإيجابية تُعزز الشعور بالانتماء، وأن العلاقات الإيجابية في مكان العمل تُقلل من التوتر. كما أن البيئة الإيجابية تزيد من الرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي يدعم الاستقرار. يتوافق هذا مع نماذج الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي التي تُبرز العلاقة التبادلية بين البيئة الإيجابية والاستقرار الوظيفي.

الاستنتاجات:

- 1- تمتع معلمات رياض الأطفال بمستوى مرتفع من الثقافة الإيجابية في العمل.
  2. ان معلمات رياض الاطفال لديهم مستوى جيد من الاستقرار الوظيفي.
  3. توجد فروق لصالح معلمات رياض الأهلية في كل من الثقافة الإيجابية والاستقرار الوظيفي.
  4. توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة بين الثقافة الإيجابية والاستقرار الوظيفي.
- التوصيات :

1. تعزيز البرامج برامج تدريبية إلى خلق بيئة عمل إيجابية في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية
2. تصميم برامج تدريبية للمدربات رياض الاطفال حول تهيئة مناخ عمل داعم
3. تقديم الدعم النفسي والمهني للمعلمين من خلال ورش عمل التوجيه المهني
4. تطوير أنظمة حوافز عادلة في القطاع العام لتعزيز الاستقرار الوظيفي.
5. تبني سياسات تُخفف من ضغوط العمل وتُعزز العلاقات التعاونية.

## المقترحات :

1. اجراء دراسة الثقافة الإيجابية وعلاقتها بمتغيرات نفسية اخرى
  2. بناء برنامج إرشادي لتنمية الثقافة الإيجابية وقياس أثره تجريبياً.
  - 3- اجراء دراسة عن الاستقرار الوظيفي واثره على جوانب النفسية على الطفل
- المصادر العربية والانكليزية
- ابو علام، رجاء محمود (2010). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. القاهرة، مصر: دار النشر للجامعات
- بركات، سعيدة (2021). الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية: دراسة ميدانية استكشافية ببعض ابتدائيات مقاطعة سيدي خويلد ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر
- بزاز، سعدون. (2010). أصول الإدارة. بغداد: دار الحكمة
- الجبوري، طلحة كوان سالم (2020). أثر تحليل وتوصيف الوظائف في الاستقرار الوظيفي: دراسة استطلاعية في مديرية تربية صلاح الدين - قسم تربية العلم. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (61)16
- الحمادي، نورة (2019). أثر بيئة العمل على الاستقرار الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية. جامعة الملك سعود.
- الحري، هالة (2022). دور الثقافة التنظيمية في دعم الاستقرار المهني في المدارس الأهلية. مجلة العلوم التربوية، 34(2).
- الخفاجي، ياسر عادل، الساعاتي، عفاف حسن هادي (2022) : الثقافة التنظيمية واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (76)
- الدليحي، حميد. (2003). إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة، الاردن
- الرفاعي، حنان. (2015). أثر الاستقرار الوظيفي في تنمية الأداء المؤسسي. المجلة الأردنية في العلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 2
- الزهراني، محمد بن أحمد. (2019). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية. مجلة التربية المعاصرة
- كبي، يسرى الوس (2024). الاستقرار الوظيفي لدى مديري مدارس المتفوقين الثانوية من وجهة نظر الهيئة التدريسية. مجلة آداب المستنصرية، 48(105)
- سارة، برحيل رشيدة (2021) : الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الصناعية والاقتصادية
- الصالح، عبد العزيز. (2018). العلاقات الإنسانية كمدخل لتعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية لجزائر، جامعة عين تشنت بلحاج، الجزائر
- عامر، طارق عبد الرؤوف (2008). معلمات رياض الاطفال، ط 1، دار طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة

- العززي، فهد بن عبد الله. (2016). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال. مجلة العلوم التربوية
- ملحم، سامي محمد (2002). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- Al-Harbi, S. (2020). **Organizational Culture and Teacher Retention**
- Bloom, P. J. (2014). **Blueprint for action: Achieving center-based change through staff development (2nd ed.)**. New Horizon
- Bredenkamp, S., & Copple, C. (2009). **Developmentally Appropriate Practice in Early Childhood Programs Serving Children from Birth Through Age 8**. National Association for the Education of Young Children (NAEYC)
- Blau, P. M. (1964). **Exchange and Power in Social Life**. New York: Wiley
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.)**. Jossey-Bass
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). **Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005) **Social exchange theory: An 900rdisciplinary review**. Journal of Management, 31(6),
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life (Revised ed.)**. Perseus Publishing
- Diener E, Suh EM, Lucas RE, Smith HL. Subjective well-being: **Three decades of progress**. **Psychological Bulletin**. 1999;125(2):276-302. DOI: 10.1037/0033-2909.125.2.276
- Denison D, Nieminen L, Kotrba L. **Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys**. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 2014;23(1):145-161. DOI: 10.1080/1359432X.2012.713173
- Ebel, R. L. (1972). **Essentials of educational measurement (2nd ed.)**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Eisenberger, R., et al. (1986): **Perceived Organizational Support**. **Journal of Applied Psychology**, 71(3)
- Fullan, M. (2007). **The new meaning of educational change (4th ed.)**. Teachers College Press
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). **Behavior in organizations (9th ed.)**. Pearson Prentice Hall
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). **Professional capital: Transforming teaching in every school**. Teachers College Press

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons

Ingersoll, R. (2001). **Teacher Turnover and Teacher Shortages: An Organizational Analysis**

Johnson, S. M., & Birkeland, S. E. (2003). Pursuing a "Sense of Success": New Teachers Explain **Their Career Decisions**

Luthans, F. (2007). **Psychological capital: Developing the human competitive edge**. Oxford University Press

Mayo, E. (1933). **The Human Problems of an Industrial Civilization**. Harvard University Press

Maslow, A. H. (1943). **A theory of human motivation**. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

<https://doi.org/10.1037/h0054346>

Robbins, S. P. (2001). **Organizational Behavior (9th ed.)**. Prentice Hall

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). **Organizational Behavior (19th ed.)**. Pearson

Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership (4th ed.)**. Jossey-Bass

skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2014). **Teacher self-efficacy and perceived autonomy: Relations with teacher engagement**, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Psychological Reports*

Schein, E. H. (2010). **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass

sachau, D. A. (2007). **Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement**. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393

-Schein, E. H. (2010). **Organizational Culture and Leadership (4th ed.)**. Jossey-Bass

الصيغة النهائية لمقياس الثقافة الايجابية في العمل

ت	فقرات	دائما	احيانا	ابدا
العلاقات الاجتماعية المهنية: يقيس مدى ترابط المعلمة بزميلاتها ومدى وجود علاقات داعمة داخل بيئة الروضة				
1	اجد أن علاقتي بزميلاتي في الروضة قائمة على الاحترام والتفاهم.			
2	اشعر بأنني جزء من فريق عمل متعاون ومتفاهم.			
3	احرص على تقديم الدعم لزميلاتي عند الحاجة			
4	يوجد جو من المودة والألفة بين المعلمات في الروضة.			
5	أستفيد من تبادل الخبرات مع زميلاتي بشكل منتظم			
التقدير والاحترام من الإدارة: يقيس شعور المعلمة بالتقدير المعنوي من قبل إدارة الروضة				
1	تُقدّر إدارة الروضة جهودي وتُشيد بعلمي			
2	شعر بأن آرائتي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة			
3	تم تكريمي أو الإشارة لإنجازاتي أمام الفريق التربوي			
4	أتمتع بثقة الإدارة في قدراتي التربوية.			

5	تتعامل الإدارة معي باحترام ولباقة دائماً		
التفاعل الإنساني والدعم النفسي: يقيس درجة الدعم الإنساني والمساندة في بيئة العمل			
1	أجد من يدعمني نفسياً عند مواجهة ضغوط العمل		
2	زميلاتي في العمل يستمعن لي عندما أحتاج للحديث.		
3	تُشجعي البيئة المهنية على التعبير عن مشاعري وآرائي بحرية		
4	استطيع الحصول على المساندة من الإدارة عند الحاجة		
5	أشعر بالأمان النفسي في بيئة عملي		
بيئة التواصل الإيجابي: يقيس طبيعة الاتصال والحوار بين المعلمات والإدارة			
1	يوجد تواصل فعال بين المعلمات والإدارة.		
2	أتمكن من طرح أفكار ومقترحاتي في اجتماعات العمل		
3	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة الصفية		
4	أشعر بأن ملاحظاتي تُؤخذ بجدية.		
5	أشجّع على التعبير عن الرأي دون خوف أو تردد		

## الصيغة النهائية لمقياس الاستقرار الوظيفي

ت	الفقرات	دائماً	أحياناً	أبداً
البعد الأول المؤسسي: هو مدى ادراك المعلمة لدعم الروضة لها نفسياً واجتماعياً ومهنياً مادياً				
1	تقدر ادارة الروضة الجهد الذي ابذله			
2	تُزودني روضة الأطفال بالدعم الذي أحتاجه لأداء مهامتي التعليمية بفعالية.			
3	تشجعي الإدارة على تحسين مهاراتي المهنية بشكل مستمر.			
4	ألقى الدعم النفسي من زميلاتي والإدارة عندما امر بضغط نفسي			
5	أعتقد أن بيئة العمل الخاصة بي تزيد من رفاهيتي واستقراري المهني.			
6	تواصلني مع زملائي والعاملين في الروضة يزيد من طاقتي في العمل			
البعد الثاني / العدالة والتقدير: هو مدى شعور المعلمة بالعدالة في المعاملة، وتقدير الروضة لمساهماتها				
1	يتم التعامل معي بعدالة عند توزيع المهام والواجبات.			
2	تحرص الإدارة على الاستماع لوجهة نظري عند اتخاذ القرارات			
3	يُعترف بجهودتي داخل الروضة ويُحتفى بإنجازاتي.			
4	أكافأ بطريقة عادلة تناسب مع عملي وجهودي			
5	أشعر أن ثقافة الروضة مبنية على التقدير والاحترام المتبادل			

البعد الثالث/ الالتزام والانتماء المتبادل : مدى رغبة المعلمة في البقاء والاستمرار، كرد فعل لما تتلقاه من معاملة				
1				لدي رغبة قوية في الاستمرار بالعمل في هذه الروضة
2				أشعر بالانتماء الحقيقي لفريق العمل هنا.
3				لا أفكر حاليًا بالبحث عن وظيفة بديلة
4				أعتبر الروضة جزءًا مهمًا من مسيرتي المهنية
5				أحرص على تقديم أفضل ما لديّ لأنني أشعر بأن الروضة تقدرني

## Positive Workplace Culture and Its Relationship to Job Stability among Kindergarten Teachers: A Comparative Study(Public and Private Schools)

Assist Prof. Dr. Nidhal Suhaim Hassan

Directorate General of Education, Al-Rusafa Second

Ministry of Education



[nidhalsh0@gmail.com](mailto:nidhalsh0@gmail.com)

**Keywords:** Positive Workplace Culture . Job Stability

### Summary:

The present study aimed to identify the level of positive workplace culture and job stability among kindergarten teachers, as well as to examine the correlational relationship between the two variables. To achieve the objectives of the study, the researcher developed two instruments: a Positive Workplace Culture Scale in its final form consisting of (20) items, and a Job Stability Scale consisting of (16) items. The psychometric properties of both scales, including validity and reliability, were verified. The two instruments were administered to a sample of (200) kindergarten teachers from both public and private schools affiliated with the Directorate of Education / Baghdad Al-Rusafa Second. The sample was selected using a simple random sampling method during the academic year (2024–2025). The results indicated that kindergarten teachers demonstrate a high level of positive workplace culture and a good level of job stability. The findings also revealed statistically significant differences in favor of teachers working in private kindergartens regarding both positive workplace culture and job stability. Furthermore, a statistically significant positive correlation was found between positive workplace culture and job stability, suggesting that fostering a positive work environment contributes to enhancing teachers' job stability.