

أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسيّة
في مدرسة الأهليّة والمطران

إعداد

رانية وليم بطرس الشامي

إشراف

الدكتورة نكريات جبريل اعبيد القراله

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2026

**The Impact of the Governing Value System on the
Sustainability of Competitive Advantage
in Ahliyyah and Mutran School**

Prepared by

Rania William Butros Al Shami

Supervised by

Dr. Thikryat Jibril Obeid Qaralleh

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Master's Degree in Educational Administration & Leadership**

Department of Administration and Curriculum

Faculty of Arts and Educational Science

Middle East University

January, 2026

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في

مدرسة الأهلية والمطران ".

للباحثة: رانية وليم الشامي.

وأجيزت بتاريخ: 6 / 1 / 2026.

أعضاء لجنة المناقشة


التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. نكريات جبريل القراله
	جامعة الشرق الأوسط	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	د. دانا عبد الحكيم أخوارشيدة
	جامعة الشرق الأوسط	عضوًا من داخل الجامعة	د. زيد محمد خريسات
	جامعة مؤتته	عضوًا من خارج الجامعة	د. باسل مبارك القراله

التفويض

أنا رانية وليم بطرس الشامي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند
طلبها.

الاسم: رانية وليم بطرس الشامي.

التاريخ: 2026 / 1 / 11

التوقيع: 

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى مشرفتي الفاضلة الدكتورة نكريات القرالة على إشرافها الدقيق، وما بذلته من جهد متواصل، ونصح وتوجيه، فلقد كان لجهودها وصبرها أثر كبير في إنجاز هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر العميق إلى معلمي الفاضل الأستاذ الدكتور عمر الرفايعة، الذي رافقني منذ اليوم الأول في دراسة الماجستير، ووضع معي اللبنة الأولى لخطة الرسالة، واختار معي عنوانها، وكان مصدر إلهام ودعم فكري لي، له مني كل الامتنان.

وأعبر عن بالغ أمتناني وعميق تقديري للقامات العلمية، أساتذتي الأفاضل في جامعة الشرق الأوسط، على علمهم الوافر وحكمتهم الثرية، وحرصهم الدائم ودعمهم المستمر الذي ساندني طوال رحلة الدراسة.

كما أتقدم بالشكر إلى مدرستي التي قضيت فيها نصف عمري -مدرسة الأهلية والمطران- ممثلةً بمديرتها العامة الدكتورة أليس عبود وجميع زميلاتي وزملائي، فقد منحنتي المدرسة الثقة، ووفّرت لي المجال والمساحة لأجري هذه الدراسة فيها، لقد كان لبيئتها الداعمة وأجوائها التربوية المحبّة أثر واضح في إنجاز عملي، فبعد انقطاع دام خمسًا وعشرين سنة عن مقاعد الدراسة، لم يكن من السهل العودة والاستمرار، إلا أنّ دعم فريقتي لي، وتشجيعهم الدائم، ومساندتهم الصادقة، كان لها الفضل الأكبر في إكمال هذا المشوار.

الإهداء

إلى رفيق دربي وشريك عمري (مايكل)،

الذي كان السند الأمتن في كل خطوة، والداعم الأول لإصراري على إتمام هذه الرحلة العلمية،

لك أهدى ثمرة هذا الجهد وامتناناً لا ينتهي.

إلى أبنائي الغاليين (سمير ومرسيلينا ودوليتا)،

أنتم النور الذي يضيء حياتي، والدافع الذي يمنح كل تعب معنى.

أمنياتي أن تكون هذه الرسالة مصدر فخر لكم، كما أنكم مصدر فخري وسعادتي.

وإلى مدرستي الغالية - مدرسة الأهلية والمطران - ومن فيها من زميلات وزملاء، كانوا معي يدًا

بيد، يشجعون ويرفعون الهمة، ويؤمنون بقدرتي على مواصلة الطريق،

وإلى جموع الأهل والأصدقاء والأحبة،

إلى كل هؤلاء، أهدى عملي هذا.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
قرار لجنة المناقشة.....	ب.....
التفويض.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	5.....
أسئلة الدراسة.....	7.....
أهداف الدراسة.....	8.....
أهمية الدراسة.....	8.....
مصطلحات الدراسة.....	10.....
حدود الدراسة.....	11.....

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.....	12.....
المحور الأول: منظومة القيم الحاكمة.....	12.....
المحور الثاني: استدامة الميزة التنافسية.....	32.....
المحور الثالث: مدرسة الأهلية والمطران.....	47.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	54.....
التعقيب على الدراسات السابقة.....	66.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

68 منهج الدراسة
68 مجتمع الدراسة
68 عينة الدراسة
70 أداة الدراسة
71 ثانياً: صدق البناء
72 ثبات الأداة
73 تصحيح الاستبانة
74 متغيرات الدراسة
74 المعالجة الإحصائية
74 إجراءات الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

76 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
81 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

86 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
95 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
99 التوصيات والمقترحات

قائمة المراجع

101 أولاً: المراجع باللغة العربية
106 ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية
110 الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-3	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس والمهنة والمرحلة التعليمية وسنوات الخدمة في المدرسة.	69
2-3	مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها.	71
3-3	قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المجال ومع الدرجة الكلية.	71
4-3	قيم معاملات الثبات.	73
1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران من وجهة نظر العاملين فيها (مرتبة تنازلياً).	76
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المحبة والتعاطف) مرتبة تنازلياً.	77
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التسامح واحترام الإنسان) مرتبة تنازلياً.	78
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (النفع الاجتماعي والتمكين) مرتبة تنازلياً.	79
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (الالتزام والتجذر) مرتبة تنازلياً.	80
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على الدرجة الكلية وفقاً لمتغيرات (الجنس، المهنة، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة في المدرسة).	81
7-4	تحليل التباين الرباعي لتقديرات عينة الدراسة على الدرجة الكلية وفقاً لمتغيرات (الجنس، المهنة، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة في المدرسة)	82
8-4	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.	82
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات الاستبانة وفقاً لمتغيرات الجنس والمهنة والمرحلة التعليمية وسنوات الخدمة في المدرسة.	83

الصفحة	العنوان	رقم الفصل - رقم الجدول
84	نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الجنس، المهنة، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة في المدرسة.	10-4
85	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.	11-4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
111	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
118	قائمة بأسماء المحكمين الأفاضل	2
119	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
125	كتب تسهيل مهمة الباحثة	4
128	أسئلة المقابلات	5

أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسيّة في مدرسة الأهليّة والمطران

إعداد: رانية وليم الشامي

إشراف: الدكتورة ذكريات جبريل القرّالة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي المعتمد على جمع البيانات من خلال استبانة تكونت من (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: (قيمة المحبة والتعاطف، قيمة التسامح واحترام الآخر، قيمة النفع المجتمعي والتمكين، قيمة الالتزام والتجذر)، وتكونت عينة الدراسة العشوائية التطبيقية من العاملين في مدرسة الأهلية والمطران وعددهم (242)، من خلال استخدام أسلوب العينة المتيسرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران من وجهة نظر العاملين فيها كان مرتفعاً، وجاء مجال قيمة المحبة والتعاطف في الرتبة الأولى، وفي الرتبة الثانية جاء مجال قيمة الالتزام والتجذر، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال قيمة التسامح واحترام الإنسان، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال النفع المجتمعي والتمكين، وجميع هذه المجالات جاءت ضمن مستوى مرتفعاً، وبناءً على هذه النتائج تم التوصل لتوصيات عديدة، منها: حث المدارس على الاهتمام الجاد بمنظومة قيمها الراسخة؛ لما لها من دور واضح في استدامة الميزة التنافسية، كذلك توجيهها نحو النفع المجتمعي والتمكين من خلال تبني مبادرات تنموية مستدامة تستجيب لاحتياجات المجتمع لضمان استدامة الأثر المجتمعي، وبناء شراكات فاعلة مع المجتمع المحلي عبر قسم الخدمة المجتمعية الذي يهتم بوضع خطة تواصل استراتيجية تحدد الأهداف والجهات المستهدفة وآليات التعاون، مع استخدام قنوات تواصل متعددة لضمان التكامل بين المدرسة ومحيطها المجتمعي.

الكلمات المفتاحية: منظومة القيم الحاكمة، استدامة الميزة التنافسية، مدرسة الأهلية والمطران.

The Impact of the Governing Value System on the Sustainability of Competitive Advantage in Ahliyyah and Mutran School

Prepared by: Rania William Al Shami
Supervised by: Dr. Thikryat Jibril Al-Qaralleh

Abstract

The study aimed to identify the impact of the governing value system on the sustainability of the competitive advantage at Ahliyyah and Mutran School in the Directorate of Education of Qasabat Amman, from the perspective of its employees. The study adopted a descriptive-analytical methodology, with data collected through a questionnaire consisting of (35) items distributed across four domains: the value of love and empathy, the value of tolerance and respect for others, the value of community benefit and empowerment, and the value of commitment and rootedness. The stratified random sample of the study consisted of (242) employees at Ahliyyah and Mutran School, selected using the convenience sampling method. The results revealed that the impact of the governing values system on the sustainability of the competitive advantage at the school, from the employees' perspectives, was high. The domain of love and compassion ranked first, followed by the domain of commitment and rootedness in second place, the domain of tolerance and respect for human dignity in third place, while the domain of community benefit and empowerment ranked last. Nevertheless, all domains were found to be at a high level. Based on these findings, several recommendations were proposed, most notably urging schools to give serious attention to their deeply rooted institutional values due to their clear role in sustaining the competitive advantage. The study also recommended directing efforts toward enhancing community benefit and empowerment through the adoption of sustainable developmental initiatives that respond to community needs, thereby ensuring the sustainability of social impact. In addition, it emphasized the importance of building effective partnerships with the local community through the community service department by developing a strategic communication plan that defines objectives, target stakeholders, and mechanisms of cooperation, while employing multiple communication channels to ensure integration between the school and its surrounding community.

Keywords: The governing value system, sustainability of competitive advantage, Ahliyyah & Mutran School.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

في ضوء التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم، تواجه المؤسسات التعليمية تحديًا يتمثل في الموازنة بين المعايير التعليمية العالمية والقيم الثقافية المحلية، وهذا ما يتأتى عبر منظومة قيم حاكمة تفرضها المؤسسات التعليمية لبناء ميزة تنافسية مستدامة تجمع بين الأصالة والانفتاح معًا، مما يعزز من ثقة المجتمع بها ويضمن استمراريتها في بيئة تعليمية تنافسية.

ويحتل مفهوم الميزة التنافسية موقعًا محوريًا في ميادين الإدارة والتربية على حدّ سواء، إذ يُنظر إليه بوصفه أساسًا استراتيجيًا يمنح المؤسسات فرصة جوهرية لتحقيق تفوق مستدام على منافسيها من حيث السمعة الطيبة وجودة الخدمة والعائد المادي، ويرجع الاهتمام بهذا المفهوم إلى مطلع ثمانينيات القرن العشرين، حين أسهمت أعمال مايكل بورتر (Porter) – أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفارد – في ترسيخ الميزة التنافسية كونها أحد الركائز الرئيسية للنجاح المؤسسيّ وعاملًا متجددًا لديمومة الأداء والريادة (عساف، 2021).

يرى الغليقة (2021) أن اكتساب المدرسة لميزتها التنافسية مرتبط بما تمتلكه من موارد، وما تتميز به من نقاط قوة، وذلك في ظل ما يحيط بها من عوامل خارجية منها الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، التي تؤثر في المؤسسات بطريقة سلبية أو إيجابية، وأخرى داخلية كالموارد البشرية، والمواد الأولية، والأجهزة، والهياكل التنظيمية، والأموال؛ الأمر الذي يتيح للمدرسة استثمار الفرص المتاحة لتعزيز تفوقها على المنافسين.

وتُعدّ المدرسة من أكثر المؤسسات حرصًا على تطوير ممارساتها وتجديد التفكير في أنشطتها ومعايير كفاءتها الداخلية، وذلك لما تتميز به من خصوصية في احتضانها لطلبتها الذين في طور تشكيل مستقبلهم، وفي هذا الإطار، أصبحت السمعة المؤسسية للمدارس دافعًا لإدارتها نحو تحسين جودة خدماتها بصورة مستمرة، والحفاظ على رأس مالها البشريّ ورفع كفاءته، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية بما يدعم موقعها التنافسي، ويُفهم من الميزة التنافسية في السياق المدرسي أنها مجموعة من العوامل التي تتيح للمؤسسة التعليمية تقديم فرص ومنافع إضافية لطلبتها مقارنةً بمثيلاتها، بما يعكس تميزها واختلافها وفق أسس محددة تمكّنها من الاستمرار والنجاح في بيئة تعليمية متغيرة (عساف، 2021).

تستمد المجتمعات خصوصيتها من منظومتها الثقافية ومعتقداتها وإرثها الحضاري، الأمر الذي يمنحها طابعًا متميزًا عن غيرها، ويؤسس لإطار أخلاقي يضبط العلاقات بين الأفراد في المجتمع ومؤسساته، حيث تمثل القيم مرتكزًا أساسيًا ومحددًا جوهريًا للسلوك الإنساني، ولعلّ المرجع الأول الذي يستقي منه الفرد قيمه الاجتماعية أو الثقافية أو الدينية هو الأسرة؛ إذ تشكل اللبنة الأولى في المنظومة المعرفية والقيمية حيث يكتسب فيها الطفل معارفه الأساسية، وينطلق منها لاكتشاف محيطه، ومع هذا الدور الحيوي للأسرة، تتولى المدرسة مهمة استكمال هذا البناء القيمي وصقله عبر دعم وترسيخ تلك القيم وتحويلها إلى سلوكيات عملية ملموسة من خلال مناهجها الدراسية التي تحمل في طياتها مضامين معرفية وأهدافًا تربوية (الحارثي، 2016).

تمثل القيم المرجع الذي يحكم التعاملات البشرية بمختلف أنواعها، ولا سيما في السياق التعليمي، إذ إنها المؤشر الحاكم لتفاعلات الأفراد في البيئة المدرسية، ومن هذا المنطلق يغدو الوعي بأهمية القيم ومضامينها التربوية حاجة ملحة، وذلك لضمان سير العمل بكفاءة عالية وجهد

أقلّ، ومن ثمّ تسعى المجتمعات على اختلاف مستويات تقدمها إلى تأسيس منظومة قيمية في مؤسساتها التعليمية تهدف إلى إيجاد أفراد يتمسكون بثقافتهم وقيمهم، ويتعاملون بكفاءة وفاعلية مع التحديات والمشكلات التي قد تواجهها المؤسسات التعليمية؛ مما يضمن أمن واستقرار المجتمع (مرسي، 2024).

تُشكّل المؤسسات التعليمية بيئة استراتيجية لغرس القيم وبناء الهوية المعرفية والثقافية لدى المتعلمين، ويتجلى ذلك بصورة واضحة في المناهج الدراسية التي تُعدّ الأداة الأكثر تأثيراً في نقل المعارف وتعزيز الوعي المجتمعي (الفضلي، 2021)، ويعدّ المنهج الدراسي مثالاً يحتذى به كونه السبيل لنقل القيم والمعارف، لا سيما في المراحل الدراسية الأولى، نظراً لما يحمله من دلالات متعددة الأبعاد — اجتماعية ودينية وثقافية — الأمر الذي يجعله أداة فاعلة في بناء المنظومة القيمية لدى المتعلم، وعليه فإنّ الاستثمار الأمثل لهذه الأبعاد يسهم في تحقيق ميزة تنافسية حقيقية قائمة على تبني القيم التربوية الأصيلة، مما يمنح المؤسسة التعليمية ثقة المجتمع، ويعزز من أدائها وسمعتها التربوية (لبوغ، 2021).

وفي هذا السياق، تصبح منظومة القيم الحاكمة أساساً تنظيمياً يوجه البوصلة الأخلاقية للمدرسة، ويحدد رؤيتها القيادية، وكفاءتها التشغيلية على نحو يضمن الحفاظ على ميزتها التنافسية لسنوات طوال حيث تؤثر القيم الحاكمة على كل جانب من جوانب العمليات المدرسية، بدءاً من ممارسات القيادة ومشاركة المعلمين إلى تصميم المناهج والعلاقات المجتمعية (Le et. al, 2024)، وتشكل إطاراً لبناء ثقافة مؤسسية إيجابية تحفز الالتزام والانتماء، وتشجع على الابتكار والإبداع، مما يميز المؤسسة عن غيرها، وعليه، فإن المؤسسة التي تتبنى قيماً واضحة مثل العدالة والشفافية والمسؤولية المجتمعية، تكون أكثر قدرة على كسب ثقة شركائها وتحقيق أداء مؤسسي متميز (النيال، 2023).

ونظرًا لتصاعد حدة المنافسة في القطاع التعليمي الخاص، بات من الضروري أن تعمل المدارس على تمييز نفسها من خلال القيم المؤسسية التي تتبناها في ممارساتها اليومية، فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية بما تتضمنه من سمعة مؤسسية، وجودة تعليمية من الركائز الجوهرية لضمان الاستدامة؛ حيث تشير الأدبيات الحديثة إلى أن تحقيق استدامة الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية يتطلب تبني مزيجًا متكاملًا من العناصر الاستراتيجية، مثل الارتقاء بالجودة الأكاديمية، وتشجيع الابتكار التربوي، وتعزيز القيادة الأخلاقية، إضافة إلى الاستثمار المستمر في تحديث البنية التكنولوجية، وهذه الأمور مجتمعة هي ما تمنح المؤسسة التعليمية موقعًا تنافسيًا بين مثيلاتها (عساف، 2022).

وتعد مدرسة الأهلية والمطران مؤسسة وطنية بارزة ومساهمًا رئيسيًا في نهضة التعليم في الأردن منذ منتصف القرن الماضي، ومع ذلك لا يعرف سوى القليل عن كيفية دعم منظومة القيم الخاصة بها لتميزها المستدام، ويلاحظ أن غياب التحليلات المنظمة التي تستكشف التفاعل بين القيم الحاكمة واستدامة المدرسة قد يؤدي إلى تجاهل عوامل حاسمة من شأنها دفع النجاح على المدى الطويل، كما أن غياب الفهم الواضح لكيفية تأثير القيم على ثقة الشركاء، والابتكار والقدرة على التكيف، قد يوجه القادة التربويين إلى استراتيجيات قصيرة الأجل تهدد الاستمرارية المؤسسية، وهذا أمر بالغ الأهمية حيث تواجه المدارس تحديات جديدة، من التحولات الديموغرافية والتحول الرقمي إلى توقعات أولياء الأمور والتغيرات السياسية، مما يجعل دراسة أثر منظومة القيم الحاكمة ضرورة عملية لضمان الاستدامة (Ahliyyah and Mutran School, 2025).

كما توفر المدارس الخاصة بيئة خصبة لاحتضان القيم والمعارف، وليس أدلّ على ذلك من منظومة القيم الحاكمة التي تتبناها مدرسة الأهلية والمطران، حيث تحيا المدرسة ضمن إرث ثقافي وتاريخي متميز في الأردن منذ تأسيسها عام 1926، وتشكل أرضية فريدة لفهم دور أنظمة القيم

الداخلية في تشكيل الميزة التنافسية للمدرسة والمحافظة على استدامتها، وتتبنى الأهلية والمطران ثقافة خاصة بها تجسد العلاقات بين أعضاء المدرسة، النابعة من المحبة والرحمة والشغف بالمعرفة، وبذل الجهد لخدمة الإنسانية، كما تديرها أنظمة وسياسات تخدم عمل الفريق وتعاملاته

بطريقة ديناميكية ومرنة (Ahliyyah and Mutran School, 2025)

ومن هنا، كان لا بد من التعرف على أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية

في مدرسة الأهلية والمطران.

مشكلة الدراسة

تتعرض المدارس الخاصة في بيئة تعليمية متزايدة التنافسية لضغوط متزايدة تؤثر بشكل كبير على تميزها وهويتها المؤسسية، وعليه كان لا بد من الالتفات إلى القيم بوصفها عاملاً لا غنى عنه لبناء بيئة مدرسية صحية وفاعلة، لما لها من دور أساسي في توجيه القرارات اليومية، وتعزيز الانضباط الذاتي، وتشجيع التفاعل الإيجابي بين أفراد المجتمع المدرسي، كما أنها تسهم في إيجاد بيئة تعليمية داعمة تُحفّز التفكير النقدي والإبداعي، ومن منظور إنساني، فإن التمسك بالقيم في المدرسة يؤدي إلى بناء شخصيات متوازنة، قادرة على مواجهة التحديات والمساهمة في خدمة المجتمع، مما يجعل القيم أساساً لاستمرار التميز والنجاح في العملية التعليمية، وبالرغم من ارتباط التعليم بالنتائج الأكاديمية والبنية التحتية والتكامل التكنولوجي، إلا أنّ للعوامل غير الملموسة، لا سيما منظومة القيم الحاكمة، دور في توجيه قرارات القيادة والثقافة المؤسسية وضمان الاستدامة (الشليبي & الغول، 2023) و(مرسي، 2024).

وعلى الرغم من الاعتراف النظري بمنظومات القيم كأصل استراتيجي، لا تزال هناك فجوة ملحوظة في البحث، خاصة في السياقات التعليمية العربية، فيما يتعلق بكيفية مساهمة هذه الأنظمة في استدامة الميزة التنافسية بمرور الوقت، حيث تعمل العديد من المدارس الخاصة في الأردن في

سياق اجتماعي وثقافي معقد، وتوازن بين النماذج التعليمية العالمية والقيم الوطنية والدينية العميقة الجذور (المساعفة، 2022).

وقد أوصت الدراسات والأبحاث السابقة، مثل دراسة القضاة والطوالبة (2022)، القائمين على المناهج التعليمية في الأردن، بالاهتمام بتضمين المناهج الدراسية للمفردات والمواضيع التي تعزز القيم الشخصية، كما أوصت دراسة الفجال (2015) بوجود وثيقة محددة لمنظومة القيم والأخلاق تكون مرجعاً في بناء المناهج ومستمدة من الفكر التربوي الشامل، كذلك أكدت دراسة عساف (2022) على ضرورة أخذ مجموعة المخاطر في عين الاعتبار، التي قد تحد من قدرة المدرسة على استدامة مزاياها التنافسية، كما أوصت دراسة الغليقة (2021) إلى الاهتمام بالرؤية والرسالة والتخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية لما لها من دور هام في تعزيز الميزة التنافسية بالمدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة.

واستناداً على خبرة الباحثة في مجال التربية والتعليم مدة تقارب الثلاثين عاماً، أمضت منها ثلاثة وعشرين سنة بصفتها معلمة ومديرة للمرحلتين المتوسطة والثانوية في مدرسة الأهلية والمطران، حيث قامت بتدريس مراحل وبرامج أكاديمية متنوعة، لمست خلالها تأثير منظومة القيم لدى القيادات المتعاقبة فيها بشكل واضح على سير العمليات اليومية في المدرسة وذلك من خلال تواصلهم مع مجتمع المدرسة ورفع روح الفريق المعنوية واتخاذ القرارات الحكيمة التي تساهم في حل المشكلات، ما من شأنه إعلاء مكانة المدرسة بين مثيلاتها وتعزيز جودتها مما ينعكس على استدامة ميزتها التنافسية.

وقد أجرت الباحثة عددًا من المقابلات مع مجموعة من العاملين في مدرسة الأهلية والمطران التي بيّنت وجود منظومة قيم مؤسسية واضحة المعالم تشكل الإطار الناظم للعلاقات والممارسات داخل المدرسة، وقد أظهرت المقابلات أنّ هذه القيم هي قيم حية ومعاشة تنعكس في أساليب الإدارة

وتعاملها مع مختلف المواقف والسلوكيات، كما يتضح أنّ إدارة المدرسة تمتلك قدرة واعية على التعامل مع الحالات التي تخرج عن هذا الإطار القيمي بما يحافظ على انسجام المنظومة واستقرارها، وفي المقابل، بينت النتائج ضبابية في الآليات اللازمة لاستثمار هذه القيم لدى العاملين، رغم إجماع المشاركين على أن دور المعلم جوهري في ترسيخ القيم لدى الطلبة من خلال ممارساته اليومية داخل الصف وخارجه، كما أشارت المقابلات إلى وجود تفاوت في وعي الفئات المختلفة والتزامها بالقيم السائدة، في حين تتعامل الإدارة مع هذه الفروق بوعي واتزان.

وتتمثل القيم الأساسية في مدرسة الأهلية والمطران في المحبة، والتعاطف، والتسامح، واحترام الإنسان وتقدير ظروفه، وتمكينه، وهي قيم تمنح المدرسة طابعاً إنسانياً مميزاً يسهم في تحقيق التميز الأكاديمي وتعزيز الاستدامة التنافسية، على الرغم من محدودية الموارد المادية المتاحة، ويبدو أن هذه المنظومة القيمية المتجذرة والمنفتحة في الوقت ذاته تمثل أحد العناصر الجوهرية في نجاح المدرسة واستمراريتها.

وفي ضوء ذلك تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف إلى أثر منظومة القيم الحاكمة في

استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران.

أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران

في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة

تأثير منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران في مديرية

التربية والتعليم للواء قصبه عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، والمهنة، وسنوات الخدمة في المدرسة،

والمرحلة التعليمية)؟

أهداف الدراسة

- التعرف إلى أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران من وجهة نظر العاملين فيها.
- الكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة تأثير منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران تعزى لمتغيرات (الجنس، والمهنة، وسنوات الخدمة في المدرسة، والمرحلة التعليمية).

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها موضوعاً ذو أهمية قصوى يتمثل في أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران، وما له من دور محوري للقيم المؤسسية ودورها في تعزيز جودة الأداء المؤسسي، واستمرارية التميز التربوي والتعليمي، في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه قطاع التعليم الخاص، والحاجة إلى ترسيخ قيم مؤسسية تضمن التميّز المستدام، وتتمثل الأهمية في تناولها لجانبين، الأهمية النظرية والأهمية العملية، كالاتي:

-الأهمية النظرية:

من منظور علمي، تساهم هذه الدراسة في الأدبيات المتنامية حول القيادة التربوية من خلال معالجة تقاطع - في حدود علم الباحثة - تم تجاهله إلى حد كبير بين منظومة القيم الحاكمة والميزة التنافسية المستدامة في المدارس، في حين أن مفاهيم مثل الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية موثقة جيداً في السياقات الغربية، إلا أنّ هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تركز على المؤسسات التعليمية العربية، وخاصة المدارس الخاصة في الأردن، وقد تساعد نتائج هذه الدراسة في تعميق الفهم بأبعاد المنظومة القيمية بما يتماشى مع احتياجات الأفراد والمجتمعات الأمر الذي ينعكس على

تشكيل النسق القيمي في المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى تعميق الفهم بأهمية أبعاد استدامة الميزة التنافسية التي تشكل إطاراً استراتيجياً لأصحاب القرار يقود إلى التفرد المؤسسي، وتسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية في الأدبيات السابقة من خلال توفير رؤى قائمة على أسس ثقافية توضح تأثير منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في المدارس.

-الأهمية العملية:

من الناحية العملية، من المؤمل أن تكون نتائج الدراسة بمثابة دليل قيم لقيادة المدارس وصانعي السياسات والمستشارين التربويين الذين يسعون إلى تعزيز استدامة التميز في التعليم الخاص، فمع اشتداد المنافسة في قطاعي التعليم الأردني والإقليمي، يحتاج مديرو المدارس بشكل متزايد إلى نماذج استراتيجية تتجاوز الكفاءة التشغيلية. وتتضمن هذه النماذج عناصر القيادة الأخلاقية، ومواءمة الشركاء، ونزاهة المهمة، من خلال دراسة الواقع في مدرسة الأهلية والمطران بصفتها مؤسسة رائدة لها سياقات ثقافية وتاريخية مختلفة، ومن المؤمل أن تقدم هذه الدراسة دروساً واقعية حول كيفية ترجمة القيم الأساسية إلى ممارسات مستدامة، كما يؤمل أن تدعم الرؤى المكتسبة عملية صنع القرار، وتطوير القيادة، والتخطيط الاستراتيجي مما يعود بالفائدة على النظام البيئي التعليمي الأوسع، بالإضافة إلى ما سبق فإنه من المؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين عن المدارس الخاصة في العالم العربي في الحصول على معلومات وبيانات حول أهمية وأبعاد ومتطلبات استدامة الميزة التنافسية، وذلك للعمل على تعزيزها وتطويرها وصولاً لتحقيق التميز المنشود.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على مصطلحات أساسية تم تعريفها مفاهيميًا وإجراءيًا على النحو الآتي:

الأثر Impact

ويشير إلى مجموع التغييرات التي يحدثها عاملٌ معيّن في سياق ما، حيث يعكس درجة تأثير العامل في الواقع المدروس، ويتضح الأثر من خلال التحولات المعرفية أو السلوكية أو التنظيمية، وقد يكون بشكل مباشر أو غير مباشر، تبعًا لطبيعة العامل المؤثر والسياق الذي يقع فيه، أما في الإطار التربوي، فإن مفهوم الأثر يُستخدم لدراسة كيفية تأثير الممارسات أو الاتجاهات أو السياسات بالقيم والظواهر الاجتماعية والثقافية (Economic and Social Research Council, 2025).

ويعرّف الأثر إجراءً بأنه التغييرات أو النتائج الملموسة التي تنتج عن تطبيق عامل ما في سياق معيّن، ويمكن قياسها عبر مؤشرات واضحة تبيّن هذا التغيير في سلوك الأفراد، ومواقفهم، وأدائهم، في سياق هذه الدراسة، يُقاس الأثر بمدى تأثير منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في المؤسسة التعليمية - مدرسة الأهلية والمطران.

منظومة القيم الحاكمة The Governing Value System

تمثل منظومة القيم الحاكمة الإطار الموجه لسلوك المديرين، كما أنها تعد معيارًا للحكم على ممارساتهم، ومهامهم، وطريقة اتخاذهم للقرارات الوظيفية التي من شأنها التأثير بشكل كبير في المعلمين والطلبة، حيث تتأثر منظومة القيم الحاكمة بثقافة النظام الإداري، كما تؤثر ثقافة المجتمع بما فيه من أوضاع اقتصادية واجتماعية في القيم المنتشرة بين أفرادها، وكلما كانت هذه القيم مشتركة ازداد الترابط بين أفراد المجتمع (مرسي، 2024).

وتُعرّف إجرائيًا بأنها مجموعة القيم التي تحكم تصرفات الإدارة والعاملين في مدرسة الأهلية والمطران وبحسب ما تظهره أداة الدراسة من تقديرات المستجيبين على فقراتها والتي تم تطويرها لهذا الغرض.

استدامة الميزة التنافسية Sustainability of Competitive Advantage

يعرف عساف (2022) استدامة الميزة التنافسية بأنها النهج الذي يتمكن فيه قائد المدرسة من المحافظة على سمعة المدرسة وتوجيهها عن طريق الانتقال من العمليات الروتينية اليومية المجردة إلى العمليات الديناميكية القادرة على تحقيق التغير المميز.

وتُعرّف إجرائيًا بأنها النهج الذي يتمكن فيه القائمون على مدرسة الأهلية والمطران من الحفاظ على سمعة المدرسة وتوجيهها بالانتقال من مجرد العمليات الروتينية اليومية إلى العوامل الديناميكية القادرة على تحقيق التغير المنشود، وتقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

حدود الدراسة

تحدد حدود هذه الدراسة بما يلي:

الحد الموضوعي: أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران.

الحد البشري: يتمثل في العاملين في مدرسة الأهلية والمطران.

الحد المكاني: مدرسة الأهلية والمطران – مديرية قسبة عمان.

الحد الزمني: طُبقت أداة الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 2025 – 2026.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بكل من منظومة القيم الحاكمة وموضوع استدامة الميزة التنافسية في المدارس وما جاء من معلومات عن مدرسة الأهلية والمطران، ثم يتناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة وبحسب ما يلي:

أولاً: الإطار النظري

يستند الأدب النظري لهذه الدراسة على ثلاثة محاور رئيسة، تناول المحور الأول منظومة القيم الحاكمة، وتناول المحور الثاني استدامة الميزة التنافسية، أما الثالث فقد تناول مدرسة الأهلية والمطران.

المحور الأول: منظومة القيم الحاكمة

تم تناول المحور الأول من خلال المواضيع الآتية: المفهوم والأهمية والنشأة والخصائص والأبعاد والتحديات، وغيرها، وذلك على النحو الآتي:

مفهوم القيم

تُعدّ القيم أحد الأسس الهامة في التربية، إذ تمثل الإطار المحرك للأهداف التربوية، كما أنها توجه السلوك الإنساني نحو تحقيق غايات المجتمع، ومن هذا المنطلق، تتولى المؤسسات التربوية إلى جانب الأسرة والمؤسسات الثقافية والاجتماعية مسؤولية غرس القيم الإيجابية في نفوس الناشئة، والتخفيف من تأثير القيم السلبية التي قد تؤثر في تكوين شخصياتهم عبر وسائل متعددة تشمل التربية، والتقاليد الاجتماعية، والآداب العامة، والفنون، والقوانين وهيئاتها المختلفة (النومس، 2018).

ولا تنشأ القيم لدى الإنسان بالفطرة أو الوراثة، بل تتكوّن من خلال التنشئة الاجتماعية والتربية التي يتلقاها في الأسرة والمدرسة والمجتمع عبر التعلّم والتفاعل والممارسة. ومن هذا المنظور يشير عوفي (2016) إلى أنّ القيم عملية إدراكية شعورية تجمع بين العقل والإرادة، وتتجسد في ممارسات واقعية موجّهة نحو تحقيق الغايات، ومع ذلك تبقى القيم ذات طابع ذاتي نسبي يتأثر بخبرات الفرد ودوافعه ومدى التزامه بما تفرضه هذه المعايير من ضوابط وسلوكيات، كذلك تُعدّ القيمة معياراً لتقويم السلوك الإنساني، إذ تمثل مقياساً للتمييز بين الصواب والخطأ، والمقبول والمرفوض في السلوك الإنساني، فهي معايير أخلاقية وعقلية تحكم التفكير والتصرف في مختلف مجالات الحياة. تعددت تعريفات القيم بتعدد الأطر الفكرية والاجتماعية التي تناولتها، مما يعكس ثراء المفهوم وشموله، وبذلك ظهر العديد من التعريفات التي فسرت طبيعة القيم ومكوناتها ووظائفها، وفي هذا السياق يرى يكاى (2002) Yikai أنّ القيم تمثل انعكاساً لما هو مهم ومرغوب لدى الأفراد والجماعات، فهي تعبير عن حاجاتهم الأساسية ورغباتهم الجوهرية، وأبرزها: الاحترام، الثراء، القوة، التنوير، المهارة، الاستقامة، الخير، والمودة، كما جاء أيضاً في الجراد (2005) أنها نتيجة عملية تقدير قيمة تشكّل الأفكار والمثل العليا والمعتقدات التي ترشد سلوك الفرد أو الجماعة. ويميل هذا الاتجاه إلى التركيز على كيفية تكوين القيم أكثر من ماهيتها، إذ إنّ عملية التقدير واختيار القيم تمثل جوهر التجربة الإنسانية، وأنّ الفهم الحقيقي للقيم ينبع من دراسة كيفية تبنيها وممارستها في الحياة اليومية، أما روكيتش (1973) Rockeach فينظر إلى القيم بوصفها معتقدات دائمة ومعايير داخلية تدعم الاتجاهات وتوجّه الأفعال وتساعد في اتخاذ الأحكام، ويرى أنّ القيم تختلف عن الاتجاهات في كونها أكثر ثباتاً وعمومية، وتشكّل الإطار المرجعي الذي تُبنى عليه الاتجاهات والسلوكيات. ومما سبق، فإنّ القيم هي الموجه لكل ما يصدر عن الإنسان من أقوال وأفعال وقرارات، فالقيم المتجذرة تسهم في تشكيل فرد متوازن ومجتمع متماسك.

أهمية القيم

تتبع أهمية القيم من كونها أساساً يحكم تصرفات الإنسان في حياته، ويسهم في بناء شخصيته، كما تؤثر في اختياراته ومواقفه، وتشكيل المجتمع وتماسكه، وتحديد أهدافه ومثله العليا لممارسة حياة اجتماعية سليمة، فهي المعيار الذي يُستدل به على مدى التحضّر والرقى الإنساني، فكما أنّ لكل مجتمع ثقافته المتميزة فإن له أيضاً قيمته التي تميزه عن غيره من المجتمعات الأخرى إذ تسمو القيم بالمجتمع وتنظمه، وتوحد أهداف أفراده، وتضمن توازنه وتكافله وتعاونه (التخاينة وطلاحة، 2016).

وترتبط أهمية القيم بقدرتها على بناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام والتعاون، إذ تشكل الأساس الذي يحتكم إليه الناس في تعاملاتهم، فحين تسود القيم الإيجابية، يعمّ الأمن والرضا والاطمئنان بين أفراد المجتمع، ومن هنا تمتد القيم لتشمل جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتستمد التربية أهدافها ومناهجها وأساليبها من منظومة القيم التي تؤمن بها، وتعمل على غرسها في النشء، فالقيم هي التي تحدد نوع المعرفة التي يجب تعليمها، وتوجّه السلوكيات المرغوبة في المتعلمين، وتحدّد نمط الشخصية التي تسعى المؤسسات التربوية إلى تنميتها (الحديدي، 2019).

وبذلك تشكل القيم عاملاً محورياً في تماسك المجتمع واستقراره، فهي تبني شخصية الفرد المتكاملة وتكوّن اتجاهاته، وتضبط سلوكه وتعاملاته، وتوجّهه نحو الخير والصلاح، وعندما تختل منظومة القيم أو تتزعزع، ينعكس ذلك مباشرة على أمن المجتمع واستقراره وتطوره، مما يحدث العديد من مظاهر الاضطراب في المجتمعات المعاصرة الأمر الذي يُعزى إلى غياب الالتزام بنسق قيمي متنسق قادر على مواجهة الغزو الثقافي والفكري، مما يؤدي إلى شيوع التعصّب، والانحراف، والردائل، وضعف الانتماء (أبو الغيط وآخرون، 2012).

ومن هذا المنطلق تبرز الحاجة إلى دراسة القيم، وتمييزها بوصفها ضرورة إنسانية ومجتمعية،

تتجلى مظاهرها في النقاط الآتية (الحارثي، 2016):

- مكانة القيم في المجتمع الإنساني، ودورها المحوري في بناء الفرد وتماسك المجتمع.
- حاجة الأمة إلى التماسك والوحدة، فالقيم تمثل أحد أعظم عوامل ترابط الشعوب وتماسكها.
- ازدياد تعقيد الظواهر الاجتماعية الحديثة، وما أنتجت من حاجة الإنسان إلى الإحساس بهويته وانتمائه.
- اختلاط الثقافات، وتداخل القيم العالمية إيجاباً وسلباً، مما يتطلب توجيه هذا التفاعل بما يحافظ على القيم الإيجابية وينميها، ويقلل من أثر القيم السلبية الدخيلة.
- تراجع التمسك بالقيم الأصيلة في العالم العربي، واستبدالها بالعادات والتقاليد، والتأثر بالقيم الدخيلة، الأمر الذي يستدعي تصنيف القيم لضمان ثبات الهوية الثقافية.
- ما تتعرض له الأمة العربية من غزو ثقافي وتذويب قيمي، أدى إلى اضطراب السلوك الفردي والجماعي، وهو ما يجعل إعادة الاعتبار لمنظومة القيم ضرورة ملحة لضبط السلوك الإنساني وتحقيق التوازن الاجتماعي.

أبعاد القيم

تتجلى القيم في أبعاد متكاملة تعكس أولويات المؤسسة التعليمية وتترجم فلسفتها التربوية إلى ممارسات عملية، ويمكن تقسيم القيم إلى أبعاد متعددة، منها: الدينية والسياسية والاجتماعية والنظرية والاقتصادية والجمالية كما ذكر عالم الاجتماع الألماني سبرانجر (Spranger, 1928). وتبين سلوى مصطفى (2010) أن فهم أبعاد القيم يشكل مدخلاً في غاية الأهمية لفهم سلوك الأفراد وتحليل طبيعة القرارات المؤسسية وإدراك أثرها على استدامة الميزة التنافسية، حيث تعكس هذه الأبعاد فلسفة العمل وآلياته في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد:

- البعد الديني: هو البعد الذي يميز الفرد وطريقة إدراكه للكون، حيث يرغب في الوصول إلى المعرفة المختصة بأصل الإنسان ومصيره لاحقاً، وكل ما له علاقة بوجود قوة تسيطر على العالم.

- البعد السياسي: ويدعو الفرد للبحث عن الشهرة، والسلطة في مجالات الحياة المختلفة، إذ تسود دوافع القوة والمنافسة والقدرة على توجيه الآخرين والتحكم في مستقبلهم.

- البعد النظري: يعبر عنه من خلال اهتمام الفرد بالعلم، والمعرفة، والسعي وراء القوانين التي تحكم الأشياء، ويتجلى هذا البعد لدى الفلاسفة، والعلماء، والمفكرين.

- البعد الاجتماعي: هو البعد الذي يميز الفرد حسب اهتماماته الاجتماعية، وقدرته على بناء علاقات اجتماعية، وخدمته للآخرين، ومنحه الوقت والجهد والمال؛ لخدمة المجتمع، حيث يتصف الفرد بالمحبة والرحمة والإيثار.

- البعد الاقتصادي: يعطي الفرد اهتماماً بتحقيق المنافع المادية، ومحاولة الحصول على الثروة بشتى الطرق، ويظهر هذا البعد جلياً لدى رجال الأعمال، وأصحاب المتاجر والمصانع.

- البعد الجمالي: يسود عادة عند أصحاب الإبداع الفني وتذوق الجمال، حيث يتميز الفرد من خلاله بالاهتمام بالجوانب الفنية والجمالية، فيحب التشكيل والتنسيق.

وبذلك فإنّ تكامل هذه الأبعاد يشكل منظومة من شأنها تعزيز استدامة المؤسسات وإكسابها مرونة تمكنها من التكيف مع المتغيرات؛ لتحقيق التوازن بين الأهداف التعليمية، كما يسبب تجاهل أيّ بُعد من هذه الأبعاد اختلالاً في المنظومة، الأمر الذي ينعكس سلباً على بيئة العمل وجودة المخرجات المؤسسية.

أثر القيم في السلوك التنظيمي

تُعدّ القيم التنظيمية أحد الأعمدة الأساسية التي توجه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، حيث تؤثر في كيفية إدراكهم لمواقف العمل، وفي صياغة مواقفهم واتجاهاتهم نحو زملائهم والمؤسسة ككل، فعندما تتبنى المؤسسة منظومة قيم واضحة ومشاركة بين العاملين، فإنها بذلك تسهم في تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي، وتقلل من الصراعات الداخلية التي قد تحدث إثر تضارب القيم، كذلك فإن الثقافة التنظيمية التي تتكوّن من معتقدات وقيم وسلوكيات مشتركة تعمل بوصفها إطارًا مرجعيًا للفرد والجماعة، وتؤثر في مقدرته على التنبؤ بسلوكياتهم داخل المنظمة، كما تؤكد الأبحاث أنّ التوافق بين القيم الشخصية للفرد، وقيم المنظمة يُعد من العوامل التي تدعم الأداء الجيد، وتقود إلى مستويات أعلى من الالتزام والرضا الوظيفي، وأن وجود أي فجوة قيمية قد يؤدي إلى تفكك الهيكل الثقافي للمنظمة، وزيادة في السلوكيات السلبية والتقليل من الفعالية (العميان، 2020).

وبذلك، يمكن القول إنّ القيم تُعدّ بمثابة البوصلة الأخلاقية التي تضبط السلوك، وتوجه التفاعلات بين الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بطريقة منسجمة مع المعايير الأخلاقية والاجتماعية السائدة فيها.

مفهوم منظومة القيم الحاكمة

غدا الاهتمام بمنظومة القيم الحاكمة في المؤسسات التعليمية ضرورة ملحة لا غنى عنها، إذ تعدّ هذه القيم ركيزة أساسية تستند إليها العملية التربوية، وتشكل النسق الذي يوجّه سلوك الأفراد ويضبط قراراتهم في المؤسسة التعليمية، الأمر الذي يستوجب من الإدارات في جميع مستوياتها أن تولي هذه المنظومة أولوية كبرى إذا ما أرادت أن تحقق التميز والريادة، وإن مما لا شك فيه أنّ القيم الحاكمة تُشكّل كنه الحياة المدرسية، وتوجه مسار العمل التربوي، كما أنها تعكس المبادئ

التي تبنى على أساسها القرارات والسياسات في بيئة تعليمية تسعى إلى إعداد إنسان متوازن ومسؤول وملتزم ومتفاعل مع ذاته ومجتمعه (مرسي، 2024).

تعد منظومة القيم الحاكمة من المصطلحات اللغوية التي تشير إلى مجموعة القيم الأساسية التي توجه سلوك الأفراد والمجتمعات، وعبر تحليل بنيتها اللغوية نجد أنّ المنظومة ذات أصل ثلاثي وهو نَظْمٌ وَنَظِمٌ الأشياء بمعنى ألفها وضم بعضها إلى بعض بترتيب، أما اسم المفعول فهو (مَنْظُومٌ) بمعنى مُنَسَّقٌ وَمُرْتَبٌّ، و(منظومة) هي صيغة المؤنث لمفعول (نَظَمَ) والتي تأتي بمعانٍ متعددة منها مجموعة الأفكار والمبادئ المترابطة والمنظمة بتناسق فيما بينها (عمر، 2008)، أما القيم فهي جمع لكلمة قيمة وهي مشتقة من (قَوَّمَ) بمعنى الاستقامة والاعتدال، يقال (استقام له الامر) وقوم الشيء أزال اعوجاجه وأقامه عدله حيث يقال ما أقومه أي ما أشد اعتداله والأمر القيم أي المستقيم وتعني الأحكام، والمبادئ العقلية، والأخلاقية التي يكتسبها الفرد، ويتعلمها من ثقافة المجتمع، فتصبح الموجه لسلوكه ورغباته، وأخيراً الحاكمة وهي صفة تشير إلى شيء ذي سلطة أو تأثير قوي، أي أن هذه القيم لها قدرة على التأثير والتوجيه (البلبكي، 2000).

وبهذا فإنّ مفهوم منظومة القيم يشير إلى مجموعة متكاملة من القيم التي تتفاعل فيما بينها لتشكل نسقاً قيمياً موجّهاً للسلوك الفردي والجماعي، ويتأثر بناء هذه المنظومة وانتشارها داخل المجتمع أو لدى الأفراد بجملة من العوامل الداخلية والخارجية، والتي تحدد طبيعة محتواها، ودرجة ترتيبها، ومستوى القبول أو الرفض لها، فضلاً عن أهميتها النسبية، وتبقى التربية الركيزة المحورية في عملية ترسيخ القيم، حيث إنّ التنشئة المبكرة والمتنوعة والمبتكرة والملائمة تعزز من تقبل الأفراد لهذه القيم وتزيد من ارتباطهم بها، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على تكوينهم القيمي بما يتوافق مع متطلبات المجتمع وتوجهاته (الحارثي، 2016).

وتُعرّف منظومة القيم الحاكمة في الأدبيات الكلاسيكية بصورة ضمنية على أنها بناء منظم ومستدام للمعتقدات المتعلقة بالغايات النهائية المرغوبة أو أنماط السلوك المفضلة، والتي تُرتّب وفقاً لدرجة أهميتها النسبية (Rokeach, 1973)، أما على المستوى التنظيمي، وفي السياق ذاته، يرى هودجكنسون (Hodgkinson 1996) أنّ منظومة القيم تشكّل إطاراً معرفياً وأخلاقياً كلياً، يضم مجموعة مترابطة من القيم تعمل معاً لتوجيه أنشطة المؤسسة، كما نظر إليها شاين (2010) Schein من منظور ثقافة تنظيمية على أنّها مجموعة من الافتراضات الجوهرية والقيم المشتركة بين أعضاء المؤسسة، التي تحدد أنماط إدراكهم للمشكلات وطرق تعاملهم معها.

وعلى الصعيد التربوي والفكري، قدّم عدد من الباحثين تعريفات أكثر تفصيلاً، إذ يرى ملكاوي (2013) أنّ منظومة القيم الحاكمة هي مجموعة من القيم العليا المرجعية التي تنبثق عنها القيم الإجرائية، وتعمل بوصفها بوصلة معرفية وتربوية وأخلاقية تمنح الممارسات الإنسانية اتساقاً ومعنى، ويؤكد الجلاّد (2007) - المشار إليه في الحديدي (2019) - أنّها نسق متكامل من المعتقدات والتصورات المعرفية والوجدانية والسلوكية التي يختارها الإنسان عن وعي، ويعتمد عليها في إصدار أحكامه واتخاذ قراراته وفق معايير متدرجة من الأهمية، أما مرسي (2024) فيبرز دورها في المجال التربوي، معتبراً إياها منظومة من المبادئ التي يكتسبها الفرد وتوجه سلوكه في مواجهة المواقف المختلفة بما يسهم في تعزيز كفاءة النظام المدرسي، وتنمية القدرات المعنوية لمجتمع المدرسة.

وباستقراء التعاريف السابقة، فإنّ منظومة القيم الحاكمة تُعد من المفاهيم الجوهرية في ميادين التربية والإدارة المعاصرة، إذ تمثل نسقاً مرجعياً من القيم العليا التي تنظم التفكير والسلوك على المستويين الفردي والمؤسسي، فهي تشكل الإطار الذي تُبنى عليه القرارات والسياسات داخل

المؤسسات، وتشكل خارطة طريق معرفية، وأخلاقية تضمن اتساق التوجهات، وتكسب المؤسسة تماسكاً يميزها ويمنحها خصوصية في مواجهة التحديات والتغيرات المحيطة.

نشأة منظومة القيم وتكوينها

بالنظر إلى سلوكيات الأفراد نلاحظ التباين فيما بينها، وهذا يعود إلى تفاعل الفرد مع محيطه الاجتماعي، ويمكن تفسير بناء منظومة القيم الحاكمة عبر طرق مختلفة، وذلك على النحو الآتي:

- **تكوين القيم نتيجة للتأثر الاجتماعي:** إنّ المصدر الأول الذي يلقي فيه الطفل الأسس الكبرى لمنظومة القيم هو الأسرة، وهي مكون أساسي في تنشئة الطفل، وهي هنا ممثلة بالأبوين، والإخوة، والجد والجدّة، وسائر من يترددون على بيت الأسرة بصورة منتظمة، أما المصدر الاجتماعي الثاني فهو المدرسة، التي تعمل بعد الأسرة على تلقين الطفل مجموعة من التعليمات معززة بالقيم الكبرى التي يمكن أن تهيبّ هذا الطفل لأن يصبح رجل المستقبل، وهذا يتطلب أن تكون البرامج والمناهج والكتب المدرسية ممثلة لهذا الغرض السامي، بالإضافة إلى كل ما هو منتظر من المعلم الذي يعد هنا قائد السفينة، أما البيئة فتمثل عنصراً مربياً لمجموعة من القيم؛ إذ إنها المجال التطبيقي العملي الذي يشاهد فيه الطفل كل ما يحدث، والمقصود هنا بالبيئة، الوسط الذي يعيش فيه الطفل خارج بيت الأسرة، بما في ذلك صورة الحي، والجيران، والأقران، والمجتمع بصفة عامة (مصطفى، 2010).

- **تكوين القيم نتيجة المثير والاستجابة:** وهذا ما ينشأ من خلال الصراع القيمي سواء أكان صراعاً معلناً أو خفياً، مباشراً أو غير مباشر، وهذا ما يندرج ضمنه كل ما يعيشه الفرد من صراعات لاشعورية بين قيمة وقيمة أخرى في موقف معين، أو اتباعه لسلوك مبني على مدى رسوخ القيمة في أعماقه منذ الطفولة، ومناسبتها للموقف الاجتماعي، بمعنى أنّ القيمة تتكون عبر الربط بين مثيرات معينة (الحارثي، 2016).

- **تكوين القيم على أساس نظرية النمو العقلي في السلوك الأخلاقي:** وفي هذا الاتجاه تتضح أهمية الفكر والمعرفة في تكوين الموقف والسلوك الخلقى، وقد تبلورت هذه النظرية على يد المربي السويسري بياجيه، الذي يرى أنّ استجابة الفرد لما يرى حوله هو نتيجة كونه كائن نشط يتفكر فيما يستقبله ويتوصل من خلاله إلى مبادئ عامة يسترشد بها في سلوكه وأحكامه (McLeod, 2024).

وفي ضوء ما ذكر، يمكن القول إنّ منظومة القيم لا تتصل من المجتمع وحده، كما أنها ليست مبنية على النمو العقلي فقط، بل هي مزيج من المؤثرات التي تتعاقد فيما بينها لتكوّن منظومة قيمية من شأنها ضبط الأفراد، ورسم حدود سلوكياتهم وتصرفاتهم في المجتمع، كل هذا يعني أنّ القيم تؤثر وتتأثر بثقافة المنظمات التي يعملون بها، في حين أنّ ثقافة المنظمات تنبع من منظومة قيم حاكمة مستمدة من ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته، إذ يتشرب الفرد القيم والمعايير الاجتماعية من محيطه.

أهمية منظومة القيم الحاكمة

تبرز أهمية منظومة القيم الحاكمة في قدرتها على توجيه القرارات التعليمية، وتعزيز الهوية المؤسسية، وبناء مناخ مدرسي إيجابي ينعكس على المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، وكما ذكر عوفي (2016) فإنّ منظومة القيم تعدّ منطلقاً لمراجعة الكثير من الآليات والبرامج في المجتمع، كما أنها تعطي دافعاً لتطور المجتمع باعتبارها الركيزة الأساسية التي تبنى عليها المنظومة المجتمعية.

تشكل المنظومة القيمية دعامة أساسية تقوم عليها المؤسسات التعليمية حيث إنها تسعى إلى تكوين المواطن الصالح والاستثمار الحسن في الإنسان تمثلاً بالتنمية البشرية الحقة، كما أنها تساعد في تحسين التعليمات والمعارف لدى الفرد وصونها من كل شائبة، بالإضافة إلى تحقيق

التجانس والتكامل بين تلقين المعارف وتثبيت القيم، وهذا ما يجعلها أحد أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، كونها تمنحها تمايزاً واستدامة في ظل المتغيرات المتسارعة، مما يؤدي إلى رفد قطاع التربية والتعليم، في مختلف مستوياته، بدم جديد هو دم منظومة القيم وما تبلوره من نماذج للتفكير والعيش يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً (مصطفى، 2010).

تكتسب منظومة القيم الحاكمة في التعليم أهمية جوهرية لأنها تشكل البوصلة التي توجه عمل النظام التعليمي وتضمن قيامه بدوره الإنساني والمجتمعي بوصفه خدمة عامة، فحين يستند التعليم إلى قيم مثل الشرعية، والمشاركة، والقيادة الأخلاقية، والمساءلة، والشفافية، والإنصاف، يصبح أكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات المتعلمين والمجتمع بكفاءة وعدالة، فهذه القيم تفتح المجال لاتخاذ القرار من قبل مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، للمشاركة في رسم السياسات وتنفيذها، بما يعزز الطابع الديمقراطي للتعليم، كما تسهم منظومة القيم الحاكمة في الاستخدام الأمثل للموارد، وتوفير إطار واضح قائم على المساءلة والشفافية، وبناء الثقة بين مختلف الأطراف المعنية، والأهم من ذلك أن التعليم القائم على قيم حاكمة يصبح أداة فاعلة لتحقيق النفع الاجتماعي والتمكين، ليغدو التعليم مساحة عادلة تتيح الفرص للجميع وتدعم تنمية الإنسان والمجتمع معاً (Risteska et. al, 2010).

كما وتختلف القيم باختلاف البيئات الثقافية والسياقات الجغرافية، الأمر الذي قد يؤدي إلى تباين في تفسير السلوكيات والمعايير الاجتماعية، ويستدعي هذا التباين وجود أطر تنظيمية وقانونية تضبط العلاقات وتحدّ من تضارب القيم داخل المجتمع والمؤسسات، وتؤكد هذه الرؤية أن القيم، ولا سيما القيم الحاكمة، تمثل جوهر إنسانية الإنسان وأساس سلوكه الواعي، إذ إن غيابها يفضي إلى فقدان السلوك لمعناه ومرجعياته الأخلاقية (النعيمش، 2023).

ومما سبق، تبرز الأهمية الكبيرة لمنظومة القيم الحاكمة ودورها في إكساب المؤسسة التعليمية قدرة على التأقلم مع التحديات، والمحافظة على توازنها الداخلي، وتحقيق رسالتها بكفاءة وفعالية، حيث إننا بحاجة ماسة في برامجنا ومناهجنا التعليمية إلى مادة تعنى بالقيم وتمكن الأفراد منها وهذا ما يتطلب الانتقال من حالة التنظير إلى التطبيق والحرص على متابعته.

خصائص منظومة القيم الحاكمة

تتسم منظومة القيم بعدد من الخصائص التي تمنحها قوة تأثير في توجيه الأفراد والمؤسسات، وعلى رأسها الغائية؛ أي أنّ القيم مرادة لذاتها دون منفعة ذاتية، كما أنها تتميز بقابليتها للمقارنة؛ فالمرجعية الحضارية التي تستند إليها تتميز بالتعدد والتنوع بالإضافة إلى خاصيتها التراتبية فهي تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً يوضح ما فيها من قيم مركزية وأخرى فرعية، الأمر الذي يمكّن الأفراد من القيام بالموازنة والترجيح عند تعارض القيم بعضها مع بعض في ثقافة ومواقف معينة، كذلك تتسم بالجمع بين الثبات والمرونة فهي قيم ثابتة راسخة مطردة، وتحافظ على استقرارها بصفقتها مرجعية عليا، والسبب في ذلك هو استنادها إلى المصدر الديني لكنها في الوقت نفسه مواكبة للتغيرات متجاوبة معها (الأنصاري، 2022).

تُعَدّ منظومة القيم الحاكمة الأساس الذي يوجّه سلوك الأفراد والمؤسسات، ويضبط أنماط التفكير واتخاذ القرار، بغضّ النظر عن الانتماءات الدينية أو الفكرية، وتضم هذه المنظومة قيماً رئيسية راسخة تتسم بالثبات والتجذر في شخصية الفرد وهوية المؤسسة، ويصعب تغييرها لارتباطها بالسمعة والهوية المؤسسية، إلى جانب قيم ثانوية أكثر مرونة قابلة للتغير تبعاً لاختلاف الظروف والمصالح، وتؤكد منظومة القيم الحاكمة أن القيم الحقيقية لا تُقاس بما يعلن عنها من شعارات، بل تتجسد عملياً في السلوكيات والممارسات اليومية للأفراد والمؤسسات (النجيمش، 2023).

مما سبق يتضح أن منظومة القيم الحاكمة بما تتسم به من خصائص، تمثل أساسًا هامًا يمكن أن تتكئ عليه المؤسسات التعليمية في رؤيتها وقراراتها، وهذا ما يمنح المنظومة قدرة الجمع بين المبادئ والاستجابة لمتغيرات الواقع التعليمي ومتطلباته المتجددة، كما أن تبني هذه المنظومة يحسن جودة الممارسات التربوية، ويزيد من كفاءة الأداء المؤسسي، ويعزز من الالتزام بالقيم الأخلاقية، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف التعليم واستدامة التطوير في المؤسسات التعليمية.

تصنيفات القيم

تتباين تصنيفات القيم من فلسفة لأخرى ومن وقت لآخر، وذلك لأن القيم في حقيقة الأمر تعكس الواقع الاجتماعي لكل مجتمع، وعليه فإن فئات القيم الإنسانية تتنوع في البناء الواحد، ويعزى السبب في ذلك إلى تباين طبيعة المجتمعات والاهتمامات والمصالح الروحية والتربوية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، واختلاف تفضيلات الأفراد أنفسهم وتباين أحكامهم التقديرية والواقعية لمظاهر النشاط الاجتماعي (الحديدي، 2019).

ويمكن تصنيف مجالات القيم الحاكمة كالآتي:

- قيمة المحبة والتعاطف

تُعدّ قيمة المحبة والتعاطف من القيم الإنسانية الجوهرية التي تمثل أساس العلاقات المتوازنة في البيئات التربوية، حيث تتولد منها سلوكيات إيجابية تشمل الثقة المتبادلة، والاحترام، والشعور بالرضا، وتبرز أولى القيم التي تقوم عليها منظومة القيم وهي التعاون، الذي يسعى النظام التعليمي لغرسه في نفوس الأفراد لتمكينهم من ممارسة العمل الجماعي وتنمية المهارات التعاونية والشخصية وقيادة الفريق، كذلك تعزيز الروابط الاجتماعية وتحمل المسؤولية والتفكير في كيفية العيش بشكل جماعي مع الآخرين وذلك من خلال تكرار الجلسات وتبادل الحوارات الهادفة (القرشي & كريم، 2019).

كما يشير الشايب، وربايعة، وعمران (2024) Al Shayeb, Rabayah & Omran إلى أن التعاون يُعد قيمة اجتماعية محورية تُسهم في تعزيز العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع، وترتبط هذه القيمة بشكل مباشر بتنمية روح الفريق، والتي تتجلى في مفاهيم العمل المشترك والعمل التطوعي. أما بالنسبة لمنصور (2015) فإنّ العلاقات الإنسانية تعد أحد أبعاد القيادة الأخلاقية التي يركز عليها المناخ التنظيمي الإيجابي، الأمر الذي يساهم بإرساء جو من التعاون والمحبة بين الأفراد، كذلك فإنّ من أبرز القيم التي تضيف عمقاً إنسانياً للتعامل قيمة التعاطف التي يتأتى من خلالها فهم مشاعر الآخرين والشعور بما يمرّون به بصدق، حيثُ يعدّ التعاطف ضرورياً لتنمية الشخصية، وتنمية مهارات المواطنة العالمية (Ali, 2025).

كما يتضح في هذا السياق ضرورة احترام الإنسان وحقوقه، بوصفها قيمة تمنح التعامل الإنساني معناه الحقيقي، حيث تُعد هذه القيمة إحدى القيم الاجتماعية التي تؤكد على أهمية صون كرامة الفرد وحقه في التعبير، كما تتضمن منظومة القيم أهمية احترام آراء الآخرين ونبذ التمييز الاجتماعي بوصفها قيمة أساسية لتعزيز التماسك الاجتماعي وبناء مجتمع يقوم على القبول والتعددية (Al Shayeb et al., 2024).

ومن خلال ترسيخ هذه القيم تصبح الأطر المؤسسية أكثر قدرة على دفع الأفراد نحو أداء متوازن يتسم بالمسؤولية والتعاون، ويعكس جودة عالية في السلوك والممارسة.

- قيمة التسامح واحترام الإنسان

يمثل التسامح واحترام حقوق الإنسان أساساً يعزّز العدالة والتفاهم والكرامة في جميع التصرفات والسلوكيات لدى الأفراد داخل المؤسسات، فعندما يشعر الجميع بأنهم مُقدّرون، يغدو بناء بيئة مستقرة تُسهم في تحقيق ميزة مستدامة على المدى الطويل أمراً لا غنى، وهنا تعد قيمة التسامح واحدة من ضمن مجموعة القيم الأخلاقية (منصور، 2015).

ويشير كل من (القرشي وكريم، 2019) إلى أن تعزيز الأخلاق والانضباط والتسامح والاحترام المتبادل يشكل أحد الأسس الجوهرية في العملية التعليمية، التي تسهم في توفير بيئة آمنة وداعمة تُبنى فيها علاقات إيجابية بين الأفراد، كما يُعد الاحترام المتبادل قيمة اجتماعية محورية لتحسين العلاقات الإنسانية وبناء قيم إيجابية لدى الأفراد، كما أنّ للمدرسة دور في بناء بيئة محفزة للحوار وتقبل الرأي الآخر في ترسيخ هذه القيمة من خلال احترام أفكار الآخرين وتعزيز الانتماء والتضامن بينهم، الأمر الذي يمكّن الأفراد من اكتساب مهارات الاستماع والتفاعل باحترام داخل حلقات النقاش.

ويمثل احترام الرأي الآخر قيمة عليا ضمن منظومة القيم المتكاملة التي تشكّل أساس الهوية الوطنية وبناء الشخصية، فإنّ المنظومة التي تضم قيماً مثل التسامح والكرم والشجاعة تسهم في صياغة الوعي والبناء النفسي للأفراد بالإضافة إلى ذلك فإن الاهتمام بالقيم المرتبطة باحترام الإنسان وحقوقه الأساسية، وصون كرامته يعزز التماسك والقبول المجتمعي (Al Shayeb et al., 2024).

ويُمثل تفعيل الشفافية المعززة للاستقرار المادي والدعم المالي عنصراً محورياً في منظومة الإدارة بالقيم في المؤسسات التعليمية، إذ تعكس مدى التزام الإدارة بتوفير بيئة عمل عادلة ومحفزة تدعم الانتماء والرضا وتحسن جودة الأداء، إذ إن أكثر الممارسات تقديراً هي تلك التي تسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين، بما يؤكد أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز الدافعية والكفاءة.

(أبو شقرا، 2020).

- قيمة النفع الاجتماعي والتمكين

تُعد قيمة النفع الاجتماعي والتمكين من الركائز الأساسية لبناء مجتمعات مستدامة، حيث يسعى الأفراد والمؤسسات من خلالها إلى تعزيز مقدراتهم وتمكينهم من المشاركة الفاعلة في المجتمع، وعليه فإنّ قيمة الانتماء بأبعادها، مثل: تعزيز مفاهيم السلام والمحبة، وتنمية مشاعر

الفخر بالوطن، تشكل مكوناً أساسياً في بناء شخصية الفرد وتنمية هويته في المجتمع، وذلك من خلال تنمية الالتزام بالأنظمة والقوانين، وتشجيع المشاركة المجتمعية، وتعزيز روح المسؤولية لدى الطلبة مما يؤدي إلى تحويل القيم من مبادئ نظرية إلى ممارسات عملية تشكّل سلوك الفرد اليومي، بما يتوافق مع أهداف المشروع القيمي الذي يركز على ترسيخ الثقافة العربية وتعميق الهوية الوطنية كأساس لضبط السلوك وتنمية الانتماء (القواسمة، 2016).

وتسعى المؤسسات التعليمية إلى غرس قيم الانضباط الذاتي وتحمل المسؤولية لدى الطلبة عبر ما تقدمه من أنشطة منهجية ولا منهجية، تعزّز العمل الجماعي والفهم المشترك للأدوار، وهذا ما من شأنه غرس قيم المودة والتعايش والمسؤولية، وتنمية مهارة التخطيط والتنفيذ لإنجاز المهام بكفاءة أكبر (القرشي وكريم، 2019).

وتعدّ المسؤولية المجتمعية أحد الأبعاد القيمية الأساسية في المؤسسات التربوية لما لها من دور في تكوين وعي المتعلم وتعزيز دوره الفاعل في المجتمع حيث تعمل على مشاركة الفرد في مناقشة القضايا القيمية والأخلاقية وتفعيل الشراكة مع البيئة المحلية، كما ترتبط قيمة المبادرة بالمسؤولية بوصفها قيمة فرعية تشجع المتعلمين على اتخاذ خطوات إيجابية وأداء أعمال نافعة دون انتظار توجيه مباشر، مما يعزز مشاركتهم الفاعلة في خدمة المجتمع (أبو شقرا، 2020) و (Al Shayeb et al., 2024).

وتشير سلوى مصطفى (2010) إلى أن الخدمة والتطوع تمثلان جزءاً من القيم الاجتماعية، التي تُعرف بأنها مجموعة القيم التي تميز الفرد باهتماماته الاجتماعية ومقدرته على بناء العلاقات من خلال بذل الفرد لوقته وجهده وماله لخدمة المجتمع، بما في ذلك الانخراط في الأعمال التطوعية، إذ يتسم سلوك هؤلاء الأفراد بالود والتعاطف والإيثار في تعاملاتهم مع الآخرين.

- قيمة الالتزام والتجذر

لا بد من وجود علاقة وثيقة بين قيمة الالتزام والتجذر مع الأصالة والمعاصرة، حيث تمثل هذه القيمة الإطار العام الذي يدرس فيه المنهج الخفي، وتشير الأصالة إلى منظومة القيم والمبادئ الراسخة التي تسعى المؤسسة إلى غرسها لدى الفرد عبر المنهج التربوي الرسمي، غير أنّ جانباً مهماً من تعزيز هذه الأصالة يتم عبر المنهج الخفي الذي يظهر من خلال التجارب اليومية وأساليب التنشئة المتجذرة في البيئة الاجتماعية؛ للأسرة، بما تمثله من أولى وأهم مؤسسات التنشئة، تُعدّ المصدر الأساسي لغرس القيم السلوكية والأخلاقية من خلال الممارسة والقُدوة، مثل الصدق والأمانة واحترام الآخر، كما تقوم دور العبادة بدور داعم عبر توفير بيئة إيمانية تعزز الوازع الديني وتشكل مرجعية قيمية لدى الفرد، ويسهم كل من الاعتدال والوسطية بوصفهما قيماً أصيلة في تمكين الطالب من امتلاك معيار داخلي يوجه سلوكه ويساعده على تقييم وفهم ما يتعرّض له من مؤثرات المنهج الخفي المتعددة (الأشقر، 2009).

إنّ القيم التي يتربّى عليها الإنسان اليوم لم يعد مصدرها الدين والثقافة المعتادة، بل أصبحت تتأثر أيضاً بما جاء به عصر التكنولوجيا والانفتاح العالمي، فهناك قيم راسخة تربطها المدرسة بالهوية، مثل التعاون والصدق والعدل، وتعمل على تعليمها للطلاب من خلال الحوار والدراسة والمناقشة، وفي المقابل ظهرت قيم جديدة يمكن أن نسميها "قيماً وافدة أو معاصرة" وهي تلك التي ظهرت نتيجة للتطور الهائل في وسائل التعليم والاتصالات والمعلومات، وهذه القيم الوافدة ليست ثابتة؛ فهي تتغير مع تغير الزمن وتعدّد المؤثرات، وقد تكون إيجابية أو سلبية، وهنا يأتي دور المدرسة في تعزيز القيم الجيدة ودعوة الطلبة لتجنب القيم غير المناسبة، وترتبط قيم كل مجتمع بثقافته، ولذلك فإن إبعاد القيم عن إطارها الثقافي الطبيعي، أو تركها تتأثر بالغزو الثقافي، يجعلها تفقد فعاليتها في بناء شخصية الإنسان وصناعة حضارته، فالقيم تتبدل وتتغير مع تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ومع تطور الوعي لدى الأفراد (شحاتة، 2007).

أما المعاصرة فتعكس مظاهر التطور السريع في مجالات الإعلام والاتصال، وما نتج عنها من تدفق فكري وثقافي قد يحمل تهديداً لمنظومات القيم السائدة، ففي ظل هذه التحولات، تبرز توجهات مادية تبتعد في كثير من الأحيان عن البعد الروحي والأخلاقي، الأمر الذي يجعل التربية الإيمانية أكثر إلحاحاً لمواجهة الانفتاح الواسع على المثيرات والشهوات، ويُعدّ المنهج الخفي قناة رئيسية لانتقال تحديات المعاصرة، إذ يكتسب الطلبة من خلاله أنماطاً سلوكية وقيمية غير مرغوب فيها؛ مثل أنماط التعصب الديني، أو العرقي، أو الرياضي، أو تبني عادات سلبية من جماعات الأقران، وللتعامل مع الآثار السلبية للمنهج الخفي المرتبطة بمتغيرات المعاصرة، يصبح من الضروري تعزيز منظومة القيم الصحيحة لدى الأفراد، وتنمية قدرتهم على التمييز والنقد، وتمكينهم من اختيار السلوك السليم في ضوء معايير ثابتة وواعية (الأشقر، 2009).

وفي المؤسسة التعليمية سنجد أن بعض القيم ستظل ثابتة مهما تغيرت الظروف مثل العدل والصدق، بينما قد تتغير قيم أخرى، خاصة تلك المرتبطة بالتواصل الإنساني والتفاعل الاجتماعي، وفي المقابل ستزداد أهمية قيم جديدة مثل تحمّل المسؤولية، الاعتماد على النفس، والتعاون، لأنها أصبحت ضرورية للحياة الحديثة، أما قيم مثل حبّ الذات فقد ظهرت نتيجة الانفتاح على العالم عبر التكنولوجيا، وقد تؤثر على الطالب لأنها ليست جزءاً أصيلاً من ثقافته، وتوسع المؤسسة التعليمية في المجتمعات إلى حماية القيم والهوية الثقافية (الحارثي، 2016).

ويشير مفهوم الشغف المعرفي إلى أحد أبعاد القيم النظرية التي تُعنى باهتمام الفرد بالعلم والمعرفة، فالأفراد الذين يتحلّون بهذه القيم يميلون إلى فهم الظواهر وتحليلها والبحث عن القوانين التي تفسّرها، بدافع رغبتهم في المعرفة بحدّ ذاتها، ويُعدّ الفلاسفة والعلماء والمفكرون أبرز النماذج التي تتجلى لديهم هذه القيم، إذ يعكس سعيهم المستمر لاكتشاف الحقيقة جوهر الشغف بالمعرفة كقيمة فكرية وإنسانية (مصطفى، 2010).

في ضوء هذه التصنيفات للقيم وما تحمله من معانٍ سامية، تتجلى الصورة المتكاملة للإنسان القادر على بناء مجتمع متماسك ومتفاهم، فالمحبة والتعاطف يفتحان باب الإنسانية، بينما يعزز النفع الاجتماعي والتمكين روح المبادرة والعطاء، ويأتي التسامح واحترام الإنسان ليؤكد على ضرورة العيش المشترك، في حين يرسخ التجذّر والالتزام ثبات المبادئ وحضور الهوية، وبهذه القيم معاً تتكوّن منظومة أخلاقية توازن بين العاطفة والمسؤولية، وتؤسس لمستقبل أكثر وعياً وازدهاراً.

تحديات منظومة القيم الحاكمة

لم تعد منظومة القيم الحاكمة في مأمن من التحديات المعقدة والمتشابكة التي ظهرت في عالمنا نتيجة للتحوّلات المتسارعة، ومن أبرزها: العولمة، والتحديات التكنولوجية، ودور المؤسسات الإعلامية السلبية في هدم منظومة القيم في المجتمعات.

وتعد العولمة الثقافية من أخطر أنواع العولمة حيث تسعى إلى صياغة شخصية الإنسان وهويته وانتمائه، كما تؤثر على منظومته القيمية من خلال فرض ثقافة عالمية تحكمها قوى مهيمنة، حيث استطاعت الدول المتقدمة تصنيع الثقافة وتعليبها في معلبات براقّة وذات جاذبية هائلة، سريعة التأثير وقوية الانتشار، تهدف إلى تغيير الجانب الاجتماعي والثقافي للمجتمعات البشرية بما في ذلك القيم وأنماط السلوك والعيش، إنّ ثقافة العولمة ثقافة مادية تشكل عالماً يجعل من الشح والبخل فضيلة، ويشجع على الجشع والانتهازية والوصول إلى الأهداف بأي وسيلة دون أدنى التفات إلى القيم الشريفة السائدة في المجتمع، إذ يصبح الربح هو القيمة المطلقة، وعندما يكون الدافع دوماً هو الربح كما تروّج له العولمة فإنّ قيمة الاستمتاع المادي هي التي تحدد السلوك، فيغدو الإنسان برمته مادياً (عميرش، 2017).

لقد ساهمت التكنولوجيات الحديثة في مزاحمة الأسرة في تنشئة أطفالها حيث أضعفت دور المؤسسات التربوية في غرس القيم، وجعلت المقومات الثقافية للدول وهويتها مهددة بالاندثار والاستلاب، مما شكل خطورة على الجانب القيمي والأخلاقي لدى الأفراد، فمثلاً، كشفت العديد من الدراسات الحديثة عن الجوانب السلبية التي تتعارض مع القيم والأخلاق بدءاً من الانبهار بالتطور التقني والتجاوب معه دون وجود رصيد قيمي وسلوكي ضابط، ومرورا بالميل المتنامي لدى كثير من الأفراد نحو اللامبالاة بما يقترفه بعض الأفراد في المجتمع من سلوكيات تتنافى وقيم هذا المجتمع (عبدالله، 2024).

ولوسائل الإعلام دور هائل في التأثير على مختلف شرائح المجتمع؛ إذ تعمل على تغيير منظومتهم القيميّة، فتقنيات الاتصال المتطورة تسعى إلى تنمية قيم محددة تخدم منظومة قيمية معينة بما تبثه على الفضائيات التي دخلت اليوم كل بيت، فالمجتمعات لا تزال تقيم وزناً كبيراً لقيم العفة والاحتشام، مما ينتج عنه زعزعة للنظام القيمي والأخلاقي والاجتماعي وتحديداً عند فئة الشباب، فتصبح منظومة القيم نمطية لدى الأفراد (عميرش، 2017). وفي هذا السياق لا بد من الإشارة إلى تأثير الإعلام المقروء على منظومة القيم بشقيها الإيجابي والسلبي، وإحداث صراع قيمي في المجتمعات، بالإضافة إلى تشكيل قيم جديدة وإكسابها للنشء (محمد، 2018).

بناء على ما سبق، فإن منظومة القيم الحاكمة في أي مجتمع تواجه تحديات متنوعة، حيث يكون للعولمة تأثير بالغ على منظومة القيم، وذلك بالارتكاز على قوة وسائل الإعلام والاتصال التي تجمع بين الصورة والصوت، ويندرج ذلك تحت منطوق الحتمية التكنولوجية والاتصالية، فمع بروز ثقافة الصورة بفعل ثورة المعلومات وشبكة الانترنت، برز الحديث عن التغيير في القيم بفعل الاستيلاء الزمني والمكاني، وتطور الشبكة العنكبوتية والهوائيات المقعرة التي توجه التفكير السلبي وتشل النمو الذهني.

المحور الثاني: استدامة الميزة التنافسية

عُرِضَ الموضوع من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد والأسس والمعايير والخصائص بالإضافة إلى مصادرها والعوامل المؤثرة فيها، كذلك المعوقات التي تقف في طريقها والمخاطر التي تواجهها ودور القيادة المدرسية في المحافظة عليها وذلك على النحو الآتي:

مفهوم استدامة الميزة التنافسية

تعد الاستمرارية هدفاً أساسياً تسعى إليه جميع المؤسسات في شتى المجالات، وذلك من خلال تحقيق الميزة التنافسية التي تعزز استدامتها وتميزها عن غيرها، وهذا ما يعني وجود قيادة واعية ومتمكنة قادرة على تحقيق أعلى المستويات في المزايا التنافسية، عدا عن ذلك لا بد من أن تمتلك المؤسسة أساليب جديدة ومعاصرة لتواكب التغيرات المتسارعة من جهة ولتواجه التحديات والأزمات من جهة أخرى لتحافظ على وجودها وبقيائها (Gould, 2021).

تعد استدامة الميزة التنافسية من المصطلحات اللغوية التي تعبر عن مقدرة المؤسسة على المحافظة على تفوق فريد وطويل الأمد على منافسيها، وعبر تحليل بنيتها اللغوية نجد أن كلمة الميزة ذات أصل ثلاثي مَيَّرَ بمعنى مَيَّرَ الشيء أي مارَّه، وفضله على غيره، أما اسم المفعول فهو (مميَّز) بمعنى ذو امتياز ومفضل، و(مميزة) هي صيغة المؤنث لمفعول (مَيَّرَ) والتي تأتي بمعانٍ متعددة منها القيمة التي تحدثها الشركة لعملائها وتجعلها في وضع أفضل بالنسبة لمنافسيها من حيث السعر والمنتج، أما التنافسية فهي ذات أصل رباعي (تنافس - تنافساً) فهو مُتَنَافِس، والمفعول مُتَنَافَس فيه، يُقَالُ تَنَافَسَ الْفَرِيقَانِ: تَسَابَقَا، رَغِبَ كُلُّ مِنْهُمَا فِي الْفَوْزِ، تَبَارَيَا، وَأَخِيرًا الاستدامة، وأصلها ثلاثي من كلمة (دَوَّمَ) ومصدرها استدام فيقال استدام الشيء أي استمَّ، وَتَبَّتْ وَدَامَ، وبذلك فإن استدامة الميزة التنافسية من منظور لغوي تعني استمرارية التفوق التي تتيح لصاحبها التقدم في ميدان التنافس (عمر، 2008).

يذكر بورتر (1995) Porter أن مفهوم الميزة التنافسية يتشكل عند اكتشاف المؤسسة طرقاً جديدةً أكثر فعالية من تلك المتوافرة لدى المنافسين، بحيث يكون بمقدور المؤسسة أن تطبق ما توصلت له على أرض الواقع وبطريقة إبداعية، ويضيف الغليقة (2021) أنّ هذا المفهوم يمثل عنصر تفوق للمؤسسة، حيث يتم الوصول إليه لدى اتباع استراتيجية معينة للتنافس.

أما مفهوم استدامة الميزة التنافسية يشير إلى مجموعة السمات والخصائص التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المنافسين عبر تنفيذها للأنشطة والعمليات بشكل مميز، واستغلال كافة قدراتها لإشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل يفوق منافسيها (عبدالله وتبرورت، 2014).

وتعرف نسرين صلاح الدين (2018) الميزة التنافسية بأنها مقدرة المؤسسة على التفرد والتفوق المستمرين في الأداء وذلك لتحقيق نتائج وإنجازات متميزة لكل من المستويين الفردي والمؤسسي من خلال وجود موارد بشرية ومادية أفضل وبنية تنظيمية هيكلية متكاملة ومرنة؛ من أجل الوصول إلى جودة الخدمات التعليمية، ويشار إليها بأنها مقدرة المؤسسة على اتباع نهج يضم سياسات واستراتيجيات تسعى إلى تقديم خدماتٍ تعليميةٍ ومجتمعيةٍ تمتاز بتفرد جليّ، بالإضافة إلى توفير بيئة تعليمية بمواصفات متميزة، وذلك عبر استثمار كل ما هو متاح من موارد ومصادر تعزز من التفوق التنافسي بشكل يزيد من قيمتها في السوق ويعظم من مردودها المال (Mahdi et al., 2018)، أما الشلبي & الغول (2023) فيشيران إلى الميزة التنافسية بأنها مجموعة من الخصائص التي تمتلكها المؤسسة والجاذبة للمستفيدين لما تتميز به من تفرد بالخدمات التي تقدمها، فيزداد أعداد الراغبين ويزيد الربح.

وبهذا عرف عبدالله & تبرورت (2014) استدامة الميزة التنافسية بأنها الاستمرار في التفوق على المنافسين وفقاً للكفاءات والموارد الداخلية المتميزة التي تسمح بتطبيق استراتيجيات متميزة في

إيجاد القيم للعملاء، حيث لا يتمكن المنافسون من تطبيقها لفترة طويلة من الزمن، كما عرفها الهوارة (2020) بأنها الاستغلال الأمثل لكافة الإمكانيات والموارد المادية والبشرية في المؤسسة التي من شأنها تطوير الأداء ليصبح الأفضل بين المنافسين، وتحقيق ثقة العملاء فيما يقدم من خدمات؛ مما يحقق التفوق والتميز، كما أكد جميل (2021) أنّ استدامة الميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة على وضع خطط استراتيجية تمنح العمل قيمة خاصة، شريطة أنّ تكون هذه القيمة غير قابلة للتقليد أو النقل، وتميزها عن غيرها من المنافسين، وفي المجال التربوي تعرف استدامة الميزة التنافسية بأنها الأسلوب الذي يتمكن فيه القائمون على المدارس من المحافظة على سمعتها وتوجيهها للانتقال من مسار العمليات الروتينية اليومية إلى العمل الديناميكي القادر على تحقيق التميز المرجو (عساف، 2022).

ومما سبق، يمكن القول إن على مؤسسات القطاع التعليمي التربوي إيلاء أهمية كبيرة لاستدامة الميزة التنافسية لجذب العملاء وضمان استقائتهم المستمرة من الخدمات التي تقدمها المؤسسات، وذلك عبر الاستثمار الأمثل لطاقات العاملين لديها وتنمية قدراتهم وأفكارهم، واكتشاف مهاراتهم ومواهبهم ودفعهم للإبداع والابتكار الدائمين للوصول إلى أعلى مستويات الأداء والفعالية.

أهمية استدامة الميزة التنافسية

هناك العديد من المبررات التي تبين أهمية سعي المؤسسات التعليمية لتحقيق استدامة ميزتها التنافسية وتلبية حاجات المستفيدين منها، وبحسب الرقب (2025) فإن أثر العولمة والثورة الصناعية الرابعة أدى إلى ظهور ما يسمى بتدويل التعليم، وتحول المؤسسات إلى الأداء المخطط عبر ما تزودها به المنظمات الدولية من برامج ودورات تدريبية ومعايير وخبرات من أجل الارتقاء بمعارف الطلبة ومهاراتهم لاستدامة الميزة التنافسية.

وتتضح أهمية استدامة الميزة التنافسية من خلال مقدرة المؤسسة التعليمية على جذب المستفيدين الجدد والاحتفاظ بالحاليين عبر ما تقدمه من خدمات فريدة تلبى تطلعاتهم لتتفوق على ما يقدمه المنافسون، كذلك لا بد من تحقيق رضا المستفيدين، لتتمكن المؤسسة من تعزيز مكانتها وسمعتها الأكاديمية بما يتوافق مع خططها الاستراتيجية (الرشيدي، 2019).

ووفقاً لحياة (2017) تتجسد أهمية استدامة الميزة التنافسية في كونها سلاحاً لمواجهة التحديات من خلال ما تقوم به المؤسسة من تنمية معرفتها التنافسية، كما تعد معياراً لتحديد المؤسسات الناجحة كونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة يصعب تقليدها ومحاكاتها، بالإضافة إلى أهميتها في تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين.

وتشير دراسة الأسرج (2022) إلى أنّ المؤسسات التعليمية تسعى في الوقت الراهن إلى اعتماد مجموعة متكاملة من الأساليب والوسائل التي تعزز من مقدرتها على تحقيق استدامة الميزة التنافسية مستدامة، إذ تعد هذه الميزة حجر أساس في دفع المؤسسات التعليمية نحو التطور والتفوق، إذ تساعدها على التعرف إلى الفرص المتاحة في المجتمع المدرسي واستثمارها بصورة أفضل، بالإضافة إلى التوسع في التعليم عبر استقطاب مزيد من الطلبة وأولياء الأمور عبر تحسين البرامج والخدمات المقدّمة، وتحقيق الريادة والتميز من خلال ما يُقدم من مبادرات ومشروعات تعليمية مبتكرة.

كما تسهم هذه الميزة في رفع كفاءة المخرجات التعليمية، مثل: معدلات التحصيل والنجاح ومستويات الالتحاق، كذلك تنمية الموارد المالية للمؤسسات التعليمية غير الحكومية بما يمكّنها من توجيه استثمارات أكبر نحو تطوير بنيتها التحتية وخدماتها التعليمية، وتعزيز قدرتها على مواجهة المنافسة والتحديات والحفاظ على استمراريتها على المدى الطويل من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية والتقنية، كذلك تُبرز أهمية استدامة الميزة التنافسية في بناء معرفة تنافسية

لدى القادة والمعلمين، وصياغة نماذج عمل تربوية يصعب تقليدها، الأمر الذي يرفع من كفاءة المؤسسة في بلوغ أهدافها التعليمية والإدارية، ويضمن تقديم أداء متميز يضيف قيمة حقيقية للطلاب والمجتمع ويُحسن من سمعتها الأكاديمية ويعزز تميزها الاستراتيجي (الأسرج، 2022).

ويُنظر إلى استدامة الميزة التنافسيّة على أنّها معيارًا حاسمًا يميز المؤسسات التعليميّة الناجحة عن غيرها، حيث تسعى هذه المؤسسات المتميزة إلى ابتكار نماذج عمل وسياسات جديدة يصعب تقليدها، بعد أن أصبحت النماذج التقليدية متاحة ومعروفة لدى المنافسين (صليحة، 2020).

كما تُعدّ الميزة التنافسية سلاحًا أساسيًا لمواجهة التحديات المجتمعية والمؤسسات التعليمية المنافسة، ويعود ذلك إلى تنمية المؤسسة لمعارفها التنافسية بشكل مستمر وامتلاكها القدرات اللازمة لتلبية احتياجات المستفيدين المستقبلية عبر تطوير المهارات الإنتاجية والابتكارات التقنية، مما يتيح لها التكيف السريع واستغلال الفرص المتغيرة بكفاءة عالية. وتُشكل هذه الميزة كذلك هدفًا استراتيجيًا تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه من أجل التفوق والتميز؛ فهي تعكس مقدرة المؤسسة على استغلال مواردها وإمكاناتها لتعزيز موقعها بين المنافسين (صليحة، 2020).

مما سبق فإنّ استدامة الميزة التنافسية ضرورة حتمية لضمان بقاء المؤسسة وتطورها في بيئة تتصف بالتغير المستمر والمنافسة المتزايدة، فالمؤسسات التي تنجح في الحفاظ على تميزها قادرة على تلبية احتياجات المستفيدين منها بشكل أفضل، وعلى تحقيق نمو مستدام يعزز مكانتها بين منافسيها؛ مما يضمن لها الاستقرار على المدى الطويل.

خصائص استدامة الميزة التنافسية

أصبح التميز سمة العصر وضرورة قصوى، حيث ترتبط أهميته في المؤسسات التعليمية بالاستمرارية، حيث أشارت صلاح الدين (2018) إلى أن الميزة تنبع من داخل المؤسسة، وتتصف

بالتجديد مستندة إلى مواردها الخارجية والداخلية، بالإضافة إلى ضرورة اتساق الميزة مع الأهداف والنتائج المؤسسية المبتغاة، وهذا ما يعزز المنافسة بين المؤسسات، إذ يبحث المستفيدون دائماً عن خدمات ذات جودة عالية وبتكاليف مناسبة، وهنا تبرز أهمية التعرف على خصائص استدامة الميزة التنافسية. وبحسب حياة (2017) وبارني (1991) Barney فإنها تتمثل بصعوبة إمكانية تقليدها لما تتطلبه من وقت وجهد وتكاليف، أيضاً قوة الاستمرارية وتحقيق النجاح الطويل الأمد للمؤسسات عبر ما تمتلكه من موارد وقدرات ذات سمات فريدة من نوعها، وقيمة، عدا عن عدم قابليتها للإحلال. كما ذكر صليحة (2020) أن استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات تتحقق عبر اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات، بالإضافة إلى ضرورة ارتباطها بالتطور التقني والتكنولوجي، كذلك تتضح خاصيتها النسبية حيث إنها تتحقق بالمقارنة مع مؤسسات أخرى، ما يؤدي إلى التفوق والأفضلية فيما بينها، الأمر الذي ينعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو فيما تقدمه من قيمة للمستفيدين. وعليه، تُعدّ استدامة الميزة التنافسية من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها قوة المؤسسة ومقدرتها على التماشي مع ما يحيط بها من متغيرات، فهي عملية ديناميكية تتطلب مرونة إدارية وفكرية مع رؤية بعيدة المدى تدمج بين التجذر والتجديد مما يحافظ على الريادة المؤسسية في ميدان تنافسي يتغير بشكل دائم.

أبعاد استدامة الميزة التنافسية

غدت المؤسسات التعليمية ملزمة ببناء ميزتها التنافسية والمحافظة عليها، وتحقيق التفوق على غيرها من المؤسسات، الأمر الذي من الممكن الوصول إليه من خلال الاقتناع بضرورة التغيير في فلسفة التعليم ورؤيته، والإيمان بوجود أبعاد واضحة المعالم تدعم الحاجة إلى تحقيق استدامة الميزة التنافسية، وتتلخص هذه الأبعاد فيما يلي (الخياط وآخرون، 2024):

- الجودة: تُعدّ بعدًا لا غنى عنه من أبعاد استدامة الميزة التنافسية فهي تعبر عن مقدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفاعلية للوصول إلى الأهداف المرجوة، كما تمثل المقدرة على تلبية حاجات المستفيدين ورغباتهم من أولياء أمور وطلبة لكسب ولأنهم وانتمائهم للمدرسة. وبحسب الرقب (2025) فإن تحقيق الجودة يكون من خلال الحصول على اعتمادات أكاديمية محلية أو عالمية ذات سمعة مرموقة، ويتضمن هذا البعد تحسين الخدمات المؤسسية، من ناحية: المادية والتعاطف والتميز والاستجابة والمقارنات المرجعية.

- التكلفة: تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيق سمعة متميزة عبر جذب أكبر عدد ممكن من الطلبة مما يؤدي إلى استدامة ميزتها التنافسية، وذلك من خلال تقديم أفضل خدمة بأقل كلفة مما يميزها عن مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.

- الإبداع: يمثل الإبداع أحد الضرورات الأساسية في المؤسسات التعليمية، إذ يعبر عن مقدرة المؤسسة العالية على الإتيان بمنتجات وخدمات ذات مواصفات فريدة بالإضافة إلى تطوير تلك الخدمات والمنتجات واستحداثها للوصول إلى استدامة الميزة التنافسية.

كما أضاف الرقب (2025) إلى هذه الأبعاد بعدًا رابعًا هو المرونة التي تتمثل في مقدرة المؤسسة على الاستجابة العالية للفرص والتحديات الخارجية، والتكيف مع التغيرات المتسارعة في التخصصات والبرامج التعليمية، بالإضافة إلى استغلال نقاط القوة لصالح استدامة الميزة التنافسية بما يتناسب مع حاجات المجتمعات وأفراده.

كذلك ذكرت صلاح الدين (2018) بعدًا خامسًا هو السرعة، وتمثل مقدرة المؤسسة على مواكبة المستجدات، وتقديم الخدمة المطلوبة للمستفيد بأقل وقت وجهد وبأعلى إنتاجية وملبية لاحتياجات المستفيدين تحقيقًا لاستدامة ميزتها التنافسية.

مما سبق، فإن على المؤسسة التعليمية التي تسعى لاستدامة ميزتها التنافسية، أن تجمع بين الأبعاد السابقة وتربطها بصورة تكاملية، إذ إن كل منها يؤثر ويتأثر بالآخر، الأمر الذي من شأنه مواجهة التحديات من احتدام للمنافسة، وتغير سريع في التكنولوجيا ووسائل التعليم، وذلك لتحقيق أهداف مشتركة ومبادلة بين المؤسسة والمستفيدين.

أسس استدامة الميزة التنافسية

في ظل التنافس الشديد بين المؤسسات التعليمية ظهرت حاجة ملحة إلى تحديد أسس لاستدامة الميزة التنافسية، وأبرزها فعالية الأداء القيادي الديمقراطي الذي يعد أساساً لتحقيق التميز الأمر الذي يتطلب إنتاج الأفكار الإبداعية والمشاريع الريادية، أيضاً يتطلب تبني برامج ومناهج تشجع التميز وداعمة له، ولنجاح هذا التميز يجب النظر إلى التقويم المستمر بوصفه مكون أساسي له، بالإضافة إلى وضوح هوية المؤسسة ورسالتها وما ترتبط به من منظومة قيمية تعتمد على التميز في التعاون والتكامل والشمولية إلى جانب الاختيار السليم للموارد البشرية وتلبية حاجات المستفيدين من تدريب وإعداد لتعزيز التفرد والتحسين المستمر، عدا عن الاستخدام الأمثل للموارد المادية وضمان توفر هيكلية داعمة لآليات العمل (عبدالله، 2023).

معايير الميزة التنافسية

لا بد من أن تمتلك المؤسسات معايير عدة لتحقيق ميزتها التنافسية ومنها يتم اختيار الطلبة بعناية وفقاً لمعايير وإجراءات واضحة ومحددة، وتتضمن الآتي (الشلبي & الغول، 2023):

- التحصيل التعليمي المتميز، وامتلاك المهارات العقلية العليا، بالإضافة إلى مهارتي التفكير التحليلي والناقد.
- البنى التحتية وما تستلزمه من مرافق تلبي حاجات التعلم للطلبة، وتوجه اهتماماتهم ومواهبهم.

- توفير بيئة تعليمية تسعى إلى تطوير المزايا في كل من البيئات المادية والاجتماعية والنفسية.
- الكادر البشري من معلمين وعاملين في المجال التعليمي، الذي يتطلب منهم أن يكونوا متمكنين ومتفوقين، من حيث التعمق في الموضوعات المختلفة، وطرق التدريس المتنوعة مما يؤدي إلى تحقيق الغايات المطلوبة.
- المناهج الدراسية المطورة التي تناسب متطلبات المتعلمين وسوق العمل.

مصادر استدامة الميزة التنافسية

إن استدامة الميزة التنافسية مرتبطة بما تمتلكه المؤسسة من موارد متعددة، وما لها من نقاط قوة تتميز بها عن غيرها في ضوء ما يحيط بها من ظروف داخلية وخارجية متغيرة، تشكل مصدر قوة لعملية بناء الميزة التنافسية، ويمكن القول إن هذه المصادر تتجلى في نوعين هما (العليقة، 2021) و(الأسرج، 2022):

- المصادر الداخلية: وتتضمن الموارد المادية والمالية والبشرية، بالإضافة إلى المهارات والمعارف، والخبرات تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين القدرة التنافسية، بالإضافة إلى السياسات الإدارية التي تضمن تلبية حاجات المستفيدين ورغباتهم.
- المصادر الخارجية: وتتمثل في العوامل القانونية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية عدا عن بيئة العمل الخارجية، ذات التأثير المستمر على المؤسسة ونموها. فالمؤسسة التي تتفاعل مع محيطها وتتبنى التكنولوجيا الحديثة قبل منافسيها، كما هو الحال في المدرسة التي تسارع إلى اقتناء الموارد والبرامج والتقنيات المطلوبة، تستطيع الوصول إلى استدامة ميزتها التنافسية عبر تكيّفها السريع مع المتغيرات الخارجية.

وبحسب صلاح الدين (2018)، فإن الموارد التنظيمية تعد مصدراً مهماً من مصادر استدامة الميزة التنافسية، حيث إنها تتمثل بما لدى المؤسسات التعليمية من قدرات إنتاجية، وكفاءة

للموظفين، ومهارات للإداريين، وأسلوب قيادة، إضافة إلى توفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والكفاءة التشغيلية، وتطبيق الاستراتيجيات بفعالية، عدا عن الابتكار والتعلم التنظيمي، إلى جانب الوقت الذي يطور الأداء عبر تقليل مدة إنجاز الأعمال وتلبية احتياجات المستفيدين بسرعة أكبر، إذ تسهم هذه الموارد في ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على التطوير.

لذا، فإنّ مصادر الميزة التنافسية الداخلية ترتبط بالمدخلات من الموارد المتوفرة في المدرسة، وعملياتها من مهارات، وأنشطة، تؤدي إلى مخرجات قيّمة، وجودة أعلى من مخرجات المنافسين إذا ما أحسن استخدامها. وعليه، فإنه يمكن للمنافسين التفوق على المؤسسة في حال اعتمادها على ميزة واحدة فقط، أما في حالة اختلاف مصادر ميزتها، فإنه يستعصي على المنافسين محاكاتها جميعاً.

العوامل المؤثرة في استدامة الميزة التنافسية

يمكن للمؤسسات التعليمية أن تحقق استدامة ميزتها التنافسية عبر تطوير مقدرتها على التماشي مع المتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل داخل المؤسسة وخارجها، وتعزيز نقاط القوة لديها، وتحديد نقاط ضعفها والعمل على معالجتها، بالإضافة إلى التركيز على مواردها البشرية وما لديها من مهارات ومعارف حيث يمثل رأس المال البشري عنصر المنافسة الأكثر قيمة وذلك لصعوبة تقليده من قبل المؤسسات الأخرى (الشمري وآخرون، 2021).

ومن أهم العوامل التي تعمل على دعم مقدرتها المؤسسات التعليمية على استدامة ميزتها التنافسية عامل التفكير الريادي الذي يتحقق عبر كل من التوجه الاستباقي، والتفرد، والابتكار، والمجازفة، بالإضافة إلى عامل تنظيم التعليم عبر قيادة استراتيجية وصولاً إلى انتهاز الفرص المتوفرة في المؤسسة، والعمل على مواجهة التحديات الناتجة فيها (الهاورة، 2020).

ومن العوامل البارزة في استدامة الميزة هو المستوى المميز للذكاء الاستراتيجي الذي يمتلكه المدير والعاملون في المؤسسة وأساسه توفر البيانات الكافية التي من شأنها تسهيل اتخاذ القرارات الحكيمة وإنجاز العمل بكفاءة، ووضع الخطط المحكمة مع التنبؤ بالتهديدات والاستعداد لها، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات، كما يتأتى ذلك من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة مع تبني إدارة قدرات الموارد البشرية المعلوماتية والإلكترونية والتكنولوجية مع العمل على منح العاملين الاستقلالية وتفويضهم السلطة المناسبة، ومشاركتهم تفاصيل الأعمال مع وضع فرق عمل تدير نفسها ذاتياً وتقوم بعمليات إدارة المعرفة من توليدها وتخزينها ونقلها ونشرها وتطبيقها (الأسرج، 2022).

مما سبق، فإن هذه العوامل جميعها لا بد من أن تقوم على الإبداع في وضع الاستراتيجيات الجديدة البعيدة عن كل ما هو تقليدي، مع تمكين هياكل تنظيمية متطورة، والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل، بالإضافة إلى استغلال الموارد الموجودة بكفاءة وفاعلية، كل هذا من شأنه تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف بتميز كبير ما يؤدي إلى استدامة الميزة التنافسية في المؤسسة التعليمية.

المخاطر التي تواجه استدامة الميزة التنافسية

تشهد المؤسسات التعليمية في الآونة الأخيرة تحولات عديدة من شأنها التأثير على بيئتها الخارجية والداخلية مما قد يعرضها لبعض المخاطر التي قد تؤدي إلى فقدان استدامة مزاياها التنافسية، ومنها (عساف، 2022):

- القصور الذاتي، والمتمثل في غياب المرونة وعجز المؤسسة عن التأقلم مع المتغيرات البيئية والتربوية المتسارعة الأمر الذي يحرمها من إمكانية تعديل استراتيجياتها وهياكلها بما يتناسب مع متطلبات التغيير.

- الالتزام المفرط بالاستراتيجيات السابقة، إذ إن اتباع المؤسسة للخطط والاستراتيجيات التي لم تعد مناسبة للواقع بتغييراته يجعلها غير قادرة على مواكبة التجدد والتنافس المتسارعين.

- التقليد القائم على محاكاة تجارب الآخرين بدلاً من بناء التميز الخاص بالمؤسسة، مما قد يضعف من استدامة ميزتها التنافسية، إذ تُعد الموارد والقدرات المتميزة التي تمتلكها المؤسسة أساساً لمزاياها التنافسية.

- قدرات المنافسين التي تشكل خطراً إضافياً يتضح في مقدرتهم على محاكاة الموارد التي يمتلكها الآخرون أو إيجاد بدائل تتفوق فيها على غيرها من المؤسسات، الأمر الذي يجعل استثمار رأس المال البشري والمعرفي غاية للوصول إلى الريادة.

للحدّ من هذه المخاطر كان لابد من أن تتكئ المؤسسات التعليمية على عدد من العناصر التي تشكل مؤشرات تدل على قوة التنظيم المدرسي وفاعليته ومن أهمها تبني رؤية واضحة وأهداف محددة تعمل المؤسسة من أجل تحقيقها في ضوء ثقافة مؤسسية تعكس الأخلاق والقيم الإيجابية، أيضاً مرونة الاتصالات وتنوعها بين المستويات التنظيمية جميعها في المؤسسة الأمر الذي يعكس الترابط والانتماء بين أفرادها بوصفه عنصراً أساسياً للتواصل، بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات والسلطات كل حسب موقعه عدا عن استثمار الموارد البشرية وما يرتبط بها من تفكير إبداعي وانفتاح على التغيير، كذلك فإن لقدرة المؤسسة على إدارة الصراعات والتعامل مع التحديات دور في المحافظة على التوازن بين المرونة والاستقرار، وتحقيق الاستقلالية مع الحفاظ على الأهداف التربوية (عقيلي، 2009).

يتضح مما سبق، أن تعزيز هذه العناصر يساهم في بناء هوية تنظيمية قوية يصعب على

المنافسين تقليدها، ويضمن استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.

نموذج داعم لاستدامة الميزة التنافسية - نموذج بورتر

تتمثل السمة المميزة لبيئة المؤسسات التعليمية المعاصرة بشدة المنافسة؛ إذ تولي هذه المؤسسات اهتمامًا واضحًا بآفاق الارتقاء بمحيطها التنافسي، وتحقيق التكيف والانسجام مع طبيعة المتغيرات الحالية والمستقبلية وتحدياتها (درويش & السيد، 2020).

ومن أبرز النماذج التي سعت إلى فهم ديناميكيات المنافسة التي فسّرت كيفية تحقيق المؤسسات لأداء متفوق ومستدام في بيئة تتسم بالتنافسية، نموذج بورتر Porter المعروف بنموذج القوى التنافسية الخمس (Porter's Five Forces Model) الذي جاء في المقالة التي نشرتها مجلة هارفارد Harvard للاقتصاد في عام 1979 تحت عنوان كيف تشكل القوى التنافسية إستراتيجية How Competitive Forces Shape Strategy — "مايكل بورتر"، بوصفه إطارًا تحليليًا لتحديد مدى قوة المنافسة في البيئة الخارجية، من خلال خمس قوى رئيسة تحدّد حدود الميزة التنافسية للمؤسسات. وفي السياق التعليمي، يسهم تطبيق هذا النموذج في تحليل البيئة التنافسية بين مؤسسات التعليم وتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها (Porter, 1979).

تتمثل القوى التنافسية الخمس وفق بورتر حسب الآتي:

1. تهديد دخول منافسين جدد: (Threat of New Entrants)

يشير هذا العامل إلى احتمالية دخول مؤسسات تعليمية جديدة إلى السوق، حكومية أو خاصة أو دولية جديدة، مما يرفع مستوى المنافسة ويؤثر في الحصة السوقية للمؤسسات القائمة. ويزداد هذا التهديد إذا كانت عوائق الدخول محدودة، مثل سهولة الحصول على التراخيص أو توفر الموارد التمويلية (Porter, 2008).

2. قوة المساومة للموردين: (Bargaining Power of Suppliers)

في قطاع التعليم، تتمثل هذه القوة في أعضاء هيئة التدريس والكفاءات الأكاديمية والفنية التي تُسهم في جودة العملية التعليمية، وتزداد قوة مساومتهم في حال ندرة التخصصات المطلوبة أو ارتفاع مستوى الخبرة الأكاديمية، مما يمنحهم قدرة على التأثير في سياسات التوظيف والأجور (Dobbs, 2014).

3. قوة المساومة للعملاء: (Bargaining Power of Buyers)

يُعدّ الطلبة وأولياء الأمور هم العملاء الرئيسون في التعليم، وتزداد قوة التفاوض لديهم كلما زاد عدد المؤسسات المنافسة التي تقدّم خدمات تعليمية بديلة، هذا التنوع في الخيارات يعزّز من قدرة المستفيدين على مقارنة الجودة والكلفة، ويجبر المؤسسات على تحسين خدماتها للحفاظ على عملية استقطاب العملاء (Porter, 1985).

4. تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة: (Threat of Substitutes)

تشمل البدائل في هذا السياق كل أشكال التعليم غير التقليدي، مثل التعليم الإلكتروني، وبرامج التدريب المهني المكثفة، والمنصات العالمية للتعلّم الذاتي، وتمثل هذه البدائل مصدر ضغط على المؤسسات التقليدية، لأنها توفّر فرص تعلم مرنة وأقل كلفة، ما يجعلها منافسًا فعليًا في سوق التعليم (Grant, 2019).

5. حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة: (Rivalry among Existing Competitors)

تشير هذه القوة إلى شدة التنافس بين المؤسسات الموجودة في السوق حاليًا، وهو ما يظهر من خلال السباق على استقطاب الطلبة، وتحسين جودة البرامج الأكاديمية، وتطوير الخدمات التعليمية، وتشتد المنافسة مع ازدياد عدد المؤسسات، وتشابه الخدمات المقدمة، وارتفاع تكاليف الخروج من السوق (Porter, 2008).

يوفر نموذج "بورتر" للقوى الخمس للمخطط التربوي المقدر على القيام بتحليل واسع للوضع التنافسي داخل قطاع التعليم على المستويين القومي والعالمى، وبناءً عليه، فإن وضعية بيئة التنافس بين المؤسسات تكون غير جذابة في حال وجود عدد كبير من المتنافسين الأقوياء، كما أن دخول منافسين جدد يُشكّل تهديدًا على المتنافسين في هذه المؤسسات، وكذلك فإن المستفيدين هم نقطة الانطلاق في تحقيق الأهداف المنشودة (درويش & السيد، 2020).

استنادًا إلى ما سبق، فإن استدامة الميزة التنافسية تعتمد على اختيار الاستراتيجية المناسبة، بالإضافة إلى مقدرتها على المواءمة بين الموارد، والأنشطة، والبيئة التنافسية بطريقة ديناميكية تضمن التفوق المستمر والريادة في السوق.

دور القيادة المدرسية في تحقيق استدامة الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة التعليمية لمقدرات تنافسية لا ينفصل عن أسلوب القيادة، وطريقة التفكير التي تتخذ فيها القرارات، حيث أضحت التنافسية مجالًا لاستثمار إبداعات الفكر القيادي المواكب للمستجدات المجتمعية والمستثمر للمقدرات والموارد المختلفة من أجل تحقيق موقف تنافسي متفرد يعجز المنافسون عن مجاراته؛ حيث إن دور القيادة المدرسية في مجال جودة الخدمة التعليمية يكمن بتوضيح الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالمدرسة لجميع العاملين فيها، وتحقيق الأمان الوظيفي لها، بالإضافة إلى توفير خطط طويلة الأجل، والتواصل الجيد واحترام الإدارة العليا لجميع العاملين في المدرسة، عدا عن رفع الكفاءة التشغيلية الداخلية عبر تحسين أداء العمليات والأنشطة وتقديم المنتجات بأقل تكلفة وأحسن جودة من خلال توفير المهارات والمحافظة عليها عبر التوظيف وفقًا للجدارة، وتنمية المقدرات، والتحفيز، وتشجيع الإبداع والابتكار، وهذا ما يتطلب اتصاف القائد بالصدق والنزاهة واستحقاق الثقة والقدرة على الإلهام بالإضافة إلى امتلاكه لدرجة عالية من الذكاء العاطفي ومهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين؛ وذلك في سبيل تحقيق استدامة الميزة التنافسية (صلاح الدين، 2018).

المحور الثالث: مدرسة الأهلية والمطران

تعتبر مدرسة الأهلية والمطران من أعرق المؤسسات التعليمية في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تجمع بين إرثٍ تاريخي غني وتطور أكاديمي مستمر يمتد 100 عام، وتمثل دورًا محوريًا في إثراء المشهد التعليمي والثقافي في العاصمة الأردنية، عمان، من خلال تقديم برامج تعليمية متميزة تُوازن بين المعايير الأكاديمية الدولية والقيم الإنسانية المحلية، ويُشكل هذا المحور محاولة لتوثيق تاريخ مدرسة الأهلية والمطران، تطورها الأكاديمي، منظومة القيم الحاكمة فيها، استراتيجيات التعليم الشمولي، وعملية الدمج بين فرعي المدرسة تحت اسم واحد، مع لمحة عن خريجها ودورهم في المجتمع (Ahliyyah & Mutran, 2025).

الأصل والنشأة

أسست المدرسة الأهلية (Christian Missionary School-CMS) عام 1926 على يد جمعية التبشير المسيحية في إنجلترا (Christian Missionary Society) بهدف تمكين الفتيات الأردنيات بالمعرفة وفتح آفاق الاختيار أمامهن، وبدأت مسيرتها التعليمية بخمسة وعشرين طالبًا فقط، فمنذ تأسيسها تبنت المدرسة رسالة واضحة تتمثل في مساعدة الطلبة على النمو ليصبحوا أفرادًا قادرين على بناء مستقبل من اختيارهم، وهي رؤية لا تزال تُوجّه فلسفتها التعليمية حتى اليوم. كما دأبت المدرسة على ترسيخ منظومة قيم راسخة تُؤكد على الانفتاح على التنوع، واحترام الاختلاف، والالتزام بالتراث الثقافي، كل ذلك ضمن بيئة تعليمية تُولي الأولوية للتنمية البشرية والنمو الشامل (Goussous, 2014).

أما عن مدرسة المطران (Bishop's School Amman-BSA) فقد تأسست في جبل عمان عام 1936، وقد قام المغفور له جلاله الملك طلال - الأمير طلال آنذاك - بافتتاح المدرسة عام

1937، حيث تعد واحدة من أقدم المؤسسات التعليمية في الأردن وأبرزها، فقد كانت أول مدرسة أهلية غير حكومية في البلاد، وأول مدرسة ثانوية متكاملة في عمان حينها، وكان ذلك بدعم من المطران (جراهام براون) ولهذا سميت "مدرسة المطران"، وقام بالإشراف على تأسيسها جيمز ستن (James Satton) وزوجته فيليس ستن (Felis Satton) وقد بدأت المدرسة في المبنى الذي تشغله مدرسة أروى بنت الحارث للبنات حالياً، قبل افتتاح مبناها الحالي (سليمان، 2014).

الثقافة التعليمية

مكنت مدرسة الأهلية للبنات آلاف النساء الأردنيات، وخرجت قائدات أسهمن بشكل كبير في بناء الوطن، لا سيما في قطاع المرأة، وذلك على مدى ما يقرب من تسعة عقود مضت، الأمر الذي يعكس مقدره المدرسة على تنشئة نساء متمكنات ومستقلات ومسؤولات اجتماعياً، أما عن الثقافة التعليمية لمدرسة الأهلية للبنات فهي بيئة داعمة وتنافسية تعزز الثقة والاستقلالية والإبداع والتفكير النقدي، بالإضافة إلى تشجيع طالباتها على مناقشة المواضيع الحساسة وتعزيز قيم مثل السلوك الأخلاقي والذكاء العاطفي والقيادة الاجتماعية، وتهدف إلى تنشئة جيل رائد وإعداده لبناء المستقبل المحتضن للتنوع والتراث الثقافي وذلك من خلال هيئة تدريسية دولية ذات منظور واسع للقضايا الإقليمية (Tamam Project, 2009).

تُعزز المدرسة الأهلية للبنات ثقافةً تعليميةً وجوّاً صحياً من المنافسة الأكاديمية والاجتماعية، ويتصف خريجاتها باستمرار بأنهن يتميزن بثقتهن بأنفسهن واستقلاليتهن وانفتاحهن وإبداعهن ورفضهن للرضا بأقل من طموحاتهن وشعورهن القوي بالمسؤولية، مما يُهيئهن في نهاية المطاف ليصبحن صانعات تغيير فاعلات في مجتمعاتهن وخارجها (Goussous, 2014). وقد بدأت المدرسة بتقديم مسارات تعليمية وطنية ودولية منحت خريجاتها ميزة تنافسية وسهّلت التحاقهن

بجامعات مرموقة حول العالم إذ لم تقتصر على الجانب الأكاديمي، بل أولت اهتماماً كبيراً بالتنمية الشاملة من خلال الأنشطة اللامنهجية كالكورال والدراما والكتابة الإبداعية وخدمة المجتمع، مما يعكس التزامها المستمر بتعليم متكامل ومتوازن (Tamam Project, 2009).

وقد اكتسبت مدرسة المطران مكانة أكاديمية وثقافية جعلتها تُشبه "جامعة صغيرة" في ستينيات القرن الماضي، إذ استقطبت طلبة من خارج الأردن من دول عربية وأجنبية، لما عُرف عنها من مستوى علمي مرموق وبيئة تعليمية منفتحة. وكان لهذا الحضور المؤثر صدى واضح، كما تميّزت بطابعها المجتمعي الشامل؛ إذ ضمّت طلبة من مختلف الفئات الاجتماعية: من البدو والفلاحين وسكان المدن، إلى أبناء التجار والموظفين، في بيئة تربوية هدفها تعزيز الاحترام المتبادل، وتنمية الاعتماد على النفس، وتربية جيل يتقبل الآخر بعيداً عن التعصب، والمناطقية، والانقسامات العشائرية، والطائفية (سليمان، 2014).

كما اهتمت المطران بالألعاب الرياضية، لأنها تعتبرها من وسائل بناء الشخصية لدى الطالب وتعلمه وتحمله للمسؤولية والقيادة في المستقبل، ومن أنشطة طلاب المطران أيضاً الأعمال التطوعية والخدمات المجانية في أنحاء كثيرة في عمان وفي مناطق الأردن مثل طراشة ودهان البيوت، وقطاف الخضار والفاكهة لمزارعي الأغوار ومساعدة المرضى، وأعمال التنظيف في بعض المؤسسات الخيرية، عدا عن الكشافة والبستنة والفنون والمسرح والقيام برحلات أثرية وترفيهية في أنحاء الوطن والخارج، وتبادل الزيارات الثقافية للإقامة في بيوت الطلاب العرب والأجانب في دول خارج الأردن، وفي العام 1975 نالت مدرسة المطران وسام الاستقلال من الدرجة الأولى من يد جلالة المغفور له الملك الحسين نظراً لهذه المكانة الرفيعة التي وصلت إليها في سبيل إعداد الأجيال من أبناء وطننا الأردن الغالي وتسليحهم بالعلم والمعرفة والعمل الدؤوب مع الإيمان والمحبة (سليمان، 2014).

منظومة القيم الحاكمة والهوية الثقافية

شكلت القيم الأساسية ركيزة جوهرية في سلوك الإدارة والمعلمين والطلبة، وتتسجم مع النشاطات اليومية للمدرسة، لتصبح عاملاً رئيسياً في استدامة التميز الأكاديمي والحفاظ على السمعة المؤسسية، وتعتمد مدرسة الأهلية والمطران على منظومة قيم متكاملة تشكل لب هويتها الثقافية والتربوية، وتشمل الاحترام المتبادل بين جميع أطراف العملية التعليمية، بما يرسخ بيئة تعليمية آمنة ومحفزة، والمحبة والتعاون في إطار بيئة مدرسية داعمة تشجع على المشاركة الفاعلة وروح الفريق الواحد، والتسامح والعدالة في التعامل مع الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور، مما يعزز الثقة والإنصاف داخل المجتمع المدرسي، والتمكين والمسؤولية عبر تشجيع الطلبة على اتخاذ المبادرات والمساهمة الفعالة في الأنشطة الأكاديمية والاجتماعية، وتتجسد هذه القيم عملياً في البرامج اليومية، والأنشطة الثقافية والفنية، والاجتماعات الإدارية، مما يعزز هوية المدرسة كبيئة تعليمية متماسكة أخلاقياً واجتماعياً، كما تسهم هذه القيم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمصادقية في اتخاذ القرارات، وهو ما يدعم استدامة الميزة التنافسية للمدرسة ويضمن استمرار تأثيرها الإيجابي على الطلبة والمجتمع المحلي (Ahliyyah & Mutran, 2025)

تعريب المدرستين

شهدت الأهلية والمطران في مسيرتهما التاريخية محطة مفصلية تجلت بتعريب القيادات حيث انتقلت المسؤولية الإدارية إلى الكنيسة الأسقفية العربية ومقرها القدس، وجاء ذلك القرار في عام 1957 استناداً إلى تعريب الجيش العربي الأردني في نفس الفترة، وهو تطور مهم ميّز تحوّل المدرستين إلى مؤسساتين تعليميتين إقليميتين ومحليتين متميزتين، وتم دمج مناهج وزارة التربية والتعليم في البرامج الأكاديمية، حيث حافظ الأردن على روابط مؤسسية واجتماعية خلال فترات

الاضطرابات السياسية، بما في ذلك الصراع العربي الإسرائيلي، وقد وفرت المدرستان فرصاً تعليميةً لطلبتها، مما عزز التزامها الاجتماعي والإنساني، وعند التعريب تم تغيير اسم مدرسة البنات CMS لتصبح المدرسة الأهلية للبنات (Ahliyyah School for Girls-ASG) (Goussous,) (2014).

البرامج الأكاديمية

تعد الأهلية والمطران مدرسة عالمية معتمدة من البكالوريا الدولية، وتقدم مجموعة شاملة من برامج البكالوريا الدولية حيث تُقدّم المدرسة برنامج البكالوريا الدولية للمرحلة الابتدائية (PYP) للصفوف من الروضة إلى الصف الخامس على مستوى المرحلة الابتدائية، والذي أُقرّ عام 2013، وبرنامج البكالوريا الدولية للمرحلة المتوسطة (MYP) للصفوف من السادس وحتى العاشر، والذي صُمّم حول الاستقصاء والفهم المفاهيمي والسياقات المحلية والعالمية، أما فيما يتعلق بالتعليم الثانوي، تُقدم المدرسة برنامج دبلوم البكالوريا الدولية (IBDP)، المُعتمد في عام 2001، وبرنامج البكالوريا الدولية المهني (IBCP)، المُعتمد في عام 2016، حيث يُركز برنامج الدبلوم على التنمية الشاملة، بما في ذلك مُكوّن الإبداع والنشاط والخدمة (CAS)، بينما يجمع برنامج البكالوريا الدولية المهني بين مساقات البكالوريا الدولية الأكاديمية والتعلم المهني، وتنمية المهارات الشخصية والمهنية، والتعلم الخدمي، وتطوير اللغات، ومشروع تأملي (International Baccalaureate, 2025).

دمج المدرستين

في عام 2017، جاء قرار دمج مدرستي الأهلية للبنات والمطران للبنين تحت اسم "الأهلية والمطران" كتعبير عن وحدة الرؤية والرسالة التعليمية، ولتحقيق تكامل إداري وأكاديمي أوسع، وتعزيز تبادل الخبرات بين الهيئة التعليمية وتحقيق كفاءة أعلى في استخدام الموارد. وقد شكّل هذا الدمج خطوة استراتيجية تهدف إلى توحيد الهوية المؤسسية وتحسين الإدارة الأكاديمية، مع الحفاظ

على التراث الثقافي والتاريخي لكل فرع من المدرسة (Ahliyyah & Mutran, 2025). وقد بدأت المدرسة بتقديم مسارات تعليمية وطنية ودولية منحت خريجها ميزة تنافسية وسهّلت التحاقهم بجامعات مرموقة حول العالم، ولكن المدرسة لم تقتصر على الجانب الأكاديمي، بل أولت اهتماماً كبيراً بالتنمية الشاملة من خلال الأنشطة اللامنهجية كالكورال والدراما والكتابة الإبداعية وخدمة المجتمع، مما يعكس التزامها المستمر بتعليم متكامل ومتوازن (Tamam Project, 2009).

الإرث

تسعى المدرسة إلى ترسيخ رسالتها في المجتمع الأردني وهي: "نسعى جاهدين لتوفير تعليم عالي الجودة لطلابنا يُمكنهم من المعرفة، ومن ثمّ حرية الاختيار. نوفر بيئة آمنة، ونطمح إلى تزويدهم بالمهارات والأدوات اللازمة ليكونوا متعلمين مدى الحياة، ومبدعين للمعرفة، ومبتكرين، ومواطنين مسؤولين ومنتجين، ومفكرين متأملين، وناقدين، ومبدعين، يتبنون قيم المحبة، والتعاطف، والوحدة، والاحترام. طلابنا، متجذرون في هويتهم العربية وتراثهم الثقافي، منفتحون على التفاعل مع العالم من أجل خدمة الحياة بأكملها"، من خلال رؤيتها وهي: "نطمح أن نبقى فضاءً للاستكشاف والتأمل، موطنًا للحب والأمل، ونتعهد بحماية قيمنا الإنسانية التي شكلت فلسفتنا وتوجهنا التعليمي. نقف أقوى على أكتاف كل من سبقونا، مسترشدين بالحكمة المتراكمة المستقاة من هذا المركز التعليمي، نسير نحو المستقبل، مجهزين بالكامل لتقدير وحماية الأرض بكل كرمها، وجمالها، وكمالها، وعظمتها. نسعى جاهدين لنصبح منارة للتعليم الشامل، ونتعهد بتوظيف معارفنا ومهاراتنا ووجودنا لخدمة الخير وتحسين الحياة، من أجل خلق عالم ينعم بالوفرة والسلام والأمان للجميع".

(Ahliyyah & Mutran, 2025)

وعلى مدار تسعة عقود من عمرها، أفرزت المدرسة العديد من النساء المؤثرات اللواتي قدمن مساهمات جلية في الحياة العامة والسياسية والاجتماعية الأردنية، ومن أبرز طالباتها، الأميرة

بسمة بنت طلال، وبحسب موقعها الجغرافي، فإن المدرسة لا تزال في قلب الأردن وقلب العالم، مما يعكس التزامها برعاية قادة ذوي منظور وطني وعالمي، كما كان جلالته المغفور له، الملك الحسين بن طلال - طيب الله ثراه - أحد طلبة مدرسة المطران للبنين (Goussous, 2014).

تتميز المدرستان بترسيخ قيم التسامح والانفتاح الثقافي، مع الحفاظ على الهوية الوطنية الأردنية، مما جعلهما أنموذجًا للتعليم القيمي المتوازن في المنطقة، وتهدف إلى تمكين طلابها وطالباتها من خلال أنموذج تعليمي شامل يُمكنهم من تحقيق كامل إمكاناتهم في بيئة آمنة وثرية، بالإضافة إلى تمكين طلبتها من تجاوز الاهتمام بالدرجات والتحصيل الأكاديمي إلى تبني قيم الانتماء، والخدمة، والإنتاجية، والتعلم مدى الحياة (Ahliyyah & Mutran, 2025)

القيادة وتعاقب الإدارات في المدرسة

تعكس قيادة مدرسة الأهلية والمطران تمازجًا متوازنًا بين الخبرة الأكاديمية والبعد الروحي، حيث يضم مجلس الإدارة شخصيات مؤثرة تضمن استمرارية الرسالة والقيم المؤسسة للمدرسة عبر الأجيال. أما الإدارة التنفيذية، فتعتمد على نموذج قيادة أخلاقية يبني بيئة "نفس وروح" (Spirit & Soul) تركز على الشفافية، العطاء، العدالة، والعمل المجتمعي، مع التركيز على تطبيق القيم الأخلاقية عمليًا من خلال مشاريع الخدمة المجتمعية مثل مجلس البيئة وحديقة المجتمع، كما تعكس استراتيجية دمج المدارس والتجديد الاستراتيجي التزام القيادة بالحفاظ على التراث المدرسي وتكييفه مع متطلبات العصر، مع إعطاء الأولوية للهوية الثقافية والقيم الإنسانية التي تشكل جوهر المناخ المدرسي، مؤكدةً بذلك أن المعرفة والتعليم يجب أن يخدم المجتمع ويعزز التنمية الأخلاقية والاجتماعية للطلاب (Ahliyyah & Mutran, 2025).

تُظهر تجربة المدرسة كيف أن القيادة القوية والأخلاقية تمكّن من الجمع بين الاستمرارية والتجديد، حيث تحافظ على قيمها الأصلية مثل الخدمة والتعاضد والعدالة، مع تحديث استراتيجياتها ومناهجها لمواكبة التحديات المعاصرة، كما تعكس هذه القيادة التزامًا بتنشئة بيئة تعليمية إنسانية، تعزز المشاركة المجتمعية والمسؤولية المدنية، فتربط بين التعلم داخل الصفوف وممارسته في المجتمع، مؤكدةً بذلك دور المدرسة بوصفها فضاء للتنمية الشاملة والارتقاء بالقيم .

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

يعرض هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة، وقد تم تصنيفها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، كما تم ترتيبها وفقاً لأقدمية نشرها، وذلك على النحو الآتي:

الدراسات العربية

هدفت دراسة ذاكر (2025) إلى الكشف عن دور المناهجة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. كما تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فقد بلغت (101) مديرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية للمناهجة التنظيمية جاء بدرجة عالية، كما بينت النتائج أن درجة ممارسة المديرات في المرحلة الثانوية للميزة التنافسية جاء بدرجة عالية.

وهدف دراسة النبال (2023) إلى اختبار أثر الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل على التميز المؤسسي من خلال تحقيق مزايا تنافسية لمؤسسات التعليم العالي في مصر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة الدراسة وبلغت عينة الدراسة (500) فرداً من العاملين في الجامعات والمعاهد التعليمية الخاصة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير من الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل على تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.

أما رندة العجوري (2023) فقد أجرت دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة لتحقيق هدف الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (378) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية للقيادة الابتكارية بمجالاتها (السلوك الابتكاري، وبيئة العمل، ووفرة الأفكار، وقبول المخاطرة) جاءت مرتفعة، وأن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية بمجالاتها (السمعة، والتكنولوجيا، والجودة) جاءت مرتفعة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية ومستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية.

وهدفت دراسة الشلبي والغول (2023) إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة نمط القيادة الخادمة ومستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (370) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها الخمسة (التمكين، والتصرف بأخلاق، مساعدة المرؤوسين على التطور، التواضع، وتطوير المجتمع) لدى مديري المدارس الخاصة ومستوى الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة (الجودة، الموارد المادية، الموارد البشرية والاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية) بشكلٍ عام مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الميزة التنافسية طردية ومرتفعة.

أجريت دراسة القضاة والطوالبة (2022) بهدف تقصي القيم السائدة لدى طلبة المرحلة الأساسية في الأردن، من وجهة نظر الطلبة أنفسهم، ولدراسة العلاقة بين القيم الشخصية ومتغيرات

الجنس، والصف، والموقع الجغرافي، وقد تم استخدام المنهج الكمي (المسحي الوصفي التحليلي)، كذلك استخدمت استبانة القيم والمكوّنة من (53) فقرة، موزّعة على القيم الدينية، والعلمية، والاجتماعية، والجمالية، والاقتصادية، كما تم اختيار عينة مكوّنة من (1365) طالبًا وطالبة من طلبة أقاليم المملكة الثلاث (الشمال والوسط والجنوب)، وأظهرت النتائج أن مستويات تقديرات الطلبة لمنظومة القيم السائدة بين طلبة المرحلة الأساسية في الأردن عالية، وبدرجة كبيرة جدًا، كما تختلف مستويات تقديراتهم للقيم الشخصية السائدة لديهم وفقًا لمتغير الصف؛ أي أن منظومة القيم السائدة لدى الطلبة تنمو بازدياد المستوى التعليمي، ولا تختلف مستويات تقديرات الطلبة للقيم الشخصية باختلاف الجنس والموقع الجغرافي.

وهدفَت دراسة الغليقة (2021) إلى تحديد درجة توفر متطلبات تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة من وجهة نظر قيادات المدارس العالمية، ولتحقيق الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وبلغت عينة الدراسة (177) قائدًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن استجابات أفراد عينة الدراسة من قيادات المدارس العالمية على درجة توفر متطلبات تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة جاءت بدرجة موافقة عالية، واتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على عبارات محور معوقات تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة.

أجرى الفضلي (2021) دراسة هدفت التعرف إلى واقع فاعلية دمج منظومة القيم التربوية في المناهج الدراسية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي التطويري حيث تم بناء استبانة كأداة للدراسة مكونة من أربعة مجالات؛ هي المجال الديني، والمجال الوطني،

والمجال الشخصي، والمجال الاجتماعي، بواقع (30) فقرة، وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (360) معلماً ومعلمة في مدارس منطقة مبارك الكبير، وقد أظهرت النتائج أن واقع دمج منظومة القيم التربوية في المناهج الدراسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت كان تقديره بدرجة متوسطة، وعلى جميع المجالات باستثناء المجال الشخصي جاء بدرجة منخفضة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع فاعلية دمج منظومة القيم التربوية في المناهج الدراسية في دولة الكويت؛ تبعاً لمتغير التخصص، وذلك على جميع المجالات وعلى المجال الكلي؛ لصالح كليات العلوم الإنسانية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع فاعلية دمج منظومة القيم التربوية في المناهج الدراسية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المرحلة التدريسية؛ وذلك على جميع المجالات وعلى المجال الكلي لصالح المرحلة الابتدائية.

وهدفت دراسة العجمي (2020) إلى تعرف واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة مكونة من (44) فقرة موزعة على أربعة مجالات جاءت وفقاً للترتيب الآتي: القيادة، وإدارة الموارد البشرية، والجودة، والتكنولوجيا، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (190) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة.

وقد هدفت دراسة أبو شقرا (2020) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلميه، في الأردن، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وطورت استبانة مكونة من (25) فقرة موزعة على أربعة مجالات تقيس درجة ممارسة

الإدارة بالقيم، حيث تكونت عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية والبالغ عددهم (289) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للإدارة بالقيم كانت متوسطة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وسنوات الخدمة لصالح أصحاب الفئات (10) سنوات وأكثر.

أما دراسة القرشي وكريم (2019) فقد هدفت إلى الكشف عن دور القيادة المدرسية في تعزيز القيم على طالبات المرحلة الثانوية، باستخدام تجربة التوكاتسو اليابانية، في المملكة العربية السعودية، حيث تم استخدام المنهج الإجرائي وتطبيق أداة الملاحظة لدور القائدة والملاحظة القبلية والبعديّة للطالبات، كما استخدمت أداة المقابلة لعدد (10) طالبات من أفراد العينة البالغ عددهم (26) طالبة بالصف الأول الثانوي، وأظهرت نتائج الدراسة أن دعم القيادة المدرسية وتهيئتها للبيئة المناسبة، ومنحها الصلاحيات في حدود الأنظمة لإجراء حلقات التوكاتسو ساهم في تعزيز قيمتي (الانضباط والتعاون) لدى طالبات الصف الأول الثانوي من خلال تكرار الجلسات وتبادل الحوارات الهادفة.

وهدف دراسة صلاح الدين (2018) إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، عبر الاستعانة بالاستبانة، حيث بلغت عينة الدراسة (9) من مديري المدارس و(11) من مساعديهم، و(262) من المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: إن درجة استجابة العينة حول ممارسات القيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة ضعيفة، وإن أقل المحاور ممارسة كان محور البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة يليه محور جودة الخدمة التعليمية المقدمة، ثم محور الموارد البشرية المتميزة، وأخيرًا الموارد المادية والمالية الأفضل.

هدفت دراسة الجديع (2017) إلى الكشف عن واقع دور القيادات المدرسية في تنمية القيم الأخلاقية لدى طلبة التعليم الحكومي من خلال الأنشطة الطلابية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية شملت (35) مشرفاً للنشاط الطلابي و(163) رائدًا للنشاط، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادات المدرسية تمارس دورها في تنمية القيم الأخلاقية لدى الطلبة عبر الأنشطة الطلابية بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادات المدرسية في تنمية القيم الأخلاقية ومعوقات هذا الدور تعزى لمتغيرات الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وأجرى القواسمة (2016) دراسة هدفت إلى تعرف دور جامعة طيبة، في المملكة العربية السعودية، في تعزيز منظومة القيم الجامعية لدى الطلبة، ومعرفة فيما إذا كانت هناك فروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس والتخصص الأكاديمي، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة المكونة من (45) فقرة على خمسة مجالات قيمية رئيسة هي: قيم الولاء والانتماء، قيم التعاون والمشاركة، قيم الاعتدال والتوسط، قيم حماية البيئة، قيم الجودة والتميز، وتألفت عينة الدراسة من (456) طالبًا وطالبة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور جامعة طيبة في تعزيز منظومة القيم الجامعية تعود لمتغير الجنس ولصالح الإناث، كما جاءت قيم التعاون والمشاركة بالمرتبة الأولى، يليها قيم الاعتدال والتوسط، فقيم الولاء والانتماء، ثم قيم الجودة والتميز، وأخيرًا جاءت قيم حماية البيئة بالمرتبة الخامسة.

وهدف دراسة منصور (2015) إلى تحديد العلاقة بين القيم الأخلاقية السائدة لدى مديرات المدارس الابتدائية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي بها، ودرجة ممارسة المديرات للقيادة الأخلاقية

بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الطائف، واستخدم المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة للقيادة الأخلاقية والمناخ التنظيمي طبقت على (72) معلمة بالمرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف في المملكة العربية السعودية، كما توصلت إلى نتائج عدة تمثلت في تحديد مجموعة من القيم التي ينبغي أن تحكم العمل بالمدرسة الابتدائية منها الحكمة والعدل والتسامح وتم قياس كلا منها وفقاً لعدد من المؤشرات وجاءت درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيم الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات مرتفعة لجميع القيم، كما وجدت علاقة بين سيادة القيادة الأخلاقية لدى مديرة المدرسة وفعالية المناخ التنظيمي بها.

الدراسات الأجنبية

جاءت دراسة علي (2025) Ali بعنوان "تأثير تدريس القيم على نجاح العملية التعليمية: أكاديمية الأرقم"، هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير تدريس القيم على تحقيق النجاح في التعليم بأكاديمية الأرقم، في قطر، واتبعت الدراسة المنهجية المختلطة، فقد استخدم أسلوباً جمع البيانات الكمي والكيفي معاً حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بالإضافة إلى المقابلات، وتكونت عينة الدراسة من (33) فرداً من أولياء الأمور و(156) طالباً، وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي كبير لتدريس القيم على المستوى الأكاديمي والشخصي للطلاب، فمن الناحية الأكاديمية يعتقد غالبية الطلبة أن تعلم القيم وممارستها يساعدهم على إحراز تقدم في مستواهم أما على الصعيد الشخصي والسلوكي، فقد أيد عدد كبير منهم أن للقيم تأثيراً مباشراً على شخصيتهم.

وهدف دراسة كيرلك وآخرين (2025) Krlic et al. التي جاءت بعنوان "أهمية القيم للحكومة" إلى التركيز على أهمية القيم التنظيمية للحكومة، وتحديدًا قيام المنظمات في قطاعات مختلفة في مدينة لندن بتحديد وتضمين ومراجعة قيمها المعلنة، وفهم مدى صلتها بعالم العمل الهجين بعد جائحة

كوفيد-19، واتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة والبحث الإجمالي، كما استخدمت المقابلات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (13) منظمة بريطانية، تنوعت قطاعاتها لتتضمن الخدمات المالية والتعليم والخدمات اللوجستية والهيئات المدنية والخيرية، وأظهرت النتائج وجود (17) موضوعاً متميزاً، وقد صُنفت ضمن ثلاث فئات واسعة هي: التواصل والسلوكيات والسياق، وأكدت نتائج الدراسة أن الحوكمة الجيدة تتبع من التوافق القوي مع القيم، بالإضافة إلى أن تضمين القيم في ممارسات الموارد البشرية (مثل التوظيف وتقييمات الأداء) كان حاسماً لغرس القيم في المنظمة.

وقد أجرى كل من الشايب وآخرون (Al Shayeb et al. (2024) دراسة بعنوان "فحص فعالية منهج الدراسات الاجتماعية وتصورات المعلمين لنظام القيم في فلسطين: نموذج مقترح"، وهدفت الدراسة إلى تقييم مدى فهم المعلمين والمعلمات لنظام القيم (الاجتماعية، الوطنية، الأخلاقية) الذي يتم تدريسه في منهج الدراسات الاجتماعية للصفين السابع والثامن، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، الذي يجمع بين كل من الأساليب الكمية والأساليب النوعية، كذلك استخدمت الاستبانة والمقابلات كأداتين لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (90) معلماً ومعلمةً في محافظة رام الله والبيرة في دولة فلسطين، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج رئيسة تتعلق بتقييم فاعلية النظام التعليمي الفلسطيني في غرس القيم، حيث كشفت عن أن كتاب الصف السابع يحتوي على نسبة أعلى من القيم مقارنة بكتاب الصف الثامن، كما يتفوق كتاب الصف السابع في تضمينه للقيم الأخلاقية والدينية والاجتماعية والوطنية، وبالإضافة إلى ذلك وجدت الدراسة أن تضمين منظومة القيم في الكتب المدرسية يتباين باختلاف محتوى الوحدة الدراسية.

وأجرى غوكالب وإنيل (Gökalp & İnel (2022) دراسة بعنوان "تحليل مهارات التعاطف لدى طلاب المرحلة المتوسطة وفق متغيرات تتعلق بالطالب والمدرسة"، وهدفت إلى فحص

مستويات التعاطف لدى تلاميذ الصف الثامن في ضوء مجموعة من المتغيرات الفردية والمدرسية، واستخدمت الدراسة التي أجريت في تركيا المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام مقياس التعاطف الذي يتكون من سبعة بنود والمطور من قبل الباحثين، إضافة إلى استمارة المعلومات الشخصية، كما تكونت عينة الدراسة من (1010) طلاب موزعين على (29) مدرسة في ولاية أوساك التركية، وأظهرت النتائج أنّ (80%) من التباين في درجات التعاطف يُعزى إلى خصائص الطالب مقابل (20%) تُعزى للخصائص المدرسية، كما بينت وجود علاقة إيجابية دالة بين عدد الكتب المقروءة ودرجات التعاطف، وتفوق الإناث في التعاطف مقارنة بالذكور، بالإضافة إلى وجود علاقة سلبية دالة بين مدة استخدام الإنترنت يوميًا والتعاطف، بينما لم تظهر مشاهدة التلفاز أثرًا دالًا، كما كشفت النتائج عدم وجود فروق وفق نوع المدرسة، في حين تبين أن المدارس الواقعة في المراكز الحضرية تمتلك متوسطات تعاطف أعلى من تلك الموجودة في البلدات الصغيرة.

وجاءت دراسة فيلثويس وآخرين (2021) Velthuis et al. بعنوان "الأوجه المختلفة للتسامح الاجتماعي: تصور وقياس تسامح الاحترام وتسامح التعايش"، وهدفت الدراسة التي أجريت في هولندا إلى التمييز المفاهيمي والقياسي بين شكلي التسامح (تسامح الاحترام وتسامح التعايش) وعلاقتهاما بالتحيز وقبول ممارسات الأقليات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والمنهج المسحي، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتألّفت العينة من الهولنديين العرقيين، حيث شملت الدراسة ثلاث تجارب، وتكونت التجربة الأولى من مجموعتين، الأولى تكونت من (1046) مشاركًا، و(210) مشاركًا في المجموعة الثانية، وبلغت عينة التجربة الثانية من (824) مشاركًا، و(411) مشاركًا في التجربة الثالثة التي ركزت على ممارسات الأقلية المسلمة، وأكدت النتائج على أن شكلي التسامح متميزان تجريبيًا في علاقتهما بمجموعات المهاجرين، كما أظهرت النتائج أنه كلما

ازداد تسامح الاحترام لدى الفرد، قلّت مشاعره المتحيّزة نحو المهاجرين، كما ارتبط تسامح الاحترام ارتباطاً إيجابياً بقبول الممارسات الثقافية للأقليات، بالإضافة إلى ذلك بينت الدراسة أن العلاقة الإيجابية بين تسامح الاحترام وقبول الممارسات تضعف لدى الأفراد الأكثر قلقاً بشأن استمرارية هويتهم الثقافية الوطنية، وتشير النتائج بشكل عام إلى أن تحفيز تسامح الاحترام قد يكون مفيداً بشكل خاص لتحسين العلاقات بين الجماعات في المجتمعات المتنوعة ثقافياً.

أما دراسة سيفير وغوردوغان بايير (Sever & Gurdogan Bayir (2020) فقد جاءت بعنوان "تقصي العلاقة بين التعاطف والمساعدة والاحترام والعدل: تحليل مسار"، هدفت الدراسة إلى فحص مدى وجود ومقدرة التنبؤ للعلاقات بين السلوكيات الناتجة عن التعاطف والاحترام والمساعدة والعدالة، وتحديد القوة التنبؤية للتعاطف تجاه المساعدة والاحترام، وقوة المساعدة والاحترام في التنبؤ بالعدل، وقوة التعاطف في التنبؤ بالعدل من خلال توسط سلوكي الاحترام والمساعدة، وأجريت في تركيا، وتم استخدام المنهج الوصفي ونمذجة المعادلة لتحليل البيانات، وجاءت عينة الدراسة (332) طالباً من طلاب الصف الرابع الابتدائي، من بينهم (189) طالبة و(143) طالباً، وتم استخدام خمس أدوات لجمع البيانات هي: النموذج الخاص بالمعلومات الشخصية، ومقياس الميل إلى العدل، ومقياس الميل إلى الاحترام، ومقياس المساعدة/الخدمة، ومقياس الميل التعاطفي، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى أن النموذج المقترح قد تم تأكيده، حيث وُجد أن قدرة التعاطف كانت ذات حجم تأثير كبير على ظهور سلوكي المساعدة والاحترام، إذ تنبأ التعاطف بالمساعدة بقوة عالية، وتنبأ بالاحترام بقوة عالية أيضاً، بينما كان حجم تأثير سلوكي المساعدة والاحترام على العدل متوسطاً، مع كون تأثير الاحترام على العدل أكبر من تأثير المساعدة، كما بينت أن التأثير

غير المباشر للتعاطف على العدل، بوساطة سلوكي الاحترام والمساعدة، كان معنويًا وذا حجم متوسط، مما يشير إلى أن سلوك التعاطف يحسن سلوك العدل من خلال دعم المساعدة والاحترام.

وأجرى شنجل وكيلكان (2020) Çengel & Kilcan دراسة بعنوان "تصور طلبة تربية الدراسات الاجتماعية للقيم الجذرية: دراسة نوعية"، وهدفت إلى الكشف عن كيفية إدراك طلبة تخصص الدراسات الاجتماعية في جامعة غازي في تركيا للقيم الجذرية الواردة في منهاج الدراسات الاجتماعية لعام (2018)، التي تشمل قيمًا، مثل: العدالة، والصبر، والاحترام، والمحبة، والصدق، والصدقة، والمسؤولية، وضبط النفس، والتعاون، والوطنية، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، أما أدوات الدراسة فقد اشتملت على نموذج (استمارة) لجمع البيانات عن طريق الاستعارات بالإضافة إلى الوثائق المكونة من الرسومات أو الكاريكاتيرات التي رسمها المشاركون لتتناسب مع الاستعارات، كما تكونت العينة من (170) طالبًا وطالبة من مختلف المستويات الدراسية في قسم تعليم الدراسات الاجتماعية بجامعة غازي، وأظهرت النتائج أنّ غالبية الطلبة ينظرون إلى القيم الجذرية باعتبارها أساسية وضرورية ويمثلونها كأساس لا غنى عنه، أما عن غيابها فيؤدي إلى نتائج سلبية على الفرد والمجتمع، كما تبين أن معظم الطلبة يدركون هذه القيم إدراكًا إيجابيًا، في حين لوحظ انخفاض تمثيل فئة "القيم التي لا غنى عنها" لدى الطلبة في المستويات الأعلى.

أجرى كل من توبشيان وويلر (2020) Topchyan & Woehler دراسة بعنوان "هل تؤثر حالة المعلم، والجنس، وسنوات الخبرة في التدريس على الرضا الوظيفي والمشاركة في العمل؟" في الولايات المتحدة، حيث هدفت إلى استكشاف أثر كل من حالة المعلم الوظيفية (دوام كامل مقابل معلم بديل)، وجنس المعلم، وعدد سنوات الخبرة، على الرضا الوظيفي والانخراط المهني، اعتمد الباحثان المنهج السببي-المقارن، وتكونت عينة الدراسة من (238) معلمًا ومعلمة من مختلف

مدارس الولايات المتحدة، وقد جُمعت البيانات عبر مقاييس معيارية للرضا الوظيفي والانخراط المهني، وأظهرت النتائج أن معلمي الدوام الكامل أكثر رضا وانخراطًا اجتماعيًا، مع الزملاء ومع الطلبة، مقارنة بالمعلمين البدلاء، وأن المعلمات سجّلن مستويات أعلى من الانخراط المعرفي والاجتماعي مع الطلبة مقارنة بالمعلمين الذكور، في المقابل لم تُظهر سنوات الخبرة أي تأثير يُذكر في الرضا الوظيفي أو الانخراط، سواء بصورة مباشرة أو تفاعلية.

أجرت ماي وآخرون (Mey et al. (2018) دراسة بعنوان "تجارب الطلبة في التعلم الخدمي من خلال مشروع التوعية المجتمعية"، وهدفت إلى استكشاف التحديات التي واجهها طلاب إدارة الموارد البشرية، والكشف عن القيمة التعليمية والشخصية التي استمدّوها من مشاركتهم في مشروع الخدمة المجتمعية في جامعة نيلسون مانديلا بجنوب أفريقيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، كما استخدمت ملفات الأدلة كأداة لجمع البيانات (بيانات تأملية شخصية، وسجلات لتجارب الطلبة، وسجلات للوقت، وصورًا فوتوغرافية، ووثائق داعمة مثل رسائل الإذن وطلبات الرعاية والدعوات الخاصة بأنشطة جمع التبرعات)، وتكونت عينة الدراسة من (500) طالبًا شاركوا في مبادرة الخدمة المجتمعية، وأظهرت النتائج أن تجربة التعلم الخدمي شكّلت فرصة حقيقية للطلاب لاختبار الحياة الواقعية وتعميق وعيهم الاجتماعي والاقتصادي، كما كشفت الدراسة عن مجموعة من التحديات التي واجهها الطلبة، أبرزها الترتيبات اللوجستية، وصعوبة التنسيق في فرق العمل، وتأمين الرعاية، كما بينت النتائج القيمة الكبيرة التي اكتسبها الطلبة، والتي شملت بناء علاقات إيجابية مع المجتمعات المستفيدة، وتحقيق نمو شخصي واضح، وتنمية حسّ الامتنان، إضافة إلى ارتفاع مستوى المسؤولية، حيث أبدى عدد منهم رغبة في مواصلة الخدمة المجتمعية مستقبلاً.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة؛ العربية والأجنبية، تعددت الدراسات وتنوعت أهدافها ومواضيعها ونتائجها بتنوع الجوانب التي عالجتها كل دراسة، إلا أن بعض نتائج الدراسات السابقة تشير إلى أن الاهتمام بالجانب القيمي في المؤسسات التعليمية جاء متوسطاً، كما يتضح التباين في تمثّل التصنيفات القيمة فيما بين هذه المؤسسات، حيث اتفقت دراسة القواسمة (2016) ودراسة الجديع (2017) ودراسة أبو شقرا (2020) ودراسة سيفير & غوردوغان بايير Sever (2020) & Gurdogan Bayir على أن الالتزام بالقيم لا يزال في مستويات متوسطة ومتباينة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

وتمت الاستفادة من هذه الدراسات في تحديد منهجية الدراسة وصياغة مشكلتها وتصميم أدواتها، وبناء فقراتها، وخاصة فيما يتعلق بأهمية دور القيم المؤسسية في تشكيل النسق القيمي لدى الأفراد والمجتمعات، كما ساعدت نتائج هذه الدراسات في تحديد الفجوة البحثية حول دراسة أثر منظومة القيم في المؤسسات التعليمية على استدامة الميزة التنافسية فيها.

أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

تشابهت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في سعيها التعرف إلى أهمية منظومة القيم (الاجتماعية والإنسانية والوطنية) في المؤسسات التعليمية وتقصي أثرها حيث اتفقت مع دراسة النيال (2023)، ودراسة القضاة & الطوالبة (2022)، ودراسة الفضلي (2021)، ودراسة علي (2025) Ali، ودراسة الشايب وآخرون (2024) Al Shayeb et al.، ودراسة سيفير & غوردوغان بايير Sever & Gourdogan Bayir (2020)، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، من حيث استخدام المنهج الوصفي المسحي، مع دراسة القواسمة (2016)، ودراسة العجمي (2020)،

ودراسة القضاة & الطوالبة (2020)، إن هذا التوافق المنهجي يبرر اعتماد المنهج الوصفي المسحي كإطار منهجي لتقصي أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في المدرسة.

أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة

لقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمنهج؛ إذ لم تقتصر على تعرف أهمية القيم في المؤسسات التعليمية كما في دراسة القواسمة (2016) ودراسة الجديع (2017) ودراسة أبو شقرا (2020) ودراسة سيفير & غوردوغان بايير Sever & Gurdogan (2020) بل هدفت إلى استكشاف أثر منظومة القيم الحاكمة في استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران، كذلك اختلفت عن بعض الدراسات مثل دراسة الشايب وآخرون (2024) Al Shayeb et al.، ودراسة علي (2025) Ali حيث استخدم المنهج المختلط، بينما استخدم المنهج الإجمالي في دراسة القرشي & كريم (2019)، والمنهج السببي - المقارن في دراسة توبشيان & وولر (2020) Topchyan & Woehler.

ما تميزت به الدراسة الحالية

تفردت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بأنها الدراسة الأولى - بحسب علم الباحثة - في محاولتها لسد الفجوة في الأدب النظري حيث ناقشت أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية، تحديداً في مدرسة الأهلية والمطران، والتي تحتل بمئويتها هذا العام، حيث عكست واقعاً ملموساً يفيد المؤسسات التعليمية الأخرى؛ إذ تجسّد مثلاً حياً يظهر من خلاله الأثر الحقيقي لمنظومة القيم على استدامة تميز المؤسسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتها، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مدرسة الأهلية والمطران في العاصمة عمّان (لواء قسبة عمّان) والبالغ عددهم (443) عاملاً وفقاً لإحصائيات دائرة الموارد البشرية في المدرسة للعام الدراسي 2026/2025.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة المكون من العاملين في مدرسة الأهلية والمطران إلى ثلاث طبقات (المعلمين والمعلمات، والإداريين والإداريات، والعاملين في قسم الخدمات المساندة)، ثم تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها ضمن المجتمع، وتكونت عينة الدراسة من (242) عاملاً من العاملين في مدرسة الأهلية والمطران، شكلت ما نسبته (55%) من مجتمع الدراسة، وتم استخدام أسلوب العينة المتيسرة Convenience Sampling

وذلك نظرًا لاعتماد توزيع الاستبانة إلكترونيًا على الأفراد المهتمين بالمشاركة، ويوضح الجدول (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول (3-1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس والمهنة والمرحلة التعليمية وسنوات الخدمة في المدرسة

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	14.9%
	أنثى	206	85.1%
	المجموع	242	100%
المهنة	معلم	192	79.3%
	إداري	42	17.4%
	خدمات مساندة	8	3.3%
	المجموع	242	100%
المرحلة التعليمية	الابتدائية	129	53.3%
	المتوسطة	55	22.7%
	الثانوية	58	24%
	المجموع	242	100%
سنوات الخدمة في المدرسة	أقل من 5 سنوات	100	41.3%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	57	23.6%
	10 سنوات فأكثر	85	35.1%
	المجموع	242	100%

يظهر جدول (3-1) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة البالغ عددها 242 مشاركًا، من حيث الجنس، يتبين أن فئة الإناث شكلت أعلى نسبة بنسبة (85.1%) مقابل (14.9%) للذكور، أما من حيث المهنة، فقد شكّل المعلمون النسبة الأكبر بواقع (79.3%)، تليهم فئة الإداريين بنسبة (17.4%)، في حين مثّلت فئة الخدمات المساندة نسبة محدودة بلغت (3.3%)، وفيما يتعلق بمتغير المرحلة التعليمية، يتبين أن المشاركين من المرحلة الابتدائية يشكّلون النسبة الأكبر

(53.3%)، تليهم المرحلة الثانوية (24%) ثم المتوسطة (22.7%)، كما كشفت البيانات المتعلقة بسنوات الخدمة أن ما نسبته (41.3%) من المشاركين لديهم سنوات خدمة تقل عن خمس سنوات، بينما يمتلك (23.6%) خبرة تتراوح بين خمس وأقل من عشر سنوات، في حين أن (35.1%) لديهم خبرة عشر سنوات فأكثر.

أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، طورت الباحثة استبانة بعد مراجعتها للأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة مرسي (2024)، عساف (2022)، القواسمة (2016)، وبناء على نتائج المقابلات التي أجرتها الباحثة مع مجموعة من مجتمع الدراسة تم بناء مجالات الاستبانة الأربعة، وهي (قيمة المحبة والتعاطف، قيمة التسامح واحترام الإنسان، قيمة النفع الاجتماعي والتمكين، قيمة الالتزام والتجذر) وبعدها فقرات (40) بصورتها الأولية كما في ملحق (1).

صدق المحتوى لأداة الدراسة

أولاً: صدق المحكمين (صدق المحتوى)

تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (40) فقرة - ملحق (1) - وللتحقق من صدق المحتوى للاستبانة، عرضت على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص، حيث بلغ عددهم (11) محكماً - ملحق (2) - طلب منهم إبداء الرأي في سلامة ووضوح الصياغة اللغوية ودقتها ودرجة ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة، ومدى ملاءمة كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، وأية تعديلات أو اقتراحات أخرى يرونها مناسبة، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم، فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (80%) فأكثر، حيث وصل عدد فقرات الاستبانة النهائية (35)

فقرة بعد حذف الفقرات ذات الأرقام (9، 10، 14، 26، 29) من الصورة النهائية، ويبين الملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية، والجدول (2-3) يبين الاستبانة ومجالاتها، وعدد فقراتها، وأرقامها.

الجدول (2-3)

مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	المجالات	رقم المجال	الأداة
8-1	8	المحبة والتعاطف	1	منظومة القيم الحاكمة
16-9	8	التسامح واحترام الإنسان	2	
26-17	10	النفع الاجتماعي والتمكين	3	
35-27	9	الالتزام والتجذر	4	
35-1	35	مجموع الفقرات		

ثانياً: صدق البناء

تم التحقق من صدق بناء الاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الأساسية، تكونت من (30) عاملاً، وحسب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية، ويبين الجدول (3-3) هذه النتائج.

الجدول (3-3)

قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المجال ومع الدرجة الكلية

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.56**	.75**	19	.45*	.62**	1
.48**	.66**	20	.49**	.52**	2
.67**	.61**	21	.49**	.48**	3
.51**	.65**	22	.55**	.69**	4
.47**	.62**	23	.78**	.79**	5
.56**	.61**	24	.52**	.62**	6
.51**	.56**	25	.69**	.70**	7

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.43*	.68**	26	.59**	.58**	8
.59**	.73**	27	.64**	.70**	9
.59**	.82**	28	.68**	.82**	10
.63**	.85**	29	.69**	.82**	11
.49**	.70**	30	.72**	.82**	12
.39*	.56**	31	.74**	.85**	13
.60**	.52**	32	.71**	.86**	14
.63**	.56**	33	.76**	.77**	15
.63**	.58**	34	.77**	.84**	16
.73**	.73**	35	.56**	.70**	17
			.69**	.71**	18

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يظهر جدول (3-3) معاملات ارتباط الفقرة مع المجال حيث بلغت (0.48-0.86)، ومعاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية حيث بلغت (0.39-0.78)، وتجدر الإشارة إلى أن جميع القيم كانت دالة إحصائياً.

ثبات الأداة

تم التحقق من صدق ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الأساسية، حيث تكونت من (30) عاملاً، واستخرج معامل ثبات كرونباخ ألفا، وبيّن الجدول (3-4) قيم معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا.

الجدول (3-4)
قيم معاملات الثبات

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	مجالات الاستبانة
.78	8	المحبة والتعاطف
.92	8	التسامح واحترام الإنسان
.84	10	النفعة الاجتماعي والتمكين
.83	9	الالتزام والتجذر
.94	35	الاستبانة (الكلي)

يبين الجدول (3-4) أن قيم ثبات كرونباخ ألفا للمجالات تتراوح بين (.78-.92)، وبلغ الثبات

الكلي (.94)، وهي قيم مقبولة إحصائياً.

تصحيح الاستبانة

تم تصحيح الاستبانة وفقاً لتدريج ليكرت الخماسي وعلى الأوزان التالية بدرجة كبيرة جداً (5)، بدرجة

كبيرة (4)، بدرجة متوسطة (3)، بدرجة منخفضة (2) بدرجة منخفضة جداً (1) وللحكم على

الاستجابات استخدمت معادلة الأهمية النسبية الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للتدريج} - \text{الحد الأدنى للتدريج}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$2.33 = 1 + 1.33$$

$$3.66 = 2.33 + 1.33$$

$$5 = 1.33 + 3.66$$

وعليه فإن الحكم على قيم المتوسطات الحسابية لتفسير النتائج يكون باستخدام المعيار الآتي:

منخفض (1-2.33) ، متوسط (2.34-3.66) ، مرتفع (3.67-5).

متغيرات الدراسة

تتكون الدراسة من المتغيرات التصنيفية الآتية:

- أ- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- ب- المهنة: ولها ثلاث فئات: (معلم، إداري، خدمات مساندة).
- ج- المرحلة التعليمية: ولها ثلاثة مستويات: (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية).
- د- سنوات الخدمة في المدرسة: ولها ثلاث فئات: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

المعالجة الإحصائية

- استخراج معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة.
- استخراج قيم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق بناء أداة الدراسة.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
- استخراج نتائج تحليل تحليل التباين الرباعي المتغيرات (Four Way ANOVA) للدرجة الكلية، وتحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) للأبعاد، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية للإجابة عن السؤال الثاني.

إجراءات الدراسة

1. تمت مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.
2. تطوير أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وعرضها على المحكمين المختصين للتأكد من صدقها، وإجراء التعديلات اللازمة وإعادة صياغتها.

3. التحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة من خلال تطبيقها على العينة الاستطلاعية.

4. الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط لمخاطبة وزارة التربية والتعليم لتطبيق الاستبانة على العينة المستهدفة بعد تحديد مجتمعها، والحصول على كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم.

5. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة من خلال نشرها إلكترونياً لمجتمع الدراسة.

6. معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وتفسيرها وصياغة التوصيات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين

في مدرسة الأهلية والمطران على المجالات وعلى الدرجة الكلية للاستبانة ويوضح الجدول (4-5) هذه النتائج.

الجدول (4-1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران من وجهة نظر العاملين فيها (مرتبة تنازلياً)

التسلسل في الأداة	الرتبة	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الأثر
1	1	المحبة التعاطف	4.33	0.46	مرتفع
4	2	الالتزام والتجذر	4.32	0.49	مرتفع
2	3	التسامح واحترام الإنسان	4.20	0.51	مرتفع
3	4	النفع الاجتماعي والتمكين	4.15	0.52	مرتفع
		منظومة القيم الحاكمة (الكلي)	4.25	0.44	مرتفع

يبين الجدول (4-1) أنّ أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة

الأهلية والمطران من وجهة نظر العاملين فيها جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري

(0.44) وجاءت قيمة المحبة والتعاطف بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري

(0.46) وبأثر مرتفع، وجاء في الرتبة الأخيرة قيمة النفع الاجتماعي والتمكين بمتوسط حسابي

(4.15) وانحراف معياري (0.52) وبأثر مرتفع. وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لتقديرات العاملين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من المجالات وتبين

الجدول (4-6، 4-7، 4-8، 4-9) هذه النتائج.

الجدول (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المحبة والتعاطف) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأثر
3	1	مراعاة أحوال الطلبة تعاطفًا مع طبيعة ظروفهم	4.69	0.50	مرتفع
4	2	انتهاج إدارة المدرسة لأسلوب المشاركة الدائمة للعاملين في مناسباتهم المختلفة (الفرح، الفقد، المرض، الولادة).	4.57	0.60	مرتفع
2	3	اعتبار المديرين لأنفسهم مكان أصحاب الحاجة من العاملين لتفهم ظروفهم واتخاذ القرار المناسب وفق هذا التفهم	4.31	0.63	مرتفع
6	4	تقديم الدعم العاطفي لمن يحتاجه من العاملين	4.31	0.69	مرتفع
1	5	تحقيق المناخ الإيجابي المحفز في المدرسة.	4.29	0.71	مرتفع
8	6	تقدير المبادرات التي تُظهر التعاون والمساندة بين أفراد المدرسة	4.19	0.71	مرتفع
5	7	تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين مما يسهم في إيجاد بيئة تعليمية داعمة ومستدامة.	4.16	0.76	مرتفع
7	8	تعزيز قنوات التواصل مع المجتمع المحلي لإتاحة فرصاً للتطوير الداعم المستدام	4.13	0.70	مرتفع
		المحبة والتعاطف (الكلي)	4.33	0.46	مرتفع

يتضح من جدول (2-4) أن أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة

الأهلية والمطران لفقرات مجال (المحبة والتعاطف) جاء (مرتفعاً) بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف

معيارى (0.46)، وجاءت الفقرة (3) والتي تنص على (مراعاة أحوال الطلبة تعاطفًا مع طبيعة

ظروفهم) بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.69) وانحراف معيارى (0.50) وبأثر مرتفع وجاءت

الفقرة (7) والتي تنص على (تعزيز قنوات التواصل مع المجتمع المحلي لإتاحة فرصاً للتطوير الداعم

المستدام) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معيارى (0.70) وبأثر مرتفع.

الجدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التسامح واحترام الإنسان) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأثر
9	1	احترام أفراد مجتمع المدرسة لبعضهم بعضًا على اختلاف خلفياتهم وهوياتهم وخبراتهم وآرائهم.	4.48	0.61	مرتفع
10	2	الإسهام في ترسيخ السلوك الأخلاقي لدى جميع العاملين والطلبة.	4.40	0.64	مرتفع
11	3	الاستثمار في تطوير الموارد البشرية مما يعزز من استدامة التميز المدرسي.	4.21	0.75	مرتفع
15	4	تقوية الروابط الإنسانية بين الأفراد.	4.20	0.68	مرتفع
14	5	تقدير شخصية كل فرد من أفرادها دون تمييز.	4.15	0.74	مرتفع
13	6	تحسين تجربة الأفراد داخل المدرسة.	4.13	0.65	مرتفع
16	7	التغاضي عن الهفوات البسيطة التي تصدر عن أفراد مؤسساتها.	4.07	0.78	مرتفع
12	8	تفعيل الشفافية المعززة للاستقرار المالي والمادي للمؤسسة.	3.92	0.81	مرتفع
		التسامح واحترام الإنسان (الكلي)	4.20	0.51	مرتفع

يتضح من جدول (3-4) أن أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة

الأهلية والمطران لفقرات مجال (التسامح واحترام الإنسان) جاء (مرتفعًا) بمتوسط حسابي (4.20)

وانحراف معياري (0.51)، وجاءت الفقرة (9) والتي تنص على (احترام أفراد مجتمع المدرسة لبعضهم

بعضًا على اختلاف خلفياتهم وهوياتهم وخبراتهم وآرائهم) بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.48)

وانحراف معياري (0.61) وبأثر مرتفع وجاءت الفقرة (12) والتي تنص على (تفعيل الشفافية المعززة

للاستقرار المالي والمادي للمؤسسة) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري

(0.81) وبأثر مرتفع.

الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (النفع الاجتماعي والتمكين) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأثر
19	1	منح الطلبة حرية التعبير ضمن بيئة آمنة وداعمة	4.57	0.56	مرتفع
20	2	انتهاج المدرسة لكل ما من شأنه بناء الشخصية القوية للطلاب.	4.55	0.64	مرتفع
26	3	التقييم المستمر لرضا الطلبة وأولياء أمورهم عن الخدمات التعليمية.	4.35	0.62	مرتفع
18	4	تشجيع العمل الجماعي الذي يعزز من تماسك المدرسة ومقدرتها على المنافسة.	4.33	0.73	مرتفع
21	5	ربط عملية اختيار المناهج بأهداف تمكين الطالب	4.32	0.69	مرتفع
24	6	الدعم المستمر لروح الانتماء المؤسسي والوطني لدى الطلبة بما يحقق تكوين الإنسان الصالح	4.24	0.74	مرتفع
17	7	تحفيز الخدمة المجتمعية والمبادرات التطوعية بما يخدم أبناء المجتمع المحلي.	4.19	0.72	مرتفع
25	8	ربط مشروعات الطلبة باحتياجات طلبة المدارس النائية بعد زيارتهم في مواقعهم.	3.82	0.92	مرتفع
22	9	إتاحة المدارس منشآتها ومرافقها للمجتمع المحلي	3.79	0.97	مرتفع
23	10	تشجيع طلبتها على خدمة غيرهم من الطلبة مثل تدريس طلابها يوم الجمعة لطلبة مدارس مجاورة.	3.38	1.11	متوسط
		النفع الاجتماعي والتمكين (الكلية)	4.15	0.52	مرتفع

يتضح من جدول (4-4) أن أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة

الأهلية والمطران لفقرات مجال (النفع الاجتماعي والتمكين) جاء (مرتفعاً) بمتوسط حسابي (4.15)

وانحراف معياري (0.52)، وجاءت الفقرة (19) والتي تنص على (منح الطلبة حرية التعبير ضمن

بيئة آمنة وداعمة) بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.56) وبأثر مرتفع

وجاءت الفقرة (23) والتي تنص على (تشجيع طلبتها على خدمة غيرهم من الطلبة مثل تدريس

طلابها يوم الجمعة لطلبة مدارس مجاورة) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف

معياري (1.11) وبأثر متوسط.

الجدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (الالتزام والتجذر) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأثر
27	1	تطوير أساليب التدريس بما يتماشى مع المستجدات المعاصرة دون المساس بالقيم المتجذرة في المدرسة.	4.49	0.59	مرتفع
28	2	التحديث المستمر للمناهج العلمية والتربوية بما يواكب الاحتياجات المتجددة للطلبة وفق المقارنات المرجعية الدولية.	4.48	0.56	مرتفع
31	3	الالتزام بقضايا الوطن والأمة العربية من خلال تنويع روح هذا الالتزام لدى الطلبة	4.41	0.72	مرتفع
35	4	تشجيع نقل المعرفة عبر الأجيال بما يعزز المحافظة على تصورات المدرسة الحالية	4.34	0.63	مرتفع
29	5	تعزيز تكامل مناهج وأدوات المعرفة بما يعزز الابتكار في الممارسات التعليمية	4.33	0.61	مرتفع
32	6	الاعتماد على المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات بما يسهم في تطوير الأداء المدرسي المستدام.	4.29	0.62	مرتفع
30	7	الحث على البحث العلمي ذو التأثير المستدام في الممارسات التربوية.	4.24	0.76	مرتفع
33	8	تنمية الشغف المعرفي لأفرادها مما يسهم في رؤية المدرسة التنافسية	4.23	0.64	مرتفع
34	9	تمكين رأس المال البشري بوصفه مصدرًا للقيمة والإبداع.	4.10	0.72	مرتفع
		الالتزام والتجذر (الكلي)	4.32	0.49	مرتفع

يتضح من جدول (4-5) أن أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران لفقرات مجال (الالتزام والتجذر) جاء (مرتفعاً) بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.49)، وجاءت الفقرة (27) والتي تنص على (تطوير أساليب التدريس بما يتماشى مع المستجدات المعاصرة دون المساس بالقيم المتجذرة في المدرسة) بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.59) وبأثر مرتفع وجاءت الفقرة (34) والتي تنص على (تمكين رأس المال البشري بوصفه مصدرًا للقيمة والإبداع) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.72) وبأثر مرتفع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة تأثير منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، والمهنة، وسنوات الخدمة في المدرسة، والمرحلة التعليمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية باختلاف متغيرات الجنس، والمهنة والمرحلة التعليمية وسنوات الخدمة في المدرسة ويبين الجدول (4-6) هذه النتائج.

الجدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على الدرجة الكلية وفقاً لمتغيرات (الجنس، المهنة، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة في المدرسة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المتغير
0.47	4.37	36	ذكر	الجنس
0.43	4.22	206	أنثى	
0.44	4.21	192	معلم	المهنة
0.42	4.38	42	إداري	
0.44	4.40	8	خدمات مساندة	
0.42	4.25	129	الابتدائية	المرحلة التعليمية
0.43	4.21	55	المتوسطة	
0.48	4.25	58	الثانوية	
0.43	4.27	100	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة في المدرسة
0.43	4.17	57	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.54	4.25	85	10 سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول (4-6) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة على الدرجة الكلية، وفقاً لمتغيرات (الجنس، المهنة، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة في المدرسة)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، استخرجت نتائج تحليل التباين الرباعي للمتغيرات (Way ANOVA Four) والجدول (4-7) يبين هذه النتائج.

الجدول (7-4)

تحليل التباين الرباعي لتقديرات عينة الدراسة على الدرجة الكلية وفقاً لمتغيرات (الجنس، المهنة، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة في المدرسة)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.143	1	0.143	0.749	0.388
المهنة	0.030	2	0.015	0.078	0.925
المرحلة التعليمية	0.482	2	0.241	1.262	0.285
سنوات الخدمة في المدرسة	2.067	2	1.033	5.417	0.005
الخطأ	39.680	208	0.191		
الكللي المصحح	47.299	241			

يلاحظ من الجدول (7-4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة على الدرجة الكلية، وفقاً لمتغيرات (الجنس، المهنة، المرحلة التعليمية)، كما يبين الجدول (7-4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة على الدرجة الكلية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في المدرسة ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق استخرجت نتائج المقارنات البعدية بطريقة شيفيه وبين الجدول (8-4) هذه النتائج.

الجدول (8-4)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

الدلالة الإحصائية	فرق (I - J)	J سنوات الخدمة	I سنوات الخدمة
0.478	0.1006	من 5 إلى أقل من 10	أقل من 5 سنوات
0.173	-0.0205	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات
0.037	*0.8003	من 5 إلى أقل من 10	10 سنوات فأكثر

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير نتائج اختبار شيفيه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) مقارنة بفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) ، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين بقية الفئات.

كما وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من المجالات وفقاً لمتغيرات (الجنس، المهنة، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة في المدرسة) ويوضح الجدول (4-9) هذه النتائج.

الجدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات الاستبانة وفقاً لمتغيرات الجنس والمهنة والمرحلة التعليمية وسنوات الخدمة في المدرسة

المتغير	المستويات	المجالات	المحبة والتعاطف	التسامح واحترام الإنسان	النفع الاجتماعي والتمكين	الالتزام والتجذر	
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.38	4.35	4.28	4.47	
		الانحراف المعياري	0.49	0.50	0.49	0.58	
	انثى	المتوسط الحسابي	4.31	4.16	4.13	4.29	
		الانحراف المعياري	0.45	0.50	0.52	0.47	
المهنة	معلم	المتوسط الحسابي	4.28	4.17	4.09	4.29	
		الانحراف المعياري	0.46	0.50	0.52	0.48	
	إداري	المتوسط الحسابي	4.48	4.27	4.36	4.41	
		الانحراف المعياري	0.45	0.51	0.47	0.51	
	خدمات مساندة	المتوسط الحسابي	4.48	4.32	4.35	4.45	
		الانحراف المعياري	0.38	0.57	0.41	0.54	
	المرحلة التعليمية	الابتدائية	المتوسط الحسابي	4.33	4.20	4.15	4.35
			الانحراف المعياري	0.47	0.47	0.52	0.46
		المتوسطة	المتوسط الحسابي	4.32	4.19	4.05	4.31
			الانحراف المعياري	0.43	0.49	0.53	0.50
الثانوية		المتوسط الحسابي	4.32	4.17	4.23	4.27	
		الانحراف المعياري	0.47	0.59	0.50	0.54	
سنوات الخدمة في المدرسة	أقل من 5	المتوسط الحسابي	4.33	4.22	4.49	4.36	
		الانحراف المعياري	0.44	0.47	0.52	0.49	
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	4.32	4.13	4.04	4.23	
		الانحراف المعياري	0.44	0.50	0.48	0.51	
	أكثر من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	4.32	4.20	4.17	4.33	
		الانحراف المعياري	0.47	0.54	0.53	0.47	

يبين الجدول (4-9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات الاستبانة وفقاً لمتغيرات (الجنس، المهنة، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة في المدرسة)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، استخرجت نتائج تحليل التباين الرباعي المتعدد (MANOVA) ويبين الجدول (4-10) هذه النتائج.

الجدول (4-10)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الجنس، المهنة، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة في المدرسة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس هوتلينج (0.033) مستوى الدلالة (0.153)	المحبة والتعاطف	.006	1	.006	.026	.873
	التسامح واحترام الإنسان	.132	1	.132	.535	.466
	النفع الاجتماعي والتمكين	.114	1	.114	.417	.519
	الالتزام والتجذر	.702	1	.702	3.063	.082
المهنة ويلكيس لامبدا (0.964) مستوى الدلالة (0.479)	المحبة والتعاطف	.106	2	.053	.246	.782
	التسامح واحترام الإنسان	.351	2	.175	.708	.494
	النفع الاجتماعي والتمكين	.089	2	.045	.163	.849
	الالتزام والتجذر	.052	2	.026	.113	.893
المرحلة ويلكيس لامبدا (0.939) مستوى الدلالة (0.111)	المحبة والتعاطف	.285	2	.143	.664	.516
	التسامح واحترام الإنسان	.536	2	.268	1.082	.341
	النفع الاجتماعي والتمكين	.829	2	.414	1.518	.222
	الالتزام والتجذر	.865	2	.432	1.886	.154
سنوات الخدمة في المدرسة ويلكيس لامبدا (0.921) مستوى الدلالة (0.030)	المحبة والتعاطف	1.822	2	.911	4.244	.016*
	التسامح واحترام الإنسان	2.516	2	1.258	5.076	.007*
	النفع الاجتماعي والتمكين	1.520	2	.760	2.786	.064
	الالتزام والتجذر	2.801	2	1.401	6.110	.003*
الخطأ	المحبة والتعاطف	44.660	208	0.215		
	التسامح واحترام الإنسان	51.543	208	0.248		
	النفع الاجتماعي والتمكين	56.758	208	0.273		
	الالتزام والتجذر	47.684	208	0.229		

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الكلية المصحح	المحبة والتعاطف	51.879	241			
	التسامح واحترام الإنسان	61.898	241			
	النفع الاجتماعي والتمكين	66.202	241			
	الالتزام والتجذر	58.953	241			

يلاحظ من الجدول (4-10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات الاستبانة، وفقاً لمتغيرات (الجنس، المهنة، المرحلة التعليمية)، كما يبين الجدول (4-14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات (المحبة والتعاطف، التسامح واحترام الإنسان، الالتزام والتجذر) وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في المدرسة ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق استخرجت نتائج المقارنات البعدية بطريقة شيفيه ويبين الجدول (4-11) هذه النتائج.

الجدول (4-11)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

المجال	سنوات الخدمة	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات
المحبة والتعاطف	أقل من 5 سنوات	4.3337	0.0769	0.0070	0.0078	-----
	10 سنوات فأكثر	4.3250	0.0683	*0.1800	-----	-0.0078
التسامح واحترام الإنسان	أقل من 5 سنوات	4.2250	0.0826	0.0912	0.0221	-----
	10 سنوات فأكثر	4.2029	0.0734	*0.0692	-----	-0.0221
الالتزام والتجذر	أقل من 5 سنوات	4.3656	0.0866	0.1297	0.0322	-----
	10 سنوات فأكثر	4.3333	0.0770	*0.0975	-----	-0.0322

يبين الجدول (4-11) أن مصادر الفروق كانت بين سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات ومن

5 إلى أقل من 10 سنوات) ولصالح 10 سنوات فأكثر .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران من وجهة نظر العاملين فيها، ويتناول هذا الفصل عرض المناقشة النتائج وفقاً لأسئلتها، كالآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر العاملين فيها؟

أظهرت نتائج الدراسة أن أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران من وجهة نظر العاملين فيها كان مرتفعاً، وجاء مجال المحبة والتعاطف في الرتبة الأولى، وفي الرتبة الثانية جاء مجال الالتزام والتجذر، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال التسامح واحترام الإنسان، وفي الرتبة الرابعة والأخيرة جاءت مجال النفع الاجتماعي والتمكين، حيث أظهرت النتائج أن جميع هذه المجالات جاءت ضمن المستوى المرتفع. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سيفير & غوردوغان بايير (2020) Sever & Gurdogan Bayir، التي أظهرت أن لقدرة التعاطف تأثير كبير على ظهور سلوكي المساعدة والاحترام، إذ تبين أن درجة التعاطف بالمساعدة جاءت بقوة عالية، وكذلك بالاحترام بقوة عالية، كما تتفق مع نتائج دراسة كيرلك وآخرين (2025) Krlic et al. التي أكدت أن الحوكمة تنبع من التوافق القوي مع القيم، بالإضافة إلى أن تضمين القيم في ممارسات الموارد البشرية كان حاسماً لغرس القيم في المؤسسة، بينما تتفق هذه الدراسة جزئياً مع دراسة منصور (2015) إذ تمثلت نتائجها في تحديد مجموعة من القيم التي ينبغي أن تحكم العمل بالمدرسة الابتدائية ومنها الحكمة والعدل والتسامح.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة وهي أن أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران من وجهة نظر العاملين فيها جاء في مستوى مرتفع، وهذا يتوافق مع ما يشير إليه الأدب النظري التربوي المرتبط بمحور المدرسة، إذ تشكل منظومة القيم الحاكمة ثقافة مدرسية متماسكة وقوية يصعب على المؤسسات التعليمية الأخرى تقليدها، فعندما تتجذر القيم في سلوك الإداريين والمعلمين والطلبة، تؤدي إلى ممارسات يومية موجهة نحو تعزيز جودة العملية التعليمية، وترفع درجة الدافعية والانضباط، وتثري الروابط الإنسانية في الأهلية والمطران، كما تسهم منظومة القيم في إيجاد بيئة تعليمية آمنة وجاذبة تُثَمِّي الانتماء والولاء لدى العاملين والطلبة، وهذا ما يقود إلى استقرار الموارد البشرية وانخفاض معدلات الدوران الوظيفي، مما ينعكس على سمعة المدرسة وموثوقيتها بين مثيلاتها، فتكون القيم أساسًا فريدًا يصعب تقليده؛ إذ تسهم بفاعلية في ترسيخ ميزة تنافسية قابلة للاستدامة على المدى الطويل كما هو الحال في الأهلية والمطران التي تحتفل بمئويتها هذا العام.

وتتفق نتائج هذه الدراسة جزئيًا مع دراسة القواسمة (2016) التي أكدت أن قيمة الولاء والانتماء ذات دور كبير في تعزيز الممارسات التعليمية، بالإضافة إلى توافرها مع دراسة النيال (2023) التي أكدت التأثير الإيجابي لقيم العمل على إكساب المؤسسة مزايا تنافسية تحقق التميز المؤسسي.

مناقشة النتائج المتعلقة بمجال قيمة المحبة والتعاطف:

وبشكل عام فقد أظهر جدول (4-2) أن مجال المحبة والتعاطف جاء في الرتبة الأولى ضمن المستوى المرتفع ويعزى ذلك إلى الدور الرئيسي الذي تؤديه هذه القيمة في تعزيز البيئة الإيجابية في المدرسة، إذ يسود الشعور بالأمان النفسي والدعم الإنساني المتبادل لدى العاملين، وهذا ما ينعكس على طبيعة العلاقات فيما بينهم من معلمين وطلبة وغيرهم؛ مما يساهم في رفع مستويات الإنجاز والتحصيل، وهو ما يتفق مع ما جاء في إجابات الأفراد الذين أجريت معهم في المقابلات الشخصية،

بالإضافة إلى ما تسهم به قيمة المحبة والتعاطف من تقوية الروابط الإنسانية بين العاملين، وزيادة إحساسهم بالرضا الوظيفي ومنه بالانتماء للمكان، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز مقدرة العاملين على تقديم خدمات تعليمية منافسة، حيث يقدم العاملون على اختلاف مواقعهم جهدًا نابغًا من ذواتهم ويصب في المصلحة العامة للمؤسسة، ويُعد هذا النمط من العلاقات الإنسانية من السمات التي قد يصعب على المدارس المنافسة محاكاتها، مما يجعله عاملاً حاسماً في ترسيخ استدامة الميزة التنافسية المتمسمة بالعمق والديمومة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع دراسة سيفير & غوردوغان بايير Sever & Gurdogan Bayir (2020) التي أكدت أن قيمة التعاطف كان لها تأثير كبير على ظهور سلوكي المساعدة والاحترام وهذا ما اتضح من خلال سلوكيات الأفراد، الأمر الذي أثر إيجاباً على العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية.

وقد جاءت الفقرة التي نصت على "مراعاة أحوال الطلبة تعاطفًا مع طبيعة ظروفهم" ضمن مجال المحبة والتعاطف" في الرتبة الأولى، وهذا يؤكد ما تؤديه هذه الممارسات من مراعاة لظروف الطلبة الفردية بوصفها أحد أكثر صور التعاطف وضوحًا وتأثيرًا، لما لها من أثر مباشر على شعور الطلبة بالأمان والدعم والانتماء، كما أن لهذه الممارسة دور في تحسين المناخ المدرسي وتقليل الضغوط النفسية والسلوكية على الطلبة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مشاركتهم وتفاعلهم للأنشطة الأكاديمية داخل الصفوف، وفي الوقت ذاته، تعكس هذه القيمة مستوى النضج المهني لدى العاملين في المدرسة ومقدرتهم على متابعة احتياجات الطلبة المختلفة، إذ يؤمن المعلمون أن لكل طالب قصة مختلفة خاصة به، مرتبطة بعوامل خارجية يظهر أثرها داخل المدرسة، لذلك تُعد هذه الفقرة الأكثر وضوحًا من وجهة نظر العاملين لأنها تمثل جوهر قيمة المحبة والتعاطف تطبيقياً، وهو ما يعيشونه يومياً في واقع مدرسة الأهلية والمطران.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة علي (2025) Ali التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي كبير لتدريس القيم على المستويين الأكاديمي والشخصي للطلاب، فمن الناحية الأكاديمية يعتقد غالبية الطلبة أن تعلّم القيم وممارستها يساعدهم على إحراز التقدم في مستواهم، أما على الصعيد الشخصي والسلوكي فقد أيد عدد كبير منهم أن للقيم تأثيراً مباشراً على شخصيتهم، كما أظهرت نتائج دراسة شنجل & كيلكان (2020) Çengel & Kilcan أن غالبية الطلبة ينظرون إلى القيم الجذرية باعتبارها ضرورية ويتمثلونها بوصفها أساساً لا غنى عنه.

في حين أن الفقرة التي نصت على "تعزيز قنوات التواصل مع المجتمع المحلي لإتاحة فرص للتطوير الداعم المستدام" قد حصلت على أدنى متوسط حسابي ضمن المستوى المرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في المدرسة يعتبرون أن لهذا الجانب قيمة مهمة، إلا أن حضوره الفعلي في المدرسة من خلال ممارساتهم اليومية يظهر بشكل أقل من بقية الممارسات الأخرى الواردة في فقرات المجال، فالتواصل مع المجتمع المحلي يتطلب جهوداً خارجية تحتاج إلى تخطيط مؤسسي، ودعم إداري، وموارد إضافية، مما قد يجعله أقل ممارسة مقارنة بغيره من فقرات المجال. كما قد يعكس الترتيب المنخفض بشكل مباشر مثل التعاطف اليومي مع الطلبة أو دعم احتياجاتهم، بالرغم من أهميته، أقل ظهوراً مباشراً من الممارسات التربوية الداخلية التي يشعرون بنتائجها بصورة فورية، لذلك، جاء تقييم الفقرة مرتفعاً، لكنه احتل أدنى رتبة نسبياً مقارنة بغيره من فقرات المجال التي تحظى بتطبيق أوسع وأثر أقوى في بيئة المدرسة الداخلية. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة القواسمة (2016) التي أظهرت أن قيم التعاون والمشاركة تحتل الرتبة الأولى في حين أن قيم التوسط والاعتدال وقيم الولاء والانتماء جاءت دونها.

مناقشة النتائج المتعلقة بمجال قيمة الالتزام والتجذر:

كذلك فقد أظهر جدول (4-5) أن مجال الالتزام والتجذر جاء في الرتبة الثانية ضمن المستوى المرتفع وجاءت الفقرة التي نصت على "تطوير أساليب التدريس بما يتماشى مع المستجدات المعاصرة دون المساس بالقيم المتجذرة في المدرسة" في الرتبة الأولى بمستوى مرتفع، وهذا يشير إلى أن هذه الممارسة تمثل نقطة توازن مهمة بين الأصالة والمعاصرة، وهو ما يعدّ من أهم أولويات العاملين في المدرسة، فيظهر أنهم ينظرون إلى تطوير أساليب التدريس كضرورة مهنية لتحسين جودة التعليم ومواكبة المتطلبات العصرية، وفي ذات الوقت يرون أن المحافظة على منظومة القيم المتجذرة يمنح المدرسة هويتها الخاصة ويصون استقرارها، هذا الجمع بين التجديد والالتزام يُعدّ من أكثر الجوانب تأثيراً في تميز المدرسة، إذ يعكس احترافية عالية على التحديث دون المسّ بالمبادئ الجوهرية، ويدفع العاملين إلى منحه تقييماً أعلى مقارنة ببقية فقرات المجال.

وتتفق هذه الدراسة جزئياً مع دراسة شنجل & كيلكان (2020) Çengel & Kilcan التي أوردت مجموعة من القيم الجذرية، مثل العدل والصبر والاحترام والمحبة والصدق والصدقة والمسؤولية، وهنا أظهرت النتائج أن غالبية الطلبة ينظرون إلى القيم الجذرية باعتبارها أساسية وضرورية ذات تأثير إيجابي على الفرد والمجتمع.

في حين أن الفقرة التي نصت على "تمكين رأس المال البشري بوصفه مصدراً للقيمة والإبداع"، فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي ضمن المستوى المرتفع، وتعزى هذه النتيجة إلى أنه بالرغم من أن العاملين في المدرسة يدركون أهمية تمكين رأس المال البشري من الناحية النظرية ويعيشونه، إلا أن ممارسته الفعلية قد تكون أقل حضوراً مقارنة ببقية الممارسات التي جاءت في باقي الفقرات، إذ يتطلب سياسات مؤسسية واضحة، وصلاحيات أوسع للعاملين مع منحهم فرص تدريب مستمر، وهذه قد لا تكون متوفرة بنفس القوة التي تتوافر بها الممارسات الأخرى التي تتواجد بشكل مباشر

داخل بيئة المدرسة، كذلك فإن هذا المفهوم يحمل صفة استراتيجية بعيدة المدى، وبذلك يبدو أقل وضوحًا للعاملين بصورة يومية، مقارنة بجوانب تتعلق بالتدريس أو بالالتزام بالقيم، ولهذا، جاء ترتيبه الأدنى نسبيًا بالرغم من تقييمه الإيجابي العام إذ يُنظر إلى هذا البعد على أنه بحاجة إلى تطوير أكبر وذلك لأن أثره غير ملموس بنفس القدر كما الفقرات الأخرى ضمن نفس المجال، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة صلاح الدين (2018) حيث جاء محور الموارد البشرية في مرتبة متدنية مقارنة مع باقي المجالات.

مناقشة النتائج المتعلقة بمجال قيمة التسامح واحترام الإنسان:

بينما أظهر جدول (3-4) أن مجال قيمة التسامح واحترام الإنسان جاء في الرتبة الثالثة ضمن المستوى المرتفع، وجاءت الفقرة التي نصت على "احترام أفراد مجتمع المدرسة لبعضهم بعضًا على اختلاف خلفياتهم وهوياتهم وخبراتهم وآرائهم" في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وهذا يشير إلى أنها من أبرز القيم المُعاشة في المدرسة، إذ يبدو أن العاملين فيها يؤمنون أن التسامح يقوم على قبول التنوع حيث يحق لكل فرد أن يكون مختلفًا، فاحترام التنوع في المدرسة قد يظهر من نواحٍ متعددة منها الثقافية والفكرية والاجتماعية والشخصية، ومن ثمّ، فإن هذه الفقرة تتجانس مع غيرها من المفاهيم التي يتضمنها مجال التسامح واحترام الإنسان، فهي تمثل جزءًا من منظومة القيم التي تحكم جميع سلوكيات العاملين في الأهلية والمطران والقائمة على القبول، والمساواة، والتقدير المتبادل.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة منصور (2015) التي تمثلت نتائجها في تحديد مجموعة من القيم التي ينبغي أن تحكم العمل في المدرسة الابتدائية منها الحكمة والعدل والتسامح، بينما اختلفت مع دراسة سيفير & غوردوغان بايير (2020) Sever & Gurdogan Bayir التي أظهرت تأثير قيمة التعاطف على قيمة الاحترام وتأثير قيمة الاحترام على قيمة العدل، حيث جاء هذا التأثير معنويًا ومتوسطًا في الحالتين.

في حين أن الفقرة التي نصت على "تفعيل الشفافية المعززة للاستقرار المالي والمادي للمؤسسة"، فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي ضمن المستوى المرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين يدركون أهمية الشفافية بوصفها قيمة مؤسسية ذات دور هام في إرساء مناخ تعليمي تسوده العدالة والثقة، وبالرغم من ذلك يتضح أن ارتباطها بالممارسات اليومية للسلوك الإنساني أضعف مقارنة ببقية فقرات المجال، فالشفافية المالية تعد قيمة إدارية تنظيمية تتجاوز الممارسات التفاعلية بين الأفراد، وبذلك فإن ترتيبها الأدنى يمكن أن يعكس نسبيًا محدودية شعور العاملين بتمثلها على أرض الواقع، مع الاعتراف بأهميتها من قبل العاملين في الأهلية والمطران وتقديرهم لدورها في تعزيز استقرار المدرسة وثقة مجتمعها بها، وهو ما يبرر حصولها على مستوى مرتفع رغم ضعف ترتيبها النسبي.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة صلاح الدين (2018) إذ تبين أن محور الموارد المادية والمالية جاء في الرتبة الأولى مقارنة بالموارد البشرية وجودة الخدمة التعليمية، عكس ما جاء في هذه الدراسة والتي أظهرت أن الموارد المادية والمالية جاءت في أدنى مستوى بالرغم من أنها ظلت ضمن المستوى المرتفع. كما تتفق هذه الدراسة جزئيًا مع دراسة الشلبي والغول (2023) التي جاءت لتؤكد أن بعد الموارد المادية جاء بشكل عام في مستوى مرتفع من وجهة نظر المعلمين دون تحديد الرتبة مقارنة مع باقي الفقرات ما ينعكس إيجابًا على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة التعليمية.

مناقشة النتائج المتعلقة بمجال قيمة النفع المجتمعي والتمكين:

أظهر جدول (4-5) أن مجال قيمة النفع المجتمعي والتمكين جاء في الرتبة الرابعة والأخيرة بالرغم من أنه ضمن المستوى المرتفع، ويعزى ذلك إلى الأساس الذي قامت عليه مدرسة الأهلية والمطران وتحديداً رسالتها القائمة على بناء أجيال مسلحة بالعلم والمعرفة والمهارات اللازمة للتفاعل

مع العالم من أجل خدمة الحياة بأكملها، ومن هنا يتضح دور المدرسة في نفع المجتمع وخدمته عبر ما تقوم به من مبادرات وحملات وبرامج هادفة لكنها في خضم ذلك واجهت بعض المعوقات، مثل: صعوبة التخطيط والتنسيق والتواصل مع الجهات المعنية، أما فيما يتعلق بالتمكين وبوصفه قيمة ملازمة للنفع فقد ارتبط دوره بتمكين الطلبة بالمعارف اللازمة وحرية الاختيار، حيث يشير التاريخ إلى أن مدرسة الأهلية والمطران منذ عام 1926 سعت إلى تنشئة جيل من الفتيات المتمكنات لما كان له من حاجة ملحة في المنطقة آنذاك، وعليه فقد استمرت المدرسة عبر العقود بتوفير كل ما يلزم لتحقيق رسالتها في التمكين، ويبدو أن المبادرات المجتمعية وبناء الشراكات لا زالت بحاجة إلى تعزيز حيث يرى المستجيبون أن مجال النفع المجتمعي والتمكين أقل تأثيراً نسبياً مقارنة بغيره، وبناء على ذلك جاء في الرتبة الأخيرة.

وقد أظهر جدول (4-8) أن الفقرة التي نصت على "منح الطلبة حرية التعبير ضمن بيئة آمنة وداعمة" قد جاءت في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وهذا يشير إلى أن هذه الممارسة من وجهة نظر العاميين في المدرسة قد تكون من أكثر العناصر المؤثرة في تعزيز شخصية الطالب ومقدرته على المشاركة في المجتمع المدرسي، فحرية التعبير عن الرأي تتطلب بيئة آمنة تسعى إلى غرس الثقة بالنفس، وتنمية التفكير النقدي، وتحمل المسؤولية، مما يبني الشخصية المتكاملة للطالب وهذا من شأنه تحقيق التمكين الاجتماعي، وإضافة إلى ذلك فإن توفير بيئة داعمة تحترم رأي الطالب يعكس التزام الأهلية والمطران بقيم المشاركة والعدالة والإنصاف، مما يعزز الشعور بالانتماء ويقوي الروابط داخل المجتمع المدرسي، لذلك جاءت هذه الفقرة في الرتبة الأولى، كونها تمثل التمكين الفعلي لما له من دور في إعداد طلبة قادرين على التعبير والمشاركة، وبالتالي تحقيق أعلى درجات النفع الاجتماعي.

تختلف هذه الدراسة مع دراسة القواسمة (2016) حيث جاءت فقرة "حرية التعبير عن الرأي" لديه ضمن مجال "تعزيز قيم الولاء والانتماء"، كما تضمن هذا المجال فقرة أخرى تصب في السياق ذاته وهي المشاركة المجتمعية، وكلاهما جاء في المستوى المتوسط، أما في هذه الدراسة فقد جاءت ضمن بعد النفع الاجتماعي والتمكين وتحديداً في الرتبة الأولى ضمن المستوى المرتفع.

ويلاحظ أن الفقرة التي نصت على "تشجيع طلبتها على خدمة غيرهم من الطلبة مثل تدريس طلابها يوم الجمعة لطلبة مدارس مجاورة"، فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي ضمن المستوى المتوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هذه الممارسات تتطلب تنظيمًا مسبقًا، وتسيقًا مع جهات خارجية، ما قد يجعلها أقل ظهورًا في الواقع اليومي مقارنة بالممارسات الداخلية، كما أن إشراك الطلبة في تدريس طلبة مدارس أخرى قد يُنظر إليه بأنه نشاط غير مألوف أو يتطلب استعدادات أكاديمية وزمنية قد لا تتوافر بشكل دائم، الأمر الذي يقلل من درجة ملاحظته أو تطبيقه من قبل العاملين، وبذلك فإن انخفاض متوسط الفقرة يعكس محدودية انتشار هذه الممارسات أو صعوبة تطبيقها عمليًا، بالرغم من الاعتراف النسبي بأهميتها، وهذا ما يفسر بقاءه ضمن المستوى المتوسط.

وتتفق هذه الدراسة جزئيًا مع دراسة ماي وآخرون (2018) Mey et. al. إذ أظهرت نتائجها أن تجربة التعلم عن طريق الخدمة شكّلت فرصة حقيقية للطلبة لاختبار الحياة الواقعية وتعميق وعيهم الاجتماعي والاقتصادي، بالرغم من وجود بعض التحديات، من أبرزها: التحديات اللوجستية حيث ظهرت صعوبة التنسيق والتنظيم مع الجهات الخارجية عدا عن صعوبة النقل، مما أدى إلى تغيب البعض عن زيارات المجموعات المجتمعية في بعض الأحيان، مما يعكس انخفاضًا في إمكانية الوصول والمشاركة المستمرة للجميع بالإضافة إلى ضعف التمويل إذ إن الحصول على داعمين يعد عاملاً مقيدًا لتنفيذ الأفكار، وفي هذا السياق لا بد من الإشارة إلى أن استجابات المشاركين

على هذه الفقرة جاءت منخفضة، وهذا ما اختلف مع الدراسة الحالية حيث جاءت هذه الفقرة ضمن المستوى المتوسط. كما بينت النتائج القيمة الكبيرة التي اكتسبها الطلبة، والتي شملت بناء علاقات إيجابية مع المجتمعات المستفيدة، وتحقيق نمو شخصي واضح، وتنمية حسّ الامتتان، إضافة إلى ارتفاع مستوى المسؤولية، حيث أبدى عدد منهم رغبة في مواصلة الخدمة المجتمعية مستقبلاً وهذا ما يؤكد أهمية ما سبق في تمكين الطلبة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة تأثير منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران في مديرية التربية والتعليم لواء قصبه عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، والمهنة، وسنوات الخدمة في المدرسة، والمرحلة التعليمية)؟

أولاً: متغير الجنس

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية ولجميع المجالات المرتبطة بأثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران من وجهة نظر العاملين فيها تُعزى لمتغير الجنس، بمعنى أن تقديرات المشاركين لأثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية لم تتأثر بمتغير الجنس سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً.

يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى تشابه الخبرات التعليمية والتنظيمية بين الجنسين، إذ قد يخضع الذكور والإناث في المدرسة نفس السياسات الإدارية والبيئة المدرسية والقيم المؤسسية وطرق التدريس مما يجعل من الطبيعي أن تتقارب تصوراتهم حول أثر الأثر منظومة القيم الحاكمة في استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة أبو شقرا (2020) التي أشارت إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للإدارة بالقيم، حيث أكدت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما في الدراسة الحالية لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: متغير المهنة

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية ولجميع المجالات المرتبطة بأثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران من وجهة نظر العاملين فيها تُعزى لمتغير المهنة، بمعنى أن تقديرات المشاركين لأثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية لم تتأثر بمتغير المهنة سواء أكانوا معلمين أم إداريين أم موظفي خدمات مساندة.

يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود درجة عالية من التجانس المهني داخل المدرسة، ويُعزى هذا التجانس إلى أن جميع الفئات الوظيفية تعمل ضمن بيئة تنظيمية واحدة تشترك في الثقافة المؤسسية ذاتها، والقيم السائدة، والسياسات التربوية والإدارية، مما يؤدي إلى تقارب كبير في تمثلاتهم للدور الذي تؤديه القيم في تعزيز التنافسية، كما يبدو أن منظومة القيم الحاكمة في المدرسة لا يرتبط ارتباطاً مباشراً بطبيعة المهنة، مما يجعل أثرها محدوداً في تشكيل هذا التصور، إضافة إلى ذلك فإن درجة التشابه في الخلفيات المهنية والخبرات العملية داخل المدرسة يمكن أن تسهم في وحدة الرؤية وتقل احتمال ظهور فروق حقيقية بين المجموعات، وهو ما يفسر عدم وجود فروق في مستوى الدلالة الإحصائية.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الجديع (2017) حيث بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادات المدرسية في تنمية القيم الأخلاقية تعزى لمتغيرات الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ثالثاً: متغير عدد سنوات الخدمة

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران من وجهة نظر العاملين فيها باختلاف متغير سنوات الخدمة في المدرسة على بعض المجالات دون بعض، وكما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة في مجالات (المحبة والتعاطف، التسامح واحترام حقوق الإنسان، الالتزام والتجذر) وذلك وفقاً لمتغير سنوات الخدمة حيث جاءت مصادر الفروق بين عدد سنوات الخدمة (من 5 سنوات إلى أقل من 10، 10 سنوات فأكثر) ولصالح أكثر من 10 سنوات.

وقد تعزى هذه الفروق إلى أن المعلمين أصحاب الخبرة الطويلة يمتلكون فهماً أعمق للقيم المؤسسية، ومقدرة أكبر على ملاحظة أثرها في المدرسة، مما يجعل تقييمهم لاستدامة الميزة التنافسية فيها أكثر وضوحاً ونضجاً مقارنة بالفئات الأخرى، ويُرجح أن الاحتكاك الطويل بالبيئة المدرسية ومعايشة كل ما فيها يكسب الأفراد خبرات ومعارف وقيم تتجذر في نفوسهم وتتضح عبر مواقفهم وسلوكياتهم اليومية، وقد يكون التعرض المتكرر لسياساتها على مدى سنوات قد شكّل لدى هذه الفئة صورة أكثر شمولاً عن كيفية انعكاس القيم المؤسسية على الأداء العام للمدرسة.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة توبشيان & وولر (2020) Topchyan & Woehler التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة حيث لم يظهر أي تأثير يُذكر في الرضا الوظيفي أو الانخراط المهني، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بينما أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح الذين زادت خبرتهم عن عشرة أعوام.

رابعًا: متغير المرحلة التعليمية

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية ولجميع المجالات المرتبطة بأثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران من وجهة نظر العاملين فيها تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية. بمعنى أن تقديرات المشاركين لأثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية لم تتأثر بمتغير المرحلة التعليمية سواء أكانوا موظفي المرحلة الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية.

يمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى الدور الحاسم الذي تقوم به وحدة الثقافة المؤسسية في المدرسة، فالمؤسسات التعليمية التي تتبنى رؤية موحدة ورسالة واضحة ونظام قيم راسخ تميل إلى إيجاد بيئة تنظيمية متجانسة ينخرط فيها جميع العاملين بغض النظر عن المرحلة التعليمية التي ينتمون إليها، كما هو الحال في مدرسة الأهلية والمطران التي تعمل ضمن بيئة مهنية توجه السلوك وتضبط الممارسات، حيث تكون القيم المؤسسية متجذرة في العمل اليومي من خلال الثقافة المدرسية وما تتصل به من سياسات إدارية، وقيادات، وآليات تواصل، الأمر الذي يعزز تبني العاملين لقيم حاكمة تتجاوز خصوصية المرحلة التعليمية، وبهذا المعنى، فإن وحدة الثقافة التنظيمية وقوتها تعلمان معًا على إيجاد منظومة قيمية تنعكس في تقارب تصورات العاملين حول دور القيم في استدامة الميزة التنافسية، بحيث لا تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى اختلاف المرحلة التعليمية.

وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الفضلي (2021) التي أظهرت واقع فاعلية دمج منظومة القيم التربوية في المناهج الدراسية في دولة الكويت، حيث أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير المرحلة التدريسية، بينما أوضحت الدراسة الحالية عدم وجود فروق إحصائية تُعزى إلى اختلاف المرحلة التعليمية.

التوصيات والمقترحات

أولاً: التوصيات

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، تم صياغة التوصيات الآتية:

- حث المدارس على الاهتمام العالي بمنظومة قيمها الراسخة، لما لها من دور واضح في استدامة ميزتها التنافسية.
- تعزيز توجه المدرسة نحو النفع المجتمعي والتمكين من خلال تبني مبادرات تنموية مستدامة تستجيب لاحتياجات المجتمع، مع وضع إطار استراتيجي واضح، وتفعيل برامج تمكين مجتمعي، بالإضافة إلى بناء شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي، وإشراك المستفيدين في تصميم وتنفيذ المبادرات، وتخصيص الموارد اللازمة، ودمج النفع المجتمعي ضمن الخطط التشغيلية ومؤشرات الأداء، لضمان استدامة الأثر المجتمعي.
- تفعيل وبناء شراكات فاعلة مع المجتمع المحلي عبر قسم الخدمة المجتمعية في المدرسة المهتم بوضع خطة تواصل استراتيجية تحدد الأهداف والجهات المستهدفة وآليات التعاون، مع استخدام قنوات تواصل متعددة لضمان التكامل بين المؤسسة ومحيطها المجتمعي وتعزيز المسؤولية المجتمعية.
- تحديث سياسات تمكين العاملين في المدرسة وتنمية قدراتهم المهنية والإبداعية عبر تخطيط استراتيجي لتنمية رأس المال البشري، وبرامج تدريبية مستمرة، ومشاركة فاعلة في صنع القرار وأنظمة تحفيز وتقويم أداء عادلة، بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي ودعم الابتكار.
- تحسين الشفافية المالية والإدارية داخل المدرسة عبر سياسات وإجراءات واضحة، ونشر تقارير مالية دورية، وإشراك المعنيين في القرارات المالية، وتنظيم ورش توعوية، والاستفادة من الأنظمة الإلكترونية، بما يدعم الاستقرار المالي ويبني الثقة المؤسسية.

- تعزيز ثقافة خدمة الآخرين والتطوع لدى الطلبة عبر برامج تطوعية مدرسية منظمة، وشراكات بين المدارس لتلبية الاحتياجات التعليمية والاجتماعية لطلبة المدارس المجاورة، مع اعتماد أساليب تحفيزية تشجع الطلبة على المشاركة الفاعلة.
- تعزيز وعي المعلمين الجدد وذوي الخبرة الأقل من عشر سنوات بالقيم المدرسية من خلال إعداد خطة استراتيجية لربط القيم بمؤشرات الأداء، وبعمليات التعليم والتعلم، وبسلوك العاملين عبر برامج تعريفية وتوجيهية، وورش ودورات تدريبية دورية، وتفعيل الإرشاد التربوي عبر إسنادهم إلى معلمين ذوي خبرة طويلة لدعم التكيف مع ثقافة المدرسة وترسيخ القيم المؤسسية.

ثانياً: المقترحات

في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها تقترح الباحثة الآتي:

- إجراء الدراسة على نطاق أوسع يشمل مدارس حكومية وخاصة.
- إجراء دراسة لاختبار ما إذا كانت سنوات الخبرة تقوم بدور وسيط بين القيم والميزة التنافسية.
- إجراء دراسات نوعية مثل المقابلات أو مجموعات التركيز مع المعلمين لفهم أسباب إدراك المعلمين ذوي الخبرة الطويلة للقيم بشكل أعمق وأثر ذلك على الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو الغيط، عنايات، رزق، محمد، والشربيني، هانم. (2012). التنبؤ بفاعلية الذات لدى معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من خلال بعض أبعاد القيم والمناخ المدرسي. مجلة بحوث التربية النوعية، (25)، 123-152.

أبو شقرا، روان. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة بمحافظة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(1)، 452-476.

الأسرج، أسماء، ومحمد، محمد. (2022). أثر التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 16(2)، 101-126.

الأشقر، جمال. (2009، تموز 28، 29). المنهج الخفي بين الأصالة والمعاصرة. المؤتمر العلمي الحادي والعشرون - تطوير المناهج الدراسية بين الأصالة والمعاصرة، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، القاهرة.

الأنصاري، محمد. (2022). القيم في المنظومة الإسلامية: التأسيس والمناسبة. المسلم المعاصر. 44(172,173)، 15-40.

البلبكي، روعي. (2000). المورد: قاموس إنكليزي-عربي. دار العلم للملايين.

التخاينة، أماني، وطلافة، فؤاد. (2016). المنظومة القيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة في ضوء بعض المتغيرات [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة]، قاعدة البيانات العربية الرقمية "معرفة".

الجديع، حمود. (2017). تحسين دور القيادات المدرسية في تنمية القيم الأخلاقية من خلال الأنشطة الطلابية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي في مدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. كليات الشرق العربي.

الجلاد، ماجد. (2005). تعلم القيم وتعليمها تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم، دار المسيرة.

جميل، شفان. (2021). أنماط التحالفات الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك، مجلة جامعة دهوك. 24(2)، 183-204.

الحارثي، فهد. (2016). القيم في مدرسة المستقبل: جدل التحولات والتحديات. منتدى المعارف.

الحديدي، صدام. (2019). مناهج منظومة القيم بين النظرية والتطبيق. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

حياة، قمري. (2017). أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال. مجلة الاقتصاد الصناعي، 7(4)، 30-45.

الخياط، ماجد، النسور، مروان، والمومني، رنيم. (2024). أثر وسائل التواصل الاجتماعي على استدامة الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. مجلة البقاء للبحوث والدراسات، 27(عدد خاص)، 173-192.

درويش، محمد، والسيد، السيد. (2020)، نموذج التنافسية الخماسي لـ (بورتر) كأسلوب لتخطيط النظم التعليمية. مجلة مستقبل التربية العربية، 27(125). 67-110.

ذاكر، آمنة. (2025). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية بمنطقة عسير. مجلة كلية التربية. 41(1)، 1-32.

الرشيدي، بدر. (2019). مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية. مجلة كلية التربية بنها، 1(120).

الرقب، توفيق. (2025). تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 7(1)، 210-262.

سليمان، وليد. (2014، شباط 5). مدرسة المطران.. صقلت شخصيات وطنية وعززت ذاكرتنا. جريدة الرأي. <https://alrai.com>

شحاتة، حسن. (2007). استراتيجيات التعليم والتعلم الحديثة وصناعة العقل العربي. الدار المصرية اللبنانية.

الشلبي، ريماء، والغول، كاظم. (2023). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

الشلبي، ريماء، والغول، كاظم. (2023). الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 43(عدد خاص)، 421-434.

الشمري، محمد، الأسدي، موعده، والموسوي، أحمد. (2021). الذكاء الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - بحث استطلاعي لأراء عينة من مدراء أقسام ومديري الشعب الإدارية في جامعة كربلاء. مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية، 20(40)، 190-211.

صلاح الدين، نسرين. (2018). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 42(3)، 235-314.

صليحة، قدور. (2020). مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية. جامعة قلمة.

الطنطاوي، رحاب. (2025). الاستدامة: مفهومها وأهميتها وأمثلة وأنواعها ومبادئها والاستراتيجيات. بگه للتعليم. <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/الاستدامة>

عبدالله، أحمد. (2023). دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(4)، 110-140.

عبدالله، علي، وتبرورت، علال. (2014). دور كفاءات الموارد البشرية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمة. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 8(16)، 125-147.

عبدالله، محمد. (2024). أثر تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تغيير قيم الشباب الجامعي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية لكلية الآداب، 31(90)، 529-594.

العجمي، محمد، وعبابنة، صالح. (2020). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس. المجلة التربوية الأردنية، 5(2)، 21-41.

- العجوري، رندة. (2023). القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالميزة التنافسية [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]، قاعدة معلومات دار المنظومة.
- عساف، محمود. (2021). العوامل المؤثرة في استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بمحافظة غزة (فلسطين). مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطفونيا، 1(2)، 96-117.
- عساف، محمود. (2022). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بفلسطين. المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(6)، 99-113.
- عقيلي، عمر. (2009). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر.
- عمر، أحمد. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. (الطبعة الأولى). عالم الكتب.
- العميان، محمود. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع.
- عميرش، نجوى. (2017). العولمة وتأثيرها على منظومة القيم. مجلة العلوم الإنسانية، 47، 27-41.
- عوفي، مصطفى، وبهتون، نصر الدين. (2016)، المنظومة القيمية والمجتمع: المفهوم والأبعاد. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 21(1)، 93-112.
- الغليقة، عبدالله. (2021). تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(3)، 1666-1695.
- الفجال، سعاد. (2015). غياب الوازع الخلقي في منظومة القيم في المدارس المصرية: رؤية نقدية للواقع الحالي. دراسات في التعليم الجامعي، 30(2)، عدد خاص، 39-49.
- الفضلي، ياسين. (2021). مدى فاعلية دمج منظومة القيم التربوية في المناهج الدراسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. المجلة التربوية، 35(138)، 55-90.
- القرشي، سلطانة، وكريم، منى. (2019). دور القيادة المدرسية في تعزيز القيم من خلال التجربة اليابانية "التوكاتسو" على طالبات المرحلة الثانوية. مجلة البحث العلمي في التربية، 11(20)، 125-146.

القضاة، أكرم، والطالبة، هادي. (2022). منظومة القيم السائدة لدى طلبة المرحلة الأساسية في الأردن. *إربد للبحوث والدراسات الإنسانية*، 24(2)، 55-88.

القواسمة، أحمد. (2016). دور جامعة طيبة في تعزيز منظومة القيم الجامعية لدى الطلبة. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 5(12)، 213-228.

لبوغ، رشيد. (2021، يوليو 12). أهمية الصورة في العملية التعليمية التعلّمية. *التنويري*.

محمد، صابر. (2018). أثر الإعلام المقروء على منظومة القيم في الوطن العربي. *مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط*، 19(1)، 71-92.

مرسي، محمود. (2024). منظومة القيم الحاكمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام لاتخاذ القرارات التربوية وانعكاساتها على التفكير الاستراتيجي في حل المشكلات المدرسية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 126(4)، 1383-1408.

المساعفة، إيمان. (2022). الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]، قاعدة معلومات دار المنظومة.

مصطفى، سلوى. (2010). منظومة القيم / أو الاستثمار في الإنسان: نموذجاً للتفكير. *مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية*، 1(1)، 27-40.

ملاوي، فتحي. (2013). *منظومة القيم العليا: التوحيد والتزكية والعمران*. المعهد العالمي للفكر الإسلامي.

منصور، منار. (2015). درجة ممارسة مديرة المدرسة للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف. *مجلة بحوث التربية النوعية*، 2015(39)، 107-145.

النجيمش، محمد. (2023، تشرين الأول 6). *القيم الحاكمة*. الشرق الأوسط. <https://aawsat.com/الرأي/4587841-القيم-الحاكمة>

النومس، سعد. (2018). تعزيز منظومة القيم التربوية لدى طلبة التعليم العالي: تصور مقترح. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 19(13)، 214-228.

النيال، محمد، راغب، محمد، حسن، محمد، وسالم، نهى. (2023). أثر قيم وأخلاقيات العمل على التميز المؤسسي من خلال تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الخاصّ: دراسة تطبيقية على الجامعات والمعاهد العليا الخاصة. *مجلة التجارة والتمويل*، 43(2)، 391-440.

الهاورة، جمانا. (2020). *التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال القيادة الإستراتيجية كمتغير وسيط في شركات تسويق المشتقات النفطية في الأردن* [أطروحة دكتوراة غير منشورة]، جامعة مؤتة.

ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية

- Ahliyyah & Mutran School (2025). *About Ahliyyah & Mutran*, ahliyyahmutran.edu.jo
<https://ahliyyahmutran.edu.jo/school/school.html> Accessed on 12 November 2025
- Ahliyyah & Mutran School. (2025). *Soul & Spirit*, ahliyyahmutran.edu.jo
<https://ahliyyahmutran.edu.jo/> Accessed on 17 November 2025
- Ahliyyah & Mutran School. (2025). *Career-Related Programme*, ahliyyahmutran.edu.jo
<https://ahliyyahmutran.edu.jo/programs/cp.html> Accessed on 14 November 2025
- Ahliyyah & Mutran School. (2025). *Diploma Programme*, ahliyyahmutran.edu.jo
<https://ahliyyahmutran.edu.jo/programs/dp.html> Accessed on 15 November 2025
- Ahliyyah & Mutran School. (2025). *Primary Years Programme*, ahliyyahmutran.edu.jo
<https://ahliyyahmutran.edu.jo/programs/pyp.html> Accessed on 16 November 2025
- Ahliyyah & Mutran. (2025). *About Ahliyyah School for Girl*, ahliyyahmutran.edu.jo
<https://ahliyyahmutran.edu.jo/school/history.html> Accessed on 13 November 2025
- Al Shayeb, E., Rabayah, K., & Omran, M. (2024). *Examining the effectiveness of the social studies curriculum and teachers' perceptions of the value system in Palestine: A proposed model* [Unpublished master's thesis]. Arab American University.
- Ali, O. (2025). The impact of teaching values on the success of the educational process: AL Arqam Academy. *Journal of Contemporary Curricula and Educational Technology*, 6(2), 1-39.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Çengel, S., & Kılcan, B. (2020). Perception of social studies teacher candidates regarding the root values: A qualitative study. *Journal of Individual Differences in Education*, 2(2), 70–87. <https://doi.org/10.47157/jietp.754629>
- Dobbs, M. E. (2014). *Guidelines for applying Porter's five forces framework: A set of industry analysis templates*. *Competitiveness Review*, 24(1).
- Economic and Social Research Council. (2025, May 12). *Defining impact*. UK Research and Innovation. <https://www.ukri.org/councils/esrc/impact-toolkit-for-economic-and-social-sciences/defining-impact/>
- Gökalp, A., & İnel, Y. (2022). An analysis of secondary school students' empathy skills in terms of student- and school-related variables. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 17(1), 40–57. <https://doi.org/10.29329/epasr.2022.248.3>
- Gould, M. (2021). *Sustainable competitive advantage*. EBSCO Research.
- Goussous, S. (2014). *After nine decades, a girl's school remains faithful to its mission of being a generator for 'agents of change'*. The Jordan Times. https://jordantimes.com/news/local/after-nine-decades-girl's-school-remains-faithful-its-mission-being-generator-agents?utm_source=chatgpt.com
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* (10th ed.). Wiley.
- Hodgkinson, C. (1996). *Administrative philosophy: Values and motivations in administrative life*. Emerald Group Publishing.
- International Baccalaureate Organization (2025). *The Ahliyyah & Mutran School, Jordan*. www.ibo.org. <https://www.ibo.org/en/school/001293>. Accessed on 11 November 2025.
- Krlic, M., Beech, N., Gold, J., & Lock, D. (2025). *The importance of values for good governance*. Leeds Beckett University & The Worshipful Company of Chartered Secretaries and Administrators. <https://www.leedsbeckett.ac.uk/research/sustainable-business-research-institute/importance-of-values-for-governance/>

- Le, D. D., Hoang Van, M., & Nguyen Thi Thu, H. (2024). Study on the impact of organizational culture and leadership on competitive advantage in universities: Case in Vietnam. *International Journal of Religion*, 5(8), 351–361. <https://doi.org/10.61707/m2v1k624>
- Mahdi, O., Nassar, I. & Almsafer, M. (2018). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94(2).
- McLeod, S. (2024). Kohlberg's stages of moral development. *Simply Psychology*. <https://www.simplypsychology.org/kohlberg.html>
- Mey, M., Werner, A., & de Villiers, B. (2018). Student experiences of service learning through a community outreach project. *Development in Practice*, 28(6), 764–774. <https://doi.org/10.1080/09614524.2018.1473340>
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93. <http://econspace.net/teaching/MGT-528/Porter-HBR-1997.pdf>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
- Porter, M. (1995). The Competitive Advantage of the Inner City. *Harvard Business Review*, 73, 55-71.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 93-137.
- Risteska, M., Mickovska-Raleva, A., & Kraja-Sejdini, M. (2010). *Good governance in education: Case studies: Municipalities of Kisela Voda, Kriva Palanka, Vrapchishte, Bitola, Strumica, Shtip, Kicevo and Veles*. SEEU, Center for Research and Policy Making.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass
- Sever, I., & Gürdoğan Bayır, Ö. (2020). Examining the relationship between empathy, helpfulness, respect and fairness: A path analysis. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 49(1), 257–277. <https://doi.org/10.14812/cufej.605274>

- Spranger, E. (1928). *Types of men: The psychology and ethics of personality*. Hafner Publishing Company.
- Tamam Project. (2009). *The Story of ASG: Ahliya School for Girls* (Report). Tamam Project. <https://tamamproject.org/wp-content/uploads/2015/10/Ahliya-School-for-Girls-Report-2009.pdf>
- Topchyan, R., & Woehler, C. (2020). Do teacher status, gender, and years of teaching experience impact job satisfaction and work engagement? *Education and Urban Society*, 1–27. <https://doi.org/10.1177/0013124520926161>
- Velthuis, E., Verkuyten, M., & Smeekes, A. (2021). The different faces of social tolerance: Conceptualizing and measuring respect and coexistence tolerance. *Social Indicators Research*, 158, 1105–1125. <https://doi.org/10.1007/s11205-021-02724-5>
- Yikai, L. (2002). *Teacher value as a determination of classroom climate* [Doctoral dissertation]. Spalding University.

الملحقات

الملحق (1) أداة الدراسة بصورتها الأولية



كلية الآداب والعلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

سعادة الدكتور/ة:.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية الآداب والعلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من جزئين، الجزء الأول: البيانات الديمغرافية والجزء الثاني يتعلق بالتعرف إلى أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران من وجهة نظر العاملين فيها، وتتكون من (40) فقرة موزعة على (4) أبعاد تظهر في مجموعته القيم الحاكمة (الرئيسة المتجذرة) في السلوك التنظيمي لمدرسة الأهلية والمطران وهي (قيمة المحبة والتعاطف، قيمة التسامح واحترام الإنسان، قيمة النفع الاجتماعي والتمكين، قيمة الالتزام والتجذر) وسوف تقاس الاستجابة عليها من خلال أفراد عينة الدراسة من العاملين في مدرسة الأهلية والمطران.

علماً بأن الإجابة على الفقرات ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي،

بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	درجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
5	4	3	2	1

حيث إن منظومة القيم الحاكمة هي القيم الرئيسة المتجذرة في السلوك التنظيمي للمؤسسة، وتشكل معياراً ثابتاً لتوجيه سلوك المديرين، والعاملين والطلبة كما أنها تعد معياراً للحكم على ممارساتهم، ومهامهم، وطريقة اتخاذهم للقرارات الوظيفية التي من شأنها التأثير بشكل كبير في المعلمين والطلبة، حيث تتأثر منظومة القيم الحاكمة بثقافة النظام الإداري، كما تؤثر ثقافة المجتمع

بما فيه من أوضاع اقتصادية واجتماعية في القيم المنتشرة بين أفرادها، وكلما كانت هذه القيم مشتركة
ازداد الترابط بين أفراد المجتمع" (مرسي، 2024).

استدامة الميزة التنافسية تعني "النهج الذي يتمكن فيه قائد المدرسة من المحافظة على سمعة
المدرسة وتوجيهها عن طريق الانتقال من العمليات الروتينية اليومية المجردة إلى العمليات الديناميكية
القادرة على تحقيق التغير المميز" (عساف، 2022).

وتضمنت الدراسة الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران
في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة
تأثير منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران في مديرية
التربية والتعليم للواء قصبه عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، والمهنة، وسنوات الخدمة في المدرسة،
والمرحلة التعليمية)؟

أملين من حضراتكم التكرم بإبداء آراءكم حول الفقرات من حيث انتمائها للأبعاد، ودرجة وضوحها،
وصلاحياتها؛ وذلك لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية، وسيتم الأخذ بملاحظاتكم التي سنقترحونها.
شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

رانيا الشامي

البيانات العامة للمحكم

اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	جهة العمل

الجزء الأول
الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

1- الجنس:

<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
---------------------------	----------------------------

2- المهنة:

<input type="radio"/> معلم
<input type="radio"/> إداري
<input type="radio"/> خدمات مساندة

3- المرحلة التعليمية:

<input type="radio"/> الابتدائية	<input type="radio"/> المتوسطة	<input type="radio"/> الثانوية
----------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

3- سنوات الخدمة في المدرسة:

<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	<input type="radio"/> 10 سنوات فأكثر
--------------------------------------	--	--------------------------------------

الجزء الثاني

أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران

التعديل المقترح	انتماء الفقرة		الصياغة اللغوية		الفقرة	ت
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
<p>المجال الأول: قيمة المحبة والتعاطف وتعني: بناء علاقات قائمة على المحبة والثقة والرضا إسهاماً في تحقيق تفوق مستدام والقدرة على تعزيز السلوك الإيجابي وإحداث تأثير طويل الأمد في كل العاملين والطلبة، ويظهر تجذّر هذه القيمة في مدرسة الأهلية والمطران من خلال المؤشرات التالية:</p>						
					تعزيز قيمة المحبة والتعاطف بين العاملين بما يحقق المناخ الإيجابي المحفز في المدرسة.	1
					اعتبار المديرين لأنفسهم مكان أصحاب الحاجة من العاملين لتفهم ظروفهم واتخاذ القرار المناسب وفق هذا التفهم؛ بما يظهر تعاطف المدرسة ومحبتها للعاملين فيها.	2
					مراعاة أحوال الطلبة تعاطفًا مع طبيعة ظروفهم.	3
					انتهاج إدارة المدرسة لأسلوب المشاركة الدائمة للعاملين في مناسباتهم المختلفة (الفرح، الفقد، المرض، الولادة) بما يشيع جوًا عامًا من المحبة والألفة والتعاطف.	4
					تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين مما يسهم في إيجاد بيئة تعليمية داعمة ومستدامة.	5
					تقديم الدعم العاطفي لمن يحتاجه من الموظفين والطلبة.	6
<p>المجال الثاني: قيمة التسامح واحترام الإنسان وتعني: تعزيز التفاهم والعدالة والكرامة في جميع التصرفات والسلوكيات بين العاملين والطلبة لبناء مؤسسة أكثر استقراراً مع ضمان تحقيقها للميزة التنافسية المستدامة، ويظهر تجذّر هذه القيمة في مدرسة الأهلية والمطران من خلال المؤشرات التالية:</p>						
					احترام أفراد مجتمع المدرسة لبعضهم بعضًا على اختلاف خلفياتهم وهوياتهم وخبراتهم وآرائهم.	7
					الإسهام في ترسيخ السلوك الأخلاقي لدى جميع العاملين والطلبة.	8

التعديل المقترح	انتماء الفقرة		الصياغة اللغوية		الفقرة	ت
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
					تحاكي الإنسانية في تعاملاتها وفي هويتها.	9
					تعزير أفرادها على تبني كل فعل يقومون به هو بمثابة تشريعاً عاماً لكل البشر.	10
					الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية مما يعزز من استدامة التميز الأكاديمي والإداري.	11
					تفعيل الشفافية المعززة للاستقرار المالي والمادي للمؤسسة.	12
					تحسين تجربة الطلبة والمعلمين داخل المدرسة.	13
					تهيئة مناخ مدرسي يسوده الثقة والاحترام المتبادل.	14
					تقدير شخصية كل فرد من أفرادها دون تمييز.	15
					تقوية الروابط الإنسانية بين الأفراد.	16
					التغاضي عن الهفوات البسيطة التي تصدر عن أفراد مؤسستها.	17
المجال الثالث: قيم النفع الاجتماعي والتمكين						
نذرت مدرسة الأهلية والمطران نفسها لتمكين طلبتها وتقديم الخدمة المجتمعية على حساب الربحية، فهي منذ نشأتها استبعت الربحية من أهدافها، ويقصد بالتمكين بناء الشخصية المتكاملة للطلاب، ويظهر تجذر هذه القيمة من خلال المؤشرات التالية:						
					تحفيز الخدمة المجتمعية والمبادرات التطوعية بما يخدم أبناء المجتمع المحلي.	18
					تشجيع العمل الجماعي الذي يعزز من تماسك المدرسة وقدرتها على المنافسة.	19
					منح الطلبة مساحة أمان واسعة للتعبير عن رأيهم.	20
					تشجيع الطلبة ليسألوا معلمهم ما شاؤوا من الأسئلة كآلية لتطوير فكرهم السليم.	21
					تنتهج المدرسة كل ما من شأنه بناء الشخصية القوية للطلاب.	22
					ربط عملية اختيار المناهج بأهداف تمكين الطالب.	23
					فتحت المدارس منشآتها ومرافقها للمجتمع المحلي.	24

التعديل المقترح	انتماء الفقرة		الصياغة اللغوية		الفقرة	ت
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
					تشجيع طلبتها على خدمة غيرهم من الطلبة مثل تدريس طلابها يوم الجمعة لطلبة مدارس مجاورة.	25
					دعم ثقة الأفراد بأنفسهم (عاملين وطلبة).	26
					الدعم المستمر لروح الانتماء المؤسسي والوطني لدى الطلبة بما يحقق تكوين المواطن الصالح.	27
					ربط مشروعات الطلبة باحتياجات طلبة المدارس النائية بعد زيارتهم في مواقعهم.	28
					التأكيد على تنمية المهارات العقلية العليا (حل مشكلات، واستنتاج، وتفكير ناقد، ابتكار) لدى الطلبة.	29
					التقييم المستمر لرضا المجتمع المحلي عن خدمات المدرسة في الجانب الاجتماعي	30
					التقييم المستمر لرضا الطلبة وأولياء أمورهم عن الخدمات التعليمية.	31
المجال الرابع: قيمة الالتزام والتجذر						
مدرسة الأهلية والمطران متجذرة في قيمها الأصيلة مع التزامها بمواكبة كل جديد على الصعيد العالمي في مجال التعليم والتعلم، ويظهر تجذر هذه القيمة من خلال المؤشرات التالية:						
					تطوير أساليب التدريس بما يتماشى مع المستجدات المعاصرة دون المساس بالقيم المتجذرة في المدرسة	32
					التحديث المستمر للمناهج العلمية والتربوية بما يواكب الاحتياجات المتجددة للطلبة وفق المقارنات المرجعية الدولية.	33
					تعزيز تكامل مناهج وأدوات المعرفة بما يعزز الابتكار في الممارسات التعليمية.	34
					الحث على البحث العلمي ذو التأثير المستدام في الممارسات التربوية.	35
					الالتزام بقضايا الوطن والأمة العربية وتذويت روح هذا الالتزام لدى الطلبة	36
					الاعتماد على المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات بما يساهم في تطوير الأداء المدرسي المستدام.	37

التعديل المقترح	انتماء الفقرة		الصياغة اللغوية		الفقرة	ت
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
					تنمية الشغف المعرفي للطلبة والمعلمين مما يسهم في رؤية المدرسة التنافسية.	38
					تمكين رأس المال البشري بوصفه مصدرًا للقيمة والابداع.	39
					تشجيع نقل المعرفة عبر الأجيال بما يعزز المحافظة على تصورات المدرسة الحالية.	40

الملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الجامعة	التخصص	الرتبة الأكاديمية	اسم المحكم	الرقم
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ	د. اخليف يوسف الطراونة	1
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ	د. صالح أحمد العبابنة	2
جامعة آل البيت	إدارة تربوية	أستاذ	د. محمد سلامة الحراحشة	3
جامعة آل البيت	إدارة تربوية	أستاذ	د. تيسير محمد الخوالدة	4
جامعة عجلون الوطنية	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	د. خالد سليمان المومني	5
جامعة عمان العربية	قيادة تربوية	أستاذ مشارك	د. خالد نايف الحمادين	6
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	د. عمر علي الرفايعة	7
جامعة الشرق الأوسط	قيادة تربوية	أستاذ مساعد	د. زيد محمد خريسات	8
جامعة الشرق الأوسط	قيادة تربوية	أستاذ مساعد	د، دانا عبد الحكيم أخوارشيدة	9
جامعة عمان العربية	قياس وتقويم	أستاذ مساعد	د. محمد صالح الكرامنة	10
جامعة اليرموك	أصول التربية	أستاذ مساعد	د. خلود فواز الزعبي	11

الملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية



كلية الآداب والعلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

حضرة المعلم/ المعلمة: المحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية الآداب والعلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من جزئين، الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة والمتضمنة: الجنس، والمهنة، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة في المدرسة، والجزء الثاني يتعلق بالتعرف الى أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران من وجهة نظر العاملين فيها، ويتضمن (35) فقرة موزعة على (4) مجالات وهي تظهر في مجموعه القيم الحاكمة (الرئيسة المتجذرة) في السلوك التنظيمي لمدرسة الأهلية والمطران وهي (قيمة المحبة والتعاطف، قيمة التسامح واحترام الإنسان، قيمة النفع الاجتماعي والتمكين، قيمة الالتزام والتجذر) والتي ستقاس من استجابة أفراد عينة الدراسة وهم العاملين في مدرسة الأهلية والمطران.

علماً بأن الإجابة على الفقرات ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي،

بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
5	4	3	2	1

حيث إن منظومة القيم الحاكمة هي القيم الرئيسة المتجذرة في السلوك التنظيمي للمؤسسة، وتشكل معياراً ثابتاً لتوجيه سلوك المديرين، والعاملين والطلبة كما أنها تعد معياراً للحكم على

ممارساتهم، ومهامهم، وطريقة اتخاذهم للقرارات الوظيفية التي من شأنها التأثير بشكل كبير في المعلمين والطلبة، حيث تتأثر منظومة القيم الحاكمة بثقافة النظام الإداري، كما تؤثر ثقافة المجتمع بما فيه من أوضاع اقتصادية واجتماعية في القيم المنتشرة بين أفرادها، وكلما كانت هذه القيم مشتركة ازداد الترابط بين أفراد المجتمع (مرسي، 2024).

استدامة الميزة التنافسية تعني النهج الذي يتمكن فيه قائد المدرسة من المحافظة على سمعة المدرسة وتوجيهها عن طريق الانتقال من العمليات الروتينية اليومية المجردة إلى العمليات الديناميكية القادرة على تحقيق التغير المميز (عساف، 2022).

ولأنكم من أصحاب الخبرة والاختصاص، نرجو من حضرتكم التكرم بملء فقرات الاستبانة، وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وموضوعية، علمًا بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

رانيا الشامي

الجزء الأول
الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

1- الجنس:

<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
---------------------------	----------------------------

2- المهنة:

<input type="radio"/> معلم
<input type="radio"/> إداري
<input type="radio"/> خدمات مساندة

3- المرحلة التعليمية:

<input type="radio"/> الابتدائية	<input type="radio"/> المتوسطة	<input type="radio"/> الثانوية
----------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

4- سنوات الخدمة في المدرسة:

<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	<input type="radio"/> 10 سنوات فأكثر
--------------------------------------	--	--------------------------------------

الجزء الثاني

أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية

والمطران

درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	المجالات والفقرات	رقم
<p>المجال الأول: قيمة المحبة والتعاطف وتعني: بناء علاقات قائمة على المحبة والثقة والرضا إسهاماً في تحقيق تفوق مستدام والمقدرة على تعزيز السلوك الإيجابي وإحداث تأثير طويل الأمد لدى جميع العاملين والطلبة، ويظهر تجذّر هذه القيمة في مدرسة الأهلية والمطران من خلال المؤشرات الآتية:</p>						
					تحقيق المناخ الإيجابي المحفز في المدرسة.	1
					اعتبار المديرين لأنفسهم مكان أصحاب الحاجة من العاملين لتفهم ظروفهم واتخاذ القرار المناسب وفق هذا التفهم.	2
					مراعاة أحوال الطلبة تعاطفاً مع طبيعة ظروفهم.	3
					انتهاج إدارة المدرسة لأسلوب المشاركة الدائمة للعاملين في مناسباتهم المختلفة (الفرح، الفقد، المرض، الولادة).	4
					تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين مما يساهم في إيجاد بيئة تعليمية داعمة ومستدامة.	5
					تقديم الدعم العاطفي لمن يحتاجه من العاملين.	6
					تعزيز قنوات التواصل مع المجتمع المحلي لإتاحة فرص للتطوير الداعم المستدام.	7
					تقدير المبادرات التي تُظهر التعاون والمساندة بين أفراد المدرسة.	8
<p>المجال الثاني: قيمة التسامح واحترام الإنسان وتعني: تعزيز التفاهم والعدالة والكرامة في جميع التصرفات والسلوكيات بين العاملين والطلبة لبناء مؤسسة أكثر استقراراً مع ضمان تحقيقها للميزة التنافسية المستدامة، ويظهر تجذّر هذه القيمة في مدرسة الأهلية والمطران من خلال المؤشرات الآتية:</p>						
					احترام أفراد مجتمع المدرسة لبعضهم بعضاً على اختلاف خلفياتهم وهوياتهم وخبراتهم وآرائهم.	9
					الإسهام في ترسيخ السلوك الأخلاقي لدى جميع العاملين والطلبة.	10

رقم	المجالات والفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
11	الاستثمار في تطوير الموارد البشرية مما يعزز من استدامة التميز المدرسي.					
12	تفعيل الشفافية المعززة للاستقرار المالي والمادي للمؤسسة.					
13	تحسين تجربة الأفراد داخل المدرسة.					
14	تقدير شخصية كل فرد من أفرادها دون تمييز.					
15	تقوية الروابط الإنسانية بين الأفراد.					
16	التغاضي عن الهفوات البسيطة التي تصدر عن أفراد مؤسستها.					
<p>المجال الثالث: قيم النفع الاجتماعي والتمكين نذرت مدرسة الأهلية والمطران نفسها لتمكين طلبتها وتقديم الخدمة المجتمعية على حساب الربحية، فهي منذ نشأتها استبعدت الربحية من أهدافها، ويقصد بالتمكين بناء الشخصية المتكاملة للطالب، ويظهر تجذّر هذه القيمة من خلال المؤشرات الآتية:</p>						
17	تحفيز الخدمة المجتمعية والمبادرات التطوعية بما يخدم أبناء المجتمع المحلي.					
18	تشجيع العمل الجماعي الذي يعزز من تماسك المدرسة ومقدرتها على المنافسة.					
19	منح الطلبة حرية التعبير ضمن بيئة آمنة وداعمة.					
20	انتهاج المدرسة لكل ما من شأنه بناء الشخصية القوية للطالب.					
21	ربط عملية اختيار المناهج بأهداف تمكين الطالب.					
22	إتاحة المدارس منشآتها ومرافقها للمجتمع المحلي.					
23	تشجيع طلبتها على خدمة غيرهم من الطلبة مثل تدريس طلابها يوم الجمعة لطلبة مدارس مجاورة.					
24	الدعم المستمر لروح الانتماء المؤسسي والوطني لدى الطلبة بما يحقق تكوين الإنسان الصالح.					
25	ربط مشروعات الطلبة باحتياجات طلبة المدارس النائية بعد زيارتهم في مواقعهم.					
26	التقييم المستمر لرضا الطلبة وأولياء أمورهم عن الخدمات التعليمية.					

درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	المجالات والفقرات	رقم
المجال الرابع: قيمة الالتزام والتجذر مدرسة الأهلية والمطران متجذرة في قيمها الأصيلة مع التزامها بمواكبة كل جديد على الصعيد العالمي في مجال التعليم والتعلم، ويظهر تجذر هذه القيمة من خلال المؤشرات الآتية:						
					تطوير أساليب التدريس بما يتماشى مع المستجدات المعاصرة دون المساس بالقيم المتجذرة في المدرسة.	27
					التحديث المستمر للمناهج العلمية والتربوية بما يواكب الاحتياجات المتجددة للطلبة وفق المقارنات المرجعية الدولية.	28
					تعزيز تكامل مناهج وأدوات المعرفة بما يعزز الابتكار في الممارسات التعليمية.	29
					الحث على البحث العلمي ذو التأثير المستدام في الممارسات التربوية.	30
					الالتزام بقضايا الوطن والأمة العربية من خلال تذويت روح هذا الالتزام لدى الطلبة.	31
					الاعتماد على المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات بما يسهم في تطوير الأداء المدرسي المستدام.	32
					تمتية الشغف المعرفي لأفرادها مما يسهم في رؤية المدرسة التنافسية.	33
					تمكين رأس المال البشري بوصفه مصدراً للقيمة والإبداع.	34
					تشجيع نقل المعرفة عبر الأجيال بما يعزز المحافظة على تصورات المدرسة الحالية.	35

الملحق (4) كتب تسهيل مهمة الباحثة



MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

20
YEARS

الرقم:در/خ/988
التاريخ: 2025/11/16

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم

وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة للزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة (رانيا وليم الشامي) ورقمها الجامعي (402310086) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانة على العاملين في مدارس الأهلية والمطران/في محافظة العاصمة عمان لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان " أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران" علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين





الرقم
التاريخ
الموافق
٢٦ جمادى الأولى ١٤٤٧
٢٠٢٥/١١/١٧

السيد مدير ادارة التعليم الخاص

الموضوع:

(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة رانيا وليم الشامي تقوم بإجراء دراسة عنونها " أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من الإداريين والمعلمين في المدارس التابعة لإدارتكم. راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألاً تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

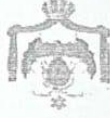
الدكتور
فَيصَل الهواري
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ مدير البحث والتطوير التربوي
نسخة/ رئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف 10/3
البرقيات: (7) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: +٩٦٢ ٦ ٥٦٠٧١٨١ فاكس: +٩٦٢ ٦ ٥٦٦٦٠١٩ ص.ب.١٦٤٩ عمان ١١٩٦٨ الأردن - الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وَأَنَّ التَّوْبَةَ لِلَّهِ وَأَنَّ اللَّهَ وَاسِعٌ رَحِيمٌ

الرقم: ٩٩٨٧١١/١١
٢٧ جمادى الأولى ١٤٤٧
التاريخ: ٢٠٢٥/١١/١٨
الموافق:

مديرة مدرسة الأهلية والمطران

الموضوع:

(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأشير الى كتابي رقم 63606/10/3 تاريخ 2025/11/17 .

فأرجو العلم بأن الطالبة رانيا وليم الشامي تقوم بإجراء دراسة عنونها " أثر منظومة القيم الحاكمة على استدامة الميزة التنافسية في مدرسة الأهلية والمطران"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك الى تطبيق أداة الدراسة على عينة من الإداريين والمعلمين في مدرستكم. راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

مدير مديرية الخدمات التعليمية
د. شريفة اللصاصمة

الملحق (5) أسئلة المقابلات

أولاً: أسئلة فئة المدراء والإداريين

- هل تعتقد أن هناك منظومة قيم حاكمة في الأهلية والمطران؟
- ما القيم التي تلمس حضورها بوضوح في مدرسة الأهلية والمطران؟
- هل ترى أن هذه القيم نظرية أم هي معاشة وتمارس باستمرار؟
- هل هناك آليات واضحة لغرس هذه القيم بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب؟
- كيف ترى دور المعلمين في نقل القيم للطلبة داخل الصف وخارجه؟
- هل تساهم هذه القيم في تعزيز سمعة المدرسة وجاذبيتها لدى المجتمع وأولياء الأمور؟ كيف؟
- ما القيم التي ترى أنها تمنح المدرسة ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمدارس الأخرى؟
- ما العلاقة بين تبني القيم المؤسسية وتحقيق نتائج تعليمية متميزة؟
- هل هناك فجوة بين الفئات المختلفة من معلمين وإداريين وعاملين وحرس في وعيهم أو التزامهم بالقيم؟ كيف؟
- كيف تتعاملون مع حالات تتعارض فيها سلوكيات الأفراد مع القيم المؤسسية؟
- ما دور القيم المؤسسية في رسم رؤية ورسالة المدرسة؟
- ما هي التحديات التي تواجهونها في الحفاظ على اتساق القيم مع التغيرات التكنولوجية أو المجتمعية؟
- لو أردت أن تلخص أثر منظومة القيم الحاكمة على استمرار الميزة التنافسية للمدرسة في جملة واحدة، فماذا ستقول؟

ثانياً: أسئلة فئة المعلمين

- هل تعتقد أن هناك منظومة قيم حاكمة في الأهلية والمطران؟
- ما مدى وعيك بمنظومة القيم المعتمدة في المدرسة؟
- ما هي القيم التي تلمس حضورها بوضوح في المدرسة؟

- هل تظن أن هذه القيم نظرية أم هي معاشة وتمارس باستمرار؟
- هل تلاحظ أثرًا للقيم في ايجاد بيئة تعليمية إيجابية وجاذبة؟
- هل تساهم هذه القيم في رفع دافعيّتك للعمل وتحقيق التميز؟ كيف؟
- كيف تتعكس هذه القيم على ممارساتك التعليمية داخل الصف؟
- كيف ترى دورك في نقل القيم للطلبة داخل وخارج الصف؟
- كيف ينعكس التزامك بالقيم على جودة التعليم وتحصيل الطلبة؟
- ما القيم التي ترى أنها تمنح المدرسة ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمدارس الأخرى؟
- كيف يمكن للقيم أن تسهم في بناء صورة تنافسية قوية للمدرسة؟
- كيف تساعد منظومة القيم الحاكمة في تعزيز سمعة المدرسة في المجتمع؟
- ما المقترحات التي تقدمها لتعزيز منظومة القيم لدعم التميز المستدام؟
- لو أردت أن تلخص أثر منظومة القيم الحاكمة على استمرار الميزة التنافسية للمدرسة في جملة واحدة، فماذا ستقول؟

ثالثًا: أسئلة فئة الخدمات المساندة

- ما القيم التي تلمس حضورها بوضوح في الأهلية والمطران؟
- هل تظن أن هذه القيم نظرية أم هي معاشة وتمارس باستمرار؟
- هل هناك فجوة بين الفئات المختلفة من معلمين وإداريين وعاملين وحرس في وعيهم أو التزامهم بالقيم؟ كيف؟
- كيف تظهر القيم في تعاملاتك اليومية مع مجتمع المدرسة؟
- لو أردت أن تلخص أثر منظومة القيم الحاكمة على استمرار الميزة التنافسية للمدرسة في جملة واحدة، فماذا ستقول؟