

دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة

## The Role of Organizational Loyalty in Achieving Competitive Advantage in Early Childhood Schools in Al Madinah Al Munawara

مجدلين محمود القاعود

**Majdaleen Mahmoud AL-Qaoud**

أستاذ الإدارة التربوية المساعد- جامعة طيبة سابقًا- المشرفة الأكاديمية بمدارس الفصحى الأهلية- المملكة العربية السعودية

Assistant Professor of Educational Administration, Taibah University previously, Academic Supervisor at Al-Fusha National Schools, Kingdom of Saudi Arabia  
magiq100@gmail.com

**Accepted**

قبول البحث

2024/7/6

**Revised**

مراجعة البحث

2024/5/25

**Received**

استلام البحث

2024/5/3

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2024.13.4.1>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة The Role of Organizational Loyalty in Achieving Competitive Advantage in Early Childhood Schools in Al Madinah Al Munawara

### المخلص:

الأهداف: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الولاء التنظيمي بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة، وتقديم مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة.

المنهجية: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء الاستبانة لجمع البيانات، تم اختيار عينة عشوائية من معلمات مدارس رياض الأطفال بالمدينة المنورة بلغت (120) معلمة.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن واقع الولاء التنظيمي بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة جاء متحققاً بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمات عينة الدراسة، التوافق في آراء المعلمات عينة الدراسة نحو مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة، وهذا من شأنه أن يزيد من إدراك المعلمات عينة الدراسة لأهمية مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة.

الخلاصة: أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للمعلمات لتحسين أدائهن وتحقيق النمو المهني لديهن، والاهتمام بالحوافز التي تعزز مفهوم الولاء لدى المعلمات.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي؛ الميزة التنافسية؛ الطفولة المبكرة؛ المدينة المنورة.

### Abstract:

**Objectives:** The study aimed to assess the reality of organizational loyalty in early childhood schools Al Madinah Al Munawara at early childhood stage, by activating organizational loyalty so that you can identify early childhood schools in Al Madinah Al Munawara.

**Methods:** A survey-based approach was used, and the study did not verify the construction of the questionnaire to read the data. The sample consisted of 120 teachers from comprehensive kindergarten schools in the city.

**Results:** The results of the study showed the following: The reality of organizational loyalty in early childhood schools in Al Madinah Al Munawara was perceived to be high by the female teachers in the sample. There was a consensus among the teachers on the importance of proposals to activate organizational loyalty to achieve competitive advantage in early childhood schools in Medina. This consensus suggests an increased awareness of the significance of such proposals to activate organizational loyalty to achieve competitive advantage in early childhood schools in Medina.

**Conclusions:** The study recommended implementing training courses to improve teacher performance and foster professional growth, and emphasized the need for incentives that promote the concept of loyalty among teachers.

**Keywords:** organizational loyalty; competitive advantage; early childhood; Al Madinah Al Munawara.

## المقدمة:

شهد العالم في الأونة الأخيرة تطورًا متسارعًا وتقدمًا معرفيًا وثورًا معلوماتية في جميع مناحي الحياة. وفي ضوء هذه التطورات المتسارعة والتغيرات المستمرة يتزايد اهتمام الدول في شتى أقطار العالم بالتعليم لدوره الحيوي المساهم في نهضة الأمم، إذ أنه يمثل حجر الأساس لتقدم المجتمعات الإنسانية، وكان لزامًا على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تكثيف جهودها بالعمل الجاد والتطوير المستمر لمواكبة مستجدات العصر من أجل الارتقاء بمستوى التعليم وفقًا للرؤية المستقبلية 2030 والتي اهتمت بدورها بالمؤسسات التعليمية فشملتها بالتطوير بما يتناسب مع متطلبات القرن الواحد والعشرين، لذا حظيت الإدارة التعليمية والممارسات الإدارية باهتمام كبير لتعزيز التنمية الإدارية وضمان جودة الأداء والمخرجات التعليمية كي ترتقي بالتعليم نحو مصاف الدول المتقدمة، وضرورة اعتبار الولاء التنظيمي ركيزة أساسية لبناء منظمات معاصرة تستجيب لهذه التغيرات، حيث أصبح الولاء حاجة تزداد أهميتها من حين لآخر؛ فالولاء التنظيمي يعتبر الداعم الكبير لبقاء المنظمة ونموها وتطورها في ظل التحديات التي يشهدها العصر الحالي.

ويُعد موضوع الولاء التنظيمي موضوع حيوي يتسم بالأصالة والتجديد ويرتبط بالكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة، ولكي تضمن أي منظمة الاستمرار في أداء أعمالها بنجاح يجب عليها ان توازن بين أهدافها من جهة وبين أهداف العاملين في المنظمة من جهة أخرى، وكون هذا التوازن سيكون سبب في اشباع حاجات الأفراد العاملين وبالتالي سيسهم في تنمية ولائهم للمنظمة مما ينعكس إيجابًا على المنظمة وتحقيق أهدافها، وكون العنصر البشري هو أهم موارد المنظمة لامتلاكه الطاقة الفكرية المتجددة والتي تضمن استمرار العمل وتطوره، لذا فإن المنظمات التي تمتلك عنصر بشري فعال وكفوء وبدرجة عالية من الولاء التنظيمي فإن ذلك سينعكس بصورة إيجابية في تحقيق الولاء التنظيمي (حسن، 2016).

ولا تزال مجموعة كبيرة من المؤسسات التعليمية -ومنها مؤسسات رياض الأطفال- غير قادرة على تحقيق الولاء التنظيمي للحفاظ على استمراريتها، وعلى الرغم من سعي هذه المؤسسات إلى ضمان تعليم جيد وشامل ومُنصف، إلا أن هذا الهدف ما زال يواجه مجموعة من التحديات التي تقف عائقًا أمام المؤسسات التعليمية من تحقيق الولاء التنظيمي وتقديم خدمة تعليمية جيدة (السيد، 2020).

ويُعتبر الولاء التنظيمي مدخلًا هامًا من المداخل الهامة عند الأفراد وأثاره الإيجابية على فاعلية تحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق مظاهر الاستقرار والأمان، وتكامل الأفراد والجماعات والحفاظ على استقرار التنظيمات ونموها خاصة إذا استطاعت المؤسسة تنمية خصائص ومحددات ثقافة تنظيمية فعالة وإيجابية تعمد من خلالها إلى ترسيخ قيم ومعايير تنظيمية توجه سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم وتمنحهم الصفة الإيجابية التي تقضي على مظاهر الاختلالات والتجاوزات التي تحدث في بيئة العمل، ومن بين العوامل المهمة التي تساعد في نجاح المنظمات وتفوقها ووصولها إلى أهدافها هو طبيعة العنصر البشري الذي تستند عليه في الوصول لذلك، باعتباره العقل المحرك للعملية التنموية في المنظمة، وحتى يقوم بدوره الفعال في هذا فإن ذلك يتوقف على درجة إيمانه بالهدف أولاً وبضرورة السعي لتحقيقه، حيث تتطلب مصلحة التنظيم أفراد ذوو انتماء وولاء قوي ومستمر يبذلون من خلاله جهودهم لتحقيق الهدف المشترك ويحصلون بالمقابل على ما يسد ويلبي حاجاتهم، فتنتج بذلك علاقة تبادلية تكاملية بين واجب الفرد في ولائه للمنظمة وحقه في الاعتراف به كجزء لا يتجزأ منها (الطاهر والصالح، 2018).

وكشفت دراسة أبو النصر (2017) أن أي منظمة تسعى إلى كسب ولاء العاملين لديها لتحلّ موقعًا تنافسيًا متميزًا، وسعيًا منها للوصول إلى هذا الهدف؛ لا بد لها أن تكسب ولاء المجموعات الداخلية من منسوبي المنظمة، وبذلك تضمن نجاحها واستمرارها وزيادة إنتاجها. إن الولاء التنظيمي في رياض الأطفال له دورًا كبيرًا في تحسين العلاقات، وتسهيل انسياب المعلومات والمعارف والأفكار والآراء والخطط التطويرية؛ ومن ثم أصبح ينظر إلى الولاء التنظيمي بوصفه عنصرًا أساسيًا ضمن إطار عمل معلمة الروضة، إذ يتعدى على المعلمات داخل الرياض العمل بفاعلية في حالة غياب الولاء التنظيمي، فاذا لم تتمكن معلمة رياض الأطفال بناء من المستوى المطلوب في الولاء التنظيمي بينها وبين الأطفال، فقد يترتب على ذلك نتائج سلبية عمليًا، لذا يؤدي ضعف الولاء التنظيمي لدى المعلمات إلى مشكلة خطيرة، وذلك لأنه يتوقف عليها نجاح عمل الروضة والتي من أهم عناصرها الطفل (هيبه، 2016).

وكشفت دراسة الرواشدة (2007) أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تُعدّ بالنسبة لهم في غاية الأهمية، بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جُدد ذوي مهارات عالية؛ بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة، كما أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي لارتفاع معدلات الإنتاج لديهم، إضافةً إلى ما يحصلون عليه من ميزات وظيفية أكثر.

وتُمثل التنافسية تحديًا متزايدًا في عصرنا الحاضر يتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية، واستثمار ما لديها من الموارد؛ بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية، وتأتي في المقدمة الموارد البشرية التي تمارس الدور الأهم في تحقيق أهداف المنظمات (أكبر، 2017).

ويؤكد سيد (2016) أن التنافسية أصبحت أبرز سمات العصر الحديث كحقيقة واقعة تُحدّد نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية، حيث أصبح يتحتم على هذه المؤسسات العمل الجاد المستمر لاكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها لتحسين قدرتها على مواجهة المنافسين؛ لذا تسعى المؤسسات التربوية في ظلّ البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات التربوية المنافسة.

ولكي تستطيع مؤسسات التّعليم أن تُنافس بكفاءة؛ فإنها تحتاج إلى أن تتميزّ بخدماتها لتحظى برضا العاملين لديها، مما يساهم في تحسين الدافعية وتعزيز الولاء لديهم؛ لتحقيق ميزة تنافسيّة مؤسسيّة (البارقي، 2021).

ولا تزال مجموعة كبيرة من المؤسسات التّعليميّة -ومنها مؤسسات رياض الأطفال- غير قادرة على تحقيق ميزة تنافسيّة تحفظ بقاءها وتضمن استمراريتها، وعلى الرغم من سعي هذه المؤسسات إلى ضمان تعليم جيّد وشامل ومُنصف، إلا أن هذا الهدف ما زال يواجه مجموعة من التحدّيات التي تصف عائقاً أمام المؤسسات التّعليميّة من تحقيق الميزة التنافسيّة وتقديم خدمة تعليميّة جيدة (السيد، 2020).

وتعتمد الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية على تقديم أفضل الخدمات التعليمية بإطار عالي من الجودة والتميز ونظم التجهيزات وبرامج التدريب وكل ذلك بأقل تكلفة حتى يتم الوصول إلى مستويات عالمية تنعكس على مستوى المخرجات التعليمية، وهيته التدريس مما يُكسب هذه المؤسسات التعليمية الميزة التنافسية سواء في سوق العمل أو في مجالات خدمة المجتمع، كما أن توظيف الميزة التنافسية في إدارة المؤسسات التعليمية يتطلب التعرف على قدرة المنافسين وتحليل موقفهم وبيئة العمل واختيار الاستراتيجيات والأدوات التي تمكنها من تهيئة البيئة المناسبة للتكيف مع المتغيرات الحديثة التي طرأت على المؤسسات التعليمية بشكل خاص وعلى المجتمعات بشكل عام (سليمان، 2017).

ويؤكد كردي (2015) أن مفهوم الميزة التنافسيّة من المفاهيم الإداريّة التي ترتبط بقدرة المؤسسات التّعليميّة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيّات التي تجعلها في مركز أفضل وتُيسّر لها استغلال الكفاءات والقدرات والموارد المتاحة بالشكل الأمثل.

#### مشكلة الدّراسة:

حظي موضوع الولاء التّنظيمي باهتمام واضح من الباحثين في مجال الإدارة؛ لما له من علاقة إيجابيّة بفعاليّة المنظّمة، ودرجة إنجاز العمل؛ فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظّمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سُمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمتها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافيّة في العمل محاولاً أن يكون عنصر قوّة في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى (الهذلول، 2012).

وكشفت دراسة جلاب (2011) أن للولاء التّنظيمي مقوماتٍ أساسيّة، منها: قبول أهداف المنظّمة وقيمتها، وتبدّل مستوى عالٍ من الجهد لتحقيق أهداف المنظّمة، وأن يكون الموظف على درجة عالية من الانغماس الشديد في المنظّمة والولاء لها، والرغبة الشديدة في البقاء في المنظّمة فترة طويلة، والميل إلى تقويم المنظّمة تقويماً إيجابياً.

لذا تواجه اليوم قطاعات المجتمع ومؤسساته، لا سيما قطاع التّعليم، العديد من التحدّيات التي تتطلب مواجهتها امتلاك مقومات المنافسة، وأهم هذه المقومات العنصر البشري، خاصةً عندما يتم اختيار وتعيين الأفراد العاملين المناسبين في وظائفهم المناسبة لهم، والعمل على تنمية أداؤهم، وتعزيز ولائهم؛ إذ إن هناك علاقة طردية بين الولاء والإنتاجيّة في الأداء (عبد الرحمن، 2015).

وفي هذا الصدد أكد سيد (2016) أن التنافسيّة أصبحت أبرز سمات العصر الحديث كحقيقة واقعة لتُحدّد نجاح أو فشل المؤسسات التّعليميّة؛ حيث أصبح يتحتمّ على هذه المؤسسات العمل الجادّ المستمر لاكتساب المزايا التنافسيّة والحفاظ عليها لتحسين قدرتها على مواجهة المنافسين، ومن هنا تسعى المؤسسات التربويّة في ظل البيئة شديدة التنافسيّة إلى كسب ميزة تنافسيّة على غيرها من المؤسسات التربويّة المنافسة.

إن للقيادات بالمؤسسات التّعليميّة، ومنها مؤسسات رياض الأطفال، تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوك وانتفاء مرؤوسهم من إداريّين ومعلّمين، ويؤكد ذلك أننا نجد أن الكثير من الاختلافات الموجودة بين مدارس رياض الأطفال من حيث انتماء المعلّمين ودرجة التجديد والتطوير سببها الاختلافات في قيم وسلوكيات القادة أكثر من أيّ عامل تنظيمي آخر، كما أن سلوك القائد في حدّ ذاته يزيد من دافعيّة الفرد نحو رفع الحالة المعنوية له حتى يتمكّن من مواجهة المشكلات التي تعترضه أثناء القيام بعمله، وعدم الاستسلام والاستقالة عند مواجهة التحدّيات (أحمد، والعبايوي، 2016).

وعليه؛ جاءت هذه الدّراسة لتُلقّي الضوء على دور الولاء التّنظيمي في تحقيق الميزة التنافسيّة في مدارس الطّفولة المبكّرة بالمدينة المنورة.

#### أسئلة الدّراسة:

- ما واقع الولاء التّنظيمي بمدارس الطّفولة المبكّرة في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلّمت؟
- ما مقترحات تفعيل الولاء التّنظيمي لتحقيق الميزة التنافسيّة بمدارس الطّفولة المبكّرة في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلّمت؟

#### أهداف الدّراسة:

- التعرف على واقع الولاء التّنظيمي بمدارس الطّفولة المبكّرة في المدينة المنورة.
- تقديم مقترحات تفعيل الولاء التّنظيمي لتحقيق الميزة التنافسيّة بمدارس الطّفولة المبكّرة في المدينة المنورة.

#### أهميّة الدّراسة:

- تكمن أهميّة هذه الدّراسة في إسهاماتها العلميّة والعملية، كالتالي:
- ندرة الدراسات التي تتناول دور الولاء التّنظيمي في تحقيق الميزة التنافسيّة بمدارس الطّفولة المبكّرة في المدينة المنورة.
- تتضح أهميّة هذه الدّراسة في أنها تُقدّم إطاراً فكرياً ونظرياً حول الولاء التّنظيمي والميزة التنافسيّة.

- تأتي أهمية هذه الدراسة من مواكبتها للتوجهات الاستراتيجية على مستوى المملكة العربية السعودية، وهو ما يتوافق مع رؤية (2030) التي ركزت على ضرورة السعي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية.
- قد تفيد نتائج هذه الدراسة وتوصياتها القيادات في التعليم؛ لتفعيل الولاء التنظيمي للعاملين كاستراتيجية لتحقيق القدرة التنافسية.

مصطلحات الدراسة:

#### • الولاء التنظيمي:

هو مجموعة من السلوكيات ذات المعنى ويستمر العامل في العمل داخل التنظيم من أجل المزايا التي يحصل عليها، بالإضافة إلى أن الولاء التنظيمي يعبر عن التطابق بين أهداف الفرد والتنظيم، الأمر الذي يؤدي إلى أن يصبح الفرد والتنظيم وحدة واحدة، ويضع الفرد جهده في خدمة الأهداف العامة للتنظيم (عبد الله، 2022).

وتُعرف الباحثة الولاء التنظيمي إجرائيًا: هو رغبة المعلمات بمدارس الطفولة المبكرة في الاستمرار بالعمل، وبذل مجهود عالٍ حرصًا على البقاء.

#### • الميزة التنافسية:

عرّفه العتيبي والعنزي (2021) بأنه: "قيمة يُحركها شعور بالحب والافتقار الفعّال بين العاملين في المؤسسات التعليمية وبين تلك المؤسسات، بحيث يتمثل هؤلاء العاملون بقيم وأهداف المؤسسات التي تساعدهم على تحقيق الأهداف" (ص.67).

تُعرف الباحثة الميزة التنافسية إجرائيًا بأنها: ميزة أو عنصر تفوق مدارس الطفولة المبكرة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس الطفولة المبكرة بالمدينة المنورة.
- الحدود البشرية: معلّمات مدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2024.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

#### أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي:

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعًا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها؛ فيُعرف الولاء التنظيمي بأنه: درجة تطابق الفرد مع منظّمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح منظّمته، ورغبته في الاستمرار في المنظّمة، وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف وغايات التنظيم والارتباط الوجداني المتمثل في الانتماء للمنظّمة وتعزيز رغبته في البقاء والعمل (عطاء الله، 2017).

ويُعرف أيضًا بأنه: "مجموعة من المشاعر التي يُبديها الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل بها والمتمثلة في الالتزام بمبادئها وقيمها والإخلاص والتفاني في إنجاز المهام الموكلة إليه لتحقيق أهداف المؤسسة والرغبة في الاستمرار والبقاء فيها" (فاطمة وشهريزاد، 2020، ص.13).

وبناءً على ما سبق، فإن الولاء أكثر تعقيدًا من مجرد الارتباط العاطفي بالتنظيم أو الالتزام الخلفي، أو المقارنة بين تكلفة مغادرة التنظيم وتكلفة البقاء والاستمرار في التنظيم، بل شعور عميق يتعلّق بوجود الفرد تجاه جماعة ما، أو فكرة ما وتأييده لها، وطاعته وإخلاصه وتضحيته في سبيلها.

#### أهمية الولاء التنظيمي:

يُعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة تعزيز مفهومه لدى العاملين بها؛ لأنه يرتبط بمستوي الأداء الوظيفي العام. لذا يُعتبر من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين العاملين والمنظّمة؛ إذ كلّما زاد هذا التوافق تحقّق الكثير من الأهداف، وتكمن أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي بحسب ما ذكر كلٌّ من (عبد الفتاح، 2015؛ وعطاء الله، 2017):

- أنه يمنح العاملين استقرارًا نفسيًا ويساعدهم على تحقيق أفضل عائد وظيفي لهم وللمؤسسة.
  - يرفع من الروح المعنوية، ومن ثقتهم بأنفسهم، ومن الشعور بتحقيق ذاتهم ووصولهم على مكانة مُرضية.
  - يساعد على امتلاك دافعية وحماسية للعمل.
  - الشعور بالسعادة عند كل نجاح أو تميّز في النمو المهني لديهم.
- ويرى حديد (2019) أن الولاء التنظيمي له أهمية كبيرة لدى المؤسسات؛ لكونه مرتبطًا بالموارد البشري، حيث تسعى لتحفيزه من أجل زيادة درجة ولائه بأهدافها وقيمها، ويساعد الولاء التنظيمي على منح العاملين الاستقرار النفسي، وهذا يساعد على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء والإنجاز.

## أهداف الولاء التنظيمي:

يُعتبر الولاء التنظيمي من أهم الأمور في الحكم على مدى فاعلية وتميز المؤسسات التربوية، ومؤشراً على توافق طموحات وتطلعات المعلمين مع ما يُقدّم لهم من المؤسسات لتحقيق أفضل النتائج الوظيفية لرفع الدافعية والتحفيز للعمل، وذكر (أبو الهيجا، 2020، والجريسي، 2010) أهداف الولاء التنظيمي بالآتي: الربط بين المؤسسة والعاملين فيها، تحقيق أفضل النتائج الوظيفية للعاملين في المؤسسات التربوية، رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات التربوية، وتعزيز الثقة بأنفسهم، الشعور بتحقيق الذات والوصول إلى المكانة التي يطمحون إليها، بث الدافعية والحماس في نفوس العاملين، تكوين الإبداع والتميز لدى العاملين، تحفيز العاملين على تحقيق الأداء المتميز، توليد الرغبة والميل لدى العاملين في البقاء في المنظمة وخفض مستوى دوران العمل.

ونستخلص مما سبق، أن ولاء العاملين في المؤسسة التنظيمية يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة، حيث يزداد ولاؤهم لتحقيق منافع ومكاسب متبادلة بينهم وبين المؤسسة؛ إذ تُحقق المنظمة أهدافها عن طريق التزام العاملين بقيمتها، في حين أن العاملين يُشبعون رغباتهم وحاجتهم إلى الأمن الوظيفي والاستقرار نتيجة عملهم في هذه المنظمة.

## أبعاد الولاء التنظيمي:

يُعتبر الولاء التنظيمي عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والعاملين، خاصة في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تُقدّم الحوافز المادية لدفع العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز وتحقيق الأهداف. وذكر (شريف، 2021؛ علي، 2020) أن للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد، هي:

- الولاء العاطفي: حيث يتأثر هذا الجانب من الولاء بالدرجة التي يشعر فيها الموظف أن البيئة التنظيمية التي يعمل بها الأفراد تسمح لهم بعملية صنع القرار.
- الولاء الأخلاقي: هو الشعور الناتج عند الأفراد في المنظمة بالالتزام والبقاء مع المنظمة، ويزيد تعزيز هذا الشعور عن طريق دعم المنظمة للأفراد العاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل في المنظمة بشكل إيجابي.
- الولاء المستمر: ويكون هذا الولاء مرتبطاً بتقييم الفرد للتكاليف المتعلقة بمغادرة هذا الفرد عمله وتزكّه للمنظمة وما سوف يلحق بها من زيادة في التكاليف الناتجة عن ترك العمل.

ويتصف الفرد الذي لديه ولاء تنظيمي بقبول أهداف وقيم المنظمة، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، والرغبة العالية في الانخراط في المنظمة، والعمل على البقاء في المؤسسة لفترة طويلة، والموضوعية الإيجابية في تقييم المنظمة ونستخلص مما سبق، أن هذه المفاهيم جميعها تؤدي إلى مفهوم ومعنى الولاء؛ حيث يتصف بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة بين هذه المفاهيم ديناميكية وقوية تعمل على تغطية جميع غايات وجوانب وأهداف المنظمة؛ كونها تشمل جميع المفاهيم. كما يمكن القول: إن الالتزام التنظيمي هو الشعور الداخلي للفرد والذي يُظهره للعمل والتفاعل بالأسلوب الذي يُمكنه من تحقيق مصالح ومرامي المنظمة، فهو بذلك يصب في نفس قالب الذي يصب فيه الولاء التنظيمي؛ وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي مرادف للولاء التنظيمي.

## العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

- هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي، حدّدها حاروش (2016) كالآتي:
- السياسات التي يجب أن تُحقّق إشباع حاجات العاملين في المؤسسة، وتُحقّق شعورهم بالرّضا والاطمئنان.
  - الأهداف الواضحة والتي تساعد في عملية إدراك وفهم الولاء تجاه المؤسسة.
  - العمليّات التنظيمية الواضحة؛ مما يعني زيادة الولاء التنظيمي، وتفعيل مشاركة العاملين.
  - الاشتراك الفعلي والعقلي للأفراد في المواقف الجماعية؛ حيث يعطي نتائج إيجابية في تحمّل المسؤولية الجماعية لتحقيق الأهداف.
  - العمل على تحسين المناخ التنظيمي؛ فالبيئة الداخلية للمنظمة تساعد العاملين على معرفة تجاربهم، وتُعزّز الثقة المتبادلة وترفع من الروح المعنوية لديهم.
  - الحوافز المناسبة التي تساعد على زيادة الرّضا والإنتاج وتقلّل من التكاليف ضمن مناخ إيجابي.
  - النمط القيادي الذي يعمل على كسب التأييد الجماعي لإنجاز المهام عن طريق تنمية المهارات الإدارية للأفراد.

## استراتيجيات الولاء التنظيمي:

إن الهدف من وضع استراتيجيات جديدة هو الوصول إلى الكفاءة والفاعلية؛ ومن هنا نجد أن هناك استراتيجيات مختلفة للولاء التنظيمي، ذكرها كلٌّ من (Kumar & Shekhar, 2012،، Aityan & Gupta, 2011) بالآتي: تقديم مكافآت وحوافز تتوافق مع رغبات واحتياجات العاملين وأداء التقدير والامتنان لجهودهم في العمل، استخدام أكثر من أسلوب للتعامل مع العاملين بحسب شخصية كلّ عامل، تركيز المديرين على ثلاثة محاور رئيسية، هي: شخصية العامل، والعوامل والمتغيرات الإنسانية والاجتماعية، والتنظيمية، تفويض الصلاحيات وإعطاء الفرصة للعاملين للقيام بأدوار قيادية في أداء المهام المختلفة وتكريمهم عند الإنجاز، تحقيق التوازن بين النمو المهني للعامل وأهداف المنظمة، التنوع والاستقلالية أثناء تصميم العمل وارتفاع مستوى الالتزام والولاء؛ حيث يأتي من خلال وظائف التميز بتنوع الاستقلالية في اتخاذ القرارات ويسمح للأفراد من خلالها بتحمّل المسؤولية أثناء أداء المهام،

اتباع سياسة الإنجاز والاعتراف بالتميز وتوزيع مكافآت تنافسية، وتوضيح الترابط بين قيم العاملين ورسالة المنظمة؛ مما يجعلهم أكثر التزامًا، تعزيز العلاقات الجيدة في العمل والتركيز عليها، تعزيز التعلم والتدريب والاستفادة من الطاقات الكامنة للعاملين، تحقيق وتوفير الاستقرار العائلي والتمكين، وحرية الأداء والتلاحم والاندماج.

مما سبق نستخلص أن استراتيجيات الولاء تؤثر على العاملين بشئى الأشكال؛ مما يؤكد على أهمية الفرد ودوره في تحقيق أهداف مؤسسته من خلال تمثله لتلك الاستراتيجيات، وقيام المنظمة بدورها كداعم للفرد من خلال تهيئة الجو المشجع على الإنتاج والدافع للولاء والالتزام تجاه المنظمة لرد جزء مما تقدمه المنظمة للعاملين فيها.

#### معوقات الولاء التنظيمي:

أورد عبد الله (2022) مجموعة من معوقات الولاء التنظيمي، هي:

- ضغوط العمل: تؤدي ضغوط العمل، والصراع بين العاملين وبيئة العمل، والعوائد المادية غير المناسبة دورًا مهمًا في الولاء التنظيمي.
  - المناخ التنظيمي: فمناخ العمل له الأثر الكبير من حيث الإيجابية والسلبية، فكلما اتسم بالإيجابية كانت المؤسسة تسير نحو التميز وتحقيق الأهداف.
  - الرضا الوظيفي: وهو من أهم العلاقات التي نالت اهتمام الباحثين، فكلما زاد الرضا عن العمل زادت درجة الولاء التنظيمي للعاملين.
  - العدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والدعم التنظيمي.
  - الوقت: عدم مرونة ساعات العمل، وضغط التحكم في بيئة العمل، وضغط الوقت، وغموض الدور الوظيفي، والمسؤولية، والصمت التنظيمي.
  - النمط القيادي: هناك نمطان أساسيان لتحفيز العاملين للعمل، هما: نمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية.
  - الثقافة التنظيمية والتمكين التنظيمي مثل التمكين السلوكي والتمكين التدريبي والتنشئة التنظيمية. والاتصال التنظيمي والتعلم التنظيمي والانغماس الوظيفي ونوعية حياة العمل.
- ونستخلص مما سبق، أن هناك العديد من معوقات الولاء التنظيمي التي تقف عائقًا أمام تقدم المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية، ويجب على المؤسسات العمل على تخطي هذه العقبات لتحقيق أهداف المنظمة.

#### ثانيًا: مفهوم الميزة التنافسية:

تعد التنافسية من المفاهيم الحديثة التي بدأت تظهر وتستخدم في المؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة، وخاصة بعد حصول العديد من المدارس على شهادة الجودة، وتكمن أهمية التنافسية في تحقيق الاستفادة القصوى من كل الإمكانيات المتوفرة داخل المؤسسات التعليمية بهدف الوصول إلى أفضل مخرجات تناسب ومتطلبات معايير الجودة العالمية، وكذلك احتياجات ومتطلبات سوق العمل؛ لذا فقد تداخلت المفاهيم وظهر أكثر من مفهوم للميزة التنافسية (البارقي، 2021).

ويُعرف الخوالدة (2018) الميزة التنافسية بأنها: مهارة أو تقنية أو مورد متميز يُمكن المؤسسة من أداء أعمالها بشكل يصعب على منافسها تقليده، من خلال ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من التكلفة لتحقيق الأهداف.

كما تُعرف الميزة التنافسية بأنها: التفرد والتفوق المستمر في أداء القيادات الإدارية في المدارس وتحقيق نتائج وإنجازات متميزة على كل من مستوى الطالب والمدرس من خلال إيجاد تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة لتطوير مهارات وقدرات منسوبي المدارس (أكبر، 2017). ولقد أصبحت المنافسة بين مؤسسات التعليم أكثر شدة وقوة، ولكي تتمكن المؤسسة من التنافس بكفاءة وفاعلية فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا العملاء مما يعمل على تحسين الدافعية للعاملين وإيجاد الولاء لديهم؛ ليمكنوا من الوصول إلى أداء مرتفع وتفوق لتحقيق الميزة التنافسية؛ حيث يصبح الاستثمار في التعليم أحد التوجهات الحديثة والمهمة لتحقيق الميزة التنافسية واستخدامها على مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات التي تنسجم مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية (أكبر، 2017).

ونستخلص مما سبق، أن الميزة التنافسية، حسب تعريف العديد من الباحثين، أحدث مفهوم للاستراتيجية التنافسية، فهدف البقاء أو الديمومة للمؤسسة لا يتحقق إلا من خلال بقاء عملية تطوير مستمر لمنتجاتها والتي تستهدف في النهاية تحقيق ميزة أو مجموعة ميزات تنافسية دائمة تعمل على تحقيق الأهداف المؤسسية.

#### أهمية الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية معيارًا يُحدّد نجاح المؤسسات وتميزها عن غيرها، وهدفًا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد البقاء والتنافس؛ وأشار (الدليبي، 2017؛ طالب والبناء، 2012؛ وعبد العال، 2017) إلى أهمية الميزة التنافسية بما يلي: أنها القوة الأساسية لمواجهة تحديات السوق والتنافس المؤسسي، معيار مهم لتحديد المؤسسات الناجحة والتميزة، إعطاء فكرة مستقبلية جديدة للأهداف التي تسعى المؤسسات للوصول إليها والفرص الكبيرة التي تريد اقتناءها، أنها تعمل على متابعة التقدم والتطور على المدى البعيد، وتتسم بالاستمرارية والتجديد، تُعتبر معيارًا لامتلاك المؤسسة أفرادًا ذوي

كفاءة وإنتاجية عالية، تعمل على خلق بيئة تنظيمية مشجعة محفزة على الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية عن باقي المؤسسات، تعطي تفوقاً في الأداء نوعياً وكمياً؛ مما يُحقق لها نتائج أداء عالية، متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد والخطط الاستراتيجية.

#### خصائص الميزة التنافسية:

إن امتلاك المؤسسة لمميزات معينة لا يعني أنها حققت الميزة التنافسية؛ إذ إن هناك عدداً من الخصائص التي يجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية، ومن هذه الخصائص ما اتفق عليه كلٌّ من (الدرويش، 2013، والدليبي، 2107):

- أن تحقيق أي مؤسسة للميزة التنافسية يكون بمقارنتها مع المؤسسات الأخرى المنافسة لها، وأن تحقق الوصول إلى التفوق والتميز والأفضلية بين المنافسين، وأن تنبع من داخل المؤسسة وتخلق لها القيمة والتميز، وأن تنعكس في كفاءة وفعالية أداء المؤسسة وممارستها وأنشطتها، وأن تمتلك قوة التأثير في المستفيدين من خدماتها وجذبهم إليها لكونها الأفضل فيما تقدّمه، وألا تزول بسرعة؛ أي يجب على المؤسسة أن تُحقق الميزة التنافسية وتحافظ عليها لمدة طويلة.
- التجذُّد وفق المتغيرات الخارجية للمؤسسة من جهة وموارد ومقدّرات المؤسسة من جهة أخرى.
- الديمومة: ويعني ذلك أن تحقق المؤسسة السبق والتميز على المدى البعيد وليس لفترة قصيرة.
- المرونة: أي أن تتفاعل وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية وتغيّراتها بما يتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة.
- أن تتناسب مع أهدافها ورؤيتها التي تضعها على البعدين القريب والبعيد.

كما يرى ديرييس وإيول وإبيدوني (Dirisu , Iyiola, & Ibidunni, 2013) أن هناك العديد من الخصائص التي تفرّد بها الميزة التنافسية في المدرسة، وهي: اتجاه فلسفة التغيير المستمر، وتطوير ممارساتها، وتحسين أداؤها، وتعظيم أرباحها، وقدرتها على جذب المعلمين المهرة الذين يتمتعون بمهارات وخبرات متميزة، وإمكانية ابتكارها لاستراتيجيات تعليمية جديدة وتطبيقها، كما تنتهج وتوظف الابتكار في سياستها ورؤيتها، وتسعى للتميز في تقديم الخدمات التعليمية الجديدة المتطورة والتميز لطلبتها، وتتسم بالمرونة والرشاقة في تصميم وتطبيق السياسات التعليمية بما يتناسب مع التغيرات والتحولات التي تجري في البيئة التعليمية، كما أنها تستمر في تحقيق الأهداف والغايات وتصميم الخطط الاستراتيجية التي تسعى إليها المدرسة. ونستخلص مما سبق، أن الميزة التنافسية قد أصبحت هدفاً ذا أهمية كبيرة للمؤسسات للحفاظ على بقائها واستمراريتها وتحقيق النجاح والتميز على المدى البعيد؛ حيث تعتمد الميزة على تحقيق الإبداع والابتكار في استثمار الموارد المتاحة وليس فقط وفرتها، وقد سعت المؤسسات التعليمية مع تزايد حدة المنافسة لاكتساب ميزة تنافسية تُمكنها من البقاء والمنافسة أطول مدة ممكنة من خلال امتلاك رسالة واضحة تُنظم العمل باتجاه الهدف الذي تتكاتف الجهود لتحقيقه، وتُخطط من أجل الحصول على تلك الميزة التنافسية.

#### عناصر الميزة التنافسية:

- هنالك مجموعة من العناصر التي يجب توافرها في المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية، وتمثّل هذه العناصر -كما ذكرها (ياسين، 2107) فيما يلي:
- الموارد المادية: وهي من العناصر الأساسية الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، كأن تمتلك المدرسة التجهيزات والمعدات التكنولوجية الحديثة، والمختبرات، والمكتبات، والوسائل التعليمية الحديثة، والغرف الصفية المجهزة.
  - الموارد المالية: يجب أن تمتلك المدرسة الموارد المالية الكافية التي تُحقّق لها الاستمرارية.
  - الموارد البشرية: تؤدي الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دوراً مهماً للممارسات والمهام، وتمثّل بالمعلمين والإداريين المؤهلين الذين يمتلكون المهارة والكفاءة العالية والقدرة على الإبداع والابتكار والتميز.
  - تكنولوجيا المعلومات: من خلال جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وإيجاد المعرفة وتنظيمها واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس.
- ولتحقيق الميزة التنافسية يجب على المؤسسات التعليمية القيام بعمليات الإصلاح والتحسين والتطوير، والتوجّه نحو المزيد من عمليات التغيير، وتمكين العاملين للتوجّه من أجل تحقيق الرؤية المستقبلية؛ لذلك يجب توصيل هذه الرؤية التنافسية إلى العاملين في المؤسسات كافة وعلى جميع المستويات، والعمل على تنمية الشعور بالوعي بأهمية التحول والتغيير التي تفرضها التنافسية، وتأسيس الولاء التنظيمي الذي يتناسب مع معطيات التنافسية. (Nord, Paliszewicz & Koochang, 2014).

#### مؤشرات الميزة التنافسية:

إن المؤسسات التعليمية التي تُحقق الميزة التنافسية وتتمكّن من المحافظة عليها في ظل المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، هي التي تستمر في التطوير والتحسين والإبداع والتقدم من خلال عمليات واستراتيجيات تتصف بالمرونة والديناميكية، وتتنوع مؤشرات الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية؛ فهناك مؤشرات شاملة لكل مجالات المجتمع، وهناك تخصصية مثل الحوكمة والحكومة الإلكترونية والتعليم والتنمية البشرية (محمد، 2016).

ويشمل مؤشر التنافسية العالمي عدداً من المحاور التي يمكن بناءً عليها قياس الميزة التنافسية بين المؤسسات وتحديد مدى إمكانية تحقيقها؛ وهذه المحاور تتمثل في (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية مؤشر التنافسية العالمية 2020):

- المؤسسات: حيث تظهر من خلال الهيكل الإداري، وهناك العديد من العوامل تؤثر على تباطؤ عملية التنمية منها أساس الافتقار إلى الشفافية وعدم الاستقلالية.
  - البنية التحتية: فالبنية التحتية الجيدة في المؤسسات التعليمية لها دور مهم في تقليل الآثار السلبية عن طريق تقليل المسافة في المناطق البعيدة.
  - الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: حيث تُقاس القدرة على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأنشطة اليومية لزيادة الكفاءة والتحفيز والابتكار، ويُعدّ الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها من عوامل التمكين الرئيسة للجهازية التكنولوجية الشاملة للمؤسسات.
  - المهارات: وهي مجموعة المهارات المكتسبة من التعليم والتدريب المهني التي يتلقاها العاملون في مؤسسات رياض الأطفال، ويُعدّ دائمًا وجود تعليم جيد ذي جودة عالية عاملاً ضرورياً للتنمية، ويجب أن يكون التعليم الجيد مصحوباً بتدريب مهني مستمر كشكل من أشكال دعم مستوى الجودة.
  - القدرة على الابتكار: حيث البيئة الداعمة للابتكار التي يمكن أن تنشأ من المعارف الجديدة التكنولوجية وغير التكنولوجية.
- كما ذكر بزادوغ (2105) مؤشرات الميزة التنافسية بالاتي: التقدم في المجال التعليمي والحرص والاهتمام بالمنهج الدراسي، ومعايير اختيار الطلبة، والخدمات التعليمية المقدمة للطلبة، وتنمية إعدادهم بالمهارات اللازمة، ومن خلال ذلك فإن تحقيق الميزة التنافسية في المجال التعليمي التربوي يحتاج إلى الموارد البشرية وتدريبهم، وإلى خطط تنظيمية وآليات للتنفيذ وآليات للمتابعة والإشراف، والتقويم المستمر الذي يضمن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية، فمعالجة التطور والتميز المستمرين للمؤسسة وضمان بقائها في الفئة، تقوم على الجمع بين الفكر المستنير الواعي المتميز والأساليب الإبداعية، والإدارة المتميزة الخلاقة.
- ونستخلص مما سبق من مؤشرات الميزة التنافسية أن التفوق والتميز يستند إلى الميزة التنافسية الحقيقية واستخدامها وتحقيقها حتى تضمن المؤسسة القدرة التنافسية العالية، وتبذل المؤسسة جهداً كبيراً لتحقيق الميزة التنافسية ليكون ما حصلت عليه معبراً عن ميزة يمكن استغلالها على المدى القصير والعمل على نموها وتحقيق أهدافها، ومنها وفاء العملاء الدائم، وتحقيق الريادة في مجال التعليم من خلال تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية.

#### معوقات الميزة التنافسية:

- هناك عدد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات، بعضها نابع من داخل المنظمة، والبعض الآخر من خارجها؛ ومن أبرزها ما ورد في (الأسطل، 2013؛ الغصين، 2014؛ عبد العزيز، 2015) ما يلي.
- ضعف الهياكل التنظيمية في المنظمات، وانخفاض مستوى الموارد البشرية.
  - ضعف تكنولوجيا المعلومات وقاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية، وضعف الصلاحيات والحريات الممنوحة للمديرين، وضعف العمل الجماعي بروح الفريق.
  - تدهور المناخ والسلوك التنظيمي الفعال، وتدني الأداء الأفضل للعمليات.
  - الفشل في قياس الفرص، والتعرف على التهديدات الخارجية.
  - حجم الميزة التنافسية بالمؤسسة: تتحقق الميزة التنافسية والمحافظة على ميزة التكلفة الأقل مع الخدمات الأعلى أو مع تميز المخرجات في مواجهة المؤسسات المنافسة، فكلما كانت الميزة أكبر تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة التقليدية أو صنع ميزة أكبر تُغطي أثارها.
- ونستخلص مما سبق، أن هناك العديد من معوقات الميزة التنافسية ومنها الإدارة المتساهلة؛ فبعض مديري المدارس لا ينظرون إلى أنفسهم كمسؤولين ويستطيعون المحاسبة، كذلك لا يوجد محاسبية أو مساءلة؛ إذ إن ثقافة الإدارة المتساهلة تتطور في النهاية إلى ثقافة عدم المساءلة بالتدرج، وثقافة التواكل، وكذلك غياب الإلتقان، وانحراف العلاقة بين الأفراد؛ وهذا المناخ المؤسسي لا يؤدي إلى التميز في الإدارة.

#### الولاء التنظيمي والميزة التنافسية:

إن الموظف في أي مؤسسة بما فيها المؤسسات التربوية من أهم الأركان التي تقوم عليها المؤسسة، ولا بد من العمل على إشباع حاجاته التي من ضمنها شعوره بالأمن والاستقرار؛ فهذه الحاجة تعمل على زيادة كفاءة العاملين من خلال خلق مناخ محفز لتنمية مهاراتهم وصوفاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة (صرصور، 2015).

إن المنظمات التي تمتلك عنصراً بشرياً متميزاً وكفوفاً وبدرجة عالية من الولاء التنظيمي سينعكس ذلك بصورة إيجابية على أداء العاملين بها؛ تحقيقاً لأهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية، حيث تأتي الميزة التنافسية كنتيجة لارتفاع وكفاءة أداء العاملين بسبب ارتفاع ولائهم التنظيمي الذي يُعتبر أحد أهم مصادر الميزة التنافسية، وهو أهم موارد المنظمة؛ لامتلاكه الطاقة الفكرية المتجددة والتي تضمن استمرار العمل وتطوره (شرايحة، 2020).

من كل ما سبق، نجد أن هناك علاقة وثيقة بين جو العمل وهو المناخ التنظيمي، وبين ولاء العاملين داخل المؤسسة؛ فالمناخ التنظيمي يُحدّد مدى نجاح وقدرة المؤسسة على معالجة المشكلات الصعبة، وشعور العاملين بالاجاذبية نحو الجماعة والشعور بالولاء للزملاء وأعضاء المؤسسة ولرؤسائه في العمل؛ كما أن المؤسسة التي تعيش مناخاً ضعيفاً تكون أكثر عرضة للفشل على المدى الطويل، ويُعدّ الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي تشغل

المنظّمات؛ فإذا تكوّنت لدى الأفراد مشاعر سلبية فإنهم سيعيشون في بيئات عمل تعاني من الصراع والتوتر التّنظيمي الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الولاء التّنظيمي وتدنّي مستوى الإنتاج، وفي المقابل إذا كانت مشاعر الأفراد إيجابية نتيجة وجود مناخ تنظيمي سليم فإن هذا سيؤثر عليهم ويُسجّعهم ويُنبّي لديهم عامل الولاء التّنظيمي؛ حيث يُكرّس الفرد حياته ويُسجّي بمصالحه لبقاء الجماعة والمحافظة على بقاء المنظّمة (علي، 2020). ويُعدّ استثمار الموارد البشريّة المتميّزة من أهم العوامل الجوهرية الحاسمة في بناء وتفعيل الميزة التنافسيّة؛ لذلك اهتمّت المنظّمات المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسيّة بتبنيّ مفاهيم إدارة الموارد البشريّة، وتغيير نظرتها إلى العنصر البشري باعتباره أهم وأثمن الأصول التي تمتلكها أيّ منظمة، والمصدر الحقيقي للميزة التنافسيّة. إن تطبيق مفاهيم الولاء التّنظيمي في إدارة الموارد البشريّة هي السبيل إلى تحقيق غاية المنظّمة في تكوين وتنمية موارد بشريّة متميّزة تسهم في بناء وتنمية وتوظيف قدرات تنافسيّة عالية (كردي، 2010).

### ثالثاً: مؤسّسات رياض الأطفال:

#### أهداف مرحلة رياض الأطفال:

تُمثّل رياض الأطفال المرحلة الأولى من مراحل التّربية، وتتميّز بالرفق في معاملة الطّفولة وتوجيهها، وهي تُربّي الطفل لاستقبال الحياة على أساس سليم؛ وعلى ذلك تتمثّل أهداف هذه المرحلة في الآتي:

- رعاية نمو الطفل الخلفي والعقلي والجسمي في ظروف طبيعية مستمدّة من الدين الإسلامي.
- تكوين الاتجاه الديني عند الطفل والقائم على أساس التوحيد المطابق للفطرة.
- تهيئة الطفل على البيئة المدرسية ونقله برفق من مجتمعه الصغير (الأُسرة) والذاتية المركزية إلى الحياة الاجتماعيّة المشتركة مع أقرانه.
- وجود القدوة الحسنة التي تساعد على غرس العقيدة الإسلاميّة والاتجاهات الصالحة في الطفل.
- تنمية القيم التي تعمل على الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن.
- تزويد الطفل بعدد من التعبيرات الصحيحة والأساسيات الميسرة والأفكار المناسبة للفئة العمريّة.
- تدريب الطفل على المهارات الحركية وتربية حواسّه وتعوده على حُسن استخدامهما.
- إتاحة الفرصة أمام حيويته للانطلاق الموجه وتشجيع نشاطه الابتكاري وتعمّد ذوقه الجمالي.
- حُسن مواجهة مشكلات الطّفولة والتهيّؤ لحماية الأطفال من الأخطار وعلاج بوادر السلوك غير السوي (الدليل التّنظيمي لرياض الأطفال والحضانة بالملكة العربيّة السعوديّة، 1439).

#### أهميّة مرحلة رياض الأطفال:

إن رياض الأطفال هي المرحلة التي يتم فيها إرساء الأسس المجدلة لحياة الإنسان، وهي فترة بالغة في الأهميّة والحساسية؛ حيث تتميز بحدوث تحولات سريعة في مجال النمو الجسدي والتطوّر المعرفي والاجتماعي والعاطفي. وتؤكد رؤية 2030 على أهميّة تنمية رأس المال البشري من خلال الاستثمار في تربية وتعليم الأطفال، والذي يُعدّ أفضل الاستثمارات لتنمية رأس المال البشري الضروري للنمو الاقتصادي للوطن؛ لذلك فإن البرامج التربويّة الشموليّة التي تُقدّم في مرحلة الحضانة ورياض الأطفال تعمل على تعزيز عمليّة النمو والتطوّر والتعلّم لدى الأطفال؛ مما يسهم في تحقيق أهداف التّعليم بشكل عام. ولقد أثبتت الدّراسات والأبحاث الأثار الإيجابية للالتحاق بمرحلة رياض الأطفال على طلّاب وطالبات المرحلة الابتدائيّة وما فوقها من مراحل التّعليم والتي تساعد في مجالات متعدّدة من أهمها:

- أن مرحلة الطّفولة المبكرة فترة تعلّم أفضل من غيرها؛ فهي تساعد الطفل على استخدام العمليّات العقلية لتنظيم العواطف والانفعالات وتطوير المهارات الحركية وزيادة فرص المشاركة الاجتماعيّة والتعامل مع الأقران والاستطلاع والاكتشاف والتفكير وحل المشكلات للانتقال بفعالية إلى المراحل اللاحقة.
- فترة بالغة الأهميّة لنمو الطفل وتطوّره؛ إذ ينمو الدماغ في هذه المرحلة بسرعة وتتخلّله فترات حساسة وأساسيّة لاستقبال الخبرات والتعلّم، يليها انخفاض في المرونة وصعوبة بعد انقضاء هذه المرحلة.
- إشراك الأُسرة في تخطيط البرامج التربويّة ومساعدتهم بشكل عام على تفهّم حاجات أطفالهم وتوعيتهم.
- دعم ومساندة الأمهات العاملات لتحمل مسؤولية تنشئة أطفالهن التنشئة التربويّة المناسبة التي تتفق مع خصائصهم وحاجاتهم النمائية وتُعدّهم للمراحل المستقبلية اللاحقة.
- تعرّض الأطفال إلى ثقافات مختلفة في مرحلة مبكرة من العمر، سواء عن طريق الإعلام أو العمالة الوافدة، وهذا يُشكّل خطراً على هويّة الطفل السعودي وثقافته، ويجعل الحاجة ماسّة إلى قيام مؤسّسات حكومية تربويّة لمواجهة هذه المشكلة.
- انخفاض التكاليف، وتقليل الهدر التربوي، وتولّد عائدات الاهتمام بالطّفولة المبكرة على المدى البعيد، وخفض التكاليف المتعلّقة بالتسرّب وجنوح الأحداث وجرائم البالغين، والتحسين من أداء المواطن لواجباته وانتمائه لوطنه، وتحقيق مكاسب وعوائد اقتصادية خلال فترة الحياة بكاملها.

- تلقي الخدمات والرعاية والتدخل المبكر للطفل اجتماعياً وعاطفياً وجسدياً وعقلياً، خاصةً لأطفال الأسر الفقيرة وأطفال التربية الخاصة؛ يُقلل أو قد لا يَكلف خدمات على الإطلاق خلال المرحلة الابتدائية وما يليها.
- الاهتمام والعناية بالموهبة والإبداع يبدأ من مرحلة رياض الأطفال ويستمر بالمراحل الأخرى.
- ضرورة توفير حضانات ورياض الأطفال؛ وذلك بسبب الزيادة المستمرة في أعداد النساء اللاتي يدخلن سوق العمل، وهذه نتيجة طبيعية لزيادة تعليم المرأة أو لأسباب اقتصادية (الدليل التَّنظيبي لرياض الأطفال والحضانة بالمملكة العربية السعودية، 1439).

#### الدراسات السابقة:

- عرضت الباحثة عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من الأحدث إلى الأقدم.
- هدفت دراسة حسان (2022) إلى القاء الضوء على الأسس النظرية للميزة التنافسية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأسس التي تقوم عليها، ومصادر واستراتيجيات وأنواع الميزة التنافسية، وتوضيح أهمية مرحلة ومؤسسات رياض الأطفال في مصر وأهدافها وتحليل واقع هذه المؤسسات على ضوء مؤشرات الميزة التنافسية، وتقديم المقترحات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأبرزت نتائجها: ضعف قدرة مؤسسات رياض الأطفال على تحقيق الميزة التنافسية وذلك لغياب الهيكل التنظيمي بها وافتقارها لسد العجز في أعداد المعلمين وما يترتب عليه من قلة العمل الجماعي، وغياب روح الفريق، قلة استخدام الأجهزة التكنولوجية المتطورة في مؤسسات رياض الأطفال.
  - وهدفت دراسة عمر (2021) التعرف على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات؛ حيث تم تطبيقها على عينه قوامها (120) من القيادات التربوية بمؤسسات رياض الأطفال، وأبرزت نتائجها: أن درجة الاتفاق على أهمية، وإمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر القيادات جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الحوكمة الرشيدة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة حول المساواة والعدالة والمساواة لصالح عدد سنوات الخبرة الأكثر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل الدراسي حول الشفافية والمساءلة لصالح المؤهل الأعلى.
  - وهدفت دراسة حمزة (2020) إلى التعرف إلى درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، ومعرفة الفروق الإحصائية لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة قيادة التغيير لدى المديرات ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي وسنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كانت عينة الدراسة (345) معلمة من معلمات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمان؛ ومن أبرز نتائجها: أن درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات معلمات رياض الأطفال نحو درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال تعزى للمؤهل العلمي لصالح الدبلوم، ووجود فروق تُعزى لصالح من كانت خدمته أقل من 5 سنوات تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وجاء مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظرهن بدرجة مرتفعة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تقديراتهن مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي ولصالح الدبلوم، إضافة إلى فروق لصالح من كانت خدمته أقل من خمس سنوات تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
  - وهدفت دراسة التميمي (2020) التعرف إلى حب الذات وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (1-10 سنوات، 11 سنة- أكثر)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة البحث من (200) معلمة من معلمات رياض الأطفال داخل بغداد، وأظهرت نتائج الدراسة أن معلمات رياض الأطفال يتمتعن بحب الذات، وأن المعلمين اللواتي لديهن خبرة (11) سنة - فأكثر يتمتعن بالولاء التنظيمي تجاه مؤسساتهم.
  - وهدفت دراسة عبد الواحد (2020) إلى تقديم معايير مقترحة لأداء موجهات رياض الأطفال لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية مصر المستدامة للتعليم 2030م، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت البحث الاستبانة، على عينة من الخبرات التربويين في مجال الطفولة المبكرة وموجهات رياض الأطفال عددهم (58)، وأبرزت: وجود فروق غير دالة إحصائية بين متوسطي درجات آراء السادة الخبراء في تربية الطفل وموجهات رياض الأطفال حول معايير أداء موجهات رياض الأطفال لتحقيق القدرة التنافسية في ضوء رؤية التعليم في مصر 2030م؛ مما يؤكد موافقة أفراد العينة (الخبراء) في مجال تربية الطفل والموجهات في رياض الأطفال على المعايير المقترحة.
  - هدفت دراسة الربابعة (2019) التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس رياض الأطفال للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق داله إحصائية لاستجابات المعلمين حول الإدارة بالتجوال لدى المديرات ومستوى الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والخبرة العملية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وطُبقت على عينة (213) معلمة من معلمات رياض الأطفال، ومن أبرز نتائجها: إن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة الزرقاء جاءت بدرجة عالية، وعدم وجود فروق داله إحصائية في استجابات معلمات رياض الأطفال تجاه درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات

مدارس رياض الأطفال تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة العملية؛ وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال جاء بدرجة عالية؛ وعدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابات المعلمات حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة عالية بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للإدارة بالتجوال ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات.

- هدفت دراسة أحمد (2019) إلى التعرف لآراء مجموعة من القيادات والإداريين بمؤسسات رياض الأطفال بشأن واقع تعزيز القدرات التنافسية بهذه المؤسسات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق استبانة على مجموعة من القيادات والإداريين في مؤسسات رياض الأطفال بلغ عددهم (50) فردًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن استجابات القيادات على واقع القدرة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال جاءت متباينة بين فئات الروضات الثلاث: تجربي - حكومي - خاص؛ حيث كانت في أقل مستوى تحقق على المحور ككل في الروضات الحكومية، وكانت درجة التحقق سلبية، تلتها في مستوى الأعلى من حيث التحقق الروضات الخاصة بدرجة تحقق متوسطة، تلتها في المستوى الأعلى من حيث التحقق الروضات التجريبية وكانت درجة التحقق إيجابية، في حين كانت مستوى التحقق من وجهة نظر العينة ككل متوسطة.

#### الدراسات الأجنبية:

- تبحت دراسة (Muryani, 2022) في محاكاة تأثير الولاء والمواطنة التنظيمية على أداء المعلم، وكذلك تأثير الولاء السياسي والمواطنة التنظيمية على أداء المعلم، تكونت عينة الدراسة من (81) معلمًا، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كطريقة للتحليل، وأظهرت نتائج الدراسة، وجود تأثير كبير لكل من الولاء والمواطنة التنظيمية على أداء المعلم، ويمكن أن يكون مدى تأثير أداء المعلم بالولاء والمواطنة التنظيمية كبيرًا.
- كما وهدفت دراسة (Lertpanyawiwat & Janyam, 2021) إلى معرفة العوامل المتعلقة بالولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة في منطقة هات ياي بمقاطعة سونغكلا، كان المشاركون 250 معلمًا في مدرسة خاصة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة: أن المعلمين يتمتعون بمستوى عالٍ من الولاء، وأن الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في منطقة هات ياي بمقاطعة سونغكلا جاء بمستوى عالٍ، كانت العوامل المتعلقة بولاء المعلمين للمؤسسة ذات دلالة إحصائية مع أربعة من تسعة متغيرات: السعادة في العمل، والالتزام التنظيمي، والعلاقات مع الزملاء، والتقدم الوظيفي. وجاء بُعد السعادة في العمل أعلى مستويات الأبعاد، وكان التقدم الوظيفي هو الأدنى.
- وهدفت دراسة (Franky, & Budiman, 2021) إلى تحليل توزيع المعلمين في كوبانغ بناءً على ولائهم التنظيمي، وتحليل توزيع المعلمين في كوبانغ بناءً على رضاهم العام، وتوزيع المعلمين في كوبانغ بناءً على نوازلهم، وتأثير النزاهة والرضا على ولاء المعلم في كوبانغ. تم إجراء هذه الدراسة على عينة عددها (141) معلمًا في كوبانغ، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن 39% من المعلمين المستجيبين لديهم ولاء منخفض، 61% يتمتعون بمستوى عالي من الولاء، وكان لدى 48.2% من المستجيبين رضاهم عام منخفض، و 51.8% لديهم رضا مرتفع، و 44% لديهم نزاهة متدنية، و 56% لديهم نزاهة عالية وأن المتغيرات التي تؤثر على الولاء هي النزاهة والرضا عن الراتب وقواعد المدرسة وزملاء العمل.
- هدفت دراسة (Szyrocka, & Abbas, 2020) التعرف إلى درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي مدرسة العميد للبنين والبنات وأهم المعوقات التي تؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، تم استخدام استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (119) معلمًا ومعلمة من مدرسة العميد الابتدائية للبنات والبنين في إحدى المدارس الخاصة المتميزة في كربلاء/ العراق، وأظهرت نتائج الدراسة: أن هناك ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الولاء التنظيمي. وأن جميع أبعاد الولاء التنظيمي قد تحققت، وأن المعلمون، رجال ونساء، مستعدون للعمل بروح أخلاقية عالية لأنهم يمتلكون الولاء التنظيمي داخل أنفسهم تجاه المدرسة، نظرًا لأن المعلمين يشعرون بالراحة في بيئة العمل، فإنهم يرغبون في العمل في المدرسة نفسها. وأن إدارة المدرسة أبدت اهتمامًا كبيرًا بتوفير بيئة عمل مريحة للموظفين من حيث الأدوات والأجهزة والبرامج ووسائل الاتصال، كما توفر إدارة المدرسة وسائل النقل، وتبذل جهودًا كبيرة في توضيح سياسات المدرسة وأهدافها وإجراءاتها للمعلمين، مما يجعلهم يقبلون القرارات وجميع الممارسات، ويولد ولاءً تنظيميًا عاليًا.
- وهدفت دراسة (Mudasia, 2020) إلى معرفة الخطط والاستراتيجيات المختلفة التي تستخدمها مدارس بريدج في كينيا لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة، واتبعت الدراسة منهجية دراسة الحالة، والمقابلة كأداة لجمع المعلومات، حيث تمت مقابلة مديري المدارس في مدارس بريدج في كينيا باستخدام طرق المقابلة وجهاً لوجه، تم استخدام طريقة تحليل المحتوى في تطوير الموضوعات وهي تحليل البيانات النوعية، وأبرزت نتائجها: أن أكاديميات بريدج الدولية لديها ست استراتيجيات رئيسية تشمل تقديم خدمات عالية الجودة، وقيادة التكلفة، وتجزئة السوق، واستراتيجيات التركيز، والعلامات التجارية وبناء القدرات، والاستعانة بمصادر خارجية، وأن المدارس كانت رائدة في التكلفة من حيث أن خدماتها كانت أرخص من منافسيها، كما أنها كانت تقدم خدمات عالية الجودة من خلال الابتكارات التكنولوجية المعززة

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض ما سبق من دراسات سابقة وأبحاث تناولت موضوعات متعلقة بالدراسة الحالية؛ تم التعقيب عليها، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وفق المحاور الآتية:

## أوجه التشابه والاختلاف:

- من حيث الموضوع: تميزت هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة بموضوعها وهو دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة، حيث لم تتطرق أي من الدراسات السابقة لهذا الموضوع.
- من حيث المجتمع: تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة كدراسة الربابعة (2019)، ودراسة التميمي (2020)، ودراسة حسان (2022)، والتي أجريت على معلمات رياض الأطفال. واختلفت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة من حيث اختيار مجتمع الدراسة كدراسة (Lertpanyawiwat, Laeheem and Janyam, 2021)، ودراسة (Franky, and Budiman, 2021)، ودراسة (Muryani, 2022) والتي كان مجتمعها جميعها المعلمين، ودراسة (Szyrocka, and Abbas, 2020)، وكان مجتمعها معلمين ومعلمات، ودراسة (Mudasia, 2020) ومجتمعها مديري المدارس، ودراسة عبد الواحد (2020) ومجتمعها الخبرات التربوية في الطفولة المبكرة وموجهات رياض الأطفال، ودراسة (Akani, Mac- Kingsley and Ogan, 2022) ومجتمعها المدارس الثانوية
- من حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة باستخدامها المنهج الوصفي المسحي.
- من حيث الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة باستخدامها الاستبانة كأداة للدراسة، عدا دراسة (Mudasia, 2020) والتي استخدمت المقابلة كأداة للدراسة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

## منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وهو منهج يرتبط بظاهرة معينة بقصد وصفها وتفسيرها ودراستها من حيث طبيعتها ودرجة وجودها وتم اختياره نظراً لملائمتها لطبيعة هذه الدراسة.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس رياض الأطفال في المدينة المنورة والبالغ عددهن (980) وفقاً لإحصائيات وزارة التعليم للعام 1444 هـ (موقع وزارة التعليم، 2021).

## عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من المعلمات في مدارس رياض الأطفال والبالغ عددهن (120) معلمة.

## أداة الدراسة:

بالرجوع إلى الدراسات السابقة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تكونت من محورين:

- المحور الأول: واقع الولاء التنظيمي بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة، وتكون من (9) عبارات.
- المحور الثاني: مقترحات لتعزيز الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة، وتكون من (10) عبارات.

## صدق وثبات أداة الدراسة:

## • صدق المحكمين:

عُرضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص؛ لدراسة مدى دقة صياغة عباراتها، ودرجة ملاءمتها لأهداف الدراسة، وفي ضوء التوجهات التي أبداها المحكمون من حيث الإضافة أو الحذف والتصويب؛ قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون ورأوا أهميتها، ومن ثم صُممت الاستبانة بصورتها النهائية.

## • صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لعبارات الاستبانة، قامت الباحثة بحساب معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات المحاور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وبحساب معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك لمعرفة وضوح العبارات ودقتها لقياس ما صُممت لأجله، وجاءت نتائج ذلك وفق الآتي:

1. صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: واقع الولاء التنظيمي بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة.

جدول (1): معاملات ارتباط عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور ن= (30)

المحور الأول: واقع الولاء التنظيمي بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
0.879**	6	0.862**	1
0.767**	7	0.879**	2
0.819**	8	0.781**	3
0.832**	9	0.876**	4
		0.867**	5

(\*\*) دالة إحصائية عند (0.01).

يتبين من جدول (1) أن جميع معاملات الارتباط داله إحصائية عند مستوى (0.01) وقد تراوحت ما بين (0.767، 0.879)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (واقع الولاء التنظيمي بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة) والدرجة الكلية للمحور، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور، مما يعني وجود مصداقية لبناء المحور الأول وأن كل عبارة من عبارات هذا المحور تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه وتحقق الهدف من الدراسة.

2. صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: مقترحات لتعزيز الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة.

جدول (2): معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور ن= (30)

المحور الثاني: مقترحات لتعزيز الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
0.900**	6	0.817**	1
0.877**	7	0.855**	2
0.870**	8	0.872**	3
0.634**	9	0.813**	4
0.649**	10	0.897**	5

(\*\*) دالة إحصائية عند (0.01).

يتبين من جدول (2) أن جميع معاملات الارتباط داله إحصائية عند مستوى (0.01) وقد تراوحت ما بين (0.634، 0.900)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (مقترحات لتعزيز الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة) والدرجة الكلية للمحور، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور.

كذلك قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3): قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية ن= (30)

معامل الارتباط	المحاور	م
0.428**	واقع الولاء التنظيمي بمدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض	1
0.794**	مقترحات لتعزيز الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة.	3

(\*\*) دالة إحصائية عند (0.01).

يتبين من جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة داله إحصائية عند مستوى (0.01)، وقد تراوحت ما بين (0.428، 0.794)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، مما يعني ذلك أن كل محور من محاور هذه الاستبانة يعتبر صادقاً لما وضع لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة معامل (ألفا كرونباخ Cronbach Alpha)؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وقياس مدى دقة نتائج الدراسة.

جدول (4): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة

معامل الثبات	عدد العبارات	المحاور	م
0.946	9	واقع الولاء التنظيمي بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة	1
0.940	10	مقترحات لتعزيز الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة	2
0.866	29	الإجمالي	

يتبين من جدول (4) ارتفاع قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة، حيث تراوحت ما بين (0.946، 0.940)، كما أظهرت الاستبانة معاملاتاً عاليةً من الثبات للمحاور كلها، بلغ (0.866)، وهي نسبة مرتفعة؛ مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج في دراستنا الحالية، وأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ لذلك يمكن الاعتماد على النتائج والثوق بها.

### عرض نتائج الدراسة:

#### مناقشة وتفسير نتائج أسئلة الدراسة:

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: "ما واقع الولاء التنظيمي بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟"

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء المعلمات عينة الدراسة حول واقع الولاء التنظيمي بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة، وذلك على النحو التالي كما يبينها جدول (5):

جدول (5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ "واقع الولاء التنظيمي بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
7	تشجع مديرة الروضة المعلمات على تبادل الخبرات والمعلومات.	3.75	0.801	موافق	1
1	تشجع مديرة الروضة الابداع للمعلمات.	3.60	0.882	موافق	2
5	تتعاون مديرة الروضة مع المعلمات في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.	3.52	0.897	موافق	3
6	تزود مديرة الروضة المعلمات بالمستجدات والمعلومات باستمرار.	3.51	0.888	موافق	4
4	توفر مديرة الروضة المناخ المناسب للمعلمات لممارسة عملهن بكفاءة.	3.46	0.942	موافق	5
9	تهتم مديرة الروضة بمقترحات المعلمات.	3.45	0.924	موافق	6
3	تفوض مديرة الروضة الصلاحيات للمعلمات حسب الكفاءة.	3.39	0.862	موافق إلى حد ما	7
2	تتلمس مديرة الروضة احتياجات المعلمات.	3.35	0.848	موافق إلى حد ما	8
8	تهتم مديرة الروضة بالنمو المهني للمعلمات، وتطوير أدائهن.	3.28	1.13	موافق إلى حد ما	9
		3.48	0.764	موافق	

\* المتوسط الحسابي العام من 5 درجات.

يتبين من جدول (5) أن المعلمات عينة الدراسة موافقات على واقع الولاء التنظيمي بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة؛ وذلك بمتوسط حسابي (3.48 من 5.00) وانحراف معياري (0.764)، وهذا المتوسط يشير إلى الإيجابية (موافق)، مما يوضح التوافق في آراء المعلمات عينة الدراسة نحو واقع الولاء التنظيمي بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة، وهذا يؤكد مدى إدراك المعلمات عينة الدراسة لأهمية واقع الولاء التنظيمي بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة، وهذا يعني أن واقع الولاء التنظيمي بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة جاء متحقق بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمات عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم (7)، وهي (تشجع مديرة الروضة المعلمات على تبادل الخبرات والمعلومات) في المرتبة الأولى بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.801)، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى اهتمام المديرية في بناء علاقة إنسانية جيدة مع المعلمات لزيادة فاعليتهم في البيئة المدرسية لتبادل الأفكار والمعلومات التي تمكنهم من إثراء خبراتهم المعرفية مما يعزز دافعية المعلمات وزيادة إنتاجيتهم.
- جاءت العبارة رقم (8)، وهي (تهتم مديرة الروضة بالنمو المهني للمعلمات، وتطوير أدائهن) في المرتبة التاسعة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (1.13)، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى القصور في توفير فرص النمو المهني للمعلمات قد يعود إلى أن بعض المديرات قد تقف عائقاً أمام النمو المهني للمعلمات خشية أن يتعطل سير العمل فتقل الإنتاجية ويضعف الأداء، أو يتاح لها فرص مهنية جديدة فتترك العمل.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الرابعة (2019) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الولاء التنظيمي جاء بدرجة عالية، ودراسة حمزة (2020) والتي أظهرت أن مستوى الولاء التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة (Szyrocka, and Abbas,2020) والتي أشارت نتائجها إلى تحقق وجود دلالة إحصائية ارتباطية بين جميع أبعاد الولاء التنظيمي. ودراسة (Franky, and Budiman,2021) والتي أشارت إلى أن 61% من عينة الدراسة لديهم ولاء عالي، ودراسة (Muryani,2022) والتي أظهرت أن هناك تأثير كبير للولاء على أداء المعلم وتأثر المعلم به كبيراً.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: "ما مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟"

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء المعلمات عينة الدراسة حول مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة، وذلك على النحو التالي كما يبينها جدول (6):

جدول (6): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ"مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات" (ن=120)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
3	توفير مناخ إيجابي قائم على روح التعاون بفرق العمل الجماعي.	4.26	0.891	موافق بشدة	1
1	توفير الدورات التدريبية للمعلمات لتحسين أدائهن المهني.	4.25	0.909	موافق بشدة	2
7	تعزيز مديرة الروضة للمعلمات اللواتي يطورن حلولاً إبداعية ومبتكرة.	4.17	0.955	موافق	3
8	تقديم التسهيلات اللازمة للمعلمات لتقديم أفضل ما لديهن	4.15	0.934	موافق	4
6	توفير البيئة المناسبة التي تشجع المعلمات على التطور لتحقيق الميزة التنافسية للروضة.	4.12	0.918	موافق	5
2	تدريب المعلمات على ممارسة الأدوار القيادية في الروضة.	4.10	1.02	موافق	6
5	سعي مديرة الروضة لتقديم أفضل الممارسات التعليمية المتطورة في الروضة.	4.07	0.993	موافق	7
4	تنمي مديرة الروضة روح التنافس بين المعلمات لدعم الأفكار الإبداعية.	3.97	1.07	موافق	8
10	الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات.	3.52	1.13	موافق	9
9	استقطاب خبراء في مجال التعليم لتفعيل أحدث الممارسات التعليمية المتطورة عالمياً لتحقيق الميزة التنافسية للروضة.	3.44	1.19	موافق	10
		4.01	0.813	موافق	

\* المتوسط الحسابي العام من 5 درجات.

يتبين من جدول (6) أن المعلمات عينة الدراسة موافقات على مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة؛ وذلك بمتوسط حسابي (4.01 من 5.00) وانحراف معياري (0.813)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق)، مما يوضح التوافق في آراء المعلمات عينة الدراسة نحو مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة، وهذا من شأنه أن يزيد من إدراك المعلمات عينة الدراسة لأهمية مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة. ومن خلال النتائج الموضحة في جدول (6) يتضح أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة المعلمات عينة الدراسة على مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.44 إلى 4.26)، مما يوضح التفاوت في استجابات المعلمات عينة الدراسة نحو مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة، وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق، موافق بشدة) بالنسبة لأداة الدراسة.

كما يتبين من الجدول أعلاه موافقة المعلمات عينة الدراسة بشدة على عدد (2) عبارة من المحور المتعلق بمقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة، ويتمثلان في العبارتين أرقام (3، 1)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (3)، وهي (توفير مناخ إيجابي قائم على روح التعاون بفرق العمل الجماعي) في المرتبة الأولى بدرجة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.891). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى قناعة مديرات المدارس في رياض الأطفال بأن توفير المناخ الإيجابي في العمل

الجماعي القائم على التعاون وروح الفريق له الأثر الأكبر على ولاء المعلمة والتزامها تجاه عملها مما يزيد من دافعيها للعمل وبالتالي ينعكس على إنتاجيتها.

- جاءت العبارة رقم (9)، وهي (استقطاب خبراء في مجال التعليم لتفعيل أحدث الممارسات التعليمية المتطورة عالمياً لتحقيق الميزة التنافسية للروضة) في المرتبة العاشرة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (1.19). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن الخبراء قد يأتون من بيئات مختلفة ويحملون أفكاراً لا تتناسب والمجتمع السعودي وديانته وعاداته وتقاليده.
- وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبد الواحد (2020) التي أشارت إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على تفعيل المعايير المقترحة لتحقيق القدرة التنافسية في رياض الأطفال.

#### نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- أن واقع الولاء التنظيمي بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة جاء متحققاً بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمات عينة الدراسة.
- التوافق في آراء المعلمات عينة الدراسة نحو مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة، وهذا من شأنه أن يزيد من إدراك المعلمات عينة الدراسة لأهمية مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة.

#### التوصيات:

وبناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإننا نوصي بما يلي:

- الحرص على تعزيز العلاقات الإنسانية بين المديرية والمعلمات.
- ضرورة منح المعلمات الفرصة لمشاركة المعارف في اتخاذ القرار.
- توفير مناخ إيجابي قائم على روح التعاون بفرق العمل الجماعي.
- استقطاب خبراء في مجال التعليم لتفعيل أحدث الممارسات التعليمية المتطورة عالمياً لتحقيق الميزة التنافسية.

#### المقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة تقترح الباحثة ما يلي:

- متطلبات تعزيز الولاء التنظيمي في مدارس التعليم العام.
- دور الإدارة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، سارة علي. (2019). الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع التربوي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة القضايف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، السودان.
- الأسطل، عيسى حامد. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أكبر، عبير فاروق. (2019). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس، 18(9)، 373-414.
- البارقي، مصلحة بنت حسين بن محمد. (2021). تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، نموذج مقترح، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع: ع (66)، 217-246.
- بزادوغ، دينا. (2015). مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- التميمي، فاطمة كريم. (2020). حب الذات وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال، الجامعة المستنصرية، كلية التربية الأساسية، مجلة الفتح: ع (82)، 320-345.
- الجريسي، بدر محمد. (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- جلاب، دهش. (2011). *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- حاروش، نور الدين. (2016). *إدارة الموارد البشرية*. دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر
- حسان، هند قطب، وجوه، يوسف عبد المعطي مصطفى، والطاهر، رشيدة السيد أحمد. (2022). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*: 16 (9)، 1198-1169.
- حسن، مروان صباح. (2016). الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية. *مجلة الجامعة العراقية*: 36(3)، 415-377.
- حمزة، هناء أحمد مصطفى. (2020). *قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 1-155.
- الخوالدة، محمد. (2018). قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، دراسات، *مجلة العلوم التربوية*: 45(4)، 51-34.
- الدرويش، مصطفى. (2013). *الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلب، دمشق*.
- الدليبي، عبد عدنان. (2017). *أثر أنماط القيادة الإستراتيجية على الميزة تنافسية دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة*، رسالة ماجستير منشورة جامعة آل البيت، الأردن، 1-123.
- الربابعة، آيات محمد محمود، والجرادات، محمود خالد محمد. (2019). *درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات في محافظة الزرقاء*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية.
- الربابعة، آيات محمد. (2019). *درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات في محافظة الزرقاء*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن. 1-93.
- الرواشدة، ريم ياسر. (2007). *أثر الالتزام في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- سليمان، إيناس السيد محمد. (2017). *متطلبات تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر في ضوء خبرات بعض الدول*. مجلة *البحث العلمي في التربية*: 18(11)، 47-19.
- سيد، رحاب فايز. (2016). *قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف: دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، الاتحاد العربي للمكتبات والعلوم*: ع (16)، 68-15.
- السيد، عادل. (2020). *الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة، مجلة كلية التربية بالزقازيق: جامعة الإسكندرية*، ع (43)، 144-94.
- شرايحة، بالفين غازي. (2020). *القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- شريف، بشير أحمد. (2021). *أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بشركة ليببانا للهااتف المحمول بطرابلس، مجلة الأستاذ: نقابة أعضاء هيئة التدريس، جامعة طرابلس*، ع (21)، 200-176.
- صرصور، آية عبد القادر. (2015). *دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد الرحمن، إيمان. (2015). *الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم، دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة، مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية*: 29(6).
- عبد العال، عنتر محمد. (2017). *تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية: جامعة عين شمس*، 41، 221-190، (4).
- عبد العزيز، كريمان. (2015). *تأثير النشر الدولي على ترتيب الجامعات في التصنيفات العالمية: جامعة القاهرة نموذجاً*، Journal Cybrarians: ع (37).
- عبد الفتاح، عائشة صباح. (2015). *دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية لمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منثوري قسنطينة*.
- عبد الله، محمد حمزة أمين. (2022). *محددات الولاء التنظيمي واثاره دراسة: تحليلية، المجلة العلمية لكلية الآداب*: 11 (4)، 1 - 69
- عبد الواحد، إيمان عبد الحكيم رفاعي. (2020). *معايير أداء موجبات رياض الأطفال لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية مصر المستدامة للتعليم 2030 م، مجلة دراسات في الطفولة والتربية*: ع (15)، جامعة اسبوط.

- العتيبي، عبد الله عمر والعززي، مطلق عشوي. (2021). إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. *مجلة كلية التربية: جامعة الإسكندرية*، مصر، 31(1)، 63-81.
- عطاء الله، فاطمة. (2017). أهمية القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى المورد البشري: دراسة تحليلية سوسيو تنظيمية - مؤسسة أنفراي أنموذجًا. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*: 5(9)، 179-197.
- علي، وفيفة سليمان. (2020). المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية دراسة ميدانية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية*: 42(2)، 143 - 164.
- عمر، هناء صلاح عبد الحليم. (2021). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، *مجلة دراسات في الطفولة والتربية*: ع (18)، 480 - 557.
- الغصين، لما بسام. (2014). دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية: شركة فيوجن لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- فاطمة، بوتور، وشهرزاد، حسيب. (2020). دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل. الجزائر.
- كردي، أحمد. (2010). *الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية*، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
- محمد، جيهان كمال. (2016). تصور مقترح للنهوض بالتعليم في ضوء تقارير التنافسية العالمية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
- الهدلول، هذلول صالح. (2012). *الولاء التنظيمي وأثره على مستوى الاداء الوظيفي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم، الرياض.
- هيبة، زكريا محمد. (2016). الرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال بالمدينة المنورة، دراسة ميدانية، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس: كلية التربية*، 7(79)، 409 – 438.
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (2020). المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة، *مؤشر التنافسية العالمي*، المنتدى الاقتصادي العالمي، 6-17.
- وزارة التعليم. (1438-1439). *الدليل التنظيمي للحضانة ورياض الأطفال*، وزارة التعليم، تم استرداده من الموقع الإلكتروني من [HTTPS://CUTT.US/RZ7JE](https://cutt.us/rz7je).
- ياسين، أسامة. (2017). *الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Aityan, Sk & Gupta, Tkp. (2011). Challenges of Employee Loyalty in Corporate America. *Business and Economics Journal*, 19, 1-20.
- Akani, Mac-Kinsella, & Ogan, H. (2022). Entrepreneurial Orientation and Sustainable Competitive Advantage of Private Secondary Schools in Rivers State of Nigeria. *Nigeria Academy of Management Journal*, 17(1),135-145.
- Dirisu, J. I., Iyiola, O., & Ibidunni, O. S. (2013). Product differentiation: A tool of competitive advantage and optimal organizational performance (A study of Unilever Nigeria PLC). *European Scientific Journal*, 9(34).
- Franky, F., & Budiman, T. (2021). The Analysis of Integrity and Satisfaction Effect on Teacher Loyalty in Kupang. *Society Journal*, 9(1), 107-114. [\[CrossRef\]](#)
- Kumar, D. N. S. & Shekhar, N. (2012). Perspectives Envisaging Employee Loyalty, A Case Analysis. *Journal of Management Research*, 12(2), 100-112.
- Lertpanyawiwat, Laeheem, & Janyam. (2021). Factors related to the organization loyalty of private school teachers in Hat Yai, Songkhla, *Kasetsart Journal of Social Sciences* ,43 (2022), 849–856. [\[CrossRef\]](#)
- Mudasia, A, A. (2022). *Strategies adopted by bridge schools in Kenya to gain a sustainable competitive advantage*, Research project submitted in partial fulfilment of requirements for the award of degree of the master of business, Administration, factuality of business and management science University of nairobi,1-43.
- Muryani, Endang. Basroni, Naam Fajar, Gunawan, Alvien & Yustiyawan, Rachman Halim. (2022). Loyalty and Organizational Citizenship Behavior on Early Childhood Teachers Performance during the COVID 19 Pandemic. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 5 (10). [\[CrossRef\]](#)
- Nord, J., Palisztecwicz, J. & Koohang, A. (2014). Using social technologies for competitive advantage. *Journal of Computer Information Systems*. 3 (1),92-104.
- Szyrocka, J, R & Abbas, A (2020). *Measuring Teachers' Readiness to Adopt Organizational Loyalty Philosophy*, *Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA)*,1347-1359.

## ثالثاً: رومنة المراجع العربية:

- Ahmd, Sarh 'Ely. (2019). Alwla' Altnzymy W'elaqth Balebda'e Altrbwy Lda M'elmat Ryad Alatfal Bmdynh Alqdaryf, Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Efryqya Al'ealmyh, Alswdan.
- Akbr, 'Ebyr Farwq. (2019). Mmarsat Alqyadat Aledaryh Lthqyq Almyzh Altnafsyh Fy Mdars Alt'elym Althanwy Fy Mhafzh Jdh Balmmlkh Al'erbyh Als'ewdyh, Mjhl Albhth Al'elmy Fy Altrbyh: Jam'eh 'Eyn Shms, 18(9),373-414.
- Alastl, 'Eysa Hamd. (2013). Drjh Mmarsh Mdyry Almdars Alkhash Fy Mhafzat Ghzh Ledarh Aljwdh Alshamlh W'elaqtha Balmyzh Altnafsyh Lmdrsh, Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'eh Aleslamy, Ghzh.
- Albarqy, Mslhh Bnt Hsyn Bn Mhmd. (2021). Ttwyr Ada' Edarat Alt'elym Balmmlkh Al'erbyh Als'ewdyh Lthqyq Almyzh Altnafsyh, Nmwdj Mqtrh, Mjhl Alfnwn Waladb W'elwm Alensanyat Walajtma'e: 'E (66) ,217-246.
- Aldlymy, 'Ebd 'Ednan. (2017). Athr Anmat Alqyadh Alestratyjyh 'Ela Almyzh Tnafsyh Drash Mydanyh Fy Aljam'eat Alardnyh Alkhash, Rsalh Majstyr Mnshwrh Jam'eh Al Albyt, Alardn,1-123.
- Aldrwys, Mstfa. (2013). Almmarsat Alafdl Wdwrha Fy T'ezyz Almyzh Altnafsyh: Drash Mqamh Lmjmw'eh Mn Alshrkat Alsna'eyh, Atrwhh Dktwrah Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Hlb, Dmshq.
- Al'etyby, 'Ebd Allh 'Emr Wal'enzy, Mtlq 'Eshwy. (2021). Edarh Altghyyr W'elaqtha Balwla' Altnzymy Fy Alm'essat Alt'elymyh Fy Dwlh Alkwy. Mjhl Klyh Altrbyh: Jam'eh Aleskndryh, Msr, 31(1),63-81.
- Alghsyn, Lma Bsam. (2014). Dwr Bramj Edarh 'Elaqh Al'emla' Fy Khlyq Myzh Tnafsyh: Drash Ttbyqyh: Shrk Fywjn Lkhdmat Alentrnt Wanzmh Alatsalat, Rsalh Majstyr, Qsm Edarh Ala'emal, Klyh Altjarh, Aljam'eh Aleslamy Bghzh, Flstyn
- Alhdlwl, Hdlwl Salh. (2012). Alwla' Altnzymy Wathrh 'Ela Mstwa Alada' Alwzyfy, Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Nayf Ll'elwm, Alryad
- Aljrysy, Bdr Mhmd. (2010). Alrwh Alm'enwyh W'elaqtha Balwla' Altnzymy Ll'eamlyn Bmjls Alshwra Als'ewdy Mn Wjhh Nzrhm, Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Nayf Al'erbyh Ll'elwm Alamnyh, Alryad.
- Alkhwaldh, Mhmd. (2018). Qwa'ed Edaryh Mqtrhh Lt'eyl M'eshrat Almyzh Altnafsyh Fy M'essat Alt'elym Al'ealy, Drasat, Mjhl Al'elwm Altrbwyh: 45(4), 34-51 .
- Alrbab'eh, Ayat Mhmd Mhmwd, Waljradat, Mhmwd Khald Mhmd. (2019). Drjh Mmarsh Aledarh Baltjwal Lda Mdyrat Ryad Alatfal W'elaqtha Bmstwa Alwla' Altnzymy Lda Alm'elmat Fy Mhafzh Alzrqa', Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'eh Alhashmyh.
- Alrbab'eh, Ayat Mhmd. (2019). Drjh Mmarsh Aledarh Baltjwal Lda Mdyrat Ryad Alatfal W'elaqtha Bmstwa Alwla' Altnzymy Lda Alm'elmat Fy Mhafzh Alzrqa', Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'eh Alhashmyh, Alzrqa', Alardn.1-93.
- Alrwashdh, Rym Yasr. (2007). Athr Alaltzam Fy Mstwa Alwla' Altnzymy Lda Al'eamlyn Fy Alm'essat Al'eamh Alardnyh, Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, 'Emadh Aldrasat Al'elya, Jam'eh M'eth, Alardn.
- Alsyd, 'Eadl. (2020). Alaltzam Altnzymy Lastad Aljam'eh W'elaqth Bfa'elyh Almnzmh, Mjhl Klyh Altrbyh Balzqazyq: Jam'eh Aleskndryh, 'E (43),94-144.
- Altmymy, Fatmh Krym. (2020). Hb Aldat W'elaqth Balwla' Altnzymy Lda M'elmat Ryad Alatfal, Aljam'eh Almstnsryh, Klyh Altrbyh Alasasyh, Mjhl Alfth: 'E (82),320-345.
- Bzadwgh, Dyna. (2015). Mstwa Alebda'e Aledary L'r'esa' Alaqsam Alakadymy Fy Aljam'eat Alardnyh W'elaqth Bmstwa Thqyq Almyzh Altnafsyh Mn Wjhh Nzr A'eda' Hy'eh Altdrys, Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Alshrq Alawst Lldarsat Al'elya, Alardn.
- 'Ebd Al'eal, 'Entr Mhmd. (2017). Thqyq Almzaya Altnafsyh Baljam'eat Almsryh Fy Dw' Aldka' Alastratyjy, Mjhl Klyh Altrbyh: Jam'eh 'Eyn Shms ,41 (4),190-221.
- 'Ebd Al'ezyz, Kryman. (2015). Tathyr Alnshr Aldwly 'Ela Trtyb Aljam'eat Fy Altsnyfat Al'ealmyh: Jam'eh Alqahrh Nmwdja", Journal Cybrarians: 'E (37).
- 'Ebd Alftah, 'Ea'eshh Msbah. (2015). Dwr Alyqzh Alestratyjyh Fy Tnmyh Alqdrh Altnafsyh Lm'essh Alaqtsadyh, Almltqa Aldwly Arab'e Hwl: Almnafsh Walestratyjyat Altnafsyh Lm'essat Alsna'eyh Kharj Qta'e Almhrwqat Fy Aldwl Al'erbyh, Jam'eh Mnthwry Qsntynh.

- 'Ebd Allh, Mhmd Hmzh Aryn. (2022). Mhddat Alwla' Altnzymy Watharh Drash: Thlylyh, Almjhl Al'elmyh Lklyh Aladab: 11 (4), 1 – 69
- 'Ebd Alrhmn, Ayman. (2015). Alwla' Altnzymy Lda A'eda' Hy'eh Altdrys Fy Aljam'eh Alardnyh Mn Wjhh Nzrhm, Drash Mqarnh Byn Aljam'eat Alhkwmlyh Walkhash, Mjhl Jam'eh Alnjah L'elwm Alensanyh: 29(6).
- 'Ebd Alwahd, Eyman 'Ebd Alhkym Rfa'ey. (2020). M'eayyr Ada' Mwjhat Ryad Alatfal Lthqyq Almyzh Altnafsyh Fy Dw' R'eyh Msr Almstdamh Lt'elym 2030 M, Mjhl Drasat Fy Altfwlh Waltrbyh: 'E (15), Jam'eh Asywt.
- 'Ely, Wfyqh Slyman. (2020). Almnakh Altnzymy Wathrh 'Ela Alwla' Altnzymy Lm'elmat Ryad Alatfal Fy Mdynh Alladqyh Drash Mydanyh, Mjhl Jam'eh Tshryn Llbhwh Waldrasat Al'elmyh, Sslh Aladab Wal'elwm Alensanyh: 42(2), 143 - 164.
- 'Emr, Hna' Slah 'Ebd Alhlym. (2021). Alyat Ttbyq Mbad'e Alhwmh Alrshydh Mdkhla Lthqyq Almyzh Altnafsyh Almstdamh Bm'essat Ryad Alatfal Fy Msr, Mjhl Drasat Fy Altfwlh Waltrbyh: 'E (18), 480 - 557.
- 'Eta' Allh, Fatmh. (2017). Ahmyh Alqyadh Aledaryh Fy Tnmyh Alwla' Altnzymy Lda Almwrd Albshry: Drash Thlylyh Swsyw Tnzmyh - M'essh Anfrary Anmwdjana, Mjhl Alhkmh Lldrasat Alajtma'eyh: 5(9),179-197.
- Fatmh, Bwtwr, Wshhrzad, Hsyb. (2020). Dwr Alwla' Altnzymy Fy Thqyq Alfealyh Altnzymy, Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Mhmd Alsdyc Bn Yhy- Jyjl. Aljza'er.
- Harwsh, Nwr Aldyn. (2016). Edarh Almwrd Albshryh. Dar Alamh Lnshr Waltwzy'e, Aljza'er
- Hmzh, Hna' Ahmd Mstfa. (20 20). Qyadh Altghyyr Lda Mdyrat Ryad Alatfal Alkhash W'elaqtha Balwla' Altnzymy Mn Wjhh Nzr Alm'elmat Fy Mhafzh Al'easmh 'Eman. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Alshrq Alawst, 'Eman ,1- 155.
- Hsan, Hnd Qtb, Wjwhr, Ywsf 'Ebd Alm'ety Mstfa, Waltahr, Rshydh Alsyd Ahmd. (2022). Mttlbat Thqyq Almyzh Altnafsyh Bm'essat Ryad Alatfal Fy Msr, Mjhl Jam'eh Alfym L'elwm Altrbyh Walnfsy: 16 (9), 1169 -1198.
- Hsn, Mrwan Sbah. (2016). Alwla' Altnzymy Wathrh Fy Thqyq Almyzh Altnafsyh: Drash Ttbyqyh Fy Alshrk Al'erbyh Llmshrwbat Alghazyh. Mjhl Aljam'eh Al'eraqyh: 36(3), 377-415
- Hybh, Zkrya Mhmd. (2016). Alrda Alwzyfy Lm'elmat Ryad Alatfal Balmdynh Almnwrh, Drash Mydanyh, Mjhl Drasat 'Erbyh Fy Altrbyh W'elm Alnfs: Klyh Altrbyh, 7(79), 409 – 438.
- Jlab, Dhsh. (2011). Edarh Alslwk Altnzymy Fy 'Esr Altghyyr. Tl, Dar Sfa' Ltba'eh Walnshr Waltwzy'e, Alqahrh, Msr.
- Krdy, Ahmd. (2010). Almyzh Altnafsyh Ldarh Almwrd Albshryh Alestratyjyh, Klyh Altjarh, Jam'eh Alazhr.
- Mhmd, Jyhan Kmal. (2016). Tswr Mqtrh Llnhwd Balt'elym Fy Dw' Tqaryr Altnafsyh Al'ealmyh, Almrkz Alqwmly Llbhwh Altrbyh Waltnmyh, Alqahrh.
- Shrayhh, Balfyn Ghazy. (20 20). Alqyadh Altwzy'eyh W'elaqtha Balmyzh Altnafsyh Lda Mdyry Almdars Alkhash Fy Mhafzh Al'easmh 'Eman Mn Wjhh Nzr Alm'elmy, Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Alshrq Alawst, 'Eman, Alardn.
- Shryf, Bshyr Ahmd. (2021). Athr Almharat Alqyadyh Fy Tezyz Alwla' Altnzymy: Drash Mydanyh Bshrk Lybyana Llhaf Almhmwl Btrabls, Mjhl Alastad: Nqabh A'eda' Hy'eh Altdrys, Jam'eh Trabls, 'E (21),176-200.
- Slyman, Eynas Alsyd Mhmd. (2017). Mttlbat T'ezyz Alqdrh Altnafsyh Ldarh Almdars Almntsbh Llywnskw Bmsr Fy Dw' Khbrat B'ed Aldwl. Mjhl Albhth Al'elmy Fy Altrbyh: 18(11) ,19-47.
- Srswr, Ayh 'Ebd Alqadr. (2015). Dwr Alamn Alwzyfy Fy Thqyq Slwk Almwatnh Altnzymy Lda Almwzfynd Aledaryyn Bjam'eh Alaqa Fy Qta'e Ghzh, Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'eh Aleslamy, Ghzh.
- Syd, Rhab Fayz. (2016). Qyas Ras Almal Alm'erfy Llbahthyn Bjam'eh Bny Swyf: Drash Thlylyh Lthqyq Almyzh Altnafsyh Ljam'eh, Alathad Al'erby Llmktbat Wal'elwm: 'E (16),15-68.
- Wzarh Alt'elym. (1438-1439). Aldlyl Altnzymy Llhдах Wryad Alatfal, Wzarh Alt'elym, Tm Astrdadh Mn Almwq'e Alektrwny Mn <https://Cutt.Us/Rz7je>.
- Wzarh Altkhtyt Waltnmyh Alaqtsadyh. (2020). Alm'ehd Alqwmly Llhwmh Waltnmyh Almstdamh, M'eshr Altnafsyh Al'ealmy, Almntda Alaqtsady Al'ealmy, 6-17.
- Yasyn, Asamh. (2017). Alkhdmal Alektrwny Fy Almdars Althanwyh Bmhafzat Ghzh W'elaqtha Balmyzh Altnafsyh Lmdrsh, Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'eh Aleslamy Bghzh, Flstyn.