

## The Reality of Organizational Loyalty among Teachers of Private Kindergarten Schools in the City of Riyadh

**Amjad Turki Hamoud Albaty**

MA candidate, Department of Administration and Educational Planning, College of Education, Princess Nourah bint Abdulrahman University, KSA

[amjadturki97@gmail.com](mailto:amjadturki97@gmail.com)

**Maha Othman Alzamil**

Professor of Administration and Educational Planning, Department of Administration and Educational Planning, College of Education, Princess Nourah bint Abdulrahman University, KSA

**Received:** 28 November 2023

**Accepted:** 28 December 2023

**Published:** January 2024



This article distributed under the terms of Creative Commons Attribution-Non-Commercial-No Derivs (CC BY-NC-ND) For non-commercial purposes, lets others distribute and copy the article, and to include it in a collective work (such as an anthology), as long as they credit the author(s) and provided they do not alter or modify the article and maintained and its original authors, citation details and publisher are identified

## The Reality of Organizational Loyalty among Teachers of Private Kindergarten Schools in the City of Riyadh

### Abstract

The study aimed to identify the reality of organizational loyalty among teachers of private kindergarten schools in the city of Riyadh, and to identify the obstacles facing organizational loyalty among teachers of private kindergarten schools in the city of Riyadh. In addition, the study aimed to reveal statistically significant differences at the significance level (0.05) showed the average answers of the study sample attributed to the variables: (academic qualification - number of years of service). It also aimed to present proposals to activate organizational loyalty among teachers of private kindergarten schools in the city of Riyadh. The study followed the descriptive survey approach, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was constructed. To collect data, from a stratified sample of (120) female teachers in private kindergarten schools in the city of Riyadh, the results of the study showed the following:

The reality of organizational loyalty among teachers of private kindergarten schools in the city of Riyadh was achieved to a high degree from the point of view of the teachers of the study sample. The existence of obstacles to organizational loyalty among teachers of private kindergarten schools in the city of Riyadh.

It presented a number of recommendations, including: the need to hold training courses for teachers to improve their performance and achieve professional growth, pay attention to incentives that enhance the concept of loyalty among teachers, and enhance the concept of job loyalty for teachers.

**Keywords:** Organizational loyalty – kindergarten

## واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض

الباحثة: أمجاد تركي حمود البطي

باحثة ماجستير بقسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن -  
المملكة العربية السعودية

[amjadturki97@gmail.com](mailto:amjadturki97@gmail.com)

أ.د/ مها عثمان الزامل

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي - بقسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة الأميرة نورة بنت عبد  
الرحمن - المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: 28 نوفمبر 2023 تاريخ القبول: 28 ديسمبر 2023 تاريخ النشر: يناير 2024

## واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض، والتعرف على المعوقات التي تواجه الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض، بالإضافة إلى ذلك هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط إجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي- عدد سنوات الخدمة)، كما هدفت تقديم مقترحات لتفعيل الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة لجمع البيانات، من عينة طبقية قوامها (120) من المعلمات في مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

تحقق واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمات عينة الدراسة، وجود معوقات للولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض وقدمت عدداً من التوصيات منها: ضرورة عقد دورات تدريبية للمعلمات لتحسين أدائهن وتحقيق النمو المهني لديهن، الاهتمام بالحوافز التي تعزز مفهوم الولاء لدى المعلمات، وتعزيز مفهوم الولاء الوظيفي للمعلمات.

**الكلمات المفتاحية:** الولاء التنظيمي- رياض الأطفال.

## مقدمة

يتميز عصرنا الحالي بالتطور التكنولوجي المتسارع والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية المتتالية، مما يتطلب من المعلم مهارات قيادية فاعلة تتلاءم مع روح العصر وتساهم في مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية بشكل يساهم في إيجاد جيل واع يكون بنية أساسية لمجتمع المستقبل الذي يتطلع إليه القائلون على التربية والتعليم بحيث يكون داعماً لعملية التطوير المستمر اجتماعياً واقتصادياً وعلمياً وفي شتى مجالات الحياة

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 سيساهم في تنمية ولائهم للمنظمة مما ينعكس ايجاباً 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 ايجابية في تحقيق الولاء التنظيمي(حسن،2016).

ولا تزال مجموعة كبيرة من المؤسسات التعليمية -ومنها مؤسسات رياض الأطفال- غير قادرة على تحقيق الولاء التنظيمي لتحفظ بقاءها وتضمن 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 عائقاً أمام المؤسسات التعليمية من تحقيق الولاء التنظيمي وتقديم خدمة تعليمية جيدة (السيد، 2020).

إن رياض الأطفال بوصفها مؤسسة اجتماعية تربوية وتعليمية وترفيهية يُعول عليها المجتمع الكثير، كونها مؤتمنة للحفاظ على أعز وأثمن ما يملك المجتمع، ألا وهو الطفل وعليه يجب أن تسعى لتحسين المناخ التنظيمي بداخلها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والتي من أهمها رفع مستوى الولاء التنظيمي بين أفرادها(الزغير،2021). إن الولاء التنظيمي في رياض الأطفال له دوراً كبيراً في تحسين العلاقات، وتسهيل انسياب المعلومات والمعارف والأفكار والآراء والخطط التطويرية؛ ومن ثم أصبح ينظر إلى الولاء التنظيمي بوصفه عنصراً أساسياً ضمن إطار عمل معلمة الروضة، إذ يتعدى على المعلمات داخل الرياض العمل بفاعلية في حالة غياب الولاء التنظيمي، فإذا لم تتمكن معلمة رياض الأطفال بناء من المستوى المطلوب في الولاء التنظيمي بينها وبين الأطفال ، فقد يترتب على ذلك نتائج سلبية عملياً، لذا يؤدي ضعف الولاء التنظيمي لدى المعلمات إلى مشكلة خطيرة، وذلك لأنه يتوقف عليها نجاح عمل الروضة والتي من أهم عناصرها الطفل( هيبة،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.

لكل ما سبق ترى الباحثة ضرورة معرفة واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض.

### مشكلة الدراسة

حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام واضح من الباحثين في مجال الإدارة؛ لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة، ودرجة إنجاز العمل؛ فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظّمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولاً أن يكون عنصر قوة في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى (الهدلول، 2012).

ويرتبط مفهوم الولاء التنظيمي بمفاهيم أخرى؛ كالتحول الوظيفي، والفعالية في العمل، والرضا الوظيفي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، والحاجة إلى الإنجاز. ولكي تتجسد قوة الولاء الوظيفي في العمل يجب على المنظمة فتح قنوات الحوار والنقاش بين الموظف والمؤسس، وإقامة بيئة عمل مفتوحة لتبادل الآراء والملاحظات وخطط سير العمل، كما أن توفير الفرص وفتح الأفق أمام الموظفين يتيح لهم التطوير بفاعلية كبيرة، وكذلك إشعار الموظف بأنه صاحب قرار وله أهميته في تحقيق أهداف المنظمة (الرواشدة، 2007).

وكشفت دراسة (جلاب، 2011) أن للولاء التنظيمي مقومات أساسية، منها: قبول أهداف المنظمة وقيمتها، وبذل مستوى عالٍ من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وأن يكون الموظف على درجة عالية من الانغماس الشديد في المنظمة والولاء لها، والرغبة الشديدة في البقاء في المنظمة فترة طويلة، والميل إلى تقويم المنظمة تقويمًا إيجابيًا.

كما أشارت إسماعيل (2015) إلى ضرورة إعلاء مفهوم الولاء التنظيمي لدى قيادات المؤسسات الأكاديمية، وتحسين علاقات أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الأكاديمية، من خلال توفير الاحترام والتقدير، الانسجام بين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس، والعمل على تعزيز المناخ الاجتماعي والنفسي، وضرورة الالتزام بالقيم الأكاديمية، من خلال المواثيق الخاصة بالمهنة داخل المؤسسات الأكاديمية، وأشارت دراسة (العتيبي والسواط، 2017)؛ التي أشارت إلى أهمية قياس الولاء التنظيمي لدى منسوبي جامعة الملك عبد العزيز، كما أشارت إلى وجود مجموعة من العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي لدى منسوبي الجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص العمل تؤثر تأثيراً قوياً في الولاء العاطفي والأخلاقي، في حين جاء تأثير خصائص العمل على الولاء المستمر بسيطاً، كما توصلت الدراسة إلى أهمية سنوات الخبرة في التأثير على الولاء التنظيمي وتوصلت دراسة العمري (2016) أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض

لذا أصبحت المنظمات الحديثة تركز على العلاقة بين الفرد والمنظمة، وتعطي أهمية كبيرة لجهد الفرد في العمل، وتعترف بهذه الجهود من خلال تمكين الموظف في المشاركة الإيجابية في صنع القرار مما يجعل الموظف أكثر

ولاءً وانتماءً للمنظمة، وتزيد من المشاركة الفعالة وتحدّ من السلوك السلبي، وتُحقّق الرّضا النفسي والوظيفي، وتُحسّن العلاقات بين العاملين والإدارة، وتقلّل التوتر والقلق الناتج عن ضغوط العمل، وتحدّ من الصراع، وتُحسّن الإنتاجية، وتُعزّز مكانة المنظمة التنافسية (عبد الرحمن، 2015).

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

وعليه؛ جاءت هذه الدّراسة لتلقي الضوء على واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض.

### أسئلة الدّراسة

تتحدد أسئلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

- ما الأطر النظرية للولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ما ملامح مؤسسات رياض الأطفال الأهلية في المملكة العربية السعودية (دراسة وثائقية)؟
- ما واقع الولاء التّنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟
- ما معوقات الولاء التّنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟
- ما مقترحات رفع مستوى الولاء التّنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

### أهداف الدّراسة

- التعرف على الأطر النظرية للولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- التعرف على ملامح مؤسسات رياض الأطفال الأهلية في المملكة العربية السعودية (دراسة وثائقية).
- الكشف عن واقع الولاء التّنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.
- الوقوف على معوقات الولاء التّنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.
- التوصل إلى بعض المقترحات التي تساهم في رفع مستوى الولاء التّنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في إسهاماتها العلمية والعملية، كالتالي:

### من الناحية العلمية النظرية:

تُعَدُّ هذه الدراسة الأولى من نوعها -بحسب إفادة مكتبة الملك فهد الوطنية - التي تتناول واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن. تتضح أهمية هذه الدراسة في أنها تُقدِّم إطارًا فكريًا ونظريًا حول الولاء التنظيمي ورياض الأطفال. قد تساعد هذه الدراسة في نشر الوعي بأهمية الولاء التنظيمي. 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 الولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

### من الناحية العملية التطبيقية:

قد تفيد نتائج هذه الدراسة وتوصياتها القيادات في التعليم؛ لتفعيل الولاء التنظيمي للعاملين. قد تساعد نتائج هذه الدراسة القيادات بالتعليم في التعرف على الصعوبات التي تواجه تفعيل الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض. تقديم مقترحات قد تساعد في تحقيق الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض.

## مصطلحات الدراسة

### الولاء التنظيمي:

الولاء لغةً: من الوالي أي القرب والدنو، ويقال: بينهما ولاء أي قرابة، والولي ضد العدو، وهو المحب والصديق والنصير (ابن منظور، 407) فالولاء يعني النصرة والمحبة، ومنه قول الله تعالى: {ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ} (سورة فصلت: آية رقم 34). فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب وعندما نقول إن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والنصرة. اصطلاحًا: يُعرَّف الولاء التنظيمي بأنه: اندماج بين الفرد ومنظَّمته في القيم والأهداف، ويمكن بالرغبة في العضوية الدائمة (أبو النصر، 2005).

إجراءً: هو رغبة المعلمات بمدارس رياض الأطفال في الاستمرار بالعمل، وبذل مجهود عالٍ حرصًا على البقاء. حدود الدراسة: سوف تقتصر الدراسة على الآتي:

الحدود الموضوعية: واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض. الحدود البشرية: معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض.



الحدود الزمانيّة: تم تطبيق الدّراسة في الفصل الدراسي الثاني 1444هـ - 2023م.  
الحدود المكانيّة: مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض.

## الإطار النظري للبحث

### المحور الأول : الولاء التنظيمي

#### مفهوم الولاء التنظيمي

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها؛ فُيعرّف 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 التّنظيم والارتباط الوجداني المتمثّل في الانتماء للمنظّمة وتعزيز رغبته في البقاء والعمل (عطاء الله، 2017).

كما عرّفه العتيبي والعنزي (2021) بأنه: "قيمة يُحركها شعور بالحب والاقتران الفعّال بين العاملين في المؤسسات التّعليميّة وبين تلك المؤسسات، بحيث يتمثّل هؤلاء العاملون بقيم وأهداف المؤسسات التي تساعدهم على تحقيق الأهداف".

وعرّفه فونج وآخرون (Vuong et.al (2021) بأنه: "التصرّف الناتج عن أداء الموظفين لأعمالهم في المنظّمة بما يتماشى مع الخطط والأهداف التي تم تحديدها، والذي يؤدي بدوره إلى بناء الثقة ما بين المنظّمة وموظفيها". ويُعرّف أيضاً بأنه: "مجموعة من المشاعر التي يُبديها الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل بها والمتمثّلة في الالتزام بمبادئها وقيمها والإخلاص والتفاني في إنجاز المهام الموكلة إليه لتحقيق أهداف المؤسسة والرغبة في الاستمرار والبقاء فيها" (بوتور وحسيب، 2020).

وبناءً على ما سبق، فإن الولاء أكثر تعقيداً من مجرد الارتباط العاطفي بالتّنظيم أو الالتزام الخلقي، أو المقارنة بين تكلفة مغادرة التّنظيم وتكلفة البقاء والاستمرار في التّنظيم، بل شعور عميق يتعلّق بوجود الفرد تجاه جماعة ما، أو فكرة ما وتأييده لها، وطاقته وإخلاصه وتضحيته في سبيلها.

ويرى الباحث أن تلك التعريفات لم تتفق على تعريف محدد لمصطلح الولاء التنظيمي وهذا الاختلاف له من وجهة نظر الباحث ما يبرره ذلك أن الولاء يمثل حالة غير محسوسة تنشأ لدى الفرد نتيجة لتفاعل العديد من المتغيرات والعوامل بحيث يستدل عليه من خلال ظواهر سلوكية معينة. ومع هذا يرى الباحث أن تلك التعريفات قد اتفقت على بعض النقاط من أهمها: أن الولاء التنظيمي ينشأ عن علاقة بين فرد ومنظمة وأنه ينطوي على معتقدات وأفكار ومشاعر.

وأن 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 المنظّمة؛ كونها تشمل جميع المفاهيم.

### أهمية الولاء التنظيمي:

يُعَدُّ موضوع الولاء التنظيمي موضوعًا يتسم بالأصالة والتجديد، ويرتبط بالكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة، ولكي تضمن أي منظمة الاستمرار في أداء أعمالها بنجاح يجب عليها أن تُوازن بين أهدافها وأهداف العاملين لديها؛ لأن هذا التوازن سيكون سببًا في إشباع حاجات الأفراد العاملين، وبالتالي سيسهم في تنمية ولائهم للمنظمة؛ مما ينعكس إيجابًا على المنظمة ويعمل على تحقيق أهدافها.

ويُعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة تعزيز مفهومه لدى العاملين بها؛ لأنه يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام. لذا يُعتبر من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين العاملين والمنظمة؛ إذ كلما زاد هذا التوافق تحقّق الكثير من الأهداف، وتكمن أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي -بحسب ما ذكر كلٌّ من (عبد الفتاح، 2015؛ عطاء 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 وحصولهم على مكانة مرضية.

يساعد على امتلاك دافعية وحماسية للعمل.

الشعور بالسعادة عند كل نجاح أو تميّز في النمو المهني لديهم.

ويتضح مما سبق أن الولاء التنظيمي له أهمية كبيرة لدى المؤسسات؛ لكونه مرتبطًا بالموارد البشري، حيث

تسعى لتحفيزه من أجل زيادة درجة ولائه بأهدافها وقيمتها، ويساعد الولاء التنظيمي على منح العاملين الاستقرار

النفسي، وهذا يساعد على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء والإنجاز. وذكرت حنونة (2009) أن الولاء التنظيمي يدفع

المعلم لبذل أقصى جهد لصالح مدرسته والرغبة في البقاء فيها وتقبّل قيمها والعمل لتحقيق أهدافها، ويزيد التفاعل

الاجتماعي داخل المدرسة، ويجعلها تتسم بالحيوية والنشاط.

### أهداف الولاء التنظيمي:

يُعتبر الولاء التنظيمي من أهم الأمور في الحكم على مدى فاعلية وتمييز المؤسسات التربوية، ومؤشرًا على

توافق طموحات وتطلّعات المعلمين مع ما يُقدّم لهم من المؤسسات لتحقيق أفضل النتائج الوظيفية لرفع الدافعية

والتحفيز للعمل، وذكر (الجريسي، 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 والتميّز لدى العاملين.
- تحفيز العاملين على تحقيق الأداء المتميّز.

□ 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 تُحقّق 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، خاصةً 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 وتركه 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

### أنواع الولاءات؛

هناك عدّة أنواع من الولاءات لدى الفرد ذكر أبرزها كل من (أبو النصر، 2005؛ كريم، 2022).

**الولاء الشخصي:** وهو ولاء الشخص لنفسه ولفكره وفلسفته في الحياة وثقافته التي ينتمي إليها.

**الولاء الديني:** وهو الولاء للدين الذي تعتنقه وتؤمن به، ويزداد الولاء الديني لدى الشخص كلما التزم وطبق قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.

**الولاء الوطني:** وهو الولاء للوطن الذي تنتمي إليه، فلكل واحد منّا موطن في بلد ما، وله جنسية هذا البلد، ويزداد الولاء الوطني لدى الفرد كلما كان مخلصاً صالحاً يخدم هذا الوطن ويضحي من أجله إذا تطلّب الأمر ذلك.

**الولاء المهني:** وهو ولاء الأعضاء لمهنتهم، ويزداد الولاء المهني بالالتزام بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وممارستها بشكل صحيح يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة.

**الولاء للعملاء:** وهو الولاء الجمهوري للمنظمة، والعملاء هم الذين تُقدّم لهم السلع أو الخدمات.

**الولاء المؤسسي أو التنظيمي:** وهو ولاء العامل للمنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها، وهو موضوع الدراسة الحالية .

ونستخلص مما سبق، أن هناك أبعادًا متعددة للولاء ومتداخلة في بعضها؛ ويعود تعدد هذه الأبعاد والأنواع إلى تعدد الفئات والأفراد داخل كل منظمة، كما يعود إلى اختلافهم عن بعضهم؛ حيث إن لكل فئة أو فرد أهدافًا مختلفة عن الآخرين. لذا فإنه أبعاد الولاء التنظيمية تختلف بين الأفراد والفئات، وبالتالي تختلف من منظمة لأخرى.

### العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

- هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي، حددها حاروش (2016) كالتالي:
- السياسات التي يجب أن تُحقَّق إشباع حاجات العاملين في المؤسسة، وتُحقَّق شعورهم بالرِّضا والاطمئنان.
  - الأهداف الواضحة والتي تساعد في عملية إدراك وفهم الولاء تجاه المؤسسة.
  - العمليات التنظيمية الواضحة؛ مما يعني زيادة الولاء التنظيمي، وتفعيل مشاركة العاملين.
  - الاشتراك الفعلي والعقلي للأفراد في المواقف الجماعية؛ حيث يعطي نتائج إيجابية في تحمُّل المسؤولية الجماعية لتحقيق الأهداف.
  - العمل على تحسين المناخ التنظيمي؛ فالبينة الداخلية للمنظمة تساعد العاملين على معرفة تجاربهم، وتُعزِّز الثقة المتبادلة وترفع من الروح المعنوية لديهم.
  - الحوافز المناسبة التي تساعد على زيادة الرِّضا والإنتاج وتقلِّل من التكاليف ضمن مناخ إيجابي.
  - النمط القيادي الذي يعمل على كسب التأييد الجماعي لإنجاز المهام عبْر تنمية المهارات الإدارية للأفراد.

### معوقات الولاء التنظيمي:

- أوردَ عبد الله (2022) مجموعة من معوقات الولاء التنظيمي، هي:
- ضغوط العمل: تلعب 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 اتَّسم بالإيجابية كانت المؤسسة تسير نحو التميُّز وتحقيق الأهداف.
  - الرِّضا الوظيفي: وهو من أهم العلاقات التي نالت اهتمام الباحثين، فكلما زاد الرِّضا عن العمل زادت درجة الولاء التنظيمية 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 التَّنْظِيمِيَّة والتَّمَكِين التَّنْظِيمِي مِثْل التَّمَكِين السَّلْوَكِي والتَّمَكِين التَّدْرِيْبِي والتَّنَشِئَةُ التَّنْظِيمِيَّة، والاتِّصَال التَّنْظِيمِي والتَّلْعَم التَّنْظِيمِي والانْغَمَاس الوَظِيفِي ونَوْعِيَّة حَيَاة العَمَل. ونَسْتَخْلَص مِمَّا سَبَق، أَنَّ هُنَاكَ العَدِيد مِّن مَّعَوَاقِ التَّلْوَاء التَّنْظِيمِي الَّتِي تَقِفُ عَائِقًا أَمَامَ تَقَدُّمِ المَوْسَّسَةِ، وَيَجِبُ عَلَى المَوْسَّسَاتِ العَمَل عَلَى تَخْطِي هَذِهِ العَقَبَاتِ لِتَحْقِيقِ أَهْدَافِ المَنْظَمَةِ.

### المحور الثاني: مدارس رياض الأطفال

#### مفهوم رياض الأطفال:

تعرف لائحة العمل الداخلي برياض الأطفال التي صدرت عن الرئاسة العامة لتعليم البنات بالمملكة العربية السعودية روضة الأطفال على أنها "مؤسسة تربوية اجتماعية تقوم على رعاية الأطفال في السنوات الثلاث التي تسبق دخولهم المرحلة الابتدائية، ويشمل اهتمامها نواحي نموهم المختلفة من لغوية وبدنية واجتماعية ونفسية وإدراكية وانفعالية وغيرها، هادفة إلى توفير أفضل الظروف التي تمكن النمو السليم المتوازن في هذه النواحي، وذلك بتقديم برنامج يشمل اللعب والتسلية والتعليم" (الرئاسة العامة لتعليم البنات، ١٤١٤هـ). وعرفها الحازمي (2016): أنها مؤسسات تربوية تهتم برعاية وتعليم الأطفال من عمر الثالثة أو الرابعة حتى السادسة وتكسبهم مهارات تؤهلهم للالتحاق بالتعليم الرسمي النظامي.

#### نشأة وتطور رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية

أول من قدم فكرة إنشاء دور الحضانه ورياض الأطفال في المملكة العربية السعودية هي المؤسسات التربوية الأهلية فقد كانت الفكرة الأساسية هي العناية بأطفال الأمهات العاملات مقابل مبلغ معين من المال وكانت الفكرة في نشأة هذا النوع من التعليم فكرة اجتماعية وإنسانية أكثر منها عملية تجارية (الحري، ٢٠١١). وكان القطاع الأهلي هو المسئول الوحيد عن رياض الأطفال بالمملكة حتى عام ١٣٨٥ للهجرة حين أشرفت عليها وزارة المعارف كما قامت الوزارة في العام نفسه بإنشاء روضة للأطفال بمدينة الرياض ثم روضة في المنطقة الشرقية في العام التالي (الغامدي، ٢٠١٠)، ثم بدأت الروضات في الزيادة المستمرة ففي عام ١٤٠٤ هـ تم وضع أول منهج لرياض الأطفال من قبل الرئاسة العامة لتعليم البنات في المملكة وقد روعي في المنهج عدم الاعتماد على الحفظ والتلقين وتوافر الأنشطة حيث اشتمل هذا المنهج على المجالات الرئيسة في التربيئة الدينية، اللغة العربية، العد والحساب، العلوم، التربيئة الفنية، التربيئة الجسمية، التربيئة الاجتماعية (الرئاسة العامة لتعليم البنات، ١٤٠٤).

#### أهداف مرحلة رياض الأطفال:

تُمثِل رياض الأطفال المرحلة الأولى من مراحل التربيئة، وتتميّز بالرفق في معاملة الطُفُولَة وتوجيهها، وهي تُهيئُ الطُفُلَ لِاسْتِقْبَالِ الحَيَاةِ عَلَى أُسَاسِ سَلِيمٍ؛ وَعَلَى ذَلِكَ تَتَمَثَّلُ أَهْدَافُ هَذِهِ المَرْحَلَةِ فِي الآتِي (الدليل التَّنْظِيمِي لرياض الأطفال والحضانه بالمملكة العربية السعودية، 1439):

□ رعاية نمو الطفل الخلقى والعقلي والجسمي في ظروف طبيعية مستمّدة من الدين الإسلامي.

- تكوين الاتجاه الديني عند الطفل والقائم على أساس التوحيد المطابق للفطرة.
- تهيئة الطفل على البيئة المدرسية ونقله برفق من مجتمعه الصغير (الأسرة) والذاتية المركزية إلى الحياة الاجتماعية المشتركة مع أقرانه.
- وجود القدوة الحسنة التي تساعد على غرس العقيدة الإسلامية 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 العمرية.
- تدريب الطفل على المهارات الحركية وتربية حواسه وتعويدده على حسن استخدامها.
- إتاحة الفرصة أمام حيويته للانطلاق الموجه وتشجيع نشاطه الابتكاري وتعهد ذوقه الجمالي.
- حسن المواجهة لمشكلات الطفولة والتيقظ لحماية الأطفال من الأخطار وعلاج بوادر السلوك غير السوي (الدليل التنظيمي لرياض الأطفال والحضانة بالمملكة العربية السعودية، 1439).
- وحددت وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية (1390هـ) أهداف هذه المرحلة في:
- صيانة فطرة الطفل ورعاية نموه الخلقى والعقلي والجسمي في ظروف طبيعية سوية لجو الأسرة، متجاوبة مع مقتضيات الإسلام.
- اخذ الطفل بآداب السلوك، وتيسير اكتسابه للفضائل الإسلامية.
- تعويد الطفل على الجو المدرسي وتهيئته للحياة المدرسية المقبلة.
- تزويد الطفل بثروة من التعبيرات اللغوية الصحيحة والمعلومات المناسبة لسنة والمتصلة بما يحيط به.
- تدريبه على المهارات الحركية وتعويد العادات الصحيحة وتربية حواسه وتمرينه على حسن استخدامها.
- تشجيع نشاطه الابتكاري وتعهد ذوقه الجمالي وإتاحة الفرصة أمام حيويته للانطلاق.
- الوفاء بحاجات الطفولة المبكرة وإسعاد الطفل وتهذيبه في غير تدليل ولا إرهاق
- حماية الطفل من الأخطار، وعلاج بوادر أي سلوك غير سوي ومواجهة مشكلات الطفولة بشكل عام. (الحامد وآخرون، 2005).

وتسعى رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية إلى تحقيق الأهداف ال سابقة من خلال:

تهيئة المناخ التربوي الذي يوفر للطفل النمو المتكامل، ويسهل الانتقال التدريجي للطفل من البيت إلى المدرسة، وإكساب الطفل الاتجاهات الاجتماعية السليمة والمهارات اللغوية الأساسية وتدريب الطفل على بعض المهارات اليدوية والمهارات الممهدة للقراءة والكتابة ويتم تحقيق ذلك من خلال اللعب والنشاط. (الغامدي، 2010).

### أهمية مرحلة رياض الأطفال:

إن رياض الأطفال هي المرحلة التي يتم فيها إرساء الأسس المجدلة لحياة الإنسان، وهي فترة بالغة في الأهمية والحساسية؛ حيث تتميز بحدوث تحولات سريعة في مجال النمو الجسدي، والتطور المعرفي، والاجتماعي، والعاطفي. وتؤكد رؤية 2030 على أهمية 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 الحضّانة ورياض الأطفال تعمل على تعزيز عمليّة النمو والتطوّر والتعلّم لدى الأطفال؛ مما يسهم في تحقيق أهداف التّعليم بشكل عام. ولقد أثبتت الدّراسات والأبحاث الآثار الإيجابيّة للالتحاق بمرحلة رياض الأطفال على طّلاب وطالبات المرحلة الابتدائيّة وما فوقها من مراحل التّعليم والتي تساعدهم في مجالات متعدّدة من أهمها (الدليل التّنظيمي لرياض الأطفال والحضّانة بالمملكة العربيّة السعوديّة، 1439؛ السليمان، 2012؛ نبهان، 2009):

أن مرحلة الطّفولة المبكّرة فترة تعلّم أفضل من غيرها؛ فهي تساعد الطفل على استخدام العمليّات العقليّة لتنظيم العواطف والانفعالات وتطوير المهارات الحركيّة وزيادة فرص المشاركة الاجتماعيّة والتعامل مع الأقران والاستطلاع والاكتشاف والتفكير وحل المشكلات للانتقال بفعاليّة إلى المراحل اللاحقة.

فترة بالغة الأهميّة لنمو الطفل وتطوّره؛ إذ يكون الدماغ في هذه المرحلة عالي المستوى وينمو بسرعة وتتخلّله فترات حساسة وأساسيّة لاستقبال الخبرات والتعلّم، يليها انخفاض في المرونة وصعوبة بعد انقضاء هذه المرحلة. أن مرحلة رياض الاطفال تكمن في أنها مرحلة إعداد وتهيئة الطفل لمرحلة تعليم الابتدائي وتهيئة الاستقلال عن الاسرة والتي يشعر في كنفها بالسعادة والاستقرار، لذا تعتبر بيئة الروضة بيئة تتسم باللعب والمرح أكثر من كونها بيئة تعليمية.

تعد من الفترات الحساسة جدا التي يمر بها الانسان حيث انها مسؤولة عن تعليم الطفل وتنشئته التنشئة السليمة.

إشراك الأسر في تخطيط البرامج التربويّة ومساعدتهم بشكل عام على تفهّم حاجات أطفالهم وتوعيتهم. دعم ومساندة الأمهات العاملات لتحمل مسؤولة تنشئة أطفالهن التنشئة التربويّة المناسبة التي تتفق مع خصائصهم وحاجاتهم النمائية وتعدّهم 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 مؤسسات حكومية تربويّة لمواجهة هذه المشكلة.

تلقي الخدمات والرعاية والتدخل المبكر للطفل اجتماعياً وعاطفياً وجسماً وعقلياً، خاصةً لأطفال الأسر الفقيرة وأطفال التربية الخاصة؛ يُقلّل أو قد لا يُكفّ خدمات على الإطلاق خلال المرحلة الابتدائية وما يليها. الاهتمام والعناية بالموهبة والإبداع يبدأ من مرحلة رياض الأطفال ويستمر بالمراحل الأخرى.

### معلمة رياض الأطفال؛

تعد عملية التربية والتعليم في رياض الأطفال من المهن التي تحتاج إلى مهارات وفنيات تربوية على مستوى عالي من الاحتراف ، وتحتاج معلمة رياض الأطفال إلى الحنان والعطف والحب والحكمة وطول البال أكثر من غيرها من النساء سواء العاملات أو ربّات البيوت (الحازمي، 2016).

وقد بدأ إعداد معلمات رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية كما أشار (أحمد والقاضي، 2013) بجهود فردية تتمثل في جمعية فتاة الخليج الخيرية النسائية بالخبر التي تشرف عليها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بالمملكة حيث بدأت الجمعية أولى برامجها عام 1400/1399هـ في مدينة الخبر، ثم امتد إعداد المعلمات إلى الجامعات السعودية مثل جامعة الملك سعود وكليات التربية لإعداد المعلمات في إنشاء تخصص جديد لإعداد المعلمات لمرحلة ما قبل التعليم الابتدائي.

ويشير نبهان (2009) إلى أن مرحلة رياض الأطفال تعد مرحلة نمو وتعلم وبناء حقيقي لقدرات الانسان بمختلف جوانبها (الجسمية - النفسية - العقلية - الاجتماعية) ان حسنت التنشئة فيها وسارت في اتجاهها الايجابي أنتجت شخصية سوية، وان سارت في اتجاه سلبي كانت النتيجة مدمرة لشخصية الطفل، فخبرات الطفل في هذه المرحلة لها تأثير ايجابي كبير على حياته ومستقبله.

وترى الباحثة أن مرحلة رياض الأطفال تشكل الأساس الأخلاقي، والقيمي، والديني، والاجتماعي الذي تقوم عليه تربية الطفل وتأهيله نفسياً واجتماعياً لينمو في بيئة سليمة متكاملة في تناسق مع الاسرة في البيت وتعزز المفاهيم الاجتماعية والتربوية للأطفال في بيئاتهم المختلفة.

#### الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية

دراسة (الحصنة وعطية، 2019) بعنوان: "العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين". هدف البحث الحالي إلى التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة والولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجات العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي التي تعزى لعدد سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية والتخصص ومكتب التعليم، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجات العدالة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (402) معلماً، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أبرز نتائجها: أن درجة العدالة التنظيمية جاءت بدرجة عالية، وجاء مجال العدالة (الأخلاقية) بدرجة عالية جداً ثم المجالات (الإجرائية، والتقييمية، والتفاعلية، والتوزيعية) بدرجة عالية، بينما تبين وجود درجة عالية في الولاء التنظيمي على ترتيبها (الأخلاقي، والمستمر والعاطفي). كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، والتخصص، بينما توجد فروق تعزى للمرحلة لصالح المعلمين بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة مقابل الثانوية، وفروقا بالولاء التنظيمي لصالح الابتدائية والمتوسطة مقابل المعلمين العاملين في أكثر من مرحلة تعليمية.

دراسة (التميمي، 2020)، بعنوان: "حب الذات وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال". هدفت الدراسة للتعرف الى حب الذات وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (١ - ١٠ سنوات، ١١ 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، قد أظهرت نتائج البحث أن معلمات رياض الأطفال يتمتعن بحب الذات ولصالح اللواتي لديهن خبرة أقل من 10 سنوات، وأن المعلمات اللواتي لديهن خبرة (11) سنة - فأكثر يتمتعن بالولاء التنظيمي تجاه مؤسساتهن.

دراسة (أحمد، 2021)، بعنوان: "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة أسيوط" هدف البحث إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة أسيوط، بلغت عينة الدراسة (112) معلمة رياض أطفال، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتمثلت أدوات الدراسة في: استبانة لقياس الولاء التنظيمي، واستبانة لقياس الرضا الوظيفي وأظهرت النتائج: أن درجة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة أسيوط جاءت بدرجة متوسطة، وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

دراسة (علي، 2021)، بعنوان: "المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية". وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق بين معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية التي تعزى إلى المؤهل العلمي (تربوي - غير تربوي - دبلوم)، وسنوات الخبرة (من 1 إلى 5 سنوات - من 6 إلى 10 سنوات - من 10 سنوات فأكثر)، والحالة الاجتماعية (أنسة - متزوجة)، ونوع المدرسة (خاص - حكومية)، وتكون مجتمع الدراسة معلمات رياض الأطفال من إدارات مختلفة تابعة لمحافظات (القاهرة، والجيزة، القليوبية) تم اختيار (55) معلمة منهم، وطبقت الباحثة مقياس المهارات القيادية من إعدادها وقد توصلت الباحثة من خلال تحليل النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية تعزى إلى المؤهل العلمي (تربوي - غير تربوي - دبلوم)، و سنوات الخبرة (من 1-5 سنوات، 6-10 سنوات، سنوات فأكثر)، والحالة الاجتماعية (أنسة، متزوجة)، كما أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية تعزى لنوع المدرسة (خاصة او حكومية).

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Szyrocka, and Abbas, 2020) بعنوان: "قياس استعداد المعلمين لاعتماد فلسفة الولاء التنظيمي".

دراسة (Johnston, 2021) بعنوان: "الولاء التنظيمي للمعلمين والالتزام التنظيمي".

وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ولاء المعلمين والتزامهم تجاه منظماتهم، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 412 معلمًا يعملون في مدينة ناشفيل في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقات قوية ومعنوية بين أبعاد الولاء والالتزام التنظيمي للمعلمين، وأن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار والوقوف على احتياجاتهم يزيد من الولاء التنظيمي لهم.

دراسة (Franky, and Budiman, 2021) بعنوان: "تحليل تأثير النزاهة والرضا على ولاء المعلم التنظيمي في

كوبانغ". هدفت الدراسة الحالية 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 نزاهتهم، وتأثير النزاهة والرضا على ولاء المعلم في كوبانغ. تم إجراء هذه الدراسة على عينة مقدارها (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 رضى 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.

### التعليق على الدراسات السابقة:

#### أولاً: أوجه التشابه:

من حيث الموضوع: تميزت هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة بموضوعها وهو واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض؛ حيث لم تتطرق أي من الدراسة السابقة لهذا الموضوع، ومن حيث المجتمع: تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة كدراسة التميمي (2020)، ودراسة علي (2021) والتي أجريت على معلمات رياض الأطفال، ومن حيث البيئة الثقافية: تنوعت الدراسات السابقة بإجرائها في بيئات مختلفة عربية وأجنبية؛ حيث تشابهت هذه الدراسة مع دراسة كل من الحصنة وعطية (2019)، والتي أجريت جميعها في بيئة ثقافية مشابهة وهي المملكة العربية السعودية، ومن حيث الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة باستخدامها الاستبانة كأداة للدراسة.

#### ثانياً: أوجه الاختلاف:

رغم أنّ الدراسة الحالية تلتقي مع الدراسات السابقة في عدة نقاط مشتركة؛ فإنها تختلف عنها في نقاطٍ أخرى، وفيما يلي استعراض لأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: من حيث المجتمع: اختلفت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة من حيث اختيار مجتمع الدراسة كدراسة الحصنة وعطية (2019)، ودراسة (Franky, and Budiman, 2021)، ودراسة (Johnston, 2021) والتي كان مجتمعها جميعها المعلمين، ومن حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المنهج مع دراسة كل من الحصنة وعطية (2019)، ودراسة علي (2021)، والتي اتبعت جميعها المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة كل من التميمي (2020)، ودراسة (Johnston, 2021) حيث اتبعت جميعها المنهج الوصفي.

#### ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أفادت نتائج هذه الدراسات البحث الحالي في عدة نقاط، يمكن إجمالها على النحو الآتي: كانت نقطة انطلاق لموضوع هذا البحث، ومرشداً للباحثة في إعداد أدواته وإجراءات تطبيقها، ومناقشة نتائج تطبيقها وتفسيرها، والاستفادة من تحديد المنهج المناسب للدراسة الحالية، وأعطت فكرة عن الولاء التنظيمي ورياض الأطفال، ووضحت دورهما وعلاقتهم، والاستفادة من الأساليب الإحصائية في تحديد أفضل الإجراءات لمعالجة بياناتها.

#### رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يتضح من التحليل السابق للدراسات السابقة مدى قربها أو بعدها من الأساليب العلمية المتبعة في الدراسة الحالية، وأن الدراسة الحالية تميزت عنهن في أنها تناولت واقع الولاء التنظيمي الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض؛ حيث لا توجد دراسات تناولت هذا الموضوع - حد علم الباحثة-، وبحسب الإفادة التي حصلت عليها الباحثة من مكتبة الملك فهد؛ لذا وجدت الباحثة أهمية بحث ودراسة (واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض)؛ لإثراء المكتبة العربية حول هذا الموضوع، وخاصة في هذا الوقت، حيث أصبحت المنظمات تتسابق بإظهار الولاء التنظيمي، وهي سمة بارزة للمؤسسات الرائدة، كذلك في اختيار الحدود البشرية المكانية والتي تمثلت بمعلمات مدارس رياض الأطفال بمدينة الرياض، وهذه الدراسة نأمل أن تعمل على سد الفجوة البحثية؛ لتكون إثراء لهذا الجانب العلمي في المكتبة العربية عامةً.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها

##### منهج البحث:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وهو منهج يرتبط بظاهرة معينة بقصد وصفها وتفسيرها ودراستها من حيث طبيعتها ودرجة وجودها وتم اختياره نظراً لملائمته لطبيعة هذه الدراسة (عبيدات وعدس وعبد الحق، 2020).

##### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس رياض الأطفال بمدينة الرياض والبالغ عددهن (1209) معلمة وفقاً لإحصائيات مركز إحصاء تعليم مدينة الرياض 1445 هـ

##### عينّة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية من المعلمات في مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض وبلغ عددهن (120) معلمة .

##### أداة الدراسة:

استُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، حيث تم إعداد الاستبانة بناءً على أهداف الدراسة، والأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد تضمّنت الاستبانة في صورتها الأولية جزأين، كما يلي: الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ( المؤهل العلمي -سنوات الخدمة - ) .

الجزء الثاني: ويحتوي على (27) عبارة مُوزَّعة في محورين، كما يلي:

أ- المحور الأول: يقيس واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض ، ويشتمل على ( 9 ) عبارات .

ب- المحور الثاني: يقيس معوقات الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض ، ويشتمل على (8) عبارات.

ج- المحور الثالث : يقيسمقترحات لتعزيز الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض ، ويشتمل على (10) عبارات .  
وقد تصدّر الاستبانة لغايات التحكيم خطاب مُوجّه للمحكم، طلبت فيه الباحثة قراءة عبارات الاستبانة، وبيان الرأي من حيث مناسبة العبارات لمضمون الاستبانة وانتماؤها إلى المحور والبُعد الواردة فيه، بالإضافة إلى الحكم على مدى وضوحها وصياغتها اللغوية.

#### صدق الأداة:

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (9) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية المتخصصين، وتم التعديل بناء على مقترحاتهم.  
صدق الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة البحث وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وتراوحت نسبة الارتباط لعبارات محور واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض بين (0.767) و(0.879)، ومحور معوقات الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض ما بين (0.731) و(0.910)، والمحور الثالث ما بين (0.634) و(0.900) ، وهو ما يدل على ان عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية، وصالحة للتطبيق الميداني.

#### ثبات الأداة:

أن معاملات الثبات لمحاور الأداة وأبعادهما كانت مرتفعة، ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية؛ لأنها تزيد على (60%)، إذ بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحور واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض (0.946)، ومحور معوقات الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض (0.935) ، ومحور مقترحات لتعزيز الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض (0.940)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة السعودية (0.866).

#### عرض نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

والذي ينص على: "ما واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

جدول 1: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ " واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات" ن = (120)

| الترتيب | درجة الموافقة   | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة         |           |                 |       |            | العبارات   | م |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------------|-----------|-----------------|-------|------------|--|---|
|         |                 |                   |                 | غير موافق بشدة        | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق بشدة |  |   |
| 1       | موافق           | 0.801             | 3.75            | 0                     | 4         | 45              | 48    | 23         | تشجع مديرة الروضة<br>المعلمات على تبادل<br>الخبرات والمعلومات.           | 7 |
|         |                 |                   |                 | %0                    | %3.3      | %37.5           | %40   | %19.2      |  |   |
| 2       | موافق           | 0.882             | 3.60            | 0                     | 9         | 52              | 36    | 23         | تشجع مديرة الروضة<br>الابداع للمعلمات.                                   | 1 |
|         |                 |                   |                 | %0                    | %7.5      | %43.3           | %30   | %19.2      |  |   |
| 3       | موافق           | 0.897             | 3.52            | 0                     | 12        | 54              | 33    | 21         | تتعاون مديرة الروضة مع<br>المعلمات في حل<br>المشكلات المتعلقة<br>بالعمل. | 5 |
|         |                 |                   |                 | %0                    | %10       | %45             | %27.5 | %17.5      |  |   |
| 4       | موافق           | 0.888             | 3.51            | 0                     | 13        | 51              | 37    | 19         | تزود مديرة الروضة<br>المعلمات بالمستجدات<br>والمعلومات باستمرار.         | 6 |
|         |                 |                   |                 | %0                    | %10.8     | %42.5           | %30.8 | %15.8      |  |   |
| 5       | موافق           | 0.942             | 3.46            | 0                     | 18        | 49              | 33    | 20         | توفر مديرة الروضة المناخ<br>المناسب للمعلمات<br>لممارسة عملهن بكفاءة     | 4 |
|         |                 |                   |                 | %0                    | %15       | %40.8           | %27.5 | %16.7      |  |   |
| 6       | موافق           | 0.924             | 3.45            | 2                     | 13        | 50              | 38    | 17         | تهتم مديرة الروضة<br>بمقترحات المعلمات.                                  | 9 |
|         |                 |                   |                 | %1.7                  | %10.8     | %41.7           | %31.7 | %14.2      |  |   |
| 7       | موافق إلى حد ما | 0.862             | 3.39            | 1                     | 14        | 55              | 37    | 13         | تقوض مديرة الروضة<br>الصلاحية للمعلمات<br>حسب الكفاءة.                   | 3 |
|         |                 |                   |                 | %0.8                  | %11.7     | %45.8           | %30.8 | %10.3      |  |   |
| 8       | موافق إلى حد ما | 0.848             | 3.35            | 0                     | 16        | 58              | 33    | 13         | تتلمس مديرة الروضة<br>احتياجات المعلمات.                                 | 2 |
|         |                 |                   |                 | %0                    | %13.3     | %48.3           | %27.5 | %10.8      |  |   |
| 9       | موافق إلى حد ما | 1.13              | 3.28            | 3                     | 32        | 36              | 26    | 23         | تهتم مديرة الروضة بالنمو<br>المهني للمعلمات، وتطوير<br>أدائهن.           | 8 |
|         |                 |                   |                 | %2.5                  | %26.7     | %30             | %21.7 | %19.2      |  |   |
| موافق   |                 |                   |                 | المتوسط الحسابي العام |           |                 |       |            |  |   |

\* المتوسط الحسابي العام من 5 درجات

يتبين من الجدول (1) أن المعلمات عينة الدراسة موافقات على واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض ؛ وذلك بمتوسط حسابي (3.48 من 5.00) وانحراف معياري (0.764)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق)، مما يوضح التوافق في آراء المعلمات عينة الدراسة نحو واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض ، وهذا يؤكد مدى إدراك المعلمات عينة الدراسة لأهمية واقع الولاء التنظيمي بمدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض، وهذا يعني أن واقع الولاء التنظيمي بمدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض جاء متحقق بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمات عينة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (1) يتضح أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة المعلمات عينة الدراسة على واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.28 إلى 3.75)، مما يوضح التفاوت في استجابات المعلمات عينة الدراسة نحو واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض، وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق إلى حد ما، موافق) بالنسبة لأداة الدراسة.

كما يتضح موافقة المعلمات عينة الدراسة على عدد (6) عبارات من المحور المتعلق بواقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض، وتمثلت في العبارات أرقام (7، 1، 5، 6، 4، 9)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

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 (1)، وهي (تشجع مديرة الروضة الإبداع للمعلمات) في المرتبة الثانية بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.882)، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن مديرة الروضة تلعب دوراً مسانداً لكل معلمة تطمح نحو الإنجاز والإبداع، ومُعززةً لحاجتها في تحقيق النمو المهني للمعلمة، والاتجاه الحديث للقيادة أن تكون غير تقليدية والتفكير خ0ارج الصندوق.

جاءت العبارة رقم (5)، وهي (تتعاون مديرة الروضة مع المعلمات في حل المشكلات المتعلقة بالعمل) في المرتبة الثالثة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (0.897) وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى الاهتمام ببناء علاقات عمل بين المديرية والمعلمات التي تعزز المشاركة وتأثيرها في إطلاق المعارف الكامنة لدى المعلمات والاستفادة منها في تحقيق الأهداف، ومواجهة تحديات العمل.

جاءت العبارة رقم (6)، وهي (تزود مديرة الروضة المعلمات بالمستجدات والمعلومات باستمرار) في المرتبة الرابعة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (0.888).

جاءت العبارة رقم (4)، وهي (توفر مديرة الروضة المناخ المناسب للمعلمات لممارسة عملهن بكفاءة) في المرتبة الخامسة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (0.942).

جاءت العبارة رقم (9)، وهي (تهتم مديرة الروضة بمقترحات المعلمات) في المرتبة السادسة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (0.924).

بينما العبارات التي حصلت على درجة موافق إلى حد ما عدد (3) عبارات من المحور المتعلق بواقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، وتمثلت في العبارات أرقام (3، 2، 8)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

جاءت العبارة رقم (3)، وهي (تفوض مديرة الروضة الصلاحية للمعلمات حسب الكفاءة) في المرتبة السابعة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (0.862)، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى وجود سياسات وتعليمات واضحة بمهام المعلمات، ومتابعتهم وتقييمهم وحدود صلاحياتهم حيث لا يحدث لبس وتداخل في الصلاحيات الممنوحة للمعلمات، وقد يعود إلى أن بعض مديرات الروضات، تعتقد أنها هي وحدها القادرة على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المدرسة؛ لذا تكون القرارات مرجعيتها فقط في يد المديرية، وحتى لو سمحت بمشاركة المعلمات تكون بشكل صوري وليست فعلية يؤخذ بها.

جاءت العبارة رقم (2)، وهي (تتلمس مديرة الروضة احتياجات المعلمات) في المرتبة الثامنة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري (0.848)، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن قصور تلمس احتياجات المعلمات قد يعود إلى أن بعض المديرات تتجنب الدخول في المشاكل الشخصية للمعلمات لأنها كثيرة ومتنوعة ولا تتوقف فهي جزء من الحياة والخوض فيها سيشغل المدير عن حل مشاكل العمل إلى حل مشاكل المعلمات.

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 لأداء، أو يتاح لها فرص مهنية جديدة فتترك العمل.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الربابعة (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 الحصنة وعطية (2019) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة عالية في الولاء التنظيمي، 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. ودراسة الغامدي (2013) والتي أظهرت نتائجها وجود درجة مرتفعة من الولاء التنظيمي، ودراسة (Johnston, 2021) والتي أظهرت أن هناك علاقات قوية بين أبعاد الولاء والالتزام التنظيمي للمعلمين، وأن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار والوقوف على احتياجاتهم يزيد من الولاء التنظيمي لهم.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كاظم (2016) والتي أشارت نتائجها إلى انخفاض في الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال. ودراسة بوفتين (2012) ، ودراسة أحمد (2021) والتي أظهرت أن درجة الولاء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.

### ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على:

"ما معوقات الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء المعلمات عينة الدراسة حول معوقات الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض، وذلك على النحو التالي كما يبينها الجدول رقم (2):

جدول 2: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ " معوقات الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات " ن = (120)

| الترتيب | درجة الموافقة   | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة  |           |                 |       |            | العبارات  | م |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-----------------|-------|------------|---|---|
|         |                 |                   |                 | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق بشدة |   |   |
| 1       | موافق           | 1.10              | 3.87            | 4              | 10        | 27              | 35    | 44         | قلة الحوافز التي تعزز مفهوم الولاء لدى المعلمات.                | 3 |
|         |                 |                   |                 | %3.3           | %8.3      | %22.5           | %29.2 | %36.7      |   |   |
| 2       | موافق           | 1.11              | 3.77            | 4              | 10        | 36              | 29    | 41         | القصور في الوفاء باحتياجات المعلمات.                            | 4 |
|         |                 |                   |                 | %3.3           | %8.3      | %30             | %24.2 | %34.2      |   |   |
| 3       | موافق           | 1.14              | 3.75            | 7              | 9         | 28              | 38    | 38         | قلة البرامج التدريبية التي تسهم في تنمية النمو المهني للمعلمات. | 7 |
|         |                 |                   |                 | %5.8           | %7.5      | %23.3           | %31.7 | %31.7      |   |   |
| 4       | موافق           | 1.15              | 3.73            | 7              | 9         | 30              | 37    | 37         | القصور في تنمية مفهوم الولاء الوظيفي للمعلمات.                  | 5 |
|         |                 |                   |                 | %5.8           | %7.5      | %25             | %30.8 | %30.8      |   |   |
| 5       | موافق إلى حد ما | 1.25              | 3.38            | 10             | 20        | 34              | 26    | 30         | ضعف العلاقات الإنسانية بين المديرية والمعلمات.                  | 8 |
|         |                 |                   |                 | %8.3           | %16.7     | %28.3           | %21.7 | %25        |   |   |



| الترتيب | درجة الموافقة   | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة         |           |                 |       |            | العبارات  | م |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------------|-----------|-----------------|-------|------------|---|---|
|         |                 |                   |                 | غير موافق بشدة        | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق بشدة |   |   |
| 6       | موافق إلى حد ما | 1.19              | 3.37            | 8                     | 21        | 35              | 30    | 26         | غياب مناخ التعاون في بيئة العمل بين المعلمات.               | 6 |
|         |                 |                   |                 | %6.7                  | %17.5     | %29.2           | %25   | %21.7      |   |   |
| 7       | موافق إلى حد ما | 1.11              | 3.20            | 6                     | 31        | 31              | 37    | 15         | ضعف قناعة مديرة الروضة بجدوى مشاركة المعلمات في صنع القرار. | 1 |
|         |                 |                   |                 | %5                    | %25.8     | %25.8           | %30.8 | %12.6      |   |   |
| 8       | موافق إلى حد ما | 1.13              | 3.19            | 5                     | 35        | 29              | 34    | 17         | ضعف ثقة مديرة الروضة في تفويض بعض الصلاحيات للمعلمات.       | 2 |
|         |                 |                   |                 | %4.2                  | %29.2     | %24.2           | %28.3 | %14.2      |   |   |
|         |                 |                   |                 | المتوسط الحسابي العام |           |                 |       |            |   |   |
| موافق   |                 | 0.956             | 3.53            |                       |           |                 |       |            |   |   |

\* المتوسط الحسابي العام من 5 درجات

يتبين من الجدول (2) أن المعلمات عينة الدراسة موافقات على معوقات الولاء التنظيمي بمدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض؛ وذلك بمتوسط حسابي (3.53 من 5.00) وانحراف معياري (0.956)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق)، مما يوضح التوافق في آراء المعلمات عينة الدراسة نحو معوقات الولاء التنظيمي بمدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض، وهذا يعني إدراك المعلمات عينة الدراسة بوجود معوقات تواجه الولاء التنظيمي بمدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض، رغم تقديرات المعلمات الايجابية لواقع الولاء التنظيمي بمدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض.

ومن خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (2) يتضح أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة المعلمات عينة الدراسة على معوقات الولاء التنظيمي بمدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.19 إلى 3.87)، مما يوضح التفاوت في استجابات المعلمات عينة الدراسة نحو معوقات الولاء التنظيمي بمدارس مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض، وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق إلى حد ما، موافق) بالنسبة لأداة الدراسة.

كما يتضح موافقة المعلمات عينة الدراسة على عدد (4) عبارات من المحور المتعلق بمعوقات الولاء التنظيمي بمدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض، وتمثلت في العبارات أرقام (3، 4، 7، 5)، والتي تم ترتيبها تنازليا حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

جاءت العبارة رقم (3)، وهي (قلة الحوافز التي تعزز مفهوم الولاء لدى المعلمات) في المرتبة الأولى بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (1.10). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن رياض الأطفال تدار بنظام يتصف بهرمية المستويات الإدارية ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للمديرة على المستوى التنفيذي، ولا تملك منح الحوافز للمعلمات، مما يضعف مفهوم الولاء لدى المعلمات، وليس لديها الميزانية الكافية لتقديم الحوافز.

وجاءت العبارة رقم (4)، وهي (القصور في الوفاء باحتياجات المعلمات) في المرتبة الثانية بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (1.11). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى محدودية الصلاحيات التي تملكها المديرة، وضعف الاستقلالية المالية والإدارية الممنوحة لها لذا تواجه المديرة التحديات في الوفاء باحتياجات المعلمات، الذي يتجاوز أثره الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا التفوق والإبداع والابتكار والتحدي واتخاذ القرار.

وجاءت العبارة رقم (7)، وهي (قلة البرامج التدريبية التي تسهم في تنمية النمو المهني للمعلمات) في المرتبة الثالثة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (1.14). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى ضعف الإمكانيات المادية والبشرية التي تحتاجها الدورات التدريبية، والقصور في تغطية نفقاتها، وما تحتاج إليه هذه الدورات من تخطيط وتنسيق وتنظيم مسبق ومكان لإقامة مثل هذه الدورات، وقصور المعرفة بالاحتياجات التدريبية المهنية للمعلمات.

جاءت العبارة رقم (5)، وهي (القصور في تنمية مفهوم الولاء الوظيفي للمعلمات) في المرتبة الرابعة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (1.15).

بينما العبارات التي حصلت على درجة موافق إلى حد ما عدد (4) عبارات من المحور المتعلق بمعوقات الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، وتمثلت في العبارات أرقام (8، 6، 1، 2)، والتي تم ترتيبها تنازليا حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

جاءت العبارة رقم (8)، وهي (ضعف العلاقات الإنسانية بين المديرة والمعلمات) في المرتبة الخامسة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري (1.25) وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أنه نظراً للأعباء التي تقع على كاهل مديرة الروضة عما يحول بينها وبين إقامة علاقات مع المعلمات وفي بعض الأحيان تمتنع المديرة عن إقامة علاقات مع المعلمات لأن بعض المديرات تفضل وجود حواجز بينها وبين المعلمات حتى لا تفقد هيبتها ومكانتها في المدرسة، وحتى لا يكون هناك تجاوزات في التعامل مع المعلمات

جاءت العبارة رقم (6)، وهي (غياب مناخ التعاون في بيئة العمل بين المعلمات). في المرتبة السادسة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري (1.19)، تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن بعض المعلمات

قد يشعرون بعدم الانتماء إلى بيئة العمل، أو بسبب ضغوط العمل التي تتعرض لها المعلمات لما يحول بينها وبين وجود مناخ تعاوني بينهم، أو المنافسة بين المعلمات في الحصول على التميز والمقارنة بين زميلاتهم في العمل، أو الرغبة في الانفراد بالمعرفة الانتاجية أو المهنية أو قد يقود يعود إلى الصراعات في بيئة العمل نتيجة لتضارب المصالح.

جاءت العبارة رقم (1)، وهي (ضعف قناعة مديرة الروضة بجدوى مشاركة المعلمات في صنع القرار) في المرتبة السابعة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (1.11). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن مديرة الروضة تمارس المركزية في عملها وخاصة صناعة القرارات وتقتنع بأن صناعة القرار من عمل الإدارات العليا، كما تعتقد أن المعلمات ليس لديهن التدريب الكافي حول الطرق العلمية لصناعة واتخاذ القرار، ومن الممكن انها تريد المحافظة على سرية القرارات المتعلقة بالعمل.

جاءت العبارة رقم (2)، وهي (ضعف ثقة مديرة الروضة في تفويض بعض الصلاحيات للمعلمات) في المرتبة الثامنة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.19)، وانحراف معياري (1.13). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى رغبة المديرية في تركيز السلطة في يدها، وكذلك تمسكها بالروتين والخوف من فشل من تفوض إليها الصلاحيات، والخوف من زيادة نفوذ المعلمة ومنافستها للمديرة.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Szyrocka, and Abbas,2020) والتي أظهرت أن إدارة المدرسة أبدت اهتمام كبير بتوفير بيئة عمل مريحة خالية من المعوقات يشعر فيها المعلمون والمعلمات بالولاء تجاه المدرسة.

### ثالثاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على:

"ما مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء المعلمات عينة الدراسة حول مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض، وذلك على النحو التالي كما يبينها الجدول رقم (3):

جدول 3: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ "مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات " ن = (120)

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة  |           |                 |       |            | العبارات | م |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-----------------|-------|------------|----------|---|
|         |               |                   |                 | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق بشدة |          |   |
| 1       |               | 0.891             | 4.26            | 1              | 2         | 24              | 32    | 61         |          | 3 |

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة  |           |                 |       |            | العبارات  | م  |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-----------------|-------|------------|---|----|
|         |               |                   |                 | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق بشدة |   |    |
|         | موافق بشدة    |                   |                 | %0.8           | %1.7      | %20             | %26.7 | %50.8      | توفير مناخ إيجابي قائم على روح التعاون بفرق العمل الجماعي.                          |    |
| 2       | موافق بشدة    | 0.909             | 4.25            | 2              | 1         | 23              | 33    | 61         | توفير الدورات التدريبية للمعلمات لتحسين أدائهن المهني.                              | 1  |
|         |               |                   |                 | %1.7           | %0.8      | %19.2           | %27.5 | %50.8      |   |    |
| 3       | موافق         | 0.955             | 4.17            | 1              | 6         | 22              | 34    | 57         | تعزيز مديرة الروضة للمعلمات اللواتي يطورن حلولاً إبداعية ومبتكرة.                   | 7  |
|         |               |                   |                 | %0.8           | %5        | %18.3           | %28.3 | %47.5      |   |    |
| 4       | موافق         | 0.934             | 4.15            | 1              | 5         | 23              | 36    | 55         | تقديم التسهيلات اللازمة للمعلمات لتقديم أفضل ما لديهن                               | 8  |
|         |               |                   |                 | %0.8           | %4.2      | %19.2           | %30   | %45.8      |   |    |
| 5       | موافق         | 0.918             | 4.12            | 1              | 4         | 26              | 38    | 51         | توفير البيئة المناسبة التي تشجع المعلمات على التطور لتحقيق الميزة التنافسية للروضة. | 6  |
|         |               |                   |                 | %0.8           | %3.3      | %21.7           | %31.7 | %42.5      |   |    |
| 6       | موافق         | 1.02              | 4.10            | 2              | 7         | 24              | 31    | 56         | تدريب المعلمات على ممارسة الأدوار القيادية في الروضة.                               | 2  |
|         |               |                   |                 | %1.7           | %5.8      | %20             | %25.8 | %46.7      |   |    |
| 7       | موافق         | 0.993             | 4.07            | 2              | 6         | 25              | 36    | 51         | سعي مديرة الروضة لتقديم أفضل الممارسات التعليمية المتطورة في الروضة.                | 5  |
|         |               |                   |                 | %1.7           | %5        | %20.8           | %30   | %42.5      |   |    |
| 8       | موافق         | 1.07              | 3.97            | 2              | 10        | 28              | 29    | 51         | تنمي مديرة الروضة روح التنافس بين المعلمات لدعم الأفكار الإبداعية.                  | 4  |
|         |               |                   |                 | %1.7           | %8.3      | %23.3           | %24.2 | %42.5      |   |    |
| 9       | موافق         | 1.13              | 3.52            | 1              | 26        | 35              | 25    | 33         |   | 10 |

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة         |           |                 |       |            | العبارات   | م |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|-----------------------|-----------|-----------------|-------|------------|--|---|
|         |               |                   |                 | غير موافق بشدة        | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق بشدة |  |   |
|         |               |                   |                 | %0.8                  | %21.7     | %29.2           | %20.8 | %27.5      | الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات.                               |   |
| 10      | موافق         | 1.19              | 3.44            | 1                     | 35        | 26              | 26    | 32         | استقطاب خبراء في مجال التعليم لتفعيل أحدث الممارسات التعليمية المتطورة عالمياً لتحقيق الميزة التنافسية للروضة. | 9 |
|         | موافق         | 0.813             | 4.01            | المتوسط الحسابي العام |           |                 |       |            |  |   |

\* المتوسط الحسابي العام من 5 درجات

يتبين من الجدول (3) أن المعلمات عينة الدراسة موافقات على مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض ؛ 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 لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض ، وهذا من شأنه أن يزيد من إدراك المعلمات عينة الدراسة لأهمية مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض ومن خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (15) يتضح أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة المعلمات عينة الدراسة على مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.44 إلى 4.26)، مما يوضح التفاوت في استجابات المعلمات عينة الدراسة نحو مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض ، 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 لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض، 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 لها الأثر الأكبر على ولاء المعلمة والتزامها تجاه عملها مما يزيد من دافعيها للعمل وبالتالي ينعكس على إنتاجيتها.

جاءت العبارة رقم (1)، وهي (توفير الدورات التدريبية للمعلمات لتحسين أدائهن المهني) في المرتبة الثانية بدرجة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.909). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أهمية الدورات التدريبية التي تعمل على رفع التنمية المهنية للمعلمة وتزيد من خبراتها وكفاءتها في العمل ومن الممكن نقل الخبرات المستفادة من هذه الدورات التدريبية إلى الزميلات في العمل.

بينما العبارات التي حصلت على درجة موافقه عدد (8) عبارات من المحور المتعلق بمقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، وتمثلت في العبارات أرقام (7، 8، 6، 2، 5، 4، 10، 9)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

جاءت العبارة رقم (7)، وهي (تعزيز مديرية الروضة للمعلمات اللواتي يطورن حلولاً إبداعية ومبتكرة) في المرتبة الثالثة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.955).

جاءت العبارة رقم (8)، وهي (تقديم التسهيلات اللازمة للمعلمات لتقديم أفضل ما لديهن) في المرتبة الرابعة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.934).

جاءت العبارة رقم (6)، وهي (توفير البيئة المناسبة التي تشجع المعلمات على التطور لتحقيق الميزة التنافسية للروضة) في المرتبة الخامسة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.918).

جاءت العبارة رقم (2)، وهي (تدريب المعلمات على ممارسة الأدوار القيادية في الروضة) في المرتبة السادسة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (1.02).

جاءت العبارة رقم (5)، وهي (سعي مديرية الروضة لتقديم أفضل الممارسات التعليمية المتطورة في الروضة) في المرتبة السابعة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (0.993).

جاءت العبارة رقم (4)، وهي (تنمي مديرية الروضة روح التنافس بين المعلمات لدعم الأفكار الإبداعية) في المرتبة الثامنة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (1.07).

جاءت العبارة رقم (10)، وهي (الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات) في المرتبة التاسعة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (1.13). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن التجارب العالمية الناجحة قد يكون أثرها ضعيفاً كون هذه التجارب قد طبقت في بيئات ومجتمعات مختلفة لا تتناسب والبيئة السعودية.

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 مع المجتمع السعودي وديانته وعاداته وتقاليده.

### ملخص نتائج البحث:

نتائج السؤال الأول الذي ينص على " ما واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟"

يلاحظ من الآراء والنتائج التي ظهرت في الدراسة الميدانية أن المتوسط الحسابي العام لآراء المعلمات عينة الدراسة حول واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض قد بلغ (3.48 من 5.00) وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق)، مما يشير إلى أن واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض جاء متحقق بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمات عينة الدراسة، وقد جاءت عبارات واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها كما يلي:

- تشجع مديرة الروضة المعلمات على تبادل الخبرات والمعلومات.
- تشجع مديرة الروضة الإبداع للمعلمات.
- تتعاون مديرة الروضة مع المعلمات في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.
- تزود مديرة الروضة المعلمات بالمستجدات والمعلومات باستمرار.
- توفر مديرة الروضة المناخ المناسب للمعلمات لممارسة عملهن بكفاءة.
- تهتم مديرة الروضة بمقترحات المعلمات.
- تفوض مديرة الروضة الصلاحية للمعلمات حسب الكفاءة.
- تتلمس مديرة الروضة احتياجات المعلمات.
- تهتم مديرة الروضة بالنمو المهني للمعلمات، وتطوير أدائهن.

### نتائج السؤال الثاني الذي ينص على:

" ما معوقات الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟"

أظهرت النتائج أن المعلمات عينة الدراسة موافقات على معوقات الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض؛ وذلك بمتوسط حسابي (3.53 من 5.00)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق)، وهذا يعني إدراك المعلمات عينة الدراسة بوجود معوقات تواجه الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض، وتبين من النتائج أن أبرز هذه المعوقات هي:

- قلة الحوافز التي تعزز مفهوم الولاء لدى المعلمات.
- القصور في الوفاء باحتياجات المعلمات.
- قلة البرامج التدريبية التي تساهم في تنمية النمو المهني للمعلمات.
- القصور في تنمية مفهوم الولاء الوظيفي للمعلمات.

- ضعف العلاقات الإنسانية بين المديرية والمعلمات.
- غياب مناخ التعاون في بيئة العمل بين المعلمات.
- ضعف قناعة مديرة الروضة بجدوى مشاركة المعلمات في صنع القرار.
- ضعف ثقة مديرة الروضة في تفويض بعض الصلاحيات للمعلمات.

### نتائج السؤال الثالث الذي ينص على:

" ما مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟"

أبرز تحليل النتائج أن المعلمات عينة الدراسة موافقات على مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض ؛ وذلك بمتوسط حسابي (4.01 من 5.00) ، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق)، مما يوضح التوافق في آراء المعلمات عينة الدراسة نحو مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض ، وهذا من شأنه أن يزيد من إدراك المعلمات عينة الدراسة لأهمية مقترحات تفعيل الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض، وتبين من النتائج أن أبرز هذه المقترحات هي:

- توفير مناخ إيجابي قائم على روح التعاون بفرق العمل الجماعي.
- توفير الدورات التدريبية للمعلمات لتحسين أدائهن.
- تعزيز مديرة الروضة للمعلمات اللواتي يطورن حلولاً إبداعية ومبتكرة.
- تقديم التسهيلات اللازمة للمعلمات لتقديم أفضل ما لديهن.
- توفير البيئة المناسبة التي تشجع المعلمات على التطور لتحقيق الميزة التنافسية للروضة.
- تدريب المعلمات على ممارسة الأدوار القيادية في الروضة.
- سعي مديرة الروضة لتقديم أفضل الممارسات التعليمية المتطورة في الروضة.
- تنمي مديرة الروضة روح التنافس بين المعلمات لدعم الأفكار الإبداعية.
- الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات.
- استقطاب خبراء في مجال التعليم لتفعيل أحدث الممارسات التعليمية المتطورة عالمياً لتحقيق الميزة التنافسية للروضة.

### التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات قد تساعد في تفعيل واقع الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض، وهي كالتالي:

تصميم نظم الحوافز وتقويم الأداء: إعادة فحص نظم الحوافز وتقويم الأداء على فترات دورية مناسبة للتأكد من تحقيق هذه النظم للموضوعية والعدالة.



إقامة أنشطة اجتماعية بصورة دورية: تعمل على إزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من ضغوط في جو من الألفة بعيداً عن رسميات جو العمل .

الاهتمام بالحوافز التي تعزز مفهوم الولاء لدى المعلمات.

الحرص على تعزيز العلاقات الإنسانية بين المديرية والمعلمات.

توفير مناخ معلوماتي تشاركي في بيئة العمل يساهم في تبادل المعرفة والخبرات بين المعلمات.

ضرورة منح المعلمات الفرصة لمشاركة المعارف في اتخاذ القرار.

توفير مناخ إيجابي قائم على روح التعاون بفرق العمل الجماعي.

تأكيد على أهمية الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية، للارتقاء بترسيخ مفهوم العدالة والولاء التنظيمي في رياض الأطفال.

توجيه المزيد من الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية في إطار جهد وكفاءة المعلمين ومبادراتهم.

أهمية مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على المعلمات بشكل عادل.

العمل على رفع قدرات المعلمات برياض الأطفال مهنيًا للمشاركة في صنع القرارات الإدارية والفنية، باعتبارها الخطوة الأولى لنجاح مدارس رياض الأطفال الأهلية ، لأن هذه المشاركة تتيح للمعلمين إمكانية التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم، مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة.

توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة مع مراجعة جميع السياسات والممارسات المبنية على النظرة التقليدية في الإدارة وفقاً لمبادئ العدالة.

## المراجع

### أولا المراجع العربية

- ابن منظور. (د.ت). لسان العرب (ج. 15).
- أبو نصر، مدحت. (2005). كيفية تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة(ط.7). ايتراك للنشر والتوزيع.
- أحمد، آيات فاروق حسين. (2021). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة أسيوط. مجلة كلية التربية، 125(3)، 677-706.
- إسماعيل، صلاح محمد سامي. (2015). الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة تدريس الخدمة الاجتماعية في مصر والسعودية. مجلة الخدمة الاجتماعية، 53(53)، 369 - 428.
- بوتور، فاطمة و حسيب، شهرزاد. (2020). دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.

بوفتين، فاطمة عبد الرضا. (2012). درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.

التميمي، فاطمة كريم. (٢٠٢٠). حب الذات وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال. مجلة الفتح، (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. جلاب، دهش. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير (ط. 1). دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

حاروش، نور الدين. (2016). إدارة الموارد البشرية. دار الأمة للنشر والتوزيع. الحازمي، محمد بن عبد الله بن حسين. (2016). تطوير مؤسسات رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية في ضوء النموذج الألماني. مجلة التربية، 171(4)، 12-72.

الحامد، محمد بن معجب وآخرون (2005). التعليم في المملكة العربية السعودية: رؤية الحاضر واستشراف المستقبل (ط. 3). مكتبة دار الرشيد.

الحري، رافده. (٢٠١١). نشأة وإدارة رياض الأطفال. مكتبة العبيكان. حسن، مروان صباح. (2016). الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية. مجلة الجامعة العراقية، 36(3)، 377-415.

الحصنة، علي بن سعيد علي وعطية، محمد عبد الكريم علي. (2019). العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. مجلة كلية التربية، 35(2)، 510-539.

الدليل التنظيمي لرياض الأطفال. (1439). وزارة التعليم. تم استرداده من الموقع الإلكتروني بتاريخ

2023/10/8

<https://edu.moe.gov.sa/Taif/Departments/femal/%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B7%D9%81%D8%A7%D9%84/Documents/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%20%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B7%D9%81%D8%A7%D9%84%201439.pdf>

الرواشدة، ريم ياسر. (2007). أثر الالتزام في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة مؤتة.

الرئاسة العامة لتعليم البنات. (١٤١٢). المنهج المطور لرياض الأطفال.

سامي، حنونة. (2006). قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية.

- السليمانى، حنان عبد الرحمن. (2012). رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في ادارات رياض الاطفال [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة ام القرى.
- السيد، عادل. (2020). الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة. مجلة كلية التربية بالزقازيق، (43)، 94-144.
- شريف، بشير أحمد. (2021). أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بشركة ليبيا للهاتف المحمول بطرابلس، مجلة الأستاذ، نقابة أعضاء هيئة التدريس، جامعة طرابلس، ع (21)، 176-200.
- عبد الرحمن، ايمان. (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 الفتاح، عائشة مصباح. (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 وأثاره دراسة: تحليلية. المجلة العلمية لكلية الآداب، 11 (4)، 1 - 69
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد. (2020). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه(ط19). دار الفكر للطباعة والنشر.
- العتيبي، سعود والسواط، طلق. (1997). الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك سعود والعوامل المؤثرة فيه. مجلة الإداري، 19(70).
- العتيبي، عبد الله عمر والعززي، مطلق عشوي. (2021). إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. مجلة كلية التربية، 31(1)، 63-81.
- عطاء الله، فاطمة. (2017). أهمية القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى المورد البشري: دراسة تحليلية سوسيو تنظيمية - مؤسسة أنفراري أنموذجاً. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 5(9)، 179-197.
- علي، هبة علي عبد العزيز. (2021). المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 27(3)، 98-144.
- العمرى، محمد بن سعيد(2016). أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (39)، 13 - 84.
- الغامدي، حمدان. (٢٠١٠). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. مكتبة الرشد.
- الغامدي، رحمة بنت محمد العيفان. (2013). الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية في ضوء بعض من المتغيرات. مجلة البحث العلمي في التربية، 14(3)، 39 - 75.
- كاظم، سمير عبد الحسين. (2016). الولاء التنظيمي لدى معلمات الرياض على وفق بعض المتغيرات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (67)، 121 - 127.

كريم، رياض مهدي. (2022). الولاء الوظيفي. متاح من خلال

<https://www.riadhkraiem.com/administrative-topics/business-ethics/job-loyalty2023/10/5>

نبهان، احمد ابراهيم احمد. (2009). دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء المعلمات

وسبل تطويره في محافظات غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الاسلامية.

الهندول، هذلول صالح. (2012). الولاء التنظيمي وأثره على مستوى الاداء الوظيفي [رسالة ماجستير غير

منشورة]، جامعة نايف للعلوم.

هيبه، زكريا محمد. (2016). الرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال بالمدينة المنورة: دراسة ميدانية. مجلة

دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 7(79)، 409 - 438.

وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. (1390). متاح من خلال بتاريخ 2023/10/10. متاح:

<https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/WorkPlace/females/RawabiOffice/PublishingImages/Pages/page2/1-%20%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%85%D9%84%D9%83%D8%A9.pdf>

وزارة التعليم. (1438-1439). الدليل التنظيمي للحضانة ورياض الأطفال. وزارة التعليم، متاح من خلال:

[.https://cutt.us/rZ7JE](https://cutt.us/rZ7JE)

## ثانيا المراجع الأجنبية

Abdel Fattah, A. (2015). *Al-yaqzah al-Istirātījīyah fī tanmiyat al-qudrah al-tanāfusīyah lil-mu'assasah al-iqtisādīyah (Role of strategic vigilance in developing the competitiveness of the economic enterprise [Paper presentation]. The Fourth International Forum on: Competition and Competitive Strategies for Industrial Enterprises Outside the Hydrocarbon Sector in the Arab countries, Menthuri University of Constantine.*

Abdullah, M. (2022). Muḥaddidāt al-Walā' al-tanzīmī wa-atharuhu: Dirāsah taḥlīlīyah (Determinants and effects of organizational loyalty: An analytical study). *Scientific Journal of the Faculty of Arts, 11* (4), 1-69.

Abdul Rahman, I. (2015). Al-walā' al-tanzīmī ladā a'ḍā' hay'at al-tadrīs fī al-Jāmi'ah al-Urdunīyah min wjhat nazarihim, dirāsah muqāranah bayna al-jāmi'āt al-ḥukūmīyah wa-al-khāsshah (Organizational loyalty among faculty members in Jordanian Universities from their perspective: A comparative study between public and private universities). *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities), 29*(6).

Abu Nasr, M. (2005). *Kayfīyat tanmiyat mahārāt binā' wa-tad'īm al-walā' al-mu'assasī ladā al-'āmilīn dākhl al-munazzamah (How to develop the skills of building and strengthening institutional loyalty among employees within the organization) (7<sup>th</sup> ed.). Etrak Publishing and Distribution.*

Ahmed, A. (2021). Al-walā' al-tanzīmī wa-'alāqatuhu bālrdā al-wazīfī ladā mu'allimāt Riyāḍ al-aṭfāl bi-Muḥāfazat Asyūṭ (Organizational loyalty and its relationship to job satisfaction among kindergarten teachers in Assiut Governorate). *Journal of the Faculty of Education, 125*(3), 677-706.

Ali, H. (2021). Al-Mahārāt al-qiyādīyah ladā mu'allimāt riyāḍ al-aṭfāl fī ḍaw' ba'd al-mutaghayyirāt al-dīmūghrāfīyah (Leadership skills of kindergarten teachers in light of some demographic variables). *Journal of Educational and Social Studies, 27*(3), 98-144.

Al-Ghamdi, H. (2010). *Taṭawwur niẓām al-ta'līm fī al-Mamlakah Al'rbyh Als'wdy (Development of the education system in the Kingdom of Saudi Arabia). Al Rushd Library.*

Al-Ghamdi, R. (2013). Al-walā' al-tanzīmī ladá mu'allimāt al-marḥalah al-thānawīyah bi-Mintaqat al-Bāḥah al-ta'līmīyah fī ḍaw' ba'd min al-mutaghayyirāt (Organizational loyalty among secondary school teachers in Al-Baha Educational Region in light of some variables). *Journal of Scientific Research in Education*, 14(3), 39-75.

Al-Hamid, M. et al. (2005). *Al-ta'līm fī al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah: Ru'yah al-hādir wa-istishrāf al-mustaqbal* (Education in the Kingdom of Saudi Arabia: Vision of the present and anticipating the future) (3<sup>rd</sup> ed.). Dar Al-Rashid Bookstore.

Al-Hariri, R. (2011). *Nash'at wa-idārat riyāḍ al'tfāl* (Origin and management of kindergartens). Obeikan Library.

Al-Hasna, A., & Attiya, M. (2019). Al-'adālah al-tanzīmīyah ladá qādat al-madāris bi-Muḥāfazat Bīshah wa-'alāqatuhā bālwlā' al-tanzīmī lil-mu'allimīn (Organizational justice among school leaders in Bisha governorate and its relationship to teachers' organizational loyalty). *Journal of the Faculty of Education*, 35(2), 510-539.

Al-Hathloul, H. (2012). *Al-walā' al-tanzīmī wa-atharuhu 'alá mustawá al-adā' al-wazīfī* (Organizational loyalty and its impact on the level of job performance) [Unpublished master's thesis], Naif Arab University for Security Sciences.

Al-Hazmi, M. (2016). Taṭwīr mu'assasāt riyāḍ al-atfāl fī al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah fī ḍaw' al-namūdhaj al-almānī (Development of kindergarten institutions in the kingdom of Saudi Arabia in light of the German model). *Journal of Education*, 171(4), 12-72.

Al-Jarisi, B. (2010). *Al-rūḥ al-ma'nawīyah wa-'alāqatuhā bālwlā' al-tanzīmī lil-'āmilīn bi-Majlis al-Shūrā al-Sa'ūdī min wihat nazarihim* (Morale and its relationship to the organizational loyalty of employees of the Saudi Shura Council from their perspective) [Unpublished master's thesis], Naif Arab University for Security Sciences.

Al-Omari, M. (2016). Athar ḍghwṭ al-'amal 'alá darajat al-walā' altnzymá : dirāsah maydānīyah 'alá al-'āmilīn fī munazzamāt al-qitā' al-khāṣṣ bi-madīnat al-Riyāḍ (Impact of work stress on organizational loyalty: A field study on workers in private sector organizations in Riyadh). *Journal of Humanities and Social Sciences*, (39), 13-84.

Al-Otaibi, A., & Al-Anazi, M. (2021). Idārat al-taghyīr wa-'alāqatuhā bālwlā' al-tanzīmī fī al-mu'assasāt al-ta'līmīyah fī Dawlat al-Kuwayt (Change management and its relationship to organizational loyalty in educational institutions in Kuwait). *Journal of the Faculty Education*, 31(1), 63-81.

Al-Otaibi, S., & Al-Sawat, T. (1997). Al-Walā' al-tanzīmī li-mansūbī Jāmi'at al-Malik Sa'ūd wa-al-'awāmil al-mu'aththirah fihi (Organizational loyalty of King Saud University employees and its factors). *Al-Edari Journal*, 19(70).

Al-Rawashda, R. (2007). *Athar al-iltizām fī mustawá al-walā' al-tanzīmī ladá al-'āmilīn fī al-mu'assasāt al-'Ammah al-Urdunīyah* (Impact of commitment on the level of organizational loyalty among workers in Jordanian public institutions) [Unpublished master's thesis], Mu'tah University.

Al-Sulaymani, H. (2012). *Ru'yah mustaqbalīyah li-taṭbīq al-Idārah al-Istirāṭījīyah fī Idārat riyāḍ al-atfāl* (A future vision for applying strategic management in kindergarten administrations) [Unpublished master's thesis], Umm Al-Qura University.

Al-Tamimi, F. (2020). Ḥubb al-dhāt wa-'alāqatuhā bālwlā' al-tanzīmī ladá mu'allimāt riyāḍ al-atfāl (Self-love and its relatedness to the organizational loyalty among kindergarten female teachers). *Al-Fath Magazine*, (82), 320-345.

Atallah, F. (2017). Ahammīyat al-qiyādah al-Idārīyah fī tanmiyat al-walā' al-tanzīmī ladá al-mawrid al-basharī: Dirāsah taḥlīlīyah sūsiyū tanzīmīyah-Mu'assasat Anfrāry unamūdhajan (Importance of administrative leadership in developing organizational loyalty among human resource

staff: A socio-organizational analytical study - the Infrari Foundation as a model. *Al-Hikma Journal of Social Studies*, 5(9), 179-197.

Bouftin, F. (2012). *Darajat Is'hām mdyrāt riyād al-aṭfāl fī tanmiyat al-Ibdā' al-tarbawī lil-mu'allimāt wa-'alāqatuhu bālwlā' al-tanzīmī min wihat nazar alm'lmāt fī Dawlat al-Kuwayt (The degree of kindergarten principals' contribution to developing educational creativity of teachers and its relation to their organizational loyalty from female teachers' perspective in Kuwait)* [Unpublished master's thesis], Middle East University.

Butor, F., & Haseeb, S. (2020). *Dawr al-walā' al-tanzīmī fī taḥqīq al-fa'ālīyah al-tanzīmīyah (The role of organizational loyalty in achieving organizational effectiveness)* [Unpublished master's thesis], University of Jijel.

Elsayed, A. (2020). Al-Iltizām al-tanzīmī li-ustādh al-Jāmi'ah wa-'alāqatuhu bfā'lyh al-munazzamah (Organizational commitment of the university professor and its relationship to the effectiveness of the organization). *Journal of the Faculty of Education in Zagazig*, (43), 94-144.

Franky, F., & Budiman, T. (2021). The Analysis of Integrity and Satisfaction Effect on Teacher Loyalty in Kupang. *Society Journal*, 9(1), 107-114.

Gallab, D. (2011). *Idārat al-sulūk al-tanzīmī fī 'aṣr al-taghyīr (organizational behavior management in the era of change)* (1<sup>st</sup> ed.). Dar Safaa.

General Presidency of Girls' Education. (2011). *Almnhj almtwr lryād al'fāl (The developed curriculum for kindergarten)*.

Heba, Z. (2016). Al-riḍā al-wazīfī lm'lmāt riyād al-aṭfāl bi-al-Madīnah al-Munawwarah: Dirāsah maydānīyah (Job satisfaction of kindergarten teachers in Medina: A field study). *Journal of Arab Studies in Education and Psychology*, 7(79), 409-438.

Haroush, N. (2016). *Idārat al-mawārid al-basharīyah (Human resource management)*. Dar Al Umma for Publishing and Distribution.

Hassan, M. (2016). Al-walā' al-tanzīmī wa-atharuhu fī taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah: Dirāsah taṭbīqīyah fī al-Sharikah al-'Arabīyah llmshrwbāt alghāzyh (Organizational loyalty and its impact on achieving competitiveness: An empirical study of the Arab company for soft drinks). *Journal of the Iraqi University*, 36(3), 377-415.

Ibn Manzur. (n.d.). *Lisān al-'arab (Language of the Arabs)* (vol. 15).

Ismail, S. (2015). Al-walā' altnzymá li-a'dā' hay'at tadrīs al-khidmah al-ijtimā'īyah fī Miṣr wa-al-Sa'ūdīyah (Organizational loyalty of social work faculty members in Egypt and Saudi Arabia). *Journal of Social Work*, (53), 369-428.

Johnston, E. (2021). Teachers' organizational loyalty and organizational commitment. The state of Tennessee's Student/Teacher Achievement Ratio (STAR) Final summary report. Nashville, TN: Tennessee Department of Education.

Kazem, S. (2016). Al-walā' al-tanzīmī ladā mu'allimāt al-riyād 'alā wafqa ba'd al-mutaghayyirāt (Organizational loyalty among Riyadh's teachers according to some variables). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, (67), 121-127.

Karim, R. (2022). *Al-walā' al-wazīfī (Job loyalty)*. <https://www.riadhkraiem.com/administrative-topics/business-ethics/job-loyalty>.

Ministry of Education. (1970). *Wathīqah siyāsāt al-ta'līm fī al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah (Education policy document in the Kingdom of Saudi Arabia)*. <https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/WorkPlace/females/RawabiOffice/PublishingImages/Pages/page2/1-%20%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%85%D9%84%D9%83%D8%A9.pdf>

Ministry of Education. (2017). *Al-dalīl al-tanzīmī llhḍānh wa-riyād al-atfāl (Organizational manual for nurseries and kindergartens)*. Ministry of Education. <https://cutt.us/rZ7JE>.

Ministry of Education. (2018). *Al-dalīl al-tanzīmī li-riyād al-atfāl (Organizational manual for kindergartens)*. Ministry of Education. <https://edu.moe.gov.sa/Taif/Departments/femal/%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B7%D9%81%D8%A7%D9%84/Documents/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%20%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B7%D9%81%D8%A7%D9%84%201439.pdf>.

Muryani, E., Basroni, N. F., Gunawan, A. & Yustiyawan, R. H. (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).

Nabhan, A. (2009). *Dawr mdyrāt riyād al-atfāl kmshrfāt mqymāt fī tahsīn adā' alm 'lmāt wa-subul taṭwīrih fī Muḥāfazāt Ghazzah (Role of kindergarten principals as resident supervisors on improving and developing the performance of female teachers from their perspective in Gaza governorates)* [Unpublished master's thesis], Islamic University of Gaza.

Obaidat, Z., Adas, A., & Abdel Haq, K. (2020). *Al-baḥth al-'Ilmī mfhwmmh wa-adawātuḥu wasālībuh (Scientific research: Concept, tools and methods)* (19<sup>th</sup> ed.). Dar Al-Fikr.

Sami, H. (2006). *Qiyās mustawá al-walā' al-tanzīmī ladá al-'āmilīn bi-al-jāmi'āt al-Filasṭīniyah fī Qiṭā' Ghazzah (Measuring the level of organizational loyalty among employees of Palestinian universities in the Gaza Strip)* [Unpublished master's thesis], Islamic University.

Sharif, B. (2021). *Athar al-mahārāt al-qiyādīyah fī ta'zīz al-walā' al-tanzīmī: Dirāsah maydāniyah bi-Sharikat lybyānā lil-Hātif al-mahmūl bi-Ṭarābulus (The impact of leadership skills in enhancing organizational loyalty: A field study at Libyana Mobile Phone in Tripoli)*. *Alustath Journal for Human and Social Science*, (21), 176-200.

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

Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T., & Giao, H. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, 11(1), 203-212.