

**دور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية  
في المدارس الخاصة الأردنية**

**إعداد**

**ايناس نزار عارف الأحمد**

**إشراف**

**الدكتور زيد محمد خريسات**

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

**قسم الإدارة والمناهج**

**كلية الآداب والعلوم التربوية**

**جامعة الشرق الأوسط**

**كانون الأول، 2025**



# **The Role of the Digital Leader in Achieving Competitive Advantage in Jordanian Private Schools**

Prepared by

**Enas Nizar Aref Al-Ahmad**

Supervised by

**Dr. Zaid Mohammad Khreisat**

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

**Department of Administration and Curriculum**

**Faculty of Arts and Educational Science**

**Middle East University**

**December, 2025**

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: دور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية.

للباحثة: ايناس نزار عارف الأحمد.

وأجيزت بتاريخ: 29 / 12 / 2025.

## أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. زيد محمد خريسات	مشرقاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. ذكريات جبريل القراله	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	جامعة الشرق الأوسط	
د. رمزي مبارك الطراونه	عضوًا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. باسم علي حوامده	عضوًا من خارج الجامعة	جامعة مؤتة	

## التفويض

أنا ايناس نزار عارف الأحمد، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخٍ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظّمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: ايناس نزار عارف الأحمد.

التاريخ: 2025 / 12 / 29.

التوقيع: 

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي علّم الإنسان ما لم يعلم

والصلاة والسلام على معلم البشرية سيدنا محمد -صلى الله عليه وسلم - وعلى آله وصحبه

أجمعين

لمن كان نبراساً في دروب العلم ، ودليلاً في متاهات العلم ، فأضاء طريق البحث بتوجيهاته

واعترافاً برد الفضل لأهله أسطر مزيجاً من الشكر والتقدير إلى مشرفي الفاضل

الدكتور زيد محمد خريسات

لما كان له من دور عظيم في رحلتي الأكاديمية البحثية

وأتقدم بجزيل الشكر إلى منارة العلم والمعرفة وذلك الصرح الشامخ جامعة الشرق الأوسط

ممثلة برئاستها وإلى كلية الآداب والعلوم التربوية وأساتذتي الفاضلين في قسم الإدارة والمناهج

وللأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة لقبولهم مناقشة رسالتي ، وأنا على يقين بأنني

سأجد في ملاحظاتهم القيمة ما سيضيف على دراستي عظيم الأثر والفائدة العلمية القيمة

الباحثة

## الإهداء

أتقدم بأسمى كلمات الامتتان والعرفان إلى والديّ الحبيبين، اللذين كان حبهما لي ملاذًا آمنًا، ودعمهما لي قوة لا تتضب، ونورهما في حياتي طريقًا مستنيرًا فلقد كان صبرهما وصمودهما معي مصدر إلهام لا ينقطع، وتشجيعهما المستمرّ دفعة قوية للعبور نحو كل تحدٍ وتحقيق هذا الإنجاز العلمي. قد علّمني والديّ معنى التضحية، وأهمية الإصرار على العلم والعمل، فلكما يا من وهبتماني حكمة ودعمكما كل الامتتان والوفاء، ولكما هذا العمل زهرة وفاء وامتتان أبدي أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتتان إلى أسرتي الغالية، الذين كانوا سندي ودعمي في كل خطوة من رحلتي الأكاديمية.

أهدي هذا العمل إلى أبنائي الأعرء الدكتور عمرو، وررفيقتي الين، وسندي هاشم، وصغيري المحب جاد، على صبرهم وحبهم وتشجيعهم الدائم الذي كان النور الذي يضيء طريقي. ولا يفوتني أن أخص بالشكر زوجي الحبيب سليمان، على دعمه الكبير، ووقوفه إلى جانبي في كل لحظة، مشاركًا معي كل صعوبة وفرح، فلك منّي كل تقدير ووفاء وامتتان.

كما أتقدم بالحب والامتتان إلى أخي المحب محمد، وإلى أخواتي العزيزات، على تشجيعهم ووقوفهم الدائم إلى جانبي، فقد كانت محبتهم ودعمهم ركيزة أساسية في تحقيق هذا الإنجاز.

وأخيرًا، أتقدم بخالص الشكر وامتتان قلبي إلى أصدقائي المساندين والملهمين، اللذين كان حضورهم الدافئ وتشجيعهم المستمرّ مصدر إلهام ودعم في كل خطوة من خطوات هذه الرحلة العلمية، فكانوا رفقاء الصدق والإخلاص في كل لحظة

## فهرس المحتويات

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

### الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	3.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	4.....
أهمية الدراسة.....	5.....
حدود الدراسة.....	6.....
محددات الدراسة.....	7.....
مصطلحات الدراسة.....	7.....

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.....	9.....
ثانياً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها.....	17.....

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

منهج الدراسة.....	29.....
مجتمع الدراسة.....	29.....
عينة الدراسة.....	29.....
أداة الدراسة.....	30.....

31	صدق المحتوى
32	صدق البناء
34	ثبات الاستبانة
35	إجراءات الدراسة
35	المعالجة الإحصائية

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

36	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
42	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
49	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
50	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

55	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
58	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
65	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
67	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
71	التوصيات والمقترحات

#### قائمة المراجع

72	أولاً: المراجع باللغة العربية
75	ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية
78	الملحقات

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
29	عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم.	1 - 3
31	محاور الاستبانة ومجالاتها وعدد فقراتها وأرقامها.	2 - 3
32	قيم معاملات ارتباط فقرات القائد الرقمي مع المجال ومع الدرجة الكلية.	3 - 3
33	قيم معاملات ارتباط فقرات الميزه التنافسية مع المجال ومع الدرجة الكلية.	4 - 3
34	قيم معاملات الثبات.	5 - 3
36	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور القائد الرقمي في تحقيق الميزه التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	6 - 4
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المساواة الرقمية	7 - 4
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مخطط ذو رؤية	8 - 4
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القائد الممكن	9 - 4
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مصمم النظام	10 - 4
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعليم المستمر	11 - 4
42	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مهارات القائد الرقمي على الميزه التنافسية.	12 - 4
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على الدرجة الكلية وفقاً لمتغيرات (الجنس، نظام المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).	13 - 4
44	تحليل التباين الرباعي لتقديرات المعلمين على الدرجة الكلية وفقاً لمتغيرات (الجنس، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).	14 - 4
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على مجالات الاستبانة وفقاً لمتغيرات (الجنس، نظام المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).	15 - 4
46	تحليل التباين الرباعي المتعدد لتقديرات المعلمين على مجالات الاستبانة، وفقاً لمتغيرات (الجنس، نظام المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).	16 - 4

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزه التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	17 - 4
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة الخدمات التعليمية.	18 - 4
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الابتكار والتطوير المستمر.	19 - 4
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السمعة المؤسسية	20 - 4
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الكفاءة التشغيلية والتنظيمية.	21 - 4
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال رضا أولياء الأمور.	22 - 4
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستدامة والتفوق المستقبلي.	23 - 4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
79	الاستبانة بصورتها الأولية	1
90	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
91	الاستبانة بصورتها النهائية	3
98	كتب تسهيل مهمة للباحثة	4

## دور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية

إعداد

ايناس نزار عارف الأحمد

إشراف

الدكتور زيد محمد خريسات

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (342) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في لواء ناعور تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة من مجتمع الدراسة، وتم تطوير إستبانة القائد الرقمي والميزة التنافسية وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن أبرز النتائج ما يلي: أنّ دور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين جاء (متوسطاً)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية في مجالات (المساواة الرقمية، مخطط ذو رؤية، التعلم المستمر) تعزى لنظام المدرسة ولصالح النظام الوطني، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية في جميع المجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ووجود علاقة إيجابية طردية قوية بين مهارات القائد الرقمي والميزة التنافسية، ومستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية جاء متوسطاً، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم العديد من التوصيات من أبرزها تعزيز دور القائد الرقمي في المدارس الخاصة من خلال برامج تدريبية متخصصة مستندة إلى معايير القيادة الرقمية (المساواة والمواطنة الرقمية، مخطط ذو رؤية، القائد الممكن، مصمم النظام، التعلم المستمر).

**الكلمات المفتاحية:** القائد الرقمي، الميزة التنافسية، لواء ناعور، المدارس الخاصة الأردنية، معلمي المدارس الخاصة .

# **The Role of the Digital Leader in Achieving Competitive Advantage in Jordanian Private Schools**

Prepared by

**Enas Nizar Aref Al-Ahmad**

Supervised by

**Dr. Zaid Mohammad Khreisat**

## **Abstract**

The study aimed to identify the role of the digital leader in achieving competitive advantage in Jordanian private schools from the perspectives of teachers in the Naour District. The descriptive–analytical approach was employed. The study sample consisted of (342) male and female teachers from private schools in the Naour District, who were selected using the convenience sampling method from the study population. A questionnaire measuring digital leadership and competitive advantage was developed, and its validity and reliability were verified.

The most prominent findings indicated that the role of the digital leader in achieving competitive advantage in Jordanian private schools, from the teachers' perspectives, was rated as moderate. Statistically significant differences at the level of significance were found across all questionnaire domains attributable to the gender variable, in favor of females. Statistically significant differences were also found in the domains of digital equity, visionary planner, and continuous learning, attributable to the school system variable, in favor of the national system. No statistically significant differences were found at the level of significance across all domains attributable to the variables of academic qualification and years of experience. In addition, a strong positive correlation was found between digital leadership skills and competitive advantage. The level of competitive advantage in Jordanian private schools was also rated as moderate.

In light of the study results, several recommendations were proposed, most notably enhancing the role of the digital leader in private schools through specialized training programs based on digital leadership standards (digital equity and citizenship, visionary planner, empowering leader, system designer, and continuous learning).

**Keywords:** Digital leader, competitive advantage, Naour District, Jordanian private schools, private school teachers.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### المقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات جذرية وسريعة بفعل الثورة الرقمية والتطورات المتلاحقة في تقنيات الاتصال والمعلومات، حيث أثرت هذه التحولات على جميع مناحي الحياة، ولا سيما في قطاع التعليم، فقد أصبحت التكنولوجيا الرقمية محورا أساسيا في تطوير العملية التعليمية، وتحسين جودة مخرجاتها، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في بيئات التعلم (العساف، 2020)

ومع هذه التحولات الجذرية والسريعة في التقنيات الرقمية داخل المؤسسات التعليمية، أصبح من الضروري إعادة النظر في النماذج التقليدية المتبعة فيها، وفي أدوار القائد التربوي، الذي تجاوزت أدواره التقليدية الاعتيادية، لينتقل إلى أدوار أكثر شمولية وابتكارا، والنوجه نحو نماذج تعليمية رقمية مرنة تستجيب لمتطلبات العصر الرقمي، وتسهم في بناء مجتمع المعرفة الرقمي (الموسى، 2021) ويتمثل دور القائد الرقمي في قيادة التغيير، ووضع رؤية واضحة لتوظيف التكنولوجيا في تحسين جودة التعليم، وتهيئة بيئة تعليمية مرنة تتوافق مع تحولات العصر الرقمي، الذي أصبح فيه استخدام الأدوات الرقمية ليس مجرد خيار، وإنما ضرورة لتحسين الممارسات التعليمية وتطوير مهارات المتعلمين، من خلال ضمان الاستخدام الفعال للبنية التحتية الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر (زيادة، 2022)

ويعد القائد الرقمي من أهم الركائز الأساسية في المؤسسات التعليمية، حيث يسهم دوره المحوري في بناء المنظومة التعليمية الرقمية المتطورة، القادرة على التكيف مع المستجدات، وتحقيق مخرجات تعليمية فضلى، إلى جانب دعم المعلمين في تبني الحلول الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار والتميز المؤسسي (الحارثي والجعيد، 2022)

ومن ناحيةٍ أخرى، تُعدُّ الميزة التنافسيَّة حَجَرَ الزَّاويَّة في استمراريَّة المؤسَّساتِ التَّعليميَّة في بيئَةٍ تتَّسمُ بالتَّغيُّرِ السَّريعِ والتَّنافُسِ الشَّدِيدِ؛ فالمؤسَّساتُ الَّتِي تَنجَحُ في تقديمِ قيمَةٍ مُضافةٍ يَصعُبُ تَقليدُها من قِبَلِ المنافِسينَ، تكونُ أَكثَرَ فُدرَةً على الحِفاظِ على مَكَانَتِها في السُّوقِ التَّعليميِّ وتحقيقِ أَهدافِها الاستراتيجيَّة (الحويطي، 2021)

وتتمثَّلُ الميزة التنافسيَّة في فُدرَةِ المؤسَّسة التَّعليميَّة على تقديمِ خِدماتٍ تعليميَّة ذاتِ جُودةٍ عالِيَةٍ يَصعُبُ تَقليدُها أو مُجاراةُ مُستواها، ممَّا يَمُنحُها أَفضليَّةً في السُّوقِ التَّعليميِّ، وسُمعةً مؤسَّسيَّةً جاذِبَةً، ويُسهمُ في تحقيقِ نَتائِجٍ أَدائيَّة مُرتَفِعةٍ لِلطُّلابِ، تَلقى استِحسانًا ورضا من أولياءِ الأُمورِ، وتَجعلُ نظامَها المؤسَّسيَّ مُستدامًا ومُتفوقًا مُستقبلاً (النُعيمي، 2023)

وتُعدُّ القيادة الرِّقميَّة من أبرزِ الاتِّجاهاتِ الحديثةِ في مَجالِ القيادة التَّربويَّة، إذ تُمثِّلُ نَمطًا قياديًّا يدمِجُ بينَ المَهاراتِ الإداريَّة التَّقليديَّة والمَهاراتِ التَّقنيَّة الحديثةِ، بما يُمكنُ القائدَ التَّربويَّ من إحداثِ تَغيُّرٍ نوعيٍّ ومُستدامٍ في بيئَةِ المَدْرَسَةِ (العسَّاف، 2020، ص 102). كما تُسهمُ هذه القيادة في تَمكينِ المُعلِّمينَ، وتدريبِهِم على استخدامِ التَّقنياتِ الحديثةِ، وتبنيِّ مُمارَساتِ قياديَّة مرنةٍ تُواكبُ تَحديَّاتِ العَصْرِ الرِّقميِّ (الموسى، 2021)

وأشارَ زيادَةُ (2022) إلى أَنَّ القيادة الرِّقميَّة في المَدارسِ الخاصَّة تُؤدِّي إلى تحسِينِ بيئَةِ التَّعلُّمِ، وتقديمِ خِدماتٍ تعليميَّةٍ إبداعيةٍ، ممَّا يُعزِّزُ الفُدرَةَ التنافسيَّة للمؤسَّسة التَّعليميَّة، ويُساعدُها على مُواكبةِ التَّطوُّراتِ وتحقيقِ أَهدافِها.

كما أَكَّدَتِ دراسةُ النُعيمي (2023) أَنَّ تَبنيِّ القيادة الرِّقميَّة في المؤسَّساتِ التَّعليميَّة يُسهمُ بِشكْلِ مُباشرٍ في تعزيزِ الميزة التنافسيَّة، من خِلالِ تحسِينِ كِفاءةِ الأَداءِ التَّعليميِّ، ودَعَمِ الابتكارِ، وتَوظيفِ التَّقنياتِ الرِّقميَّة في تَطويرِ المُمارَساتِ التَّدرسيَّة والإداريَّة

وبيّنت دراسة العدوان (2023) أنّ المُعلِّمين الذين يَستخدِمون أدواتِ التَّعليمِ الحَديثِ بِشَكلٍ

مُبتَكِرٍ يُسَهمونَ في تحسِينِ مخرجاتِ التَّعليمِ، وبالتالي تَعزيزِ القُدرةِ التَّنَافُسيَّةِ لِلْمُؤَسَّسةِ التَّعليميَّةِ

وانطِلاقًا من أهميَّةِ ما سَبَقَ، جاءَتِ هذهِ الدِّراسَةُ لِتُسلِّطَ الصُّوءَ على دورِ القائدِ الرِّقْمِيِّ في

تَحقيقِ الميزه التَّنَافُسيَّةِ في المَدارسِ الخاصَّةِ من وَجْهَةِ نَظَرِ المُعلِّمينَ، من خِلالِ التَّعرُّفِ على أبرزِ

المُمارَساتِ القِاديَّةِ الرِّقْمِيَّةِ، والكشِفِ عن التَّحدِّياتِ الَّتِي تُواجِهُ القادَةَ الرِّقْمِيَّينَ، واستِقصاءِ دَرَجةِ

دَعْمِهِم لِلْمُعلِّمينَ في تَنمِيَةِ مَهاراتِهِم الرِّقْمِيَّةِ

### مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التحقق من دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في

المدارس الخاصة الأردنية، في عصر يتسم بالتطور التكنولوجي السريع، حيث أصبحت المؤسسات

التعليمية تواجه تحديات كبيرة في كيفية استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتحسين جودة التعليم

وزيادة قدرتها على التميز في البيئة التعليمية، وفي هذا السياق تسعى المدارس الخاصة إلى تعزيز

الميزة التنافسية من خلال توفير بيئة تعليمية تواكب المتطلبات الحديثة للطلاب وأولياء الأمور، في

الوقت الذي تواجه فيه العديد من المدارس الخاصة صعوبة دمج التكنولوجيا في عملياتها التعليمية

والإدارية بشكل منظم.

وبرزت هذه المشكلة من خلال دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة تضمنت مجموعة من مديري

المدارس الخاصة عن الممارسات التعليمية بالطرق التقليدية مقارنة بالممارسات الرقمية؛ مما أثار

لدى الباحثة رغبة في معرفة دور التكنولوجيا والأدوات الرقمية في توفير الوقت والجهد لديهم، وما

دور القائد الذي يستخدم التكنولوجيا والأدوات الرقمية في أداء مهامه وتحقيق ميزة تنافسية في مدرسته.

وأيضاً؛ لدى سؤال مجموعة من المعلمين في هذه المدارس ان كان هناك دورٌ لمدراءهم في تطوير مهاراتهم التكنولوجية، وإن كان هناك أثرٌ للمدير الذي يتمتع بمهارات رقمية عن غيره في تحسين جودة التعليم والعملية التعليمية والتنظيمية والإدارية وتحقيق ميزة تنافسية لمدارسهم.

وخلصت بعض الدراسات إلى أن القيادة الرقمية لها أثر واضح في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تؤثر إيجاباً في تعزيز أداء المعلمين (الطائي والحدراوي، 2019)، كما أنّ لها أثر في تعزيز القيمة التنافسية للمنظمات التعليمية (ال كردم، 2020).

ومن خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة تبين أن هناك فجوة بين مدى امتلاك القادة للمهارات الرقمية المطلوبة وقدرتهم على قيادة التغيير التكنولوجي داخل المدارس الخاصة لتحقيق ميزتها التنافسية، وهو ما يثير تساؤلاتٍ حول واقع القيادة الرقمية في هذه المدارس وممارساتها وأثرها الفعلي على العملية التعليمية والميزة التنافسية للمدرسة.

كما أن ندرة الدراسات في موضوع القيادة الرقمية ودورها في الميزة التنافسية في المدارس الخاصة (بحدود علم الباحثة) تبلورت مشكلة الدراسة والتي تسعى للتعرف على هذا الدور للقائد الرقمي والكشف عن المهارات التي يمتلكها القائد الرقمي لتحقيق الميزة التنافسية وتحليل مدى فاعلية هذه القيادة.

## هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين ولتحقيق هذا الهدف تحاول الدراسة الاجابة عن:

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمهارات القائد الرقمي في

تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين؟

4- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدور القائد الرقمي في

المدارس الخاصة الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات

(الجنس، نظام المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأدوار المتنامية للقيادة الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية، ولا سيما المدارس الخاصة، في ظل التنافس المتزايد والتحول الرقمي المتسارع. فالقائد الرقمي يمثل عنصراً محورياً في توظيف التقنيات الحديثة، وتعزيز الابتكار، وتحسين جودة التعليم، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، ويعزز قدرتها على الاستدامة والتميز في البيئة التعليمية المعاصرة (العساف، 2020؛ الحويطي، 2021).

### الأهمية النظرية:

يؤمل أن تساهم هذه الدراسة في إضافة إطار نظري مستجد للقيادة الرقمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية داخل البيئة المؤسسية. إذ تسلط الضوء على العلاقة بين المهارات القيادية ومدى تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة، وتقدم رؤية علمية مستندة إلى آراء المعلمين حول طبيعة القيادة الرقمية وممارساتها، وأثرها في ظل التغيرات التقنية المتسارعة في المجال التعليمي (العساف، 2020؛ الحويطي، 2021). كما تحفز هذه الدراسة الباحثين على إجراء دراسات لاحقة لوضع إطار نظري متكامل يتناسب مع المستجدات التكنولوجية.

## الأهمية التطبيقية

تساهم هذه الدراسة في توفير بيانات واقعية وميدانية تُعين صانعي القرار ومديري المدارس الخاصة على فهم أهمية الدور الذي يلعبه القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية، واستكشاف المهارات القيادية الأكثر فاعلية في هذا السياق. كما تُقدّم توصيات عملية لتصميم برامج تُساعد على قياس مهارات القائد الرقمي، ورفع جاهزيته الرقمية، وتمكينه من قيادة مدارسِه نحو مستقبلٍ تعليمي رقمي فعّالٍ يُحقّق الميزة التنافسية لمدرستهم (الموسى، 2021؛ زيادة، 2022).

ويمكن أن تُفيد هذه الدراسة القائمين على العملية التعليمية في الأردن في تحديد الأولويات الفعلية لإعداد برامج تطوير المهارات الرقمية لمديري المدارس، بما يُناسب الحاجات الفعلية للعملية التعليمية وجودتها، ويُساهم في تحفيز إدارات لواء ناعور لإطلاق مبادرات تُعزّز توجُّهها الرقمي وتُطوّر مسيرتها المهنية.

## حدود الدراسة

لتوضيح نطاق هذه الدراسة، يُعدّ تحديد حدود البحث خطوةً أساسية لضبط منهجيتها وضمان دقة النتائج. فقد حرصت الدراسة على تقييد مجالها بعناصر محددة تشمل طبيعة الموضوع والمكان والزمان والمجتمع البشري المعني، بما يُساعد على التركيز على الجوانب الأساسية للدراسة ويُسهّل فهم النتائج ومدى قابليتها للتطبيق، وحدود الدراسة هي:

**الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة على دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بين

المدارس الخاصة.

**الحد المكاني:** تمّ تطبيق الدراسة في المدارس الخاصة الأردنية في لواء ناعور.

**الحد الزمني:** تمّ تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 2025 - 2026.

**الحد البشري:** تمّ تطبيق الدراسة على معلمي المدارس الخاصة في لواء ناعور.

## محددات الدراسة

تتمثل محددات الدراسة في:

- 1- مدى صدق وثبات أداة الدراسة.
- 2- مدى جدية الأشخاص المشاركين وكيفية تفاعلهم مع الدراسة وأداتها.
- 3- مدى شمولية أداة الدراسة لأبعاد القيادة الرقمية والميزه التنافسية.

## مصطلحات الدراسة

**القائد الرقمي:** هو قائد يمتلك مهارة توظيف التكنولوجيا والأدوات الرقمية بفعالية لتحقيق أهداف تربوية واضحة، وذلك من خلال فهم بيئة التكنولوجيا وتوظيف أدواتها بشكل مبتكر، يشمل ذلك امتلاك مهارات تقنية، وقدرة على تحليل البيانات واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة، وإدارة التغيير، والتفكير الاستراتيجي، والاتصال الرقمي، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر. يُمكن هذا القائد من تحسين الأداء المؤسسي، ورفع مستوى التحصيل لدى الطلبة، وتحفيز المعلمين على تبني أدوات وأساليب التعليم الحديثة. (النعمي، 2023).

تعرفه الباحثة إجرائياً: هو مدير المدرسة الذي يمتلك رؤية تقنية، ومهارات رقمية، ويستخدمها في توجيه وتحفيز العاملين وتطوير البيئة المدرسية، وهو القادر على دمج التقنية في الممارسات الإدارية والتعليمية بشكل فعال، ويتم قياسها من خلال الفقرات (1-23) في أداة الدراسة لأبعاد القائد الرقمي.

**الميزه التنافسية:** "قدرة المؤسسة على تكييف مواردها وبناء قدرات جديدة بسرعة لمواجهة التغيرات في بيئة العمل، بما يوفر لها أداءً متفوقاً يصعب على المنافسين تقليده". (Teece, 2020, p. 10)

وتعرفها الباحثة اجرائيا: قدرة المؤسسة على تقديم خدمات أو منتجات بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون من حيث الجودة، أو الكفاءة، أو الابتكار، أو القيمة المضافة، بطريقة تجعلها متميزة في نظر المستفيدين وتمنحها أفضلية مستدامة في السوق. وفي السياق التربوي، تُشير الميزة التنافسية إلى قدرة المدرسة على تحقيق التفوق التعليمي والإداري من خلال توظيف مواردها بفعالية، وتقديم تجربة تعليمية متميزة تلبي تطلعات الطلبة وأولياء الأمور، مع المحافظة على مستوى عالٍ من الأداء والابتكار يصعب تقليده من قبل المؤسسات المنافسة، ويتم قياسها من خلال الفقرات ( 24-48) في أداة الدراسة التي تحتوي أبعاد الميزة التنافسية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً أدبياً للإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة وهو دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية، ليصبح لدينا تصوراً حول موضوع الدراسة، وكما تضمن عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي القيادة الرقمية والميزة التنافسية بهدف الإفادة منها، وتمّ مقارنة نتائجها ومناقشتها والتعقيب عليها.

#### أولاً: الإطار النظري

يسهم الإطار النظري في هذه الدراسة بتوضيح الأسس الفكرية التي تقوم عليها القيادة الرقمية، وكيفية انعكاسها على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، وأبرز دور القائد في التحول الرقمي داخل مؤسسته ومدى فعالية مهارات هذا القائد في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق أبعادها الستة، حيث أن التحول الرقمي والقيادة الرقمية أصبحت نهجاً واستراتيجية لا خيار فيها بدءاً بالمساواة الرقمية والوصول إلى جودة التعليم وتنمية المعلمين والقادة رقمياً ورقمنة العمليات الإدارية، مروراً بتحقيق سمعة مؤسسية عالية، وكسب رضا أولياء الأمور وتسهيل عملية التواصل معهم من خلال الأدوات الرقمية وحتى الوصول إلى ميزة مستدامة تواكب متطلبات العصر وتحقق الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة.

#### مفهوم القيادة الرقمية

عُرفت القيادة الرقمية بتعريفات عدة، حيث عرفها الخضير (2019) بأنها: "مقدرة التأثير في الآخرين من خلال جمع البيانات والمعلومات ومشاركتها مع القادة أو المعلمين لتوظيفها في العملية التعليمية".

كما يعرفها بيرت (2019) بأنها: "الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية للمدرسة لتحقيق أهداف العمل."

وعرفها الأقطش (2019) بأنها: "عملية تأثير جماعي تقودها تكنولوجيا المعلومات المتقدمة بهدف تغيير نية الأفراد والجماعات والمنظمات من حيث المواقف والمشاعر والسلوك والتفكير والأداء."

ونقلًا عن الذهلي (2021): "عمليات تأثير اجتماعية بواسطة المعلومات المتقدمة لإنتاج تغيير في المواقف والتفكير والمشاعر والسلوك والأداء مع الأفراد إزاء الجماعات أو المنظمات لتوجيههم نحو تحقيق هدف محدد."

وترى الباحثة أن القيادة الرقمية تتشابه إلى حد كبير مع مفهوم القيادة التقليدية، لكن القيادة الرقمية هي ممارسة تلك المهارات عن طريق الأدوات والتقنيات الرقمية.

### أهمية القيادة الرقمية

إن القيادة الرقمية في الإدارة تُعد من الموضوعات الحديثة المهمة بشكل عام، لدورها في التغيير في ممارسات القيادة نفسها، وبسبب ازدياد الطلب على التقنيات الرقمية في التعليم على جميع المستويات. ومن خلال عمل الباحثة، لوحظت أهمية القيادة الرقمية أثناء جائحة كورونا، حيث يتوقع من القادة أن يكونوا مؤهلين في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تؤثر بشكل كبير على ضمان أداء أكثر فعالية.

كما تسهم ممارسات القيادة الرقمية في إحداث تغييرات في الأنماط التنظيمية، حيث يقوم القادة بالعمل عن بُعد بأنماط قيادية تعتمد بشكل كبير على التواصل الإلكتروني. لذلك يجب على القادة إدارة هذه العملية وإتقانها وتنسيقها. ومن المهم في هذه الأنماط استخدام الوسائل المعتمدة على

تكنولوجيا المعلومات، ومن أهمها انتشار أدوات اتصال جديدة، التي سهلت الكثير من أعمال القادة وخففت عنهم أعباء الحمل الزائد للاتصالات المستمرة بين القائد والعميل (الأقش، 2019). وتبرز أيضًا أهمية القيادة الرقمية في تكوين معلمين مهنيين متمكنين من الأدوات الرقمية، وتوفير آليات فاعلة لترقية الخبرة التعليمية العربية، مع ضرورة إضفاء الطابع العالمي على هذه الخبرات.

كما تساهم في إحداث تغييرات نوعية في أنماط ومستويات الخدمة التعليمية، ومواكبة القضايا التعليمية على جميع المستويات المحلية والإقليمية والعالمية (الحربي، 2020).

#### مببرات القيادة الرقمية

ذكر محمود (2015) مجموعة من العوامل التي فرضت ضرورة التوجه نحو القيادة الرقمية، منها: الاستثمار في رأس المال الفكري للمؤسسات التعليمية، وثورة تقنيات المعلومات والاتصالات، وثورة الإنترنت، والعولمة.

كما لاحظت الباحثة أن التطور الرقمي السريع يقابله الكثير من المشكلات مثل: نقص المرافق التعليمية، وزيادة التكاليف، وزيادة الطلب على التعليم الرقمي. وبالرغم من هذه المشكلات، تبقى القيادة الرقمية بالغة الأهمية على المدى البعيد.

#### أبعاد القيادة الرقمية

ذكر هاوسنج (2016) بأن العناصر الأساسية للقيادة الرقمية هي: الرؤية من خلال النظرة المستقبلية، والابداع في تجنب العمليات غير الضرورية، والتعاون من خلال توفير بيئة ملائمة لعمل الفريق، والحكمة التي تتجلى في سلامة إتخاذ القرارات.

كما أن الأبعاد الخمسة في معايير الجمعية الدولية التقنية لتكنولوجيا التعليم تتمثل في:

- المساواة والمواطنة الرقمية: هي ضمان حصول جميع الأفراد على فرص متكافئة للوصول إلى التكنولوجيا الرقمية والاستفادة منها دون تمييز قائم على الجنس أو العمر أو القدرات أو الوضع الاقتصادي، بما يعزز المشاركة العادلة والأمن في البيئة الرقمية (Ribble, 2020).
  - مخطط ذو رؤية : هو القائد الذي يمتلك رؤية رقمية واضحة ويضع خططاً استراتيجية لتطوير استخدام الأدوات الرقمية، ويتابع تنفيذها ويقيّم أثرها بشكل مستمر بما يخدم أهداف المؤسسة (ISTE, 2018).
  - القائد الممكن : هو القائد الذي يركز على تنمية قدرات الأفراد، ويمنحهم الثقة والصلاحيات والموارد اللازمة لأداء مهامهم باستقلالية، مما يعزز الإبداع والفاعلية داخل المؤسسة (Amundsen & Martinsen, 2014).
  - مصمّم النظام : هو القائد الذي يحلل احتياجات المؤسسة والمستخدمين، ويعمل على تصميم البنية الرقمية والعمليات والأنظمة بما يضمن الكفاءة والوضوح وسهولة الاستخدام (Laudon & Laudon, 2022).
  - التعلم المستمر :هو عملية مستمرة يسعى فيها القائد لاكتساب المعرفة والمهارات وتحديثها باستمرار استجابة للتغيرات التقنية والمهنية، بما يعزز القدرة على التكيف والقيادة الفعّالة (Marsick & Watkins, 2015).
- وترى الباحثة أن القيادة الرقمية في التعليم ليست مجرد استخدام أجهزة وبرامج رقمية في الفصول الدراسية، بل ان يكون القادة قادرين على توجيه التحول الرقمي في مؤسساتهم وتحقيق التغيير الإيجابي في التعلم، وتحقيق التغيير المؤسسي الرقمي بفعالية .

## أهداف القيادة الرقمية

القيادة الرقمية هي اتجاه قيادي جديد يقود المدرسة نحو المستقبل في المدرسة، وجاء لتحقيق العديد من الأهداف، حيث ذكر كل من محمود ( 2015 ) والشهري (2018) مجموعة منها: تقليل تكاليف الإجراءات الإدارية، تحسين كفاءة المدرسة مع أصحاب المصلحة، وإنشاء قنوات اتصال إضافية بينها وبينهم، وبين كافة العاملين باستخدام تقنية المعلومات، وتعزيز الشفافية ودقة العمل وتجنب الأخطاء اليدوية، وإنجاز المعاملات الإدارية في الوقت المناسب ودون تعقيد، وكسب رضا المستفيدين بأعلى مستوى ممكن، وتشكيل ثقافة مدرسية إيجابية في طريقة العمل من اليدوي إلى التقني، وأيضاً استخدام المصادر الرقمية في العمل، والتعامل مع البيانات رقمياً.

### مهام مدير المدرسة كقائد رقمي

وقد ذكر بوريل وآخرون (2019) أن من أهم مهام مدير المدرسة كقائد رقمي: وضع الرؤية والأهداف لدمج التقنيات الرقمية، حمل راية التقنيات الرقمية، نمذجة استخدام التقنيات الرقمية، دعم استخدام التقنيات الرقمية في المدرسة، توفير فرص التطوير المهني للمعلمين التي تؤكد على استخدام ودمج التقنيات الرقمية في تعلم الطلاب، تأمين الموارد لدعم استخدام التقنيات الرقمية ودمجها في المدرسة، الدعوة لاستخدام التقنيات الرقمية التي تدعم تعلم الطلاب، أن تكون على دراية بمعايير التقنيات الرقمية الوطنية وداعماً لها وتعزيز تحقيقها، إيصال استخدامات وأهمية التقنيات الرقمية في تعزيز تعلم الطلاب لأصحاب المصلحة في المدرسة.

فيما أوضحت دراسة علام ( 2020 ) أن دور القائد المدرسة في التحول الرقمي للمعلم والمتعلم يكمن بوضع إدارة المدرسة لخطة واضحة وشاملة لجميع جوانب العملية التعليمية بما يتناسب ومتطلبات التحول الرقمي، وتشجيع المعلمين على استخدام الأدوات الرقمية في التعليم.

## مفهوم الميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية من المفاهيم الرئيسية في علم الإدارة الاستراتيجية، حيث تُشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم قيمة متفوقة مقارنةً بالمنافسين، مما يتيح لهم جذب العملاء والاحتفاظ بهم، وعُرفت بأنها شيء متفرد قد تتمتع به المؤسسة، أي قدرة المؤسسة على خلق شيء متفرد ومختلف عن باقي المنافسين، وقد يميزها تميّزاً إيجابياً عن منافسيها بإشباع رغبات وحاجات المستخدمين النهائيين (القطب، 2012).

تظهر الميزة التنافسية عندما تستطيع المؤسسة صنع قيمة مضافة أو قيمة اقتصادية من خلال ممارساتها واستراتيجياتها المتميزة والفريدة، عن تلك التي ينفذها المتنافسون، فالميزة التنافسية تعني احتفاظ المؤسسة بمكانة أفضل مقارنةً بمنافسيها، وتشمل الميزة التنافسية القدرات التنافسية التي المؤسسة تسمح للمؤسسة بتمييز نفسها، وعندما تستفيد من الموارد المتاحة لها، وتحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة من خلال إعداد الموارد البشرية المؤهلة القادرة على تلبية احتياجات المستقبل من أجل استمرار المنظمة وطنياً وعالمياً (عطاالله، 2024).

وفي السياق التربوي، تشير الميزة التنافسية إلى قدرتها على تقديم خدمات تعليمية بجودة تعليمية عالية، وبيئة جاذبة للطلاب بطرق تتفوق بها على المدارس الأخرى، مما يؤدي إلى زيادة الإقبال والاستمرارية من قبل الطلاب وأولياء الأمور (الخواندة، 2020).

## أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

– **جودة الخدمات التعليمية:** وهي قدرة المؤسسة التعليمية على تصميم وتنفيذ عمليات التعلم بشكل يضمن تحقيق أعلى مستويات الفعالية والكفاءة والتمييز مقارنةً بالمؤسسات المماثلة.

- **الابتكار والتطوير المستمر:** هو القدرة المستمرة للمؤسسة أو الفرد على إدخال أفكار وحلول وأساليب جديدة وتحديث العمليات والخدمات بشكل مستمر.
- **السمعة المؤسسية:** وهي الانطباع العام الذي يتكون لدى الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي وأصحاب المصلحة حول المدرسة.
- **الكفاءة التشغيلية:** وهي قدرة المدرسة على إدارة مواردها البشرية والمادية والمالية بشكل فعال ومنظم، بما يضمن تقديم تعليم عالي الجودة وتحقيق أهدافها التربوية بأقل هدر ممكن للوقت والجهد والموارد.
- **رضا أولياء الأمور:** وهو مدى شعور أولياء الأمور بالرضا تجاه جودة الخدمات المقدمة من المدرسة مقارنة بتجاربيهم مع مدارس أخرى، ومدى استعدادهم للإستمرار في إختيار المدرسة أو التوصية بها للآخرين.
- **الاستدامة والتفوق المستقبلي:** وهو قدرة المؤسسة التعليمية على الحفاظ على جودة التعليم ومواردها البشرية والمادية على المدى الطويل، مع الاستعداد لمواكبة التغيرات المستقبلية في البيئة التعليمية والتكنولوجية.

### **أهمية الميزة التنافسية في التعليم:**

- تحسن جودة التعليم وترفع تصنيفها في المجتمع.
- تجذب أولياء الأمور وأصحاب المصلحة وأولياء الأمور.
- تستقطب الكفاءات التدريسية والطلبة المتفوقين.
- تواكب التطورات العالمية وتوسع مدارك طلبتها.

ومن هنا كان لا بد من التطرق إلى (ISTE) International Society for Technology in Education) وهي معايير الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم، وهي منظمة دولية غير ربحية تعمل مع مجتمَع التعليم العالمي لتسريع إستخدام التقنية لحل المشكلات الصعبة وإلهام الابتكار وتؤمن بمقدرة التقنية على تحويل التعلم والتعليم،

وقد وضعت رؤية جريئة للتحويل التعليمي من خلال معاييرها في إطار الطلاب والمعلمين والإداريين والمدرّبين ومعلم علم الحاسوب، لإعادة النظر في التعليم في بيئات تعليمية مبتكرة. وهي تؤمن بأن قادة التعليم يدركون أن التقنية يمكنها تسريع التعلم والتعليم في مؤسساتهم، وأصدرت معايير تسلط الضوء على مجالات التأثير الرئيسية، حيث تلقت مدخلات حول معايير القادة لأكثر من (1300) من المعلمين والقادة من جميع الولايات الخمسين في الولايات المتحدة الأمريكية و(36) دولة.

واستهدفت هذه المعايير الكفاءات العقلية المطلوبة الأكثر حداثة ولكنها دائمة في التعليم اليوم وهي: الأنصاف والمواطنة الرقمية، وبناء الفريق، والأنظمة، والتحسين المستمر، والنمو المهني.

#### معوقات تحقيق الميزة التنافسية:

- ضعف في البنية التكنولوجية
- نقص الإمكانيات والتمويل والتعزيز.
- التعنت والجمود الإداري وضعف القيادات الإدارية ومقاومة التغيير.
- قصور في إعداد المعلمين وتأهيلهم.

وقد أشارت دراسة عطا (2021) أنّ أبرز التحديات التي تواجه المدارس الفنية في مصر

لتحقيق الميزة التنافسية هو ضعف الدعم التكنولوجي ونقص التمويل، والقصور في التشريعات.

## ثانياً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

### الدراسات الخاصة بالقيادة الرقمية

أجرى هيرو (2020) Hero دراسة لاستكشاف المهارة القيادية للمدير وتأثيرها على الكفاءة التقنية للمعلمين، وأظهرت الدراسة تأثير القيادة الرقمية للمدير على الكفاءة التقنية للمعلم في المدارس الابتدائية العاملة في مقاطعة أوباندو -بولابكان، وتكونت عينة الدراسة من (108) معلماً ومعلمة واستخدم الباحث بها المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج اتفاق المعلمين على أهمية امتلاك مدرائهم للتقنية الرقمية، علاوة على ذلك يتقن المعلمين استخدام التقنيات الرقمية في التعلم والتعليم، وأن القيادة الرقمية لا تؤثر بشكل كبير في الكفاءة التقنية للمعلمين.

أجرت أبوحية (2021) دراسة لقياس درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونوروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها، هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونوروا بالمحافظة الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، ومن ثم التوصل لسبل تحسينها، وقد اتبعت المنهج التحليلي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (522) معلماً ومعلمة من مدارس الأونوروا بالمحافظة الجنوبية في فلسطين، والذين يمثلون (6%) من حجم المجتمع وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونوروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين متوسطة، فيما لم توجد فروق ذات دلالات إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص.

كما قام ليم وتوه (2021) بدراسة للتنبؤ بتأثير القيادة الرقمية على أداء مؤسسات التعليم الخاصة: أدلة من ماليزيا، والتي تهدف إلى التحقق من تأثير القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في العصر الرقمي (PHEIS) لمؤسسات التعليم الخاصة.

وبدعم من نظرية العرض المستندة إلى معايير المجتمع الدولي لتكنولوجيا التعليم (ISTEA) فحصت الدراسة أدوار القيادة الحكيمة وثقافة التعلم في مديري التعليم في العصر الرقمي، والتميز المهني، والنظامي، والتحسين والمواطنة الرقمية، حيث تمّ اعتماد طريقة أخذ العينات غير الاحتمالية باستخدام أخذ العينات القصدية، ثم جمع (121) للاستخدام من القادة في ماليزيا، بناءً على نمذجة المعادلة الهيكلية عبر 3.3 Smart PLS. حيث أظهرت النتائج أن ثقافة التعلم في العصر الرقمي والتميز المهني والمواطنة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على أداء PHEIs ومع ذلك، فإن القيادة ذات الرؤية والتحسين المنهجي ليس لهما علاقة إيجابية مهمة مع الأداء. تقدم النتائج قيد التكوين للباحثين والقادة المستقبليين في PHEIs حول الأدوار الحيوية لثقافة التعلم في العصر الرقمي والتميز المهني والمواطنة الرقمية في مؤسسات اليوم. ساهمت حداثة هذه الدراسة في هيكل المعرفة في القيادة الرقمية والأداء في سياق PHEIs في الأسواق الناشئة.

وأجرى كاركوس، وبولات، وباباداكيس (Papadakis & Polat, Karakose (2021) دراسة لفحص وجهات نظر المعلمين حول أدوار القيادة الرقمية والمقدرات التقنية لمديري المدارس والتي بحثت وجهات نظر وخبرات المعلمين فيما يتعلق بأدوار المدارس أثناء جائحة COVID-19، حيث تمّ إجراء بحث باستخدام المنهج النوعي القائم على دراسة الحالة بعينة (89) معلما حاصلين على شهادة الماجستير وتمّ تفضيل أخذ عينات التنوع الأقصى وتمّ تحليل البيانات من خلال تحليل المحتوى والتي تمّ سرد الموضوعات الخمسة الرئيسية بناءً على تصورات المسترkin وخبراتهم على النحو التالي: (استخدام التقنية الرقمية، ودعم التحول الرقمي، ودعم التطوير المهني القائم على التقنية، ودعم ثقافة التعلم الرقمي، ومهارات القيادة الرقمية) حيث كشفت نتائج البحث أن مستوى استخدام التقنيات الرقمية خلال الجائحة كان مناسباً للمعلمين، بالإضافة لذلك خلصت إلى أن

مديري المدارس يدعمون التحول الرقمي والتنمية المهنية القائمة على التقنية في المدارس، وأن مديري المدارس يساهمون في بناء ثقافة التعلم الرقمي في المدارس.

وكشفت نتائج الدراسة أيضاً أن مهارات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس تمّ تصنيفها تحت ثلاث فئات: استخدام التقنية، والمهارات الإدارية، والمهارات الفردية، ونتيجة لذلك من أجل تحقيق التحول الرقمي في سياق التعليم من مرحلة الأطفال حتى نهاية التعليم الثانوي، يجب على مديري المدارس إظهار قيادتهم الرقمية ودعم إنشاء ثقافة تعلم رقمية في مدارسهم.

وهدفت دراسة أروجو (2021) إلى التعرف على ممارسات القيادة الرقمية في المنظمات العالمية تمّ تطبيقها في أندونيسيا، واستخدم خلالها المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم المراجعات المنهجية للأدبيات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الرقمية على مستوى العالم، حيث خلصت النتائج إلى أن الرقمنة والتطورات التكنولوجية أدت إلى تحويل الشركات الهياكل التنظيمية والعمليات ونماذج الأعمال والاستراتيجيات إلى عمليات رقمية، وأن القادة يستخدمون الأصول الرقمية للشركة ويعززونها، وأن القادة الرقميون يتمتعون بوجهات نظر وقدرات مختلفة مقارنة بالقادة التقليديين، ومع ذلك فإن العديد من المؤسسات لا تفهم قيمة القادة الرقميون مما يؤدي إلى ضعف الأداء وإخفاقات لا يمكن إصلاحها.

كما هدفت دراسة النعيمي وحتاملة (2021) إلى التعرف على دور القيادة الرقمية في تطوير أداء المعلمين في مدارس مديرية تربية اربد / لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدم المنهج الوصفي بحجم عينه (385) معلماً ومعلمة من معلمي اللواء، وأظهرت النتائج وجود دور مرتفع للقيادة الرقمية في تطوير أداء المعلمين من وجهة نظرهم، وكان أبرز المجالات تأثيراً مجال التميز في الممارسة المهنية، ثم مجال الثقافة والتعلم في العصر الرقمي، ثم يليه مجال المواطنة الرقمية وآخرها مجال القيادة الرشيدة الحكيمة.

كما جاءت دراسة الرقب (2022) لقياس درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس في المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، حيث استخدم المنهج الوصفي بحجم عينة (405) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة الأردنية بالعاصمة عمان، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي، في حين وجود فروق ذات دلالات احصائية تعزى إلى سنوات الخبرة.

وأجرت السحيمات (2023) دراسة هدفت لايجاد الفروق في مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، حيث استخدمت المنهج الوصفي المسحي بحجم عينة (365) معلماً ومعلمة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة الأعلى، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمؤهل العلمي.

وهدف دراسة المطيري والثبتي (2023) إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدم المنهج الكمي بأسلوبه المسحي والارتباطي، واستخدم مقياساً أعده الرقب ( 2022 ) المستند إلى معايير الجمعية الدولية لتكنولوجيا (ISTE, 2018) التعليم، حيث قاما ببناء مقياس لمستوى الأداء المدرسي، حيث تكونت عينة الدراسة من (330) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس في محافظة المهدي تم اختيارهم بطريقة العينة الملائمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الرقمية جاء مرتفعاً في مجالات (بناء الثقافة الرقمية، مخطط ذو رؤية، القائد الممكن، مصمم النظام، التنمية المهنية للمعلمين)، وجاء

مستوى الأداء المدرسي في المجالات (القيادة المدرسية، التعلم والتعليم، البيئة المدرسية، ونواتج التعلم) عالياً، ووجود علاقة طردية عالية القيمة، ووجود فروق ذات دلالات احصائية بين مهارة القيادة الرقمية ومستوى الأداء المدرسي تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.

وقام الحربي وخوفي (2023) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة لنمط القيادة الرقمية والعلاقة بينها وبين درجة توافر السلوك الابتكاري، حيث اعتمداً أيضاً على المقياس الذي أعده الرقب (2022) المستند إلى معايير الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم وقياس ضبط العمل لجانسين، وتكون مجتمع الدراسة من (200) معلماً ومعلمة من (ISTE, 2018) المدارس المتوسطة في مدينة جدة، واستخدما الأسلوب المسحي والارتباطي.

وأظهرت النتائج أن المدارس تميل لممارسة القيادة الرقمية المقاومة العالية، وجاءت جميع مجالات القيادة الرقمية (بناء الثقافة الرقمية، مخطط ذو رؤية، القائد الممكن، مصمم النظام، التنمية المهنية للمعلمين) بدرجة ممارسة عالية، ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات قيمة عالية بين درجة ممارسة القيادة الرقمية وسلوك العمل الإبداعي للمعلمين

كما قامت الجزاوي (2024) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس في مديرية تربية جرش وعلاقتها بتنمية المعلمين من وجهة نظر المعلمين، حيث شملت العينة (300) معلماً ومعلمة مستخدمة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن درجة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس تربية جرش جاءت مرتفعة، وجاء مجال (مصمم النظام) أولاً، بينما جاء أخيراً مجال (مواكبة المعلمين رقمياً)، وعدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس أو الخبرة أو المؤهل الأكاديمي، ووجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس تربية جرش ومستوى تنمية الإبداع لدى المعلمين.

وأجرت يوسف (2024) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في لواء ماركا / العاصمة عمان، من خلال المنهج الوصفي الارتباطي وبحجم عينة (361) معلماً ومعلمة، حيث أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس ماركا من وجهة نظر المعلمين في جميع المجالات متوسطة، ووجود فروق ذات دلالات إحصائية تعزى لسنوات الخبرة ولصالح من خبرتهم أقل من 10 سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وأن مستوى التمكين الوظيفي جاء متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمعلمين في التمكين الوظيفي لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالات إحصائية لمتغيري الجنس والخبرة ولصالح الاناث ومن خبرتهم أقل من 10 سنوات.

وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس في لواء ماركا ومستوى التمكين الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

#### الدراسات السابقة الخاصة بالميزه التنافسية:

قام ( Nafuna, et al., ( 2019 ) بدراسة هدفت لمعرفة التأثير الوسيط الميزه التنافسية على العلاقة بين استراتيجيات التسعير والأداء المالي في المدارس الإبتدائية الخاصة في أوغندا، وتم استخدام المنهج الكمي وتصميم البحث المقطعي، حيث تم تطوير نموذج حلقة مغلقة للأداء المالي للمدارس الإبتدائية الخاصة، حيث أظهرت النتائج أن الميزه التنافسية تتوسط جزئياً العلاقة بين استراتيجية التسعير والأداء المالي، ووفرت هذه الدراسة المعلومات ذات الصلة بسد الفجوة العملية الموجودة في الأداء المالي في المدارس الخاصة في بيئات البلدان النامية.

كما أجرى الخوالدة (2020) دراسة ميدانية على (153) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية في محافظة المفرق بعنوان " واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق " والتي خلص فيها إلى أن مستوى الميزة التنافسية كان متوسطاً بمتوسط حسابي (2.73 من 5) مع تفوق مجال القيادة يليه إدارة الموارد البشرية والجودة، فيما لم تظهر فروق ذات دلالة احصائية وفقاً لمتغير الجنس، وأكدت هذه الدراسة أهمية وجود قيادة استراتيجية، ودعم مالي وتشريعي، وتوظيف التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية في البيئة المدرسية.

كما بينت دراسة عطا (2021) حول "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الفنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة " في محافظة سوهاج، أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب تحسينات في (التكنولوجيا، الموارد البشرية، الإدارة) حيث شملت العينة (550) من المعلمين والخبراء، وأشارت النتائج لوجود تحديات عديدة أبرزها التشريعات ونقص التمويل وقصور الإعداد المهني للمعلمين في محافظة سوهاج.

كما قامت الباحثة متولي ( 2022 ) بأجراء دراسة بهدف التعرف إلى الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الخاص بمحافظة سوهاج " حيث استخدمت المنهج الوصفي بحجم عينة ( 398 ) من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الخاصة , حيث أظهرت النتائج ضعفاً في ممارسات القيادة الاستراتيجية مثل غياب قاعدة بيانات مركزية وقلّة المرونة وروح المبادرة، ونقص الكورادر البشرية المؤهله فكرياً.

كما قام كل من الشلبي والغول (2023) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في مديرية لواء الجامعة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ اختيار عينة مكونة من (370) من المعلمين في المدارس

الخاصة في لواء الجامعة، وأظهرت النتائج أن مستوى الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة (الجودة ، الموارد المالية، الموارد البشرية، الإستجابة لمتلقي الخدمات التعليمية ) جاءت مرتفعة.

قام سوبريهادي وريستوانتي (2023) Supriyadhi & Riswanti بدراسة تهدف لتحديد وفحص تأثير القيادة الرؤيوية والإدارة من خلال الثقافة التنظيمية على البيئة التنافسية لجودة التعليم في المدارس الخاصة في منطقة لامبونج في إندونيسيا، حيث تم استخدام المنهج الكمي الارتباطي بحجم عينة (205) معلماً ومعلمة، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الرؤيوية وإدارة الجودة والثقافة التنظيمية لها تأثيرات إيجابية وهامة على تحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين الإدارة الرؤيوية والإدارة الشاملة للجودة وبين الميزة التنافسية.

كما قام الحضرمي (2024) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة العمانية من وجهة نظر الأكاديمين، حيث استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، بحجم عينة (234) من الأكاديمين في الجامعات العمانية الخاصة ( جامعة نزوى، جامعة الشرقية، جامعة البريمي )

وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الرقمية من وجهة نظر الأكاديمين في الجامعات العمانية الخاصة جاء مرتفعاً بشكل عام، وجاء ترتيب الأبعاد: بعد البيئة التنظيمية ثم البحوث والابتكارات، يليه بعدالتعلم والتعليم، وأخراً الإدارة والعمليات.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالات احصائية تعزى إلى المتغير سنوات الخبرة في بعدي (التعلم والتعليم، والبيئة التنظيمية)، وعدم وجود فروق ذات دلالات احصائية بمستوى القيادة الرقمية تعزى إلى (متغير الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) في جميع الأبعاد، ووجود فروق ذات دلالات إحصائية في بعدي: (الإدارة والعمليات، والبحوث والابتكارات) لأصحاب الخبرة الأقل.

وأن مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة العمانية من وجهة نظر الأكاديميين جاء مرتفعاً بشكل عام، وجاء ترتيب الأبعاد: بعد الإدارة والعمليات يليه بعد البيئة التنظيمية، ثم بعد البحوث والابتكارات. وعدم وجود فروق ذات دلالات احصائية بمستوى الميزة التنافسية تعزى إلى (متغير الجنس، أو الرتبة الأكاديمية أو سنوات الخبرة) في جميع الأبعاد.

كما قامت الناظر (2025) بدراسة هدفت إلى تحري أثر القيادة (الرقمية الرشيقة والقيادة الرقمية الأصلية) على التميز التنظيمي بوجود التمكن الرقمي كمتغير وسيط، وطبقت في 5 مدارس للكالوريا في عمان من أصل 16 مدرسة بحجم عينة (214) ومستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أنماط القيادة الرقمية جاء مرتفعاً، ونمطي القيادة الرشيقة والأصلية جاء مرتفعاً أيضاً، كما أوضحت النتائج أن هناك أثر مباشر لأنماط القيادة الرقمية على مستوى التميز التنظيمي، كما كان للتتمكن الرقمي دور وسيط جزئي في أثر الأنماط القيادية على التميز التنظيمي.

كما قامت عياش (2025) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى التحول الرقمي وعلاقته بالتحول الرقمي في المدارس الخاصة الأردنية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدمت المنهج المسحي الارتباطي بعينة متيسرة من (380) معلماً ومعلمة، ومن خلال التحول الرقمي الموزع على أربعة أبعاد وهي: (الثقافة التنظيمية الرقمية، البنية التحتية، الرؤية، الدعم المؤسسي)، والميزة التنافسية على خمسة أبعاد وهي (القيادة، إدارة الموارد البشرية، الجودة، الابتكار، والبيئة المدرسية)، حيث أظهرت الدراسة أن مستوى التحول الرقمي في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً، وأن مستوى الميزة التنافسية في تلك المدارس جاء مرتفعاً في جميع الأبعاد.

## التعقيب على الدراسات السابقة

- في مجال القيادة الرقمية جاءت معظم الدراسات كدراسة كل من أبو حية (2021)، النعيمي وحتامله (2021)، والسحيمات (2023)، الرقب (2022)، والحربي وخوفي (2023) والجزازي (2024)، ويوسف (2024)، أشارت إلى أن القيادة الرقمية لدى مديري المدارس تؤثر بشكل إيجابي على أداء المعلمين، والتمكين الوظيفي والابداع والتعلم الرقمي.
- بعض الدراسات لاحظت أن تأثير القيادة الرقمية على الكفاءة التقنية للمعلمين ليس دائماً كبيراً مما يشير إلى أنها على قد تعتمد وجود عوامل خارج القيادة الرقمية مثل دراسة هيرو (2020)
- وأشارت الدراسات أيضاً إلى أن أبعاد القيادة الأكثر تأثيراً هي: بناء الثقافة الرقمية، التنمية المهنية للمعلمين، القائد الممكن، مصمم النظام والمواطنة الرقمية.
- غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي أو المسحي الارتباطي لعينات متوسطة إلى كبيرة.
- تم استخدام معايير الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم لتقييم القيادة الرقمية والأداء المدرسي وهو ما يعزز مصداقية النتائج والدراسات النوعية مثل دراسة كاراكوس، وبولات، وباباداكيس (2021) أضافت عمقاً تجريبياً لفهم الخبرات والمعوقات الواقعية مثل جائحة كوفيد.
- كما أعطت الدراسات قوة بحثية بشموليتها لأبعاد القيادة الرقمية وشموليتها من نواحي متعددة كالابداع، والتمكين الوظيفي، الثقافة الرقمية، والكفاءة التقنية، كما أنها وفرت دليل تجربي واسع النطاق على أثر القيادة المدرسية على الأداء المدرسي.
- ولكن من ناحية أخرى معظم الدراسات اقتصرت على المدارس مع تجاهل السياقات الإدارية الأكبر، وبعض النتائج جاءت متناقضة فيما يتعلق بتأثير القيادة على الكفاءة التقنية مثل

دراسة هيرو (2020)، مما يستدعي بحوثاً إضافية، وغياب الدراسات طويلة الأمد لتتبع أثر

القيادة على الأداء المستدام، وغياب المناهج التجريبية وشبه التجريبية.

- وفي مجال الميزة التنافسية خلصت معظم الدراسات أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل كبير على

الميزة التنافسية كدراسات كل من: الخوالدة (2020)، وعطا (2021)، متولي (2022)،

والحضرمي (2024)، والناظر (2025)، وعياش (2025)، خاصة في جوانب الجودة

والابتكار والبيئة المدرسية والإدارة والموارد البشرية، وغالباً ماتتأثر بعوامل أخرى مثل: القيادة

الرؤيوية، الثقافة التنظيمية والدعم المؤسسي، والتحول الرقمي.

- وكانت الدراسات الخاصة بالميزة التنافسية قوية من ناحية دمج البعد المؤسسي والتنظيمي مع

البعد الفردي للقيادة الرقمية، وبعضها تناول الدور الوسيط مثل التمكين الرقمي كدراسة

الناظر (2025) ومعظمها استخدم المنهج الكمي الوصفي والارتباطي وبعضها استخدم

البحث المقطعي والتحليل التجريبي، وحجم العينات كان مناسباً مما أعطى دلالات إحصائية

قوية، ولكن الدراسات من ناحية أخرى استهدفت المدارس والجامعات، ولم تنظر للمؤسسات

التعليمية غير التقليدية، كما أن هناك ضعفاً في الدراسات النوعية التي تكشف تطبيق القيادة

الرقمية لتحقيق ميزة تنافسية عملياً .

- وأظهرت الدراسات الحاجة إلى دراسات طويلة لتحديد مدى استدامة الميزة التنافسية الناتجة

عن القيادة الرقمية.

- بينما تميّزت الدراسة الحالية- بحدود علم الباحثة - بالربط بين أبعاد القيادة الرقمية وهي

خمسة تتمثل ب: المساواة والمواطنة الرقمية، ومخطط ذو رؤية، والقائد الممكن، ومصمم

النظام، والتعلم المستمر، وبين أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بستة أبعاد وهي: جودة الخدمات

التعليمية، الابتكار والتطوير المستمر، والسمعة المؤسسية، والكفاءة التشغيلية والتنظيمية،

ورضا أولياء الأمور، والاستدامة والتفوق المستقبلي، حيث اعتبرت الباحثة بحدود علمها

بذات أهمية يجب تسليط الضوء عليها.

- وتأمل الباحثة في أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاقاً لباحثين آخرين لدراسة متغيرات الدراسة

في بيئات أخرى وعلى عينات مختلفة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

#### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها لمعرفة دور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المدارس الخاصة الأردنية

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأردنية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور في محافظة العاصمة عمان، والبالغ عددهم (1906) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2025 / 2026).

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (342) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في لواء ناعور تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة وشكلت العينة ما نسبته (17.9%) من مجتمع الدراسة ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

#### الجدول (1)

عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	86	25.1%
	أنثى	256	74.9%
	المجموع	342	100%

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
نظام المدرسة	وطني	283	82.7%
	دولي	59	17.3%
	المجموع	342	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	47	13.7%
	بكالوريوس	218	63.7%
	دراسات عليا	77	22.5%
	المجموع	342	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	71	20.8%
	من 5-أقل من 10 سنوات	114	33.3%
	10 سنوات فأكثر	157	45.9%
	المجموع	342	100%

يظهر الجدول (1) أن غالبية أفراد العينة من الإناث بنسبة 74.9% مقابل 25.1% من الذكور، كما تبين أن معظم المشاركين في الدراسة يعملون في مدارس تتبع النظام الوطني بنسبة 82.7% مقارنة بـ 17.3% يعملون في مدارس ذات نظام دولي وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد شكل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر بواقع 63.7% تلاهم حملة الدراسة العليا بنسبة 22.5%، ثم حملة الدبلوم بنسبة 13.7%. أما فيما يخص سنوات الخبرة، فقد اتضح أن المشاركين ذوي الخبرة التي تبلغ 10 سنوات فأكثر يمثلون النسبة الأعلى (45.9%)، يليهم ذوو الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 33.3%، في حين بلغت نسبة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات 20.8%.

### أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة بعد مراجعتها للأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة الرقب (2022)، الحضرمي (2024)، السويدات (2023)، السحيمات (2023) وقد تضمنت الاستبانة جزأين، الجزء الأول تناول القائد الرقمي والجزء الثاني تناول الميزة التنافسية.

## صدق المحتوى

تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (85) فقرة ملحق (1) حيث تكون الجزء الأول المتعلق بالقائد الرقمي من (48) فقرة وتكون الجزء الثاني المتعلق بالميزه التنافسية من (37) فقرة، وللتحقق من صدق المحتوى للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوو الاختصاص في مجالات: القيادة والأصول والإدارة التربوية وتكنولوجيا التعليم والأرشاد النفسي بلغ عددهم (10) محكمين ملحق (2) وطلب منهم إبداء الرأي في سلامة ووضوح الصياغة اللغوية ودقتها ودرجة ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة ومدى ملائمة كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه وأية تعديلات أو اقتراحات أخرى يرونها مناسبة وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (80%) فأكثر حيث وصل عدد الفقرات النهائية للجزء الأول القائد الرقمي إلى (23) فقرة بعد حذف (25) فقرات من الأداة في صورتها الأولية وتكون الجزء الثاني المتعلق بالميزه التنافسية من (25) فقرة بعد حذف (12) فقرات من الأداة في صورتها الأولية ملحق (3) يبين جدول (2) الاستبانة ومجالاتها وعدد فقراتها، وأرقامها.

### الجدول (2)

محاور الاستبانة ومجالاتها وعدد فقراتها وأرقامها

المحور	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
القائد الرقمي	1	المساواة والمواطنة الرقمية	4	4-1
	2	مخطط ذو رؤية	4	8-5
	3	القائد الممكن	6	14-9
	4	مصمم النظام	5	19-15
	5	التعلم المستمر	4	23-20
			مجموع الفقرات	23

المحور	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
الميزة التنافسية	1	جودة الخدمات التعليمية	4	4-1
	2	الابتكار والتطوير المستمر	4	8-5
	3	السمعة المؤسسية	4	12-9
	4	الكفاءة التشغيلية	4	16-13
	5	رضا أولياء الأمور	4	20-17
	6	الاستدامة والتفوق المستقبلي	5	25-21
		مجموع الفقرات	25	25-1

### صدق البناء

تمّ التحقق من صدق بناء الاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الأساسية تكونت من (30) معلماً ومعلمة وحسب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية لكل جزء وتبين الجداول (4، 3) هذه النتائج

### الجدول (3)

قيم معاملات ارتباط فقرات القائد الرقمي مع المجال ومع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	.86 **	.66 **	13	.88 **	.82 **
2	.89 **	.81 **	14	.75 **	.75 **
3	.85 **	.74 **	15	.90 **	.84 **
4	.73 **	.65 **	16	.94 **	.88 **
5	.91 **	.78 **	17	.90 **	.82 **
6	.91 **	.81 **	18	.90 **	.85 **
7	.89 **	.80 **	19	.86 **	.88 **
8	.90 **	.86 **	20	.92 **	.89 **
9	.71 **	.79 **	21	.87 **	.73 **
10	.79 **	.65 **	22	.90 **	.74 **
11	.83 **	.71 **	23	.90 **	.80 **
12	.87 **	.86 **			

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يظهر الجدول (3) معاملات ارتباط الفقرة مع المجال حيث بلغت (0.71-0.94) ومعاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية حيث بلغت (0.65-0.89) وتجد الإشارة إلى أن جميع القيم كانت دالة إحصائياً.

#### الجدول (4)

قيم معاملات ارتباط فقرات الميزة التنافسية مع المجال ومع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	.86 **	.77 **	14	.96 **	.85 **
2	.94 **	.85 **	15	.96 **	.88 **
3	.92 **	.86 **	16	.97 **	.91 **
4	.93 **	.90 **	17	.89 **	.82 **
5	.90 **	.86 **	18	.82 **	.68 **
6	.89 **	.83 **	19	.83 **	.78 **
7	.89 **	.78 **	20	.84 **	.79 **
8	.87 **	.77 **	21	.93 **	.90 **
9	.84 **	.37 *	22	.89 **	.83 **
10	.75 **	.81 **	23	.93 **	.87 **
11	.87 **	.49 **	24	.91 **	.88 **
12	.86 **	.47 **	25	.85 **	.77 **
13	.92 **	.88 **			

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يظهر الجدول (4) معاملات ارتباط الفقرة مع المجال حيث بلغت (0.75-0.97) ومعاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية حيث بلغت (0.37-0.91) وتجد الإشارة إلى أن جميع القيم كانت دالة إحصائياً.

## ثبات الاستبانة

تمّ التحقق من صدق ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الأساسية تكونت من (30) معلماً ومعلمة واستخرج معامل ثبات كرونباخ ألفا وبيّن الجدول (5) قيم معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا.

الجدول (5)  
قيم معاملات الثبات

الجزء	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القائد الرقمي	المساواة والمواطنة الرقمية	4	0.86
	مخطط ذو رؤية	4	0.92
	القائد الممكن	6	0.89
	مصمم النظام	5	0.94
	التعلم المستمر	4	0.92
	القائد الرقمي (الكلّي)	23	0.97
الميزة التنافسية	جودة الخدمات التعليمية	4	0.93
	الابتكار والتطوير المستمر	4	0.91
	السمعة المؤسسية	4	0.84
	الكفاءة التشغيلية	4	0.96
	رضا أولياء الأمور	4	0.87
	الاستدامة والتفوق المستقبلي	5	0.94
	الميزة التنافسية (الكلّي)	25	0.97

يبين الجدول (5) أن قيمة ثبات كرونباخ ألفا لمجالات القائد الرقمي تراوحت بين (0.86-0.94)، وبلغ الثبات الكلّي (0.97)، وكان ثبات كرونباخ ألفا لمجالات الميزة التنافسية (0.84-0.96) وبلغ الثبات الكلّي (0.97)، وهي قيم مقبولة إحصائياً.

## تصحيح الاستبانة

تمّ تصحيح الاستبانة وفقاً لتدرّج ليكرت الخماسي وعلى الأوزان التالية موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2) غير موافق بشدة (1).

## إجراءات الدراسة

1. مراجعة الادب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
2. تطوير أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وعرض الأداة على المحكمين المختصين للتأكد من صدقها، وإجراء التعديلات اللازمة وإعادة صياغتها حسب نتائج التحكيم.
3. التحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة من خلال تطبيقها على العينة الاستطلاعية
4. الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط لمخاطبة وزارة التربية والتعليم لتطبيق الاستبانة على المدارس الخاصة
5. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.
6. معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وتفسيرها وصياغة التوصيات

## المعالجة الإحصائية

- إيجاد معامل ثبات الاستبانة باستخدام كرونباخ ألفا
- إيجاد معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق بناء الاستبانة
- استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول والرابع
- استخراج نتائج تحليل الانحدار البسيط للإجابة على السؤال الثاني
- استخراج نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للإجابة على السؤال الثالث

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة وللدرجة الكلية للاستبانة ويوضح الجدول (6) هذه النتائج.

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الدور	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال
متوسط	1	1.01	3.64	المساواة الرقمية
متوسط	2	1.01	3.60	مخطط ذو رؤية
متوسط	3	1.04	3.55	التعلم المستمر
متوسط	4	1.04	3.51	مصمم النظام
متوسط	5	1.02	3.48	القائد الممكن
متوسط		.95	3.55	دور القائد ( الكلي )

يتبين من الجدول (6) أنّ دور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين جاء (متوسطاً) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.95) وجاء مجال (المساواة الرقمية) بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.01) وبدور متوسط، وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال (القائد الممكن) بوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.02) وبدور متوسط كما وتمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال وتبين الجداول (7، 8، 9، 10، 11) هذه النتائج.

## الجدول (7)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المساواة الرقمية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدور
4	يحافظ مدير المدرسة على حماية الهوية الرقمية للمعلمين ويضمن سرية بياناتهم ومعلوماتهم الإلكترونية	3.77	1.12	1	مرتفع
2	يضمن مدير المدرسة تكافؤ الفرص بين المعلمين في الحصول على التدريب واستخدام الأدوات الرقمية	3.63	1.11	2	متوسط
3	يؤكد مدير المدرسة التزام جميع المعلمين بتوظيف الأدوات الرقمية في ممارساتهم التعليمية	3.61	1.11	3	متوسط
1	يوضح مدير المدرسة للطلبة والمعلمين أخلاقيات استخدام الأدوات الرقمية والتفاعل المسؤول معها	3.57	1.13	4	متوسط
	المساواة الرقمية	3.64	1.01		متوسط

يتضح من الجدول (7) أن دور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال (المساواة الرقمية) جاء (متوسطاً) بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.01)، وجاءت الفقرة (4) والتي تنص على (يحافظ مدير المدرسة على حماية الهوية الرقمية للمعلمين ويضمن سرية بياناتهم ومعلوماتهم الإلكترونية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.12) وبدور مرتفع وجاءت الفقرة (1) والتي تنص على (يوضح مدير المدرسة للطلبة والمعلمين أخلاقيات استخدام الأدوات الرقمية والتفاعل المسؤول معها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.13) وبدور متوسط.

## الجدول (8)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مخطط ذو رؤية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدور
5	يستعين مدير المدرسة بذوي الخبرة لجمع البيانات اللازمة لوضع استراتيجية شاملة لدمج التكنولوجيا الرقمية في التعليم	3.65	1.11	1	متوسط
8	يتابع مدير المدرسة مؤشرات الأداء للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من الخطة الرقمية	3.60	1.10	2	متوسط
6	يضع مدير المدرسة خطة استراتيجية ذات رؤية مشتركة مع المعلمين تضمن دمج التكنولوجيا الرقمية في التعليم	3.58	1.10	3	متوسط
7	يتابع مدير المدرسة تنفيذ الخطة الرقمية بفاعلية ويقيم مدى تحقق أهدافها	3.56	1.13	4	متوسط
	مخطط ذو رؤية	3.60	1.01		متوسط

يتضح من الجدول (8) أن دور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال (مخطط ذو رؤية) جاء (متوسطاً) بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.01)، وجاءت الفقرة (5) والتي تنص على (يستعين مدير المدرسة بذوي الخبرة لجمع البيانات اللازمة لوضع استراتيجية شاملة لدمج التكنولوجيا الرقمية في التعليم) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.11) وبدور متوسط وجاءت الفقرة (7) والتي تنص على (يتابع مدير المدرسة تنفيذ الخطة الرقمية بفاعلية ويقيم مدى تحقق أهدافها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.13) وبدور متوسط.

## الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القائد الممكن

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدور
9	يشجع مدير المدرسة التواصل الفعال بين المعلمين عبر المنصات والأدوات الرقمية	3.66	1.12	1	متوسط
14	يحث مدير المدرسة المعلمين على مشاركة إنجازاتهم الرقمية مع زملائهم داخل المدرسة	3.56	1.14	2	متوسط
13	يهيئ مدير المدرسة بيئة تكنولوجية ومناخًا تنظيميًا يدعم العمل بروح الفريق	3.53	1.12	3	متوسط
12	يشكل مدير المدرسة قوة في توظيف التقنيات الرقمية داخل المدرسة	3.43	1.18	4	متوسط
11	يستخدم مدير المدرسة أدوات تقويم إلكترونية تعتمد على بيانات وأدلة رقمية دقيقة	3.37	1.18	5	متوسط
10	يقدم مدير المدرسة الحوافز والمكافآت للمعلمين المتميزين في توظيف التقنيات الرقمية في عملية التعلم	3.35	1.17	6	متوسط
	القائد الممكن	3.48	1.02		متوسط

يتضح من الجدول (9) أن دور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال (القائد الممكن) جاء (متوسطاً) بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.02)، وجاءت الفقرة (9) والتي تنص على (يشجع مدير المدرسة التواصل الفعال بين المعلمين عبر المنصات والأدوات الرقمية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.12) وبدور متوسط وجاءت الفقرة (10) والتي تنص على (يقدم مدير المدرسة الحوافز والمكافآت للمعلمين المتميزين في توظيف التقنيات الرقمية في عملية التعلم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.17) وبدور متوسط.

## الجدول (10)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مصمم النظام

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدور
17	يحرص مدير المدرسة على تنفيذ الصيانة الدورية للأدوات الرقمية في المدرسة لضمان استمرارية فعاليتها	3.58	1.16	1	متوسط
15	يحدد مدير المدرسة الأدوات الرقمية المتوفرة في المدرسة ويعرّف جميع العاملين بكيفية استخدامها	3.54	1.17	2	متوسط
16	يحدد مدير المدرسة، بالتعاون مع المعلمين، أساليب الاستخدام الأمثل للأدوات الرقمية في العملية التعليمية	3.50	1.12	3	متوسط
19	يسعى مدير المدرسة إلى خفض تكاليف الإجراءات الإدارية من خلال توظيف الأدوات الرقمية بكفاءة	3.49	1.12	4	متوسط
18	يوظف مدير المدرسة الأدوات الرقمية في أداء مهامه الإدارية ومتابعة شؤون العاملين والطلبة	3.44	1.17	5	متوسط
	مصمم النظام	3.51	1.04		متوسط

يتضح من الجدول (10) أن دور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال (مصمم النظام) جاء (متوسطاً) بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.04)، وجاءت الفقرة (17) والتي تنص على (يحرص مدير المدرسة على تنفيذ الصيانة الدورية للأدوات الرقمية في المدرسة لضمان استمرارية فعاليتها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.16) وبدور متوسط وجاءت الفقرة (18) والتي تنص على (يوظف مدير المدرسة الأدوات الرقمية في أداء مهامه الإدارية ومتابعة شؤون العاملين والطلبة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.17) وبدور متوسط.

## الجدول (11)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعليم المستمر

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدور
21	يسعى مدير المدرسة إلى اكتساب معارف رقمية جديدة توسّع مداركه وتدعم قراراته الإدارية والتعليمية	3.59	1.09	1	متوسط
20	يحرص مدير المدرسة على مواكبة المستجدات الرقمية وتبني التقنيات الحديثة في العمل التربوي	3.56	1.17	2	متوسط
22	يشارك مدير المدرسة في مجتمعات تعلم رقمية لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة	3.53	1.11	3	متوسط
23	يستضيف مدير المدرسة الخبراء والمدرّبين لتقديم ورش تدريبية متخصصة لتطوير المهارات الرقمية للمعلمين	3.52	1.15	4	متوسط
	التعلم المستمر	3.55	1.04		متوسط

يتضح من الجدول (11) أن دور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال (التعلم المستمر) جاء (متوسطاً) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.04)، وجاءت الفقرة (21) والتي تنص على (يسعى مدير المدرسة إلى اكتساب معارف رقمية جديدة توسّع مداركه وتدعم قراراته الإدارية والتعليمية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.09) وبدور متوسط وجاءت الفقرة (23) والتي تنص على (يستضيف مدير المدرسة الخبراء والمدرّبين لتقديم ورش تدريبية متخصصة لتطوير المهارات الرقمية للمعلمين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.15) وبدور متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة وللدرجة الكلية للاستبانة ويوضح الجدول (12) هذه النتائج.

### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
السمعة المؤسسية	3.63	1.02	1	متوسط
رضا أولياء الأمور	3.51	1.06	2	متوسط
جودة الخدمات التعليمية	3.48	1.04	3	متوسط
الاستدامة والتفوق المستقبلي	3.45	1.06	4	متوسط
الكفاءة التشغيلية والتنظيمية	3.44	1.05	5	متوسط
الابتكار والتطوير المستمر	3.43	1.05	6	متوسط
الميزة التنافسية ( الكلي)	3.49	.98		متوسط

يتبين من الجدول (12) أنّ مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين جاء (متوسطاً) بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.98) وجاء مجال (السمعة المؤسسية) بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى متوسط ، وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال (الابتكار والتطوير المستمر) بوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.05) وبمستوى متوسط كما وتمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال وتبين الجداول (13، 14، 15، 16، 17، 18) هذه النتائج.

## الجدول (13)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة الخدمات التعليمية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدور
1	تحرص المدرسة على تقديم تعليم عالي الجودة يواكب المعايير الحديثة	3.57	1.19	1	متوسط
2	توظف المدرسة أدوات رقمية تدعم العملية التعليمية	3.50	1.15	2	متوسط
3	تحرص المدرسة على متابعة أداء المعلمين بانتظام لاستخدامهم الأدوات الرقمية في التعليم	3.48	1.13	3	متوسط
4	تقدم المدرسة خدمات رقمية بقيمة مخفضة مع المحافظه على الجودة	3.38	1.13	4	متوسط
	جودة الخدمات التعليمية	3.48	1.04		متوسط

يتضح من جدول (13) أن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال (جودة الخدمات التعليمية) جاء (متوسطاً) بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.04)، وجاءت الفقرة (1) والتي تنص على (تحرص المدرسة على تقديم تعليم عالي الجودة يواكب المعايير الحديثة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.19) وبمستوى متوسط وجاءت الفقرة (4) والتي تنص على (تقدم المدرسة خدمات رقمية بقيمة مخفضة مع المحافظه على الجودة) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.13) وبمستوى متوسط

## الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الابتكار والتطوير المستمر

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدور
5	تحرص القيادة المدرسية على تبني أفكار رقمية تكنولوجية	3.53	1.15	1	متوسط
6	تمتلك المدرسة هوية رقمية خاصة بها	3.44	1.15	2	متوسط
7	تمتلك المدرسة خطة رقمية للتعلم عن بعد في الحالات الطارئة	3.37	1.16	3	متوسط
8	تقدم المدرسة منهاج رقمي متفرد يتناسب مع قدرات طلبتها واحتياجاتهم	3.36	1.19	4	متوسط
	الابتكار والتطوير المستمر	3.43	1.05		متوسط

يتضح من جدول (14) أن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال

(الابتكار والتطوير المستمر) جاء (متوسطاً) بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.05)،

وجاءت الفقرة (5) والتي تنص على (تحرص القيادة المدرسية على تبني أفكار رقمية تكنولوجية)

بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.15) وبمستوى متوسط وجاءت الفقرة

(8) والتي تنص على (تقدم المدرسة منهاج رقمي متفرد يتناسب مع قدرات طلبتها واحتياجاتهم)

بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.19) وبمستوى متوسط

## الجدول (15)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السمعة المؤسسية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدور
11	تحافظ المدرسة على مستوى عال من المصداقية في تعاملها مع أولياء الأمور	3.71	1.10	1	متوسط
12	يشعر المعلمون بالفخر والانتماء لمؤسستهم بسبب سمعتها التعليمية	3.70	1.11	2	متوسط
9	تمتلك المدرسة سمعة متميزة بين أولياء الأمور والمجتمع المحلي	3.70	1.188	2	متوسط
10	يسعى أولياء الأمور لتسجيل أبنائهم في المدرسة بسبب سمعتها التكنولوجية	3.39	1.15	4	متوسط
	السمعة المؤسسية	3.63	1.02		متوسط

يتضح من جدول (15) أن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال (السمعة المؤسسية) جاء (متوسطاً) بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.02)، وجاءت الفقرة (11) والتي تنص على (تحافظ المدرسة على مستوى عال من المصداقية في تعاملها مع أولياء الأمور) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.10) وبمستوى متوسط وجاءت الفقرة (10) والتي تنص على (يسعى أولياء الأمور لتسجيل أبنائهم في المدرسة بسبب سمعتها التكنولوجية) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.15) وبمستوى متوسط

## الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الكفاءة التشغيلية والتنظيمية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدور
14	تتميز المدرسة بسرعة انجاز المعاملات وتقديم الخدمات بدقة وكفاءة بسبب استخدام الأدوات الرقمية	3.56	1.14	1	متوسط
15	تعمل المدرسة على تقليل الهدر في الوقت والجهد من خلال أدوات رقمية فعالة	3.54	1.17	2	متوسط
13	تمتلك المدرسة أنظمة رقمية مترابطة تسهل العمليات بين الأقسام	3.53	1.12	2	متوسط
16	تستخدم المدرسة الأدوات الرقمية في تحليل البيانات والتقييمات لمعالجة الأخطاء	3.50	1.12	4	متوسط
	الكفاءة التشغيلية والتنظيمية	3.44	1.05		متوسط

يتضح من جدول (16) أن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال (الكفاءة التشغيلية والتنظيمية) جاء (متوسطاً) بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.05)، وجاءت الفقرة (14) والتي تنص على (تتميز المدرسة بسرعة انجاز المعاملات وتقديم الخدمات بدقة وكفاءة بسبب استخدام الأدوات الرقمية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى متوسط وجاءت الفقرة (16) والتي تنص على (تستخدم المدرسة الأدوات الرقمية في تحليل البيانات والتقييمات لمعالجة الأخطاء) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.12) وبمستوى متوسط

## الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال رضا أولياء الأمور

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدور
17	توفر المدرسة قنوات تواصل رقمية فعالة مع أولياء الأمور	3.58	1.19	1	متوسط
18	تتيح المدرسة مشاركة رقمية لأولياء الأمور في الفعاليات والأنشطة	3.55	1.17	2	متوسط
20	يشعر أولياء الأمور بان المدرسة الرقمية تحقق قيمة مضافة	3.49	1.12	2	متوسط
19	يحصل أولياء الأمور على تقارير رقمية دقيقة حول ابنائهم	3.43	1.16	4	متوسط
	رضا أولياء الأمور	3.51	1.06		متوسط

يتضح من جدول (17) أن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال (رضا أولياء الأمور) جاء (متوسطاً) بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.06)، وجاءت الفقرة (17) والتي تنص على (توفر المدرسة قنوات تواصل رقمية فعالة مع أولياء الأمور) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.19) وبمستوى متوسط وجاءت الفقرة (19) والتي تنص على (يحصل أولياء الأمور على تقارير رقمية دقيقة حول ابنائهم) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.16) وبمستوى متوسط

## الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستدامة والتفوق المستقبلي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدور
22	تحرص المدرسة على صيانة وتطوير البنية الرقمية بانتظام	3.56	1.13	1	متوسط
21	تتميز المدرسة بالاستمرارية في استخدام التكنولوجيا الرقمية	3.54	1.16	2	متوسط
23	تعتبر المدرسة أنموذحا يحتدى به بالممارسات الرقمية	3.45	1.12	2	متوسط
24	تطبق المدرسة في مناهجها مهارات مستقبلية كالذكاء الصناعي	3.39	1.24	4	متوسط
25	تستقطب المدرسة طلبة بناء على دورها في ربط ممارساتها الرقمية بالسوق المحلي والعالم	3.32	1.21	5	متوسط
	الاستدامة والتفوق المستقبلي	3.45	1.06		متوسط

يتضح من جدول (18) أن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال

(الاستدامة والتفوق المستقبلي) جاء (متوسطاً) بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري

(1.06)، وجاءت الفقرة (22) والتي تنص على (تحرص المدرسة على صيانة وتطوير البنية

الرقمية بانتظام) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.13) وبمستوى

متوسط وجاءت الفقرة (25) والتي تنص على (تستقطب المدرسة طلبة بناء على دورها في ربط

ممارساتها الرقمية بالسوق المحلي والعالم) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف

معياري (1.21) وبمستوى متوسط

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) لمهارات القائد الرقمي في المدارس الخاصة الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال استخرجت نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مهارات القائد الرقمي

على الميزة التنافسية ويبين الجدول (19) هذه النتائج.

### الجدول (19)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مهارات القائد الرقمي على الميزة التنافسية

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig	T	S.E	B	Predictor	Sig	df	F	R <sup>2</sup>	R	
0.000	39.503	0.024	0.906	مهارات القائد الرقمي	0.000	1 340 341	1560.47	0.821	0.906	الميزة التنافسية

يبين الجدول (19) أن قيمة معامل الارتباط R (0.906) مما يدل على وجود علاقة إيجابية

طردية قوية بين مهارات القائد الرقمي والميزة التنافسية، وبلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.821)

مما يعني أن مهارات القائد الرقمي تفسر ما نسبته (82.1%) من التباين في الميزة التنافسية وبلغت

قيمة  $\beta$  (0.906) مما يعني أنه عند زيادة مهارات القائد الرقمي بمقدار وحدة واحدة تزيد جود

الميزة التنافسية بمقدار 0.906 وبلغت قيمة F (1560.47) وهي دالة إحصائياً مما يشير إلى

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية وتشير هذه النتائج

إلى أن زيادة مهارات القائد الرقمي يسهم بشكل كبير في تحسين الميزة التنافسية .

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسيه من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة تعزى لمتغيرات (الجنس، نظام المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة على هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على الدرجة الكلية وفقاً لمتغيرات (الجنس، نظام المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ويوضح الجدول (20) ذلك.

#### الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على الدرجة الكلية وفقاً لمتغيرات (الجنس، نظام المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة )

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
1.09	2.99	ذكر	الجنس
0.81	3.73	أنثى	
0.89	3.65	وطني	نظام المدرسة
1.05	3.02	دولي	
1.20	3.46	دبلوم	المؤهل العلمي
0.89	3.58	بكالوريوس	
0.93	3.50	دراسات عليا	سنوات الخبرة
0.90	3.73	أقل من 5 سنوات	
0.95	3.41	من 5 إلى أقل من 10	
0.95	3.55	أكثر من 10 سنوات	

يتبين من جدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين على

الدرجة الكلية، وفقاً لمتغيرات (الجنس، نظام المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ولتحديد

الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تمّ تطبيق تحليل التباين الرباعي (Four way ANOVA)

ويوضح الجدول (14) هذه النتائج.

## الجدول (21)

تحليل التباين الرباعي لتقديرات المعلمين على الدرجة الكلية وفقاً لمتغيرات (الجنس، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	6.881	1	6.881	9.859	.002
نظام المدرسة	3.467	1	3.467	4.968	.027
المؤهل العلمي	.503	2	.251	.360	.698
سنوات الخبرة	2.900	2	1.450	2.078	.127
الخطأ	214.279	307	.698		
الكلية المصحح	307.900	341			

يظهر الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس وبالعودة إلى جدول (20) نجد أنها لصالح الإناث، كما يبين الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير نظام المدرسة وبالعودة إلى الجدول (13) نجد أنها لصالح النظام الوطني، كما يظهر الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما وتمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على كل مجال من مجالات، وفقاً لمتغيرات (الجنس، نظام المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ويوضح الجدول (22) هذه النتائج.

## الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على مجالات الاستبانة وفقاً لمتغيرات (الجنس، نظام المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

المتغير	المستويات المجالات		المساواة الرقمية	مخطط ذو رؤية	القائد الممكن	مصمم النظام	التعلم المستمر
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.09	2.99	2.94	2.97	3.01
		الانحراف المعياري	1.19	1.15	1.20	1.19	1.24
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.83	3.80	3.67	3.69	3.73
		الانحراف المعياري	0.86	0.87	0.88	0.92	0.89
نظام المدرسة	وطني	المتوسط الحسابي	3.77	3.70	3.58	3.62	3.66
		الانحراف المعياري	0.95	0.94	0.96	0.98	0.98
	دولي	المتوسط الحسابي	3.05	3.08	3.01	2.99	3.02
		الانحراف المعياري	1.06	1.16	1.18	1.15	1.14
المؤهل العلمي	دبلوم	المتوسط الحسابي	3.52	3.52	3.41	3.46	3.44
		الانحراف المعياري	1.26	1.22	1.31	1.30	1.34
	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.64	3.63	3.54	3.54	3.59
		الانحراف المعياري	0.95	0.97	0.94	0.96	0.98
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	3.72	3.54	3.38	3.46	3.51
		الانحراف المعياري	0.99	1.00	1.04	1.09	1.01
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	3.76	3.78	3.72	3.71	3.73
		الانحراف المعياري	0.97	0.91	1.06	1.05	1.04
	من 5 إلى 10	المتوسط الحسابي	3.53	3.48	3.32	3.39	3.41
		الانحراف المعياري	1.07	1.07	1.00	1.03	1.02
	أكثر من 10	المتوسط الحسابي	3.67	3.60	3.50	3.51	3.57
		الانحراف المعياري	0.97	0.99	1.00	1.04	1.04

يتبين من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين

على مجالات الاستبانة، وفقاً لمتغيرات (الجنس، نظام المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم إجراء تحليل التباين الرباعي المتعدد (Four

way MANOVA)، ويوضح جدول (23) هذه النتائج.

## الجدول (23)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لتقديرات المعلمين على مجالات الاستبانة، وفقاً لمتغيرات (الجنس، نظام المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين الأبعاد
.005	7.883	6.539	1	6.539	المساواة الرقمية
.001	11.862	9.935	1	9.935	مخطط ذو رؤية
.003	8.949	7.340	1	7.340	القائد الممكن
.010	6.638	5.628	1	5.628	مصمم النظام
.013	6.295	5.500	1	5.500	التعلم المستمر
.007	7.335	6.085	1	6.085	المساواة الرقمية
.040	3.878	3.248	1	3.248	مخطط ذو رؤية
.092	2.853	2.340	1	2.340	القائد الممكن
.073	3.235	2.743	1	2.743	مصمم النظام
.027	4.919	4.298	1	4.298	التعلم المستمر
.441	.820	.680	2	1.361	المساواة الرقمية
.905	.100	.084	2	.168	مخطط ذو رؤية
.169	1.787	1.466	2	2.931	القائد الممكن
.567	.568	.481	2	.963	مصمم النظام
.502	.691	.603	2	1.207	التعلم المستمر
.110	2.225	1.846	2	3.692	المساواة الرقمية
.285	1.261	1.056	2	2.112	مخطط ذو رؤية
.437	.831	.682	2	1.363	القائد الممكن
.073	2.646	2.243	2	4.487	مصمم النظام
.074	2.627	2.295	2	4.591	التعلم المستمر
		.830	307	254.681	المساواة الرقمية
		.838	307	257.134	مخطط ذو رؤية
		.820	307	251.797	القائد الممكن
		.848	307	260.296	مصمم النظام
		.874	307	268.211	التعلم المستمر
			341	344.970	المساواة الرقمية
			341	346.787	مخطط ذو رؤية
			341	354.739	القائد الممكن
			341	368.413	مصمم النظام
			341	367.867	التعلم المستمر

يظهر الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس وبالرجوع إلى جدول ( 22) نجد أنه لصالح الإناث، كما يظهر الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) على مجالات ( المساواة الرقمية، مخطط ذو رؤية، التعلم المستمر) تعزى لنظام المدرسة وبالرجوع لجدول (22) نجد أنه لصالح الوطني في حين لم تظهر فروق في باقي المجالات، كما يظهر الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) على جميع المجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أنّ دور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين جاء (متوسطاً) وجاء مجال (المساواة الرقمية) بالمرتبة الأولى وبدور متوسط، وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال ( القائد الممكن) وبدور متوسط ، وهو ما يدل على أن القادة التربويين يمارسون أدوار القيادة الرقمية بدرجة مقبولة، إلا أن هذه الممارسات لم تصل بعد إلى المستوى المرتفع القادر على إحداث ميزة تنافسية قوية ومستدامة.

#### أولاً: مناقشة النتيجة الكلية لدور القائد الرقمي

تتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس جاءت بمستوى متوسط، مثل دراسة أبوحية (2021)، ودراسة السحيمات (2023)، ودراسة يوسف (2024) ، والتي أشارت جميعها إلى أن القيادة الرقمية ما تزال في مرحلة النمو والتطور ، ولم تبلغ بعد مستوى النضج الرقمي الكامل.

وتختلف النتائج مع دراسة هيرو (2020) التي أوضحت أن القيادة الرقمية لا تؤثر بشكل كبير في الكفاءة التقنية للمعلمين ما لم تتوفر عوامل تنظيمية داعمة مثل التمكين، والحوافز، والثقافة الرقمية، وهو ما يفسر بقاء دور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية ضمن المستوى المتوسط، ومن حيث درجة الممارسة في دراسة كل من الرقب (2022)، الحربي وخوفي (2023)، الجزائري (2024)، والتي أظهرت نتائج دراساتهم أن مستوى الممارسة مرتفع، وأيضاً دراسة متولي (2022)

التي جاءت درجة ممارستها ضعيفة، والذي يمكن تفسيره بأن المدارس الخاصة في لواء ناعور ربما لا يزال في مرحلة انتقالية نحو التعلم الرقمي مقارنة بالمناطق الأخرى.

في المقابل، تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسات توصلت إلى مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الرقمية، مثل دراسة الرقب (2022) ، والنعمي وحتاملة (2021) ، والحربي وخوفي (2023)، والجزازي (2024) ، والتي بينت أن القيادة الرقمية تؤدي دورًا كبيرًا في تحسين الأداء والابتكار والتّمكن الوظيفي. ويمكن تفسير هذا الاختلاف بتباين البيئات التعليمية، ومستوى الدعم المؤسسي، وطبيعة المدارس (حكومية، خاصة، دولية)، إضافة إلى اختلاف جاهزية البنية التحتية الرقمية.

ثانيًا: مناقشة مجالات دور القائد الرقمي في ضوء الدراسات السابقة

### 1. المساواة الرقمية (المرتبة الأولى - مستوى متوسط)

جاء مجال المساواة الرقمية في المرتبة الأولى، وهو ما يشير إلى اهتمام القادة الرقميين بحماية الهوية الرقمية، وضمان سرية البيانات، وتكافؤ الفرص في الوصول إلى الأدوات الرقمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كاراكوس وبولات وباباداكيس (2021) والمطيري والثبتي (2023) التي أكدت أن أخلاقيات الاستخدام الرقمي، وحماية البيانات، والمواطنة الرقمية تُعد من الركائز الأساسية للقيادة الرقمية في العصر الحديث.

ويعكس ارتفاع فقرة حماية الهوية الرقمية وخصوصية البيانات وعيًا متزايدًا لدى مديري المدارس بأهمية الأمن الرقمي، خاصة في ظل التوسع في استخدام المنصات التعليمية، وهو ما يسهم بشكل غير مباشر في تعزيز الثقة المؤسسية والميزه التنافسية.

### 2. مخطط ذو رؤية (المرتبة الثانية - مستوى متوسط)

جاء مجال مخطط ذو رؤية في المرتبة الثانية، مما يدل على أن القادة الرقميين يسعون إلى وضع خطط استراتيجية لدمج التكنولوجيا الرقمية، إلا أن متابعة تنفيذ هذه الخطط وتقييمها ما تزال في المستوى المتوسط وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ليم وتوه (2021) التي بينت أن القيادة ذات الرؤية الرقمية لا تؤثر دائمًا بشكل مباشر في الأداء المؤسسي ما لم تُدعم بثقافة تعلم رقمية وممارسات تنفيذية فعّالة.

كما تتقاطع هذه النتيجة مع دراسة أبوحية (2021) التي أشارت إلى أن التخطيط الرقمي في المدارس غالبًا ما يكون موجودًا نظريًا، لكنه يواجه تحديات في التطبيق العملي والمتابعة المستمرة.

### 3. التعلم المستمر (المرتبة الثالثة - مستوى متوسط)

أظهرت النتائج أن مجال التعلم المستمر جاء بمستوى متوسط، وهو ما يدل على سعي القادة إلى تطوير معارفهم الرقمية ومواكبة المستجدات، مقابل ضعف نسبي في استضافة الخبراء وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة للمعلمين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات النعيمي وحتاملة (2021) والجزازي (2024) التي أكدت أن التنمية المهنية الرقمية تُعد من أكثر مجالات القيادة الرقمية تأثيرًا، لكنها تتطلب دعمًا مؤسسيًا وموارد مالية مستمرة.

### 4. مصمم النظام (المرتبة الرابعة - مستوى متوسط)

جاء مجال مصمم النظام بمستوى متوسط، حيث تركزت الجهود على صيانة الأدوات الرقمية وتحديد طرق استخدامها، في حين كان توظيفها في المهام الإدارية بصورة شاملة أقل مستوى. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أروجو (2021) التي أشارت إلى أن العديد من المؤسسات تطبق الرقمنة على مستوى الأدوات، دون إعادة تصميم شاملة للعمليات والنظم، مما يحد من تحقيق ميزة تنافسية حقيقية.

### 5. القائد الممكن (المرتبة الأخيرة - مستوى متوسط)

حلّ مجال القائد الممكن في المرتبة الأخيرة، وهو ما يعكس ضعفًا نسبيًا في تمكين المعلمين رقميًا، وتقديم الحوافز، واستخدام أدوات التقويم المعتمدة على البيانات. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه هيرو (2020) من أن القيادة الرقمية لا تؤثر بشكل كبير في كفاءة المعلمين إذا لم تُترجم إلى تمكين فعلي، وحوافز، ودعم مباشر للإبداع والمبادرة.

كما تختلف هذه النتيجة مع دراسات مثل الحربي وخوفي (2023) والناظر (2025) التي أكدت وجود علاقة قوية بين القيادة الرقمية والتمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي، وهو ما يشير إلى الحاجة لتعزيز هذا البعد في المدارس الخاصة الأردنية.

#### ثالثًا: موضع نتائج السؤال الأول ضمن الأدبيات السابقة

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن القيادة الرقمية في المدارس الخاصة الأردنية ما تزال تمارس بطابع إداري وتنظيمي أكثر من كونها قيادة تمكينية وابتكارية، وهو ما يفسر بقاء دور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية ضمن المستوى المتوسط. وتتسجم هذه النتيجة مع الاتجاه العام في الدراسات السابقة التي أكدت أن القيادة الرقمية تُعد مدخلًا مهمًا لتحقيق الميزة التنافسية، لكنها تحتاج إلى تكامل مع التمكين الرقمي، والثقافة التنظيمية، والتحفيز، والاستدامة لتحقيق أثر تنافسي مرتفع.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين؟

#### أولًا: مناقشة النتيجة الكلية لمستوى الميزة التنافسية

أظهرت النتائج أنّ مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطًا، بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.98). وتُشير هذه النتيجة إلى أنّ

المدارس الخاصة تُحقّق قدرًا مقبولًا من عناصر الميزة التنافسيّة، إلّا أنّها لم تصل بعد إلى المستوى المرتفع الذي يُمكنها من التفوّق الواضح والمستدام في البيئة التعليميّة التنافسيّة.

ويُمكن تفسير هذا المستوى المتوسط بأنّ المدارس الخاصّة الأردنيّة تشهد تحوّلًا تدريجيًّا نحو التوظيف الرقمي وتحسين جودة الخدمات، إلّا أنّ هذا التحوّل لا يزال يواجه تحديات تتعلّق بالبنية التحتيّة، والابتكار المتقدّم، وربط الممارسات الرقميّة بالمتطلّبات المستقبلية وسوق العمل، ممّا انعكس على مستوى الميزة التنافسيّة بشكل عام.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الخوالدة (2020) ودراسة عطا (2021) ودراسة متولي (2022)، التي أظهرت أنّ مستوى الميزة التنافسيّة في المؤسسات التعليميّة جاء متوسطًا، وأرجعت ذلك إلى ضعف الابتكار، والقيادة الاستراتيجية، ونقص الموارد والدعم.

كما تتوافق النتائج مع دراسة عياش (2025) التي بيّنت أنّ مستوى التحوّل الرقمي كان متوسطًا، رغم ارتفاع مستوى الميزة التنافسيّة في بعض الأبعاد، وهو ما يُشير إلى وجود فجوة بين التنبّي الرقمي الشكلي وتحقيق ميزة تنافسيّة حقيقية.

في المقابل، تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج الشلبي والغول (2023)، والحضرمي (2024)، التي أظهرت مستوى مرتفعًا للميزة التنافسيّة، ويُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف السياق المؤسسي (جامعات مقابل مدارس)، ومستوى الدعم، ونضج التجربة الرقميّة.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء محدوديّة القيادة الرقميّة التحويليّة في المدارس الخاصّة، حيث يقتصر دور القيادة في كثير من الأحيان على إدارة الأدوات الرقميّة وتشغيلها، دون تبني رؤية استراتيجية شاملة تُوجّه التحوّل الرقمي نحو الابتكار وصناعة التميّز. كما يُلاحظ التركيز على

الاستخدام التشغيلي للتكنولوجيا في تسهيل الإجراءات وتحسين الكفاءة، أكثر من توظيفها في تطوير نماذج تعليمية مبتكرة أو بناء مناهج رقمية متفردة، الأمر الذي انعكس على انخفاض مستوى الابتكار والتطوير المستمر. ويُضاف إلى ذلك ضعف الربط بين التحوّل الرقمي ومتطلّبات المستقبل وسوق العمل، إذ لا تزال الممارسات الرقمية بعيدة نسبياً عن تنمية المهارات المستقبلية كالذكاء الاصطناعي والتعلّم القائم على المشروعات. فضلاً عن ذلك، تواجه المدارس الخاصة تحديات مالية وتشريعية تحدّ من قدرتها على الاستثمار المستدام في البنية التحتية الرقمية وتطوير الكوادر البشرية، ممّا أسهم في بقاء مستوى الميزة التنافسية ضمن الإطار المتوسط.

## ثانياً: مناقشة نتائج المجالات

### مجال السمعة المؤسسية

جاء مجال السمعة المؤسسية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63)، وبمستوى متوسط ، مما يشير إلى أن المدارس الخاصة الأردنية تحظى بثقة ومصداقية مقبولة لدى أولياء الأمور والمعلمين. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسات مثل الخوالدة (2020) والشلبي والغول (2023) التي أكدت أن السمعة المؤسسية تُعد من أبرز مصادر الميزة التنافسية في البيئة المدرسية. إلا أن بقاء هذا المجال في المستوى المتوسط، خاصة فيما يتعلق بالسمعة التكنولوجية، يعكس ما أشارت إليه دراسات القيادة الرقمية مثل أبوحية (2021) والسحيمات (2023) من أن ممارسة القيادة الرقمية ما تزال في المستوى المتوسط في كثير من المدارس، مما يُشير إلى أنّ السمعة المؤسسية لا تزال تعتمد بدرجة أكبر على الجوانب التقليدية، أكثر من اعتمادها على التميّز الرقمي، وهو ما يحدّ من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية نوعية في عصر التحوّل الرقمي.

## مجال رضا أولياء الأمور

جاء مجال رضا أولياء الأمور في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.51)، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات تناولت القيادة الرقمية وعلاقتها بالتمكين والتواصل مثل دراسة يوسف (2024)، التي بينت أن الممارسات الرقمية تسهم في تحسين التواصل، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير في جودة المحتوى والخدمات الرقمية المقدمة ويُعزى ذلك إلى توفر قنوات تواصل رقمية فعّالة، ومشاركة أولياء الأمور في الأنشطة، مما يعزز الثقة المتبادلة.

في المقابل، فإن انخفاض مستوى الفقرات المتعلقة بالتقارير الرقمية الدقيقة يُشير إلى وجود قصور في توظيف الأنظمة الرقمية التحليلية، مما يُضعف من تحقيق قيمة مضافة حقيقية لأولياء الأمور.

وتشير هذه النتيجة إلى أن المدارس الخاصة نجحت نسبيًا في توفير قنوات تواصل رقمية، لكنها لم تصل بعد إلى مرحلة التميز في تقديم تقارير رقمية دقيقة وشاملة، وهو ما ينسجم مع ما ذكرته عياش (2025) حول أن التحول الرقمي المتوسط لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق رضا مرتفع لدى المستفيدين.

## مجال جودة الخدمات التعليمية

جاء مجال جودة الخدمات التعليمية بمتوسط حسابي (3.48)، وهو مستوى متوسط. وتُشير هذه النتيجة إلى أن المدارس تحرص على تقديم تعليم يواكب المعايير الحديثة، وتستخدم أدوات رقمية داعمة للتعلّم، إلا أن هذه الممارسات لا تزال في إطار الاستخدام الجزئي أو التقليدي للتكنولوجيا.

وتتفق مع ما أشارت إليه دراسات مثل عطا (2021) ومتولي (2022) التي أكدت أن تحسين الجودة التعليمية الرقمية يتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية والموارد البشرية. كما تتقاطع هذه

النتيجة مع دراسات القيادة الرقمية مثل هيرو (2020) التي أوضحت أن امتلاك القادة للمهارات الرقمية لا ينعكس دائماً بشكل مباشر على الأداء أو الجودة ما لم تتوافر عوامل داعمة أخرى.

كما يُلاحظ أنّ انخفاض متوسط الفقرة المتعلقة بتقديم خدمات رقمية بتكلفة أقلّ يُشير إلى محدودية الاستفادة الاقتصادية من التحوّل الرقمي في تحسين الكفاءة والجودة معاً.

### مجالات الاستدامة والتفوق المستقبلي

جاء مجال الاستدامة والتفوق المستقبلي بمتوسط حسابي (3.45)، وهو مستوى متوسط ، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسات مثل الحضرمي (2024) و الناظر (2025) التي أكدت أن تحقيق الاستدامة والتفوق المستقبلي يتطلب رؤية رقمية استراتيجية بعيدة المدى، وليس مجرد ممارسات تشغيلية. ويعكس تدني الفقرات المرتبطة بالذكاء الاصطناعي وربط التعليم بسوق العمل ما أشارت إليه الدراسات السابقة حول ضعف التخطيط المستقبلي في العديد من المؤسسات التعليمية ، ويُعزى ذلك إلى اهتمام المدارس بصيانة البنية الرقمية واستمرارية استخدامها، إلا أنّ ضعف توظيف المهارات المستقبلية كالذكاء الاصطناعي، وضعف الربط بسوق العمل المحلي والعالمي، حدّ من تحقيق التفوق المستقبلي الحقيقي.

### مجالات الكفاءة التشغيلية والتنظيمية

جاء مجال الكفاءة التشغيلية والتنظيمية بمتوسط حسابي (3.44) وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسات القيادة الرقمية مثل النعيمي وحتاملة (2021) والحربي وخوفي (2023) التي أكدت أن القيادة الرقمية تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، إلا أن الاستفادة من البيانات والتحليلات الرقمية لا تزال دون المستوى المأمول، وهو ما يفسر بقاء هذا المجال في المستوى المتوسط.

و تشير النتائج إلى أنّ المدارس تستخدم الأدوات الرقمية في تسريع الإنجاز وتقليل الهدر، إلا أنّ تحليل البيانات واتخاذ القرار الرقمي لا يزال دون المستوى المأمول، وهو ما يفسر بقاء المجال ضمن المستوى المتوسط.

### مجال الابتكار والتطوير المستمر

حلّ مجال الابتكار والتطوير المستمر في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.43)، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسات مثل متولي (2022) وأروجو (2021) التي أشارت إلى أن ضعف الثقافة التنظيمية الرقمية وقلة المبادرة والمرونة تحدّ من الابتكار المؤسسي. كما تدعم هذه النتيجة ما خلصت إليه دراسة هيرو (2020) من أن القيادة الرقمية لا تحقق أثراً قوياً ما لم تُترجم إلى ممارسات ابتكارية فعلية.

وهو ما يُعدّ مؤشراً مهماً على ضعف الميزة التنافسية الديناميكية. فعلى الرغم من تبني القيادة لأفكار رقمية، إلا أنّ غياب المناهج الرقمية المتقدّرة والخطط المتكاملة للتعلّم عن بُعد يُضعف من قدرة المدارس على الابتكار الحقيقي.

### ثالثاً: الفجوة العلمية التي تكشفها الدراسة

تكشف هذه الدراسة عن فجوة علمية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية من منظورٍ رقميٍّ شامل يدمج بين الأبعاد الإدارية والتعليمية والتقنية في إطارٍ واحد. كما تُظهر مراجعة الدراسات السابقة أنّ معظمها ركّز على القيادة أو التحوّل الرقمي كلّ على حدة، دون الربط المنهجي بينهما وبين أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، ممّا حدّ من القدرة على تفسير آليات تحقيق التفوق المؤسسي في البيئة التعليمية الرقمية. وتبرز الحاجة العلمية إلى نماذج تطبيقية متكاملة توضّح كيف يمكن للتحوّل الرقمي أن ينتقل من مستوى الاستخدام المتوسط

للأدوات والتقنيات إلى ميزة تنافسيّة مبتكرةٍ ومستدامة تُسهم في تعزيز جودة التعليم ورفع قدرة المدارس الخاصة على الاستجابة لمتطلّبات المستقبل وسوق العمل

#### رابعاً: موضع الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة

تميّزت هذه الدراسة بأنها تناولت موضوعاً لم يحظَ بالإهتمام الكافي في الأدبيات العربية وخاصة في قطاع المدارس الخاصة، حيث ركزت الدراسات السابقة على الأداء الوظيفي أو الإبداع دون الربط المباشر بين القائد الرقمي وبين تحقيق الميزة التنافسية، كما أن الدراسة استخدمت منهجاً تحليلياً شاملاً ذو مستويات متعددة وبذلك تكون قد أسهمت في سد الفجوة المعرفية التي تتعلق بمدى جاهزية القائد الرقمي لقيادة التحول الرقمي في المدارس الخاصة، والذي يمكن البناء عليه في تطوير السياسات الرقمية وتطوير برامج إعداد القادة التربويين في المؤسسات التعليمية الأردنية.

وأظهرت الدراسة أن القائد الرقمي يمثل مدخل حيوي لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية، وأضافت بعداً جديداً من خلال الربط بين أبعاد القائد الرقمي وأبعاد الميزة التنافسية وهو ما يعد إسهاماً علمياً يسد فجوة واضحة في البحوث السابقة.

كما تتسق نتائج الدراسة الحالية مع الاتجاه العام للأدبيات التي تؤكد أن القيادة الرقمية تُعد شرطاً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية، لكنها ليست كافية بمفردها، إذ يتطلب الأمر تكاملها مع التمكين التنظيمي، والثقافة الرقمية، والابتكار، والاستدامة.

كما تتميّز الدراسة الحالية بربطها بين خمسة أبعاد للقيادة الرقمية وستة أبعاد للميزة التنافسية في سياق المدارس الخاصة الأردنية، وهو ما يسهم في سد فجوة بحثية أشارت إليها العديد من الدراسات السابقة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) لمهارات القائد الرقمي في المدارس الخاصة الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين؟

دلت النتائج على وجود علاقة إيجابية طردية قوية بين مهارات القائد الرقمي والميزة التنافسية،

والى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية وتشير هذه

النتائج إلى أن زيادة مهارات القائد الرقمي يسهم بشكل كبير في تحسين الميزة التنافسية.

تشير هذه النتيجة إلى أن مهارات القائد الرقمي تُعد من العوامل الحاسمة في تحقيق الميزة

التنافسية في المدارس الخاصة، حيث تسهم هذه المهارات في تحسين جودة الخدمات التعليمية،

وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ودعم الابتكار، وبناء سمعة مؤسسية إيجابية، وهو ما ينعكس على قدرة

المدرسة على التميز في بيئة تعليمية شديدة التنافس.

وتتسق هذه النتيجة مع افتراضات الإطار النظري للقيادة الرقمية، الذي يؤكد أن القائد الرقمي

القادر على توظيف التكنولوجيا بفاعلية، وبناء ثقافة تعلم رقمي، وتمكين العاملين، يمكنه إحداث

تحول نوعي في الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع عدد كبير من الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية

وأثر دال للقيادة الرقمية أو مهاراتها في تحقيق الأداء المتميز والميزة التنافسية، ومن أبرزها:

أظهرت دراسة ليم وتوه (2021) أن ثقافة التعلم الرقمي، والتميز المهني، والمواطنة الرقمية

تؤثر تأثيراً إيجابياً في الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم الخاصة، مما يعكس أهمية تبني القيم

الرقمية في تعزيز جودة العمل المؤسسي.

وأكدت دراسة النعيمي وحتاملة (2021) أن القيادة الرقمية تسهم بدرجة مرتفعة في تطوير أداء

المعلمين، وهو ما ينعكس بدوره إيجاباً على تنافسية المؤسسة التعليمية، ويُبرز الدور الحيوي للقائد

الرقمي في تعزيز مخرجات التعليم.

كما أظهرت دراسة الحربي وخوفي (2023) وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة القيادة الرقمية والسلوك الإبداعي للمعلمين، مما يشير إلى أن تبني القيادة الرقمية لا يقتصر على الجوانب الإدارية، بل يمتد لتحفيز الابتكار والإبداع داخل المدرسة.

وفي السياق ذاته، توصلت دراسة الحضرمي (2024) إلى أن القيادة الرقمية تسهم بدرجة مرتفعة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة، مما يدل على إمكانية تعميم أثر القيادة الرقمية على مختلف المؤسسات التعليمية ذات الطابع الخاص.

وأكدت دراسة الناظر (2025) وجود أثر مباشر لأنماط القيادة الرقمية في تحقيق التميز التنظيمي، مع دور وسيط للتمكين الرقمي، ما يعكس أهمية توفير بيئة داعمة للمعلمين والقيادة لتعزيز الابتكار والفاعلية المؤسسية.

وأظهرت دراسة عياش (2025) وجود علاقة ارتباطية دالة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية، مما يعزز من أهمية تبني استراتيجيات رقمية شاملة لتعزيز موقع المدرسة في بيئة تعليمية تنافسية.

كما تتوافق هذه النتيجة مع دراسات الميزة التنافسية التي أكدت أن القيادة الفاعلة - لا سيما الرقمية - تُعد محركاً رئيساً لبناء القيمة المؤسسية وتحقيق التميز، مثل دراسة الخوالدة (2020) ودراسة عطا. (2021)

يمكن تفسير الارتفاع الكبير في نسبة التباين المفسّر (82.1%) بأن مهارات القائد الرقمي تتداخل مباشرة مع معظم أبعاد الميزة التنافسية التي تناولتها الدراسة، مثل الابتكار، وجودة الخدمات التعليمية، والسمعة المؤسسية، والكفاءة التشغيلية، والاستدامة، مما يجعل أثرها شاملاً ومباشراً.

كما أن تركيز الدراسة الحالية على خمسة أبعاد متكاملة لمهارات القائد الرقمي (المساواة الرقمية، مخطط ذو رؤية، القائد الممكن، مصمم النظام، التعلم المستمر) أسهم في تعزيز القدرة التفسيرية للنموذج الإحصائي، مقارنة بدراسات اقتصرت على بعد أو بعدين فقط من القيادة الرقمية. في حين تتفق نتائج الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة، إلا أنها تختلف جزئياً مع دراسة هيرو (2020) التي أشارت إلى أن تأثير القيادة الرقمية على الكفاءة التقنية للمعلمين لم يكن كبيراً. ويمكن تفسير هذا الاختلاف بأن دراسة هيرو ركزت على الكفاءة التقنية الفردية للمعلمين، في حين ركزت الدراسة الحالية على النتائج المؤسسية الشاملة المتمثلة في الميزة التنافسية، وهو ما يبرز الفارق بين الأثر الفردي والأثر التنظيمي للقيادة الرقمية.

وتؤكد نتائج السؤال الثاني أن الاستثمار في تنمية مهارات القائد الرقمي يُعد مدخلاً استراتيجياً فاعلاً لتحسين القدرة التنافسية للمدارس الخاصة الأردنية، وأن أي تطوير في هذه المهارات سينعكس مباشرة على مستوى الميزة التنافسية، وهو ما ينسجم مع توجهات التعليم المعاصر نحو القيادة الرقمية بوصفها عنصراً أساسياً للتمييز المؤسسي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة تعزى لمتغيرات (الجنس، نظام المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أولاً : الفروق تبعاً لمتغير الجنس

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية لدور القائد الرقمي وفي جميع مجالاته، وجاءت هذه الفروق لصالح الإناث. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة، مثل دراسة السحيمات (2023) التي بينت وجود فروق تُعزى

للجنس لصالح الإناث في ممارسة القيادة الرقمية، وكذلك دراسة يوسف (2024) التي أشارت إلى أن الإناث كن أكثر إدراكًا لممارسات القيادة الرقمية وأثرها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلمات غالبًا ما يكن أكثر تفاعلًا مع أدوات التواصل الرقمي، وأكثر التزامًا بالإجراءات التنظيمية، واهتمامًا بأبعاد مثل المساواة الرقمية، والتعلم المستمر، وأخلاقيات الاستخدام الرقمي، مما يعزز إدراكهن لدور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية. كما قد يُعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى الوعي الرقمي لدى الإناث، وحرصهن على تطوير ذواتهن مهنيًا من خلال المنصات الرقمية، وهو ما ينسجم مع ما أشارت إليه دراسات القيادة الرقمية الحديثة.

في المقابل، تختلف هذه النتيجة مع دراسات مثل أبوحية (2021) والرقب (2022) والجزازي (2024) التي لم تُظهر فروقًا تُعزى لمتغير الجنس، ويُعزى هذا الاختلاف إلى تباين البيئات التعليمية، ونوعية المدارس، ومستوى نضج التحول الرقمي، إضافة إلى اختلاف حجم العينات وطبيعة المجتمع الدراسي.

#### ثانيًا: الفروق تبعًا لمتغير نظام المدرسة (وطني / دولي)

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير نظام المدرسة في الدرجة الكلية لدور القائد الرقمي لصالح النظام الوطني، كما ظهرت فروق في مجالات (المساواة الرقمية، مخطط نو رؤية، التعلم المستمر).

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي أشارت إلى أن المدارس الوطنية قد تُولي اهتمامًا أكبر بالالتزام بالأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، لا سيما فيما يتعلق بحماية البيانات، والمواطنة الرقمية، والتدريب المستمر، مما ينعكس على إدراك المعلمين لدور القائد الرقمي.

إلا أن هذه النتيجة تختلف مع ما قد يُفترض نظرياً من تفوق المدارس الدولية في الممارسات الرقمية، ويمكن تفسير ذلك بأن بعض المدارس الدولية تعتمد نماذج جاهزة أو منصات مركزية، مما يقلل من الدور القيادي المباشر لمدير المدرسة في التخطيط والمتابعة الرقمية، في حين يظهر دور القائد الرقمي بصورة أوضح في المدارس الوطنية التي تعتمد بدرجة أكبر على اجتهادات الإدارة المدرسية نفسها.

### ثالثاً: الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية أو في جميع مجالات دور القائد الرقمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات عديدة مثل أبوحية (2021)، والرقب (2022)، والسحيمات (2023)، ويوسف (2024)، والتي أكدت أن المؤهل العلمي لا يشكل عاملاً مؤثراً في إدراك المعلمين لممارسات القيادة الرقمية.

ويُعزى ذلك إلى أن القيادة الرقمية تعتمد بدرجة أكبر على الخبرة العملية والتفاعل اليومي مع الأدوات الرقمية، وليس على المؤهل الأكاديمي فقط، إضافة إلى أن الأنظمة الرقمية المطبقة في المدارس تُستخدم من قبل جميع المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

### رابعاً: الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية أو في مجالات دور القائد الرقمي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات مثل أبوحية (2021)، والرقب (2022)، والجزازي (2024)، والتي بينت أن سنوات الخبرة لم يكن لها أثر دال في ممارسة أو إدراك القيادة الرقمية.

ويمكن تفسير ذلك بأن التحول الرقمي فرض على جميع المعلمين - بغض النظر عن سنوات خبرتهم - التكيف مع التقنيات الرقمية واستخدامها، مما قلل من الفجوة بين المعلمين الجدد وذوي الخبرة الطويلة. كما أن التدريب الرقمي المتاح داخل المدارس أسهم في توحيد مستوى الكفايات الرقمية بين المعلمين.

#### خامساً: مناقشة نتائج تحليل المجالات (MANOVA)

أكدت نتائج تحليل التباين المتعدد وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات القيادة الرقمية، مما يعزز النتيجة الكلية. كما أظهرت النتائج وجود فروق تُعزى لمتغير نظام المدرسة في بعض المجالات دون غيرها، وهو ما يدل على أن أثر نظام المدرسة ليس شاملاً، وإنما يتركز في المجالات المرتبطة بالتخطيط والرؤية والتعلم المستمر في المقابل، لم تظهر فروق تُعزى للمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة في أي من المجالات، وهو ما يعكس درجة من التجانس في إدراك المعلمين لدور القائد الرقمي، ويؤكد أن القيادة الرقمية ظاهرة تنظيمية مؤسسية أكثر من كونها مرتبطة بخصائص فردية

## التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة، فإنها توصي بالاتي:

- تعزيز دور القائد الرقمي في المدارس الخاصة من خلال برامج تدريبية متخصصة مستندة إلى معايير ISTE في القيادة الرقمية ( المساواة والمواطنة الرقمية، مخطط ذو رؤية، القائد الممكن، مصمم النظام، التعليم المستمر).
- تعزيز ممارسات الحوكمة الرقمية لضمان المساواة الرقمية وحماية الهويات الرقمية لجميع العاملين.
- توفير بنية تحتية رقمية مستقرة تدعم توظيف الأدوات الرقمية والأنظمة الإدارية بشكل فعال.
- تقوية الشراكات مع المؤسسات التقنية لتطوير حلول رقمية ملائمة للمدارس الخاصة.
- إدراج مهارات القائد الرقمي في برامج إعداد القادة التربويين قبل الخدمة.
- تعزيز استراتيجيات دعم **الذكور**
- وتحسين ممارسة القيادة الرقمية في المدارس الدولية.
- تصميم بحوث ودراسات أخرى لقياس أثر برامج تدريب القادة على ممارسات القيادة الرقمية.
- توسيع مجتمَع الدراسة ليشمل المحافظات والمديريات الأخرى.
- الاهتمام بتعيين كوادر تعليمية وإدارية ذات كفاءة عالية، مع دعمهم بالتدريب المستمر لتلبية متطلبات البيئة التعليمية التنافسية.
- إنشاء مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى تحقيق الميزة التنافسية، مثل جودة التعليم، رضا الطلاب والمعلمين، واستخدام التكنولوجيا بفاعلية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

ال كردم، مفرح. (2020). دور القيادة الرقمية والقيمة التنافسية للمنظمات التعليمية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضارية. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(31)، 3-25

أبو الحية. نجاه. (2024). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونورا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها، رسالة ماجستير منشورة، فلسطين.

الأقطش، نور. (2019). أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الإستراتيجي. رسالة ماجستير عسر منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

امسيح. وعد ريمون. (2022). استراتيجيات القيادة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط

الجزازي، ملاك. (2024). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس في مديرية جرش وعلاقتها بتنمية الإبداع لدى المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت.

الحارثي. جواهر.، الجعيد. سامية. (2022). دور القيادة الرقمية في دعم التعليم المدمج في المدارس الخاصة. الدوريات المصرية للعلوم التربوية ، 30(4)، 451-511  
doi: [10.21608/ssj.2022.284993](https://doi.org/10.21608/ssj.2022.284993)

الحربي. ماجد. ، الخوفي. سعد. (2023). درجة ممارسة القادة لنمط القيادة الرقمية والعلاقة بينها وبين السلوك الإبداعي للمعلمين. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، جامعة دمنهور،  
doi: [10.21608/jehs.2023.314085](https://doi.org/10.21608/jehs.2023.314085) 487- 483، (4)15

الحربي، حمدان. (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة،  
doi: [10.21608/maed.2020.180761](https://doi.org/10.21608/maed.2020.180761) .178 - 147، (1)112

الحضرمي، سيف. (2024). درجة إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات العمانية الخاصة من وجهة نظر الأكاديميين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نزوى.

الحويطي، ملاك. (2021). أهمية الميزة التنافسية في المدارس الخاصة. *دراسات في التعليم الخاص*، 23(4)، 30-42 .

الخصري، بدر نادر. (2019). الدور التكنولوجي الرقمي في تحقيق القيادة المتميزة لمنظومة التعليم. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة - تكنولوجيا - تنمية مستدامة)، (1)، 22-39، الكويت

الخالدة، فايز. (2020). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 30(4)، 19-35. doi: <https://doi.org/10.26389/AJSRP.F290220>

الذهلي، ربيع، الخروصي، حسين، الشعيلي، صالح (2019). درجة ممارسة مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة المديرين أنفسهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، (33) 12، 93-79. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1322153>

الرقب، يوسف حابس. (2022). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

زيادة، رانيا محمد. (2021). دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الداعمة. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 14 (2) 89-116. doi : [10.21608/jpud.2021.75448.1012](https://doi.org/10.21608/jpud.2021.75448.1012)

السحيمات، آسيا. (2023). مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن .

الشليبي، ريماء ، الغول. كاظم. (2023). الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي* ، 1(43)، 421-431 [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/cgi/viewcontent.cgi?article=1519&context=jaaru\\_rhe](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/cgi/viewcontent.cgi?article=1519&context=jaaru_rhe)

الشهري، عجلان. (2018). القيادة الكترونية ( منهج عملي مقترح )، *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية*، 2 (9) 37-69 <https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q300418>

الطائي، يوسف حليم. ، الحدراوي. باقر خضير. (2019). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى المعلمين في مديرية محافظة النجف الأشرف بالعراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 11(2)، 112-128  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B181218>

الطوالبة، ع.، الهاجري. ع. (2021). دور المعلمين في تحسين الأداء الأكاديمي في المدارس الخاصة. *مجلة البحوث التربوية*، 12(3)، 45-60.

العدوان، تغريد. (2023). دور استخدام أدوات وتقنيات التعليم الحديثة في تحسين مخرجات التعليم وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية. *مجلة كلية التربية*، 39(1)، 206-228  
<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=332796>

العساف، صالح. (2020). القيادة الرقمية وأثرها على بيئة المدرسة. الرياض: دار الفكر التربوي  
 عطا، محمد. (2021). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الفنية في ضوء استراتيجية التميز. جامعة سوهاج، مصر.

عطاالله، هبة. (2024). تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية. الدور الوسيط لإدارة المواهب بالتطبيق على أعضاء التدريس بجامعة المنصورة، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 5(1)، 1-56.  
<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1546893>

علام، عمرو. (2020). دور مدير المدرسة في التحول الرقمي للمعلم والمتعلم. *مجلة العلوم التربوية*، 13(3)، 33-55. [doi: DEU.2020.102247/10.21608](https://doi.org/10.21608/DEU.2020.102247/10.21608)

عياش، دنيا. (2025). مستوى التحول الرقمي وعلاقته بالميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

القطب، محي الدين. (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع

متولي، إسراء عبد الخالق. (2022). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الخاص بمحافظة سوهاج. *مجلة الإدارة التربوية*، 14(1)، 66-89. doi: [10.21608/jyse.2022.219910](https://doi.org/10.21608/jyse.2022.219910)

محمود، محمد صبري. (2015). رؤية مقترحة لتطبيق القيادة الإلكترونية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة. المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة، التربية آفاق مستقبلية ، مصر .

المطيري. سلطان.، الثبتي. عبدالله. (2023). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية المدرسي. *Journal of Educational and Human Sciences* (27), 61-89. <https://doi.org/10.33193/JEAHS.27.2023.393>

الموسى، عبد الله بن عبد العزيز. (2021). التحول الرقمي في التعليم: الأطر والممارسات القيادية الحديثة. مكتبة العبيكان، الرياض.

النعيمي، عبد العزيز. (2023). القيادة الرقمية ودورها في تطوير أداء المعلمين في مدارس التربية والتعليم في لواء بني عبيد. *المجلة الأردنية للعلوم التربوية*، 19(1) 165-180 <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1629351>

يوسف، مروة. (2024). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتمكين الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان ، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الهاشمية.

#### ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية

Alnader, F. (2025). The Impact of Digital Leadership Styles on Organizational Excellence: The Mediating Role of Digital Empowerment: A Field Study in Private International Baccalaureate "IB-Programmed" Schools in Amman.

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>

Araujo, R. (2021). Digital leadership in global organizations. *Journal of Digital Management*. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v2i1.18>

Borel, D, Young, J, Martin, G, Nicks, R., Mason, D., & Thibodeaux. T. (2019) School Principal Interns' Perceived Level of Preparedness for Technology Leadership. *International Council of Professors of Educational Leadership*, 20(1),101-118. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1234898>

- Brett, J. (2019). *Evolving Digital Leadership*. Australia.
- Hero, J. L. (2020). Digital leadership and teachers' technological competence. *International Journal of Educational Management*, 34(4), 601–615. <https://eric.ed.gov/?id=ED606393>
- Husing, T. (2016). Digital and leadership skills for the transformation of European economies. *Empirica Schriftenreihe Nr. 3 / 2016*
- International Society for Technology in Education (ISTE). (2018). *ISTE for Standards Education Leaders*. <https://www.iste.org/standards/for-education>
- ISTE. (2018). *ISTE standards for education leaders*. International Society for Technology in Education.
- Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on digital leadership roles during COVID-19. *Education and Information Technologies*, 26(6), 7145–7165. <https://doi.org/10.3390/su132313448>
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). *Management information systems: Managing the digital firm* (17th ed.). Pearson.
- Lim, S., & To, W. (2021). Predicting the impact of digital leadership on private higher education institutions' performance. *Sustainability*, 13(6), 3240. <http://orcid.org/0000-0003-1742-4726>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2015). *Informal and incidental learning in the workplace* (2nd ed.). Routledge.
- Nafuna, J., et al. (2019). Competitive advantage as a mediator between pricing strategies and financial performance of private primary schools. *Journal of Education Finance*, 44(3), 345–360.
- Ribble, M. (2020). *Digital citizenship in schools: Nine elements all students should know* (3rd ed.). International Society for Technology in Education.
- Supriyadi, A., & Riswanti, R. (2023). Visionary leadership, organizational culture, and competitive advantage in private schools. *Journal of Educational Leadership*. doi:10.53067/ijomral

- Teece, D. J. (2020). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 62(2), 8–24. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2771245#24](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2771245#24).
- Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., & Ibrahim, M. Y. (2019). Digital Leadership Among School Leaders in Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8(9), 1481-1485. <https://doi.org/10.35940/ijitee.I8221.078919>

## الملحقات

## الملحق (1)

### الاستبانة بصورتها الأولية

.....حضرة الدكتور/ الدكتورة

المحترم/المحترمة.

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " دور القائد الرقمي في تحقيق الميزه التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية" بغرض الحصول على درجة الماجستير في الادارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

وتحقيقاً لهدف الدراسة تمّ تطوير أداة مكونة من محورين، المحور الأول: القيادة الرقمية ذو رؤية وموزعة على خمسة مجالات وهي(المساواة والمواطنة الرقمية ،مخطط القائدالممكن،مصمم النظام،التعلم المستمر)، والمحور الثاني: دور القائد الرقمي في تحقيق الميزه التنافسية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة الأردنية موزعة على ست مجالات وهي: (جودة الخدمات التعليمية ، الابتكار المستمر، السمعة المؤسسية ، الكفاءة التنظيمية والتشغيلية ،رضا اولياء الأمور،الاستدامة والتفوق المستقبلي)، وصممت الأداة وفق تدرج ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، مُحايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

ولما عرف عنكم من خبرة وكفاءة في مجال البحث العلمي ترجو الباحثة من حضرتكم التكرم بتحكيم فقرات أداة الدراسة وإبداء رأيكم وملاحظاتكم حول كل فقرة فيما يتعلق بدرجة انتمائها للمجال، وصياغتها اللغوية، ووضوحها، وأي تعديلات أخرى ترونها مناسبة سواء كان ذلك بإضافة فقرات أخرى أو حذفها.

اسم المحكم الثلاثي	التخصص	الجامعة	الرتبة الأكاديمية

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ايناس نزار الأحمد

المحور الأول: البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة (المتغيرات الديموغرافية)

البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة (المتغيرات الديموغرافية)

الرجاء وضع إشارة √ أمام العبارة المناسبة

الجنس : ( ) ذكر ( ) أنثى

نوع المدرسة : ( ) وطني ( ) دولي

المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم عال ( ) ماجستير ( ) دكتوراه

سنوات الخبرة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 – أقل من 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر.

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات والفقرات المجال الأول: القيادة الرقمية	رقم
	واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة	ملائمة	غير ملائمة		
<b>المساواة والمواطنة الرقمية</b>								
							يوضح مدير المدرسة للطلبة والمعلمين أخلاقيات التعامل مع الأدوات الرقمية	1
							يحترم مدير المدرسة الحقوق والخصوصية للمعلمين	2
							يقوم مدير المدرسة بتوجيه المعلمين للاستخدام الأمثل للأدوات الرقمية	3
							يحرص مدير المدرسة على حصول جميع المعلمين على فرص متساوية في استخدام الأدوات الرقمية	4
							يحرص مدير المدرسة على التأكيد على جميع المعلمين باستخدام الأدوات الرقمية	5
							يوفر مدير المدرسة بيئة امنه لاستخدام الأدوات الرقمية	6

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات وال فقرات المجال الأول: القيادة الرقمية	الترتيب
	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة	غير ملائمة	ملائمة		
							يلزم مدير المدرسة المعلمين بسياسات وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بوسائل التواصل الاجتماعي	7
							يحرص مدير المدرسة على تكوين هوية رقميه خاصة وسرية لكل معلم	8
<b>مخطط ذو رؤية</b>								
							يستعين مدير المدرسة بالأطراف ذوو الخبرة لجمع البيانات التي تفيد في وضع استراتيجية ذات خبرة لدمج التكنولوجيا الرقمية	9
							يرسم مدير المدرسة خطة استراتيجية ذات رؤية مشتركة مع معلميه تضمن دمج التعليم بالتكنولوجيا الرقمية	10
							يتابع مدير المدرسة تنفيذ الخطة بشكل رقمي	11
							يتبادل مدير المدرسة مع مدراء المدرسة الأخرى طرق دمج التعلم بالتكنولوجيا الرقمية	12
							يتأكد مدير المدرسة من تحقيق الأهداف المرجوة	13
							يبتكر مدير المدرسة أفكار واستراتيجيات جديدة في تطبيق التكنولوجيا الرقمية	14

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات والفقرات المجال الأول: القيادة الرقمية	الترتيب
	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة	غير ملائمة	ملائمة		
							يحفز مدير المدرسة على التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا الرقمية	15
<b>القائد الممكن</b>								
							يقوم مدير المدرسة بتنمية مهارات المعلمين والطلبة من خلال برامج تدريبية.	16
							يشجع مدير المدرسة التواصل الفعال بين المعلمين باستخدام الأدوات الرقمية	17
							يوفر مدير المدرسة للعاملين الأدوات الرقمية مثل مختبرات الحاسوب وشبكة الانترنت	18
							يشجع مدير المدرسة على التواصل الفعال بين المعلمين وأولياء الأمور عن طريق التقنيات الرقمية	19
							يقدم مدير المدرسة الحوافز والمكافآت للمعلمين الذين يستخدمون التقنيات الرقمية في تعلم الطلبة.	20
							يستخدم مدير المدرسة أدوات تقويم إلكترونية مدعّمة بالأدلة	21
							ينمذج مدير المدرسة استخدام التقنيات الرقمية.	23

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات والفقرات المجال الأول: القيادة الرقمية	الترتيب
	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة	غير ملائمة	ملائمة		
							يقوم بتهيئة بيئة تكنولوجية ومناخ تنظيمي ملائم للعمل بروح الفريق	24
							يحث مدير المدرسة المعلمين على مشاركة انجازاتهم مع باقي معلمين المدرسة	25
							يتجنب مدير المدرسة العمليات غير الضرورية والتسلسل الهرمي بطرق تكنولوجية	26
							يوظف مدير المدرسة مقاييس تقييم متعددة مثل الأداء العملي والملاحظات الصفية لتقويم تعلم الطلبة باستخدام التقنيات الرقمية	28
							يعطي مدير المدرسة الوقت الكافي لمعلميه لتطوير مهاراتهم الرقمية	29
							ينجز مدير المدرسة المعاملات الإدارية بالوقت المناسب باستخدام الأدوات الرقمية	30
							يقلل مدير المدرسة من تكاليف الاجراءات الإدارية باستخدام الأدوات الرقمية	32
<b>مصمم النظام</b>								
							يحدد مدير المدرسة جميع الأدوات الرقمية الموجودة في المدرسة ويعلم جميع العاملين بها	33

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات والفقرات المجال الأول: القيادة الرقمية	الترتيب
	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة	غير ملائمة	ملائمة		
							يحدد مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين طرق لاستخدام الأدوات الرقمية	34
							يحرص مدير المدرسة على الصيانة الدورية للأدوات الرقمية في المدرسة	35
							يرشد مدير المدرسة المعلمين والطلبة إلى المحافظة على الأدوات الرقمية في المدرسة	36
							يعتمد مدير المدرسة على الأدوات الرقمية في مهامه الإدارية	37
							يتواصل مدير المدرسة مع الجهات المسؤولة في المدرسة لتوفير الأدوات الرقمية	38
							يقلل مدير المدرسة من تكاليف الاجراءات الإدارية باستخدام الأدوات الرقمية	39
<b>التعلم المستمر</b>								
							يعمل مدير المدرسة على مواكبة المستجدات الرقمية	40
							يسعى مدير المدرسة للحصول على معارف جديدة تمكنه من توسعة مداركه	41
							يشارك مدير المدرسة في مجموعات تعليمية رقمية	42

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات والفقرات المجال الأول: القيادة الرقمية	الترتيب
	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة	غير ملائمة	ملائمة		
							يدعم مدير المدرسة تعلم معلميه من خلال مشاركتهم مقاطع فيديو ومستندات	43
							يستضيف مدير المدرسة الخبراء والكوادر المدربة لتدريب معلميه وتطويرهم رقمياً	44
							يحث مدير المدرسة معلميه بشكل مستمر على تطبيق حصص رقميه	45
							يحث مدير المدرسة معلميه بشكل مستمر على توثيق ونشر الحصص الرقمية	46
							يقوم مدير المدرسة بنشر الحصص الرقمية عن طريق وسائل التواصل	47
							يعتمد مدير المدرسة بشكل فعال في تقييم معلميه على استخدامهم لأدوات التعلم الرقمية	48

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات المجال الثاني: الميزة التنافسية	رقم
	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة	غير ملائمة	ملائمة		
<b>جودة الخدمات التعليمية</b>								
							تحرص المدرسة على تقديم تعليم عالي الجودة يواكب المعايير الحديثة	49
							توظف المدرسة وسائل تعليمية تكنولوجية متطورة تدعم العملية التعليمية	50
							تعمل المدرسة على متابعة أداء المعلمين بانتظام من جانب استخدام الأدوات الرقمية	51
							توفر المدرسة بيئة صفية محفزة تساعد على التعلم الرقمي	52
							تقدم المدرسة خدماتها الرقمية بقيمة مخفضة مع المحافظه على الجودة	53
<b>الابتكار والتطوير المستمر</b>								
							تشجع المدرسة المعلمين على استخدام أساليب تدريس رقمية	54
							تطبق المدرسة مبادرات رقمية تسهم في تحسين الأداء الكاديمي	55
							تحرص القيادة المدرسية على تبني أفكار رقمية تكنولوجية	56
							لدى المدرسة هوية رقمية خاصة بها	57
							تمتلك المدرسة خطة رقمية للتعلم عن بعد في الحالات الطارئة	58

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات المجال الثاني: الميزة التنافسية	رقم
	واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة	ملائمة	غير ملائمة		
							تقدم المدرسة منهاج رقمي متفرد يتناسب مع قدرات طلبتها واحتياجاتهم	59
							تقدم المدرسة منهاج رقمي متفرد لكل طالب	60
<b>السمعة المؤسسية</b>								
							تتمتع المدرسة بسمعة متميزة بين أولياء الأمور والمجتمع المحلي	61
							يثق أولياء الأمور في الخدمات الرقمية المقدمة	62
							يسعى أولياء الأمور لتسجيل أبنائهم في المدرسة بسبب سمعتها التكنولوجية	63
							تحافظ المدرسة على مستوى عال من المصداقية في تعاملها مع أولياء الأمور	64
							يشعر المعلمون بالفخر والانتماء لمؤسستهم بسبب سمعتها التعليمية	65
<b>الكفاءة التشغيلية والتنظيمية</b>								
							تمتلك المدرسة أنظمة رقمية مترابطة تسهل العمليات بين الأقسام	66
							تتميز المدرسة بسرعة انجاز المعاملات وتقديم الخدمات بدقة وكفاءة بسبب استخدام الأدوات الرقمية	67
							تتبع المدرسة الرقمنة في معاملاتها	68

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات المجال الثاني: الميزة التنافسية	رقم
	واضحة	غير واضحة	صاحبة	غير صاحبة	ملائمة	غير ملائمة		
							تستخدم المدرسة نظام رقمي خاص بها في المعاملات المالية	69
							تعمل المدرسة على تقليل الهدر في الوقت والجهد من خلال أدوات رقمية فعالة	70
							تستخدم المدرسة الأدوات الرقمية في تحليل البيانات والتقييمات لمعالجة الأخطاء التشغيلية	71
<b>رضا أولياء الأمور والطلاب</b>								
							توفر المدرسة قنوات تواصل رقمية فعالة مع أولياء الأمور	72
							تتيح المدرسة مشاركة رقمية لأولياء الأمور في الفعاليات والأنشطة	73
							تستجيب المدرسة لاحتياجات أولياء الأمور رقميا	74
							يحصل أولياء الأمور على تقارير رقمية دقيقة حول ابنائهم	75
							تقدم المدرسة تغذية راجعة رقمية لإدارتها بشكل مستمر بالاعتماد على البيانات الرقمية لرضا أولياء الأمور	76
							يشعر أولياء الأمور بان المدرسة الرقمية تحقق قيمة مضافة	77
<b>الاستدامة والتفوق المستقبلي</b>								
							تتميز المدرسة بالاستمرارية في استخدام التكنولوجيا الرقمية	78

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات المجال الثاني: الميزة التنافسية	رقم
	واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة	ملائمة	غير ملائمة		
							تتميز المدرسة عن غيرها بالتفوق الرقمي	79
							تحرص المدرسة على صيانة وتطوير البنية الرقمية بانتظام	80
							تعطي المدرسة حولا رقمية مبتكرة وقابلة للتطبيق	81
							تعتبر المدرسة أنموذحا يحتدى به بالممارسات الرقمية	82
							تطبق المدرسة في مناهجها مهارات مستقبلية كالذكاء الصناعي	83
							تسوق المدرسة نفسها رقمية لضمان الاستدامة	84
							تستقطب المدرسة طلبة بناء على دورها في ربط ممارساتها الرقمية بالسوق المحلي والعالمي	85

**الملحق (2)**  
**قائمة بأسماء السادة المحكمين**

الجامعة	الرتبة الأكاديمية	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
الجامعة الأردنية	أستاذ	القيادة التربوية	أ.د. سيناريا كامل عبد الجبار	1
الجامعة الأردنية	أستاذ	أصول التربية	أ.د. محمد سليم الزبون	2
الجامعة الأردنية	أستاذ	ادارة تربوية	أ.د. صالح أحمد عبابنة	3
الجامعة الأردنية	أستاذ	أصول التربية	أ.د. محمد صايل الزيود	4
الجامعة الأردنية	أستاذ	تكنولوجيا التعليم	أ.د. مهند أنور الشبول	5
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	د. ذكريات جبريل القراله	6
الجامعة الأردنية	أستاذ مشارك	الإرشاد النفسي والتربوي	د. علا عبدالكريم الحويان	7
الجامعة الأردنية	أستاذ مساعد	المناهج والتدريس	د. هبه محمد ضمرة	8
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مساعد	القيادة التربوية	د. دانا عبدالحكيم اخورشيدة	9
الجامعة الأردنية	أستاذ مدرس	المناهج والتدريس	د. ميسون أحمد الدويري	10

### الملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية

الزميل / الزميلة..... المحترم / المحترمة  
تحية طيبة وبعد....

تعد الباحثة دراسة تهدف التعرف الى: " دور القائد الرقمي في تحقيق الميزه التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط. وتحقيقاً لهدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة وهي (الاستبانة) لجمع البيانات من أفراد العينة المستهدفة.

حيث تتكون الجزء الأول من المتغيرات الديموغرافية.

والجزء الثاني: يتناول القيادة الرقمية ويتضمن من محورين، المحور الأول: القيادة الرقمية وموزعة على خمسة مجالات وهي (المساواة والمواطنة الرقمية، مخطط ذو رؤية، القائد الممكن، مصمم النظام، التعلم المستمر) وتتضمن (23) فقرة.

والمحور الثاني: دور القائد الرقمي في تحقيق الميزه التنافسية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة الأردنية موزعة على ست أبعاد وهي: (جودة الخدمات التعليمية، الابتكار المستمر، السمعة المؤسسية، الكفاءة التنظيمية والتشغيلية، رضا اولياء الأمور، الاستدامة والتفوق المستقبلي)، ويتضمن (25) فقرة.

وصممت الأداة وفق تدرج ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، مُحايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

راجيا منكم قراءة الفقرات والاجابة عليها بوضع اشارة في الخانة التي تمثل رأيكم.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ايناس نزار الأحمد

الجزء الأول: البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة (المتغيرات الديموغرافية)

الرجاء وضع إشارة ✓ أمام العبارة الجنس :  ذكر  أنثى

نظام المدرسة :  وطني  دولي

المؤهل العلمي:  بكالوريوس  دبلوم عال  ماجستير  دكتوراه

سنوات الخبرة  أقل من 5 سنوات  من 5 - أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

رقم السؤال	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: القيادة الرقمية</b>						
البعد الأول : المساواة الرقمية هي ضمان حصول جميع الأفراد على فرص متكافئة للوصول إلى التكنولوجيا واستخدامها والاستفادة منها دون تمييز، سواء بسبب الجنس، أو العمر، أو الوضع الاقتصادي، أو الموقع الجغرافي، أو القدرات						
1	يوضح مدير المدرسة للطلبة والمعلمين أخلاقيات استخدام الأدوات الرقمية والتفاعل المسؤول معها					
2	يضمن مدير المدرسة تكافؤ الفرص بين المعلمين في الحصول على التدريب واستخدام الأدوات الرقمية					
3	يؤكد مدير المدرسة التزام جميع المعلمين بتوظيف الأدوات الرقمية في ممارساتهم التعليمية					
4	يحافظ مدير المدرسة على حماية الهوية الرقمية للمعلمين ويضمن سرية بياناتهم ومعلوماتهم الإلكترونية					
البعد الثاني: مخطط ذو رؤيه : وهو أن يكون لدى القائد رؤية وخطة واضحة لتطوير استخدام الأدوات الرقمية وبتابعها وقيم						
5	يستعين مدير المدرسة بذوي الخبرة لجمع البيانات اللازمة لوضع استراتيجية شاملة لدمج التكنولوجيا الرقمية في التعليم.					

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	يضع مدير المدرسة خطة استراتيجية ذات رؤية مشتركة مع المعلمين تضمن دمج التكنولوجيا الرقمية في التعليم.					
7	يتابع مدير المدرسة تنفيذ الخطة الرقمية بفاعلية ويقيم مدى تحقق أهدافها.					
8	يتابع مدير المدرسة مؤشرات الأداء للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من الخطة الرقمية.					
<b>البعد الثالث: القائد الممكن وهو القائد الذي يركز على تعزيز قدرات الأفراد، ومنحهم الثقة والأدوات والسلطات اللازمة ليؤدوا أعمالهم باستقلالية وكفاءة</b>						
9	يشجع مدير المدرسة التواصل الفعال بين المعلمين عبر المنصات والأدوات الرقمية.					
10	يقدم مدير المدرسة الحوافز والمكافآت للمعلمين المتميزين في توظيف التقنيات الرقمية في عملية التعلم.					
11	يستخدم مدير المدرسة أدوات تقييم إلكترونية تعتمد على بيانات وأدلة رقمية دقيقة.					
12	يشكّل مدير المدرسة قهوة في توظيف التقنيات الرقمية داخل المدرسة.					
13	يهيئ مدير المدرسة بيئة تكنولوجية ومناخًا تنظيميًا يدعم العمل بروح الفريق.					
14	يحث مدير المدرسة المعلمين على مشاركة إنجازاتهم الرقمية مع زملائهم داخل المدرسة.					
<b>البعد الرابع: مصمم النظام: وهو القائد المتخصص في تحليل احتياجات المستخدمين والمؤسسة، ثم تصميم البنية والعمليات والمكونات التي يتكوّن منها النظام سواء كان برنامجًا أو نظامًا رقميًا أو تقنية تشغيلية بطريقة تضمن الكفاءة والوضوح وسهولة الاستخدام.</b>						
15	يحدد مدير المدرسة الأدوات الرقمية المتوفرة في المدرسة ويعرّف جميع العاملين بكيفية استخدامها.					

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	يحدد مدير المدرسة، بالتعاون مع المعلمين، أساليب الاستخدام الأمثل للأدوات الرقمية في العملية التعليمية.					
17	يحرص مدير المدرسة على تنفيذ الصيانة الدورية للأدوات الرقمية في المدرسة لضمان استمرارية فعاليتها.					
18	يوظف مدير المدرسة الأدوات الرقمية في أداء مهامه الإدارية ومتابعة شؤون العاملين والطلبة.					
19	يسعى مدير المدرسة إلى خفض تكاليف الإجراءات الإدارية من خلال توظيف الأدوات الرقمية بكفاءة					
<b>البعد الخامس: التعلم المستمر: وهو عملية متواصلة يسعى فيها الفرد أو المؤسسة إلى اكتساب المعرفة والمهارات وتحديثها بشكل دائم، استجابةً للتغيرات في البيئة المهنية أو التقنية أو المجتمعية</b>						
20	يحرص مدير المدرسة على مواكبة المستجدات الرقمية وتبني التقنيات الحديثة في العمل التربوي.					
21	يسعى مدير المدرسة إلى اكتساب معارف رقمية جديدة توسع مداركه وتدعم قراراته الإدارية والتعليمية.					
22	يشارك مدير المدرسة في مجتمعات تعلم رقمية لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة.					
23	يستضيف مدير المدرسة الخبراء والمدربين لتقديم ورش تدريبية متخصصة لتطوير المهارات الرقمية للمعلمين.					

الدرجة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
<b>المحور الثاني : الميزة التنافسية</b>						
<b>البعد الأول: جودة الخدمات التعليمية: وهي قدرة المؤسسة التعليمية على تصميم وتنفيذ عمليات التعلم بشكل يضمن تحقيق أعلى مستويات الفعالية والكفاءة والتّميز مقارنة بالمؤسسات المماثلة</b>						
24	تحرص المدرسة على تقديم تعليم عالي الجودة يواكب المعايير الحديثة					
25	توظف المدرسة أدوات رقمية تدعم العملية التعليمية					
26	تحرص المدرسة على متابعة أداء المعلمين بانتظام لاستخدامهم الأدوات الرقمية في التعليم					
27	تقدم المدرسة خدمات رقمية بقيمة مخفضة مع المحافظه على الجودة					
<b>البعد الثاني: الابتكار والتطوير المستمر: هو القدرة المستمرة للمؤسسة أو الفرد على إدخال أفكار وحلول وأساليب جديدة وتحديث العمليات والخدمات بشكل مستمر</b>						
28	تحرص القيادة المدرسية على تبني أفكار رقمية تكنولوجية					
29	تمتلك المدرسة هوية رقمية خاصة بها					
30	تمتلك المدرسة خطة رقمية للتعلم عن بعد في الحالات الطارئة					
31	تقدم المدرسة منهاج رقمي متفرد يتناسب مع قدرات طلبتها واحتياجاتهم					
<b>البعد الثالث: السمعة المؤسسية للمدرسة هي الانطباع العام الذي يتكوّن لدى الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي وأصحاب المصلحة حول المدرسة.</b>						
32	تمتلك المدرسة سمعة متميزة بين أولياء الأمور والمجتمع المحلي					
33	يسعى أولياء الأمور لتسجيل أبنائهم في المدرسة بسبب سمعتها التكنولوجية					
34	تحافظ المدرسة على مستوى عال من المصداقية في تعاملها مع أولياء الأمور					
35	يشعر المعلمون بالفخر والانتماء لمؤسستهم بسبب سمعتها التعليمية					

رقم البيان	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
<p>البعد الرابع: الكفاءة التشغيلية والتنظيمية للمدرسة هي قدرة المدرسة على إدارة مواردها البشرية والمادية والمالية بشكل فعال ومنظم، بما يضمن تقديم التعليم بجودة عالية وتحقيق أهدافها التربوية بأقل هدر ممكن للوقت والجهد والموارد.</p>						
36	تمتلك المدرسة أنظمة رقمية مترابطة تسهل العمليات بين الأقسام					
37	تتميز المدرسة بسرعة انجاز المعاملات وتقديم الخدمات بدقة وكفاءة بسبب استخدام الأدوات الرقمية					
38	تعمل المدرسة على تقليل الهدر في الوقت والجهد من خلال أدوات رقمية فعالة					
39	تستخدم المدرسة الأدوات الرقمية في تحليل البيانات والتقييمات لمعالجة الأخطاء					
<p>البعد الخامس: رضا أولياء الأمور: هو مدى شعور أولياء الأمور بالرضا تجاه جودة التعليم والخدمات المقدمة في المدرسة، مقارنة بتجاربهم مع مدارس أخرى، ومدى استعدادهم للاستمرار في اختيار المدرسة أو التوصية بها للآخرين.</p>						
40	توفر المدرسة قنوات تواصل رقمية فعالة مع أولياء الأمور					
41	تتيح المدرسة مشاركة رقمية لأولياء الأمور في الفعاليات والأنشطة					
42	يحصل أولياء الأمور على تقارير رقمية دقيقة حول ابنائهم					
43	يشعر أولياء الأمور بأن المدرسة الرقمية تحقق قيمة مضافة					
<p>البعد السادس: الاستدامة والتفوق المستقبلي: هو قدرة المؤسسة التعليمية على الحفاظ على جودة التعليم ومواردها البشرية والمادية على المدى الطويل، مع الاستعداد لمواكبة التغيرات المستقبلية في البيئة التعليمية والتكنولوجية.</p>						
44	تتميز المدرسة بالاستمرارية في استخدام التكنولوجيا الرقمية.					
45	تحرص المدرسة على صيانة وتطوير البنية الرقمية بانتظام.					
46	تعتبر المدرسة أنموذجا يحتذى به بالممارسات الرقمية.					

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	رقم الفقرة
					تطبق المدرسة في مناهجها مهارات مستقبلية كالذكاء الصناعي.	47
					تستقطب المدرسة طلبة بناء على دورها في ربط ممارساتها الرقمية بالسوق المحلي والعالمية.	48

الملحق (4)  
كتب تسهيل مهمة الباحثة

جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

20<sup>TH</sup>

الرقم/د/ع 1005/  
التاريخ: 2025/11/17

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم  
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

فنهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة (ابناس نزار عارف الأحمد) ورقمها الجامعي (402320135) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع امتحانات على عينة من جميع معلمي المدارس الخاصة التابعة الى لواء ناعور/في محافظة العاصمة عمان لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان " دور القائد الرقمي في تحقيق الميزة 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

جامعة الشرق الأوسط  
مكتب رئيس الجامعة  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Office of the President

www.meu.edu.jo

P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo

  
 وزارة التربية والتعليم  
 رقم: ١٠١٥٧١١/١١  
 التاريخ: ٣ جمادى الثاني ١٤٤٧  
 الموافق: ٢٠٢٥/١١/٢٤

**مديري المدارس الخاصة ومديراتها / لواء ناعور**

**الموضوع:**  
**(البحث التربوي)**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

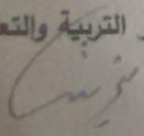
فأشير الى كتابي رقم 64867/10/3 تاريخ 2025/11/23 .

فأرجو العلم بأن الطالبة ايناس نزار عارف الأحمد تقوم بإجراء دراسة عنوانها " دور القائد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الاردنية"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك الى تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي مدارسكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام**

وزير التربية والتعليم

  
 وزارة التربية والتعليم  
 المديرية العامة للتربية والتعليم

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٦٦١٠٦٨١ - ٦٦١٠٦٨٢ فاكس: ٦٦١٠٦٦٦ - ٦٦١٠٦٦٧ ص. ب. ١٦٦٦ عمان ١١١١١٥ البريد الإلكتروني: [www.moe.gov.jo](http://www.moe.gov.jo)

  
 وزارة التربية والتعليم  
 المملكة الأردنية الهاشمية

الرقم .....  
 التاريخ ٦٤٨٦٧١١٠/٣  
 الموافق ٢ جمادى الثاني ١٤٤٧  
 ٢٠٢٥/١١/٢٣

السيد مدير ادارة التعليم الخاص

الموضوع:  
(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛  
 فأرجو العلم بأن الطالبة ايناس نزار عارف الأحمـد تقوم بإجراء دراسة عنوانها " دور القائد الرقمي  
 في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة  
 الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق  
 أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم.  
 راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة  
 المرفقة مع الأداة المطبقة، وألاً تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث  
 العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

  
**الدكتور  
 فيصل الهواري**  
 مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

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

الملسكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٠١٦٢٢ ٦٥٦٠٧٨١ فاكس: ٠١٦٢٢ ٦٥٦٦٦٠١١ من ب. ١٦٦٤٦٤٨٨ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moc.gov.jo