

**مستوى التحول الرقمي وعلاقته بالميزة التنافسيّة
في المدارس الخاصة الأردنية**

إعداد

دنيا خليل حسن عياش

إشراف

الدكتور كاظم عادل أحمد الغول

**قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص
الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط**

كانون الثاني، 2025

**The Level of Digital Transformation and Its
Relationship to Competitive Advantage in
Jordanian Private Schools**

Prepared by

Dunya Khalil Hassan Ayyash

Supervised by

Dr. Kazim Adil Ahmed Al-Ghoul

**This thesis is submitted in partial fulfillment of the
requirements for the master's degree in educational
administration and leadership at Middle East University**

January, 2025

قرار لجنة المناقشة

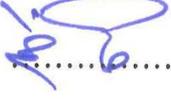
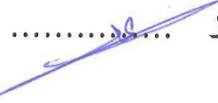
نوقشت هذه الرسالة والموسومة ب: مستوى التحوّل الرقمي وعلاقته بالميزة التنافسية في

المدارس الخاصة الأردنية.

للباحثة: دنيا خليل حسن عياش.

وأجيزت بتاريخ: 2025/01/22.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. كاظم عادل الغول	مشرفاً	جامعة الشرق الاوسط	
د. عمر علي الرفايعة	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الاوسط	
د. دانا عبدالحكيم اخوارشيدة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الاوسط	
أ.د. محمود خالد الجرادات	عضواً من خارج الجامعة	الجامعة الهاشمية	

تفويض

أنا دنيا خليل حسن عياش، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث، والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: دنيا خليل حسن عياش.

التاريخ: 2025/01/22.

التوقيع: 

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

يسرني في مستهل هذا العمل أن أتوجه بالشكر والعرفان إلى الله تعالى على تيسيره وتوفيقه في إتمام هذه الرسالة العلمية، راجياً أن تكون إضافة نافعة في مجالها، وأن تحقق الأهداف المنشودة منها.

كما يسعدني أن أقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى مشرفي وأستاذي الفاضل الدكتور كاظم الغول، الذي لم يدخر جهداً في توجيهي وإرشادي، وكان مثلاً للعطاء العلمي والإنساني. فله مني كل التقدير والدعاء بدوام النجاح والتميز.

ولا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل: (الدكتور عمر الرفايعة، والدكتورة دانا أخوارشيدة، والأستاذ الدكتور محمود الجردات) على قبولهم مناقشة هذه الرسالة وعلى ملاحظاتهم القيمة التي أثرت العمل وارتقت به.

أخص بالشكر أيضاً كل من ساهم في دعم مسيرتي العلمية، سواء بالكلمة الطيبة، أو النصح المخلص، أو التشجيع المستمر. لكل من كان له دور، كبيراً كان أو صغيراً، أرفع أسمى آيات العرفان والتقدير.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الجميع. وصلى الله وسلم على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

الباحثة

دنيا خليل عياش

الإهداء

إلى (روح أبي الطاهرة)

يا من رحلت عن عالمنا بالجسد، وبقيت تسكن أعماق الروح، يا من غرست فيّ معاني الصبر وقيم الحياة، أسأل الله أن يفيض عليك من رحمته، وأن يجعل ذكراك شعاعاً يهدي خطواتي

إلى (أمي الحبيبة)

يا ملاذ الروح وأمان القلب، يا من كنت دفني في برد الأيام، وعطائي حين يجف الزمان، بدعواتك مضيئاً، وبحبك ازدهرتُ، لك كل الحب الذي لا ينضب، ولك كل الامتنان الذي لا ينتهي.

إلى زوجي العزيز: (الدكتور هاني الدبس)

شريك الحلم والمسيرة، يا من كنت لي السند والعون، والحب الذي يجدد في داخلي الحياة، معك تزهو أيامي، وبك أجد القوة لأمضي بثبات.

إلى أبنائي الأحباء: (تركي، عون، ريتال، سارة، وسما)

يا زينة الحياة وأعذب الألحان، أنتم الحلم الذي تحقق، والنور الذي يضيء مستقبلي، أنتم القوة التي أحيا بها، والزهر الذي يفوح عطراً في عمري.

إلى أخي وأخواتي: (محمود ورهف وهديل)

يا أروع الهدايا وأجمل الأوطان، أنتن بلمس الجروح، وروح الوفاء، ومعنى العائلة الذي لا يتكرر، حفظكم الله وأبقى محبتكن نبراساً ينير أيامي.

أهديكم هذا العمل، بكل حب نابض، وبامتنان لا يعرف الحدود، وبمشاعر تفوح صدقاً ووفاءً.

الباحثة

دنيا خليل عياش

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	قرار لجنة المناقشة.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	الإهداء.....
و	فهرس المحتويات.....
ح	قائمة الجداول.....
ط	قائمة الملاحق.....
ي	الملخص باللغة العربية.....
ك	الملخص باللغة الانجليزية.....
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....
1	المقدمة.....
4	مشكلة الدراسة.....
5	أسئلة الدراسة.....
6	أهداف الدراسة.....
6	أهمية الدراسة.....
7	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية.....
8	حدود الدراسة ومحدداتها.....
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	الإطار النظري.....
34	الدراسات السابقة.....
43	التعليق على الدراسات السابقة.....
45	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
45	منهجية الدراسة.....
45	أفراد عينة الدراسة.....
46	أدوات الدراسة.....
53	إجراءات الدراسة.....

53المعالجة الإحصائية.....
55الفصل الرابع: عرض النتائج.....
55النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
60النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
67النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
69الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....
69مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
71مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
73مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
75التوصيات.....
76قائمة المراجع.....
84الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
46	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	1-3
48	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والبعد التي تنتمي إليه	2-3
49	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات متغير التحول الرقمي	3-3
51	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه	4-3
52	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات متغير الميزة التنافسية	5-3
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لمتغير التحول الرقمي في المدارس الخاصة الأردنية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات	6-4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البنية التحتية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لها	7-4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الثقافة التنظيمية الرقمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	8-4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الدعم المؤسسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	9-4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الرؤية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	10-4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	11-4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد القيادة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	12-4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	13-4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الجودة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	14-4

رقم الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
65	المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدّراسة على فقرات بعد الابتكار مرتبة تنازلياً حسب المُتوسّطات الحسابية	15-4
66	المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدّراسة على فقرات بعد البيئة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المُتوسّطات الحسابية	16-4
67	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى التحوّل الرقمي وبين مستوى وبين مستوى الميّزة التنافسية في المدارس الخاصّة الأردنية في مُديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المُعلمين	17-4

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	المُلحق	الرقم
84	الاستبانة بالصورة الأولى	1
90	الاستبانة بالصورة النهائية	2
96	قائمة أسماء المُحكّمين	3
97	كتاب تسهيل المهمة موجه من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	4
98	كتب تنفيذ التطبيق في المدارس الخاصة الأردنية	5

مستوى التحول الرقمي وعلاقته بالميزة التنافسيّة في المدارس الخاصة الأردنية

إعداد

دنيا خليل حسن عياش

إشراف

الدكتور كاظم عادل أحمد الغول

الملخص -

هدفت الدراسة الكشّاف عن مستوى التحوّل الرقمي وعلاقته بالميزة التنافسية في المدارس الخاصّة الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تطوير استبانة مكوّنة من محورين، المحور الأول: متغيّر التحوّل الرقمي موزّعاً على أربعة أبعاد هي: (البنية التحتية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والدعم المؤسسي، والرؤية). والمحور الثاني: متغيّر الميزة التنافسية موزّعاً على خمسة أبعاد هي: (القيادة، وإدارة الموارد البشرية، والجودة، والابتكار، والبيئة المدرسية). وتكوّنت عيّنة الدراسة المتيسرة من (380) معلّمًا ومعلمة من معلّمي المدارس الأردنية الخاصّة في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحوّل الرقمي في هذه المدارس من وجهة نظر المعلّمين قد جاء بدرجة متوسطة، كما وبينت النتائج أن مستوى الميزة التنافسية في تلك المدارس من وجهة نظر المعلّمين قد جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية دالّة إحصائيًا بين مستوى التحوّل الرقمي وبين مستوى الميزة التنافسية في هذه المدارس من وجهة نظر المعلّمين في جميع الأبعاد، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين إستراتيجيات القيادة وتطوير المهارات القيادية لضمان بيئة تعليمية أكثر فعالية.

الكلمات المفتاحية: التحوّل الرقمي، الميزة التنافسية، المدارس الخاصّة الأردنية.

The level of Digital Transformation And its Relationship to Competitive Advantage in Jordanian Private Schools

Prepared by

Dunya Khalil Hassan Ayyash

Supervised by:

Dr. Kazim Adil Ahmed Al-Ghoul

Abstract

The study aimed to reveal the level of digital transformation and its relationship to competitive advantage in Jordanian private schools. The study used the descriptive correlational approach. To achieve the study objectives, a questionnaire was developed consisting of two axes. The first axis: the digital transformation variable distributed over four dimensions: (infrastructure, digital organizational culture, institutional support, and vision). The second axis: the competitive advantage variable distributed over five dimensions: (leadership, human resource management, quality, innovation, and school environment). The available study sample consisted of (380) male and female teachers from Jordanian private schools in the Directorate of Education for the University District. The study results showed that the level of digital transformation in these schools from the teachers' point of view was average. The results also showed that the level of competitive advantage in these schools from the teachers' point of view was high. The results also showed a statistically significant positive relationship between the level of digital transformation and the level of competitive advantage in these schools from the teachers' point of view in all dimensions. In light of the results, the study recommended the need to work on improving leadership strategies and developing leadership skills to ensure a more effective educational environment.

Keywords: Digital transformation, competitive advantage, Jordanian private schools

.

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

يُعتبر تاريخ الإنسانية ما هو إلا تاريخ لتطور التكنولوجيا بمراحلها المختلفة، فهذه التكنولوجيا لم تكن أبداً وليدة العصر الحديث، إنما هي في حالة ولادة دائمة لتقنيات جديدة وابتكارات حديثة، وها نحن في القرن الحادي والعشرين "المعروف باسم العصر الرقمي" الذي يتشكّل نسيجه في كل منطقة من العالم بسرعة من خلال التطورات والتغيرات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ولذلك أدركت جميع الدول أهمية التحوّل الرقمي تحديداً في قطاع التعليم، فإن استخدامه أصبح من الضروريات الأساسية التي تعتمد عليها جميع قطاعات التعليم، حيث يُساهم في تحسين جودة التعليم ويوفّر فرصاً متنوعة للتعليم، ويُتيح للطلبة الوصول إلى موارد تعليمية مبتكرة، ممّا يعزّز من تفاعلهم ومشاركتهم في العملية التعليميّة، وتسهيل تخصيص التعليم وفقاً لاحتياجات كل طالب، ممّا يوفّر الوقت والموارد، لمواكبة هذا التحوّل يتطلب وجود إستراتيجيات وآليات حديثة لزيادة تطبيق هذا التحوّل بالقطاعات التعليميّة، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يُساعد في تحسين الكفاءة الإدارية ويضمن تقديم تعليم يتماشى مع التغيرات السريعة في العالم، لذا، فإن التحوّل الرقمي ليس خياراً بل ضرورة لضمان تحقيق تعليم فعّال وشامل، وتحسين الخبرات والمواد التعليميّة وعملية التدريب والتعليم، واكتشاف مُعيقات العملية التعليميّة التي قد تقف عائقاً أمام تطور المؤسسات التعليميّة (Han, 2016).

وبالرغم من أهمية التحوّل الرقمي في اختصار الوقت والجهد وتحسين جودة الخدمات التعليميّة، إلا أن تطبيق التحوّل الرقمي يواجه العديد من الصّعوبات والمُعوقات التي تعيق تحقيق أهدافه، ومن أبرزها ضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض المناطق، ممّا يحدّ من وصول الطلبة والمُعلمين للأدوات الرقميّة اللازمة، بالإضافة إلى قلة التدريب الكافي للمُعلمين، حيث يحتاجون إلى مهارات مُتقدمة لاستخدام

التكنولوجيا بشكل فعال في الفصول الدراسية، كما وتُعد التكلفة العالية من أبرز مُعوقات تبني التحوّل الرقمي في المؤسسات التعليمية، لذا، يتطلب التغلب على هذه التحديات إستراتيجيات مدروسة واستثمارات مناسبة لضمان نجاح العملية التعليمية الرقمية (السواط والحربي، 2022).

تحتاج المؤسسات التعليمية إلى اتخاذ قرارات سليمة وسريعة في كثير من الأوقات لتبسيط عملياتها، بما يُناسب احتياجاتها، الأمر الذي يجعلها تقدّم خدماتها بشكل أفضل، فإن استخدام البيانات وتحليلها يُساعد بشكل كبير على اتخاذ القرارات التي تحقق فائدة أفضل وأكبر للمؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى أن التهديدات التي قد تتعرض لها البيانات عبر الإنترنت قد أوجدت حاجة ملحة للمؤسسات التعليمية وبشكل متزايد إلى استخدام برامج أمن وحماية لمعلومات الطلبة والموظفين، حيث لا يمكن التعامل مع هذه العوائق بشكل سليم باستخدام الأنظمة القديمة والعمليات اليدوية الأمر الذي أوجب استخدام التقنيات الرقمية ودمجها في أعمال المؤسسات التعليمية بشكل أكبر ممّا كانت عليه في السابق (Norton et al., 2020).

وهكذا فإن التحوّل الرقمي يعتبر برنامجاً شاملاً وكاملاً يؤثر على المؤسسة التعليمية وأساليب العمل بها داخلياً وخارجياً، وذلك من خلال تقديم الخدمات التعليمية للطلبة بشكل سهل وسريع أفضل من قبل، الأمر الذي شجع كافة القطاعات بمختلف أشكالها وأنواعها على الانتقال إلى نموذج عمل جديد بشكل كلي يعمل على التقنيات الرقمية، ليس فقط في إنتاج الابتكار، بل أيضاً في تقديم الخدمات التعليمية. (البار والمرجحي، 2018).

وتُعد الميزة التنافسية من الموضوعات بالغة الأهمية، التي تشغل اهتمام المُتخصصين، وذلك لدورها في تحقيق الإبداع والتقدم والنجاح في أهداف المدرسة، فهي القوة الدافعة التي تحدّد مسار المدرسة، وأحد أهم عوامل نجاحها في نطاق المنافسة مع مثيلاتها على المستوى المحلي والعالمي، وحتى تتمكن المدرسة من تحقيق الميزة التنافسية، يجب وجود قيادة واعية تمتلك المهارات والكفايات

اللازمة، وتمتاز بالمقدرة على التخطيط وإحداث التغيير واستخدام الأنماط القيادية المناسبة، وتمكين العاملين، وتنمية الإبداع التنظيمي لديهم، واكتشاف مواطن الضعف ومعالجتها، واستثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة بشكل مثالي، وتوفير نظام تعليمي متنوع وشامل، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنجاز في المدرسة إلى أعلى المستويات، والوصول إلى أعلى درجات التميز والإتقان في العمل (أكبر، 2017).

وتستمد الميزة التنافسية أهميتها في المؤسسات التعليمية خلال العشرين عاماً الأخيرة من تطور التكنولوجيا، والموارد الرقمية، ولذلك أصبحت المنافسة بين المؤسسات التعليمية أكثر حدة، ولكي تستطيع تلك المؤسسات أن تتنافس بكفاءة، فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها، فالثقة الداخلية القوية لدى العملاء تُساعد في تحسين دافعية العاملين وإيجاد الولاء لديهم والوصول للأداء المرتفع والتفوق لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي يُصبح الاستثمار في التعليم أحد التوجهات الحديثة والمهمة لتحقيق الميزة التنافسية (صالح، 2023).

ويمكن تحقيق الميزة التنافسية في التعليم إذا كانت الخدمة التعليمية مختلفة عن الخدمات التعليمية التي يُقدمها الآخرين، ويكون هذا التميز من خلال استخدام أساليب تدريس مُبتكرة مثل التعلم التفاعلي لاستمرار التقدم وتحقيق النجاح، فتميز المؤسسة التعليمية وتفردها هو نتاج لسعيها واستثمارها لممتلكاتها (الموارد المادية والبشرية والمالية والتكنولوجية) وكذلك قدرتها على الابتكار والتطوير (أنور، 2021).

وهناك نوعان من العوامل التي تؤثر على مدى تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة، وهما العوامل الخارجية: أي العوامل التي تتعلق بما هو خارج المؤسسة التعليمية، مثل التغيير الحاصل في حاجات العملاء والمستفيدين، والتغيرات التكنولوجية، وتأثير ذلك على سرعة الرد والتواصل والاستجابة، والعوامل الداخلية وهي العوامل التي تتعلق بما هو داخل المؤسسة التعليمية من تجهيزات وبنية تحتية وتكنولوجية وتجهيزات وأنشطة وبرامج ومناهج بالإضافة للموارد المالية وطرق إدارتها (Dvoretzkaya, 2018).

وبناء على ما سبق، فإن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية يتطلب تحسين أدائها بشكل كامل من خلال وضع مجموعة من المعايير والتي تُمكن المعنيين من معرفة واقع الميزة التنافسية في المؤسسة التعليمية، وإلى أي مستوى من التميز تطمح المؤسسة التعليمية الوصول إليه، كما يتطلب إعادة صياغة وترتيب معايير ضمان الجودة والاعتماد بما يتماشى مع المعايير العالمية ووضع مجموعة من الآليات التي تضمن الارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية المقدمة (السيد، 2022) ولذلك، هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مستوى التحوّل الرقمي وعلاقته بالميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية.

مشكلة الدراسة

يُعتبر التحوّل الرقمي في التعليم عملية تركز على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البيئة المدرسية، ويمتد تأثير هذا التحوّل ليشمل جميع مكونات المنظومة التعليمية، حيث يساهم في إعادة تعريف الأدوار المختلفة، وتطوير استراتيجيات التعليم والتعلم، وابتكار طرق جديدة لعرض المحتوى التعليمي للطلبة، بالإضافة إلى تحسين أساليب تقييمهم، وتبادل الأفكار، بين العاملين و إتاحة الفرصة لتقديم ملاحظات فورية، والمشاركة في الأنشطة الجماعية بشكل أكثر سهولة، وإن هذا التحوّل يعزز من فعالية العملية التعليمية و يتيح للمدارس توفير تجربة تعليمية أكثر تفاعلية وملاءمة لاحتياجات المتعلمين (المسلماني، 2022).

وعلى الرغم من أهمية التحوّل الرقمي في عملية التعليم، إلا أن وجود بعض التحديات والصعوبات التي تُواجه المُعلم قد تكون في ممارسة التحوّل الرقمي في التعليم. فقد أشار رضوان (2016) إلى أن أبرز التحديات التي تواجه المُعلم عدم وجود إمكانيات كافية في بعض المدارس لتنفيذ أساليب تدريسية حديثة، وعدم مكافأته على ما يُقدمه من ابتكارات في استخدام التحوّل الرقمي في عملية التعليم. كما أشارت العديد من الدراسات؛ مثل دراسة السواط والحربي (2022)؛ ودراسة ملكاوي

(2022) إلى وجود صعوبات في تطبيق التحوّل الرقمي في العملية التعليميّة؛ ومن أبرز هذه الصعوبات: نقص الأدوات والمواد، والخوف من التغيير، وعدم وجود الخبرة الكافية، والخوف من الخصوصية، وعدم وجود فرق مُتخصّصة بالتحوّل الرقمي.

ومن خلال الميزة التنافسية تزداد القدرة التي تمتلكها المدارس لتقديم قيمة أفضل للمستفيدين مقارنة مع المؤسسات التعليمية الأخرى، وتُعتبر هذه الميزة عنصراً حيوياً لنجاحها، حيث تساهم في جذب العاملين والمستفيدين، ويمكن أن تتجلى الميزة التنافسية للمدارس في عدة جوانب، ومنها الابتكار، الكفاءة التشغيلية، وقد تعني الميزة التنافسية توفير برامج تعليمية متميزة، واستخدام تقنيات تعليمية حديثة، أو تقديم بيئة تعليمية محفزة، كما تُعد أحد الآليات التي توفر مصدر دخل كبير للمدرسة، فضلاً عن بيئة متميّزة ومتطورة تجذب الطلبة وتدفعهم إلى اختيار وانتقاء أفضل طرق التدريس التي تنافس المدارس الأخرى ومن خلال تعزيز هذه الميزات، تستطيع المدارس التميز عن غيرها، مما يؤدي إلى زيادة الطلب على خدماتها وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الطلاب والمجتمع (Abusharekh, et al., 2019)

وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في المدارس الخاصّة، مستوى التحوّل الرقمي في العملية التدريسية وتأثيره على نجاح وتقدم المدرسة واستقطابه للطلبة، وعلاقته المُفترضة بالميزة التنافسية بين المدارس المتنافسة، فقد ارتأت القيام بهذه الدراسة، حيث تسعى الدراسة إلى الاجابة عن السؤال الرئيس الآتي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مُستوى التحوّل الرقمي وبين الميزة التنافسية في المدارس الخاصّة الأردنية في مُديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المُعلمين؟

أسئلة الدراسة

1. ما مستوى التحوّل الرقمي بأبعاده (البُنية التحتية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والدعم المؤسسي، والرؤية) في المدارس الخاصّة الأردنية في مُديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المُعلمين؟

2. ما مستوى الميزة التنافسية بأبعادها (القيادة، وإدارة الموارد البشرية، والجودة، والابتكار، والبيئة المدرسية) في المدارس الخاصّة الأردنية في مُديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المُعلمين؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى التحوّل الرقمي وبين الميزة التنافسية في المدارس الخاصّة الأردنية في مُديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المُعلمين؟

أهداف الدراسة

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. معرفة مستوى التحوّل الرقمي بأبعاده (البُنية التحتية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والدعم المؤسسي، والرؤية) في المدارس الخاصّة الأردنية في مُديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المُعلمين.

2. تحديد مستوى الميزة التنافسية بأبعادها (القيادة، وإدارة الموارد البشرية، والجودة، والابتكار، والبيئة المدرسية) في المدارس الخاصّة الأردنية في مُديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المُعلمين.

3. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى التحوّل الرقمي وبين الميزة التنافسية في المدارس الخاصّة الأردنية في مُديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المُعلمين.

أهمية الدّراسة

وبرزت أهمية الدّراسة من جانبين هما:

الأهمية النظرية

تشكّلت الأهمية النظرية لهذه الدّراسة من خلال المتغيّرات المبحوث فيها، مُستوى التحوّل الرقمي في المدارس الخاصّة الأردنية وعلاقته بالميّزة التنافسية والتي قد تسهم في تعزيز الفهم النظري لتأثير التكنولوجيا على عمليات التعليم والإدارة التعليميّة. ويمكن أن تسلط هذه الدّراسة الضوء على أساليب فعالة لتبنيّ التحوّل الرقمي في بيئة التعليم الخاص، ممّا يعزز فهمنا لكيفية رفع مستوى التحوّل الرقمي لتحسين الأداء وتعزيز الميّزة التنافسية في القطاع التعليمي، ويأمل أن تشكّل الدّراسة مرجعاً للمهتمين بدراسة المتغيّرات التي تناولتها الدّراسة كمنطلق لدراسات مستقبلية في بيئات مختلفة.

الأهمية التطبيقية

تشكّلت الأهمية التطبيقية لهذه الدّراسة من خلال ما وفرته من نتائج حول مُستوى التحوّل الرقمي وعلاقته بالميّزة التنافسية في المدارس الأردنية الخاصّة ومن المتوقع أن تُساعد نتائج هذه الدّراسة في توجيه سياسات التطوير التكنولوجي والاستثمار في التحوّل الرقمي في المدارس الخاصّة الأردنية. بالاعتماد على النتائج والتوصيات، ويمكن للقادة المدرسين والمسؤولين التعليميين رفع مستوى التحوّل الرقمي وتوجيه الاستثمارات التعليميّة بشكل أفضل، ممّا يؤدي في النهاية إلى تعزيز كفاءة المدارس الخاصّة وقياداتها والمُعلمين والمشرفين وزيادة قدرة المدارس على المنافسة في سوق التعليم الخاص في الأردن.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

التحوّل الرقمي: هو عملية تغيير في الطريقة التي تتم فيها العمليات، وذلك باستخدام التكنولوجيا الرقمية والأعمال المبتكرة، وقد يبدو أنه مجرد تنفيذ حل تكنولوجي، ولكنه في حقيقة الأمر هو الجمع بين

التكنولوجيا الرقمية والعوامل البشرية، ونظراً لهذا التطور السريع، ومع انتشار شعبية التكنولوجيا المتزايدة في الحياة اليومية، قد انتشرت الأدوات الرقمية وتزايد استعمالها في البيئات التعليمية المختلفة (Norton, et al., 2020)

يعتبر التحوّل الرقمي من أبرز المفاهيم الحديثة، ولقد تعددت التعريفات التي تناولتها الدراسات للتحوّل الرقمي والتي عرفت التحوّل الرقمي على أنه استخدام التقنيات الرقمية الجديدة من أجل تمكين تحسينات الأعمال الرئيسية مثل تحسين تجربة العملاء، أو تبسيط العمليات أو إنشاء نماذج أعمال جديدة. ويصف التحوّل الرقمي التغييرات التي تفرضها تقنيات المعلومات كوسيلة لأتمتة المهام. (Vial, 2019)

ويعرف التحوّل الرقمي إجرائياً: بأنه استخدام تقنيات جديدة يكون لها دور في تقدم العملية التعليمية وتجويدها، أو استخدام أجهزة الهاتف النقال والأجهزة اللوحية في عمليات التعليم والقيادة المدرسية، بهدف تحسين نوعية التعليم والقيادة المدرسية، وتم قياسه بمتوسط الدرجة التي حصل عليها المعلمون على محور التحوّل الرقمي المُعد لأغراض هذه الدراسة.

الميزة التنافسية: هي "مقدرة المنظومة التعليمية على اتباع سياسات وإستراتيجيات من شأنها تقديم خدمات تعليمية وبحثية تمتاز بجودة عالية، وتوفير بيئة تعليمية ذات مواصفات متميزة، من خلال استثمار كافة الموارد والمصادر المتاحة، بحيث يحقق لها التفوق التنافسي بشكل يزيد من حصّتها السوقية ويعظم الربحية" (Mahdi, et al., 2019)

وتعرف الميزة التنافسية إجرائياً: بأنها مقدرة المدارس الخاصّة في العاصمة عمان على التميز عن المدارس المنافسة لها، من خلال استخدام إستراتيجيات وأنماط قيادية مدرسية حديثة ورفع جودة الخدمات التعليمية وإدارة الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية، بحيث يمكنها الحصول على مراكز متقدمة في

الترتيب العالمي للمدارس، وتم قياسها بمتوسط الدرجة التي حصل عليها المعلمون على محور الميزة التنافسية المُعد لأغراض هذه الدراسة.

حدود الدراسة

الحدّ البشري: اقتصرَت الدراسة الحالية على جميع مُعلمي ومُعلمات المدارس الخاصّة في مُديرية التربية والتعليم في الأردن/ عمان للواء الجامعة.

الحدّ المكاني: طُبقت الدراسة الحالية في المدارس الخاصّة في مُديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في محافظة العاصمة عمّان.

الحدّ الزمني: طُبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2024 / 2025.

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على متغيّر التحوّل الرقمي بأبعادة (البنية التحتية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والدعم المؤسسي، والرؤية) ومتغيّر الميزة التنافسية بأبعادها (القيادة، وإدارة الموارد البشرية، والجودة، الابتكار، والبيئة المدرسية).

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

تضمّن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدّراسة وهو مُستوى التحوّل الرقمي وعلاقته بالميّزة التنافسية في المدارس الخاصّة الأردنيّة"، لتكوين خلفية نظرية مناسبة حول مضمون الدّراسة، كما تناول هذا الفصل عرضاً للدراسات السّابقة التي أُجريت حول موضوع الدّراسة؛ بهدف الإفادة من إجراءاتها المنهجية، ومقارنة نتائجها بتلك التي توصلت لها الدّراسة الحالية.

المقدمة

إنّ العيش في عالم ذي خصائص دائمة التغير، نظراً لأنّ التكنولوجيا تتقدم دائماً إلى الأمام، فقد أدى ذلك إلى ابتكارات لا حصر لها أثرت على الاقتصاد وسوق العمل بطرائق عميقة، ويُعدّ التحوّل الرقمي أحد أهمّ هذه الابتكارات، ومن أهمّ محفزات النمو للمؤسسات التي تتطلع إلى البقاء والنمو، وذلك من خلال تطوير حلول مبتكرة لا تضمن لها البقاء فحسب، بل المنافسة أيضاً (السيد، 2022).

إنّ تبنيّ التحوّل الرقمي في التعليم يمثّل خطوة حيوية نحو تطوير العملية التعليميّة، وتعزيز فعالية التعلم، فإنّ استخدام الأدوات الرقميّة يُتيح للمُعلمين تصميم دُروس تفاعليّة ومبتكرة، ممّا يزيد من تحفيز الطّلبة ويُعزز مشاركتهم، كما يسهل الوصول إلى مصادر تعليمية متنوّعة، ممّا يُساهم في توسيع آفاق المعرفة، وفي ظلّ التطورات السريعة في العالم، يصبح استخدام الرقمنة ضرورة لضمان تزويد الطّلبة بالمهارات اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل (Berkovich & Hassan 2023).

فإنّ تبنيّ التكنولوجيا والتحوّل الرقمي يُعدّ أمر بالغ الأهمية لضمان استدامة وبقاء المؤسسات التعليميّة في البيئة الراهنة التي تتسم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، فإنّ آثار التحوّل الرقمي تمتد على جميع جوانب العمل المؤسسي، بما يمكن هذه المؤسسات الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين

الكفاءة وتسريع عملياتها اليومية، ومن ثم تخصيص المزيد من الوقت والجهد للابتكار وتطوير الخدمات (حجية، والشايب، 2024).

ويُعد التحوّل الرقمي عملية يتم فيها استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين أو تغيير كيفية عمل المؤسسات أو تقديم الخدمات، ويشمل ذلك دمج التكنولوجيا في جميع جوانب العمل، مما يؤدي إلى تغييرات جذرية في كيفية تشغيل الأعمال والتفاعل مع العملاء (Taşkıran, 2017).

كما ويعتبر عملية تغيير في الطريقة التي تتم فيها العمليات، وذلك باستخدام التكنولوجيا الرقمية والأعمال المبتكرة، وقد يبدو أنه مجرد تنفيذ حل تكنولوجي، ولكنه في حقيقة الأمر هو الجمع بين التكنولوجيا الرقمية والعوامل البشرية، ونظراً لهذا التطور السريع، ومع انتشار شعبية التكنولوجيا المتزايدة في الحياة اليومية، قد انتشرت الأدوات الرقمية وتزايد استعمالها في البيئات التعليمية المختلفة (غانم، 2022).

وإن الانتقال إلى أنظمة تكنولوجيا المعلومات الجديدة، أو تنفيذ الخدمات الرقمية، أو تحويل طريقة العمل إلى إلكترونية، ليست عملية بسيطة على الإطلاق؛ فغالباً ما تتضمن هذه التحوّلات الرقمية إعادة التدريب وإعادة التنظيم، وإنشاء وظائف جديدة داخل المؤسسات ويتطلب منها المزيد من الابتكار والعمل بكل كفاءة وفعالية في شتى المناحي والاتجاهات (المطيري، والقاضي، 2020).

التحوّل الرقمي يعتمد بالأساس على تحويل كافة أشكال البيانات والمعلومات المكتوبة والمسموعة رقمياً، ونقلها بين أجهزة الحواسيب من خلال شبكات لربط المعلومات بشكل متكامل لتقديم خدمات مستدامة للجمهور، كما أن التحوّل الرقمي يعمل على صناعة فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، كما ويساعد التحوّل الرقمي في القطاعين الحكومي والخاص على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من الأفراد ويعمل على تسهيل العمل بينهم (غانم، 2022).

وبالتالي، أصبح التحول الرقمي في التعليم أمراً ضرورياً ومن المهم تطوير هذا التحول والقدرة على الفهم والتكيف معه، من أجل تصميم أنظمة تعليمية جديدة، كما وأن زيادة الاهتمام بتفعيل التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية له أثر إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أي أن المؤسسات التعليمية تُحقق ميزة تنافسية أعلى من خلال توظيف التكنولوجيا والتحول الرقمي في أنظمتها التعليمية، وكذلك من خلال الابتكار والإبداع التكنولوجي (Xiao, 2019).

فالميزة التنافسية تُعد عنصراً هاماً وإستراتيجياً تعمل من خلاله المؤسسات على اقتناص الفرص للتفوق على منافسيها، مما يعزز من أرباحهم ويعزز من بقاء واستمرار مؤسساتهم، وزيادة قوتها، ومنحها الفرصة لتقديم أفضل الخدمات للمستخدمين، مما يُحقق رضاهم ويزيد من انتمائهم وولائهم لها، لذلك أصبحت الدول المتقدمة تهتم بتحقيق الميزة التنافسية في مؤسساتها التعليمية بهدف إنجاحها كون ذلك يُعتبر مؤشراً على التقدم العلمي والنظام التعليمي المتطور (جوهر، 2020).

في ضوء ذلك، يتناول هذا الفصل الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة الحالية، حيث يُلقى هذا الفصل الضوء على أهم المفاهيم والمتغيرات الأساسية، ولتوضيح ذلك تم تقسيم الإطار لعدة محاور لفهم هذه المتغيرات وهي (التحول الرقمي، والميزة التنافسية).

مفهوم التحول الرقمي

يُعتبر مفهوم التحول الرقمي مفهوماً واسعاً وله أبعاد ودلالات كثيرة تحمل في طياتها تقدماً علمياً وتكنولوجياً واضحاً، وهذا لا يشمل فقط الأعمال، وإنما يتغلغل إلى الحياة الشخصية لجميع أفراد المجتمع من مختلف طبقاته، الأمر الذي يعكس تفاعل الأشخاص في جميع جوانب الحياة من العمل إلى التعليم وصولاً إلى المعرفة والمعلومات (خنطيط، 2024)، كما ويرتبط التحول الرقمي ارتباطاً وثيقاً بما يسمى بالثورة الصناعية الرابعة، وهي عملية تقوم فيها التقنيات الرقمية بتشكيل التنمية الاجتماعية والاقتصادية

المستقبلية (Schwab, 2016)

وتم تعريف التحول الرقمي "بأنه عملية انتقال المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات" (عباس، 2018: 25).

وعرّفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organization for Economic Co-operation and Development) بأنه النتيجة لعملية تحويلية جلبتها المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، التي جعلت التقنيات أرخص وأكثر قوة، وموحّدة على نطاق واسع، ممّا يؤدي إلى تحسين العمليات التجارية والخدماتية وتعزيز الابتكار لدى جميع القطاعات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية (لاشين، 2024).

وأضاف جوتشي وليكا (Gautschi & Licka, 2017) بأن التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية هو تحول تقني وثقافي ينعكس على جميع الأنشطة التعليمية وتقائده يُعتبر مستحيلًا لأنه أصبح أمرًا واقعًا. ومن هنا فإن التحول الرقمي يُعد ضروريًا لكافة المؤسسات، نتيجةً لاعتماده بشكل أساسي على توفير الوقت وتحسين الكفاءة في جميع أنواع إجراءات الأعمال، فإن استخدام التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي يؤدي إلى توفير مساحة للموظفين للتركيز على المهام التي تتطلب الإبداع وحل المشكلات، وبالتالي منح المؤسسة رؤية جديدة لتحقيق أهدافها بصورة أسرع وكفاءة (حسان، 2023).

ويُعتبر التحول الرقمي إطارًا مهمًا لنجاح الأعمال، كونه أعاد تشكيل الأسلوب الذي يعيش به الأفراد، ويعملون ويتفاعلون ويتواصلون به بالاعتماد على التقنيات الحديثة مع التخطيط الدائم والسعي المستمر في سبيل إعادة صياغة الخبرات العملية في المؤسسات التربوية.

هنالك عدة مزايا لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية فهو يعمل على رفع كفاءتها وتحسين أدائها، وتعزيز الإنتاجية والإبداع فيها، وتخفيض التكاليف والجهد بشكل كبير، وتحقيق الميزة التنافسية، وتقديم خدمات مُبتكرة وإبداعية، والاستفادة من الخدمات والتقنيات الرقمية الحديثة للكشف عن مسارات جديدة لصناعة القيمة، وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات (Karaköse, & Tülübaş, 2023).

وكذلك تحسين جودة البرامج والمقررات الدراسية بناء على أسس عالمية مقبولة، وتحسين جودة التعليم ونتائج التعلم، وتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص التعليميّة للجميع، وتحرير المُتعلّمين من القيود التي يفرضها نظام التعليم التقليدي، وتحقيق مُتعة التعلم، وتطوير الأداء المهني والأكاديمي (Parlak, 2017).

وأضاف ميخيف وآخرون (Mikheev et al., 2021) بأن تطبيق التحوّل الرقمي في المؤسسات التعليميّة يعود عليها بالعديد من الفوائد كتعزيز تجربة التعلم وتوفير موارد تعليمية متنوعة، مثل المحتوى الرقمي والدورات عبر الإنترنت، بالإضافة إلى تسهيل التواصل بين الطلبة والمُعلّمين، ممّا يعزز من التفاعل والمشاركة، كما ويُساعد في تحسين إدارة البيانات، ممّا يتيح تتبّع تقدم الطلبة وتحليل أدائهم بشكل أفضل، بالإضافة إلى المساهمة في صناعة بيئة تعليمية مرنة، تُمكن الطلبة من التعلم في أي وقت ومن أي مكان، ممّا يجعل عملية التعلم أكثر تفاعلية وجاذبية، ويزيد من كفاءة العمليات الإدارية، ممّا يوفر الوقت والجهد للموظفين.

ومن جهة أخرى يرى المطرف (2022) أن خصائص التحوّل الرقمي تُضفي العديد من المزايا التي تُساعد المؤسسات التعليميّة على التميز، ومنها: مساعدة المؤسسات التربوية على مواكبة الأعمال المتغيّرة باستمرار، كما ويمد التحوّل الرقمي المؤسسات التربوية بالقدرة على التكيف بسرعة مع الظروف المتغيّرة، ممّا يسمح لها بالحفاظ على تميزها، بالإضافة إلى تقديم الخدمات في المؤسسات التربوية بشكل تكاملي ممّا يحقق الفائدة لجميع الأفراد وعلى نطاق عالمي، وإن عمل المؤسسات التربوية من خلال استخدام تقنية الاتصالات والمعلومات، يُمكنها من تأسيس بنية تحتية بتقنية عالية تستطيع من خلالها البقاء والمنافسة مع باقي المؤسسات التربوية.

وأضاف عساف (2023) مجموعة من مُميزات وفوائد التحوّل الرقمي في العملية التعليميّة؛ ومنها: نشر ثقافة التعلم والتدريب الذاتي في المؤسسات التعليميّة، وإعداد المُتعلّم للمستقبل، ونشر الثقافة التقنية؛

بما يُساعد على صناعة مُجتمع المَعرفة لدى الطلبة، وزيادة تحصيلهم، من خلال إثارة دافعيتهم للتعلم، وتنمية قدراتهم على الانتباه والتركيز والمُتابعة الأكاديمية، وتوفير بيئة تعليمية تفاعلية لجذب اهتمامهم، وحثهم على تبادل الآراء والخبرات، وإتاحة الفرص لهم بإبداء آرائهم دون حرج، عكس ما يحدث في قاعات التدريس الاعتيادية.

كما وهناك فوائد أخرى للتحوّل الرقمي في المؤسسات التعليمية فهو يوفر الوقت والجهد والتكلفة بشكل كبير، ويحسن الكفاءة التشغيلية ويُنظمها، كما ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين، بالإضافة إلى أنه يُقدم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات (الحرون وبركات، 2019).

ولتطبيق التحوّل الرقمي في المؤسسات التعليمية يجب الأخذ بمجموعة من الاعتبارات، أبرزها دور القادة الذين يشرعون في عملية التحوّل ويقودونها، والتخطيط الاستثماري والمالي للتحوّل، وتوفير أدوات وأجهزة وشبكات إنترنت قوية لضمان الوصول السلس للتكنولوجيا التي تدعم التحوّل، وإتاحة الموارد الخارجية، ومعرفة تأثير التحوّل على الموظفين وعلى أعمالهم وتدريبهم على استخدام الأدوات الرقمية والتقنيات الجديدة، حيث تُعتبر هذه الاعتبارات ضرورية لضمان نجاح التحوّل الرقمي وتحقيق أهدافه في المؤسسات التعليمية (سبع، 2021).

ولكي يحقق التحوّل الرقمي مزايا تطبيقه، ينبغي أن يتم استخدام تقنياته بأفضل الوسائل الممكنة، ومن هذه التقنيات الحوسبة السحابية، وأجهزة الهاتف المحمول، ومنصات الإنترنت، وشبكات التواصل الاجتماعي، وتقنية كشف المواقع، والتفاعل المتقدم بين الفرد والآلة، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وأجهزة الاستشعار الذكية، وتحليل البيانات الكبيرة والخوارزميات المتقدمة، والتفاعل مع المستخدمين وأصحاب المصالح وجمع بياناتهم (Saad et al., 2021).

وقد بينت دراسة (مكاوي، 2022) واقع ممارسات التعلم الرقمي من وجهة نظر المديرين والمديرات العاملين في المدارس الخاصة في إقليم الشمال بالأردن جاء بمستوى متوسط، وقد تبين أن مجال واقع ممارسات التعلم الرقمي حصل على تقييم متوسط، وكذلك مجال آليات تفعيل ممارسات التعلم الرقمي أيضًا، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع خطط استراتيجية فعالة لتمكين المديرين والمديرات من تعزيز فعالية التعلم الرقمي ليكون متاحًا في جميع الظروف. كما أكدت على أهمية إجراء دورات تدريبية متعددة لتعزيز التعلم الرقمي، وضرورة إيجاد آلية فعالة لتكامل دور القطاع الحكومي مع القطاع الخاص في مجال التعليم المدرسي الذي يشمل التعلم الرقمي.

ويُشر التحول الرقمي المتعلق بالمجال التربوي إلى مجموعة المبادئ والممارسات التي تهدف إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في العملية التعليمية بفاعلية، ويتضمن هذا المجال بتطوير استراتيجيات تعليمية جديدة تلئم احتياجات العصر الحالي، فالتكنولوجيا تسهم في تعزيز التعلم والتفاعل بين المعلمين أنفسهم لتبادل الخبرات، وبين المعلمين والطلبة أيضًا، ويتم ذلك من خلال إعادة تصميم المناهج الدراسية لتكون مرنة وقابلة للتكيف مع مُتطلبات الطلبة، بالإضافة إلى توظيف أدوات رقمية متنوعة مثل المنصات التعليمية، والبرمجيات التفاعلية، والموارد الرقمية، ولتحقيق ذلك يجب توفير التدريب والدعم للمعلمين، لتمكينهم من مواكبة التحول الرقمي بكفاءة في الفصول الدراسية (النمري، 2023).

كما ويعزز هذا المجال من أهمية الوصول إلى التعليم الرقمي لجميع الطلبة، ويساهم في تحقيق العدالة التعليمية، ويحتاج ذلك أيضًا إلى التفكير في الأبعاد الأخلاقية والاجتماعية لاستخدام التكنولوجيا، بما في ذلك حماية خصوصية الطلبة والمعلمين وتعزيز الاستخدام المسؤول للموارد الرقمية، وبذلك يُعد التحول الرقمي في المجال التربوي خطوة مهمة لتحسين جودة التعليم، وإعداد طلبة قادرين على مواجهة تحديات المستقبل التكنولوجية واكتساب المهارات اللازمة في عالم سريع التغيير (مكاوي، 2022).

أبعاد التحوّل الرقمي

ذكر سبع (2021) أبعاد التحوّل الرقمي الأساسية، وهي إستراتيجية المؤسسة: وتمثل القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ثم ثقافة المؤسسة: وهي مجموعة الأسس والقيم والمفاهيم المشتركة السائدة بين العاملين في المؤسسة أو المنظمة، تليها القيادة التحويلية: وهي عبارة عن نمط قيادي يهدف إلى التعرف على حاجات ورغبات العاملين بالمؤسسة، ومن ثم محاولة إشباعها، وتدعو لتنمية قدرات العاملين لمواكبة التطورات، وأخيرًا الموارد البشرية: وهم جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، لكل فرد مهامه الوظيفية المختلفة والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وأشار حماد (2020) إلى أبعاد أخرى للتحوّل الرقمي وهي التخطيط الإستراتيجي للتحوّل الرقمي، وإعداد القادة في مجال التحوّل الرقمي، والبنية المؤسسية للتحوّل الرقمي، واستقطاب المهارات لعمليات التحوّل الرقمي، وقد عرض الدهشان وآخرون (2020) خمسة أبعاد للتحوّل الرقمي وهي التكنولوجيا الرقمية، والإستراتيجية الرقمية، ومهارات التحوّل الرقمي، والمستجدات الرقمية، والقيادة.

وأضاف سلطح (2021) أن للتحوّل الرقمي في التعليم ستة أبعاد وهي: أهداف المقررات في ظل التحوّل الرقمي، ومحتوى المقررات في ظل التحوّل الرقمي، والأساليب التدريسية المستخدمة في ظل التحوّل الرقمي، والتطبيقات التكنولوجية في ظل التحوّل الرقمي، والتقييم في ظل التحوّل الرقمي، وكذلك الجوانب النفسية والاجتماعية المترتبة على التحوّل الرقمي.

وقد اعتمدت هذه الدراسة أربعة أبعاد أساسية للتحوّل الرقمي وهي:

أولاً: الرؤية: يجب على المؤسسة التعليمية دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن كافة مجالات خدماتها كهدف رئيس تسعى إليه الدول بأكملها، ويمكن تحديد ذلك من خلال البصيرة والرؤية

المستقبلية للمؤسسة، فيجب تحديدها تحديداً دقيقاً، وضرورة توضيح لما تريد أن تكون عليه مستقبلاً، ومعرفة التغييرات المتوقع حدوثها، ومحاولة الاستفادة من التقنيات كخطوة استباقية (السيد، 2022).

ثانياً: الثقافة التنظيمية الرقمية: تعتبر من أهم عوامل نجاح رحلة التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، حيث يجب أن تكون الإدارة العليا والمعلمين داعمين للتحول الرقمي، والعمل على ضرورة تغيير ثقافة المستفيدين والطلبة الذين لا يزالون خائفين من التعامل مع المؤسسات التي تقدم خدمات رقمية بسبب الخوف من مخاطر الهجمات الإلكترونية، وفي ضوء ذلك، يجب أن تعزز المؤسسة التعليمية فعالية التواصل الرقمي بين الموظفين، وتعمل على نشر ثقافة تطبيق التحول الرقمي، وتوفير كادر مؤهل قادر على التعامل مع التحول الرقمي، وترسيخ ثقافة التحول الرقمي لدى الطلبة من خلال الأجهزة الذكية (عطاالله، 2024).

ثالثاً: الدعم المؤسسي: يجب على إدارة المؤسسات التعليمية تقديم الدعم القيادي والإداري الكامل لجهود التحول الرقمي في المؤسسة، وذلك من خلال تركيز المسؤولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا، وتوفير الموارد البشرية والمالية والمادية، والتشريعات اللازمة لتحقيقه بشكل فاعل، بالإضافة لذلك، يجب على إدارة المدرسة أن تدعم تنمية المهارات الرقمية التي يتطلبها سير العملية التعليمية، وتشجيع التجارب الناجحة لدى المعلمين بمجال الرقمنة، والعمل على تكوين فريق عمل من المعلمين للتخطيط للتعليم الرقمي والإعلان عنه (خنطيط، 2024).

رابعاً: البنية التحتية: ويقصد بها ضرورة استخدام منظومة من الأجهزة وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين والبرمجيات، التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، بالإضافة إلى ضمان مستوى خدمة مناسبة لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة، سواء كانت هذه المنظومة محلية أو سحابية (الحرون وبركات، 2019).

تطبيق التحوّل الرقمي في المؤسسات التعليمية

من أهم الخدمات التي يدعمها التحوّل الرقمي في مجال التعليم بدءًا من التدريس الإلكتروني، وتصميم الكتب الإلكترونية، ورفع وتصحيح الاختبارات إلكترونيًا، ودفع الرسوم الدراسية إلكترونيًا، وتقديم الإرشاد الأكاديمي إلكترونيًا للطلبة وأسره من خلال عمل الندوات التوعوية، والقيام بالواجبات الدراسية من قبل الطلبة إلكترونيًا، كما ويعتبر الإنترنت أحد التقنيات الرئيسية للتحوّل الرقمي ومن خلاله يتم عمل تحليل للبيانات الضخمة، بما يُساعد المؤسسات التربوية على اكتشاف فرص جديدة لتنفيذ أعمالها بشكل فعال وسليم بما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة (Verhoef, et al., 2021).

يمكن استخدام التكنولوجيا التعليمية الجديدة في المؤسسات التعليمية مثل المدارس من قبل جميع أعضاء الهيئة التدريسية من أجل إحداث تغييرات جذرية في المؤسسة التربوية من خلال المنصات الإلكترونية، التي تُعزز تواصل فعال وجيد مع الطلبة، وإعداد المحتوى الدراسي الإلكتروني، واختبار التقييم والتصحيح الإلكتروني (عطالله، 2024).

ولكي تتم عملية التحوّل الرقمي في التعليم وتحقيق أهدافها بوضوح فلا بد من وجود عدد من العناصر أو المكونات لتتم من خلالها عملية التحوّل، ومن أهمها: العنصر التقني، كالأجهزة والخدمات المساندة، والعنصر البشري، كالإداريين، والمُعلمين، والطلبة، وغيرهم. والمكوّن التعليمي، ويتمثل بالطلبة، والمُعلمين والمواد التعليمية، والإداريين، والمكتبة، ومراكز الأبحاث، والامتحانات. والمكون التكنولوجي: ويتمثل بمواقع الإنترنت، وحواسب شخصية، وشبكة انترنت، وتحويل المكون التعليمي رقميًا. والمكون الإداري: ويتمثل بأهداف التعليم الرقمي، وفلسفة التعليم الرقمي، وخطط وبرامج وموازنات التعلم الرقمي، والجداول الزمنية له (الحجيلان، 2019).

خطوات تطبيق التحوّل الرقمي في المؤسسات التعليميّة كما ذكرها (صالح، 2023)؛ (Gupta, 2020)؛ (العدوان، 2023) وهي: بناء الوعي بالإمكانيات الرقمية والتهديدات والفرص لمدرّاء المدرسة والشعور بالحاجة إلى التغيير، وإنشاء رؤية مشتركة رقمية ومعروفة لدى جميع المدرّاء في المدرسة وتحديد ما تريد تحقيقه، بالإضافة إلى ترجمة الرؤية إلى عمل من خلال تحديد الأهداف الإستراتيجية وخريطة طريق الأنشطة التي يتعين القيام بها، وتحديد نقطة البداية المتعلقة برصد الإستراتيجية للمدرسة من المعلمين الذين يتمتعون بقدراتهم وكفاءاتهم على تنفيذ التغيير، والتأكد من أن جميع الأنشطة تؤدي إلى نفس الاتجاه وأن تبقى على المسار المقترح لهذا الغرض، وبناء المهارات من خلال وضع خطة لتطوير الكفاءات للمعلمين، وأخيرًا تحديد التكاليف لبناء البنية التحتية الرقمية، وتعليم المعلمين على استخدام التقنيات الجديدة لمواد التدريس الرقمية عبر الإنترنت، وتوفير الموارد الأساسية اللازمة من الأصول المادية (الفصول الدراسية والشبكات وأجهزة الحاسوب المناسبة)، والأصول غير الملموسة (الثقافة التنظيمية المناسبة والقيم الأساسية المقابلة) لضمان إمكانية استخدام المعارف والمهارات الجيدة للتحوّل.

وترى الباحثة أن توفير الحوافز والمكافآت المادية للذين يحققون الأهداف أولاً، ويجب مكافأة الأفضل من أجل تحفيز الآخرين على أن يكونوا أكثر نشاطاً وقدرة على التكيف والتفاني لتحقيق أهداف المدرسة وفقاً للتحوّل الرقمي، حيث يمثل التحوّل الرقمي خطوة حيوية نحو تعزيز الميزة التنافسية في المدارس الخاصة، وتغير من طريقة تقديم التعليم وتؤثر بشكل مباشر على تجربة الطلبة من خلال دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية، تستطيع المدارس تحسين جودة التعليم وتوفير بيئات تعلم أكثر تفاعلية، وعندما تستثمر المدارس في التحوّل الرقمي، فإنها لا تعزز فقط من قدرتها على تقديم تعليم متميز، بل تضع نفسها أيضاً في موقع تنافسي قوي في السوق التعليمية، وبالتالي، يمكن اعتبار التحوّل الرقمي بمثابة محرك رئيسي للتميز والنجاح في بيئة تعليمية تتسم بالتنافسية العالية.

مفهوم الميزة التنافسية

احتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة بارزة في أغلب أدبيات الإدارة الحديثة المرتبطة بمجال الإدارة الإستراتيجية، فالسعي لتحقيق ميزة تنافسية أصبح إستراتيجية ضرورية تسعى المنظمات لتحقيقها، ويؤكد بورتر (Porter, 1985) على أن الميزة التنافسية تتحقق عندما يكون بإمكان المؤسسة تقديم قيمة فريدة للمستفيدين من خلال صناعة وضع يصعب تقليده أو استبداله، واستدامته لفترة طويلة، فإن هذه أحد أبرز المؤشرات على أن تلك المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية مُستدامة (Dash, 2013).

وتظهر الميزة التنافسية عندما تكون المؤسسات قادرة على صناعة قيمة اقتصادية من خلال تنفيذ وممارسة استراتيجيات فريدة، عن تلك التي ينفذها المنافسون، فالميزة التنافسية تعني احتفاظ المؤسسة بمكانة أفضل مقارنةً بمنافسيها، وتشتمل الميزة التنافسية القدرات التنافسية التي تسمح للمؤسسات بتمييز نفسها، وهي نتيجة لقرارات إدارية حاسمة، وعندما تستفيد المؤسسات من الموارد المتاحة لديها، وتحقق المؤسسات ميزة تنافسية مستدامة من خلال إعداد الموارد البشرية المؤهلة لتلبية الاحتياجات المستقبلية من أجل استمرار وجود المنظمات على الساحة الوطنية والعالمية (عطاالله، 2024).

يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تطبيق إستراتيجيات معينة تجعلها الأفضل مقارنة بمؤسسات أخرى تعمل في نفس المجال، وقدرة هذه المؤسسة على البقاء والتفوق مدة أطول من مثيلاتها من خلال وجود مجموعة من الخصائص المميزة لديها، وتنفرد بها ويكون من الصعب محاكاتها، ويجب أن تتصف الخدمات التي تقدمها المؤسسة بالجودة العالية، وتكون بمستوى أعلى مما يتوقعه المستفيدون، أي أن المنافع تكون تتميز بجميع الخدمات التربوية والتعليمية مقارنة بالمؤسسات التربوية والتعليمية الأخرى (Keller & Kotler, 2016).

وعُرفت الميزة التنافسية أيضًا على أنها أي شيء مُتفرد قد تتمتع به المؤسسة، أي قدرة المؤسسة على خلق شيء مُتفرد ومختلف عن باقي المنافسين، وقد يميزها تميزًا إيجابيًا عن منافسيها في إشباع رغبات وحاجات المستخدمين النهائيين (القطب، 2012).

خصائص الميزة التنافسية

تتصف الميزة التنافسية ببعض الخصائص، ومنها: أنها تبنى على اختلاف وليس على تشابه، ويتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية، كما تتسم بأنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة. كما أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين، تتبع الميزة التنافسية من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها، وتنعكس الميزة التنافسية في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمستهديين أو كلاهما، تؤدي الميزة التنافسية إلى التأثير في المستفيدين وإدراكهم للأفضلية وتحفزهم على التعامل معهم، وتشتق الميزة التنافسية من رغبات وحاجات المستفيدين، وتؤدي إلى نجاح الأعمال، حيث تُساعد في تحقيق الملاءمة بين موارد المؤسسة والفرص البيئية، تتميز الميزة التنافسية بأنها طويلة المدى وصعبة التقليد من قبل المنافسين (المعني، 2019).

وقد أضاف (آل كردم، 2020) خصائص الميزة التنافسية في المدارس وتشمل عدة عوامل تُساعد في التميز وتقديم قيمة مضافة للطلبة والموظفين، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق التعليمي ومنها:

1. زيادة جودة التعليم وتقديم منهج دراسي متطور وفعال يضمن تحقيق نتائج أكاديمية متميزة.
2. وجود مُعلمين مؤهلين وذوي خبرة، قادرين على توظيف أساليب تدريس مبتكرة.
3. توفير البنية التحتية ومرافق حديثة وتجهيزات تكنولوجية متقدمة تدعم التعلم.
4. البرامج الإضافية: تقديم أنشطة لا منهجية مثل الرياضة والفنون والبرامج العلمية التي تعزز من تنمية مهارات الطلاب.

5. التواصل مع المجتمع وبناء علاقات قوية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتعزيز الدعم والمشاركة.

6. الالتزام المستمر بتحديث المناهج والبرامج التعليمية لمواكبة التغيرات في سوق العمل.

7. الدعم النفسي والاجتماعي وتوفير بيئة تعليمية داعمة تعزز من رفاهية الطلبة وصحتهم النفسية.

أهداف الميزة التنافسية

تحدد المؤسسات التعليمية أهدافاً تُساعدُها على تحقيق الميزة التنافسية والتي من خلالها تصل إلى المستوى المرغوب مقارنةً بالمؤسسات المنافسة لها لتتمكن من التميز والبقاء وكسب المستفيدين ويتم ذلك من خلال أبعاد جديدة لديها تضاف إلى مزاياها، هذا بالإضافة إلى استهداف شريحة جديدة من المستفيدين من الخدمة وصياغة أهداف جديدة مستقبلية وإستراتيجية بالإضافة إلى استخدام أساليب جديدة وتشكيل مجالس استشارية على عدة مستويات ومن عدة أطراف لها علاقة بالمؤسسة للمشاركة في تحديد الأهداف ورسم السياسات التسويقية والتربوية، والعمل على دراسات عميقة ومستفيضة لسوق العمل بالرجوع إلى المؤسسات التعليمية والوزارات والهيئات والمنظمات المختلفة (Hamadat, 2021).

وفي المدارس تحديداً تهدف الميزة التنافسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تعزز من مكانتها في السوق التعليمي وهي: السعي لتحسين جودة التعليم من خلال تطوير المناهج الدراسية وتوفير كادر تعليمي متميز بالإضافة إلى تلبية احتياجات الطلبة وتقديم برامج تعليمية شاملة ومرنة، وتعزيز الابتكار والتطوير المستمر، مما يُساعد المدارس على مواكبة التغيرات السريعة، والمساهمة في بناء سمعة قوية وثقة بين المدرسة والمجتمع وتحقيق نتائج أكاديمية فعالة (Wang, et al., 2024).

معايير تحقيق المؤسسة التعليمية للميزة التنافسية

تختلف المعايير التي يجب أن تمتلكها المدارس لتحقيق الميزة التنافسية ومنها: المدخلات، مثل اختيار الطلبة بدقة باستخدام معايير وإجراءات محددة، والتي تشمل التحصيل التعليمي المتوقع، والاختبارات البدنية إذا لزم الأمر، ثم المعيار الثاني المتمثل بالمرافق والبنية التحتية، التي توفرها المدارس لتلبية احتياجات التعلم لطلبتها، وكذلك لتوجيه اهتماماتهم ومواهبهم، سواء في الأنشطة المنهجية أو خارج المنهج، والمعيار الثالث يتضمن بيئة تعليمية تفضي إلى تطوير المزايا المحتملة إلى مزايا حقيقية في كل من البيئة المادية والاجتماعية النفسية، أما المعيار الرابع فهو عبارة عن المعلمين والعاملين في مجال التعليم، ويجب أن يكونوا متفوقين، من حيث إتقان الموضوع، وطرق التدريس، والالتزام في تنفيذ المهمة وتحقيق الأهداف، وأخيرا المعيار الخامس والذي يتمثل بوجود مناهج دراسية مطورة لتتناسب مع متطلبات الطلبة وسوق العمل (المغني، 2019).

وتساهم الإدارة المدرسية بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية كلما زاد امتلاكها لأخلاقيات المهنة، وتمسكها بالتقاليد والأخلاق النبيلة، وأن تكون أنموذجاً وقدوة لمن حولها، بالإضافة إلى النزاهة وقوة الشخصية، وأن يمتلك الإداري مهارات قيادية مميزة ورؤية عميقة للتغيير والتطوير والإنجاز، والقدرة على ضبط النفس وضبط الانفعالات والقدرة على حل المشكلات والإبداع في الأفكار والروح المعنوية العالية (Nurhalima & Mardianah, 2020).

ويمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عدة عوامل، وأهمها: الأداء المتفوق: وغالبًا ما يتم تقييمه من حيث زيادة عائد الأرباح مقابل جودة الخدمات والإيرادات وانخفاض التكاليف وزيادة الحصة السوقية. والإستراتيجية: والتي تشير إلى خطة العمل التي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية. وكذلك الكفاءات الأساسية: والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على بناء الكفاءات الأساسية

القائمة على المعرفة والاستفادة منها، والابتكار: ويعني أنه يجب على المؤسسة تطوير مبادرات جديدة باستمرار من أجل الابتكار بشكل أسرع من المنافسين. بالإضافة إلى التنسيق: والذي يشير إلى الطريقة التي يتم بها تنسيق الأنشطة والأعمال والخدمات داخل المؤسسة. وأخيراً، الاستجابة: وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتطلبات الداخلية والخارجية (Dash, 2013).

ولا تتحقق الميزة التنافسية إلا من خلال شروط عديدة، أبرزها أن تكون الميزة التنافسية كبيرة بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا ومنافع كبيرة في حالة دخولها سوق أو قطاع معين، وأن تكون مستمرة و متواصلة بشكل نسبي أي عدم القدرة على تقليدها بسهولة بواسطة المؤسسات المنافسة لها، وأن يكون للميزة التنافسية أثراً واضحاً وملموساً على المؤسسة، كما يجب أن تكون موارد المؤسسة نادرة بحيث لا يمكن الحصول عليها من قبل جميع المؤسسات، بالإضافة إلى ديمومة كفاءات وموارد المؤسسة وعدم وجود مورد مُماثل يحل محلها لأن الميزة التنافسية التي تنتج عن الموارد البشرية لا يمكن استمرارها في حال تم استبدالها بمورد بشري (محمد، 2020).

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما تحققه للمؤسسات التعليمية، حيث تضمن لها البقاء والاستمرار وتحسين الأداء، وتتمثل أهمية الميزة التنافسية بإيجاد قيم جديدة للعاملين والمُعلمين والطلبة في المدارس تلبي احتياجاتهم وتضمن ولأنهم وتحسن سمعة وصورة المؤسسات في أذهانهم، مع التحسين المستمر لأداء المؤسسة التعليمية خلال الابتكارات التكنولوجية لتحقيق التميز على المنافسين، بالإضافة إلى تحقيق التميز في الإستراتيجيات والخدمات والموارد والكفاءات على منافسين وتحصيل مكانة متميزة في السوق في ظل المنافسة الشديدة، والعمل على تجديد الموارد وإعادة توزيعها أو إعادة دمجها لتعزيز النمو، واحتفاظ المؤسسة بمكانتها بين منافسيها على المدى الطويل، والاهتمام بالتقنيات الداخلية والخارجية داخل المؤسسة والاعتماد عليها في جذب العاملين الجدد والتعرف على قدرات العاملين

الموهوبين، ومعرفة القدرات التي تزيد من قدرة المؤسسة وتعمل على تطويرها وتحسين قدرتها التنافسية (صالح، 2023).

ويضيف حامدات (Hamadat, 2021) أن الميزة التنافسية تعطي تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تُتيح لها تحقيق نتائج عالية تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً، كما أنها تساهم في التأثير الإيجابي لإدراك المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم للاستمرار، حيث تتسم الميزة التنافسية بالاستمرار والتجديد، مما يؤدي إلى متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد، بالإضافة إلى أنها تستند على موارد المؤسسة وقدرتها، حيث تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة، وتعمل على صناعة قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة المؤسسة، وتحقيق حصة سوقية للمؤسسة وربحية عالية لضمان البقاء والاستمرار في السوق وكذلك تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في الخدمات المقدمة.

إستراتيجيات الميزة التنافسية

تسهم الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق ميزة تنافسية للمدرسة، وتعتبر مصدراً أساسياً للميزة التنافسية التي تمكن المؤسسات من مواجهة المنافسين، ووفقاً لنموذج بورتر هناك ثلاث إستراتيجيات عامة محتملة للميزة التنافسية، وهي: قيادة التكلفة أي أن تُخفض المؤسسة أسعارها من خلال تقديم خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، والجودة أي أن تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة للمستفيدين. بالإضافة إلى الابتكار أي أن تكون المؤسسة قادرة على أن تصنع خدمات فريدة ونوعية (Gupta, 2020).

وقد أشار وانج وآخرون، وشهادة وآخرون (Wang, et al., 2024) ؛ (Shehadeh et al., 2023)

بأن هناك إستراتيجيات أخرى لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل فيما يلي:

أولاً: إستراتيجية التمايز: تتضمن هذه الإستراتيجية اختيار معياراً واحداً أو أكثر يستخدمه العاملون في المؤسسات، ويتم تحديد موقع العمل بشكل فريد للوفاء بهذا المعيار، وعادة ما ترتبط هذه الإستراتيجية بإعطاء العملاء أسباباً واضحة لتفضيل العمل في المؤسسة على المؤسسات الأخرى الأقل تمايزاً.

ثانياً: إستراتيجية التركيز على التمايز: تهدف المؤسسة إلى التمايز ضمن عدد من المؤسسات المستهدفة، وذلك من خلال خدمات تختلف بوضوح عن المنافسين، كما أن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو تبني تلك الإستراتيجية والتأكد من أن العاملين لديهم بالفعل احتياجات ورغبات مختلفة، وتلبية تلك الاحتياجات، في حين أن المنتجات المنافسة الحالية لا تلبى تلك الاحتياجات والرغبات.

ثالثاً: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: تُصنف ضمن إستراتيجيات الميزة التنافسية فهي ضرورية لنجاح الأعمال لأنها تشكّل العلاقة بين المؤسسات التعليمية والعاملين، وتُساعد المؤسسة على البقاء من خلال تعزيز قدرتها على جذب العاملين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم، ومن ثم الحفاظ على الميزة التنافسية.

رابعاً: إستراتيجية التمايز والتكلفة: هما الأساس الذي انطلقت منه جميع الإستراتيجيات السابقة بالإضافة إلى إستراتيجية الفعالية التشغيلية والهدف منها عمل الأشياء نفسها التي يقوم بها المنافسون، ولكن بطريقة أفضل ويمكن تحقيقها عن طريق استخدام المؤسسات أفضل التكنولوجيا، والتدريب الأفضل والهيكل الإداري الأكثر فعالية مع تلبية متطلباتهم الحالية والمستقبلية.

أبعاد الميزة التنافسية

هناك العديد من الأبعاد التي تعمل على قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات

التعليمية، وهي (محمد، 2020):

أولاً: الجودة: ويتطلب بُعد تحسين الجودة تحديد توقعات العملاء ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها، وتُعرف الجودة بأنها القدرة على إتقان عمل الأشياء، فهي تختص بالحصول على منتج أو

خدمة تحتوي على مجموعة صفات (خصائص) تلبي حاجات ورغبات وتوقعات العاملين الظاهرة والضمنية، عن طريق تقديم خدمات وعمليات خالية من العيوب أو بأقل ما يمكن منها. وهناك العديد من المعايير التي يجب أن تتحقق في بعد الجودة وهي (Shehadeh et al., 2023):

- **الوقت:** يعتبر المصدر الأساسي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة ومن ثم الميزة التنافسية لذا يجب أن تكون الأدوار الرئيسية للعاملين مناسبة وقابلة للتطبيق والتنفيذ في الوقت المحدد لها.

- **الشفافية:** لا توجد أعمال خفية وزوايا متقطعة على حساب مبادرات الجودة.

- **الثقة والحسم:** يجب أن يقوم العاملون بأدوارهم في جميع الأوقات مع رغبة في تحقيق أهداف الجودة الخاصة بهم، وتعتبر مسؤولية الحسم أيضًا ذات أهمية قصوى، حيث يجب أن تكون القرارات مناسبة وقابلة للتطبيق ويتم اتخاذها في الوقت المحدد، فالجودة تعتبر مطلبًا في كل المهن والخدمات، والحاجة إليها تكون أكثر إلحاحًا في العملية التعليمية، وذلك لضمان تحقيق مكانتها التنافسية (عطا الله، 2024).

ثانيًا: الكفاءة: وتعرف الكفاءة على أنها القدرة على إنتاج شيء لا تستطيع المؤسسات الأخرى إنتاجه على الإطلاق، أو بجودة أقل بكثير بالنسبة للإنجازات الثانوية الأخرى، التي تؤكد على أهميتها للقدرة التنافسية، وتشمل الكفاءة عناصر المعرفة والرعاية والمهارات الفنية التي تؤثر على كافة المؤسسات، والتي تمكنها من المنافسة والتفرد (مصطفى، 2023)، وتتم من خلال تقديم رعاية تتمحور حول المستفيدين وتحديد احتياجاتهم والتواصل معهم، وكذلك العاملين وتثقيفهم والمشاركة في صنع القرار، والعمل في فرق متعددة التخصصات والتعاون، والتواصل، ودمج الرعاية في فرق لضمان أن تكون هذه الرعاية مستمرة وموثوقة، والمشاركة في أنشطة التعلم وتطبيق تحسين الجودة، وتحديد الأخطاء وعلاجها والفهم المستمر لجودة الرعاية وقياسها وتصميم واختبار التدخلات لتغيير العمليات بهدف تحسين الجودة، بالإضافة إلى استخدام المعلوماتية مع التواصل وإدارة المعرفة وتخفيف الخطأ ودعم اتخاذ القرار باستخدام تكنولوجيا المعلومات (Rha & Lee, 2022).

ثالثاً: المرونة: إن المؤسسات التعليمية التي تكون على استعداد للتخلي بالمرونة، لا يتعين عليها الانزعاج بسهولة عندما لا تسير الأمور كما هي مخططة لها، كونها منفتحة على فعل الأشياء بشكل مختلف، وبالتالي تمنحها المرونة الحرية في اختيار القيام بشيء مختلف ومتميز عن منافسيها، وتتسم المرونة بأنها تتغير وقابلة للتغير، حيث تُعرف المرونة بأنها القدرة على بقاء المؤسسة قادرة على التكيف في عواقب المواقف المتغيرة، أو القدرة على إعادة اكتشاف ذاتها في التفكير والعمل في نفس الموقف، وتكمن أهمية المرونة للمؤسسات التعليمية بأنها تُساعد على فهم خلفيات المستفيدين وتلبية احتياجاتهم وشغفهم مع تطوير ثقافة جذابة لهم، ومنحهم نطاقاً أكبر من أنماط العمل التقليدية مما ينعكس بشكل مباشر على الطلبة وأدائهم، كما وتمنح المرونة المؤسسات بعضاً من الاستقرار وتجعل المستفيدين أكثر رضا وسعادة، وأقل تأثراً بالتوتر، وبالتالي فإن المؤسسات التعليمية المرنة تحافظ على الميزة التنافسية واستدامتها وتؤدي إلى السرعة في العمليات التنظيمية مع تحقيق الأهداف المرجوة بشكل أسرع ومواكبة التغييرات (Damilola et al., 2015).

رابعاً: الإبداع: يمثل الإبداع بُعداً مهماً للميزة التنافسية وذلك لأنه يستهدف تفسير المشكلات التي تواجه المؤسسات فيعرف أسبابها ويصنع أداة جديدة مادية كانت أو معنوية، لحل تلك المشكلة والحد من تكرارها مرة أخرى، ويعرف الإبداع على أنه إيجاد حل جديد وأصيل لمشكلة علمية أو عملية أو اجتماعية، فالإبداع مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، لذلك لا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في صناعة الإبداع وإنتاج المبدعين ومن ثم الوصول للميزة التنافسية، ويجب على المؤسسات أن تعمل على تكليف الأفراد المبدعين بالمشاريع والمهام والوظائف التي تتطلب مستويات أعلى من الإبداع، وتوفير التدريب لزيادة عمليات التفكير الإبداعي للعاملين والتي يمكن أن تعزز خبراتهم، واستخدام آليات التقييم التي تحدد الأفكار الإبداعية وتقييمها وتكافئها، وتقديم حوافز

لتطوير المعرفة ومكافأة تقدم العمل وربط أهداف الأداء بتلك العناصر الإبداعية للعمل (Alberto & Petk,o, 2023).

خامسًا: النوعية: تعتبر النوعية من أهم الأبعاد التي تبين للمؤسسات مدى تحقيقها للميزة التنافسية، فكلما كانت جودة الخدمات ونوعيتها أفضل، انعكس على أفضلية المؤسسة وتحقيقها للميزة التنافسية، وتعرف النوعية على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها المؤسسات كإستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة التنافسية (Rha & Lee, 2022).

في ذات السياق، أشار وانج وآخرون (Wang, et al., 2024) إلى عدة أبعاد أخرى للميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية وهي: الموارد المادية، وتهتم في توفير أفضل وأعلى التجهيزات، مثل المرافق المجهزة والمعدات والمختبرات والتكنولوجيا والإنترنت والوسائل التعليمية والغرف الصفية المتطورة، والموارد البشرية، حيث يمكن اعتبار الإدارة والمعلمين والموظفين جميعهم عناصر الموارد البشرية والتي يقع على عاتقها العبء الأكبر لتحقيق الميزة التنافسية من حيث قدراتهم ومُميزاتهم والكفايات التي يمتلكونها، والاستجابة لمُتلقي الخدمة التعليمية، والتي تعني قدرة المؤسسة التعليمية أو المدرسة على تقديم الخدمات التي يرغب بها المستفيدون بأفضل وأعلى جودة بما يلبي حاجاتهم.

وقد اعتمدت هذه الدراسة أربعة أبعاد أساسية للميزة التنافسية وهي:

أولاً: القيادة: تساهم الإدارة والقيادة بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية كلما زاد امتلاكه لأخلاقيات المهنة، وتمسك بالتقاليد والأخلاق النبيلة، وأن يكون أنموذجاً وقُدوة لمن حوله، بالإضافة إلى النزاهة وقوة الشخصية، ويمتلك مهارات قيادية مميزة ورؤية عميقة للتغيير والتطوير والإنجاز،

والقدرة على ضبط النفس وضبط الانفعالات والقدرة على حل المشكلات والإبداع في الأفكار والروح المعنوية العالية (Nurhalima & Mardianah, 2020).

كما تعتبر القيادة من أهم أسباب نجاح أي مؤسسة، فالقيادة المؤسسية يجب أن تكون الداعم الأول والرئيس لصناعة ميزة تنافسية للمؤسسة، ويتجلى ذلك من خلال الإدارة الناجحة للمؤسسة والتي تحفز وتشجع على العمل بروح الفريق والتعاون، كما يجب على القيادة أن تتبنى رؤية مستقبلية تركز على التطوير المؤسسي والتحسين المستمر للمؤسسة التعليميّة، وأن تكون القيادة قادرة على التواصل الفعال بينها وبين الموظفين والعاملين في المؤسسة التعليميّة، بهدف الوصول إلى أفضل النتائج التي تحقق ميزة تنافسية، كما يجب أن تكون القيادة قادرة على التعامل مع تحديات العمل التي تواجهها بكل مرونة، وأن تكون قراراتها قائمة ومستندة على بيانات وتحليلات لتحقيق نتائج متميزة، كما يجب أن تشجع القيادة العاملين لديها على الإبداع والحلول المبتكرة للمشاكل التي تواجههم، بالإضافة إلى تقدير جهودهم ورفع الروح المعنوية لديهم من خلال المكافآت وغيرها (Schwertner, 2017).

ثانيًا: إدارة الموارد البشرية: أي امتلاك المؤسسة التعليميّة للكفاءات البشرية المؤهلة والمتفردة، والتي تمتلك المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق التميز للمؤسسة وتفردّها، فهي أهم من الموارد غير الملموسة لإيجاد وتطبيق التكنولوجيا، كما أنها عنصر غير قابل للتقليد من قبل المنافسين، لذلك فال مورد البشري من أولويات تحقيق الميزة التنافسية (Martínez-Caro et al., 2020).

ثالثًا: الجودة: أي تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين بأعلى جودة وأقل مُشكلات، والعمل على تحسين هذه الخدمات باستمرار بشكل يواكب المُستجدات ويعطي أفضل النتائج، حيث يُمكن للمؤسسات التعليميّة تحقيق أعلى مستوى من الجودة من خلال وجود مبان مدرسية على مستوى عالٍ من التجهيز والإعداد، والاهتمام بالأنشطة الصفية والخارج صفية التي تُشبع ميول الطلبة واستعداداتهم وتحقيق رغباتهم، ووجود

هيئة تعليمية على مستوى عالٍ من الإعداد، ولديهم القدرة على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة، واستخدام إستراتيجيات متنوعة وحديثة في التدريس، وانخفاض كثافة الفصول، وزيادة فرص الحوار وتشكيل المهارات بصورة أكثر تركيزاً، بالإضافة إلى تكامل التجهيزات الخاصة بهذه المدارس من حيث توظيف التكنولوجيا والرعاية الصحية والاجتماعية والرياضية للطلبة، والاهتمام الكبير بالطالب سواء داخل المدرسة أو خارجها، وتنمية طرق البحث والتفكير لدى الطلاب وعدم الاعتماد على الحفظ وسرد المعلومات، واكتساب اللغة الأجنبية بطريقة صحيحة وفعّالة (الكرود والفحيلة، 2024).

رابعاً: الابتكار: يتم دعم التحوّل الرقمي في المؤسسة من خلال مشاركة ثقافة الابتكار على أنها القيم والمعتقدات التي يتبناها أعضاء المؤسسة، بما في ذلك الأنشطة التي تحفز التواصل المفتوح والآراء والأفكار الجديدة لتحقيق الابتكار، وذلك لأن الابتكار له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية للمؤسسة، ويمكن للإدارة أيضاً دعم الابتكار لتدعيم الميزة التنافسية من خلال تشجيع المعلمين على استخدام أساليب تعليمية جديدة ومبتكرة، وتوفير بيئة تشجع على تجربة الأفكار الجديدة واختبارها، وتحفيز الطلبة على الابتكار من خلال مسابقات وجوائز للابتكارات العلمية، ودعم المشاريع الطلابية والابتكارات الناشئة داخل المدرسة وغيرها (صالح، 2023).

خامساً: البيئة المدرسية: يجب أن تخدم البيئة المدرسية أساسيات الميزة التنافسية للمدرسة من خلال توفير بيئة آمنة ومحفزة للتعليم، وتوفير مصادر للتعليم والتعليم الجيد لجميع المواد، ومساحات مناسبة للتعلم والتفاعل الاجتماعي بين الطلبة، وتدريب الطلبة على كيفية التعامل مع التكنولوجيا والأجهزة الذكية، وتوفير فرص للتعليم خارج الفصول الدراسية باستخدام الإنترنت، وتسهيل عملية التواصل بين الموظفين، مما يعمل على شعور المعلمين والطلبة بالراحة والدعم في بيئتهم التعليمية (Ruloff &

العلاقة بين التحوّل الرقمي والميزة التنافسية

للتحوّل الرقمي أثر كبير وشامل على كافة القطاعات، حيث إن التحوّل الرقمي والتقنيات الرقمية وتقنيات الاتصال تؤثر على التطور الإستراتيجي للمؤسسات ويصنع ميزة تنافسية كبيرة، كما أن رقمنة المؤسسات تُعزز القدرة على توليد مزايا تنافسية تتمثل في خفض التكلفة وتحسين الكفاءة وصناعة أشكال جديدة ونوعية من الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة (عطا الله، 2024). كما يؤثر التحوّل الرقمي على عمليات سلسلة القيمة في المؤسسات الخدمية، لكنهما لم يصفوا كيف يمكن لهذا التحوّل أن يُولد ميزة تنافسية في تلك المؤسسات. وللحصول على ميزة تنافسية، يتعين على المؤسسة تغيير المنطق الأصلي للخدمات المقدمة من قبلهم، وتعزيز التحوّل الرقمي في جميع السياقات بما في ذلك العمليات والهيكل وصنع الإستراتيجية العامة للمؤسسة (Martínez-Caro et al., 2020).

كما أن المؤسسات التي تعتمد على تقنيات التحوّل الرقمي كالحسابة الإلكترونية والبيانات الضخمة والتقنيات الاجتماعية كجزء من بُنياتها التحتية تكون أكثر ربحية ولديها تقييم سوقي أكبر مقارنةً بمنافسيها، حيث تُعتبر هذه التقنيات المحرك الرئيس وأداة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التحوّل الرقمي (Schwertner, 2017).

ويضيف ويتهافت، وآخرون (Witthöft, et, al., 2024) في نتائج دراسته أن التحوّل الرقمي يعتبر ضرورة ملحة لصناعة ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية، وتعتبر التكنولوجيا التعليمية الحديثة ضرورة ملحة أيضًا لتحقيق التحوّل الرقمي، ويمكن ذلك من خلال قيادة وإدارة جيدة تدعم التحوّل الرقمي وإجادة استخدام المنصات الإلكترونية التي تعزز التواصل مع الطلبة، وإعداد المحتوى الدراسي الإلكتروني ورفع وتصحيح الاختبارات والتقييمات بشكل إلكتروني، فنجاح التحوّل الرقمي في المؤسسة التعليمية حتى يعمل على خلق ميزة تنافسية جيدة للمؤسسة يجب أن تتوفر التقنيات والأنظمة التعليمية

القائمة على التكنولوجيا، كما يجب توفير كادر بشري ذي عقلية رقمية، وذلك لتحقيق وخلق ميزة تنافسية أساسها تقديم خدمات وتطوير مخرجات العملية التعليميّة وتوفير بيئة مدرسية تفاعلية متعددة المصادر تخدم العملية التعليميّة، بالإضافة إلى إتاحة إمكانية التعلم الذاتي والاستفادة من الإنترنت في العملية التعليميّة وتوفير الوقت والجهد على مُستوى كافة المستفيدين.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة

ويتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وهي التحوّل الرقمي، والميّزة التنافسية في المدارس الخاصّة الأردنية، حيث تم عرض الدراسات السابقة في البيئتين العربية والأجنبية من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير التحوّل الرقمي

هدفت دراسة وانج وآخرون (Wang, et al., 2024) إلى إصلاح التعليم والتغيير بدافع من التكنولوجيا الرقمية: دراسة من منظور عالمي، فقد لعبت هذه التقنيات الرقمية دوراً فعالاً في تعزيز أداء المتعلم وتحسين فعالية التدريس والتعلم، وقد استخدمت الدراسة مجموعة Web of Science Core كمصدر للبيانات (تحديداً اختيار SSCI و SCIE عالي الجودة)، وتم اختيار (588) مقالة عالية الجودة، باستخدام أدوات برمجية مثل CiteSpace و VOSviewer، وقد قام الباحثون بمراجعة هذه المنشورات لتحديد البلدان/المناطق عالية الإنتاجية (إنجلترا وأستراليا والولايات المتحدة الأمريكية) والمؤسسات الرئيسية (جامعة موناخ والجامعة الكاثوليكية الأسترالية) والمجلات في هذا المجال (التعليم وتكنولوجيا المعلومات)، وقد أظهرت نتائج التحليل التطوري عن أربع فترات تطويرية بمجال البحث في تطبيق تعليم التكنولوجيا الرقمية: الفترة الجنينية، وفترة التطوير الأولية، والاستكشاف الرئيسي، وفترة تسريع التغيير، وقد تبين أن التكنولوجيا تُعد عاملاً رئيسياً في تمكين التعليم من التحوّل

والترقية، وفي سياق العصر الحالي يُعد هو قوة دافعة مهمة في تعزيز تبني التقنيات الجديدة في نظام التعليم في ظل تعزيز التكنولوجيا الرقمية.

وقام ويتهوفت وآخرون (Witthöft, et, al., 2024) بدراسة هدفت إلى الكشف عن قيادة الابتكار الرقمي في المدارس ومتطلبات رقمنة المدارس التي تتطلب تحولاً في عقلية أصحاب المصلحة، وأشكالاً محددة من القيادة، وإدارة المعرفة الإستراتيجية للتعامل مع التحديات التعليمية الحالية والمستقبلية، وقد تكونت من قادة المدارس الألمانية وعددهم (18) قائدًا، حيث تم تحليل العوامل التأكيدية للتحقيق في بناء الابتكار لقادة المدارس، متبوعة بنمذجة المعادلات الهيكلية، وهي دراسة استقصائية نصف سنوية لقادة المدارس الألمانية، وأظهرت النتائج أن الابتكارات الرقمية والقيادة التحولية في المدارس تتطلب قادة مدارس يتمتعون بالابتكار ويعززون ثقافة تعاونية لتبادل المعرفة. أجرى صالحى وظيفور (2023) دراسة هدفت إلى تحديد دور التحول الرقمي في تحسين جودة التعليم في المؤسسات التربوية من وجهة نظر الأساتذة، حيث تم تصميم استبانة لمتغير جودة التعليم، واستبانة لمتغير التحول الرقمي، وتوزيعها على أفراد عينة قدرت (126) أستاذًا من مختلف الأطوار والمؤسسات التربوية في الأردن، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي في المؤسسات التربوية متوسط من وجهة نظر الأساتذة، بينما جاء مستوى جودة التعليم في المؤسسات التربوية منخفضًا من وجهة نظرهم، كما تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التحول الرقمي وجودة التعليم في المؤسسات التربوية من وجهة نظر الأساتذة.

وفي دراسة أجراها العدوان (2023) هدفت إلى تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي في مديرية تربية لواء الجامعة، وقد استخدم البحث المنهج

الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (214) من مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم بمديرية تربية لواء الجامعة في الأردن، وأظهرت النتائج أهمية التحوّل الرقمي في زيادة المعرفة الإدارية والذاتية لمديري المدارس الحكومية من خلال صقل إمكانيات المدير وقدراته وإمدادهم بأنماط إدارية جديدة، وتوفير المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير وصنع اتخاذ القرار والتنمية المهنية المستدامة.

وقامت عساف (2023) بدراسة هدفت إلى معرفة دور التحوّل الرقمي في التعليم في تنمية الثقافة الرقمية لدى طالبات المدارس الحكومية، ومعوقات ذلك من وجهة نظر مُعلّمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة بالعاصمة عمان، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد تكونت عينة الدراسة من (110) طالبة من طالبات المدارس الحكومية، وقد تم استخدام مقياسي التحوّل الرقمي في التعليم والثقافة الرقمية، وأظهرت النتائج أن دور التحوّل الرقمي في التعليم في تنمية الثقافة الرقمية لدى طالبات المدارس الحكومية كان مُرتفعاً حسب تقديرات المُعلّمات، في حين جاءت تقديرات المُعلّمات لمعوقات تنمية الثقافة الرقمية لدى طالبات المدارس الحكومية منخفضة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المُعلّمات لدور التحوّل الرقمي في التعليم في تنمية الثقافة الرقمية لدى طالبات المدارس الحكومية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة التدريسية.

وفي دراسة أجراها مكارثي وآخرون (McCarthy, et al., 2023) والتي هدفت إلى معرفة دور التحوّل الرقمي في التعليم: مكونات أساسية لقادة تغيير النظام، وأفضل الممارسات في التنفيذ بالإضافة إلى ذلك، تمت مراجعة خمس عشرة وزارة للتعليم تمثل البلدان المتقدمة والنامية في البداية، لفهم كيفية تصور الخطط الإستراتيجية لأنظمة التعليم، وقد خلصت الدراسة إلى منظور أوسع لمفهوم التحوّل

الرقمي، والنظر إليه كعملية تنطوي على التغيير والتحوّل في مراحل مختلفة ومستويات تنظيمية متعددة، بناءً على نظرية النشاط الثقافي التاريخي ومفهوم مستويات التعلم، كما وتناولت كيفية تعامل المدارس مع التغيير الرقمي والتعليمي، حيث تم تحليل مدرستين قصدياً معروفتين بعمليات التحوّل الرقمي واسعة النطاق لمعرفة أثر التخطيط على التحوّل الرقمي وتنفيذه داخل منظمة المدرسة، وأظهرت النتائج أن التحوّل الرقمي في التعليم هو إعادة تنظيم لنماذج التعليم باستخدام التكنولوجيا الرقمية بإشراك الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور والقادة بشكل أكثر فعالية في كل نقطة في رحلة الطلبة المدرسية باستخدام أنظمة معلومات الطلاب الجديدة والتجارب الشخصية وتحليلات البيانات.

وأجرى النمري (2023) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر التحوّل الرقمي بمدارس التعليم العام في مواجهة التحديات والتطورات المستمرة في العالم من وجهة نظر المعلمين في منطقة مكة المكرمة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي، تم تطبيقها على عينة عشوائية من (628) معلماً من معلمي مدارس التعليم العام في منطقة مكة المكرمة، وأظهرت نتائج الدراسة حصول أثر التحوّل الرقمي في مدارس التعليم العام في مواجهة التحديات والتطورات المستمرة في العالم من وجهة نظر المعلمين في منطقة مكة المكرمة على درجة مرتفعة، وعلى مستوى المجالات الفرعية؛ حصل المعلمون والطلبة على أعلى متوسط، ثم أساليب التدريس، ثالثاً الاختبارات والتقييم، رابعاً المهارات التقنية، خامساً المنهاج المدرسي، وجميعها بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في وجهات نظر المعلمين حول أثر التحوّل الرقمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الدراسات العليا، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة العملية.

وهدف دراسة تيموثيو، وآخرون (Timotheou, et al., 2022) إلى استعراض الأدبيات السابقة لاكتساب نظرة ثاقبة حول تأثيرات التكنولوجيات الرقمية على التعليم والعوامل المؤثرة على القدرة

الرقمية للمدارس والتحول من خلال مراجعة الأدبيات حيث تم مراجعة (755) مقالة علمية باستخدام تحليل المحتوى، وتبين أن التكنولوجيات الرقمية أحدثت تغييرات في طبيعة ونطاق التعليم، مما دفع أنظمة التعليم في جميع أنحاء العالم إلى تبني إستراتيجيات وسياسات لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، وإثارة قضايا تتعلق بجودة التدريس والتعلم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتبين أن دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس لا يؤثر فقط على أداء الطلاب؛ بل على العديد من الجوانب الأخرى المتعلقة بالمدرسة وأصحاب المصلحة أيضًا، وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهمت بشكل إيجابي في التحول الرقمي للمدارس ويجب مراعاتها لتحقيق تغيير كفاء فعال داخل المدرسة.

وقد هدفت دراسة المفيز، وآخرون (2021) إلى التعرف على تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية، واقتراح سبل التغلب عليها من وجهة نظر مسؤولي ومسؤولات التحول الرقمي في المدارس، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (362) مسؤولاً ومسؤولة تحول رقمي في خمس إدارات تعليمية للبنين والبنات شملت كلا من: منطقة عسير، ومنطقة المدينة المنورة، ومنطقة الرياض، ومنطقة تبوك، والمنطقة الشرقية، وقد تم استخدام مقياس التحول الرقمي، وأظهرت النتائج وجود تحديات تواجه التحول الرقمي في المدرسة بدرجة متوسطة، وجاءت التحديات البشرية في المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية، في حين جاءت التحديات التنظيمية والتقنية في المرتبتين الثانية والثالثة بدرجة موافقة متوسطة، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على سبل التغلب على تحديات التحول الرقمي.

وفي دراسة أجراها الحرون وبركات (2019) هدفت للتعرف على متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، والمعوقات التي تواجهها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (32) عضو هيئة تدريس، و(52) من خبراء التعليم الثانوي (مديرين - موجهين - مديري وحدات التطوير التكنولوجي)، وتوصلت الدراسة إلى أهم متطلبات التحول الرقمي ومنها: بث الشعور بالحاجة إلى التغيير حيث إنه نقطة الانطلاق، وتحديد القيادة ما يراد تحقيقه، وتدريب الطلاب على إدارة الوقت بشكل جيد عند تعاملهم مع تطبيقات التعلم الرقمي، وتدريب المعلمين والإداريين على استخدام التقنيات الجديدة للمواد التعليمية الرقمية عبر الإنترنت، ومن أهم معوقات التحول الرقمي التي توصلت لها الدراسة: قلة أجهزة ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المدرسة، وقلة عدد المعلمين القادرين على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريس.

ثانيًا: الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الميزة التنافسية

وقد أجرى الحبية والشايب (2024) دراسة هدفت للتعرف على درجة استخدام معلمي المدارس الثانوية الخاصة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في محافظة العاصمة عمان، ودرجة تقديرات المعلمين أنفسهم للميزة التنافسية في المدرسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون حجم المجتمع من (5769) معلمًا ومعلمة في المدارس الخاصة في محافظة عمان العاصمة، أما عينة الدراسة فقد بلغ حجمها (277) معلمًا ومعلمة، حيث تم اختيار عشر مدارس ثانوية من المدارس الخاصة في محافظة عمان العاصمة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي جاءت بدرجة متوسطة، كما وكشفت النتائج عن قدرة متغير استخدام المعلمين لتطبيقات الذكاء الاصطناعي بالتنبؤ بمتغير الميزة التنافسية للمدرسة، حيث تبين أن متغير استخدام المعلمين لتطبيقات الذكاء الاصطناعي يرتبط ارتباطًا طرديًا جوهريًا بمتغير الميزة التنافسية، وأن متغير عمر المدرسة يسهم إسهامًا معنويًا في

التنبؤ بالميزة التنافسية للمدرسة، وأنه يرتبط ارتباطاً عكسياً بالميزة التنافسية، بمعنى أنه كلما كانت المدرسة أكثر حداثة، ازدادت الميزة التنافسية للمدرسة.

قام كل من الشلبي، والغول (2023) بدراسة هدفت للتعرف على مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (370) معلمًا ومعلمة من مدارس التعليم الخاص في لواء الجامعة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين بأبعادها الأربعة: (الجودة، والموارد المادية، والموارد البشرية، والاستجابة لمُتلقي الخدمة التعليميّة) جاءت مُرتفعة.

وقام سوبريهادي وريستوانتي (Supriyadhi, & Riswanti, 2023) بدراسة هدفت لتحديد وفحص تأثير القيادة الرؤيوية والإدارة من خلال الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية لجودة التعليم في المدارس الخاصة في منطقة لامبونج في إندونيسيا، تم استخدام المنهج الكمي الارتباطي، وقد تكونت العينة من 205 معلمًا من خلال أخذ عينات عشوائية متناسبة، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيانات، وقد أظهرت النتائج أن القيادة الرؤيوية وإدارة الجودة والثقافة التنظيمية لهما تأثيرات إيجابية وهامة على تحقيق الميزة التنافسية، كما تبين وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة الرؤيوية والإدارة الشاملة للجودة وبين الميزة التنافسية.

أجرت الغليقة (2021) دراسة هدفت للتعرف على درجة توفر متطلبات تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء إستراتيجيات التنافسية العامة من وجهة نظر قيادات المدارس العالمية، والكشف عن المعوقات التي تحد من قدرتها على تعزيز الميزة التنافسية في هذه المدارس، وتم استخدام

المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدّراسة من جميع قيادات المدارس العالمية بنين بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (330) قائداً، وبلغت عيّنة الدّراسة (177) قائداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدّراسة، وأظهرت النتائج أن استجابات أفراد عيّنة الدّراسة من قيادات المدارس العالمية على درجة توفر متطلبات تعزيز الميّزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء إستراتيجيات التنافسية العامة جاءت بدرجة موافقة عالية، واتضح أن أفراد عيّنة الدّراسة موافقون بدرجة مُتوسطة على عبارات محور معوقات تعزيز الميّزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء إستراتيجيات التنافسية العامة، ومنها (قلة الدورات التدريبية المقدّمة للمُعلمين)، كما اتضح أن أفراد عيّنة الدّراسة موافقون بدرجة عالية على أهم المقترحات التي قد تسهم في تعزيز الميّزة التنافسية في المدارس العالمية ومنها (نشر الوعي بمفاهيم وأبعاد وفلسفة الميّزة التنافسية لمنتسبي المدرسة).

كما وقام كل من كمال، والسعيد (2020) بدراسة هدفت للكشف عن المؤشرات التنافسية في التعليم وتحديد العوامل التي يمكن أن تساهم في بناء الميّزة التنافسية للمؤسسات التعليميّة، وقد استخدمت الدّراسة المنهج الوصفي لتحليل مؤشرات الميّزة التنافسية في التعليم، وتوضيح مصادر الميّزة التنافسية المُختلفة وعوامل بنائها في المدارس الابتدائية في مصر، وأظهرت النتائج أن المدارس الابتدائية يمكنها بناء ميّزة تنافسية عندما تكون قادرة على استثمار كافة مواردها البشرية والمالية والتكنولوجية والمعرفية من أجل رفع مُستوى كفاءتها في تقديم الخدمة التعليميّة بجودة عالية والوصول إلى مخرج تعليمي جيد، وأن الإبداع والتحديث المستمر في تقديم الخدمة التعليميّة من أهم عوامل بناء الميّزة التنافسية.

وأجرى آل كردم (2020) دراسة هدفت لمعرفة دور القيادة الرقمية في تحقيق الميّزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية في السعودية، وذلك من خلال تعديد أبعاد الميّزة التنافسية، ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عيّنة تكوّنت

من (377) قائداً مُعلماً بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، وأظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية في أبعاد (الموارد البشرية رقمية، الموارد المادية والمالية للمدرسة، والبنية التنظيمية للمدرسة، وجودة الخدمة التعليمية)، والتي جاءت جميعها بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

وفي دراسة أجراها الخوالدة (2020) والتي هدفت للتعرف على واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتم توزيعها على العينة المكونة من (153) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء متوسطاً؛ حيث حصل مجال القيادة على أعلى متوسط حسابي، يليه مجال إدارة الموارد البشرية، يليه مجال الجودة؛ وأخيراً مجال التكنولوجيا وجميعها بتقدير (متوسط)، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الميزة التنافسية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس؛ على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع المجالات.

وفي دراسة أجراها كل من نافونا وآخرون (Nafuna, et al., 2019) والتي هدفت لمعرفة التأثير الوسيط للميزة التنافسية على العلاقة بين إستراتيجيات التسعير والأداء المالي في المدارس الابتدائية الخاصة في أوغندا، وقد تم استخدام المنهج الكمي وتصميم البحث المقطعي، حيث تم تطوير نموذج حلقة مغلقة للأداء المالي للمدارس الابتدائية الخاصة، وأظهرت النتائج أن الميزة التنافسية تتوسط جزئياً في العلاقة بين إستراتيجيات التسعير والأداء المالي (الوساطة الجزئية)، وقد وفرت هذه الدراسة المعلومات ذات الصلة بسد الفجوة العملية الموجودة في الأداء المالي للمدارس الابتدائية الخاصة في بيئات البلدان النامية فضلاً عن المساهمة في التطوير النظري لإستراتيجيات التسعير.

وفي دراسة أجراها شعبان (2017) والتي هدفت للتعرف على نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء توظيف مدخل القيادة الأخلاقية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ببعديه الكمي والكيفي، كما وظفت أسلوب دلفي لبناء النموذج المقترح وآلياته التنفيذية استنادًا إلى آراء الخبراء باستخدام استبانة من النوع المغلق مفتوح النهايات، وتمثلت عينة الدراسة في (24) خبيرًا من القادة الخبراء الممارسين في الحقل التربوي بالمرحلة الابتدائية منهم (3) خبراء بوزارة التربية والتعليم، و (18) خبيرًا بالمديريات التعليمية والإدارات التابعة لها، وخلصت الدراسة باقتراح نموذج يتعلق بدور القائد في تطوير العمليات الإدارية التي تتمثل في التخطيط والتنظيم، والتوجيه والقيادة، والرقابة)، وتفعيل مكونات القيادة الأخلاقية التي تتمثل في الهدف، والمعرفة والسلطة والثقة)، وكذلك دوره في تحقيق مبادئها التي تتمثل في الاحترام، والاستعداد لتقديم الخدمة، والعدالة، والأمانة، وبناء المجتمع، وتطبيق آليات تضمن استمراريتها.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تشابهت مع متغيرات الدراسة الحالية ودرست التحول الرقمي وأهميته بالمدارس ومنها دراسة (Witthöft, et, al., 2024)، ودراسة (Wang, et al., 2024)، ودراسة (صالحي وطيغور، 2023) تشابهت بالهدف وهو تحديد دور التحول الرقمي في تحسين جودة التعليم في المؤسسات التربوية من وجهة نظر الأساتذة، كما وقد تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (العدوان، 2023) باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد اختلفت دراسة (عساف، 2023) باستخدام المنهج الوصفي المسحي ودراسة (النمري، 2023) باستخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي، واختلفت دراسة (Supriyadhi, & Riswanti, 2023) باستخدام المنهج الكمي الارتباطي، وقد تشابهت دراسة (الحجية، الشايب، 2024)، ودراسة (الشلبي، والغول، 2023) بأنهما أجريتا على المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة عمان العاصمة،

واختلفت دراسة (الغليقة، 2021) بأنها هدفت للتعرف على درجة توفر متطلبات تعزيز الميزة التنافسية في

المدارس العالمية في ضوء إستراتيجيات التنافسية العامة من وجهة نظر قيادات المدارس العالمية.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بربطها لمتغيرات حديثة لأول مرة – بحدود علم الباحثة- وذات أهمية والتي يجب تسليط الضوء عليها وهي مستوى التحول الرقمي وعلاقته بالميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية، كما وتضمنت هذه الدراسة توضيح دور استخدام الرقمنة في تحسين جودة التعليم، وزيادة كفاءة العمليات الإدارية، وقد وضحت استكشاف كيفية استجابة المدارس الخاصة للتحديات التي طرحتها التكنولوجيا، فتعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي ربطت هذه المتغيرات، وسعت لمعرفة درجتها في مجال الإدارة والقيادة التربوية، وتأمل الباحثة أن تكون الدراسة الحالية نقطة انطلاق للباحثين الآخرين لدراسة متغيرات العنوان في بيئات أخرى وعلى عينة مختلفة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة التي تم استخدامها، والإجراءات اللازمة للتحقق من صدقها، وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية في تحليل البيانات للوصول إلى معرفة نتائجها.

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي للإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام هذا المنهج لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة دون تدخل مباشر، وقد تم ذلك من خلال جمع البيانات بالاستبيانات ثم استخدام التحليل الإحصائي لتحديد قوة واتجاه الارتباطات بين هذه المتغيرات لفهم العلاقة والكشف عن مستوى التحوّل الرقمي وعلاقته بالميّزة التنافسية في المدارس الخاصّة الأردنية، إذ يُعد المنهج العلمي الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات نظرًا لدوره على تقديم رؤى قيمة تدعم اتخاذ القرارات والسياسات في المدرسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة المعلمين والمُعلّمت في المدارس الخاصّة الأردنية في مُديرية التربية والتعليم للواء الجامعة، وعددهم (8443) مُعلّمًا ومُعلّمة للعام (2025 / 2024).

عيّنة الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق الأداة على عيّنة من مجتمع الدراسة والمكونة من (380) مُعلّمًا ومُعلّمة العاملين بالمدارس الخاصّة الأردنية في مُديرية التربية والتعليم للواء الجامعة حسب جدول تيرجي ومورجان وذلك بهامش ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2025/2024، وقد تم اختيار العيّنة بالطريقة المُتيسّرة من مجتمع الدراسة، ويستخدم هذا الأسلوب في البحث العلمي لجمع البيانات من مجموعة معينة ولكن بطريقة سهلة وسريعة من

خلال الوصول إلى أفراد العينة الموجودين للاجابة عن الاستبانة بسلاسة وإن ما يُميز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب إجراءات معقدة أو عشوائية، مما يسهل على الباحثة تنفيذ الدراسة في وقت قصير، حيث جرى توزيع الاستبانة عليهم ورقياً من خلال الالتقاء بالمُعَلِّمين، وعبر الرابط الإلكتروني بالتعاون مع مديري المدارس في مُديرية التربية والتعليم للواء الجامعة والجدول (1-3) يُبيّن خصائص أفراد عينة الدّراسة وفقاً لمُتغيّراتهم الديموغرافية.

الجدول رقم (1-3): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدّراسة

النسبة %	التكرار	الفئات	
38.2%	145	ذكر	الجنس
61.8%	235	انثى	
69.7%	265	بكالوريوس	المؤهل العلمي
30.3%	115	دبلوم عالي فما فوق	
36.1%	137	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
40.8%	155	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
23.2%	88	10 سنوات فأكثر	
100.0%	380	المجموع	

أداة الدّراسة

أولاً- متغير التحوّل الرقمي

لتحقيق هدف الدّراسة تم تطوير استبانة تكونت من قسمين الأول للمتغيرات الديموغرافية، والثاني للمتغيرات وهما: مُتغير التحوّل الرقمي، ومُتغير الميزة التنافسية، وتم تطوير فقرات المتغيرات في المدارس الأردنية الخاصّة وذلك بالرجوع للأدب التربوي والدراسات السابقة مثل: (الحجار، وغنايم، 2023)، ودراسة (أبو زيد، وسيد، 2024)، ودراسة، (الحرون، وبركات، 2019)، ودراسة (المفيز، والعيّان، 2021)، ودراسة (لاشين، 2023)، ودراسة (عساف، 2023)، ودراسة (Martin, et al., 2019)، ودراسة (Bruce, 2016)، ودراسة (Eliwa, 2021)، ودراسة (Lahtinen & Weaver, 2015) وتكون المقياس بصورته النهائية من (25) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد وهي: (البنية التحتية، الثقافة

التنظيمية الرقمية، الدعم المؤسسي، الرؤية)، والمُلحق رقم (1) يُبين المقياس بصورته النهائية، وكانت الفقرات موزعة على الأبعاد كما يلي:

1. بُعد البنية التحتية ويشتمل على (7) فقرات.
2. بُعد الثقافة التنظيمية الرقمية ويشتمل على (6) فقرات.
3. بُعد الدعم المؤسسي ويشتمل على (6) فقرات.
4. بُعد الرؤية ويشتمل على (6) فقرات.

صدق فقرات متغير التحوّل الرقمي

وللتحقق من مؤشرات الصدق تم الآتي:

صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى لفقرات متغير التحوّل الرقمي؛ تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة والقيادة التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية والعاملين بالميدان التربوي وعددهم (11) محكمًا؛ والمشار لهم بالملحق رقم (4)، وذلك لإبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى فقرات أداة الدراسة من حيث وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتمائها للبُعد الذي تندرج تحته، وإضافة أو تعديل أو حذف على الفقرات بما يرويه مناسبًا، وقد تم الأخذ بمعظم ملاحظات المحكمين؛ والعمل على تعديل الصياغة اللغوية للفقرات والتي أجمع عليها، حيث تكوّن المقياس بصورته الأولية من (33) فقرة، وبعد التحكيم تكون المقياس من (25) فقرة حيث تم الإجماع على حذف (8) فقرات.

صدق البناء

للتحقق من صدق البناء فقد تم التطبيق على عينة استطلاعية مكونة من (30) مُعلماً ومُعلمة من مجتمع الدّراسة ومن خارج العينة، وذلك بهدف التحقق من صدق البناء الداخلي لفقرات متغير التحوّل الرقمي، من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرات والدرجة الكلية للأداة، والجدول (2-3) يُبين ذلك.

الجدول رقم (2-3): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والبعد التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة
.777**	.859**	19	.705**	.845**	10	.698**	.714**	1
.624**	.703**	20	.591**	.827**	11	.722**	.773**	2
.612**	.765**	21	.589**	.740**	12	.705**	.828**	3
.615**	.807**	22	.405*	.530**	13	.782**	.821**	4
.820**	.859**	23	.891**	.900**	14	.739**	.770**	5
.843**	.834**	24	.861**	.932**	15	.575**	.647**	6
.840**	.782**	25	.589**	.653**	16	.794**	.852**	7
			.780**	.844**	17	.719**	.736**	8
			.834**	.870**	18	.760**	.843**	9

* دالة إحصائيًا عند مُستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائيًا عند مُستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيًا، ولذلك لم

يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات فقرات متغيّر التحوّل الرقمي

تم قياس الثبات الداخلي لفقرات متغيّر التحوّل الرقمي من خلال معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha) والجدول أدناه يُبين هذه المعاملات.

الجدول رقم (3-3): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أبعاد التحوّل الرقمي

عدد الفقرات	كرونباخ الفا	البُعد
7	.878	البنية التحتية
6	.852	الثقافة التنظيمية الرقمية
6	.918	الدعم المؤسسي
6	.880	الرؤية
25	.960	متغيّر التحوّل الرقمي

يتبين من الجدول رقم (3-3) أن هذه القيم مناسبة لغايات هذه الدراسة حيث إن معامل كرونباخ ألفا بين (1) و (0)، وبوجه عام إذا كانت ألفا أقل من (0.4) فإن الثبات ذات قيمة منخفضة، وتُعد الفقرات ذات ثبات متوسط، إذ بلغت قيمته بين (0.4-0.7)، في حين يُعد الثبات مُرتفعاً إذا بلغت قيمته أعلى من (0.7) (القحطاني، 2015).

ثانياً - متغيّر الميزة التنافسية

لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير مقياس لفقرات متغيّر الميزة التنافسية للتعرف على مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية وذلك بالرجوع للأدب التربوي والدراسات السابقة مثل: (الجودي، 2024)، ودراسة (شليبي، 2020)، ودراسة، (الطلحي، 2023)، ودراسة (الغامدي، 2020)، ودراسة (مصطفى، 2023)، ودراسة (الغول، 2023)، ودراسة (الحوالدة، 2020)، ودراسة (Pahtan, 2023)، ودراسة (المطيري، القاضي، 2020) ودراسة (العجمي، وعبابنة، 2018) ودراسة (الكرود، والفحيلة، 2024) ودراسة (Hesbol, 2019) ودراسة (Beck, 2014)، وتكون

المقياس بصورته النهائية من (34) فقرة موزعة على خمسة أبعاد وهي: (القيادة، إدارة الموارد البشرية، الجودة، الابتكار، البيئة المدرسية)، والمُلحق رقم (1) يُبين المقياس بصورته النهائية، وكانت الفقرات موزعة على الأبعاد كما يلي:

1. بُعد القيادة ويشتمل على (8) فقرات.
2. بُعد إدارة الموارد البشرية ويشتمل على (6) فقرات.
3. بُعد الجودة ويشتمل على (6) فقرات.
4. بُعد الابتكار ويشتمل على (7) فقرات.
5. بُعد البيئة المدرسية ويشتمل على (7) فقرات.

صدق فقرات متغير الميزة التنافسية

وللتحقق من مؤشرات الصدق تم الآتي:

صدق المُحتوى

للتحقق من صدق المُحتوى لفقرات متغير الميزة التنافسية؛ تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المُحكمين من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة والقيادة التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية والعاملين بالميدان التربوي وعددهم (11) محكمًا؛ والمُشار لهم بالملحق رقم (4)، وذلك لإبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى فقرات أداة الدراسة من حيث وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتمائها للبعد الذي تندرج تحته، وإضافة أو تعديل أو حذف على الفقرات بما يروونه مناسبًا، وقد تم الأخذ بمُعظم ملاحظات المُحكمين؛ والعمل على تعديل الصياغة اللغوية للفقرات والتي أجمع عليها، حيث تكون المقياس بصورته الأولية من (39) فقرة، وبعد التحكيم تكون المقياس من (34) فقرة، حيث تم الإجماع على حذف (5) فقرات.

صدق البناء لفقرات متغير الميزة التنافسية

للتحقق من صدق البناء لفقرات متغير الميزة التنافسية فقد تم التطبيق على عينة استطلاعية مكونة من (30) مُعلماً ومُعلمة من مجتمع الدّراسة ومن خارج العيّنة، وذلك بهدف التحقق من صدق البناء الداخلي لفقرات المتغير، من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرات والدرجة الكلية للأداة، والجدول (3-4) يُبين ذلك.

الجدول رقم (3-4): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة
.813**	.882**	25	.743**	.856**	13	.619**	.816**	1
.885**	.915**	26	.705**	.818**	14	.738**	.842**	2
.841**	.813**	27	.815**	.908**	15	.463**	.732**	3
.820**	.855**	28	.776**	.917**	16	.754**	.795**	4
.727**	.821**	29	.743**	.864**	17	.713**	.722**	5
.774**	.850**	30	.764**	.848**	18	.703**	.783**	6
.820**	.896**	31	.709**	.756**	19	.785**	.881**	7
.797**	.886**	32	.815**	.763**	20	.605**	.683**	8
.862**	.894**	33	.761**	.864**	21	.555**	.757**	9
.861**	.884**	34	.755**	.829**	22	.783**	.833**	10
			.805**	.846**	23	.829**	.859**	11
			.780**	.867**	24	.773**	.885**	12

* دالة إحصائيًا عند مُستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائيًا عند مُستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيًا، ولذلك لم

يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات فقرات متغير الميزة التنافسية

تم قياس الثبات الداخلي أبعاد متغير الميزة التنافسية من خلال معامل (كرونباخ ألفا)

(Cronbach Alpha) والجدول أدناه يُبين هذه المعاملات.

الجدول رقم (3-5): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمتغير الميزة التنافسية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	البُعد
8	.897	القيادة
6	.899	إدارة الموارد البشرية
6	.913	الجودة
7	.940	الابتكار
7	.943	البيئة المدرسية
34	.976	الميزة التنافسية

يتبين الجدول رقم (3-5) أن هذه القيم مناسبة لغايات هذه الدراسة حيث إن معامل كرونباخ ألفا بين (1) و (0)، وبوجهٍ عام إذا كانت ألفا أقل من (0.4) فإن الثبات ذات قيمة منخفضة، وتُعد الفقرات ذات ثبات متوسط، إذ بلغت قيمته بين (0.4-0.7)، في حين يُعد الثبات مُرتفعاً إذا بلغت قيمته أعلى من (0.7) (القحطاني، 2015).

تصحيح أداة الدراسة

لتصحيح أداة الدراسة تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي، إذ تعطى كل فقرة درجة واحدة من بين درجاته (أوافق بشدة)، (أوافق)، (أوافق بدرجة مُتوسطة)، (لا أوافق)، (لا أوافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، ولأغراض الحكم على نتائج قيم المُتوسطات الحسابية تم استخدام المعادلة التالية:

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

قيمة المُتوسط	المُستوى
2.33- 1.00	منخفض
3.67- 2.34	مُتوسط
5.00 - 3.68	مُرتفع

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم القيام بالإجراءات التالية:

- تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها والهدف منها، والرجوع إلى أدبيات الموضوع والدراسات السابقة لجمع المعلومات المنشورة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة التحوّل الرقمي، الميزة التنافسية.
- تحديد مجتمع الدراسة وعيّنتها.
- تم تطوير أدوات الدراسة، وعرضها على مجموعة من محكمين من داخل الجامعة وخارجها، والتعديل عليها بما يتناسب مع ملاحظاتهم، حيث تم التحقق من صدقها وثباتها ومدى جاهزيتها للتطبيق.
- توزيع أدوات الدراسة على عينة الدراسة، عبر تطبيق (Google Drive) ومواقع التواصل الاجتماعي بالتعاون مع مديري المدارس الخاصة وورقيًا من خلال الالتقاء بالمعلمين في المدارس في عمان لواء الجامعة.
- تم جمع الاستبانات وتخزين البيانات، وذلك بهدف المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- تم الوصول إلى النتائج وعرضها، والقيام بتفسيرها للخروج بالتوصيات والمقترحات.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS-V23)،

وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة.
- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد معامل صدق البناء لأداة الدراسة.

- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) لإيجاد معاملات ثبات الاتساق الداخلي على أداة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson).

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

يقدم هذا الفصل عرضاً للنتائج المتعلقة باستجابات أفراد الدراسة على الأدوات المستخدمة، وذلك بعد تطبيق إجراءاتها، وجمع البيانات وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص: "ما مستوى التحوّل الرقمي في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ومستوى التقدير على متغيّر التحوّل الرقمي في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة ولكل بُعد من الأبعاد مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، والجدول رقم (4-6) يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لمتغيّر التحوّل الرقمي في المدارس الخاصة الأردنية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات

الرتبة	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	البنية التحتية	3.79	0.99	مُرْتَفَع
2	2	الثقافة التنظيمية الرقمية	3.62	1.03	مُتَوَسِّط
3	4	الرؤية	3.57	1.07	مُتَوَسِّط
4	3	الدعم المؤسسي	3.56	1.07	مُتَوَسِّط
		الكُلّي	3.64	0.94	مُتَوَسِّط

يبيّن الجدول (4-6) أن المتوسطات الحسابية لمتغيّر التحوّل الرقمي قد تراوحت ما بين (3.56) - (3.79)، حيث جاء بُعد البنية التحتية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.79) وبانحراف معياري بلغ (0.99)، وبمستوى مُرتَفَع، بينما جاء بُعد الدعم المؤسسي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.56)

وبانحراف معياري بلغ (1.07)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لمتغير التحوّل الرقمي ككل (3.64)، وبانحراف معياري بلغ (0.94) وبمستوى متوسط.

بالإضافة لما سبق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ومُستوى التقدير لاستجابات الأفراد على كل فقرة من فقرات كل بُعد من الأبعاد، وكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: بُعد البنية التحتية

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقدير لفقرات بُعد البنية التحتية، مع مراعاة ترتيب فقرات البُعد تنازلياً وفقاً للمتوسطات، والجدول (4-7) يُبين ذلك:

الجدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد البنية التحتية مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية لها

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المُستوى
1	2	تحافظ إدارة المدرسة على أمن وسلامة البيانات الرقمية.	4.07	1.21	مُرتفع
2	6	توفر إدارة المدرسة منصة تعليمية جيدة تلائم احتياجات تعليم الطلبة.	3.88	1.25	مُرتفع
3	5	تستخدم إدارة المدرسة تكنولوجيا المعلومات في معظم جوانب إدارة المدرسة.	3.86	1.21	مُرتفع
4	1	توفر إدارة المدرسة منصات رقمية لتبادل المعرفة بين المعلمين	3.83	1.25	مُرتفع
5	3	توفر إدارة المدرسة بنية تحتية رقمية ملائمة لتفعيل التحوّل الرقمي من حيث (أجهزة الحاسوب وشبكة الاتصالات).	3.77	1.25	مُرتفع
6	4	توفر إدارة المدرسة خدمات الدعم الفني اللازم للتحوّل الرقمي فيها.	3.58	1.24	متوسط
7	7	توفر إدارة المدرسة المواد الدراسية رقمياً عبر الإنترنت.	3.52	1.20	متوسط
		الكلي	3.79	0.99	مُرتفع

يُبيّن الجدول (4-7) إن المتوسطات الحسابية لُبعد البنية التحتية قد تراوحت ما بين (3.52- 4.07)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تحافظ إدارة المدرسة على أمن وسلامة البيانات الرقمية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبانحراف معياري بلغ (1.21)، وبمستوى مُرتفع، وجاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "توفر إدارة المدرسة المواد الدراسية رقمياً عبر الإنترنت" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وبانحراف معياري بلغ (1.20)، وبمستوى مُتوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لُبعد البنية التحتية ككل (3.79)، وبانحراف معياري بلغ (0.99)، وبمستوى مُرتفع.

البُعد الثاني: الثقافة التنظيمية الرقمية

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقدير لفقرات بُعد الثقافة التنظيمية الرقمية، مع مراعاة ترتيب فقرات البُعد تنازلياً وفقاً للمتوسطات، والجدول (4-8) يُبيّن ذلك:

الجدول رقم (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الثقافة التنظيمية الرقمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	تطبيق إدارة المدرسة التحوّل الرقمي الكامل في الحالات الطارئة.	3.77	1.23	مُرتفع
2	9	تعزز إدارة المدرسة فعالية التواصل الرقمي بين الموظفين.	3.65	1.21	مُتوسط
2	10	توفر إدارة المدرسة كوادر مؤهلة قادرة على التعامل مع التحوّل الرقمي.	3.65	1.25	مُتوسط
4	11	تتبنى إدارة المدرسة التحوّل الرقمي في عمليات التخطيط الإستراتيجي لديها.	3.62	1.20	مُتوسط
5	12	تعتمد إدارة المدرسة إجراءات تنظيمية للتحوّل الرقمي.	3.52	1.27	مُتوسط
6	13	تتشر إدارة المدرسة ثقافة التحوّل الرقمي.	3.50	1.20	مُتوسط
		الكُلّي	3.62	1.03	مُتوسط

يُبيّن الجدول (4-8) إن المتوسطات الحسابية لُبُعد الثقافة التنظيمية الرقمية قد تراوحت ما بين (3.50- 3.77)، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "تُطبّق إدارة المدرسة التحوّل الرقمي الكامل في الحالات الطارئة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.77)، وبانحراف معياري بلغ (1.23)، وبمستوى مُرتفع، وجاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "تنشر إدارة المدرسة ثقافة التحوّل الرقمي" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وبانحراف معياري بلغ (1.20)، وبمستوى مُتوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لُبُعد الثقافة التنظيمية الرقمية ككل (3.62)، وبانحراف معياري بلغ (1.03) وبمستوى مُتوسط.

البُعد الثالث: الدعم المؤسسي

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقدير ل فقرات بُعد الدعم المؤسسي، مع مراعاة ترتيب فقرات البُعد تنازلياً وفقاً للمتوسطات، والجدول (4-9) يُبيّن ذلك:

الجدول رقم (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الدعم المؤسسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	18	توفر إدارة المدرسة موظفي دعم للعمليات الرقمية	3.62	1.23	متوسط
2	14	توفر إدارة المدرسة ميزانية خاصة لتدريب المعلمين على التعامل مع المستجدات التكنولوجية.	3.59	1.27	متوسط
2	16	تشجع إدارة المدرسة التجارب الناجحة لدى المعلمين بمجال الرقمنة.	3.59	1.25	متوسط
2	17	تحرص إدارة المدرسة على توفير تدريب للمعلمين حول إستراتيجيات التدريس الرقمي.	3.59	1.22	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	15	تدعم إدارة المدرسة تنمية المهارات الرقمية التي يتطلبها سير العملية التعليمية.	3.57	1.21	متوسط
6	19	تعقد الاجتماعات المدرسية عبر التطبيقات الرقمية	3.43	1.24	متوسط
		الكلي	3.56	1.07	متوسط

يُبين الجدول (4-9) أن المتوسطات الحسابية لُبعد الدعم المؤسسي قد تراوحت ما بين (3.43 - 3.62)، حيث جاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على "توفر إدارة المدرسة موظفي دعم للعمليات الرقمية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وانحراف معياري بلغ (1.23)، وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "تعقد الاجتماعات المدرسية عبر التطبيقات الرقمية" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري بلغ (1.24)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لُبعد الدعم المؤسسي ككل (3.56) وانحراف معياري بلغ (1.07)، وبمستوى متوسط.

البُعد الرابع: الرؤية

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقدير لفقرات بُعد الرؤية، مع مراعاة ترتيب فقرات البُعد تنازلياً وفقاً للمتوسطات، والجدول (4-10) يُبين ذلك:

الجدول رقم (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الرؤية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	21	تحرص إدارة المدرسة على خصوصية المعلومات الرقمية في المدرسة.	3.69	1.25	مرتفع
2	22	تحرص إدارة المدرسة على إنشاء رؤية مشتركة لرقمنة جميع العمليات في المدرسة	3.58	1.22	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	24	تعمل إدارة المدرسة على إشراك الموظفين بصناعة القرارات الخاصة بالتحول الرقمي	3.58	1.26	متوسط
4	20	تحرص إدارة المدرسة على تعيين المعلمين الذين يتمتعون بقدرات وكفاءات رقمية عالية.	3.57	1.22	متوسط
5	23	تعمل إدارة المدرسة على تدريب الموظفين على مهارات إدارة بيئة التعلم الرقمي	3.50	1.23	متوسط
6	25	تحدد إدارة المدرسة جداول زمنية لتطبيق أطر التحول الرقمي	3.48	1.23	متوسط
		الكلي	3.57	1.07	متوسط

يُبين الجدول (4-10) أن المتوسطات الحسابية لُبعد الرؤية قد تراوحت ما بين (3.48- 3.69)،

حيث جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على "تحرص إدارة المدرسة على خصوصية المعلومات الرقمية في المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (1.25)، وبمستوى مُرتفع، وجاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "تحدد إدارة المدرسة جداول زمنية لتطبيق أطر التحول الرقمي" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري بلغ (1.23)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لُبعد الرؤية ككل (3.57) وانحراف معياري بلغ (1.07)، وبمستوى متوسط.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص: ما مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة

التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	البيئة المدرسية	3.76	1.06	مرتفع
2	3	الجودة	3.73	1.09	مرتفع
3	4	الابتكار	3.72	1.06	مرتفع
4	2	إدارة الموارد البشرية	3.70	1.08	مرتفع
5	1	القيادة	3.64	1.08	متوسط
		الكلي	3.71	1.00	مرتفع

يُبيّن الجدول (4-11) أن المتوسطات الحسابية لمتغيّر الميزة التنافسية قد تراوحت ما بين (3.64- 3.76)، حيث جاء بُعد البيئة المدرسية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.76) وبانحراف معياري بلغ (1.06)، وبمستوى مرتفع، بينما جاء بُعد القيادة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبانحراف معياري بلغ (1.08)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لمتغيّر الميزة التنافسية ككل (3.71) وبانحراف معياري بلغ (1.00)، وبمستوى مرتفع.

بالإضافة لما سبق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب والمستوى التقدير لاستجابات الأفراد على كل فقرة من فقرات كل بُعد من الأبعاد، وكانت النتائج على النحو الآتي:

البُعد الأول: القيادة

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقدير لفقرات بُعد القيادة، مع مراعاة ترتيب فقرات البُعد تنازلياً وفقاً للمتوسطات، والجدول (4-12) يُبيّن ذلك:

الجدول رقم (4-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد القيادة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تحفيز الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد.	3.81	1.24	مرتفع
2	6	تحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.	3.68	1.23	مرتفع
3	2	تبني رؤية مستقبلية مرتكزة على التطوير	3.65	1.23	متوسط
4	3	تنظيم برامج لتحسين جودة العمل في المدرسة	3.65	1.24	متوسط
5	5	التعامل مع تحديات العمل داخل بيئة المدرسة بفاعلية.	3.62	1.24	متوسط
6	8	تقدير جهود الموظفين فيها عبر منحهم مكافآت مادية أو معنوية	3.59	1.29	متوسط
7	7	اتخاذ القرارات مستندة إلى بيانات وتحليلات واقعية	3.58	1.22	متوسط
8	4	محاورة الموظفين في المدرسة للتأثير على سلوكياتهم.	3.52	1.21	متوسط
		الكلي	3.64	1.08	متوسط

يُبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لبُعد القيادة قد تراوحت ما بين (3.52 - 3.81)،

حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تحفيز الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد " في

المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وبانحراف معياري بلغ (1.24)، وبمستوى مرتفع،

وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "محاورة الموظفين في المدرسة للتأثير على سلوكياتهم

طواعية" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وبانحراف معياري بلغ (1.21)، وبمستوى

متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد القيادة ككل (3.64)، وبانحراف معياري بلغ (1.08)، وبمستوى

متوسط.

البُعد الثاني: إدارة الموارد البشرية

تم حساب قيم المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقدير لفقرات بُعد إدارة الموارد البشرية، مع مراعاة ترتيب فقرات البُعد تنازلياً وفقاً للمُتوسّطات، والجدول (4-13) يُبيّن ذلك:

الجدول رقم (4-13) المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على فقرات بُعد إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب المُتوسّطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المُتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المُستوى
1	13	تعزيز العلاقات بين الموظفين والإدارة	3.80	1.25	مُرتفع
2	14	تلبية احتياجات الموارد البشرية	3.74	1.20	مُرتفع
3	9	تعزيز دافعية الموظفين نحو العمل	3.69	1.25	مُرتفع
4	10	تطوير إستراتيجيات فعالة لجذب وتوظيف المواهب	3.66	1.21	مُتوسط
4	11	تطوير مهارات الموظفين من خلال تنفيذ برامج التدريب والتطوير المستمر	3.66	1.19	مُتوسط
6	12	وضع خطة مستقبلية داخل تحاكي المتغيّرات الوظيفية المتوقعة.	3.63	1.22	مُتوسط
		الكُلّي	3.70	1.08	مُرتفع

يُبيّن الجدول (4-13) أن المُتوسّطات الحسابية لبُعد إدارة الموارد البشرية قد تراوحت ما بين (3.63- 3.80)، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "تعزيز العلاقات بين الموظفين والإدارة" في المرتبة الأولى وبمُتوسط حسابي بلغ (3.80)، وبانحراف معياري بلغ (1.25)، وبمُستوى مُرتفع، وجاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "وضع خطة مستقبلية داخل تحاكي المتغيّرات الوظيفية المتوقعة" في المرتبة الأخيرة وبمُتوسط حسابي بلغ (3.63)، وبانحراف معياري بلغ (1.22)، وبمُستوى مُتوسط، وبلغ المُتوسط الحسابي لبُعد إدارة الموارد البشرية ككل (3.70)، وبانحراف معياري بلغ (1.08)، وبمُستوى مُرتفع.

البُعد الثالث: الجودة

تم حساب قيم المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقدير لفقرات بُعد

الجودة، مع مراعاة ترتيب فقرات البُعد تنازلياً وفقاً للمُتوسّطات، والجدول (4-14) يُبيّن ذلك:

الجدول رقم (4-14): المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الجودة مرتبة تنازلياً حسب المُتوسّطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المُتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المُستوى
1	18	استطلاع رأي أولياء الأمور حول جودة الخدمات المقدمة في المدرسة.	3.83	1.18	مُرتفع
2	20	تنمية مهارات تطبيق الجودة لدى الموظفين	3.78	1.22	مُرتفع
3	17	نشر ثقافة الجودة بين العاملين	3.75	1.20	مُرتفع
4	19	توفر موارد تعليمية مناسبة	3.70	1.20	مُرتفع
5	16	توفير النظام المتكامل لضمان جودة العمل	3.67	1.23	مُتوسط
6	15	البحث عن مداخل جديدة لتحسين الأداء باستمرار	3.64	1.24	مُتوسط
		الكُلّي	3.73	1.09	مُرتفع

يُبيّن الجدول (4-14) أن المُتوسّطات الحسابية لبُعد الجودة قد تراوحت ما بين (3.64- 3.83)،

حيث جاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على "استطلاع رأي أولياء الأمور حول جودة الخدمات المقدمة

في المدرسة " في المرتبة الأولى وبمُتوسط حسابي بلغ (3.83)، وبانحراف معياري بلغ (1.18)، وبمُستوى

مُرتفع، وجاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على " البحث عن مداخل جديدة لتحسين الأداء باستمرار " في

المرتبة الأخيرة وبمُتوسط حسابي بلغ (3.64)، وبانحراف معياري بلغ (1.24)، وبمُستوى مُتوسط، وبلغ

المُتوسط الحسابي لبُعد الجودة ككل (3.73)، وبانحراف معياري بلغ (1.09)، وبمُستوى مُرتفع.

البُعد الرابع: الابتكار

تم حساب قيم المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقدير لفقرات بُعد

الابتكار، مع مراعاة ترتيب فقرات البُعد تنازلياً وفقاً للمُتوسطات، والجدول (4-15) يُبين ذلك:

الجدول رقم (4-15): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على فقرات بُعد الابتكار مرتبة تنازلياً حسب المُتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	21	تشجيع المُعلمين على استخدام أساليب تعليمية جديدة ومبتكرة.	3.92	1.21	مُرتفع
2	23	تحفيز الطلبة على الابتكار من خلال مسابقات وجوائز للابتكارات العلمية.	3.84	1.21	مُرتفع
3	22	توفير بيئة تشجع على تجربة الأفكار الجديدة واختبارها.	3.76	1.24	مُرتفع
4	27	تعزيز التعاون مع جهات خارجية لدعم الابتكار (تعاون مع جامعات، شركات تقنية).	3.64	1.22	مُتوسط
5	24	تنظيم ورش عمل وندوات لترسيخ ثقافة الابتكار.	3.63	1.21	مُتوسط
6	25	توفير مساحات عمل مشتركة لدعم الابتكار والعمل الجماعي.	3.62	1.20	مُتوسط
7	26	اعتماد نظام لتطبيق الأفكار المبتكرة في المدرسة.	3.60	1.20	مُتوسط
		الكلّي	3.72	1.06	مُرتفع

يُبين الجدول (4-15) أن المُتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.60- 3.92)، حيث

جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على "تشجيع المُعلمين على استخدام أساليب تعليمية جديدة

ومبتكرة" في المرتبة الأولى وبمُتوسط حسابي بلغ (3.92)، وبانحراف معياري بلغ (1.21)، وبمُستوى

مُرتفع، وجاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على "اعتماد نظام لتطبيق الأفكار المبتكرة في المدرسة"

في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وبانحراف معياري بلغ (1.20)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الابتكار ككل (3.72)، وبانحراف معياري بلغ (1.06)، وبمستوى مرتفع.

البُعد الخامس: البيئة المدرسية

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقدير لفقرات بُعد البيئة المدرسية، مع مراعاة ترتيب فقرات البُعد تنازلياً وفقاً للمتوسطات، والجدول (4-16) يُبين ذلك:

الجدول رقم (4-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد البيئة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	28	توفير مصادر للتعلم والتعليم لجميع المواد	3.85	1.22	مرتفع
2	30	تسهيل عملية التواصل بين الموظفين.	3.84	1.21	مرتفع
3	29	توفر بيئة آمنة ومحفزة للتعليم	3.80	1.21	مرتفع
3	32	تدريب للطلبة على كيفية التعامل مع التكنولوجيا	3.80	1.20	مرتفع
5	31	توفير مساحات مناسبة للتفاعل الاجتماعي بين الطلبة	3.76	1.18	مرتفع
6	34	توفير بنية تحتية متكاملة (موارد تكنولوجية ومادية)	3.66	1.24	متوسط
7	33	توفير فرص للتعلم خارج الفصول الدراسية باستخدام الإنترنت	3.62	1.24	متوسط
		الكُلّي	3.76	1.06	مرتفع

يُبين الجدول (4-16) إن المتوسطات الحسابية لبُعد البيئة المدرسية قد تراوحت ما بين (3.62- 3.85)،

حيث جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على " توفير مصادر للتعلم والتعليم لجميع المواد " في المرتبة الأولى

وبمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وبانحراف معياري بلغ (1.22)، وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (33)

والتي تنص على " توفير فرص للتعلم خارج الفصول الدراسية باستخدام الإنترنت " في المرتبة الأخيرة وبمتوسط

حسابي بلغ (3.62)، وبانحراف معياري بلغ (1.24)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لُبعد البيئة المدرسية ككل (3.76)، وبانحراف معياري بلغ (1.06)، وبمستوى مُرتفع.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مُستوى التحوّل الرقمي وبين مُستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية في مُديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المُعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مُستوى التحوّل الرقمي وبين مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية في مُديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المُعلمين، والجدول (4-17) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-17): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مُستوى التحوّل الرقمي وبين مُستوى وبين مُستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية في مُديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المُعلمين

مقياس الميزة التنافسية	البيئة المدرسية	الابتكار	الجودة	إدارة الموارد البشرية	القيادة	المعاملات	المصدر
.725**	.742**	.673**	.699**	.586**	.660**	معامل الارتباط	البنية التحتية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
.790**	.711**	.742**	.745**	.688**	.769**	معامل الارتباط	الثقافة التنظيمية الرقمية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
.891**	.810**	.825**	.798**	.833**	.862**	معامل الارتباط	الدعم المؤسسي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
.859**	.777**	.788**	.775**	.803**	.836**	معامل الارتباط	الرؤية

المصدر	المعاملات	القيادة	إدارة الموارد البشرية	الجودة	الابتكار	البيئة المدرسية	مقياس الميزة التنافسية
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000
مقياس التحوّل الرقمي	معامل الارتباط	.856**	.796**	.828**	.830**	.835**	.895**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000

* دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (4-17) وجود علاقة إيجابية طردية دالة إحصائيًا بين مستوى التحوّل الرقمي وبين مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين في جميع الأبعاد والمقياس ككل، وقد جاء قوة الارتباط بين بعد البيئة المدرسية وبعد البنية التحتية مرتفعة، وقد جاء قوة الارتباط بين بعد القيادة وبعد الثقافة التنظيمية الرقمية مرتفعة، كما وتبين الارتباط قويًا أيضًا في بعد الدعم المؤسسي وبعد القيادة، وفي بعد الرؤية أظهرت علاقة قوية أيضًا مع بعد القيادة.

الفصل الخامس:

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

في هذا الفصل تتم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفق الأطر النظرية ومدى اتفائها واختلافها مع نتائج الدراسات السابقة، وتم تقديم بعض التوصيات والمقترحات بصدد تلك النتائج التي تم التوصل إليها:

السؤال الأول: "ما مستوى التحوّل الرقمي في المدارس الخاصّة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين؟"

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: أظهرت النتائج أن مستوى التحوّل الرقمي في المدارس الخاصّة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين قد جاء متوسطاً، وتعزو الباحثة تلك النتيجة لعدة أسباب أبرزها وجود نقص في الأدوات التكنولوجية اللازمة لدعم التحوّل الرقمي بشكل فعّال، فإن المدارس تحتاج إلى التجهيزات التقنية المتقدمة لضمان تنفيذ البرامج التعليمية الرقمية بشكل سهل وبسيط، بالإضافة إلى وجود تحديات تتعلق بضعف تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا بشكل فعّال وصحيح، ممّا يجعلهم غير قادرين على دمج الأدوات الرقمية في العملية التعليمية أو في التواصل الإداري بشكل كبير، كما وقد تلعب الثقافة المدرسية دوراً مهماً في هذه النتيجة، فإن بعض المدارس قد تكون غير مستعدة للتوجه نحو نماذج تعليمية جديدة، ممّا يؤدي إلى مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين والإدارة، وقد تكون هذه الأسباب مجتمعة ساهمت في تحقيق مستوى متوسط من التحوّل الرقمي، ممّا يتطلب جهوداً إضافية في المدارس لتحقيق نتائج أفضل في المستقبل، حيث اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة صالح وظيفور (2023) التي توصلت إلى أن مستوى التحوّل الرقمي في المؤسسات التربوية متوسط من وجهة نظر الأساتذة، كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة العدوان (2023) بأنها هدفت إلى تطوير

المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحوّل الرقمي، وتوصلت إلى أهمية التحوّل الرقمي في زيادة المعرفة الإدارية والذاتية لمديري المدارس الحكومية من خلال صقل إمكانيات المدير وقدراته وإمدادهم بأنماط إدارية جديدة، كما وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسة ويتهوفت، وآخرون (Witthöft, et al., 2024) والتي أظهرت أن الابتكارات الرقمية والقيادة التحويلية في المدارس تتطلب قادة مدارس يتمتعون بالابتكار ويعززون ثقافة تعاونية لتبادل المعرفة.

كما وقد جاء بُعد "البنية التحتية" في المرتبة الأولى وبمستوى "مرتفع"، وقد يُعزى ذلك إلى أن المدارس الخاصة الأردنية قد استثمرت بشكل كبير في تطوير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم التحوّل الرقمي وأدركت أهميته وحرصت على توفير الأجهزة الحديثة مثل الحواسيب والمنصات الإلكترونية، بالإضافة إلى تحسين الشبكات الداخلية والاتصالات، ممّا يسهل الوصول إلى الموارد التعليمية الرقمية، فإن وجود بنية تحتية قوية يعكس قدرة المدارس على تبني أحدث التقنيات التعليمية، بالتالي، يعتبر هذا المستوى المرتفع من البنية التحتية مؤشراً إيجابياً على استعداد المدارس الخاصة لمواجهة تحديات التحوّل الرقمي واستثمار الفرص التي يتيحها في تحسين جودة التعليم، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة مكارثي وآخرون (McCarthy, et al., 2023) والتي أظهرت أن التحوّل الرقمي في التعليم هو إعادة تنظيم لنماذج التعليم باستخدام التكنولوجيا الرقمية بإشراك الطلاب والمُعلمين وأولياء الأمور والقادة بشكل أكثر فعالية باستخدام أنظمة معلومات الطلبة الجديدة والتجارب الشخصية وتحليلات البيانات، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة النمري (2023) والتي أظهرت أن التحوّل الرقمي في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المُعلمين في منطقة مكة المكرمة جاء مرتفعاً، وعلى مستوى المجالات الفرعية؛ حصل المُعلمون والطلبة على أعلى مُتوسط، ثم أساليب التدريس ثم الاختبارات والتقييم ثم المهارات التقنية ثم المنهاج المدرسي، وجميعها بتقدير أثر (مرتفع).

وقد جاء بُعد "الدعم المؤسسي" بالمرتبة الأخيرة وبمستوى "متوسط"، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود نقص في التوجيه والموارد المقدمة من قبل الجهات المسؤولة عن الدعم للمدرسة، كما وأن بعض المدارس قد تواجه تحديات مالية لزيادة تفعيل التحوّل الرقمي، ممّا يحد من قدرتها على تطوير البرامج التدريبية اللازمة للمُعلمين أو تحديث التكنولوجيا المستخدمة، وإذا لم يتلق المُعلمون التدريب الكافي، فإنهم قد يشعرون بعدم الارتياح أو عدم القدرة على استخدام التقنيات الحديثة بشكل فعّال، ممّا يحد من تفعيل التحوّل الرقمي بكفاءة، واتفقت الدّراسة الحالية مع دراسة المفيز وآخرون (2021) والتي أظهرت وجود تحديات تواجه التحوّل الرقمي في المدرسة بدرجة مُتوسطة، وجاءت التحديات البشرية في المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية، في حين جاءت التحديات التنظيمية والتقنية في المرتبتين الثانية والثالثة بدرجة موافقة مُتوسطة، وكذلك أظهرت نتائج الدّراسة موافقة بدرجة مُتوسطة على سبل التغلب على تحديات التحوّل الرقمي.

السؤال الثاني: "ما مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصّة الأردنية في مُديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المُعلمين؟"

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: أظهرت النتائج أن مُستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصّة الأردنية في مُديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المُعلمين جاء مُرتفعاً، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى عدة عوامل رئيسية أبرزها بأن المدارس الخاصّة هي مدارس قائمة على الربحية، وبالتالي تكون حريصة على تقديم برامج تعليمية متميزة وجذابة، ممّا يجعلها خياراً مفضلاً لأولياء الأمور، حيث تعمل على استخدام إستراتيجيات تعليمية مبتكرة وتوفير أنشطة إضافية تعزز من تجربة التعلم، فإن هذا الاستثمار يعزز من سمعتها كمدارس تقدم تعليماً متقدماً، ممّا يزيد من جاذبيتها في السوق التعليميّة، علاوة على ذلك، قد تتمتع المدارس الخاصّة بمرونة أكبر في اتخاذ القرارات وتكييف برامجها وفقاً لاحتياجات السوق، ممّا يُمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات في

متطلبات عملية التعليم، بالإضافة إلى أن المدارس الخاصة تحرص على وجود كادر تعليمي مؤهل ومدرب بشكل جيد لتقديم تعليم عالي الجودة، مما يسهم في بناء سمعة قوية ويزيد من الميزة التنافسية، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الشلبي والغول (2023) والتي أظهرت أن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين بأبعادها الأربعة: (الجودة، والموارد المادية، والموارد البشرية، والاستجابة لمُتلقي الخدمة التعليميّة) جاءت مُرتفعة، كما واتفقت الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغليقة (2021) والتي بيّنت أن استجابات أفراد عيّنة الدراسة من قيادات المدارس العالمية على درجة توفر متطلبات تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء إستراتيجيات التنافسية العامة جاءت بدرجة موافقة عالية.

كما جاء بُعد البيئة المدرسية في المرتبة الأولى وبمُستوى "مُرتفع"، وقد يُعزى ذلك لأن المدارس الخاصة تحرص على خلق بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة، وتوفير بيئة تعليمية آمنة ومريحة للطلبة، حيث تركز على تصميم الفصول الدراسية والمرافق بشكل يعزز من تجربة التعلم، وعمل مساحات مفتوحة، ومختبرات مجهزة، ومكتبات غنية بالموارد لتحسين البيئة المدرسية، كما وأنها تهتم بتعزيز علاقتها الاجتماعية مع أولياء الأمور، ممّا يخلق جوّاً من التعاون والدعم المتبادل، وبالتالي زيادة انخراط الطلاب في العملية التعليميّة ويعزز من شعورهم بالانتماء، علاوة على ذلك، إن المدارس الخاصة تقدم برامج دعم واستشارات نفسية وأنشطة لامنهجية، ممّا يعزز من الصحة النفسية للطلبة والمُعلمين، وهذا يُساهم في خلق بيئة مدرسية صحية، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كمال والسعيد (2020) والتي أظهرت أن المدارس الابتدائية يمكنها بناء ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على استغلال كافة مواردها البشرية والمالية والتكنولوجية والمعرفية من أجل رفع مُستوى كفاءتها في تقديم

الخدمة التعليميّة بجودة عالية والوصول إلى مخرج تعليمي جيد، كما يُساعد الإبداع والتحديث المستمر في تقديم الخدمة التعليميّة على امتلاك عنصر تميّز لا تمتلكه المدارس الأخرى.

وقد جاء بُعد "القيادة" بالمرتبة الأخيرة الثانية وبمُستوى تقدير "متوسط"، وقد يعزى ذلك إلى ضعف في مهارات القيادة في المدرسة، فقد تفتقر القيادة إلى الكفاءة في إدارة التغيير أو تطوير الفرق، فإن ذلك قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء بين المُعلمين، ممّا يؤثر على الروح المعنوية في المدرسة، وقد يكون هناك ضعف في التوجيه الإستراتيجي من قبل القادة الإداريين، ممّا يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية والأهداف التعليميّة وهذا يؤثر سلبًا على قدرة المُعلمين والموظفين على تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة إلى خلق شعورًا بعدم التقدير، وبالتالي الحد من قدرتهم على الابتكار والمشاركة الفعّالة في العملية التعليميّة، واتفقت الدّراسة الحالية مع نتيجة دراسة آل كردم (2020) والتي بيّنت أن القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية في أبعاد (الموارد البشرية رقمياً، الموارد المادية والمالية للمدرسة، والبنية التنظيمية للمدرسة، وجودة الخدمة التعليميّة) جاءت بدرجة مُتوسطة، كما واتفقت مع دراسة الخوالدة (2020) والتي أظهرت أن مُستوى الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق جاء مُتوسطاً.

السؤال الثالث الذي ينص: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مُستوى التحوّل الرقمي وبين مُستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصّة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المُعلمين؟

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية دالة

إحصائيًا بين مُستوى التحوّل الرقمي وبين مُستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصّة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المُعلمين في جميع الأبعاد والمقياس ككل، ويدل ذلك على وجود علاقة إيجابية بين التحوّل الرقمي وبين الميزة التنافسية، فكلما زاد تطبيق التحوّل

الرقمي في المدارس الخاصة زادت الميزة التنافسية، وتغزو الباحثة تلك النتيجة كون التحول الرقمي من الأمور المهمة التي تُساعد في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة وذلك من خلال قدرة المدارس على تحسين جودة التعليم وتقديم خدمات مبتكرة ومتقدمة تلبي احتياجات الطلبة وأولياء الأمور، أي عندما تعتمد المدارس الخاصة على التكنولوجيا الرقمية، فإنها تتمكن من تعزيز تجربة التعلم من خلال استخدام أدوات تعليمية متقدمة، مثل المنصات الإلكترونية والتطبيقات التعليمية، مما يسهل الوصول إلى المحتوى التعليمي، وبالتالي زيادة تفاعل الطلبة في العملية التعليمية، بالإضافة إلى تحسين قدرة التواصل بين المعلمين، بالإضافة إلى أن التحول الرقمي يمكن المدارس من جمع وتحليل البيانات بشكل فعال، وهذا يساهم في اتخاذ قرارات تستند إلى معلومات دقيقة تعزز من جودة الأداء الأكاديمي والإداري، كما ويمكن للمدارس التي أن تتبنى التحول الرقمي لتقدم خدمات إضافية، مثل التعليم عن بعد والدروس الخصوصية عبر الإنترنت، علاوة على ذلك، فإن استخدام التكنولوجيا يعزز من قدرة المدارس على التسويق لنفسها بشكل أكثر فعالية، حيث يمكنها الوصول إلى جمهور أوسع من خلال الحملات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي، وبالتالي، كلما زاد تطبيق التحول الرقمي في المدارس الخاصة، زادت قدرتها على التميز في سوق التعليم، مما يمنحها ميزة تنافسية واضحة تسهم في جذب المزيد من الطلبة وأولياء الأمور وتحقيق النجاح المستدام للمدرسة، واتفقت الدراسة الحالية مع بعض ما جاء في نتيجة دراسة الشايب والحجبة (2024) والتي أظهرت قدرة متغير استخدام المعلمين لتطبيقات الذكاء الاصطناعي بالتنبؤ بمتغير الميزة التنافسية للمدرسة، حيث تبين أن متغير استخدام المعلمين لتطبيقات الذكاء الاصطناعي يرتبط ارتباطاً طردياً جوهرياً بمتغير الميزة التنافسية، بمعنى أنه كلما كانت المدرسة أكثر حداثة، ازدادت الميزة التنافسية للمدرسة.

التوصيات

1. إنشاء فريق متخصص في تكنولوجيا المعلومات لدعم المعلمين والطلبة في استخدام الأدوات الرقمية.
2. التعاون مع مؤسسات تعليمية أخرى لتبادل الخبرات والموارد التعليمية.
3. العمل على تحسين إستراتيجيات المهارات القيادية لضمان بيئة تعليمية أكثر فعالية.
4. العمل على تطوير مهارات الموظفين من خلال برامج تدريبية وتطوير مستمرة.
5. تضمين مقاطع فيديو، مقالات، وكتب إلكترونية تتعلق بالمناهج الدراسية لتعزيز التعلم الذاتي.
6. إجراء تقييم دوري للإجراءات التنظيمية الحالية وتحديثها بناءً على النتائج والتغيرات في التكنولوجيا.
7. تنظيم ورش عمل للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور لتعريفهم بفوائد التحول الرقمي وأهميته في التعليم.
8. ضمان وجود بنية تحتية تكنولوجية قوية تدعم التحول الرقمي، مثل الشبكات السريعة والأجهزة الحديثة.
9. الحرص على تقديم برامج تدريب شاملة وتنظيم دورات تدريبية للمعلمين لتعزيز مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا التعليمية، وكيفية مجها في المناهج الدراسية.
10. وضع آليات لتقييم الأداء المؤسسي بشكل دوري كاستطلاعات الرأي والمراجعات، لتحديد مجالات التحسين.
11. توفير منصة رقمية ليقيم فيها المعلمين والطلبة وأولياء الأمور اقتراحاتهم وأفكارهم المبتكرة للمدرسة.
12. حث الباحثين على دراسة متغيرات الدراسة في بيئات مختلفة وعلى عينات مغايرة.
13. إشراك جميع الأطراف ذات الصلة في التخطيط للرقمنة في الميدان التربوي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو زيد، عادل، وسيد، سليم. (2024) أخلاقيات التحوّل الرقمي لطلاب المرحلة الثانوية، *مجلة القراءة والمعرفة*، 1(270)، 49 – 70.
- أكبر، عبير (2017). «ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية»، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 18(9)، -414-373.
- آل كردم، مفرح. (2020). دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 12(31)، 3- 25.
- أنور، عبير شوق (2021). متطلبات استخدام الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي في مصر على ضوء استا رتيجية التميز، *مجلة سوهاج لشباب الباحثين*، جامعة سوهاج كلية التربية، 1(1)، 317 – 344.
- البار، عدنان مصطفى، والمرجحي، خالد علي (2018). *التحوّل الرقمي كيف ولماذا؟*، كانون الأول، ج(3).
- الجودي، جود. (2024). التميز المؤسسي للمراحل السنية في مدارس مدينة الرياض في ضوء الإدارة الإبداعية من وجهة نظر المشرفات التربويات، بحث منشور، *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 4(39)، 414-430.
- جوهر، صالح (2020). الإبداع التربوي مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بكليات التربية" تربية دمياط نموذجيا". *مجلة كلية التربية*، 74 (5)، 1-22.
- الحجار، سامي، وغنايم، مهني. (2023). متطلبات التحوّل الرقمي في إدارة المدارس الخاصة. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 3(124)، 1134 – 1154.
- حجية، عبير، والشايب، عبدالحافظ. (2024). *درجة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالميزة التنافسية في المدارس الخاصة في العاصمة عمان*، رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت.

الحجيلان، محمد.(2019). التحوّل الرقمي في التعليم: رؤية وفق مفهوم تحسين الأداء البشري، *مجلة جامعة الملك سعود*، 2 (4)، 66 - 91.

الحرون، منى، وبركات، علي (2019). متطلبات التحوّل الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر. *مجلة كلية التربية*، 30(120)، 429 - 478.

حسان، آية.(2023). *التحوّل الرقمي: التحديات والفرص "الجزء الأول"*: عالم الكتاب - الإصدار الرابع، 1(79)، 24 - 27.

حماد، محمود (2020). دور التحوّل الرقمي في تطوير أداء العاملين - دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*. 7 (2)، 2-23.

خنيط، خديجة (2024). التحوّل الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة _ دراسة حالة مؤسسة برنث للأجهزة الكهرومنزلية، *مجلة التنمية الاقتصادية*، 1(9)، 153-168.

الحوالدة، فايز.(2020). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق: دراسة ميدانية على مديري المدارس في محافظة المفرق - الأردن، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(30)، 19 - 35.

الدهشان، جمال علي والسيد، سماح، والسيد محمد.(2020). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحوّل الرقمي للجامعات. *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، 78 (78)، 1344-1249.

رضوان، أمل صلاح (2016). «تأثير التحوّل الرقمي للمعرفة على الثقافة المعلوماتية للمتخصصين مجال الآداب والعلوم الإنسانية من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بقنا»، *مجلة الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف*، 9(4)، 95-133.

سبع، سنية.(2021). تأثير التحوّل الرقمي وجودة الخدمة التعليميّة على رضا الطلاب "دراسة تطبيقية على طلاب جامعة المنصورة"، *المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات بالشروق*. 12 (4)، 1-49.

سلطح، محمد (2021). تقييم تجربة التحوّل الرقمي لمقررات برنامج التدريس من وجهة نظر المعلمين بكلية التربية الرياضية للبنين بالاسكندرية. *المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة*. 64 (64)، 91-110.

السواط، طلق، والحربي، ياسر (2022). أثر التحوّل على كفاءة الأداء الأكاديمي»، *المجلة العلمية للنشر العلمي*، 1(43)، 647-686.

السيد، خلود (2022). *واقع التحوّل الرقمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس*، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.

شعبان، منى. (2017). نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، *مجلة الإدارة التربوية*، 4(13)، 133 - 199.

شلبي، رضا. (2020). العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية، *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، 3(9)، 134-150.

الشلبي، ريماء، والغول، كاظم. (2023). الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 1(43)، 421 - 434.

صالح، شريف. (2023). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط. *مجلة كلية التربية*، 13 (85)، 335-365.

صالح، عبد الغني، وطيفور، عبد النور. (2023). دور التحوّل الرقمي في تحسين جودة التعليم في المؤسسات التربوية، <https://www.researchgate.net/publication>

الطلحي، عادل (2023). أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام: دراسة ميدانية على مدرّاء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جده. *المجلة العربية للإدارة*. 3 (43)، 117-142.

عباس، بردان (2018). *ما هو التحوّل الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحوّل الرقمي والتكنولوجي*، ج1، منشور 13 أغسطس.

العجمي، محمد، وعبابنة، صالح (2018). *إستراتيجية إدارية تربوية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت*، رسالة دكتوراة منشورة، الجامعة الأردنية.

العدوان، اسحق. (2023). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحوّل الرقمي (دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة)، *مجلة كلية التربية جامعة أسيوط*، 1(39)، 206-228.

عساف، حنين. (2023). دور التحوّل الرقمي في التعليم في تنمية الثقافة الرقمية لدى طالبات المدارس الحكومية ومعوقات ذلك من وجهة نظر المُعلمات، *مجلة العلوم التربوية*، 2(50)، 463-

DOI: 10.35516/edu.v50i2.691 :476

عطا الله، هبة. (2024). تأثير التحوّل الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة المواهب بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 5 (1)، 1-56.

الغامدي، فوزية (2020). إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة، *مجلة كلية التربية*، 4(20)، 205 – 234.

غانم، ثابت (2022). التحوّل الرقمي والتنمية المستدامة في مصر 2030م، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتنمية والعلوم والآداب*، 26 (10)، 10-60.

الغليقة، عبدالله. (2021). فعالية تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء إستراتيجيات التنافسية العامة، *مجلة العلوم التربوية والنفسية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامي*، 3(14)، 122 – 202.

الغول، كاظم (2023). الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*. 3(43)، 421 – 434.

القطب، محي الدين (2012). *الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية*، ط(1)، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الكرود، مريم، والفحيلة، إبراهيم. (2024). تطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية: تصور مقترح، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 3(25)، 1 – 32.

كمال، ناديا، والسعيد، فاطمة. (2020). عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 1(21)، 1666 – 1695.

لاشين، كريمة (2023). تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحوّل الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 2(47)، 15 – 168.

لاشين، محمد (2024). دور التحوّل الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء التشريعات الدولية والوطنية. *مجلة الدراسات*، 30 (10)، 2952-3012.

محمد، محمود (2020). عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 21 (2)، 149-169.

المسلماني، لمياء. (2022). التحوّل الرقمي في الجامعات المصرية (الواقع-المتطلبات-المعوقات)»، *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، 9(99)، 793-876.

مصطفى، ايمان (2023). معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المشرفين التربويين، *مجلة كلية التربية*، 9(39)، 193-215.

المطرف، فهد (2022). التحوّل الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة كلية التربية (أسبوط)*، 36(7)، 157-184.

المطيري، عبدالله، والقاضي، سعيد. (2020). متطلبات تطبيق الخدمات الإلكترونية لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس، *مجلة كلية التربية*، 1(35)، 251 - 265.

المغني، معتز (2019). *ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. دراسة ميدانية على الشركات المزودة لخدمات الإنترنت في المحافظات الجنوبية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الازهر، غزة، فلسطين.

المفيز، خولة، والعيغان، مي، والرئيس، إيمان. (2021). تحديات التحوّل الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية، *مجلة العلوم التربوية بجامعة الملك سعود*، 4(33)، 653 - 676: <https://jes.ksu.edu.sa/ar/node/6788>

ملاوي، سعاد فايز (2022). «الواقع الفعلي لممارسات التعلم الرقمي من وجهة نظر المديرين والمديرات العاملين في المدارس الخاصة لإقليم الشمال في الأردن»، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 3(10)، 157-173.

النمري، ماهر. (2023). أثر التحوّل الرقمي بمدارس التعليم العام في مواجهة التحديات والتطورات المستمرة في العالم من وجهة نظر المعلمين بمنطقة مكة المكرمة، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 1(30)، 1 - 18.

- Abusharekh, Nader H.; Ahmad, Husam R.; Arqawi, Samer M.; Naser, Samy S. Abu & Shobaki, Mazen J. Al (2019). Knowledge Management Processes and Their Role in Achieving Competitive Advantage at Al-Quds Open University, *International Journal of Academic Accounting, Finance and Management Research*, 3(9), 24-41.
- Alberto, G., & Petko, D. (2023). Transformational leadership for technology integration in schools: empowering teachers to use technology in a more demanding way. *Computers and Education*, 204:104880.
- Beck, R. (2014). Elementary schools in California's commitment to achieving outstanding performance, *Journal of Researcher*, 6(2), pp. 25-41.
- Berkovich, I. & Hassan, T. (2023). Principals' digital transformational leadership, teachers' *commitment, and school effectiveness*. *Education Inquiry*, 1-18: <https://doi.org/10.1080/20004508>.
- Bruce, D. (2016). The role of educational institutions in developing digital awareness among students. *Journal of Physics Conference Series*, 9(1), 1-41.
- Damilola, A., Fatai, O., & Oloruntoyin, M. (2015). The Impact of Strategic Management on Competitive Advantage and Organizational Performance – Evidence from a Nigerian Bottling Company. *Journal of Policy and Development Studies*, 2(9).
- Dash, A. (2013). Competitive advantage: its importance and impact on design of strategy. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, (IJAIEEM) 2(12): 7-10.
- Dvoretzkaya, I. (2018) SCHOOL DIGITALIZATION FROM THE TEACHERS' PERSPECTIVE IN RUSSIA, *Institute of Education, Higher School of Economics*, 1(10), 367-373.
- Eliwa, M. (2021). The Effectiveness of Digital Transformation of Learning on Students' Learning Experience, *Students' Engagement, and Perceived Intellectual Competence: A Mixed-Method Approach*, *Fayoum University - Faculty of Education*, 3(15), 848 - 890.
- Gautsch P. & Licka P. (2017). *Survey the digital future of higher Education-Whatoes it look like and how it can be shaped? Berinfor*, 1-23.
- Gupta, A. (2020). **Formulating and Implementing HR Strategies**. *In Strategic Human Resource Management* (65-74). Productivity Press.
- Hamadat, M. (2021). A Proposed Perspective for Developing Suggested Administrative Rules to Activate Competitive Advantage Indicators **in Jordanian Education Directorates**. *Egyptian Journal of Educational Sciences*, 1, 15-38.
- Han, D. (2016). University education and contents in the fourth industrial revolution. *Humanities Contents*, 42(9), 9-24.

- Hesbol, m. (2019). Principal Self-Efficacy and Learning Organizations: Influencing School Improvement. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, (14), 1, 33-51 Spr 2019.
- Karaköse, T. & Tülübaş, T.(2023). Digital Leadership and Sustainable School Improvement-A Conceptual Analysis and Implications for Future Research. *Educational Process International Journal*, 12(1), 7-18.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management* (14th edition). Shanghai: Shanghai People's Publishing House.
- Lahtinen, M. & Weaver, B. (2015). *Educating for a digital future – Walking three roads simultaneously: one analog and two digital*, LU: s femte högskolepedagogiska utvecklingskonferens, 26 November.
- Martin, F., Gezer, T. & Wang, C. (2019). Educators' Perceptions of Student Digital Citizenship Practices, *Journal Computers in the Schools*, 4 (36), 238-254.
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. & Alfonso-Ruiz, F. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organizational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962.
- McCarthy, A., Maor, D., McConney., A. & Cavanaugh, C. (2023). Digital transformation in education: **Critical components for leaders of system change**, 1(8), 1-35 <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023->
- Mikheev, A., Serkina, Y., & Vasyaev, A. (2021). Current trends in the digital transformation of higher education institutions in Russia, *Education and Information Technologies*, 1-15.
- Nafuna, E., Masaba, A., Tumwine, S., Watundu, S. Bonareri, M & Norman Nakola.(2019). Pricing Strategies and Financial Performance: The Mediating Effect of Competitive Advantage. Empirical Evidence from Uganda, a Study of Private Primary Schools, *Global Journal of Management and Business Research: C*, 19(1), 2249-4588.
- Norton, A., Shroff, S., & Edwards, N. (2020). Digital Transformation: An Enterprise Architecture Perspective. *Publish Nation Limited*, UK.
- Nurhalima, N., & Mardianah, F. (2020). Implementation of Headmaster personality competence in developing competitive advantages: A Case Study in East Java, Indonesia. *International Journal of English Literature and Social Sciences (IJELS)*, 5(5).
- Pahtan.K.(2023).Obstacles to Institutional Excellence in Indian Schools: A Large-Scale Empirical Study on Schools in New Delhi," *Indian Journal of Humanities*, 12(8), 421-439.
- Parlak, B. (2017). Dijital çağda eğitim: Olanaklar ve uygulamalar üzerine bir analiz [Education in Digital Age: An analysis on opportunities and practices], Süleyman Demirel University, *Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 22(15), 1741-1759.
- Porter, M. (1985), "*Technology and Competitive Advantage*", 1(1).

- Rha, J., & Lee, H. (2022). *Research trends in digital transformation in the service sector: A review based on network text analysis*. *Service Business*, 16, 77–98. doi.org/10.1007/s11628-022-00481-0
- Ruloff, M. & Petkob, D. (2021). School principals' educational goals and leadership styles for digital transformation: results from case studies in upper secondary schools, *International Journal of Leadership in Education*, 4(31): 423–432: <https://doi.org/10.1080/13603124.2021>
- Saad, N. A., Hammad, D. A., & Barakat, A. (2021). The Impact of Digitalization on Customers' Satisfaction in Educational Sector: An Empirical Study. *Psychology and Education Journal*, 58(4), 2839-2847.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution: What it means, how to respond*. *Research Document. World Economic Forum*. Accessed Feb 5, 2021, from <https://www.weforum.org/agenda>
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15 (1), 388–393. doi:10.15547/tjs.2017.s.01.06
- Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J. & Abu-AlSondos, I.A. (2023). *Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model*. *Sustainability*, 15, 2077-2095.
- Supriyadi, S. & Riswanti R. (2023). The Improving in Competitive Advantage of Education Quality at Private Islamic Junior High Schools in Pringsewu District, **Lampung**, *International Journal of Education*, DOI:10.18860/abj.v8i2.24064Corpus ID: 266667933
- Taşkıran, A. (2017). Dijital çağda yükseköğretim [Higher education in the digital age]. *Journal of open education practice and research*, 3(1), 96-109.
- Timotheou, S., Miliou O., Dimitriadis, Y., Villagrà S., & Ioannou A. (2022). Impacts of digital technologies on education and factors influencing schools' digital capacity and transformation: A literature review, *Education and Information Technologies*, 28(6): 6695–6726.
- Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N. & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–
- Wang, C., Xiaojiao, C., Yidan., L. & Jing, Y. (2024). Education reform and change driven by digital technology: a bibliometric study from a global perspective. *Journal Humanities and Social Sciences Communications*, 11(256), 225-231.
- Witthöft, J., Burak I., Icon A. & Pietsch M. (2024). Leading digital innovation in schools: the role of the open innovation mindset "*Northwest Journal of Teacher Education*, 10(8), 1-10: <https://doi.org/10.1080/15391523.2024.2398528>
- Xiao, J. (2019). Digital transformation in higher education: critiquing the five-year development plans (2016-2020) of 75 *Chinese universities*. *Distance Education*, 40(4), 515-533.

البيانات الديموغرافية

(1) الجنس

- ذكر
- أنثى

(2) المؤهل العلمي

- بكالوريوس
- دراسات عليا

(3) عدد سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- 10 سنوات فأكثر

الفقرات التي ستجيب عن التحوّل الرقمي ويرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) تحت الإجابة المناسبة

الرقم	الفقرة	الملاحظات
	مقياس التحوّل الرقمي ويعرف بأنه عملية تحويل الأنشطة التقليدية والإجراءات إلى نماذج رقمية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، ويتضمن هذا التحوّل استخدام الأدوات الرقمية والتقنيات مثل البيانات، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة، والإنترنت لتسهيل تقديم الخدمات وتوفير خدمات جديدة.	
البُعد الأول: البنية التحتية		
1	توفر المدرسة منصات رقمية لتبادل المعرفة بين المعلمين	
2	تحافظ المدرسة على أمن وسلامة البيانات الرقمية.	
3	توفر المدرسة بنية تحتية رقمية ملائمة لتنفيذ التحوّل الرقمي من حيث (أجهزة الحاسوب وشبكة الاتصالات).	
4	توفر المدرسة كافة خدمات الإنترنت للطلبة والمعلمين باستمرار.	
5	توفر المدرسة خدمات الدعم الفني اللازم لدعم التحوّل الرقمي فيها.	
6	تستخدم المدرسة تكنولوجيا المعلومات في كافة الجوانب الأكاديمية والإدارية.	
7	تعمل إدارة المدرسة على توفير بيئة عمل تلائم التحوّل الرقمي.	
8	حولت إدارة المدرسة المعاملات الورقية بالمعاملات الإلكترونية	
9	توفر المدرسة منصة تعليمية جيدة تلائم احتياجات تعليم الطلبة.	
10	توفر المدرسة المواد الدراسية رقمياً عبر الإنترنت.	
البُعد الثاني: الثقافة التنظيمية الرقمية		
11	تعزز المدرسة فعالية التواصل الرقمي بين الموظفين	
12	تتبنى المدرسة التحوّل الرقمي في عمليات التخطيط الإستراتيجي لديها.	
13	تنشر المدرسة ثقافة تطبيق التحوّل الرقمي.	
14	تعتمد المدرسة إجراءات تنظيمية للتحوّل الرقمي.	
15	توفر المدرسة كوادر مؤهلة قادرة على التعامل مع التحوّل الرقمي.	
16	تطبق إدارة المدرسة التحوّل الرقمي الكامل في الحالات الطارئة (مثل جائحة كورونا).	
17	تحرص المدرسة على ترسيخ ثقافة التحوّل الرقمي لدى الطلبة	

الرقم	الفقرة	الملاحظات
18	تدعم المدرسة التعامل مع وسائط التحوّل الرقمي من خلال الأجهزة الذكية.	
البُعد الثالث: الدعم المؤسسي		
19	توفر إدارة المدرسة ميزانية خاصة لتدريب المُعلمين على التعامل مع المستحدثات التكنولوجية.	
20	تدعم إدارة المدرسة تنمية المهارات الرقمية التي يتطلبها سير العملية التعليمية.	
21	تشجع إدارة المدرسة التجارب الناجحة لدى المُعلمين بمجال الرقمنة.	
22	تكون المدرسة فريق عمل من المُعلمين للتخطيط للتعليم الرقمي والإعلان عنه	
23	تحرص المدرسة على توفير تدريب للمُعلمين حول إستراتيجيات التدريس التي تلائم التعلم الرقمي.	
24	توفر المدرسة موظفي دعم للعمليات الرقمية	
25	يتم عقد الاجتماعات المدرسية عبر التطبيقات الرقمية	
البُعد الرابع: البصيرة والرؤية		
26	تحرص المدرسة على تعيين المُعلمين الذين يتمتعون بقدرات وكفاءات رقمية عالية.	
27	تحترم المدرسة خصوصية المعلومات الرقمية لدى طلبتها.	
28	تحرص المدرسة على إنشاء رؤية مشتركة، لرقمنة جميع العمليات في المدرسة	
29	تحرص المدرسة على وضع معايير لتحقيق رؤيتها	
30	تعمل المدرسة على تدريب الموظفين على مهارات إدارة بيئة التعلم الرقمي	
31	يتم تقييم أداء العاملين بالمدرسة من خلال تطبيقات رقمية.	
32	تعمل المدرسة على إشراك الموظفين بصناعة القرارات الخاصة بالتحوّل الرقمي.	
33	تحدد المدرسة جداول زمنية لتطبيق أطر التحوّل الرقمي	

الفقرات التي ستجيب عن الميزة التنافسية ويرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) تحت الإجابة المناسبة

الرقم	الفقرة	الملاحظات
البعد الأول: القيادة/ يقوم مدير المدرسة بالآتي:		
1	تحفز الإدارة الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد.	
2	تتبنى الإدارة رؤية مستقبلية مرتكزة على التطوير	
3	تنظيم برامج لتحسين جودة العمل في المدرسة	
4	المقدرة على محاورة العاملين في المدرسة وإقناعهم	
5	المقدرة على التعامل مع تحديات العمل داخل بيئة المدرسة	
6	تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار	
7	تحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.	
8	تطوير مهارات الموظفين بشكل دوري	
9	اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات وتحليلات واقعية	
10	تقدير جهود الموظفين فيها عبر منحهم مكافآت لتعزيز الروح المعنوية لديهم	
البعد الثاني: إدارة الموارد البشرية/ يقوم مدير المدرسة بالآتي:		
11	تعزز دافعية الموظفين نحو العمل	
12	تطوير إستراتيجيات فعالة لجذب وتوظيف المواهب	
13	جذب أفضل الكفاءات	
14	تطوير مهارات الموظفين من خلال تنفيذ برامج التدريب والتطوير المستمر	
15	توقع التغيرات المستقبلية داخل المدرسة	
16	تعزيز العلاقات بين المعلمين والإدارة	
17	تحديد احتياجات الموارد البشرية،	
البعد الثالث: الجودة/ يقوم مدير المدرسة بالآتي:		
18	البحث عن مداخل جديدة لتحسين الأداء باستمرار	
19	توفير النظام المتكامل لضمان الجودة	
20	نشر ثقافة الجودة بين العاملين	
21	استطلاع آراء الأسر حول جودة التعليم والخدمات المقدمة	

الرقم	الفقرة	الملاحظات
22	اعتبار كفاءة المعلمين أحد أهم عوامل جودة التعليم.	
23	توفر المدرسة مرافق مناسبة وموارد تعليمية كافية، مما يسهم في تعزيز تجربة التعلم.	
24	تنمية مهارات تطبيق الجودة لدى الموظفين	
البُعد الرابع: الابتكار/ يقوم مدير المدرسة بالآتي:		
25	تشجيع المعلمين على استخدام أساليب تعليمية جديدة ومبتكرة.	
26	توفير بيئة تشجع على تجربة الأفكار الجديدة واختبارها.	
27	تحفيز الطلاب على الابتكار من خلال مسابقات وجوائز للابتكارات العلمية.	
28	تنظيم ورش عمل وندوات لترسيخ ثقافة الابتكار.	
29	دعم المشاريع الطلابية والابتكارات الناشئة داخل المدرسة.	
30	توفير مساحات عمل مشتركة لدعم الابتكار والعمل الجماعي.	
31	اعتماد نظام لإدارة الأفكار المبتكرة وتطويرها في المدرسة.	
32	تعزيز التعاون مع جهات خارجية (مثل الجامعات والشركات التقنية) لدعم الابتكار.	
البُعد الخامس: البيئة المدرسية/ تحرص المدرسة على		
33	توفير مصادر للتعلم والتعليم لجميع المواد	
34	توفر بيئة آمنة ومحفزة للتعليم	
35	تسهيل عملية التواصل بين الموظفين.	
36	مساحات مناسبة للتعلم والتفاعل الاجتماعي بين الطلبة	
37	تدريب الطلبة على كيفية التعامل مع التكنولوجيا	
38	توفير فرص للتعلم خارج الفصول الدراسية باستخدام الإنترنت	
39	شعور المعلمين والطلبة بالراحة والدعم في بيئتهم التعليمية	

البيانات الديموغرافية

الجنس

○ ذكر

○ أنثى

المؤهل العلمي

○ بكالوريوس

○ دبلوم عالي فما فوق

عدد سنوات الخبرة

○ أقل من 5 سنوات

○ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

○ 10 سنوات فأكثر

الفقرات التي ستجيب عن التحوّل الرقمي ويرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) تحت الإجابة المناسبة

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
مقياس التحوّل الرقمي: ويعرف بأنه عملية تحويل الأنشطة التقليدية والإجراءات إلى نماذج رقمية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، ويتضمن هذا التحوّل استخدام الأدوات الرقمية والتقنيات مثل البيانات، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة، والإنترنت لتسهيل تقديم الخدمات وتوفير خدمات جديدة.						
البُعد الأول: البنية التحتية						
1.	توفر إدارة المدرسة منصات رقمية لتبادل المعرفة بين المعلمين					
2.	تحافظ إدارة المدرسة على أمن وسلامة البيانات الرقمية.					
3.	توفر إدارة المدرسة بنية تحتية رقمية ملائمة لتفعيل التحوّل الرقمي من حيث (أجهزة الحاسوب وشبكة الاتصالات).					
4.	توفر إدارة المدرسة خدمات الدعم الفني اللازم للتحوّل الرقمي فيها.					
5.	تستخدم إدارة المدرسة تكنولوجيا المعلومات في معظم جوانب إدارة المدرسة.					
6.	توفر إدارة المدرسة منصة تعليمية جيدة تلأئم احتياجات تعليم الطلبة.					
7.	توفر إدارة المدرسة المواد الدراسية رقمياً عبر الإنترنت.					
البُعد الثاني: الثقافة التنظيمية الرقمية						
8.	تعزز إدارة المدرسة فعالية التواصل الرقمي بين الموظفين.					
9.	تتبنى إدارة المدرسة التحوّل الرقمي في عمليات التخطيط الإستراتيجي لديها.					
10.	تنشر إدارة المدرسة ثقافة التحوّل الرقمي.					
11.	تعتمد إدارة المدرسة إجراءات تنظيمية للتحوّل الرقمي.					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
12.	توفر إدارة المدرسة كوادر مؤهلة قادرة على التعامل مع التحول الرقمي.					
13.	تطبق إدارة المدرسة التحول الرقمي الكامل في الحالات الطارئة.					
البُعد الثالث: الدعم المؤسسي						
14.	توفر إدارة المدرسة ميزانية خاصة لتدريب المعلمين على التعامل مع المستجدات التكنولوجية.					
15.	تدعم إدارة المدرسة تنمية المهارات الرقمية التي يتطلبها سير العملية التعليمية.					
16.	تشجع إدارة المدرسة التجارب الناجحة لدى المعلمين بمجال الرقمنة.					
17.	تحرص إدارة المدرسة على توفير تدريب للمعلمين حول إستراتيجيات التدريس الرقمي.					
18.	توفر إدارة المدرسة موظفي دعم للعمليات الرقمية					
19.	تعقد الاجتماعات المدرسية عبر التطبيقات الرقمية					
البُعد الرابع: الرؤية						
20.	تحرص إدارة المدرسة على تعيين المعلمين الذين يتمتعون بقدرات وكفاءات رقمية عالية.					
21.	تحرص إدارة المدرسة على خصوصية المعلومات الرقمية في المدرسة.					
22.	تحرص إدارة المدرسة على إنشاء رؤية مشتركة لرقمنة جميع العمليات في المدرسة					
23.	تعمل إدارة المدرسة على تدريب الموظفين على مهارات إدارة بيئة التعلم الرقمي					
24.	تعمل إدارة المدرسة على إشراك الموظفين بصناعة القرارات الخاصة بالتحول الرقمي					
25.	تحدد إدارة المدرسة جداول زمنية لتطبيق أطر التحول الرقمي					

الفقرات التي ستجيب عن الميزة التنافسية ويرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) تحت الإجابة المناسبة

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البُعد الأول: القيادة: تقوم إدارة المدرسة بالآتي:						
1.	تحفيز الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد.					
2.	تبني رؤية مستقبلية مرتكزة على التطوير					
3.	تنظيم برامج لتحسين جودة العمل في المدرسة					
4.	محاورة الموظفين في المدرسة للتأثير على سلوكياتهم.					
5.	التعامل مع تحديات العمل داخل بيئة المدرسة بفاعلية.					
6.	تحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.					
7.	اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات وتحليلات واقعية					
8.	تقدير جهود الموظفين فيها عبر منحهم مكافآت مادية أو معنوية					
البُعد الثاني: إدارة الموارد البشرية/ تقوم إدارة المدرسة بالآتي:						
9.	تعزيز دافعية الموظفين نحو العمل					
10.	تطوير إستراتيجيات فعالة لجذب وتوظيف المواهب					
11.	تطوير مهارات الموظفين من خلال تنفيذ برامج التدريب والتطوير المستمر					
12.	وضع خطة مستقبلية تحاكي المتغيرات الوظيفية المتوقعة.					
13.	تعزيز العلاقات بين الموظفين والإدارة					
14.	تلبية احتياجات الموارد البشرية					
البُعد الثالث: الجودة/ تقوم إدارة المدرسة بالآتي:						
15.	البحث عن مداخل جديدة لتحسين الأداء باستمرار					
16.	توفير النظام المتكامل لضمان جودة العمل					
17.	نشر ثقافة الجودة بين العاملين					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا بشدة أوافق
18.	استطلاع رأي أولياء الأمور حول جودة والخدمات المقدمة في المدرسة.					
19.	توفر موارد تعليمية مناسبة					
20.	تنمية مهارات تطبيق الجودة لدى الموظفين					
البُعد الرابع: الابتكار/ تقوم إدارة المدرسة بالآتي:						
21.	تشجيع المعلمين على استخدام أساليب تعليمية جديدة ومبتكرة.					
22.	توفير بيئة تشجع على تجربة الأفكار الجديدة واختبارها.					
23.	تحفيز الطلبة على الابتكار من خلال مسابقات وجوائز للابتكارات العلمية.					
24.	تنظيم ورش عمل وندوات لترسيخ ثقافة الابتكار.					
25.	توفير مساحات عمل مشتركة لدعم الابتكار والعمل الجماعي.					
26.	اعتماد نظام لتطبيق الأفكار المبتكرة في المدرسة.					
27.	تعزيز التعاون مع جهات خارجية لدعم الابتكار (تعاون مع جامعات، شركات تقنية).					
البُعد الخامس: البيئة المدرسية/ تحرص إدارة المدرسة على						
28.	توفير مصادر للتعلم والتعليم لجميع المواد					
29.	توفر بيئة آمنة ومحفزة للتعليم					
30.	تسهيل عملية التواصل بين الموظفين.					
31.	توفير مساحات مناسبة للتفاعل الاجتماعي بين الطلبة					
32.	تدريب للطلبة على كيفية التعامل مع التكنولوجيا					
33.	توفير فرص للتعلم خارج الفصول الدراسية باستخدام الإنترنت					
34.	توفير بنية تحتية متكاملة (موارد تكنولوجية ومادية)					

الملحق رقم (3): قائمة بأسماء السادة المحكمين

اسم المحكم	الرتبة	التخصص	جهة العمل
رولا السوالقة	أستاذ	الإدارة والقيادة التربوية	الجامعة الأردنية
فاطمة العدوان	أستاذ	الإرشاد والتربية الخاصة	الجامعة الأردنية
عمر علي الرفايعة	أستاذ مشارك	الإدارة والقيادة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
ذكريات جبريل القرالة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
صالح أحمد العبابنة	أستاذ مشارك	الإدارة والقيادة التربوية	الجامعة الأردنية
نايل الشرعة	أستاذ مشارك	اللغة الإنجليزية وأدبها	الجامعة الأردنية
عبد السلام العوامرة	أستاذ مشارك	التربية التربوية والأصول	الجامعة الأردنية
ميسون أحمد الدويري	أستاذ مشارك	المناهج وطرق التدريس	الجامعة الأردنية
أحمد طيبة	أستاذ مشارك	الإدارة والقيادة التربوية	الجامعة الأردنية
عوض الطراونة	محاضر	الإدارة والقيادة التربوية	الجامعة الأردنية
أحمد القاعد	استاذ مساعد	الإدارة والقيادة التربوية	جامعة الشرق الأوسط

المُلحق رقم (4): كتاب تسهيل المهمة موجه من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan



مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم: در/خ/638
التاريخ: 2024/11/17

معالي الأستاذ الدكتور هزمي محمود محافظتنا الأكرم
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة (دنيا خليل حسن عياش) ورقمها الجامعي (402210124) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية / كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في العاصمة عمان لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "مستوى التحول الرقمي وعلاقته بالميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



لمن يهمله الأمر

شهادة تطبيق استبانة

تشهد إدارة مدرسة (أ ب ج هـ د ر ز ي س) ، عمان/ لواء الجامعة، بأن الباحثة دنيا خليل عياش، قد قامت بتطبيق استبانة بعنوان:

"مستوى التحول الرقمي وعلاقته بالميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية"

من جامعة الشرق الأوسط، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة التربوية.

وقد تم تطبيق الاستبانة بتاريخ ٢١ / ١١ / ٢٠٢٤ على عينة الدراسة المتمثلة بالمعلمين والمعلمات، حيث تم توزيع الرابط الإلكتروني للاستبانة على المعلمين والمعلمات لأغراض البحث العلمي.

وبناءً على طلبها، أعطيت هذه الشهادة





مدرسة النور الجديد

لمن يهمه الأمر

شهادة تطبيق استبانة

تشهد إدارة مدرسة (النور الجديد)، عمان/ لواء الجامعة، بأن الباحثة دنيا خليل عياش، قد قامت بتطبيق استبانة بعنوان: "مستوى التحول الرقمي وعلاقته بالميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية" من جامعة الشرق الأوسط، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة التربوية.

وقد تم تطبيق الاستبانة بتاريخ 2024/12/4 على عينة الدراسة المتمثلة بالمعلمين والمعلمات، حيث تم توزيع الرابط الإلكتروني للاستبانة على المعلمين والمعلمات لأغراض البحث العلمي.

وبناءً على طلبها، أعطيت هذه الشهادة

إدارة المدرسة



MIS

المنهل
مدارس المنهل العالمية

التاريخ : 2024/12/4

الرقم : 2024/220

لمن يهمه الأمر

شهادة تطبيق استبانة تشهد إدارة مدرسة المنهل العالمية ، عمان/ لواء الجامعة، بأن
الباحثة دنيا خليل عياش، قد قامت بتطبيق استبانة بعنوان:

"مستوى التحول الرقمي وعلاقته بالميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية"

من جامعة الشرق الأوسط، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير
في تخصص القيادة والإدارة التربوية.

وقد تم تطبيق الاستبانة بتاريخ 4/12/2024 على عينة الدراسة المتمثلة بالمعلمين
والمعلمات، حيث تم توزيع الرابط الإلكتروني للاستبانة على المعلمين والمعلمات لأغراض
البحث العلمي.

وبناءً على طلبها، أعطيت هذه الشهادة

المنهل
إدارة المدرسة

رولاحال

2/

www.mis.edu.jo

مدارس المنهل العالمية

info@mis.edu.jo

+962 6 5153751 / 5153759

+962 6 5153774

P.C Box 273

الممسوحة ضوئياً بـ CamScanner



لمن يهمه الأمر

شهادة تطبيق استبانة

تشهد إدارة مدرسة أكاديمية ريتال الدولية عمان/ لواء الجامعة، بأن الباحثة دنيا خليل عياش، قد قامت بتطبيق استبانة بعنوان:
 'مستوى التحول الرقمي وعلاقته بالميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية'
 من جامعة الشرق الأوسط، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة التربوية.

وقد تم تطبيق الاستبانة بتاريخ: 2024/11/30 على عينة الدراسة المتمثلة بالمعلمين والمعلمات، حيث تم توزيع الرابط الإلكتروني للاستبانة على المعلمين والمعلمات لأغراض البحث العلمي.

وبناءً على طلبها، أعطيت هذه الشهادة

إدارة المدرسة

