



كلية التربية
مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

الميزة التنافسية المستدامة لدى مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها

إعداد

د. كمال يونس مخامرة

أستاذ الإدارة التربوية المشارك
جامعة القدس

أ. مها محمد الصوالحي

طالبة دكتوراة - برنامج القيادة والإدارة
التربوية - جامعة القدس

تاريخ قبول النشر: ١٨ مايو ٢٠٢٥ م

- تاريخ استلام البحث : ٨ مايو ٢٠٢٥ م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة الميزة التنافسية المستدامة لدى مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين فيها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (431) من العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية حيث تم اختيار (3) مديريات وهي مديرية نابلس (170) موظف/ة، ومديرية أريحا (66) موظف/ة، ومديرية يطا (105) موظف/ة، بمجموع (341) موظف/ة، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة لقياس درجة الميزة التنافسية المستدامة ودرجة الالتزام التنظيمي مكونة من (39) فقرة بهدف جمع البيانات من عينة البحث. (العاملين في مديريات التربية والتعليم)، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم كانت مرتفعة، كما وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم كانت عالية، وأن هناك علاقة حقيقية ومرتفعة (قوية) وطردية بين متوسطات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المديريات.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية المستدامة، الالتزام التنظيمي.

Sustainable Competitive Advantage in the Directorates of Education in Palestine and Its Relationship to Enhancing Organizational Commitment Among Employees

Maha Mohammed Al-Sawalhi

PhD Candidate – Educational Leadership and Administration Program
Al-Quds University

Dr. Kamal Younis Mukhammara

Associate Professor of Educational Administration
Al-Quds University

Abstract

The current study aimed to identify the level of sustainable competitive advantage in the directorates of education in Palestine and its relationship to enhancing the organizational commitment of their employees. The study employed a descriptive correlational approach. The sample consisted of 341 employees working in the directorates of education, selected randomly from three directorates: Nablus (170), Jericho (66), and Yatta (105). The study tool was a questionnaire composed of 39 items designed to measure both the degree of sustainable competitive advantage and the level of organizational commitment among employees.

The results of the study indicated that the level of sustainable competitive advantage in the directorates of education, as perceived by the employees themselves, was high. The findings also showed that the level of organizational commitment among employees was high. Moreover, there was a strong and positive correlation between the levels of sustainable competitive advantage and the enhancement of organizational commitment among employees in these directorates.

Keywords: Sustainable Competitive Advantage, Organizational Commitment.

المقدمة

أصبحت المنظمات المعاصرة تواجه تحديات مستمرة، مما يستدعي تبني حلولاً فعالة لضمان بقائها في بيئة أعمال تتسم بالتغيير السريع، فالتحولات الجذرية في بيئة الأعمال الدولية، جعلت من الضروري على المؤسسات التأقلم مع المستجدات لضمان استمراريتها وتعزيز قدراتها التنافسية، وبالتالي تظهر الحاجة الى تبني المؤسسات التعليمية والتربوية أدوات وأساليب إدارية حديثة تتناسب مع طبيعة بيئة العمل المتغيرة.

فبسبب التغييرات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية وتداعيات العولمة يتعين على المنظمات التعامل مع تلك التغيرات الكبيرة والسريعة، لذلك تعد الاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية أمراً مهماً جداً في عالم الأعمال اليوم لمساعدتها على النمو، وفي منظمات التعليم على وجه التحديد، حيث أدت التحديات التنافسية إلى جعل العديد من المنظمات تغير في نهجها لتحقيق التمييز وجذب الطالب والمستثمرين وخلق مناخ إيجابي للتعليم والتعلم (Altalhi.h, 2018).

يرى بارود (2018) بأن الميزة التنافسية تضم الكفاءات المتميزة في المنظمة بصرف النظر عن منافسيها، وإيضاً هو نتيجة لقرارات إدارية مهمة، وتضيف شيماء ومنال (2023) انها تؤدي الى كسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين جودة المنتجات، وتقديم كل ما هو جديد وتحفيز روح الخلق والابداع.

تعد الميزة التنافسية الناتجة عن التنافسية المستمرة والتحديات الجمة في بيئات أعمال المنظمة عامة والمنظمات التعليمية خاصة دافعاً للابتكار والتطور والتدريب المستمر للقوى العاملة، حيث يشكل العاملين رأس المال الحقيقي للمنظمات لما لهم من دور مؤثر في عمليات تحويل المعارف إلى قيمة تنافسية حيث ينشأ التنافس بين المنظمات عامة والتعليمية خاصة على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي تمتلكها والتي يقصد بها القيمة التنافسية، بالإضافة إلى أن الميزة التنافسية تستمد أهميتها من كونها أحد المتطلبات اللازم تطورها في بيئات الأعمال على اختلافها وتحقق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية التمايز والتي تسعى اليها المؤسسات التعليمية (خاطر، 2015).

ويعتبر مهماً النظر إلى التميز في التعليم والمؤسسات التعليمية، ليس فقط على المستوى الفردي (على مستوى المدرس) وإنما على المستوى المؤسسي أيضاً. فدعم المؤسسة للتمييز

في التعليم يعمل على تسهيل هذا التميز، فهو ليس مباشراً، ويكون هذا من خلال تقديم أجواء العمل المناسبة والحوافز، والدعم لنمو هذا التميز (Skelton, 2005).

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضح في كافة المنظمات بأنواعها المختلفة في العقود الأخيرة، لما لو من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، ويظهر الالتزام في بذل الفرد جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمين تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى محلياً وعالمياً (العضائية، 1995) فتأثير الالتزام التنظيمي على المنظمات كبير حيث يسهم في توفير التكاليف الاقتصادية، وتحسين الحالة النفسية والاجتماعية سواء على مستوى الافراد أو على مستوى الجماعات، فالنمو الذي تشهده بعض الدول اقتصادياً، قد يكون من من أسبابه الرئيسة التزام قوة العمل بمؤسساتها المختلفة، كما أن الانخفاض في مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات، قد يترتب عليه فقدان الدافعية للعمل ، وبالتالي فقدان قيمة الإبداع والتميز، والاتجاه نحو ترك العمل(حواس، 2003)

وتسعى المنظمات والمؤسسات بشكل متزايد إلى رفع قيمة مواردها البشرية من أجل اكتساب ميزة تنافسية وأحد تلك الطرق للاستثمار في الموارد البشرية هو الوصول بالموظفين والعاملين إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي (النجار، 2014)، ويُعد الالتزام التنظيمي من الموضوعات الهامة والعصرية التي تناولتها الدراسات والبحوث، حيث حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي المرغوب داخل المنظمات، وأكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي من ناحيتين، الأولى الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة، وتوفير البيئة المناسبة والملائمة لهم، والثانية الحفاظ أيضاً على ولاءهم والالتزام نحو منظماتهم فالالتزام التنظيمي يمثل عنصراً مهماً للربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز(الخانجي، 2024)

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تسعى المنظمات والمؤسسات كافة أن تكون سبّاقة للتغيير بدلاً من اللجوء إلى ردة الفعل من أجل التصدي بسرعة وفعالية للاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال المعقدة، مما دفع الكثير من الباحثين الى البحث عن مداخل حديثة واستراتيجيات جديدة للتعامل مع تلك التغيرات

والتحديات في المؤسسات المختلفة، ومن ضمنها المؤسسات التعليمية التي تسعى جاهدة البقاء والاستمرارية في ظل تحديات العالم المعاصر ومحاولات تطوير مواردها الاستراتيجية مما يحقق أهدافها، وتعد الموارد البشرية مورد مؤثر وفعال في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث ان الميزة التنافسية المستدامة هي من يضمن بقاء المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة الاعمال ومتطلباتها (عيسى، 2023)، وضمان أن الجميع في المؤسسة لديه الشعور بالانتماء، وأن يكون الدافع هو المساهمة في الأداء التنظيمي العام لتحقيق الالتزام الوظيفي، التي بدورها تؤدي إلى الميزة التنافسية المستدامة والتي تسعى إليها جميع المنظمات.

ويستدل بأنه خلال معايشة الباحثة لبعض مديريات التربية والتعليم وموظفيها واحتكاكها المباشر من خلال المشاركة في الأنشطة والمشروعات التي تنظمها مديرية التربية والتعليم اتضح لها وجود بعض المشكلات التي قد تعيق تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب وهذا ما يؤثر سلباً على طبيعة الالتزام داخل العمل وحيث أن أساس نجاح المؤسسات هو الاهتمام في العنصر البشري حيث يعد ميزة تنافسية تساعد على البقاء والنجاح والاستمرارية اتضح لها ضعف مستوى الميزة التنافسية المستدامة في هذه المديريات مما يؤثر سلباً على تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، اضافة الى اعتماد الباحثة على بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة محمد وآخرون (2020) التي أشارت الى أن عدد كبير من المؤسسات التربوية لا تزال غير قادرة على تحقيق ميزة تنافسية تضمن استمراريتها بسبب مجموعة من المعوقات التي تحرم المؤسسات التربوية من تحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة الى أن بناء الميزة التنافسية يحتاج أن تكون المؤسسات التربوية قادرة على استغلال كافة مواردها البشرية والمالية والتكنولوجية والمعرفية، مما حدا بها الى اجراء هذه الدراسة.

لذلك جاءت الدراسة الحالية لتحديد درجة الميزة التنافسية المستدامة لدى مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز ممارسة أبعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المديريات؟ وينبثق عنه الاسئلة الفرعية الآتية:

- ما الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ما الإطار النظري للالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ما واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية بمديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما واقع ممارسة أبعاد الإلتزام التنظيمي بمديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين ممارسة أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز ممارسة أبعاد الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المديريات؟
- ما أهم الآليات المقترحة التي تسهم في تعزيز ممارسة أبعاد الإلتزام التنظيمي بمديريات التربية والتعليم في فلسطين على ضوء ممارسة أبعاد الميزة التنافسية المستدامة؟

أهمية البحث وأهدافه

تأتي أهمية البحث من فائدته المرجوة للقائمين على مديريات التربية والتعليم بوضع استراتيجيات وسياسات من شأنها الارتقاء بالالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، ومن ثم رفع مستوى أدائهم مما يؤدي الى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في هذه المديريات. كما تبرز أهمية البحث أيضاً في محاولته تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين أبعاد الميزة التنافسية المستدامة لمديريات التربية والتعليم بهدف تعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين فيها، إذ قد يمثل هذا الربط مساهمة علمية متواضعة جديدة بالاهتمام.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

- التعرف على الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- التعرف على الإطار النظري للالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

- الكشف عن واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية بمديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.
- الكشف عن واقع ممارسة أبعاد الإلتزام التنظيمي بمديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.
- الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين ممارسة أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز ممارسة أبعاد الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المديريات.
- التوصل إلى بعض الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تعزيز ممارسة أبعاد الإلتزام التنظيمي بمديريات التربية والتعليم في فلسطين على ضوء ممارسة أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

حدود الدراسة

الحدود الزمانية: تم تطبيق إجراءات الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2024-2025.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مديريات التربية والتعليم في فلسطين (الضفة الغربية).

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري مديريات التربية والتعليم في فلسطين والعاملين فيها.

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الجودة، المرونة، الإبداع) في تعزيز ممارسة أبعاد الإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي، الإلتزام الاستمراري، الإلتزام المعياري) في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

- الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage
- هي استراتيجية إدارية تسعى إليها المنظمات عامة والتعليمية خاصة بهدف تحقيق المتطلبات الأساسية من أجل الاستدامة لميزتها التنافسية (الحدراوي، 2005).

وبرى خريسات والنجار (2021) مدى قدرة المنظمة على إنشاء منفعة طويلة الأمد، بحيث تكون المنظمة قادرة على بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال الكفاءات الجوهرية التي تتمثل في الموارد التي تمتلكها، والعمل على تحليل البيئة الخارجية من ثم تحليل البيئة الداخلية مع التركيز على تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة العمل بأعلى كفاءة لإستغلال الفرص المتاحة والممكنة ومواجهة التحديات في البيئة الخارجية.

وتعرفها الباحثة إجرائياً هي الاستراتيجيات المتبعة من قبل مديريات التربية والتعليم في فلسطين من أجل التفرد والتميز داخلياً وخارجياً، وتقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

- الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

يعرف كل من ماير والين (Meyer & Allen, 1991) الالتزام التنظيمي: بأنه حالة نفسية تميز العلاقة بين الأفراد والمنظمة، وأن لهذه الحالة تأثير على قرارات الأفراد بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها وهو على اشكال ثلاث هي (الالتزام الأخلاقي أو المعياري، الالتزام العاطفي أو المؤثر، والالتزام الاستمراري).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه العلاقة التبادلية في مديريات التربية والتعليم ما بين الأفراد العاملين والمديريات والتي من شأن عواملها أن تساعد في استمرارية عمل الأفراد فيها أو عزوفهم ومغادرتهم العمل، ويقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة، ولقد أصبح مصطلح التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً وانتشاراً في المؤسسات التعليمية ومعياراً لتحديد نجاحها أو فشلها. (اسماعيل، 2024) وأورد توفيق (2017) أن مصطلح التنافسية (Competitiveness) من المصطلحات التي شاعت في الكتابات الإدارية والاقتصادية، ويختلف مفهوم التنافسية وفقاً للمجال والمستوى الذي تتم عنده، فهناك تنافسية على المستوى الكلي وهي تنافسية الدولة، وتنافسية على المستوى المتوسط وهي تنافسية القطاع مثل قطاع التعليم العام و العالي، وتنافسية على المستوى الجزئي وهي تنافسية المؤسسة مثل مديرية التربية والتعليم، والجامعات.

والميزة التنافسية المستدامة تعد النموذج المتطور للميزة التنافسية، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة أطول مدة ممكنة. مما يؤدي إلى مضاعفة قدرة المؤسسة على النمو والتكيف مع بيئتها المحيطة، وبناء مناخ تنظيمي منفتح ومنتج يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بمستوى العاملين في المؤسسة من خلال البرامج التدريبية التي تحسن من كفاياتهم وتطور مقدراتهم، وتهيئة المؤسسة من حيث هيكلتها التنظيمية للتعامل مع التحديات المستقبلية وزيادة درجة التعاون بين العاملين في المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف الموضوعة (بطاح، 2021)

في ضوء، ما تقدم، ترى الباحثة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية (مديريات التربية والتعليم): هي قدرة المؤسسة على إضافة قيمة للمورد البشري عن طريق استثمار الطاقة الفكرية والإبداعية والعمل على ربط (مديريات التربية والتعليم) ببيئتها وإيجاد قيادات استراتيجية هدفها نجاح العملية التعليمية بما يتناسب ومتطلبات العصر، مما يؤدي إلى مضاعفة قدرة المؤسسة على النمو مع بيئتها المحيطة.

أهمية الميزة التنافسية المستدامة

تسعى المؤسسات التربوية، بما في ذلك مديريات التربية والتعليم إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة نظراً لدورها في تعزيز الأداء المؤسسي، وامتلاك هذه الميزة يمكن المديريات من تحقيق نتائج ايجابية، وتقليل الفجوات في الأداء مقارنة بالمديريات الأخرى، وتتبع أهمية الميزة التنافسية المستدامة من كثرة التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر، وبالرجوع إلى الأدبيات السابقة منها دراسة الخطيب والزعبي (2018)، وساطوح (2016، 2020)، وعلي (2020)، والشمري وآخرون (2021)، وأبو السمن (2023)، يتضح أن أهمية الميزة التنافسية تتمثل في الآتي:

- تعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة سلاح لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات عملائها في المستقبل.
- تساعد الميزة التنافسية المستدامة على إيجاد نماذج جديدة متفردة في السوق يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين باستمرار؛ لأن النماذج القديمة قد تم تقليدها بالفعل من قبلهم.

- تعمل على تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية؛ حيث يتم مقارنتها مع المنافسين وبناء استراتيجيتها التنافسية الخاصة المتفردة عنهم، وتكون هذه الاستراتيجية طويلة الأمد.
- تعد الميزة التنافسية المستدامة هدفاً أساسياً وفي غاية الأهمية، حيث تسعى إليه جميع المنظمات التي تهدف إلى التفوق والتميز، كما أنها تساهم في تعزيز مدى قدرة المنظمة على استغلال الموارد واختيار أفضل المواقع التنافسية.
- ترتبط في الأساس بالأداء المتحقق في المنظمة والأفراد العاملين، حيث إن المنظمات لا تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ما دامت لم تحقق أداء أفضل من منافسيها وعلى المدى البعيد.

يتضح مما سبق أن الميزة التنافسية المستدامة مهمة لعدة أسباب، منها ترسيخ مبدأ التميز والجودة في تقديم الخدمات، وتعزيز قدرة المنظمة على استمرارية النمو ومنحها أفضلية على المنافسين، والمساهمة في تطوير العنصر البشري والفكري حيث يعد الكادر الإداري المؤهل جوهر الميزة التنافسية، والاستثمار في التكنولوجيا، حيث يتيح استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة كفاءة العمليات الإدارية وتوفير بيئة متطورة تتماشى مع التغيرات السريعة في بيئات الأعمال وتتكيف معها.

وترى الباحثة ان أهمية الميزة التنافسية تكمن في رفع كفاءة مديريات التربية والتعليم من خلال تدريب وتأهيل الكوادر البشرية وتنمية وتطوير مواردها المختلفة، لضمان استمرارية التميز في تقديم الخدمات، وقد يتطلب ذلك في بعض الأحيان استراتيجيات طويلة الأمد.

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

تم اعتماد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة والتي يمكن الاستناد عليها عند عملية قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم وفقاً لنموذج porter (1985) حيث تم اختيار ثلاثة أبعاد رئيسية فقط، وهي الإبداع، الجودة، المرونة، نظراً لاتساقها وتوافقها مع غايات وأهداف الدراسة وملاءمتها لطبيعة عمل مديريات التربية والتعليم، إضافة الى واقعية تطبيقها وامكانية قياس نتائجها بسهولة، ومعرفة مدى تأثير هذه الأبعاد في الميزة التنافسية المستدامة، وتم استبعاد بعد التكلفة، نظراً لعدم توافقه مع طبيعة المؤسسات التعليمية التي تركز بشكل أساسي على تقديم خدمات ذات جودة عالية وتعزيز

الابتكار والقدرة على التكيف مع المتغيرات، بدلا من العوامل المتعلقة بالإنتاج والتوزيع، وفيما يأتي عرض مختصر لكل بعد من هذه الأبعاد.

الجودة

نتيجة للمتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، فرض على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، الاهتمام بجودة المنتج أو الخدمة، وتحقق الجودة من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، (عايض والبشاري، 2022)، حيث تعد الجودة مطلب لجميع المنظمة نتيجة دورها في استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي (الزهراني، 2022)، ويؤكد (Deming, 1993) بأن الجودة المتميزة تعد من المزايا التنافسية المستدامة المهمة التي تشير الى الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة، بما يتيح للمنظمات تحسين الجودة، والتفكير في الانتاج على أنه نظام متكامل وليس أجزاء متفرقة، والتركيز على استعمال الاساليب الاحصائية SPC في عمليات التحسين. أما اسماعيل وآخرون (٢٠٢٤) يرى أن مفهوم الجودة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتميز، فالجودة في المؤسسات التعليمية تعنى بالجهود المبذولة من قبل العاملين بالمؤسسات لرفع مستوى المنتج التعليمي وصولاً إلى التميز بما يتناسب ومتطلبات المجتمع وذلك بتطبيق مجموعة من المواصفات التعليمية والتربوية والمعايير بدرجة تلائم خصائص الخدمات والمخرجات.

المرونة

لمواجهة التحديات في بيئة الأعمال الديناميكية سريعة التغيير، حيث تتعلق المرونة بمدى تكيف النظم التشغيلية للمنظمة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، مما يستدعي القدرة على مسايرة التغييرات في رغبات المستفيدين (لعمايرية ودبوش، 2023)، ويؤكد توفيق (2017) على إعتبار المرونة أداة لمواجهة التحديات، تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في إنتاجها العلمي. ويصف (Bao&other,2008) المشار إليه في الشمري (2021) بأنها قدرة المنظمة على تشخيص التقلبات والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية والعمل على توفير الموارد والمستلزمات الضرورية لمواجهة هذه التهديدات في التوقيتات المناسبة.

الابداع

يعد الابداع من اهم المصادر الأساسية في بناء الميزة التنافسية، اذ يمنح المؤسسات التربوية ومن بينها مديريات التربية والتعليم، القدرة على تطوير واستحداث خدمات جديدة تماماً، أو تضمين الخدمات القائمة مزايا جديدة، يفترق إليها منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وبالتالي تعزيز قدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات في البيئة المحيطة. (اسماعيل، 2024). ويرى الزهراني (2022) أن الابداع يتضمن كل ما يطرأ على منتجات أو خدمات المؤسسة وهياكلها وأساليب العمل والإدارة والاستراتيجيات، ويتحقق من خلال تقديم خدمة أو منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد ومختلف عن المنافسين. أما الشمري (2021) فيرى أن الابداع يتحدد بخمسة خصائص أساسية هي: وجود قادة ومديرين مبدعين، ووجود فرق عمل مبدعة، ووجود عاملين مبدعين اضافة الى هيكل تنظيمي يساعد على الابداع واخيرا ارتباطات متعددة ومتشعبة مع الجهات الاخرى خارج المنظمة.

ثانياً: الالتزام التنظيمي

ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المكونة للمؤسسات المختلفة. فهو المحرك الأساسي لكل نشاطاتها ومصدر مهم لفاعليتها ؛ لما يتميز به من مقدرات ومعارف تتناسب مع طبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة. وكلما تطابقت أهداف العامل مع أهداف المؤسسة؛ تتولد لديه الرغبة القوية في أداء عمله، والمحافظة عليه، وبذل جهداً أكبر للبقاء فيه(صابر، 2019) ويؤكد على ذلك التون مايو (Elton Mayo) عندما اكتشف في الثلاثينيات من القرن الماضي أن إنتاجية المنظمات ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية، بل بعوامل إنسانية واجتماعية تؤثر في سلوك العاملين، وتؤثر على كفاءة الإنتاجية بالمنظمة، ففي دراسته التي أجراها على مصانع ويسترن الكترينك بالولايات المتحدة الأمريكية اتضح أن العوامل والمؤثرات المادية في مكان العمل تتضاءل أهميتها أمام العوامل والمؤثرات الإنسانية التي ظهرت في العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين. (العاليا وآخرون، 2023)

وتسعى المنظمات والمؤسسات بشكل متزايد إلى رفع قيمة مواردها البشرية من أجل اكتساب ميزة تنافسية وأحد تلك الطرق للاستثمار في الموارد البشرية هو الوصول بالموظفين والعاملين إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي، حيث يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، والاستقرار، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل، لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل

المؤثرة فيه قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه. (النجار، 2014)

ويعرف الشنطي(2017) الالتزام التنظيمي بأنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه منظمته والتزامه بقيمها وإخلاصه لأهدافها وارتباطه الدائم معها وافتخاره بالانتماء إليها والرغبة في بذل المزيد من الجهد لصالحها.

ويعبر بوحنة (2014) عن الالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية على اعتباره مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الأفراد، والتي تدل على مدى حرص المرؤوس ورغبته في القيام بواجباته والتقيد بمعايير وقوانين المؤسسة التعليمية التي يعمل بها، وتتمثل بأبعاد عدة منها: الولاء التنظيمي والرغبة في الاستمرار بالعمل والمسؤولية اتجاه المؤسسة وهي قوة تطابق الفرد مع المؤسسة التي يعمل فيها ومدى ارتباطه بها.

أهمية الالتزام التنظيمي

لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي والمستوى الاجتماعي، وترى العوائد وآخرون (2022) أن الالتزام التنظيمي يعد من أهم العناصر الحيوية في تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها التنظيمية والتعليمية، وأن الالتزام التنظيمي يعزز الاستقرار والإبداع ويقوي الثقة بين الموظفين والإدارة ويساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

وأكدت كل من دراسة السبيعي (2019)، والعتيبي (2020)، والجوهري (2023) إلى أن الالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويجعله يبذل جهوداً عالية لإنجاحه، كما يقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل والغياب أو ترك العمل أو الشعور بالإحباط. وبشكل عام تبرز أهمية الالتزام التنظيمي كما ورد في دراسة الطائي والفتلاوي (2023) فيما يأتي:

- ١- تقوية الأواصر بين الأفراد بما يحقق الاستقرار داخل المنظمة.
- ٢- زيادة ثقة الأفراد وإيمانهم بقيم وأهداف المنظمة ورفع الروح المعنوية لديهم.
- ٣- يقلل من مستوى دوران العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع مستوى الأداء لدى الأفراد.

- ٤- يسهم في زيادة الشعور بالرضا والتعلق العاطفي بقيم المنظمة.
٥- يزيد من جودة العمل لدى الأفراد العاملين عن طريق تخفيض التكاليف الناجمة عن دوران العمل.

أظهرت العديد من الدراسات على اتفاق العديد من الباحثون في مجال الالتزام التنظيمي على وجود ثلاثة أبعاد تمثل أشكال الالتزام التنظيمي، وهي الأشكال التي قدمها وحددها كل من جون ماير ونانسي ألن (Mayar&Allen 1990)، والذي لا يزال النموذج الأكثر شيوعاً والمستخدم في كثير من البحوث الإدارية والسلوكية الأجنبية والعربية، وكذلك لا يزال يستخدم الى يومنا هذا في الدراسات العربية مثل دراسة الهنائي (2017)، عبيرات وبن ساحة (2018)، الحيالي (2020)، الجوهري (2023)، هذه الأبعاد هي الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، وفيما يلي توضيح هذه الأبعاد:

- الالتزام العاطفي: ويشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة ويتطور هذا الالتزام حينما يشارك العامل في اتخاذ القرار والعمليات التنظيمية، ويدرك أهمية الارتباط بالمنظمة ويستمد هويته من ارتباطه، مثلاً يشعر العامل بالالتزام العاطفي حينما يشعر أن المنظمة تعامله بعدالة واحترام وتؤازره و تسانده.
- الالتزام الاستمراري: هو الرغبة في البقاء عضواً في المنظمة وبالتالي ينبغي على الفرد حساب الربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركه لها، ويشير الالتزام الاستمراري إلى وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة والتي تشمل بنوداً عدة منها فقدان الراتب والحوافز، وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل في المنظمة.
- الالتزام المعياري (الأخلاقي) ويتطور حينما تنمو داخل العامل وتزرع فيه قيم ومعايير المنظمة من خلال التطبيع، ويجني الفوائد التي تحثه على الشعور بالحاجة التبادلية أو قبول شروط وبنود العقد النفساني، أي بمعنى أن العامل يشعر بالالتزام اتجاه المنظمة. وجميع هذه الأبعاد لها تأثيرها على أداء العامل ومدى رغبته في الاستقرار بالعمل، ولكن تأثير الالتزام العاطفي والالتزام المعياري لها تأثير أكبر من تأثير الالتزام الاستمراري وبصورة عامة يساعد الالتزام على تقليص دوران العمل والتغيب، وتحسين الأداء وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. (الجوهري، 2023)

الدراسات السابقة

جاءت دراسة اسماعيل ومحمد (2023) بهدف التعرف إلى العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية بمديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية، وعرضت الدراسة اطارا مفاهيميا تضمن على مصطلحات (الالتزام التنظيمي والميزة التنافسية) واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية والبالغة (97) فردا وتوصلت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد الميزة التنافسية بمديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية.

أما دراسة التريكي وآخرون (2023) هدفت الى التعرف على أثر التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي على الميزة التنافسية وتكونت أداة الدراسة من استبانة تم توزيعها على عينة من (130) موظف من العاملين في المؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة في مدينة الخمس - ليبيا (مسح شامل) وأشارت النتائج الدراسة الى أن التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي يؤثران على تحقيق الميزة التنافسية.

وهدف دراسة لايقة (2018) الى معرفة مستوى كل من الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية والميزة التنافسية في المنظمة وطبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية، وكذلك قياس أثر كل من الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، حيث تم اتباع المنهج الارتباطي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وانتهت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ارتفاع مستوى الالتزام الاخلاقي لدى العاملين للبقاء في الشركة، وان هناك مستوى متوسط للالتزام التنظيمي للعاملين ككل، ويوجد أثر دال احصائيا عند مستوى الدلالة للالتزام التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية للشركة، كما يوجد أثر تفاعلي وذو دلالة إحصائية للفاعلية التنظيمية والالتزام التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية.

واستهدفت دراسة نزاركي (2016) الى التعرف على طبيعة العلاقة بين ضعف مستوى الالتزام التنظيمي والميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص في محافظة دهوك باقليم كردستان العراق بالاضافة الى التعرف على طبيعة تأثير الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية وباستخدام المنهج الوصفي واداة الدراسة الاستبانة التي تم توزيعها على (329) مفردة من العاملين في (5) من الشركات المذكورة محل الدراسة، وظهر مجموعة من النتائج اهمها أن هناك علاقة لها دلالاتها الاحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي والميزة التنافسية مع

تأثير له دلالة احصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على أبعاد الميزة التنافسية ووجود فروق لها دلالاتها الاحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة لاحظت الباحثة تميز الدراسة الحالية حيث انها تتناول مديريات التربية والتعليم بينما الدراسات السابقة ركزت على الشركات والقطاع الخاص اضافة الى مديريات الشباب والرياضة.

وقد امتازت الدراسة الحالية بأنها من الدراسات القلائل -على حد علم الباحثة- التي تناولت موضوع درجة الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة بتكامل الإطار النظري، وتحديد المنهجية الملائمة، وتطوير أداة الدراسة، واختيار الأساليب الاحصائية المناسبة وتفسير النتائج.

منهج الدراسة

قامت الدراسة باعتماد المنهج الوصفي الارتباطي؛ لمناسبته لهدف الدراسة الذي يقوم على التعرف إلى درجة الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها.

مجتمع الدراسة وعينته

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، ويبلغ عددهم (٢١٨٢) موظف/ة، وتم اختيار (٣) مديريات وهي مديرية نابلس (١٧٠) موظف/ة، ومديرية أريحا (٦٦) موظف/ة، ومديرية يطا (١٠٥) موظف/ة، بمجموع (٣٤١) موظف/ة، تم اختيار عينة الدراسة من خلال العينة العشوائية العنقودية حيث اشتملت على (٣٢٧) استبانة، أي بنسبة (٩٦٪) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة بعد مراجعة الادبيات ذات العلاقة بالموضوع تضمنت (39) فقرة على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وقد توزعت الفقرات ال (39) لتشمل متغيري البحث المستقل والتابع. واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم أسئلة كل متغير من متغيرات البحث. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	٢,٣٣ فأقل
متوسطة	٣,٦٧-٢,٣٤
عالية	٣,٦٨ فأعلى

صدق الأداة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين بهدف وضع الملاحظات حول مدى صدقها في قياس متغيرات الدراسة، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة من تعديل وحذف وإضافة، بشكل يحقق الترابط بين مضامين الاستبانة وفقراتها.

كما تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التساق داخلي بين الفقرات، والجدول اللاحق رقم (1) و (2) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجالات مع الدرجة الكلية للمجال الواردة فيه.

جدول (1)

نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
١	0.410**	٠,٠٠٠	٨	0.485**	٠,٠٠٠	١٥	0.473**	٠,٠٠٠
٢	0.641**	٠,٠٠٠	٩	0.605**	٠,٠٠٠	١٦	0.498**	٠,٠٠٠
٣	0.596**	٠,٠٠٠	١٠	0.526**	٠,٠٠٠	١٧	0.505**	٠,٠٠٠
٤	0.474**	٠,٠٠٠	١١	0.673**	٠,٠٠٠	١٨	0.569**	٠,٠٠٠
٥	0.380**	٠,٠٠٠	١٢	0.531**	٠,٠٠٠	١٩	0.532**	٠,٠٠٠
٦	0.477**	٠,٠٠٠	١٣	0.599**	٠,٠٠٠	٢٠	0.481**	٠,٠٠٠
٧	0.490**	٠,٠٠٠	١٤	0.613**	٠,٠٠٠	٢١	0.609**	٠,٠٠٠

** داله احصائية عند ٠,٠٠١

* داله احصائية عند ٠,٠٥٠

يوضح الجدول (1) أن معاملات الارتباط قد ترواحت ما بين (0.380-0.673)،

مما يشير إلى توافر صدق بناء داخلي جيد ومناسب لأغراض البحث العلمي.

جدول (2)

نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
١	0.565**	٠,٠٠٠	٧	0.642**	٠,٠٠٠	١٣	0.474**	٠,٠٠٠
٢	0.688**	٠,٠٠٠	٨	0.669**	٠,٠٠٠	١٤	0.474**	٠,٠٠٠
٣	0.584**	٠,٠٠٠	٩	0.687**	٠,٠٠٠	١٥	0.459**	٠,٠٠٠
٤	0.661**	0,٠٠٠	١٠	0.662**	٠,٠٠٠	١٦	0.669**	٠,٠٠٠
٥	0.632**	٠,٠٠٠	١١	0.487**	٠,٠٠٠	١٧	0.584**	٠,٠٠٠
٦	0.471**	٠,٠٠٠	١٢	0.615**	٠,٠٠٠	١٨	0.568**	٠,٠٠٠

** دالة احصائية عند ٠,٠٠١

* دالة احصائية عند ٠,٠٥٠

يوضح الجدول (2) أن معاملات الارتباط قد تراوحت ما بين (0.471-0.688)،

مما يشير إلى توافر صدق بناء داخلي جيد ومناسب لأغراض البحث العلمي.

ثبات الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب معامل الثبات كرونباخ الفا للدرجة الكلية لمجالات درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم وكانت (٠.٨٧٤)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (3)

نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
الجودة Quality في مديريات التربية والتعليم	٧	0.727
المرونة Flexibility في مديريات التربية والتعليم	٧	0.793
الابداع Creativity في مديريات التربية والتعليم	٧	0.731
الدرجة الكلية	٢١	0.874

يوضح الجدول (3) أن نتائج معاملات الثبات للاستبانة قد تراوحت ما بين (0.727-

0.793)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة.

وقامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب معامل الثبات كرونباخ الفا للدرجة الكلية لفقرات مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم وكانت (٠.٨٨٩)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه

الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (4)
نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات
0.759	٦	الالتزام العاطفي
0.798	٦	الالتزام الأخلاقي المعياري
0.722	٦	الالتزام المستمر
0.889	١٨	الدرجة الكلية

يوضح الجدول (4) أن نتائج معاملات الثبات للاستبانة قد تراوحت ما بين (0.722-0.798)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة.

وقد قامت الباحثة باعتماد مقياس تدريجي للتصحيح بحسب مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، في حين أن الحكم على الدرجة يأخذ المعيار الآتي:

منخفضة	2.33	-1
متوسطة	3.67	-2.34
عالية	فما فوق	3.68

المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: "ما درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات وفقرات الاستبانة التي تعبر عن درجة

تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وذلك كما مبين في الجدول رقم (5).

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
١	الجودة	3.93	0.497	عالية	78.6
٣	الإبداع	3.87	0.536	عالية	77.4
٢	المرونة	3.86	0.574	عالية	77.2
	الدرجة الكلية	3.89	0.451	عالية	77.8

يلاحظ من الجدول رقم (5) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٤٥١) وهذا يدل على أن درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم جاء بدرجة عالية، وبنسبة مؤية (٧٧.٨٪). وتعزو الباحثة النتيجة لوعي العاملين في مديريات التربية والتعليم إضافة لوجود جهود واقعية نحو تحقيق التميز في العمل التربوي.

وتبين أيضاً أن مجال الجودة حصل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٣.٩٣)، ومن ثم مجال الإبداع بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، ومن ثم مجال المرونة بمتوسط حسابي (٣.٨٦). وتعزو الباحثة النتيجة الى تركيز المديريات على رفع جودة الخدمات التربوية والإدارية، وتلبية احتياجات العاملين وهو ما تؤكد الأدبيات التربوية المعاصرة التي تعتبر الجودة محورا أساسيا في استدامة الميزة التنافسية، وجاء بعد الإبداع في المرتبة الثانية مما يدل على وجود محاولات حثيثة لدعم التفكير الإبداعي لدى العاملين، اما المرونة فكانت في المرتبة الأخيرة، وقد يعكس ذلك بعض التحديات الإدارية او الهيكلية التي تحد من قدرة المديريات على الاستجابة السريعة للتغيرات او التكيف مع الظروف المفاجئة.

وقامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي للمجتمع من خلال المتوسط الحسابي للعينة وباعتماد التقدير بفترة، ولمعرفة درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم وللمجالات؛ تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة

(One Sample T-Test)، وذلك عند القيمتين المحكيتين (٢.٣٤) و(٣.٦٧) كونهما تمثلان أطراف التقدير المتوسط في نظام تصحيح ليكرت الخماسي، وتم مقارنة متوسطات العينة في درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم ومجالاته مع هاتين القيمتين المحكيتين، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6)

نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة ومتوسط مجالات درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم (ن = ٣٢٧).

مستوى الدلالة	القيمة المحكية	مستوى الدلالة	القيمة المحكية	درجات الحرية	العينة		المجالات
	٣,٦٧ =		٢,٣٤ =		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
**٠,٠٠٠	9.487	**٠,٠٠٠	57.915	٣٢٦	0.497	3.93	الجودة
**٠,٠٠٠	5.907	**٠,٠٠٠	47.792	٣٢٦	0.574	3.86	المرونة
**٠,٠٠٠	6.888	**٠,٠٠٠	51.753	٣٢٦	0.536	3.87	الإبداع
**٠,٠٠٠	8.724	**٠,٠٠٠	62.088	٣٢٦	0.451	3.89	الدرجة الكلية

** داله احصائية عند ٠,٠٠١

* داله احصائية عند ٠,٠٥٠

يلاحظ من الجدول رقم (6) عند مقارنة متوسط الدرجة الكلية مع القيمة المحكية (٢.٣٤) جاءت قيمة (ت) المحسوبة موجبة ودالة إحصائياً (ت = ٦٢.٠٨، $\alpha > ٠.٠٠١$)، وعليه فإن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم جاء أكبر من القيمة المحكية (٢.٣٤) بشكلٍ جوهري، وعند مقارنة متوسط الدرجة الكلية لدرجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم مع القيمة المحكية (٣.٦٧) جاءت قيمة (ت) المحسوبة دالة إحصائياً (ت = ٨.٧٢، $\alpha > ٠.٠٠١$)، وعليه فإن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم جاء أكبر من القيمة المحكية (٣.٦٧) بشكلٍ جوهري، وبناءً على ذلك يمكن القول أن درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم جاء تقديره مرتفعاً، وكذلك للمجالات. وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى إدراك العاملين بأن مديرياتهم تمارس بدرجة عالية أبعاد الجودة والمرونة والابداع، مما يسهم في تكوين ميزة تنافسية حقيقية ومستدامة، وليس مجرد أداء وظيفي

تقليدي، ويعكس هذا الارتفاع الدال احصائيا وجود سياسات تنظيمية وإدارية واضحة تدعم هذه الأبعاد.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم.

أولاً: مجال الجودة: قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الجودة، وبينها الجدول رقم (١٦.٤) مرتبة تنازليا.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الجودة مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
١	تستثمر الموارد التعليمية المتاحة بالطريقة المثلى.	3.99	0.814	عالية	79.8
٤	ترفع كفاءة العاملين من خلال الدورات التدريبية الدورية.	3.97	0.773	عالية	79.4
٦	ترفع كفاءة القائمين على الأنشطة الإدارية باستمرار.	3.97	0.848	عالية	79.4
٥	تُعزز التواصل الفعال بين جميع العاملين.	3.96	0.688	عالية	79.2
٧	تتبع استراتيجيات إدارية تهدف إلى تطبيق الأهداف.	3.94	0.687	عالية	78.8
٢	تستثمر الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية باستمرار.	3.88	0.923	عالية	77.6
٣	تمتلك طرق تقييم مستمرة ومرنة.	3.80	0.879	عالية	76.0
	الدرجة الكلية	3.93	0.497	عالية	78.6

تشير النتائج في الجدول رقم (7) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، مما يعكس الجهود الواضحة التي تبذلها مديريات التربية والتعليم في تحسين جودة الأداء المؤسسي والتربوي. وحصلت الفقرة "تستثمر الموارد التعليمية المتاحة بالطريقة المثلى" على أعلى متوسط حسابي مقداره (٣.٩٩)، ما يشير إلى أن العاملين يشعرون أن هناك إدارة فعالة ومتكاملة للموارد التعليمية في المديريات، مما يعكس قدرة هذه المؤسسات على استخدام الإمكانيات المتوفرة بكفاءة لتحقيق الأهداف التربوية. ويليهما فقرة "ترفع كفاءة العاملين من

خلال الدورات التدريبية الدورية " والفقرة " ترفع كفاءة القائمين على الأنشطة الإدارية باستمرار " بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٧)، ما يدل على اهتمام مديريات التربية والتعليم بتنمية رأس المال البشري، وتحسين الأداء من خلال التدريب المستمر وهو ما يعد من أهم ركائز الجودة في المؤسسات التربوية، ويسهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وحصلت الفقرة " تمتلك طرق تقييم مستمرة ومرنة " على أقل متوسط حسابي (٣.٨٠)، يليها الفقرة " تستثمر الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية باستمرار " بمتوسط حسابي (٣.٨٨)، وهذا قد يشير إلى وجود نقاط ضعف في أدوات التقييم المعتمدة والتي قد تكون تقليدية أو غير مرنة بالشكل الكافي لمواكبة التغييرات، إضافة الى تحديات في استدامة الاستثمار في الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية، والتي قد تعود الى قيود مالية، أو بيروقراطية إدارية.

ثانياً: مجال المرونة: قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المرونة، ويبينها الجدول رقم (١٧.٤).

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المرونة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
١	تتخذ قرارات مرنة تواكب التغييرات والمستجدات في بيئات الأعمال.	4.00	0.767	عالية	80.0
٤	تحديث أدواتها الرقمية باستمرار لتناسب مع أهداف العملية التعليمية.	3.97	0.891	عالية	79.4
٥	تعزز قدرات الطلبة المعرفية لتوائم التطور المعرفي المتنامي.	3.91	0.793	عالية	78.2
٣	تضع خططاً تعليمية مرنة تأخذ في الاعتبار التغييرات المستقبلية.	3.85	0.796	عالية	77.0
٦	تسهم في تطوير استراتيجيات تدريسية مرنة.	3.79	0.856	عالية	75.8
٧	توفر بيئة مرنة تشجع على تبني مشاريع بحثية في مجال التعليم.	3.79	0.931	عالية	75.8
٢	تظهر مرونة عالية في مواجهة الأزمات مثل الكوارث الطبيعية والأوبئة.	3.70	0.963	عالية	74.0
	الدرجة الكلية	3.86	0.574	عالية	77.2

تشير النتائج في الجدول رقم (8) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، مما يشير إلى إدراك العاملين بأن مؤسساتهم تظهر درجة جيدة من التكيف والاستجابة للتغيرات والظروف المختلفة، وحصلت الفقرة " تتخذ قرارات مرنة تواكب التغيرات والمستجدات في بيئات الأعمال " على أعلى متوسط حسابي (٤.٠٠)، مما يعكس قدرة المديرين على التفاعل مع التحولات السريعة في البيئة التعليمية والتربوية، ووجود آليات اتخاذ قرار تستند الى الواقع المتغير، ويليهما فقرة " تُحدِث أدواتها الرقمية باستمرار لتناسب مع أهداف العملية التعليمية " بمتوسط حسابي (٣.٩٧)، مما يشير الى وعي إداري بأهمية تحديث الوسائل التكنولوجية لتواكب التطور الرقمي وبما يحقق أهداف التعليم الحديث، وحصلت الفقرة " تُظهر مرونة عالية في مواجهة الأزمات مثل الكوارث الطبيعية والأوبئة " على أقل متوسط حسابي (٣.٧٠)، وقد يدل ذلك على وجود تحديات تنظيمية أو نقص في الجاهزية الشاملة لإدارة الأزمات الكبرى، رغم وجود استجابة ايجابية عامة، يليها الفقرة " توفر بيئة مرنة تشجع على تبني مشاريع بحثية في مجال التعليم " والفقرة " تُسهم في تطوير استراتيجيات تدريسية مرنة " بمتوسط حسابي (٣.٩٧)، مما يدل على وجود بيئة تشجع على الابتكار والبحث، لكنها تفتقر الى الدعم المؤسسي الكامل والتمويل الكاف.

ثالثاً: مجال الإبداع: قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الإبداع، ويبينها الجدول رقم (9).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإبداع مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
٣	تَهتم بالأفراد أصحاب الأفكار الإبداعية والتميزة.	4.02	0.804	عالية	80.4
١	تَسْتَقْبَلُ المعلمين ذوي الكفاءات العالية وبمختلف التخصصات.	4.01	0.867	عالية	80.2
٧	تَسْتَمِر نتائج البحوث لتطوير البيئة التعليمية والتنظيمية.	3.91	0.792	عالية	78.2
٦	تُرْفَع من كفاءة القائمين على الأنشطة التعليمية والإدارية باستمرار.	3.89	0.778	عالية	77.8
٢	تُسهم في إيجاد جيل مبتكر و طلبة مبدعين.	3.86	0.845	عالية	77.2
٤	تُوفَر الإمكانيات اللازمة للأبحاث العلمية التي	3.85	0.930	عالية	77.0

				تسهم في رفع كفاءة العمل.	
71.6	متوسطة	1.024	3.58	تُخصّص ميزانية كافية لدعم المشاريع والمبادرات الإبداعية.	٥
77.4	عالية	0.536	3.87	الدرجة الكلية	

تشير النتائج في الجدول رقم (9) أن (٦) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود وعي واضح لدى مديريات التربية والتعليم بأهمية تبني الإبداع، مع وجود بعض التحديات على مستوى الدعم المالي والمؤسسي، حيث حصلت الفقرة " تهتم بالأفراد أصحاب الأفكار الإبداعية والتميزة " على أعلى متوسط حسابي (٤.٠٢)، ما يعكس بيئة داعمة للمبادرات الفردية والمواهب داخل المديريات، ويؤكد أن هناك اعترافاً مؤسسياً بقيمة الإبداع في تحسين الأداء التربوي والإدارية، يليها فقرة " تستقطب المعلمين ذوي الكفاءات العالية وبمختلف التخصصات. " بمتوسط حسابي (٤.٠١)، ما يدل على وعي إداري بأهمية الكادر المؤهل كمدخل أساسي لإحداث التميز الإبداعي في العملية الإدارية والتعليمية، وحصلت الفقرة " تُخصّص ميزانية كافية لدعم المشاريع والمبادرات الإبداعية " على أقل متوسط حسابي (٣.٥٨)، ما يشير إلى قصور التمويل المؤسسي للإبداع، الأمر الذي قد يعيق تحول الأفكار الإبداعية إلى حقيقة ملموسة، يليها الفقرة " تُوفر الإمكانيات اللازمة للأبحاث العلمية التي تسهم في رفع كفاءة العمل " بمتوسط حسابي (٣.٨٥)، مما يعكس محدودية توفير الدعم اللوجستي والفني للأنشطة البحثية. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الدعم الفعلي على صعيد الموازنات والموارد البحثية لا يزال دون المستوى المطلوب، مما يعكس وجود نوع من الفجوة بين التقدير النظري للإبداع وتوفره فعلياً على أرض الواقع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: " ما درجة الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟
للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات وفقرات الاستبانة التي تعبر عن درجة الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وذلك كما مبين في الجدول رقم (10).

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
١	الالتزام العاطفي	4.13	0.512	عالية	82.6
٣	الالتزام الأخلاقي المعياري	4.07	0.501	عالية	81.4
٢	الالتزام المستمر	4.00	0.595	عالية	80.0
	الدرجة الكلية	4.07	0.468	عالية	81.4

يلاحظ من الجدول رقم (10) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٠٧) وانحراف معياري (٠.٤٦٨) وهذا يدل على أن درجة الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم جاء بدرجة عالية، وبنسبة مؤية (٨١.٤٪)، مما يشير إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم يشعرون بدرجة قوية من الولاء والارتباط بالمنظمة.

وتبين أيضاً أن مجال الالتزام العاطفي حصل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٤.١٣)، مما يدل على أن العاملين يشعرون بانتماء نفسي وعاطفي قوي تجاه مديرياتهم، وهو مؤشر ايجابي يعكس رضاهم وشعورهم بالانتماء، يليه مجال الالتزام الأخلاقي المعياري بمتوسط حسابي (٤.٠٧)، ما يعني ان العاملين يتمسكون بالقيم والمعايير الأخلاقية التي توجه سلوكهم التنظيمي، ويعملون بناء على مبادئ ثابتة في عملهم، ومن ثم مجال الالتزام المستمر بمتوسط حسابي (٤.٠٠)، وهذا يشير إلى أن العاملين مدركون لتكلفة ترك العمل وأنهم ملتزمون بالحفاظ على وظيفتهم واستقرارهم.

وقامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي للمجتمع من خلال المتوسط الحسابي للعينة وباتماد التقدير بفترة، ولمعرفة درجة الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم وللمجالات؛ تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-Test)، وذلك عند القيمتين المحكيتين (٢.٣٤) و(٣.٦٧) كونهما تمثلان أطراف التقدير المتوسط في نظام تصحيح ليكرت الخماسي، وتم مقارنة متوسطات

العينة في درجة الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم ومجالاته مع هاتين القيمتين المحكيتين، والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11)

نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة ومتوسط لمجالات درجة الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم (ن = ٣٢٧).

المجالات	العينة		درجات الحرية	القيمة المحكية = ٢,٣٤	القيمة المحكية = ٣,٦٧	مستوى الدلالة
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي				
الالتزام العاطفي	0.512	4.13	٣٢٦	63.357	16.401	**٠,٠٠٠
الالتزام المستمر	0.595	4.00	٣٢٦	50.540	10.109	**٠,٠٠٠
الالتزام الأخلاقي المعياري	0.501	4.07	٣٢٦	62.323	14.306	**٠,٠٠٠
الدرجة الكلية	0.468	4.07	٣٢٦	66.815	15.383	**٠,٠٠٠

** داله احصائية عند ٠,٠٠١

* داله احصائية عند ٠,٠٥٠

يلاحظ من الجدول رقم (11) عند مقارنة متوسط الدرجة الكلية مع القيمة المحكية (٢.٣٤) جاءت قيمة (ت) المحسوبة موجبة ودالة إحصائياً (ت = ٦٦.٨١، $\alpha > ٠.٠٠١$)، وعليه فإن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم جاء أكبر من القيمة المحكية (٢.٣٤) بشكلٍ جوهري، وعند مقارنة متوسط الدرجة الكلية لدرجة الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم مع القيمة المحكية (٣.٦٧) جاءت قيمة (ت) المحسوبة دالة إحصائياً (ت = ١٥.٣٨، $\alpha > ٠.٠٠١$)، وعليه فإن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم جاء أكبر من القيمة المحكية (٣.٦٧) بشكلٍ جوهري، وبناءً على ذلك يمكن القول أن درجة الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم جاء تقديره مرتفعاً، وكذلك للمجالات، مما يؤكد أن درجة الالتزام التنظيمي تتجاوز الحد المتوقع نظرياً، مما يعكس قوة هذا المتغير في بيئة العمل التربوية.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات درجة الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم.

أولاً: مجال الالتزام العاطفي: قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الالتزام العاطفي، ويبينها الجدول رقم (12) مرتبة تنازلياً.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الالتزام العاطفي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
١	أفتخر بكوني أعمل في مديرية التربية والتعليم.	4.39	0.586	عالية	87.8
٦	أشعر بالسعادة عند تحقيق مديرية التربية والتعليم أهدافها.	4.27	0.656	عالية	85.4
٥	أعد قرار العمل في مديرية التربية والتعليم قراراً صائباً.	4.12	0.822	عالية	82.4
٣	أشعر بالولاء والانتماء لمديرية التربية والتعليم.	4.10	0.640	عالية	82.0
٢	ارتبط ارتباطاً عاطفياً في مديرية التربية والتعليم وكأنها بيتي.	3.99	0.858	عالية	79.8
٤	أسعى إلى المشاركة في جميع الدورات التدريبية في مديرية التربية والتعليم.	3.94	0.935	عالية	78.8
	الدرجة الكلية	4.13	0.512	عالية	82.6

تشير النتائج في الجدول رقم (12) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى وجود ارتباط عاطفي قوي بين العاملين ومديريات التربية والتعليم مما يعكس مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة التربوية. وحصلت الفقرة " أفتخر بكوني أعمل في مديرية التربية والتعليم " على أعلى متوسط حسابي مقداره (٤.٣٩)، وتعزو الباحثة النتيجة الى أن الشعور بالانتماء والفخر يمثل أحد أهم أبعاد الالتزام العاطفي لدى العاملين، وتعزو الباحثة ذلك الى إدراك العاملين لأهمية الدور الذي يقومون به، واحساسهم بأنهم جزء أساسي من المنظومة التربوية، ويليهما فقرة " أشعر بالسعادة عند تحقيق مديرية التربية والتعليم أهدافها " بمتوسط حسابي مقداره (٤.٢٧)، مما يعكس قوة ارتباط العاملين بنجاح المؤسسة وأن

انجازاتها انجازاً شخصياً لهم، مما يعزز دافعيتهم للعمل والإنتاج، وتعزو الباحثة ذلك الى شعور الفرد بأنه جزء لا يتجزأ من منظومة العمل وأن نجاح المؤسسة هو نتيجة لجهوده، مما يعمق العلاقة الإيجابية بين الفرد والمؤسسة. وحصلت الفقرة " أسعى إلى المشاركة في جميع الدورات التدريبية في مديرية التربية والتعليم " على أقل متوسط حسابي (٣.٩٤)، وتعزو الباحثة ذلك الى احتمالية وجود بعض المعوقات الإدارية أو الشخصية، مثل محدودية الوقت، أو نوعية الدورات وما تضيفه من قيمة حقيقية للفرد، أو ظروف العمل الشخصية، والتي تحول دون المشاركة المنتظمة في الدورات. يليها الفقرة " ارتبط ارتباطاً عاطفياً في مديرية التربية والتعليم وكأنها بيتي " بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، وتعزو الباحثة ذلك الى أن الاحساس العميق بالانتماء للمؤسسة قد يتفاوت نتيجة بعض الظروف في بيئة العمل نفسها أو ظروف خاصة بالفرد نفسه وتجربته الشخصية، إضافة الى مدى دعم المؤسسة للعاملين على الصعيدين المهني والإنساني.

ثانياً: مجال الالتزام المستمر: قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الالتزام المستمر، ويبينها الجدول رقم (13).

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الالتزام المستمر مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
١	أشعر برغبة في استمراري في العمل في مديرية التربية والتعليم.	4.16	0.755	عالية	83.2
٥	أحرص على المشاركة في أي أنشطة يمكنها أن تقدم خدمات لصالح مديرية التربية والتعليم.	4.09	0.750	عالية	81.8
٢	لدي استعداد تام لبذل أقصى الجهود مقابل استمراري في العمل.	3.98	0.872	عالية	79.6
٣	أعتقد أن البقاء في مديرية التربية والتعليم هو الخيار الأفضل.	3.98	0.836	عالية	79.6
٤	أشعر بالسعادة في حال استمررت بالعمل في مديرية التربية والتعليم.	3.97	0.814	عالية	79.4
٦	أعتقد أن قرار تركي للعمل في مديرية التربية والتعليم قراراً خاطئاً، يشعرنني بالإرباك وعدم الاستقرار.	3.84	1.007	عالية	76.8
	الدرجة الكلية	4.00	0.595	عالية	80.0

تشير النتائج في الجدول رقم (13) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك الى شعور العاملين بأهمية استمرارهم في العمل ضمن مديريات التربية والتعليم ووعيمهم بأهمية الاستقرار الوظيفي وما يرتبط به من التزامات مهنية ومؤسسية. وحصلت الفقرة " أشعر برغبة في استمراري في العمل في مديرية التربية والتعليم " على أعلى متوسط حسابي (٤.١٦)، وتعزو الباحثة ذلك الى شعور العاملين بالأمان الوظيفي والرضا عن بيئة العمل، اضافة الى توفر فرص النمو المهني والاستقرار المؤسسي. ويليها فقرة " أحرص على المشاركة في أي أنشطة يمكنها أن تقدم خدمات لصالح مديرية التربية والتعليم " بمتوسط حسابي (٤.٠٩)، وتعزو الباحثة ذلك الى ارتباط العاملين بمديرية التربية والتعليم من منطلق الاحساس بالمسؤولية والانتماء، والرغبة في تحسين جودة الاداء العام. وحصلت الفقرة " أعتقد أن قرار تركي للعمل في مديرية التربية والتعليم قراراً خاطئاً، يشعروني بالإرباك وعدم الاستقرار " على أقل متوسط حسابي (٣.٨٤)، وتعزو الباحثة ذلك الى احتمالية تأثر بعض الأفراد بعوامل مثل تأخر الراتب منذ أكثر ما يزيد عن سنة بسبب ما تعانيه السلطة الفلسطينية من مشكلات مالية اضافة الى حصولهم فقط على نسبة ٧٠٪ من راتبهم الأساسي، ما يجعلهم أكثر ترددا بشأن ارتباطهم المهني على المدى البعيد. يليها الفقرة " أشعر بالسعادة في حال استمرت بالعمل في مديرية التربية والتعليم " بمتوسط حسابي (٣.٩٧)، وتعزو الباحثة ذلك الى استقرار بيئة العمل وتوفر العلاقات الانسانية والمهنية الايجابية بين الموظفين، مما يعزز شعورهم بالراحة والدافعية للبقاء.

ثالثاً: مجال الالتزام الأخلاقي المعياري: قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الالتزام الأخلاقي المعياري، ويبينها الجدول رقم (14).

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الالتزام الأخلاقي المعياري مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
٢	لدي التزام تام لبذل أقصى الجهود لأن مديرية التربية والتعليم تستحق ولائي.	4.23	0.647	عالية	84.6
١	أرتبط بقيم مديرية التربية والتعليم وأشعر بأنها تتوافق مع قيمي الشخصية.	4.18	0.737	عالية	83.6
٣	أؤمن أن استمرار عملي في مديرية التربية والتعليم يسهم في تعزيز استقرارها.	4.08	0.751	عالية	81.6
٦	تنتابني مشاعر إيجابية تجاه الزملاء العاملين معي في مديرية التربية والتعليم.	4.07	0.739	عالية	81.4
٤	يسهم عملي في مديرية التربية والتعليم ببناء شخصيتي الوظيفية والتنظيمية.	4.06	0.823	عالية	81.2
٥	يعد مناخ العمل في مديرية التربية والتعليم مناخاً إيجابياً ومريحاً.	3.77	0.922	عالية	75.4
	الدرجة الكلية	4.07	0.501	عالية	81.4

تشير النتائج في الجدول رقم (14) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم يتمتعون بدرجة ملحوظة من الالتزام القيمي والأخلاقي تجاه مؤسساتهم، ويشعرون بمسؤولية أخلاقية تدفعهم للعمل بجدية وإخلاص. وحصلت الفقرة " لدي التزام تام لبذل أقصى الجهود لأن مديرية التربية والتعليم تستحق ولائي " على أعلى متوسط حسابي (٤.٢٣)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى شعور الموظفين بأن المؤسسة تقدم لهم بيئة داعمة وتستحق منهم التفاني والإخلاص في أداء الأعمال، إضافة إلى اعتزازهم بالرسالة التربوية التي تؤديها مديريات التربية والتعليم. ويليها فقرة " أرتبط بقيم مديرية التربية والتعليم وأشعر بأنها تتوافق مع قيمي الشخصية " بمتوسط حسابي (٤.١٨)، وتعزو الباحثة النتيجة إلى انسجام الرؤية والمبادئ بين العاملين والمؤسسة، مما يعزز الالتزام الأخلاقي ويولد شعوراً بالرضا الداخلي. وحصلت الفقرة " يُعد مناخ العمل في مديرية التربية والتعليم مناخاً إيجابياً ومريحاً " على أقل متوسط حسابي (٣.٧٧)، وتعزو الباحثة ذلك إلى احتمال وجود بعض التحديات التي قد تؤثر على شعور العاملين بالراحة التامة في بيئة العمل، مثل ضغوط العمل أو نقص الموارد. يليها الفقرة " يسهم عملي في مديرية التربية والتعليم ببناء شخصيتي الوظيفية والتنظيمية " بمتوسط حسابي (٤.٠٦)، تعزو الباحثة ذلك إلى توفر فرص التدريب والتطور المهني، إضافة إلى البيئة

التربوية التي تسهم في تشكيل شخصية الفرد العامل بشكل ايجابي يعزز انتماءه للمؤسسة، ووضوح الرسالة التربوية للمؤسسة، مما يعزز التزامهم وسلوكهم الإيجابي. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أحمد (٢٠٢٢) التي هدفت إلى معرفة واقع الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم درمان الإسلامية، حيث توصلت نتائجها إلى درجة الالتزام كانت عالية جداً، واختلفت مع نتائج دراسة أحمد (٢٠٢٢) التي هدفت إلى التعرف لمستوى الالتزام التنظيمي لدى موجهي التربية الرياضية بمحافظة القليوبية وكانت أهم نتائجها توافر الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة لديهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المديريات؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

" لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المديريات "

تم فحص الفرضية الصفرية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المديريات، كما هو موضح في الجدول (15).

جدول (15)

معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومتوسطات تقديراتهم للالتزام التنظيمي لديهم

الدرجة الكلية		الالتزام الأخلاقي المعيارى		الالتزام المستمر		الالتزام العاطفي		المجالات
مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
0.000	0.465**	0.000	0.449**	0.000	0.324**	0.000	0.459**	الجودة
0.000	0.434**	0.000	0.435**	0.000	0.356**	0.000	0.351**	المرونة
0.000	0.503**	0.000	0.436**	0.000	0.397**	0.000	0.489**	الإبداع
0.000	0.555**	0.000	0.523**	0.000	0.428**	0.000	0.511**	الدرجة الكلية

* داله احصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$

** داله احصائية عند $(0.01 \geq \alpha)$

يتبين من الجدول (15) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المديريات للدرجة الكلية (٠.٥٥٥)، ومستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، أي أنها دالة احصائياً، وفي نفس الوقت مرتفعة وموجبة. أي أنه هناك علاقة حقيقية ومرتفعة (قوية) وطردية بين متوسطات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المديريات، وبذلك تم رفض الفرضية السابقة.

ترى الباحثة أيضاً أنه وجود علاقة بين الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز الالتزام التنظيمي يعود للعنصر البشري، حيث يمكن اعتباره أحد أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى وجود تلك العلاقة الارتباطية العالية، فالميزة التنافسية تعود لوجود عنصر بشري يقدم خدمات ومهام ذات جودة عالية تسهم بتطوير العملية التعليمية وتميزها في مجالها، وهذا كله يتم من خلال الاستثمار في قدرات الموظفين وتمكينهم وتحفيزهم على الأداء الأفضل الأمر الذي بدوره يؤدي الى ترسيخ ثقافة الالتزام التنظيمي، فالعنصر البشري الذي قادر على تقديم ومنح تلك الخدمات التعليمية وبجودة عالية سيُشعر بأنه جزء فاعل ومؤثر في تحقيق الأهداف المؤسسية مما يوجب عليه أن يتمتع بقدر من الالتزام التنظيمي.

كما أن توظيف التكنولوجيا أيضاً بالصورة المناسبة قد يلعب دوراً مهماً بتقديم تسهيلات للعنصر البشري، وذلك في إتمام العديد من المهام الموكلة إليه بسرعة أكبر وجودة أعلى، الأمر الذي يولد إلتزام تنظيمي أعلى ينبع عنه رشاقة تنظيمية لمديريات التربية والتعليم.

وتعزو الباحثة كذلك هذا الترابط إلى طبيعة العمل في مديريات التربية والتعليم، التي تقوم على أسس المشاركة، والانضباط، والتفاعل المباشر بين الإدارات والعاملين، مما يساهم في تعزيز كل من القدرة التنافسية والالتزام التنظيمي في آن واحد.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (لايقة، 2018) التي هدفت إلى التعرف على مستوى كل من الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية والميزة التنافسية في المنظمة وطبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية، وكذلك قياس أثر كل من الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، وتوصلت إلى أهمية دور الالتزام التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية.

ودراسة (نزاكي، 2016) التي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ضعف مستوى الالتزام التنظيمي والميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة تأثير الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث توصلت إلى العلاقة الإيجابية التي تربط بين الالتزام التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.

واتفقت أيضاً مع دراسة اسماعيل ومحمد (2023) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية بمديريات الشباب والرياضة، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد الميزة التنافسية بمديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية.

ودراسة التريكي وآخرون (2023) التي هدفت إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي على الميزة التنافسية، وأشارت نتائجها إلى أن التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي يؤثران على تحقيق الميزة التنافسية.

الآليات المقترحة التي يمكن أن تساهم في تعزيز ممارسة أبعاد الالتزام التنظيمي بمديريات التربية والتعليم في فلسطين على ضوء ممارسة أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

- ضرورة العمل على تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لأهمية ذلك في تقديم خدمات متميزة، من خلال وضع معايير واضحة لعملية الترقيات وتكون معلنة لجميع العاملين.

- تعزيز مستوى الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، وضرورة توفير الإحتياجات التدريبية للعاملين وبما يتناسب مع التغيرات التكنولوجية المعاصرة والتقدم العلمي الهائل.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أبو السمن، جود حسين محمود و أبو رمان، جمانة بشير . (2023). أثر التماثل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة الدور الوسيط لمصادر الاستقطاب: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- إبراهيم، شيماء وعبد، منال (2023). الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في إطار العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، مجلة البحوث المالية والتجارية، 24(3):133-186.
- أحمد، عباس بله محمد. (2022). الالتزام التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم درمان الإسلامية وعلاقته بإدارة المعرفة من وجهة نظر منسوبو الكلية. مجلة العلوم التربوية، ع(20): 1 - 36.
- أحمد، عمرو أحمد هادي. (2022). الالتزام التنظيمي لموجهي التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 30(5): 130 - 154.
- إسماعيل، سارة إسماعيل محمد و محمد، محمد حامد فتحي. (2023). الالتزام التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية . مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 3(67): 973 - 1018.
- إسماعيل، زينب حمدان محمود و الهلالي، الهلالي الشربيني، مصطفى، عبد العظيم السعيد، و غبور، أماني السيد السيد. (2024). مدخل الرشاقة الاستراتيجية واستخدامه في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة المنصورة : دراسة ميدانية . مجلة كلية التربية، 90(4): 407 - 450.
- بارود، إياد محمد محمود (2018). دور التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الوطنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- بطاح، أحمد. (2021). القيادة التربوية فعاليتها، وقضاياها، وتحدياتها، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- بوحنة، حورية و مزياني، الوناس. (2014). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية علي مرضي القطاع الصحي بمدينة تقرت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- توفيق، صلاح الدين محمد. (2017). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة : تصور مقترح. مجلة كلية التربية، 28(109): 1 - 72.

- التريكي، حسين أحمد كرماد و خالد، عمران، و الصغير، شكري عبد الكريم. (2023). التسويق الداخلي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية مع التركيز على دور الالتزام التنظيمي كوسيط من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة بمدينة الخمس - ليبيا . مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، 10(1): 73-88.
- الجوهري، هدير محمد سعد .(2023). دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة : دراسة ميدانية على العاملين بهيئة البريد المصري، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، 3(7): 729 - 761.
- حواس، أميرة محمد رفعت (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- الحدراوي، حامد كريم .(2015). تدريب الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة الكوفة 10(33): 222-242.
- الحيالي، بيداء عبد السلام مهدي .(2020). الإلتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال. مجلة دراسات نفسية وتربوية، 13(1): 494 - 514.
- خاطر، محمد إبراهيم (2015). تدويل التعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، عدد (87) كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- الخانجي، روان برهان جميل و القضاة، محمد أمين حامد عبدالله .(2024). القدرة التنبؤية للمساءلة الذاتية لدى رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم الأردنية في مستوى التزامهم التنظيمي. المجلة السعودية للعلوم التربوية، ع (15): 123 - 141.
- خريسات، ديانا عبد والنجار، فايز جمعة صالح.(2021). المنظمات الذكية وأثرها في الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط لوسائط التواصل الإجتماعي في شركات التأمين في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- الخطيب، محمد حسني والزعبي، فايز حمد .(2018). أثر التوجه الريادي في إستراتيجيات الميزة التنافسية بإستخدام التنمية المستدامة كمتغير وسيط: حالة شركات الإتصالات في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة).
- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد.(2022). أثر الرقابة الإستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم : دراسة ميدانية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 14(1) 101 - 117.

- ساطوح، مهدية و زوي، نبيل علي. (2022). الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: مقارنة في المصادر والاستراتيجيات. *مجلة العلوم الإنسانية*، 9(1): 311 - 323.
- ساطوح، مهدية. (2016). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، ع (28): 95 - 107.
- السبيعي، عبيد بن عبدالله. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية*، 33(132): 79 - 130.
- الشمري، محمد عوض جار الله والأسدي، موعد كاظم، و الموسوي، أحمد حسين أحمد. (2021). الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي لآراء عينة من مدرء أقسام ومديري الشعب الإدارية في جامعة كربلاء. *مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية*، 20(40): 190 - 2011.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم. (2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 2(7): 85 - 104.
- صابر، بحري. (٢٠١٩). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، دار الأيام للنشر والتوزيع: الأردن.
- الطائي، ثامر حمزة طالب و الفتلاوي، ميثاق هاتف. (2023). تأثير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة كربلاء. *السبب*، 9(3): 255-277.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد و البشاري، نجيب محمد يحيى. (2022). أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في الشركات اليمينية المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ع(61): 158 - 190.
- عبيرات، مقدم و بن ساحة، أحلام. (2018). أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي : دراسة حالة عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، ع(14): 52 - 66.
- العتيبي، عبدالله غازي الدعجاني. (2020). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التعليم بمحافظة القويعة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 13(14): 1672 - 1701.

العضائية، علي محمد. (1995). الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مؤتمراً للبحوث والدراسات، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، ص 13-32.

العلايا، فتحية أحمد حسين والشامي، محمد علي، و المتوكل، هناء إبراهيم. (2023). الصداقة في مكان العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة- صنعاء. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(18): 75 - 95.

علي، نادية حسن السيد. (2020). الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية . مستقبل التربية العربية، 27(125): 85 - 118.

العوائد، سالم عيسى محاد والحدابي، داود عبد الملك يحيى، و الدباء، عبدالمجيد محمد عبد الوهاب. (2022) درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(45): 52 - 76.

عيسى عمرو محمد حامد. (2023). متطلبات تحسين الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 23(1): 55 - 75.

لايقة، هشام عدنان. (2018). دور الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة حالة على شركة جود للأدوات الكهربائية . مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 40(4): 157 - 176.

لعمائرية، نور الدين و دبوش، عبد القادر. (2023). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة عينة من المؤسسات الصيدلانية - ولاية قسنطينة . مجلة أبعاد اقتصادية، 13(1): 315 - 337.

محمد، محمود محمد السيد و محمود، نادية يوسف كمال وجمعة، فاطمة علي السعيد (2020): عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع (21): عدد خاص، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس، 149 - 169.

نزاركي، شيروان نوري سعيد و جودة، عبد المحسن عبدالمحسن حسن. (2016). دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في محافظة دهوك بإقليم كردستان العراق. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، ع(٩): 419 - 452.

النجار، عماد عبد العزيز عيد القصبى. (2014). تحليل أثر عوامل بيئة العمل الداخلية على الإلتزام التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 5(2): 65 - 87.

الهنائي، سيف بن علي بن سالم و إبراهيم، حسام الدين السيد محمد .(2017). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين الوافدين في المؤسسات التعليمية والتدريبية بقطاع الخدمة المدنية في سلطنة عمان . *عالم التربية*، 8(59): 99 - 136.

المراجع الأجنبية

- Altalhi, H. (2018). The study of measuring the level of organizational agility at yanbu colleges and institutes in saudi arabia, *Asia Pacific Institute Of Advanced Research (APIAR)* ,4(1), pp252-262
- Bao, Yj & Olson, Bradley & Yuan, Wenlong "Defensive And Expansion Responses To Environmental Shocks In China", Unpublished search, University Of Lethbridge,2008.
- Deming, W. E. (1993). *The new economics for industry, government, education*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Skelton, Alan. (2005). *Understanding Teaching Excellence in Higher Education: Towards a Critical Approach*. London: Routledge.
- Meyer, John P., & Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.