



الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض

أ. نوره الحميدي سعيد المطيري
قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: nor.a16@outlook.sa

أ. د. نوف خلف الحضرمي
قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: nalhadrami@ut.edu.sa

المخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. ولتحقيق ذلك، استُخدم المنهج الوصفي بمدخله (المسحي والارتباطي)، والاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمات في المدارس العالمية بمدينة الرياض، البالغ عددهن (598) معلمة، وتم اختيار (234) معلمة بالطريقة العشوائية الطبقية؛ ليمثلن عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أن ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم بشكل عام جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.46)، وقد جاء ترتيب أبعادها تنازلياً على النحو الآتي: المصدقية وبدرجة عالية، تلتها العدالة في التعامل بدرجة عالية، ثم الدعم والتحفيز بدرجة عالية، في حين جاء التعاون بدرجة متوسطة، وجاءت المسؤولية الاجتماعية في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية جاء مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.77)، كما جاءت أبعاد الالتزام التنظيمي جميعها بمستوى مرتفع، وكان ترتيبها تنازلياً على النحو الآتي: الالتزام بالقوانين والأنظمة أولاً، ثم الالتزام المعياري، يليه الالتزام العاطفي، ثم الالتزام نحو مهنة التعليم، وأخيراً الالتزام الاستمراري. كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية وإيجابية الاتجاه (طردية) وذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.001$) بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض، وأن ممارسة مديرات المدارس للإدارة بالقيم تُسهم في تحسين الالتزام التنظيمي لديهن بنسبة (78,1%). وأوصت الدراسة بتحسين بعض ممارسات الإدارة بالقيم، وبخاصة في بُعدي المسؤولية الاجتماعية والتعاون، من خلال تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية القائمة على العلاقات الإنسانية مع المعلمات، والاهتمام بمبادرات المسؤولية الاجتماعية، إلى جانب تعزيز مبدأ التعاون من خلال زيادة مشاركة المعلمات في الأنشطة التعاونية، وتفويضهن ببعض الصلاحيات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالقيم، الالتزام التنظيمي، مديرات المدارس العالمية، مدينة الرياض.



Values-Based Management and Its Relationship to Organizational Commitment among Female Principals of International Schools in Riyadh

Nora Al-Humaidi Saeed Al-Mutairi

Department of Administration and Educational Planning, College of Education and Arts, Tabuk University, Saudi Arabia

Email: nor.a16@outlook.sa

Prof. Nawf Khalaf Al-Hadrami

Department of Administration and Educational Planning, College of Education and Arts, Tabuk University, Saudi Arabia

Email: nalhadrami@ut.edu.sa

ABSTRACT

The study aimed to examine the relationship between values-based management and organizational commitment among female principals of international schools in Riyadh, as perceived by teachers. To achieve this, the descriptive method was employed using its survey and correlational approaches, and a questionnaire was used as the instrument. The study population consisted of female teachers in international schools in Riyadh, totaling (598) teachers. A stratified random sample of (234) teachers was selected to represent the sample. The findings indicated that the practice of values-based management among female principals of international schools in Riyadh was high, with a mean score of (3.46). The dimensions were ranked as follows: credibility, fairness in dealing, and support and motivation at a high level, while cooperation and social responsibility were at a moderate level. The results showed that the level of organizational commitment among female principals of international schools was high, with a mean score of (3.77). All dimensions of organizational commitment were at a high level and ranked as follows: commitment to laws and regulations, normative commitment, affective commitment, commitment toward the teaching profession, and finally continuance commitment. The results further revealed a strong, positive (direct), and statistically significant relationship at the level of ($\alpha = 0.001$) between values-based management and organizational commitment among female principals of international schools in Riyadh. The study recommended improving values-based management practices, particularly in the dimensions of social responsibility and cooperation, by adopting social responsibility practices grounded in humane relationships with female teachers, paying greater attention to social responsibility initiatives, and delegating administrative authority to them.

Keywords: values-based management, organizational commitment, female principals of international schools, Riyadh.



مقدمة

تعدّ الإدارة من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات في مختلف المجالات؛ إذ ترتبط بها عمليات التخطيط، وتحديد الأهداف، وتوجيه الجهود، ومتابعة التنفيذ، وتقييم الأداء، ومعالجة مواطن القصور، بما يجعلها المحرك الرئيس لفاعلية المؤسسة وقدرتها على النهوض وتحقيق أهدافها.

وفي البيئة التعليمية المعاصرة لم يعد دور الإدارة مقتصرًا على تسيير العمل اليومي، بل أصبح يمتد إلى بناء الثقافة المؤسسية، وتوجيه السلوك التنظيمي، وتعزيز جودة الأداء واستدامته، الأمر الذي دفع المؤسسات التعليمية إلى تبني مداخل إدارية حديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف، والإدارة الذاتية، والإدارة بالقيم، وغيرها من المداخل التي تستجيب لمتطلبات التطوير والتميز المؤسسي (الغامدي، 2019).

لقد برزت الإدارة بالقيم بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تجعل القيم مرجعًا حاكمًا للسلوك الإداري، وصناعة القرار، والعلاقات المهنية داخل المؤسسة، وتتبع أهمية هذا المدخل من كونه يربط العمل الإداري ببُعده الأخلاقي والإنساني، ويجعل من القيم المشتركة أساسًا مُنظّمًا للممارسات المؤسسية بما ينعكس على تماسك بيئة العمل وفاعلية الأداء، كما تُعدّ القيم من المكونات الرئيسة لثقافة المؤسسة، وتبرز أهميتها في تمكين المؤسسة من التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية، وفي توجيه الرؤية والرسالة والأهداف نحو تحقيق الميزة التنافسية والنجاح المؤسسي (طالب وعيساني، 2019).

وتمثّل الإدارة بالقيم أساسًا وجوهراً لفلسفة أي مؤسسة في تحقيق النجاح، كما تُعدّ مؤشرًا على قدرة إدارتها على تعزيز القيم الأساسية المشتركة بين العاملين فيها (بوخالفة، 2016)، وتتجلى هذه القيم في عدد من الممارسات التي تُسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومستدامة؛ فالمسؤولية الاجتماعية تُعدّ جزءًا من التزام المؤسسة بتحسين الرفاهية المجتمعية وتقديم الحلول الاجتماعية والبيئية التي تُحسّن من سمعتها (بركات، 2017). كما تُمثّل العدالة في التعامل والدعم والتحفيز عناصر أساسية في بناء الثقة بين العاملين والإدارة، وتعزيز روح الفريق، وتشجيع الابتكار داخل المؤسسة، كذلك تُعدّ المصادقية من أهم ممارسات الإدارة بالقيم؛ إذ تُسهم في بناء سمعة قويّة وتحقيق النجاح المستدام، وتُشجّع في الوقت نفسه على انتشار روح التعاون والمبادأة والدافعية، وتعزز الفاعلية والكفاءة لدى العاملين (عبد المعطي، 2021). ومن ثم، فإن الإدارة بالقيم في البيئة المدرسية تعني تحويل القيم إلى معايير عملية تضبط السياسات والإجراءات وأساليب التعامل اليومي داخل المدرسة.

وفي المقابل، يُعدّ الالتزام التنظيمي من المتغيرات المركزية في الدراسات الإدارية والتربوية؛ لأنه يعبر عن مستوى اندماج الفرد في مؤسسته، وإيمانه بأهدافها، واستعداده لبذل الجهد من أجلها، ورغبته في الاستمرار فيها. كما أنه لا يمثّل مجرد اتجاه نفسي عابر، بل يُعدّ مؤشرًا على درجة الانتماء والولاء وتحمل المسؤولية، الأمر الذي يجعله من العوامل المؤثرة في استقرار المؤسسة وفاعلية أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها (درادكة وآخرون، 2020). ولهذا تُبدي الإدارات التربوية اهتمامًا واضحًا بالالتزام التنظيمي، لارتباطه المباشر بمفاهيم الولاء والانتماء للمؤسسة التربوية، وما ينعكس عنه من المحافظة على المواعيد، والعمل الدؤوب، والتعاون مع الإدارة والجماعة، والأمانة، والحرص على المؤسسة؛ فالممارسات القيادية ذات البُعد الأخلاقي والداعم ترتبط إيجابيًا بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، بما يشير إلى أن نوعية القيادة والمناخ التنظيمي من العوامل الجوهرية في تفسير قوة ارتباط العاملين بمؤسساتهم (Xu & Pang, 2024؛ Özdoğru & Sarier, 2024).

ولا يبدو الالتزام التنظيمي في البيئة المدرسية متغيرًا منفصلاً عن نمط القيادة والمناخ القيمي للمؤسسة؛ إذ تكشف الأدبيات أن جودة الممارسة القيادية، وما تتسم به من عدالة، ودعم، واحترام، ووضوح، تسهم في تعزيز اندماج العاملين في مؤسساتهم وتقوية ارتباطهم بها. كما أن ارتفاع درجة التوافق بين القيم الشخصية للعاملين والقيم السائدة في المؤسسة يزيد من فرص النجاح والولاء والانتماء، ويُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تُعدّ من مرتكزات الالتزام التنظيمي لدى العاملين والإداريين، ويُعزز ذلك ما أشار إليه مرار (2020) من أن توافق قيم المدير مع قيم المدرسة يُعدّ مدخلًا داعمًا للولاء والالتزام التنظيمي، وهو ما يمنح العلاقة بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي أساسًا نظريًا وميدانيًا واضحًا. كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر بجملة من المحددات الإدارية والتنظيمية المرتبطة بجودة الممارسة القيادية، مثل الاستقلالية والكفاءة الذاتية والضغوط الواقعة على القيادات المدرسية (Tong & Wei, 2024).

وتؤكد أهمية هذا الطرح في المدارس العالمية بمدينة الرياض؛ إذ تتميز هذه المدارس بتقديم برامج تعليمية متطورة، واعتمادها على مناهج عالمية متنوعة، واستقطابها لطلبة ومعلمين من خلفيات ثقافية ولغوية متعددة، بما يجعلها بيئة تعليمية ذات خصوصية تنظيمية وثقافية. وهذا التنوع يفرض على القيادة المدرسية مسؤوليات أكبر في



إدارة الاختلاف، وبناء مناخ مدرسي متوازن يحترم التنوع الثقافي والاجتماعي، ويلبي احتياجات الطلبة، ويتفق في الوقت نفسه مع قيم المجتمع السعودي وتطلعاته (Bourgeois et al., 2025). وفي مثل هذا السياق، تبدو الإدارة بالقيم أكثر من مجرد خيار إداري؛ إذ تُمثّل إطاراً ضرورياً لضبط الممارسة القيادية، وتعزيز الانسجام التنظيمي، ودعم الالتزام المهني داخل المدرسة، ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

مشكلة الدراسة

تتمثّل مشكلة الدراسة في أن المدارس العالمية بمدينة الرياض تعمل في سياق تنظيمي وتعليمي يتسم بتعدد الخلفيات الثقافية واللغوية وتنوع المناهج والبرامج التعليمية، وهو ما يضع القيادة المدرسية أمام تحدٍّ مستمر يتمثّل في تحقيق التوازن بين متطلبات الانضباط المؤسسي، والحفاظ على الانسجام القيمي داخل المدرسة، وتعزيز التزام منسوباتها بأهدافها ورسالتها. وفي مثل هذا السياق، لا يغدو نجاح الإدارة المدرسية مرتبطاً بالجانب الإجرائي وحده، بل بقدرتها على تبني ممارسات قيادية تستند إلى منظومة قيمية واضحة تنعكس على السلوك التنظيمي والعلاقات المهنية داخل المدرسة.

ويكتسب الالتزام التنظيمي أهميته في هذا الإطار لارتباطه باستقرار العمل المدرسي، وفاعلية الأداء، واستمرار الجهد نحو تحقيق أهداف المدرسة. وقد بيّنت دراسات سابقة أن الالتزام التنظيمي يتأثر بعدد من المتغيرات الإدارية والتنظيمية؛ فقد ارتبط إيجابياً بالتمكين الإداري، واستقلال المدرسة، والكفاءة الذاتية للمدير، كما تأثر سلباً بالضغوط النفسية الواقعة على القيادات المدرسية (مطلق، 2020؛ Tong & Wei, 2024). وفي المقابل، أظهرت الأدبيات أن الإدارة بالقيم ترتبط بعدد من المخرجات الإيجابية في البيئة المدرسية، مثل تعزيز الانضباط المدرسي، ودعم الإبداع المهني لدى المعلمين، وتحسين الأداء المدرسي بوجه عام (شقورة، 2024). كما أشار مرار (2020: 7) إلى أن التوافق بين قيم العاملين وقيم المدرسة يُعدّ مدخلاً داعماً للولاء والالتزام التنظيمي. وعلى الرغم من هذه المؤشرات، فإن الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية ما تزال محدودة، وبخاصة في البيئة المدرسية العربية. وفي حدود ما تمّ الاطلاع عليه، فقد تركزت الدراسات التي بحثت العلاقة بين المتغيرين في سياقات خارج المملكة العربية السعودية، مثل دراسة مرار (2020) في الأردن، ودراسة أحمر (2021) في فلسطين، فضلاً عن دراسات أجريت في مؤسسات التعليم العالي، مثل دراسة عساف (2017)، ودراسة (Aydin & Dogan, 2012)، ودراسة (Desa et al., 2021)، إضافة إلى دراسة ذيب والسعود (2014) التي طبّقت في مديريات التربية والتعليم بالأردن. وقد أظهرت هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي، إلا أن هذا الارتباط لم يحظَ بدراسة كافية في المدارس السعودية بعامة، وفي المدارس العالمية بمدينة الرياض بخاصة. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لديهن، في ضوء ندرة الدراسات المحلية التي تناولت هذه العلاقة في سياق المدارس العالمية.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض، وما علاقتها بالالتزام التنظيمي لديهن؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات؟
2. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض، من وجهة نظر المعلمات؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض؟



أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض في أبعادها: المسؤولية الاجتماعية، والعدالة في التعامل، والدعم والتحفيز، والتعاون، والمصادقية.
2. الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض في أبعاده: الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري، والالتزام نحو مهنة التعليم، والالتزام بالقوانين والأنظمة.
3. بيان طبيعة العلاقة بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة

تتحدد أهمية الدراسة الحالية في جانبين رئيسين: الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

- تسهم الدراسة في تأصيل العلاقة بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي داخل الإطار التربوي، بما يدعم فهمًا أعمق لكيفية تفاعل البُعد القيمي مع البعد التنظيمي في القيادة المدرسية.
- تقدم الدراسة إطارًا علميًا يمكن أن يسهم في تفسير بعض الظواهر المدرسية، مثل تفاوت مستويات الانتماء المهني، أو اختلاف درجة الاندماج المؤسسي، أو تباين استجابة العاملين لسياسات المدرسة وتوجهاتها.
- تتعزز أهمية الدراسة من خلال تطبيقها على المدارس العالمية، وهي بيئة تعليمية أقل تناولاً في الأدب التربوي العربي، رغم ما تنطوي عليه من خصائص تنظيمية وثقافية تجعلها جديرة بالدراسة.
- تقدم الدراسة مادة علمية يمكن الاستفادة منها في بناء أدوات لقياس الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي في البيئة المدرسية، وبخاصة في بيئة المدارس العالمية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تُقدّم مؤشرات عملية يمكن أن تدعم صناع القرار في وزارة التعليم والجهات المشرفة على المدارس العالمية عند تطوير السياسات المتعلقة بالقيادة المدرسية وجودة البيئة التنظيمية.
- يُمكن أن تساعد الجهات التعليمية المعنية على بناء برامج تدريبية نوعية لمديرات المدارس تركز على الممارسة القيمية بوصفها مدخلاً لتحسين الالتزام التنظيمي، لا مجرد موضوع أخلاقي عام.
- يُمكن الاستفادة من نتائجها في تطوير معايير اختيار وإعداد القيادات المدرسية، من خلال إبراز أهمية الكفايات القيمية في العمل القيادي داخل المدرسة.
- قد تُفيد مديرات المدارس العالمية في مراجعة ممارساتهن الإدارية والتنظيمية، وفي بناء بيئة عمل أكثر اتساقاً وانسجاماً واستقراراً.

مصطلحات الدراسة

اعتمدت الدراسة مجموعة من المصطلحات، تم تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً، كما يلي:

- الإدارة بالقيم: تُعرّف بأنها: "الإدارة المجردة من الانحياز، وتنتم بالموضوعية والنزاهة الخالصة في إتقان العمل، وتنظيم وتوجيه سلوك العاملين بالمدرسة، واستئثارهمهم لإحداث التنمية المستدامة في المدرسة" (زرموح والرطب، 2024).
- وتُعرّف إجراءياً بأنها: ذلك الأسلوب الإداري الظاهر للمبادئ الذاتية الموجهة لسلوك مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض، بتطبيق أبعاد الإدارة بالقيم المتعارف عليها (المسؤولية الاجتماعية، العدالة في التعامل، الدعم والتحفيز، التعاون، المصادقية)، والاعتماد على هذه القيم في توجيه العملية الإدارية بالكامل قولاً وفعلًا مع كافة منسوبي المدارس العالمية بمدينة الرياض.
- الالتزام التنظيمي: يُعرّف بأنه: "تبنّي العاملين في المدرسة أهدافها وقيمها، وبيدولون جهداً لتحقيقها، والحفاظ على إرادتهم للبقاء في المدرسة" (Tadesse, 2019: 55).
- ويُعرّف إجراءياً بأنه: هو ذلك الشعور الخفي والمُح لدى مديرة المدرسة العالمية بمدينة الرياض في انتمائها للمدرسة، بحيث أن أهدافها تصبح جزءاً منها، وتسعى لتحقيقها بكل ما تملك من جهد، وذلك لشعورها بأنها أهدافها



أيضاً، وتتضمن خمسة أبعاد هي: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري، الالتزام نحو مهنة التعليم، الالتزام بالقوانين والأنظمة.

• المدارس العالمية: تُعرّف بأنها: "مدارس تدخل ضمن لائحة المدارس الأجنبية بالمملكة العربية السعودية والتي تُطبّق مناهج تعليمية غير المناهج السعودية مع وجود مواد تعكس الهوية الوطنية السعودية، وهي منشآت تعليمية خاصة، وتتولى وزارة التعليم الإشراف عليها" (آل داود والسلطان، 2020: 166) وتُعرّف إجرائياً بأنها: المدارس التي تعتمد على ممارسات وأساليب نظام التعليم العالمي في رؤيتها ورسالتها، كذلك تركز على اللغة الإنجليزية كلغة أساسية في التعليم، وتُمثّل ثقافتها الثقافة العالمية بشكل عام، وتُشكل ثقافات متعددة من منتسبها وممثليها، وتسعى لتأهيل مخرجاتها من الطلبة للالتحاق بالجامعات الدولية.

حدود الدراسة

- الحدّ الموضوعي: اقتصرت الدراسة على درجة ممارسة مديرات المدارس العالمية للإدارة بالقيم في أبعادها (المسؤولية الاجتماعية-العدالة في التعامل-الدعم والتحفيز-التعاون-المصادقية) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في بُعد كل من (الالتزام العاطفي-الالتزام المعياري-الالتزام الاستمراري-الالتزام نحو مهنة التعليم-الالتزام بالقوانين والأنظمة) من وجهة نظر المعلمات.
- الحدّ البشري: اقتصرت الدراسة على معلمات المدارس العالمية في مدينة الرياض في جميع مراحلها الدراسية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية).
- الحدّ المكاني: تم تطبيقها على المدارس العالمية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدّ الزمني: طبقت الدراسة الميدانية في العام الدراسي (٢٠٢٤م).

الإطار النظري

الإدارة بالقيم:

تُعدّ الإدارة بالقيم أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تجعل القيم مرجعاً حاكمًا للسلوك الإداري ولعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرار؛ إذ تنطلق من أن القيم ليست عنصرًا هامشيًا في المؤسسة، بل مكونًا أصليًا من ثقافتها التنظيمية ومصدرًا لتوجيه سلوك العاملين واختياراتهم المهنية. وفي هذا الإطار عرّف لخضر وحدة (2006: 73) الإدارة بالقيم بأنها: "فلسفة إدارية تنطلق من القيم أساسًا لتوجيه السلوك الإنساني في الإدارة وتحقيق الأهداف المرسومة، في حين ركز زرموح والرطب (2024: 4) على بُعدها المدرسي، بوصفها: "إدارة موضوعية تُنظّم سلوك العاملين بالمدرسة، وتستثير هِممهم لتحقيق التنمية المستدامة فيها"، أي أن القيم ترتبط ارتباطًا وثيقًا بثقافة المؤسسة، وتسهم في تكيفها مع المتغيرات الداخلية والخارجية، الأمر الذي يجعل الإدارة بالقيم كما يرى طالب وعيساني (2019) أكثر من مجرد توجه أخلاقي، بل إطارًا مُنظّمًا للممارسة المؤسسية. ويتجلى مدخل الإدارة بالقيم في خمسة أبعاد رئيسة تُمثّل البناء المفاهيمي للإدارة بالقيم في الدراسة الحالية، ويتمثّل البُعد الأول في المسؤولية الاجتماعية، وتعني التزام المدرسة والعاملين فيها تجاه المجتمع من خلال الإسهام في التنمية الاجتماعية والبيئية، والتعاون في معالجة القضايا المجتمعية بما يعزز صورة المدرسة ورسالتها (بوقرة، 2023). ويتمثّل البُعد الثاني في العدالة في التعامل، وهي إدراك الأفراد للإنصاف في المعاملة، وما يرتبط به من عدالة توزيعية وإجرائية وتعاملية داخل المدرسة. أما البُعد الثالث فهو الدعم والتحفيز، ويظهر في توفير ما يثير دافعية العاملين ويشجعهم على مزيد من الإنجاز، مثل التقدير، والمشاركة، والحوافز، والأمان الوظيفي (مرار، 2020). ويتمثّل البُعد الرابع في التعاون، ويعكس مبدأ المشاركة والعمل الجماعي وتمكين العاملين من الإسهام في التفكير وصنع القرار بما يدعم تحقيق أهداف المدرسة، ويعزز شعورهم بالمسؤولية المشتركة (بوقرة، 2023). أما البُعد الخامس فهو المصادقية، وتعني درجة الثقة التي يمنحها الأفراد للأشخاص أو للمعلومات، وما يرتبط بذلك من وضوح في المواقف والتعاملات الإدارية (Fogg et al., 2002). وتؤكد هذه الأبعاد مجتمعة أن الإدارة بالقيم في البيئة المدرسية لا تعني تبني قيم عامة، بل تعني تحويلها إلى ممارسات فعلية تضبط العلاقات، وتبني الثقة، وتعزز الانسجام في المدرسة.

**الالتزام التنظيمي:**

يُعدّ الالتزام التنظيمي من المفاهيم المركزية في الأدبيات الإدارية والتربوية؛ لأنه يُعبّر عن درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها، وإيمانه بأهدافها وقيمتها، ورغبته في البقاء فيها، واستعداده لبذل الجهد من أجل نجاحها. وفي هذا السياق عرّف (Nugroho et al., 2020: 964) الالتزام التنظيمي بأنه: "كونه ارتباطاً نفسياً نسبياً بالمؤسسة يتجسّد في الرغبة في البقاء عضواً فيها، وتقديم أفضل ما لدى الفرد لصالحها، وقبول قيمها السائدة". أما في البيئة المدرسية، فيظهر الالتزام التنظيمي حين يتبنّى المعلمون والعاملون بالمدرسة أهدافها وقيمتها، ويبدلون جهداً لتحقيقها ويحافظون على رغبتهم في الاستمرار فيها (Tadesse, 2019: 55). ويكتسب الالتزام التنظيمي أهميته المدرسية لارتباطه بالأداء والاستقرار والرضا الوظيفي وتقليل السلوكيات السلبية مثل الغياب والتسيب وضعف تحمل المسؤولية (Xu & Pang, 2024).

ويتجلى الالتزام التنظيمي في خمسة أبعاد رئيسية، إذ يتمثل الالتزام العاطفي في الارتباط الوجداني بالمدرسة والاتفاق مع قيمها وأهدافها، وبحيث يبقى العامل فيها لأنه يريد ذلك بإرادته الحرة (فاضل، 2019). ويُعبّر الالتزام المعياري عن الإحساس الأخلاقي بضرورة الاستمرار في المدرسة والوفاء لها، ويتعزز بما يتلقاه العامل من دعم ومشاركة واحترام (Suharto et al., 2019). أما الالتزام الاستمراري فيرتبط بما يدرسه العامل من منافع يحققها من بقائه في المدرسة، أو خسائر محتملة قد تلحق به عند تركها (يونس، 2016). ويتمثل الالتزام نحو مهنة التعليم في الاعتراف بالمهنة والإخلاص لها، والافتخار بالانتماء إلى المدرسة ورسالتها، أما الالتزام بالقوانين والأنظمة فيظهر في احترام اللوائح والتعليمات والتفدي بها، لما لذلك من أثر في انتظام العمل وتحسين العملية التعليمية وتحقيق أهداف المدرسة (دعكيك، 2019: 4). وتشير هذه الأبعاد إلى أن الالتزام التنظيمي في المدرسة علاقة متعددة المستويات تربط العامل بالمؤسسة من الناحية الوجدانية والأخلاقية والمهنية والتنظيمية.

المدارس العالمية بوصفها سياقاً للدراسة:

تُعدّ المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية مؤسسات تعليمية خاصة تطبق مناهج دولية، وتعمل تحت إشراف وزارة التعليم، مع تضمين مواد تعكس الهوية الوطنية السعودية. وقد عرّفها العيسى والبيز (2024: 528) بأنها: "مدارس خاصة تستورد مناهجها وأنشطتها من دول أخرى، وتهدف إلى التوسع في الدراسة باللغة الإنجليزية والانفتاح على الثقافات الأخرى بما يخدم أهداف سياسة التعليم في المملكة"، وتتبع أهمية المدارس العالمية من أنها تُمثّل بيئة تعليمية متعددة الثقافات واللغات والمرجعيات التعليمية، وهو ما يجعل القيادة المدرسية فيها أكثر تعقيداً وحساسية؛ إذ يتعيّن عليها الموازنة بين متطلبات الانفتاح الدولي والاتساق مع القيم المحلية، وبين إدارة التنوع وتحقيق الانضباط المؤسسي، ومن ثم تبدو الإدارة بالقيم في هذا النوع من المدارس إطاراً مناسباً لبناء الانسجام الداخلي، كما يبدو الالتزام التنظيمي نتيجة مهمة لمدى نجاح القيادة في تحقيق هذا التوازن. وتتسجم هذه الفكرة مع ما انتهت إليه مراجعة (Bourgeois et al., 2025) حول القيادة في المدارس الدولية، والتي أبرزت أن المدارس العالمية تتسم بتحديات قيادية مرتبطة بتعدد الثقافات وتعقيد السياق المؤسسي، بما يجعل دراسة أنماط القيادة والقيم الحاكمة لها مسألة أساسية لفهم فاعلية هذه المدارس.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة ذيب والسعود (2014) التعرف إلى درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن، وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدمت استبانتيين: الأولى لقياس قيم العمل لدى المديرين، والثانية لقياس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام. وتكونت العينة من (12) مديراً و (213) رئيس قسم. وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لقيم العمل جاءت مرتفعة، كما جاءت درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام مرتفعة أيضاً، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين قيم العمل السائدة لدى المديرين والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم.

وحاولت دراسة عساف (2017) تعرّف واقع منظومة القيم الجوهرية في أكاديمية الدراسات العليا في ليبيا، وأثرها في الالتزام التنظيمي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع العاملين في المؤسسة المبحوثة، وبلغ عددهم (86) موظفاً، وكشفت



النتائج عن توافر القيم الجوهرية بمستوى عالٍ، والالتزام التنظيمي بمستوى مرتفع، كما بينت أن منظومة القيم الجوهرية تؤثر بدرجة عالية في الالتزام التنظيمي.

وسعت دراسة مرار (2020) إلى قياس ممارسة الإدارة بالقيم وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت استبانتيين أداةً لجمع البيانات. وتكون عينة الدراسة من (380) معلمًا ومعلمة في المدارس الأساسية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة للإدارة بالقيم جاءت مرتفعة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لديهم جاء مرتفعًا أيضًا، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى الالتزام التنظيمي.

كما هدفت دراسة أمرو (2021) التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في الخليل بفلسطين، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وبلغت عينة الدراسة (686) معلمًا ومعلمة في المدارس الثانوية. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم جاءت مرتفعة، كما جاء مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين مرتفعًا، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى الالتزام التنظيمي.

وهدف دراسة (Desa et al. 2021) إلى فهم العلاقة والتأثير بين القيم الشخصية بأبعادها: قيمة العمل، وقيمة الحكمة، وقيمة الولاء، وقيمة المسؤولية، وبين الالتزام التنظيمي بأبعاده: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري، لدى الإداريين في إحدى الجامعات الحكومية الماليزية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدمت استبانة مكونة من محورين لقياس القيم الشخصية والالتزام التنظيمي. وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (320) إداريًا، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين القيم الشخصية والالتزام التنظيمي لدى الإداريين في الجامعة.

واهتمت دراسة (Özdoğan & Sarier 2024) بفحص أثر القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة في السلوكيات والاتجاهات والإدراكات التنظيمية للمعلمين، ومن بينها الالتزام التنظيمي. وقد اتبعت الدراسة منهج تحليل الأدبيات، إذ جمعت البيانات من نتائج (47) دراسة سابقة، وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة ترتبط ارتباطًا إيجابيًا قويًا بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، كما تبين أن أثر القيادة الأخلاقية في الالتزام التنظيمي يكون أكبر في المدارس الابتدائية مقارنةً بالمراحل الأعلى. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية للمدير تمثل متغيرًا مهمًا في تشكيل الاتجاهات التنظيمية الإيجابية، ومنها الالتزام التنظيمي.

وأخيرًا، هدفت دراسة (Fernandez 2026) إلى تحديد العلاقة بين الممارسات القيادية الأخلاقية لمديري المدارس وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين ومستوى مهنتهم في المدارس الثانوية الحكومية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتكونت العينة من (124) معلمًا في المدارس الثانوية الحكومية، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة، وأن المعلمين يتمتعون بمستوى قوي من الالتزام التنظيمي. كما بينت النتائج أن الممارسات القيادية الأخلاقية لمديري المدارس تُمثل عاملًا رئيسًا في تعزيز الالتزام التنظيمي في البيئة المدرسية.

يتضح من الدراسات السابقة أن العلاقة بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي قد حظيت باهتمام بحثي في سياقات عربية وأجنبية متعددة. كما يُلاحظ أن معظم الدراسات السابقة أجريت في الأردن، وليبيا، وفلسطين، وتركيا، وماليزيا، في حين لا يظهر وجود دراسة تناولت العلاقة بين المتغيرين في مدارس المملكة العربية السعودية، وهذا يمنح الدراسة الحالية قيمة تطبيقية؛ لأنها تبحث العلاقة بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض، وهو سياق مدرسي يتسم بخصوصية تنظيمية وثقافية وتعليمية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

وفقًا لطبيعة الدراسة وأهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي، ووفقًا لمدخلين، هما: (المسحي والارتباطي)، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي في الدراسة الحالية للكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم، ومستوى التزامهن التنظيمي. بينما تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي في



الدراسة الحالية للتعرف إلى العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض لإدارة بالقيم ومستوى الالتزام التنظيمي لديهن، وذلك من وجهة نظر المعلمات.

مجتمع الدراسة وعيبتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس العالمية بمدينة الرياض اللاتي على رأس عملهن خلال تطبيق الدراسة في العام الدراسي (2024)، والبالغ عددهن (598) معلمة، وبلغ حجم العينة (234) معلمة من معلمات المدارس العالمية، تم اختيارهن بأسلوب العينة العشوائية الطبقية لمراعاة توزّع المعلمات في مجتمع الدراسة تبعاً للمرحلة الدراسية: الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية.

أداة الدراسة:

استُخدمت الاستبانة أداة للدراسة الميدانية، وقد أُعدت في ضوء أهداف الدراسة، وبلاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية. وقد بلغ عدد عبارات الاستبانة في صورتها الأولية (71) عبارة موزعة على محورين رئيسيين. تمثّل المحور الأول في قياس درجة ممارسة الإدارة بالقيم، واشتمل على (35) عبارة موزعة على خمسة أبعاد فرعية، بواقع (7) عبارات لكل بُعد، وهي: المسؤولية الاجتماعية، والعدالة في التعامل، والدعم والتحفيز، والتعاون، والمصادقية. وقد صُمّمت الاستبانة على العبارات في هذا المحور وفق أنموذج ليكرت (Likert) الخماسي على النحو الآتي: (عالية جداً=5، عالية=4، متوسطة=3، منخفضة=2، منخفضة جداً=1). أما المحور الثاني فتمثّل في قياس مستوى الالتزام التنظيمي، واشتمل على (36) عبارة موزعة على خمسة أبعاد فرعية، هي: الالتزام العاطفي (8 عبارات)، والالتزام المعياري (7 عبارات)، والالتزام الاستمراري (7 عبارات)، والالتزام نحو مهنة التعليم (7 عبارات)، والالتزام بالقوانين والأنظمة (7 عبارات). وصُمّمت الاستبانة على عبارات هذا المحور وفق أنموذج ليكرت (Likert) الخماسي على النحو الآتي: (مرتفع جداً=5، مرتفع=4، متوسط=3، منخفض=2، منخفض جداً=1).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام الصدق الظاهري (صدق المحكمين)؛ إذ عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (15) محكماً من أساتذة الجامعات السعودية، وذلك بهدف تقويم الاستبانة من حيث وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لمحاورها وأبعادها، وسلامة صياغتها اللغوية. وقد دُرست ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم، وعُرضت على المشرف العلمي للدراسة، واعتمد معيار اتفاق (12) محكماً بنسبة (80%) للقيام بالتعديل أو الحذف أو الإضافة، وفي ضوء التعديلات التي اقترحها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (72) عبارة موزعة على محوري الاستبانة وأبعادهما، وقد تم تطبيق الاستبانة بعد انتهاء إجراءات التحكيم على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلمة من معلمات المدارس العالمية بمدينة الرياض من مجتمع الدراسة ومن خارج عيبتها. ومن ثمّ حساب معاملات صدق الاتساق الداخلي للعبارات، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، كما في الجدول (1).

جدول 1: قيم معاملات الارتباط لقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأبعاد في محوري استبانة الدراسة

| المحور الأول: ممارسة الإدارة بالقيم | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---------|-------|----------|--------------------|---------|-------|----------|----------------|---------|-------|----------|---------|-----|-------|----------|-----------|
| المسؤولية الاجتماعية | رقم | معامل | الارتباط | العدالة في التعامل | رقم | معامل | الارتباط | الدعم والتحفيز | رقم | معامل | الارتباط | التعاون | رقم | معامل | الارتباط | المصادقية |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | **0.805 | 9 | **0.875 | 15 | **0.944 | 22 | **0.893 | 30 | **0.876 | | | | | | | |
| 2 | **0.835 | 10 | **0.897 | 16 | **0.949 | 23 | **0.641 | 31 | **0.886 | | | | | | | |
| 3 | **0.748 | 11 | **0.859 | 17 | **0.905 | 24 | **0.889 | 32 | **0.881 | | | | | | | |
| 4 | **0.822 | 12 | **0.682 | 18 | **0.884 | 25 | **0.829 | 33 | **0.894 | | | | | | | |



المحور الأول: ممارسة الإدارة بالقيم

| المصادقية | | التعاون | | الدعم والتحفيز | | العدالة في التعامل | | المسؤولية الاجتماعية | |
|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|--------------------|-------------|----------------------|-------------|
| معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة |
| **0.927 | 34 | **0.915 | 26 | **0.884 | 19 | **0.863 | 13 | **0.847 | 5 |
| **0.923 | 35 | **0.898 | 27 | **0.764 | 20 | **0.896 | 14 | **0.831 | 6 |
| **0.744 | 36 | **0.911 | 28 | **0.850 | 21 | ---- | ---- | **0.853 | 7 |
| ---- | ---- | **0.883 | 29 | ---- | ---- | ---- | ---- | **0.877 | 8 |

المحور الثاني: مستوى الالتزام التنظيمي

| الالتزام بالقوانين والأنظمة | | الالتزام نحو مهنة التعليم | | الالتزام الاستمراري | | الالتزام المعياري | | الالتزام العاطفي | |
|-----------------------------|-------------|---------------------------|-------------|---------------------|-------------|-------------------|-------------|------------------|-------------|
| معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة |
| 0.780 | 30 | 0.921 | 24 | 0.812 | 17 | 0.774 | 9 | 0.795 | 1 |
| 0.884 | 31 | 0.890 | 25 | 0.921 | 18 | 0.864 | 10 | 0.766 | 2 |
| 0.871 | 32 | 0.876 | 26 | 0.847 | 19 | 0.810 | 11 | 0.862 | 3 |
| 0.862 | 33 | 0.906 | 27 | 0.924 | 20 | 0.611 | 12 | 0.790 | 4 |
| 0.826 | 34 | 0.919 | 28 | 0.899 | 21 | 0.806 | 13 | 0.784 | 5 |
| 0.935 | 35 | 0.837 | 29 | 0.852 | 22 | 0.898 | 14 | 0.713 | 6 |
| 0.712 | 36 | ---- | ---- | 0.747 | 23 | 0.792 | 15 | 0.844 | 7 |
| ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | 0.833 | 16 | 0.792 | 8 |

**معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (5) أن معاملات ارتباط عبارات الأبعاد بالدرجة الكلية لأبعادها في محوري الاستبانة جاءت جميعها مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يدل على مناسبة العبارات لقياس الأبعاد التي تنتمي إليها. ففي محور الإدارة بالقيم، تراوحت معاملات الارتباط في أبعاده الخمسة بين (0.641) و(0.949). أما في محور الالتزام التنظيمي، فقد تراوحت معاملات الارتباط في أبعاده الخمسة بين (0.611) و(0.935). وتشير هذه النتائج إلى تمتع عبارات الاستبانة بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي.

كما تم حساب معاملات الثبات لمحوري الاستبانة وأبعادهما وفق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، كما في الجدول (2).

جدول 2: معاملات الثبات لمحوري الاستبانة وأبعادهما وفق معادلة ألفا كرونباخ

| المحور | الأبعاد | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-------------------------------------|---------------------------|--------------|--------------------|
| المحور الأول: الإدارة بالقيم | المسؤولية الاجتماعية | 8 | 0,932 |
| | العدالة في التعامل | 6 | 0,921 |
| | الدعم والتحفيز | 7 | 0,951 |
| | التعاون | 8 | 0,950 |
| | المصادقية | 7 | 0,948 |
| المحور الثاني: الالتزام التنظيمي | الإدارة بالقيم (الكلي) | 36 | 0,968 |
| | الالتزام العاطفي | 8 | 0,915 |
| | الالتزام المعياري | 8 | 0,916 |
| | الالتزام الاستمراري | 7 | 0,939 |
| | الالتزام نحو مهنة التعليم | 6 | 0,948 |



| المحور | الأبعاد | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|--------|-----------------------------|--------------|--------------------|
| | الالتزام بالقوانين والأنظمة | 7 | 0,928 |
| | الالتزام التنظيمي (الكلي) | 36 | 0,953 |

توضّح معطيات الجدول (2) أن معاملات الثبات لمحموري استبانة الدراسة وأبعادهما جاءت عالية، ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية؛ كونها تزيد على (70%)، إذ بلغت قيمة معامل الثبات لمحور الإدارة بالقيم ككل (0.968)، وبلغت قيمة معامل الثبات لمحور الالتزام التنظيمي ككل (0.953).

معيار تفسير المتوسطات الحسابية للتعلق على النتائج:

لتقدير ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم، ومستوى الالتزام التنظيمي لديهن، من وجهة نظر المعلمات، تم استخدام المعيار المُستخرج من معادلة المدى، كما هو موضّح في الجدول (3).

جدول 3: معيار تفسير المتوسطات الحسابية للتعلق على النتائج

| المتوسط الحسابي | درجة ممارسة الإدارة بالقيم | مستوى الالتزام التنظيمي |
|-----------------|----------------------------|-------------------------|
| 5.00-4.21 | عالية جداً | مرتفع جداً |
| 4.20-3.41 | عالية | مرتفع |
| 3.40-2.61 | متوسطة | متوسط |
| 2.60-1.81 | منخفضة | منخفض |
| 1.80-1.00 | منخفضة جداً | منخفض جداً |

معيار تفسير قوة العلاقة الارتباطية بين ممارسة الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي لدى المديرات:

لتفسير قوة العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم، ومستوى الالتزام التنظيمي لديهن، تم الاعتماد على تصنيف إيفانز (Evans, 1996)، الموضح في الجدول (4).

جدول (4): معيار تفسير قيم معاملات الارتباط بين ممارسة الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي لدى المديرات

| قوة العلاقة الارتباطية | قيم معاملات الارتباط | |
|------------------------|------------------------|----------------------|
| | عكسية (سالبة) | طردية (موجبة) |
| ضعيفة جداً | أقل من -0.20 | أقل من 0.20 |
| ضعيفة | -0.20 إلى أقل من -0.40 | 0.20 إلى أقل من 0.40 |
| متوسطة | -0.40 إلى أقل من -0.60 | 0.40 إلى أقل من 0.60 |
| قويّة | -0.60 إلى أقل من -0.80 | 0.60 إلى أقل من 0.80 |
| قويّة جداً | -0.80 إلى -1.00 | 0.80 إلى 1.00 |

إجراءات الدراسة:

تم تطبيق الدراسة من خلال سلسلة من الإجراءات التنظيمية والميدانية بدأت بالحصول على استمارة تسهيل مهمة، ثم استصدار الخطابات الرسمية اللازمة من الجهات المختصة في جامعة تبوك وإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض؛ بهدف السماح بتطبيق الاستبانة ميدانياً وجمع بيانات الدراسة. وبعد ذلك جرى الرجوع إلى إدارة التطوير والتحول في إدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض لخصر مجتمع الدراسة من معلمات المدارس العالمية بمدينة الرياض، ومن ثم اختيار عينة الدراسة. وعقب استكمال الخطابات اللازمة، وتحديد المجتمع والعينة، طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية للتحقق من دلالات الصدق والثبات الإحصائي للأداة. وبعد التأكد من صلاحية الاستبانة، طبقت إلكترونياً على عينة الدراسة الأصلية، ثم جرى تجهيز البيانات وإدخالها إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجتها إحصائياً واستخراج النتائج.



الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، استُخدم الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات المعلمات على محوري الاستبانة، أما للإجابة عن السؤال الثالث فقد استُخدم معامل بيرسون (Pearson Correlations) وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)؛ للكشف عن العلاقة التأثيرية لممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم كمتغير مستقل في الالتزام التنظيمي لديهن كمتغير تابع.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات؟".

حُسبت الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لاستجابات معلمات المدارس الثانوية على عبارات وأبعاد محور الإدارة بالقيم من استبانة الدراسة، وتم ترتيب العبارات تنازلياً في كل بُعد، كما في الجدول (5).

جدول 5: الإحصاءات الوصفية لدرجة ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

| الأبعاد | رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة | |
|----------------------|--------------------|---|--|-------------------|---------------|--------|
| المسؤولية الاجتماعية | 3 | تحتزم مديرة المدرسة حقوق الطلبة. | 4.04 | 0.81 | عالية | |
| | 2 | يعكس تعامل مديرة المدرسة احترامها لجميع منسوبي المدرسة. | 3.74 | 0.98 | عالية | |
| | 8 | تهتم مديرة المدرسة بالتنمية المهنية للمعلمات. | 3.47 | 0.89 | عالية | |
| | 5 | تقدم مديرة المدرسة الدعم اللازم لمن لديها ظروف خاصة من المعلمات والعاملات. | 3.35 | 0.94 | متوسطة | |
| | 7 | تتبنى مديرة المدرسة مشاريع خدمة المجتمع المحلي. | 3.18 | 0.84 | متوسطة | |
| | 6 | تقدم مديرة المدرسة حوافراً تشجيعية للطلبة المبدعين. | 3.01 | 0.84 | متوسطة | |
| | 1 | تشجع مديرة المدرسة إقامة مبادرات المسؤولية الاجتماعية. | 2.93 | 0.83 | متوسطة | |
| | 4 | تقبل مديرة المدرسة المعلمات ذوي الاحتياجات الخاصة للعمل معها في المدرسة. | 2.78 | 0.84 | متوسطة | |
| | | | المتوسط العام لُبعد المسؤولية الاجتماعية | 3.31 | 0.64 | متوسطة |
| | العدالة في التعامل | 14 | تشجع مديرة المدرسة المعلمات على اتخاذ إجراءات عادلة أثناء تعاملهم مع الطلبة. | 3.85 | 0.89 | عالية |
| 9 | | توزع مديرة المدرسة المهام بين المعلمات بعدالة. | 3.56 | 0.96 | عالية | |
| 10 | | تتخذ مديرة المدرسة الإجراءات النظامية عادلة عند وقوع مخالفة من المعلمات. | 3.49 | 0.94 | عالية | |
| 13 | | تقوم مديرة المدرسة أداء المعلمات بموضوعية. | 3.44 | 0.93 | عالية | |
| 11 | | تقدم مديرة المدرسة حلولاً منصفة عند وقوع أي خلاف بين المعلمات. | 3.37 | 0.89 | متوسطة | |
| 12 | | تعديل مديرة المدرسة في منح الحوافز المناسبة للمعلمات بكل موضوعية. | 3.32 | 0.73 | متوسطة | |
| | | المتوسط العام لُبعد العدالة في التعامل | 3.50 | 0.68 | عالية | |
| الدعم والتحفيز | 17 | تثني مديرة المدرسة على المعلمة المتميزة في الأداء. | 3.65 | 0.98 | عالية | |
| | 15 | تدعم مديرة المدرسة مساهمات المعلمات. | 3.49 | 0.93 | عالية | |
| | 18 | تحرص مديرة المدرسة على رفع الروح المعنوية للمعلمات. | 3.46 | 0.94 | عالية | |
| | 21 | تولي مديرة المدرسة رغبات المعلمات قدر الإمكان بما لا يتعارض مع مصلحة العمل. | 3.46 | 0.95 | عالية | |
| | 16 | تدعم مديرة المدرسة آراء المعلمات. | 3.43 | 0.90 | عالية | |
| | 19 | تحرص مديرة المدرسة على منح الحوافز المناسبة للمعلمات لتعزيز أدائهن. | 3.32 | 0.87 | متوسطة | |



| الأبعاد | رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|----------|-------------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| التعاون | 20 | تقدم مديرة المدرسة الدعم اللازم للمعلمة المحتاجة مادياً. المتوسط العام لُبعد الدعم والتحفيز | 3.28 | 0.88 | متوسطة |
| | 27 | تشرك مديرة المدرسة أولياء أمور الطلبة في علاج مشكلات أبنائهم وبناتهم. | 3.75 | 0.81 | عالية |
| | 22 | تشجع مديرة المدرسة العمل بروح الفريق الواحد. | 3.63 | 0.93 | عالية |
| | 29 | تحرص مديرة المدرسة على تفعيل مجلس الطلبة بشكل دوري. | 3.55 | 0.90 | عالية |
| | 26 | تفوض مديرة المدرسة المعلمات ببعض الصلاحيات الفنية كتطوير طرق وأساليب التدريس. | 3.54 | 0.87 | عالية |
| | 28 | تتبنى مديرة المدرسة نمط القيادة التشاركية. | 3.38 | 0.91 | متوسطة |
| | 24 | تشرك مديرة المدرسة المعلمات في إعداد الخطط والبرامج. | 3.26 | 0.85 | متوسطة |
| | 25 | تفوض مديرة المدرسة المعلمات ببعض الصلاحيات الإدارية كالإدارة والتخطيط والتنفيذ. | 3.06 | 0.82 | متوسطة |
| | 23 | تشرك مديرة المدرسة المعلمات في صنع القرارات المدرسية. المتوسط العام لُبعد التعاون | 2.90 | 0.75 | متوسطة |
| | 30 | تلتزم مديرة المدرسة بالعود التي تقدمها للآخرين. | 3.38 | 0.69 | متوسطة |
| المصادقة | 32 | تقدم مديرة المدرسة مصلحة العمل على المصلحة الشخصية. | 3.87 | 0.94 | عالية |
| | 30 | توفر مديرة المدرسة كافة المعلومات لمن تريدها من المعلمات وفقاً لما جاء في اللائحة الإدارية. | 3.81 | 0.89 | عالية |
| | 33 | تلتزم مديرة المدرسة بالوضوح في جميع تعاملاتها. | 3.77 | 0.95 | عالية |
| | 31 | تعزز مديرة المدرسة سلوك الصدق لدى منسوبي المدرسة. | 3.72 | 0.97 | عالية |
| | 35 | تتحمل مديرة المدرسة المسؤولية الكاملة عند وقوع خطأ. | 3.65 | 0.97 | عالية |
| | 34 | تنقل مديرة المدرسة ما تشاهده من أحداث بصورتها الحقيقية إلى المعلمات. | 3.53 | 0.86 | عالية |
| | 36 | المتوسط العام لُبعد المصادقة | 3.50 | 0.95 | عالية |
| | | المتوسط العام لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم (الكلي) | 3.46 | 0.64 | عالية |

تُظهر نتائج الجدول (5) أن درجة ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم بشكل عام جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.46) بانحراف معياري (0.64)، وتُفسر هذه النتيجة العالية لدرجة ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم، بأنها تعكس حضوراً فعلياً للمنظومة القيمية في العمل الإداري داخل المدرسة، كما تشير إلى أن تقديرات المعلمات جاءت منسجمة مع ما يلمسه في الواقع من سلوك إداري قائم على القيم. ويُفهم من ذلك أن هذه المدارس تُولي اهتماماً واضحاً بالقيم الإدارية بوصفها أساساً في بناء بيئة مدرسية مشتركة تحكمها معايير الاحترام والمسؤولية والالتزام، في إطار منسجم مع القيم السعودية الأصيلة، وقد تعود هذه النتيجة إلى إدراك المديرات لأهمية القيم في نجاح العملية التربوية وتحقيق أهداف المدرسة، وإلى قناعتهم بأن القيادة الرشيدة لا تنفصل عن الممارسة الإدارية القائمة على المصادقة والعدالة والانضباط، كما أن الإدارة بالقيم في هذا السياق لا تقتصر على البُعد الأخلاقي النظري، بل تمتد إلى توجيه القرارات الإدارية، وتنظيم العلاقات المهنية، وضبط آليات العمل داخل المدرسة، بما يعزز الثقة والتعاون بين منسوباتها، وقد يكون لطبيعة المدارس العالمية دور في ذلك؛ إذ تعمل في بيئة تعليمية تتطلب قدرًا عاليًا من التنظيم والوضوح والمسؤولية، إلى جانب الموازنة بين الانفتاح على النماذج التعليمية الحديثة والمحافظة على الهوية القيمية للمجتمع. ومن ثم، فإن ارتفاع هذه الممارسة يدل على أن القيم الإدارية لدى المديرات تُمثل مرجعية عملية توجه العمل المدرسي وتدعم تحقيق أهدافه التربوية والتنظيمية.

كما أظهرت النتائج أن ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم على مستوى الأبعاد، جاءت على النحو التالي:

- جاءت ممارسة الإدارة بالقيم في بُعد (المسؤولية الاجتماعية) بدرجة متوسطة بشكل عام، وبمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.64)، وقد تُفسر هذه النتيجة بأن تنوع الخلفيات الثقافية في المدارس العالمية قد ينعكس على أولويات المسؤولية الاجتماعية، خاصة في المبادرات المرتبطة بخدمة المجتمع المحلي. كما أن تركيز هذه المدارس على الأداء الأكاديمي والنتائج التعليمية قد يجعل المسؤولية الاجتماعية حاضرة بدرجة أقل



من الجوانب الأكاديمية. وبالنسبة للعبارات فقد تراوحت استجابات المعلمات ما بين درجة الممارسة "متوسطة" و"عالية"، وكان أبرز المؤشرات الدالة على ممارسة البُعد، ما ورد في العبارة (3): "تحترم مديرة المدرسة حقوق الطلبة" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.81)، وبدرجة ممارسة عالية. وقد تعود هذه النتيجة إلى وعي مديرات المدارس بأهمية صون حقوق الطلبة بوصفها مظهرًا أساسيًا من مظاهر الإدارة القائمة على القيم، ومقومًا رئيسيًا في بناء بيئة مدرسية محفزة وداعمة للتعلم واحترام حقوق الطلبة. في حين كان أدنى المؤشرات دلالةً على ممارسة هذا البُعد، ما ورد في العبارة (4): "تقبل مديرة المدرسة المعلمات ذوي الاحتياجات الخاصة للعمل معها في المدرسة" التي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى بعض معايير اختيار العاملين في المدارس العالمية، التي قد تركز على الجوانب الشكلية والصورة المؤسسية للمدرسة، إلى جانب وجود تصورات لدى بعض الإدارات بأن العمل المدرسي يتطلب قدرات معينة لأداء المهام اليومية.

- جاءت ممارسة الإدارة بالقيم في بُعد (العدالة في التعامل) بدرجة عالية بشكل عام، وبمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.68)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض لأهمية العدالة في التعامل، لما لها من أثر في تعزيز الرضا الوظيفي وتهيئة بيئة عمل أكثر ارتياحًا. كما تعكس هذه الدرجة العالية قناعة المعلمات بعدالة الإجراءات التي تتبعها المديرات في جوانب متعددة، مثل توزيع المهام، والتعامل مع المخالفات، وتقويم الأداء، وتشجيع المعلمات على العدل في التعامل مع الطلبة. وبالنسبة للعبارات فقد تراوحت استجابات المعلمات ما بين درجة الممارسة "متوسطة" و"عالية"، وكان أبرز المؤشرات الدالة على ممارسة البُعد، ما ورد في العبارة (14): "تشجع مديرة المدرسة المعلمات على اتخاذ إجراءات عادلة أثناء تعاملهم مع الطلبة" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.89)، وبدرجة ممارسة عالية. وقد يعود ذلك لأن شعور الطلبة بعدالة المعاملة يُعزز ثقتهم بالمعلمين وبالنظام التعليمي في المدرسة، كما يُسهم في إيجاد بيئة تعليمية إيجابية تساعدهم على التركيز وتحسين تحصيلهم الأكاديمي. في حين كان أدنى المؤشرات دلالةً على ممارسة هذا البُعد، ما ورد في العبارة (12): "تعديل مديرة المدرسة في منح الحوافز المناسبة للمعلمات بكل موضوعية" التي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد تعود هذه النتيجة إلى عدم الوضوح لدى بعض المعلمات حول معايير المدرسة في منح الحوافز، مما أدى إلى وجود اعتقاد لدى هذه الفئة من المعلمات بأن الحوافز لا تُقدم بالشكل المناسب.

- جاءت ممارسة الإدارة بالقيم في بُعد (الدعم والتحفيز) بدرجة عالية بشكل عام، وبمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.76)، وقد يعود السبب إلى إدراك مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض لأهمية الدعم والتحفيز في تعزيز أداء المعلمات ورفع دافعتهن، من خلال تشجيع الكفاءات، وتوفير بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والتفاعل المهني. كما قد يُعزى ذلك إلى وعي المديرات بدور الدعم والتحفيز في تخفيف ضغوط العمل اليومية، ومساندة المعلمات في مواجهة تحديات العمل المدرسي، بما يعزز مشاركتهن في تحقيق أهداف المدرسة. وبالنسبة للعبارات فقد تراوحت استجابات المعلمات ما بين درجة الممارسة "متوسطة" و"عالية"، وكان أبرز المؤشرات الدالة على ممارسة البُعد، ما ورد في العبارة (17): "تنتهي مديرة المدرسة على المعلمة المتميزة في الأداء" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.98)، وبدرجة ممارسة عالية. ويُفسر ذلك بأن الثناء على المعلمة المتميزة يُعد وسيلة لإبراز النموذج الذي ترغب مديرة المدرسة في أن تقتدي به بقية المعلمات، بما يعزز روح المنافسة الإيجابية بينهن. في حين كان أدنى المؤشرات دلالةً على ممارسة هذا البُعد، ما ورد في العبارة (20): "تقدم مديرة المدرسة الدعم اللازم للمعلمة المحتاجة ماديًا" التي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد تعود هذه النتيجة إلى عدم الوضوح لدى بعض المعلمات حول معايير المدرسة في منح الحوافز، مما أدى إلى وجود اعتقاد لدى هذه الفئة من المعلمات بأن الحوافز لا تُقدم بالشكل المناسب.

- جاءت ممارسة الإدارة بالقيم في بُعد (التعاون) بدرجة متوسطة بشكل عام، وبمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.69)، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود اهتمام لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض - إلى حدٍ ما - بممارسة التعاون، ويتجلى ذلك في تشجيع العمل بروح الفريق، وتفعيل مجلس الطلبة، وتقويض بعض الصلاحيات الفنية المرتبطة بعمل المعلمات، مثل تطوير أساليب التدريس؛ الأمر الذي يشير إلى وعي المديرات بأهمية التعاون في تعزيز العلاقات الإنسانية وتهيئة مناخ مدرسي داعم للعمل التربوي التكاملي. وفي المقابل، فإن



بقاء هذا البُعد عند المستوى المتوسط قد يُعزى إلى محدودية التوسع في الممارسات الأكثر ارتباطاً بالقيادة التشاركية، مثل إعداد الخطط والبرامج، وتفويض الصلاحيات الإدارية، وإشراك المعلمات في صنع القرار. وبالنسبة للعبارات فقد تراوحت استجابات المعلمات ما بين درجة الممارسة "متوسطة" و"عالية"، وكان أبرز المؤشرات الدالة على ممارسة البُعد، ما ورد في العبارة (27): "تشارك مديرة المدرسة أولياء أمور الطلبة في علاج مشكلات أبنائهم وبناتهم" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.81)، وبدرجة ممارسة عالية. وتُعدّ هذه النتيجة منطقية؛ لأن مشاركة أولياء الأمور في علاج مشكلات الأبناء تُسهم في تعزيز السلوك الإيجابي لدى الطلبة، كما أن قوة العلاقة بين المنزل والمدرسة تتعكس إيجاباً على تحسين أدائهم التعليمي. في حين كان أدنى المؤشرات دلالةً على ممارسة هذا البُعد، ما ورد في العبارة (23): "تشارك مديرة المدرسة المعلمات في صنع القرارات المدرسية" التي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد يعود السبب إلى أن مديرة المدرسة تتحمل المسؤولية المباشرة عن اتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها، مما قد يدفع بعض مديرات المدارس إلى الانفراد بصنع القرارات المدرسية.

- جاءت ممارسة الإدارة بالقيم في بُعد (المصادقية) بدرجة عالية بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.69) وانحراف معياري (0.73). كما جاءت استجابات المعلمات ضمن درجة الممارسة "عالية" على جميع العبارات، وكان أبرز المؤشرات الدالة على ممارسة البُعد، ما ورد في العبارة (32): "تقدم مديرة المدرسة مصلحة العمل على المصلحة الشخصية" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة ممارسة عالية. في حين كان أدنى المؤشرات دلالةً على ممارسة هذا البُعد، ما ورد في العبارة (36): "تنقل مديرة المدرسة ما تشاهده من أحداث بصورتها الحقيقية إلى المعلمات" التي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة ممارسة عالية، ويُمكن تفسير درجة الممارسة العالية للإدارة بالقيم في بُعد المصادقية بشكل عام وفي جميع العبارات- إلى أن المصادقية تُمثّل أساساً لشرعية القيادة المدرسية وفعاليتها؛ إذ إن المديرية لا تكتسب قبول المعلمات والطلبة وأولياء الأمور من موقعها الإداري فحسب، بل من اتساق أقوالها مع أفعالها، ووضوح قراراتها، وثبات مواقفها. وفي البيئة المدرسية، تسهم المصادقية في بناء مناخ تنظيمي قائم على الثقة، الأمر الذي يجعل المعلمات أكثر اطمئناناً للإجراءات المتخذة، وأكثر استعداداً للتعاون والالتزام، كما يُعزز لدى الطلبة الشعور بالأمان والعدالة، كذلك فإن المصادقية تزداد أهميتها في المدارس العالمية على وجه الخصوص؛ لأن نجاحها لا يرتبط بالجوانب الأكاديمية فقط، بل يرتبط أيضاً بقدرتها على بناء صورة مؤسسية موثوقة أمام أولياء الأمور.

وأخيراً، يتضح من مراجعة نتائج الدراسات السابقة أن النتيجة الحالية التي أظهرت ارتفاع درجة ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم بشكل عام جاءت متفقة مع عدد من الدراسات التي أشارت إلى ارتفاع مستوى القيم الإدارية أو ما يقاربها مفاهيمياً؛ إذ اتفقت مع دراسة مرار (2020) التي بينت أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة جاءت مرتفعة، ومع دراسة أحمر (2021) التي توصلت إلى ارتفاع درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية، كما تنسجم هذه النتيجة كذلك مع دراسة ذيب والسعود (2014) التي أظهرت ارتفاع درجة ممارسة قيم العمل، ومع دراسة عساف (2017) التي كشفت عن توافر القيم الجوهرية بمستوى عالٍ. كما يمكن عدّ هذه النتيجة منسجمة، من حيث المعنى، مع ما توصلت إليه كل من دراسة Özdoğru & Sarier (2024) ودراسة Fernandez (2026) من ارتفاع مستوى الممارسات القيادية الأخلاقية؛ وهو ما يدعم الاتجاه العام الذي يؤكد حضور القيم في الممارسة القيادية والإدارية. ومع ذلك، فإن حصول بُعدي المسؤولية الاجتماعية والتعاون بدرجة متوسطة في الدراسة الحالية يُمثّل اختلافاً جزئياً عن بعض الدراسات، ويمكن تفسير ذلك بخصوصية المدارس العالمية وما تحكمه من أولويات أكاديمية وتنظيمية وثقافية قد تحد من اتساع ممارسة بعض الأبعاد مقارنة بغيرها.

نتائج السؤال الثاني: "ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض، من وجهة نظر المعلمات؟".

حُسبت الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لاستجابات معلمات المدارس الثانوية على عبارات وأبعاد محور الإدارة بالقيم من استبانة الدراسة، وتم ترتيب العبارات تنازلياً في كل بُعد، كما في الجدول (6).



جدول 6: الإحصاءات الوصفية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض، من وجهة نظر المعلمات، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

| الأبعاد | رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الالتزام | |
|--|--|--|---|-------------------|----------------|-------|
| الالتزام العاطفي | 3 | تبرز مديرة المدرسة أعمالها التي تدل على انتمائها للمدرسة. | 3.95 | 0.88 | مرتفع | |
| | 5 | تتبنى مديرة المدرسة قيم وثقافة المدرسة. | 3.93 | 0.83 | مرتفع | |
| | 4 | تعامل مديرة المدرسة جميع أعضاء المجتمع المدرسي باحترام. | 3.91 | 0.85 | مرتفع | |
| | 1 | تعالج مديرة المدرسة مشكلات المدرسة بموضوعية واهتمام كمشكلاتها الشخصية. | 3.87 | 0.84 | مرتفع | |
| | 2 | تقوم مديرة المدرسة بدورها في المدرسة باعتراز وفخر. | 3.81 | 0.96 | مرتفع | |
| | 6 | تسهم مديرة المدرسة في نشر قيم وثقافة المدرسة. | 3.73 | 0.92 | مرتفع | |
| | 7 | تعمل مديرة المدرسة خارج أوقات الدوام عند الحاجة. | 3.61 | 0.91 | مرتفع | |
| | 8 | تفتخر مديرة المدرسة بزميلاتها في المدرسة. | 3.52 | 0.93 | مرتفع | |
| المتوسط العام لُبُعد الالتزام العاطفي | | | 3.79 | 0.70 | مرتفع | |
| الالتزام المعياري | 13 | تحافظ مديرة المدرسة على علاقات إيجابية مع أولياء أمور الطلبة. | 4.13 | 0.81 | مرتفع | |
| | 11 | تعتبر مديرة المدرسة نفسها جزءاً هاماً من بيئة المدرسة الاجتماعية. | 4.03 | 0.90 | مرتفع | |
| | 16 | تنفذ مديرة المدرسة ما تلتزم به تجاه أولياء الأمور. | 3.97 | 0.83 | مرتفع | |
| | 14 | تعتبر مديرة المدرسة بأن الانتماء والوفاء للمدرسة قيمة أخلاقية. | 3.84 | 0.84 | مرتفع | |
| | 12 | تحافظ مديرة المدرسة على علاقات إيجابية مع المعلمات. | 3.79 | 0.92 | مرتفع | |
| | 10 | تقدر مديرة المدرسة الامتيازات التي تقدمها المدرسة لها. | 3.75 | 0.91 | مرتفع | |
| | 15 | تنفذ مديرة المدرسة ما تلتزم به تجاه المعلمات. | 3.64 | 0.93 | مرتفع | |
| | 9 | تحرص مديرة المدرسة على تقديم الخدمات المجتمعية. | 3.36 | 0.97 | متوسط | |
| | المتوسط العام لُبُعد الالتزام المعياري | | | 3.81 | 0.67 | مرتفع |
| | الالتزام الاستمراري | 19 | تحرص مديرة المدرسة على الاستمرار في العمل بالمدرسة لفترة كافية لإنجاز الأهداف التطويرية حسب رؤيتها. | 3.84 | 0.83 | مرتفع |
| 23 | | تعمل مديرة المدرسة على التعرف على صعوبات العمل في المدرسة وحلها. | 3.74 | 0.91 | مرتفع | |
| 18 | | تتطلع مديرة المدرسة للحصول على مكاسب أكثر للمدرسة من خلال انتمائها لها. | 3.67 | 0.82 | مرتفع | |
| 17 | | تعتقد مديرة المدرسة أن كثرة الانتقال من مكان عمل لأخر لا يحقق الاستقرار. | 3.61 | 0.80 | مرتفع | |
| 22 | | تشجع مديرة المدرسة المعلمات على الاستمرار في عملهن. | 3.51 | 0.95 | مرتفع | |
| 21 | | تعتقد مديرة المدرسة أنها ستفتقد امتيازاتها في حال تركت المدرسة. | 3.38 | 0.78 | متوسط | |
| 20 | | تتنازل مديرة المدرسة عن المميزات التي ستحصل عليها عند انتقالها إلى مدرسة أو عمل آخر. | 3.35 | 0.80 | متوسط | |
| المتوسط العام لُبُعد الالتزام الاستمراري | | | 3.59 | 0.68 | مرتفع | |
| الالتزام نحو مهنة التعليم | | 26 | تعتبر مديرة المدرسة مهنة التعليم رسالة وليست مجرد مهنة. | 3.79 | 0.96 | مرتفع |
| | | 25 | تزود مديرة المدرسة المعلمات بما يحتاج العمل من متطلبات مادية ومعنوية. | 3.75 | 0.88 | مرتفع |
| | 29 | توجه مديرة المدرسة نحو الجديد من المعارف والمهارات المتعلقة بالمهنة. | 3.68 | 0.90 | مرتفع | |
| | 28 | تشيد مديرة المدرسة بالأفكار الإبداعية في المهنة. | 3.63 | 0.93 | مرتفع | |
| | 27 | تسعى مديرة المدرسة للتطور المهني. | 3.58 | 0.94 | مرتفع | |
| | 24 | تشارك مديرة المدرسة في المنظمات ذات العلاقة بالتعليم. | 3.36 | 0.96 | متوسط | |
| | المتوسط العام لُبُعد الالتزام نحو مهنة التعليم | | | 3.63 | 0.80 | متوسط |
| الالتزام بالقوانين والأنظمة | 32 | تطبق مديرة المدرسة القوانين والأنظمة حسب اللوائح. | 4.13 | 0.82 | مرتفع | |
| | 31 | تلتزم مديرة المدرسة بالتقويم الرسمي لوزارة التعليم. | 4.08 | 0.87 | مرتفع | |
| | 34 | توضح مديرة المدرسة القوانين والأنظمة والتعليمات لمنسوبات المدرسة. | 4.04 | 0.85 | مرتفع | |



| الأبعاد | رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الالتزام |
|---------|-------------|--|-----------------|-------------------|----------------|
| | 35 | تلتزم مديرة المدرسة بالقرارات ولو خالفت رأيها. | 4.00 | 0.90 | مرتفع |
| | 30 | تحرص مديرة المدرسة على معرفة ما يتعلق بعملها من القوانين والأنظمة. | 3.98 | 0.81 | مرتفع |
| | 33 | تتحمل مديرة المدرسة المسؤولية المناطة بها بكل أمانة. | 3.92 | 0.88 | مرتفع |
| | 36 | تنظر المعلمات لمديرة المدرسة كقدوة في الالتزام الوظيفي. | 3.71 | 0.90 | مرتفع |
| | | المتوسط العام لُبعد الالتزام بالقوانين والأنظمة | 3.98 | 0.72 | مرتفع |
| | | المتوسط العام لمستوى الالتزام التنظيمي (الكلّي) | 3.77 | 0.66 | مرتفع |

تُظهر نتائج الجدول (6) أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض بشكل عام جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.77) بانحراف معياري (0.66)، ويُمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض بشكل عام، بأن هذه المدارس تميل إلى اختيار مديرات يؤمنن بأهدافها ورؤيتها وقيمها، ويملكن دافعية داخلية تدفعهن إلى العمل الجاد لتحقيق رسالتها بكفاءة. كما قد يُعزى ذلك إلى إدراك المديرات لأهمية موقعهن القيادي وما يرتبط به من استقرار وظيفي ومكانة مهنية واجتماعية، وهو ما يُعزز شعورهن بالمسؤولية ويدفعهن إلى أداء واجباتهن بدرجة عالية من الالتزام. ويبدو هذا الالتزام أكثر وضوحاً في الالتزام بالقوانين والأنظمة والالتزام الأخلاقي؛ لارتباطهما بمنظومة القيم السائدة في المجتمع، والمستندة إلى مبادئ الشريعة الإسلامية التي تُمثّل إطاراً مرجعياً يوجّه السلوك المهني والإداري لمديرة المدرسة.

كما أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض على مستوى الأبعاد، جاء على النحو التالي:

- جاء مستوى (الالتزام العاطفي) لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض مرتفعاً بشكل عام، وبمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.70)، كما جاءت استجابات المعلمات ضمن المستوى "مرتفع" على جميع العبارات، وكان أبرز المؤشرات، وكان أهم المؤشرات دلالةً على الالتزام العاطفي لدى مديرات المدارس العالمية، ما ورد في العبارة (3): "تبرز مديرة المدرسة أعمالها التي تدل على انتمائها للمدرسة" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (0.88) وبمستوى التزام مرتفع. في حين كان أدنى المؤشرات دلالةً على الالتزام العاطفي من حيث الترتيب، ما ورد في العبارة (8): "تفتخر مديرة المدرسة بزميلاتها في المدرسة" التي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.52) وبانحراف معياري (0.93) وبمستوى التزام مرتفع. ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة المرتفعة لمستوى الالتزام العاطفي بشكل عام وفي جميع العبارات- لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض إلى طبيعة البيئة المدرسية في هذه المدارس، التي تتسم بتنوع الطالبات والمعلمات ثقافياً، بما يفرض على المديرة قدرًا عاليًا من التفاعل الإنساني، واستيعاب وجهات النظر المختلفة، وإدارة المشاعر بكفاءة، كما قد يعكس ذلك إدراك المديرات لأهمية الالتزام العاطفي في بناء علاقات إيجابية داخل المدرسة، وفي التأثير في سلوك الطالبات والمعلمات، بما يسهم في تعزيز التفاعل الإنساني والحفاظ على بيئة مدرسية مستقرة وداعمة. وقد يعود هذا الارتفاع كذلك إلى ارتباط المديرات بمدارسهن ومهنتهن التربوية، وإيمانهن برسالة المدرسة، مما يعزز انتماءهن العاطفي وحرصهن على أداء أدوارهن بدرجة عالية من الالتزام.

- جاء مستوى (الالتزام المعياري) لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض مرتفعاً بشكل عام، وبمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.67)، وقد يُعزى السبب إلى إدراك المديرات أن الالتزام المعياري يرتبط ارتباطاً مباشراً بأخلاقيات مهنة التعليم، وأنه يجسّد التزاماً أدبياً وشخصياً بالتمسك بقيم العمل داخل المدرسة. كذلك، فإن طبيعة المدارس العالمية، بما تضمّه من منتسبين ينتمون إلى ثقافات متعددة، تفرض على مديرات المدارس مستوى مرتفع من الالتزام المعياري، وإيلاء اهتمام كبير لتنوع المجتمع المدرسي من حيث القيم والثقافات، انطلاقاً من الشعور بالمسؤولية الذي تفرضه هذه التعددية الثقافية. كما أن السعي إلى الارتقاء بالمدرسة وتطويرها يتطلب من مديرات المدارس العمل الجاد القائم على الانتماء لأهداف المدرسة والوفاء بها، وهي جميعها تُمثّل قيماً أخلاقية معيارية. وبالنسبة للعبارات فقد تراوحت استجابات المعلمات ما بين مستوى الالتزام "متوسط" و"مرتفع"، وكان أهم المؤشرات دلالةً على الالتزام المعياري لدى مديرات المدارس العالمية، ما ورد في العبارة (13): "تحافظ مديرة المدرسة على علاقات إيجابية مع أولياء أمور الطلبة" التي جاءت في



الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.13) وبانحراف معياري (0.81) وبمستوى التزام مرتفع، وتُعد هذه النتيجة منطقية؛ لأن بناء علاقات إيجابية مع أولياء الأمور يُمثل قيمة أساسية في متابعة الأداء الأكاديمي للآبناء وتعزيز سلوكهم الإيجابي، كما أن هذه العلاقات تُسهم في تعزيز ثقة أولياء الأمور بمديرة المدرسة، وتجعلهم أكثر استعداداً للتعاون معها ودعمها ومساندتها. في حين كان أدنى المؤشرات دلالةً على الالتزام المعياري من حيث الترتيب، ما ورد في العبارة (9): "تحرص مديرة المدرسة على تقديم الخدمات المجتمعية" التي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.36) وبانحراف معياري (0.97) وبمستوى التزام متوسط، وربما يعود السبب إلى أن اتخاذ القرارات المتعلقة بتقديم الخدمات المجتمعية لا يقع ضمن صلاحيات مديرة المدرسة بالدرجة الأولى، بل يُعد من اختصاص الإدارة العليا والجهات الممثلة لها.

- جاء مستوى (الالتزام الاستمراري) لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض مرتفعاً بشكل عام، وبمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.68)، وقد يُعزى السبب في هذه النتيجة إلى إدراك المديرات أن هذه المهنة تُمثل مصدر الدخل الأساسي لهن، وأن الاستمرار فيها يوفر لهن قدرًا من الاستقرار والانتظام الوظيفي، لا سيما أن هذه المدارس قد توفر دخلاً مرتفعاً نسبياً، وهو ما يؤدي دوراً مهماً في تعزيز الالتزام الاستمراري، وبخاصة أن المديرات اللاتي يتمتعن بمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي يكن أكثر ميلاً إلى الاستمرار في العمل والبقاء في مدارسهن. وبالنسبة للعبارة فقد تراوحت استجابات المعلمات ما بين مستوى الالتزام "متوسط" و"مرتفع"، وكان أهم المؤشرات دلالةً على الالتزام الاستمراري لدى مديرات المدارس العالمية، ما ورد في العبارة (19): "تحرص مديرة المدرسة على الاستمرار في العمل بالمدرسة لفترة كافية لإنجاز الأهداف التطويرية حسب رؤيتها" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.83) وبمستوى التزام مرتفع، وقد يعود السبب لأن استمرار مديرة المدرسة في العمل لفترة كافية يُعد ضرورياً لضمان تحقيق الأهداف التطويرية التي وضعتها بنفسها وتعزيز جودة التعليم في المدرسة، لإثبات قدرتها وجدارتها قبل ترك العمل أو الانتقال لمدرسة جديدة. في حين كان أدنى المؤشرات دلالةً على الالتزام الاستمراري من حيث الترتيب، ما ورد في العبارة (20): "تتنازل مديرة المدرسة عن المميزات التي ستحصل عليها عند انتقالها إلى مدرسة أو عمل آخر" التي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (0.80) وبمستوى التزام متوسط، وربما يعود السبب إلى تشابه ظروف العمل وتشابه الامتيازات التي تحصل عليها مديرة المدرسة العالمية عند انتقالها إلى مدرسة عالمية أخرى، أو عمل آخر.

- جاء مستوى (الالتزام نحو مهنة التعليم) لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض مرتفعاً بشكل عام، وبمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.80)، وقد يُعزى السبب إلى اقتناع مديرات المدارس العالمية بقيمة العمل في مهنة الإدارة التعليمية واعتزازهن بها، بما يعكس ما يتمتعن به من حُب للمهنة وإخلاص وولاء لها، بوصف العمل في الميدان التربوي من المهن ذات المكانة الرفيعة، كما قد يعود ذلك إلى سعيهن المستمر نحو التطور والنمو المهني؛ إذ إن التزام مديرة المدرسة بمهنة التعليم ينبع من وعيها بأهمية دورها القيادي، وحرصها على دعم التنمية المهنية للمعلمات، وبناء بيئة تعليمية إيجابية تشجع على التعاون والإبداع. وبالنسبة للعبارة فقد تراوحت استجابات المعلمات ما بين مستوى الالتزام "متوسط" و"مرتفع"، وكان أهم المؤشرات دلالةً على الالتزام نحو مهنة التعليم لدى مديرات المدارس العالمية، ما ورد في العبارة (26): "تعتبر مديرة المدرسة مهنة التعليم رسالة وليست مجرد مهنة" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.96) وبمستوى التزام مرتفع، وقد يعود السبب إلى إيمان مديرة المدرسة بأن مهنة التعليم هي أداة لبناء الشخصية وتعزيز القيم الإنسانية، حيث تعمل مديرة المدرسة على توفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة كجزء من رسالتها. في حين كان أدنى المؤشرات دلالةً على الالتزام نحو مهنة التعليم من حيث الترتيب، ما ورد في العبارة (24): "تشارك مديرة المدرسة في المنظمات ذات العلاقة بالتعليم" التي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.36) وبانحراف معياري (0.96) وبمستوى التزام متوسط، وربما يعود السبب إلى تركيز بعض مديرات المدارس على أولويات المدرسة وأهدافها التعليمية، مما يقلل من أهمية المشاركة في المنظمات التعليمية الخارجية، إضافة إلى أن عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات قد يحد من فاعلية هذه المشاركة.

- جاء مستوى (الالتزام بالقوانين والأنظمة) لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض مرتفعاً بشكل عام، وبمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.72)، كما جاءت استجابات المعلمات ضمن المستوى "مرتفع" على جميع العبارات، وكان أبرز المؤشرات، وكان أهم المؤشرات دلالةً على الالتزام بالقوانين والأنظمة لدى مديرات المدارس العالمية، ما ورد في العبارة (32): "تطبق مديرة المدرسة القوانين والأنظمة حسب اللوائح"



التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.13) وبانحراف معياري (0.82) وبمستوى التزام مرتفع. في حين كان أدنى المؤشرات دلالة على الالتزام بالقوانين والأنظمة من حيث الترتيب، ما ورد في العبارة (36): "تنظر المعلمات لمديرة المدرسة كقدوة في الالتزام الوظيفي" التي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.71) وبانحراف معياري (0.90) وبمستوى التزام مرتفع. ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة المرتفعة في الالتزام بالقوانين والأنظمة بشكل عام وفي جميع العبارات- لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض إلى حرصهن على احترام اللوائح والأنظمة وتطبيقها؛ لما لذلك من دور في ضمان استمرارية المدرسة وانتظام عملها واستمرارها في تقديم خدماتها التعليمية للطلبة. كما أن التزام المديرات بالقوانين والأنظمة يجعلهن قوة للعاملات والطالبات في المدرسة، ويترك أثرًا إيجابيًا في بيئة العمل، مما يسهم في تعزيز التزام العاملات ويدفعهن إلى أداء أعمالهن بفاعلية وكفاءة مرتفعة.

وأخيرًا، يتضح من مراجعة نتائج الدراسات السابقة أن النتيجة الحالية التي أظهرت ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض بشكل عام جاءت متفقة مع عدد من الدراسات السابقة؛ إذ اتفقت مع دراسة ذيب والسعود (2014) التي أظهرت ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العاملين مع مديري التربية والتعليم، ومع دراسة عساف (2017) التي كشفت عن ارتفاع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في أكاديمية الدراسات العليا، وكذلك مع دراسة مرار (2020) التي بينت ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة، ومع دراسة أحمر (2021) التي أظهرت ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة في المدارس الثانوية.

نتائج السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض؟".
تمّ بدايةً حساب مصفوفة العلاقات الارتباطية بين متغير (الإدارة بالقيم) بأبعدها الخمسة، ومتغير (الالتزام التنظيمي) بأبعاده الخمسة لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlations)، كما في الجدول (7).

جدول 7: مصفوفة معاملات الارتباط بين الإدارة بالقيم بأبعدها الخمسة، والالتزام التنظيمي بأبعاده الخمسة لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض

| أبعاد الالتزام التنظيمي | | | | | | | أبعاد الإدارة بالقيم |
|-------------------------|--------------------|---------------------------|----------------------|-------------------|------------------|----------------|----------------------|
| الالتزام التنظيمي ككل | الالتزام بالقوانين | الالتزام نحو مهنة التعليم | الالتزام الاستمرار ي | الالتزام المعياري | الالتزام العاطفي | الإحصائي | |
| 0.689 | 0.605 | 0.634 | 0.619 | 0.694 | 0.663 | معامل الارتباط | المسؤولية الاجتماعية |
| 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 | مستوى الدلالة | |
| طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | قوة العلاقة | العدالة في التعامل |
| 0.709 | 0.611 | 0.669 | 0.641 | 0.685 | 0.704 | معامل الارتباط | |
| 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 | مستوى الدلالة | الدعم والتحفيز |
| طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | قوة العلاقة | |
| 0.717 | 0.641 | 0.662 | 0.671 | 0.686 | 0.688 | معامل الارتباط | التعاون |
| 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 | مستوى الدلالة | |
| طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | قوة العلاقة | المصادقية |
| 0.715 | 0.636 | 0.649 | 0.665 | 0.700 | 0.689 | معامل الارتباط | |
| 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 | مستوى الدلالة | قوة العلاقة |
| طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | قوة العلاقة | |
| 0.665 | 0.581 | 0.593 | 0.607 | 0.653 | 0.665 | معامل الارتباط | قوة العلاقة |
| 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 | مستوى الدلالة | |
| طردية قوية | طردية | طردية متوسطة | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | قوة العلاقة | |



| أبعاد الإدارة بالقيم | الإحصائي | الالتزام العاطفي | الالتزام المعياري | الالتزام الاستمراري | الالتزام نحو مهنة التعليم | الالتزام بالقوانين | الالتزام التنظيمي ككل |
|----------------------|------------|------------------|-------------------|---------------------|---------------------------|--------------------|-----------------------|
| معامل الارتباط | 0.739 | 0.742 | 0.695 | 0.695 | 0.668 | 0.758 | متوسطة |
| مستوى الدلالة | 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 |
| قوة العلاقة | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية |

توضّح نتائج الجدول (7)، في ضوء معيار إيفانز (Evans, 1996) لتفسير قوة العلاقات الارتباطية، وجود علاقات ارتباطية طردية قوية ومتوسطة بين ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم بأبعادها الخمسة (المسؤولية الاجتماعية، العدالة في التعامل، الدعم والتحفيز، التعاون، المصادقية)، وبين مستوى الالتزام التنظيمي لديهن بأبعاده الخمسة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري، الالتزام نحو مهنة التعليم، الالتزام بالقوانين والأنظمة). فقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين الممارسة الكلية للإدارة بالقيم ومستوى الالتزام التنظيمي ككل، وكذلك مع أبعاده الخمسة جميعها، وبدلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.001$). وعلى مستوى الأبعاد، تبين أن بُعد المسؤولية الاجتماعية يرتبط بعلاقات طردية قوية مع الالتزام التنظيمي الكلي وأبعاده الخمسة، كما أظهر بُعد العدالة في التعامل علاقات طردية قوية مع الالتزام التنظيمي الكلي وأبعاده الخمسة، وكذلك الحال بالنسبة لبُعدَي الدعم والتحفيز، والتعاون، إذ ارتبط كل منهما بعلاقات طردية قوية مع الالتزام التنظيمي الكلي وأبعاده الخمسة، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.001$). في حين أظهر بُعد المصادقية علاقات طردية قوية مع الالتزام التنظيمي الكلي، ومع أبعاد الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري، بينما ارتبط بعلاقات طردية متوسطة مع بُعدي الالتزام نحو مهنة التعليم، والالتزام بالقوانين والأنظمة، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.001$). وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم، ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهن، سواء على المستوى الكلي أو عبر أبعاده المختلفة.

واستكمالاً للإجابة عن السؤال الثالث، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، للكشف عن العلاقة التآثرية لممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم في التزامهن التنظيمي؛ كما هو مبين الجدول (8).

الجدول (8) نتائج تحليل (Simple Linear Regression) للكشف عن العلاقة التآثرية لممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم في التزامهن التنظيمي

| المتغير المستقل | معامل التأثير (B) | الخطأ المعياري | (β) | قيمة (t) المحسوبة | مستوى الدلالة |
|-----------------------|---|----------------|--------------------------|-------------------|---------------|
| الثابت (Constant) | 1.065 | 0.155 | | 6.865 | 0,001 |
| ممارسة الإدارة بالقيم | 0.781 | 0.044 | 0.758 | *17.708 | 0,001 |
| قيمة (F) = *313,556 | (R ²) = 0,575 معامل التحديد | | R = 0,758 معامل الارتباط | | |

* دالة إحصائية.

يتّضح من الجدول (8) وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم وبين التزامهن التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ما قيمته (0,758)، كما بلغت قيمة معامل التحديد "التفسير" ($R^2=0,575$)، بمعنى أن ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم، تُفسّر ما نسبته (57,5%) من الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض. وبالنسبة للعلاقة التآثرية لممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم في التزامهن التنظيمي بينت المعطيات في الجدول (25) أن قيم ($\beta=0.758$) و ($t=17.708$)، كانت دالة إحصائية عند المستوى



($\alpha = 0,001$)، ومن خلال قيمة (B) "معامل التأثير" والتي بلغت (0,781)، يمكن التنبؤ بأن ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم قد تساهم في تحسين الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض بنسبة (78,1%).

ويمكن أن تُعزى النتائج السابقة التي أظهرت وجود علاقات ارتباطية طردية متوسطة وقوية بين ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي لديهن، بالإضافة إلى إسهام الإدارة بالقيم في تحسين الالتزام التنظيمي بنسبة (78.1%)، إلى أن الالتزام التنظيمي يُعدّ في جوهره امتداداً للقيم الإدارية التي تتبناها مديرة المدرسة؛ إذ يُمثّل الالتزام قيمة أخلاقية وإدارية تنعكس في سلوكها المهني. كما أن الإدارة بالقيم تسهم في تحسين البيئة التنظيمية وجودة العمل المدرسي، وتوفير المقومات التي تعزز الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: العاطفي، والمعياري، والاستمراري، والالتزام نحو مهنة التعليم، والالتزام بالقوانين والأنظمة المنظمة للعمل المدرسي. كذلك فإن الإدارة بالقيم تدعم بناء علاقات إنسانية ومهنية إيجابية داخل المدرسة، بما يعزز التعاون، وتحمل المسؤولية، وإتقان العمل، ويزيد من ارتباط المديرية ببيئتها المدرسية. ويضاف إلى ذلك أن الإدارة بالقيم تعكس درجة من التوافق بين القيم الشخصية لمديرة المدرسة والقيم التنظيمية للمدرسة، الأمر الذي يعزز شعورها بالانسجام والانتماء، ويقوي ولاءها والتزامها تجاه المدرسة. كما أن تركيز الإدارة بالقيم على تحسين الأداء العام وتقديم خدمات تعليمية أفضل وتحقيق نتائج إيجابية، من شأنه أن يدعم مستوى الالتزام التنظيمي لدى المديرية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ذيب والسعود (2014) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين قيم العمل والالتزام التنظيمي، ومع دراسة مرار (2020) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى الالتزام التنظيمي، وكذلك مع دراسة أحمرو (2021) التي بيّنت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي. كما تتفق مع دراسة (Desa et al. (2021 التي أظهرت وجود علاقة قوية بين القيم الشخصية والالتزام التنظيمي، ومع نتائج دراسة Özdoğan & Sarier (2024)) ودراسة (Fernandez (2026) اللتين أكدتا أن القيادة الأخلاقية تُمثّل عاملاً مهماً في تعزيز الالتزام التنظيمي، كما تتفق مع دراسة عساف (2017) التي بيّنت أن منظومة القيم الجوهرية تؤثر بدرجة عالية في الالتزام التنظيمي.

الخاتمة

في خاتمة هذا العرض للدراسة، فقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج، يُمكن إيجازها كما يلي:

النتائج:

توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم جاءت بدرجة عالية بشكل عام (الكلّي)، كما تباينت أبعادها الخمسة بين الدرجة العالية والمتوسطة؛ إذ جاءت أبعاد المصادقية، والعدالة في التعامل، والدعم والتحفيز بدرجة عالية، في حين جاء بُعدا المسؤولية الاجتماعية، والتعاون بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بشكل عام (الكلّي)، وكذلك في أبعاده الخمسة: الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري، والالتزام نحو مهنة التعليم، والالتزام بالقوانين والأنظمة. كما أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية طردية قوية ومتوسطة بين ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم بأبعاده، وبين مستوى الالتزام التنظيمي لديهن، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0,001$)، كذلك أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم بشكل عام، تُسهم تحسين الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض بنسبة (78,1%)، وهي درجة كبيرة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنها توصي بما يلي:

(1) توصي الدراسة وكالة التعليم الخاص بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، بوصفها الجهة المسؤولة عن متابعة المدارس العالمية، بالعمل على تعزيز العلاقة القوية بين ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض ومستوى الالتزام التنظيمي لديهن، وذلك من خلال تقديم الحوافز والمكافآت المناسبة



لمديرات المدارس، وإعداد دليل يتضمن أبرز ممارسات الإدارة بالقيم وتوزيعه على مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض، إلى جانب تشجيعهم على تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإدارة بالقيم، ولا سيما في بُعدي التعاون والمسؤولية الاجتماعية.

(2) توصي الدراسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض بمزيد من العناية بالممارسات التي ظهر أنها بحاجة إلى تعزيز، رغم أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم جاءت مرتفعة بشكل عام، وبخاصة في بُعدي التعاون والمسؤولية الاجتماعية اللذين جاءا بدرجة متوسطة، وذلك على النحو الآتي:

- في بُعدي المسؤولية الاجتماعية: من خلال تبني ممارسات قائمة على العلاقات الإنسانية، وتقديم الدعم المناسب للمعلمات والعاملات اللاتي لديهن ظروف خاصة، وزيادة الاهتمام بمشروعات خدمة المجتمع المحلي، وتقديم حوافز تشجيعية للطلبة المبدعين، وتفعيل مبادرات المسؤولية الاجتماعية، وتقبل المعلمات نوات الاحتياجات الخاصة للعمل في المدرسة.

- في بُعدي العدالة في التعامل: من خلال تقديم حلول منصفة عند وقوع الخلافات بين المعلمات، والحرص على العدل والموضوعية في منح الحوافز.

- في بُعدي الدعم والتحفيز: من خلال زيادة اهتمام المديرية بمنح الحوافز المناسبة للمعلمات بما يعزز أداءهن، وتقديم الدعم اللازم لهن كلما دعت الحاجة.

- في بُعدي التعاون: من خلال تبني نمط القيادة التشاركية، وإشراك المعلمات في إعداد الخطط والبرامج، وتفويضهن ببعض الصلاحيات الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ، وإشراكهن في صنع القرارات المدرسية، مع زيادة مشاركة المعلمات حديثات الخبرة في الأنشطة التعاونية.

(3) توصي الدراسة بالعمل على تعزيز بعض مؤشرات الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض، رغم أن مستواها جاء مرتفعاً بشكل عام وفي جميع أبعاده، وذلك على النحو الآتي:

- تعزيز الالتزام المعياري من خلال زيادة اهتمام مدرسة بتقديم الخدمات المجتمعية.

- تعزيز الالتزام نحو مهنة التعليم من خلال تشجيع مديرة المدرسة على المشاركة في منظمات التعليم.

(4) تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتناول المعوقات التي تحدّ من ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم، ولا سيما في بُعدي التعاون والمسؤولية الاجتماعية؛ للكشف عن أسباب مجيئها بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى بحوث تتناول العلاقة بين ممارسة مديرات المدارس العالمية بمدينة الرياض للإدارة بالقيم ومتغيرات أخرى مرتبطة بالسلوك التنظيمي، مثل الرضا الوظيفي.

المراجع

1. أميرو، أميرة. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
2. آل داود، بدر، والسلطان، فهد. (2020). تنوع الثقافات في المدارس العالمية: دراسة إثنوغرافية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 9(3)، 164-173.
3. بركات، خالد. (2017). توصيف العلاقة بين الإفصاح المحاسبي عن أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي: دراسة وصفية تحليلية على الشركات السعودية. مجلة الفكر المحاسبي، 22(1)، 682-740.
4. بوخلفة، هاجر. (2016). دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجرا بولاية قالمة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة 8 ماي 1945، الجزائر.
5. بوقرة، سلسبيل. (2023). أثر الإدارة بالقيم في تخفيف حدة الصراع التنظيمي: دراسة حالة مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة تبسة، الجزائر.
6. درادكة، أمجد، والدجاني، ياسمين، وداود، هناء. (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (الأردن). مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(14)، 1-24.



7. دعكيك، إيمان. (2019). درجة التزام مديري المدارس في لواء بني عبيد بمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الوعي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
8. نيب، محمد، والسعود، راتب. (2014). درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. مجلة دراسات للعلوم التربوية، 41(1)، 494-512.
9. زرموح، كمال، والرطب، زينب. (2024). تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراتة على ضوء مدخل الإدارة بالقيم. مجلة البحوث الأكاديمية، 28(1)، 1-28.
10. شقورة، محمد. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم وأثرها في مستوى الإبداع المهني لمعلميهم. مجلة بحوث التعليم والابتكار، 4(12)، 370-391.
11. طالب، سارة، وعيساني، نور الدين. (2019). الثقافة التنظيمية: آليات التكوين وأبعاد الممارسة. مجلة العلوم الاجتماعية، 13(1)، 80-91.
12. عبد المعطي، رضا. (2021). تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 51(1)، 267-308.
13. عساف، عبدالمعطي. (2017). منظومة القيم الجوهرية العليا وأثرها على الالتزام التنظيمي في أكاديمية الدراسات العليا (ليبيا). مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 3(2)، 137-202.
14. العيسى، منيرة، والبيز، نجلاء. (2024). واقع ممارسات مؤسسات رياض الأطفال في المدارس الأجنبية بالمملكة العربية السعودية في تعزيز الهوية الوطنية للأطفال من وجهة نظر الأمهات. مجلة التربية، 201(1)، 519-554.
15. الغامدي، فوزية. (2019). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، 2(20)، 483-523.
16. فاضل، ليلي. (2021). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
17. لخضر، مرغاد، ووحد، راييس. (2006). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
18. مرار، علاء. (2020). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
19. مطلق، إيمان. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(10)، 19-39.
20. يونس، أسامة. (2016). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الحكومية وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم في محافظة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
21. Aydin, B., & Dogan, S. (2012). The relationship between organizational value and organizational commitment in public and private universities. *African Journal of Business Management*, 6(6), 2107-2115.
22. Bourgeois, N., Ledger, S., & Harris, J. (2025). Leadership in international schools: A scoping review. *Educational Management Administration & Leadership*, 4, 1-18.
23. Desa, N., Asaari, M., & Idris, S. (2021). Personal values and organizational commitment among administrative employees of a public university. *International Journal of Asian Social Science*, 11(7), 333-344.



24. Evans, J. (1996). *Straightforward Statistics for the Behavioral Sciences*. CA: Brooks/Cole Publishing.
25. Fernandez, I. (2026). Ethical leadership practices of school heads and level of organizational commitment and professionalism of teachers in public secondary schools. *American Journal of Education and Technology*, 5(1), 17-32.
26. Fogg, B., Marshall, J., & Laraki, O. (2002). What makes a web site credible? A report on a large quantitative study. *Proceedings of the ACM CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. New York, NY.
27. Lakhdar, M., & Wahdah, R. (2006). *Management by Objectives and Management by Values in Business Organizations (in Arabic)*. Cairo: Itrak for Publishing and Distribution.
28. Nugroho, B., El-Widdah, M., & Hakim, L. (2020). Effect of organizational citizenship behavior, work satisfaction and organizational commitment toward Indonesian school performance. *Sys Rev Pharm*, 11(9), 962-971.
29. Özdoğru, M., & Sarier, Y. (2024). The relationship of ethical leadership with teachers' organizational behavior, attitudes, and perceptions: A meta-analysis study. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1-14.
30. Suharto, H., Suyanto, M., & Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 189-206.
31. Tadesse, E. (2019). Teachers' organizational commitment at secondary school in Addis Ababa, Ethiopia. *International Journal of Education and Research*, 7(4), 53-68.
32. Tong, X., & Wei, Y. (2024). The relationship between school autonomy and principals' organizational commitment: A multimediation model. *Soc Behav Pers*, 52(4), 1-15.
33. Xu, Z., & Pang, N. (2024). Promoting teachers' organizational commitment: The effects of authentic leadership, teachers' well-being and social-emotional competence. *Behavioral Sciences*, 14(10), 862.