

## أثر القيادة التربوية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية في محافظة ذي قار

م.م. رسول رويد محسن

rasoolrwayd@gmail.com

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### الملخص

هدف البحث إلى تسلیط الضوء على تحلیل أثر القيادة التربوية في إنجاح جهود التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية في محافظة ذي قار، واعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف واقع القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية وتحليل أثرها على نجاح التحول الرقمي، وتوصل البحث إلى ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بقيمة  $3.651$  بانحراف معياري  $1.294$ ، مع وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التربوية على نجاح التحول الرقمي وتبيّن أن كلما ازداد مستوى القيادة التربوية بمقدار  $1\%$  ازداد مستوى نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بمقدار  $0.433\%$  مما يبيّن صحة الفرضية الرئيسية، وترى البحث وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي وتبيّن أن كلما ازداد مستوى إدارة التغيير بمقدار  $1\%$  ازداد مستوى نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بمقدار  $0.226\%$ ، ولذلك يوصي البحث بضرورة العمل على زيادة وعي القيادات التربوية بضرورة تشجيع العاملين على تقديم مقتراحات حول العمل.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التربوية، التحول الرقمي، المؤسسات التعليمية.

**The Impact of Educational Leadership on the Success of Digital Transformation in Educational Institutions: An Analytical Study in**

**Dhi Qar Governorate**

**Rasool Raid Mohsen**

**Assistant Lecture at ministry of Higher Education and Scientific Research**

### Abstract

The aim of the study is to highlight and analyze the impact of educational leadership on the success of digital transformation efforts

within educational institutions in Dhi Qar Governorate. We adopted a descriptive and analytical approach, which aims to describe the reality of educational leadership in educational institutions and analyze its impact on the success of digital transformation. The research found that the level of digital transformation application in educational institutions in Dhi Qar Governorate increased by 3.651 with a standard deviation of 1.294, with a statistically significant impact of educational leadership on the success of digital transformation. It was found that every time the level of educational leadership increased by 1%, the level of success of digital transformation in educational institutions in Dhi Qar Governorate increased by 0.433%, which indicates the validity of the main hypothesis. The study finds a statistically significant impact of change management on the success of digital transformation. It shows that every 1% increase in the level of change management increases the level of success of digital transformation in educational institutions in Dhi Qar Governorate by 1.226%. Therefore, the study recommends the need to work on increasing the awareness of educational leaders of the need to encourage employees to submit proposals about work.

**Keywords:** Educational leadership, digital transformation, educational institutions.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث.  
أولاً: مشكلة البحث.

يشهد العالم اليوم تحولات رقمية متسارعة أثّرت بشكل مباشر في مختلف القطاعات، وعلى رأسها قطاع التعليم، الذي بات مطالبًا بمواكبة هذه التغيرات داخل المدرسة، من خلال تبني استراتيجيات رقمية حديثة تضمن إدارة المهام الإدارية بكفاءة وفعالية، ومن ثم استمرارية العملية التعليمية وتطويرها. (الشولي، ٢٠٢٤، ص ١) وفي هذا السياق، تبرز القيادة التربوية كعنصر حاسم في توجيه دفة التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية، لما لها من دور في تهيئة البيئة التنظيمية، وتحفيز الكوادر، وتذليل العقبات التقنية والبشرية.

وعلى الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية التحول الرقمي، فإن نجاحه لا يعتمد فقط على توفر البنية التحتية أو الأدوات التكنولوجية، بل يتوقف بدرجة كبيرة على وجود قيادة تربوية واعية

تمتلك المهارات الرقمية والقدرة على التوجيه والإلهام، وتتبني ثقافة التغيير. وفي ظل التحديات التي فرضتها المتغيرات العالمية، فتواجه القيادات التربوية فرصاً وتحديات جديدة تتطلب معها التكيف مع التغيرات التكنولوجية المستمرة (محمود، ٢٠١٠، ص ١١٠)، وفي ضوء ذلك تبرز الحاجة إلى فهم أعمق لدور القيادة التربوية في إنجاح هذا التحول، خاصة في سياق المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار، حيث تتجلى مشكلة البحث في ضرورة دراسة وتحليل أثر القيادة التربوية على نجاح التحول الرقمي، باعتبارها المحرك الرئيسي لعمليات التطوير والابتكار في البيئة التعليمية المعاصرة.

### ثانياً: أسئلة البحث:

**السؤال الرئيسي:** ما هو أثر القيادة التربوية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية في محافظة ذي قار؟

### ثالثاً: هدف البحث.

رُكز البحث الضوء على تحليل أثر القيادة التربوية في إنجاح جهود التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية في محافظة ذي قار، وذلك من خلال دراسة ممارسات القادة التربويين، وتحديد أبرز العوامل القيادية التي تسهم في تهيئة بيئة تعليمية رقمية فعالة، بالإضافة إلى رصد التحديات التي تواجههم واقتراح آليات دعم وتطوير القيادة بما يواكب متطلبات العصر الرقمي.

### رابعاً: فرضيات البحث.

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين القيادة التربوية ونجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار.

### ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الرؤية ونجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار.

- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التواصل ونجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار.

- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التمكين ونجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار.

- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار.

### رابعاً: أهمية البحث.

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف مجالات الحياة، والتي ظهر آثارها في مجال التعليم، حيث لم يعد ذلك القطاع منعزلاً عن تأثير تكنولوجيا المعلومات، وهذا

ما فرض على قيادات التعليم العمل على تحقيق الاستفادة من الثورة التكنولوجية وتوظيفها في العملية التعليمية، حيث ظهر ما يطلق عليه التحول الرقمي، والذي يقوم على فكرة استثمار الإمكانيات التقنية في العملية التعليمية، بحيث يكون الطالب مشاركاً فعالاً ومحور العملية التعليمية، ولذلك يعتبر التحول الرقمي أسلوب جديد من أساليب التعليم، يعتمد على تقديم محتوى تعليمي، من خلال تقنيات المعلومات والاتصالات، ووسائلها المتعددة، مع إتاحة التفاعل النشط للمتعلم مع المنهج، ومع المعلم. (قزمان، ٢٠٢٣، ص ٣٧٠).

ففي ظل التطورات التقنية المتلاحقة، لم يعد الاعتماد على البنية التكنولوجية وحدها كافياً، بل أصبح نجاح التحول الرقمي مرهوناً بدرجة ومستوى كفاءة القيادة في إدارة التغيير، وتحفيز الكوادر، وتوفير بيئة تعليمية مرنّة ومواكبة، فمن هذا المنطلق تكمن أهمية البحث من أهمية موضوعه الحيوي والفعال، بالإضافة إلى كونه يتناول واقع محافظة ذي قار، التي تمثل بيئة تعليمية ذات خصوصية من حيث التحديات والموارد، مما يسهم في تقديم فهم عميق لممارسات القيادة التربوية في سياق محلي. كما يسهم البحث في سد فجوة بحثية في الأدبيات العربية حول العلاقة بين القيادة التربوية والتحول الرقمي، بخلاف ما يمكن أن يقدمه من نتائج ووصيات تساعد صناع القرار التربوي في تطوير السياسات والبرامج التربوية التي تدعم القادة التربويين في مواجهة متطلبات العصر الرقمي.

#### خامساً: منهجية البحث.

تعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف واقع القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية وتحليل أثرها على نجاح التحول الرقمي، فذلك تبني المنهج المسحي لكونه الأنسب في دراسة الظواهر الاجتماعية والتربوية من خلال جمع البيانات من الميدان وتحليلها لتقسيير العلاقات بين المتغيرات. ويتمثل مجتمع البحث جميع العاملين في الإدارة التربوية والمؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار، مثل مديرى المدارس، والمعاونين، والمشرفين التربويين، ورؤساء الأقسام في مديرية التربية.

#### سادساً: مصطلحات البحث.

##### ١- مفهوم القيادة التربوية.

يشير مفهوم القيادة التربوية على أنها "هي القيادة التي تعالج شؤون المعلمين والطلبة والمواد الدراسية والتجهيزات، والمصادر المالية الازمة لتعليم الطلاب، وإدارة الفعاليات المتعلقة بالعملية التعليمية، وتنظيم هذه العناصر وتوجيهها وضبطها". (العجمة، ٢٠١٢، ص ١٣) نقلًا عن (حريري، ٢٠١٦، ص ١٢٨).

٢- مفهوم التحول الرقمي: تتعلق كلمة التحول بتكيف المنظمة لاحتضان التغيير والإبداع والاختراع الناتج عن استخدام التقنيات الرقمية، بدلاً من مجرد تبني ودعم الأساليب التقليدية،

بينما كلمة الرقمي إن كلمة الرقمي مرادفة لوتيرة التغيير التي تحدث في العالم اليوم، مدفوعة بتبني التقنيات الرقمية الحديثة، فلذلك يعرف وبالتالي يمثل التحول الرقمي زيادة الكفاءة وتمكن خدمات العامة وجعل الاقتصادات الجديدة ممكنة التطبيق في المنظمات الحالية (سعيد،

(٢٠٢٣، ص ٢٣)

### ٣-تعريف المؤسسة التعليمية.

هي تلك النظام التي يشمل مجموعة من الهياكل والوظائف التي تمثل نسق يقوم على العلاقات المتبادلة، وتم فيها العملي التعليمية لفئة مجتمعي مختلفة الأعمار، وتكون من طاقم إداري ومعلمين وطلاب، حيث يمكث الطلاب في هذه المؤسسة من أجل التزود بالعلم والمعرفة لفترات زمنية معينة، وذلك على حسب نوع المؤسسة التعليمية. (بن زيان، ٢٠٢٢، ص ٢١)

### ٤-محافظة ذي قار.

محافظة ذي قار هي إحدى المحافظات الواقعة في جنوب العراق، وعاصمتها مدينة الناصرية. تُعد من أقدم المناطق المأهولة في العالم، إذ تضم موقع أثرية بارزة مثل مدينة أور، مهد الحضارة السومرية، والتي يعتقد أنها مسقط رأس النبي إبراهيم عليه السلام، سميت المحافظة بهذا الاسم نسبة إلى معركة ذي قار الشهيرة التي وقعت بين العرب والفرس قبل الإسلام. سادساً: الدراسات السابقة.

دراسة "كوثر أحمد محمود الشولي، ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤" بعنوان الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء التحول الرقمي في مديرية تربية وتعليم بيت لحم، هدفت البحث للتعرف على طبيعة الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء التحول الرقمي في مديرية تربية وتعليم بيت لحم وذلك من وجهة نظر مدير المدارس والمشرفين التربويين ورؤساء الأقسام، ومن أجل تحقيق أهداف البحث، فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الكمي والكيفي واعتمدت الباحثة على أداة الاستبانة كأحد أدوات البحث العلمي لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب المقابلات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج فلعل من أبرزها: أن الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء التحول الرقمي في مديرية تربية وتعليم بيت لحم من وجهة نظر مدير المدارس والمشرفين ورؤساء الأقسام بدرجات مرتفعة، وتمثلت أهم الاحتياجات بالشخصية ثم التعليمية، ثم التقنية، ثم القيادية، وأظهرت الدلائل أن تفاصيل إحصائية بين متوسطات مدير المدارس والمشرفين نحو الاحتياجات التدريبية (الشخصية ثم التعليمية، ثم التقنية، ثم القيادية) تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، فلذلك أظهرت نتائج البحث الكيفية بأن تمثل الاحتياجات التدريبية في أن الدورات التأهيلية في القيادة التربوية تعد من أهم الاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى في مجال الاتصال والتواصل وإدارة الأزمات، ولعل من أبرز المعوقات التي تواجه الإدارة

التربوية عند تطبيق التحول الرقمي فقد تمثلت في عدم توافر خدمات شبكات الإنترنت في جميع المدارس والمناطق المجاورة وافتقارها للبنية التحتية وقلة الموارد المادية التي من شأنها توفير أجهزة تقنية وتعليمية، وفي ضوء ذلك أوصت البحث بضرورة تتميم قدرات العاملين التربويين على إقامة علاقات إيجابية بينهم، وكذلك تتميم قدراتهم على ترتيب الأولويات وإدارة ضغوط العمل.

دراسة " داليا ألفونس قرمان، ٢٠٢٣ "، بعنوان تفعيل دور القيادات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمصر، لتحقيق متطلبات التحول الرقمي، هدفت البحث إلى القيام بتقديم تصور مقترح حول تفعيل دور القيادات المدرسية في منظومة التعليم الثانوي العام بمصر لتحقيق متطلبات التحول الرقمي، ومن أجل تحقيق الهدف من البحث فاعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي، حيث يتسم هذا المنهج بتناسبه مع طبيعة هذه البحث، وتوصلت البحث للعديد من النتاج فلعل من أبرزها، وجود تباين في متطلبات تحقيق التحول الرقمي لدى القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي، كما ترى البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث في الإبعاد التالية: بعد الاتصال والتواصل، بعد التخطيط، بعد التحفيز، ولذلك عرضنا تصور مقترح لتحقيق متطلبات التحول الرقمي بتفعيل دور القيادات المدرسية.

دراسة " أمانى مساعد سعد الخلان، ٢٠٢٣ " بعنوان تصور مقترح لتميم قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي، هدفت البحث إلى اقتراح تصور إداري لتميم القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي، وحتى تحقق البحث هدفها فقد اعتمدت على استخدام المنهج التحليلي التطوري، وقد تم مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتوصيل إلى استخلاص لأهم البنود الأساسية في تكوين التصور الإداري، وتوصلت البحث بأن التحول الرقمي يحتاج إلى أفراد مؤهلين ومدربين على التقنيات المتقدمة والتقنيات الحاسوبية، مع ضرورة وضع خطط تدريبية للقادة التربويين والعاملين على زيادة الثقافة حول التحول الرقمي وفوائده في المنظمة، ولذلك توصى البحث بأن يتم اعتماد وتنفيذ التصور الإداري المقترن للتحول الرقمي من قبل القيادات التربوية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الكويت.

من خلال عرض والإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث ومتغيراته، تبين وجود اهتمام بموضوع التحول الرقمي نتيجة لما يوفره من إمكانات هائلة لبناء مجتمعات فعالة وتنافسية ومستدامة، من خلال تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف، بما في ذلك المستهلكون والموظفوون والمستهلكون، مع تحسين تجاربهم وإنجذبهم من خلال سلسلة من العمليات المناسبة، مصحوبة بإعادة صياغة الإجراءات الالزامية للتفعيل والتنفيذ، فلذلك فقد تبنت العديد من المؤسسات بقطاعاتها و مجالاتها المختلفة الانتقال لتطبيق التحول الرقمي كأحد الاستراتيجيات الفعالة في هذه المؤسسات، ولعل من بين هذه القطاع " قطاع التعليم " وحتى يتم

تطبيق التحول الرقمي، فإن الأمر يستوجب قيادة تربوية جديرة بتطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بما يحقق التوازن في المؤسسة التعليمية بين تطبيق التكنولوجيا وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ففي هذا السياق تتسم البحث الحالية التي نقوم بإجراؤها عن الدراسات السابقة، في أن دراستنا تهتم بإظهار وتفعيل دور القادة التربويين على نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية في محافظة ذي قار، حيث تتميز هذا البحث بتناولها واقع محافظة ذي قار تحديداً، وهي منطقة لم تحظَ بعد كاف من الدراسات الميدانية حول القيادة التربوية والتحول الرقمي، مما يمنحها طابعاً أصيلاً وواقعياً.

### خطة البحث:

المبحث الأول : الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث.

المبحث الثالث: البحث التطبيقية.

الخاتمة والنتائج والتوصيات.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث.

يشهد قطاع التعليم في العصر الحديث تحولات جذرية بفعل التقدم التكنولوجي المتتسارع، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة لا خياراً، تسعى من خلاله المؤسسات التعليمية إلى تحسين جودة التعليم، وتوسيع نطاق الوصول إلى المعرفة، ورفع كفاءة الأداء الإداري والتربوي. وفي خضم هذا التحول، تبرز القيادة التربوية كعامل حاسم في توجيه دفة التغيير، وضمان نجاحه واستدامتها، ولذلك يعد موضوع القيادة من أهم العناصر التي تساعد في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الانجاز التربوي. (صالح، ٢٠٠٩، ص ٣) حيث لم يعد يقتصر دورها على المهام الإدارية التقليدية، بل أصبحت مطالبة بتبني رؤية رقمية شاملة، وتوفير بيئة تعليمية مرنّة، وتطوير مهارات الكوادر التربوية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. ومن هنا، فإن نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية لا يتحقق فقط بتوفير البنية التحتية التقنية، بل يتطلب أيضاً قيادة تربوية واعية، قادرة على إدارة التغيير، وتحفيز العاملين، وتذليل العقبات التنظيمية والثقافية.

المطلب الأول : القيادة التربوية.

أولاً: مفهوم القيادة التربوية.

القيادة التربوية هي عملية جماعية فعالة تهدف إلى توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة التربوية نحو تحقيق أهداف تعليمية مشتركة، وذلك من خلال بناء رؤية مستقبلية واضحة وتحديد توجهات استراتيجية ملهمة. كما تعتمد القيادة التربوية على ترسیخ العلاقات الإنسانية الإيجابية بين أفراد المؤسسة، وتعزيز الثقة والتأثير الإيجابي، إلى جانب تحفيز وتشجيع العاملين،

وتمكنهم من خلال التدريب المستمر وتطوير مهاراتهم بما يضمن أداء مهنياً عالياً المستوى يسهم في تحسين جودة العمل التربوي وتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة. (صالح، ٢٠٠٩، ص ٣) فالقيادة التربوية وسيلة موجهة للإسهام في تحقيق الأهداف المنشودة والتغييرات التي طرأت على عليها.

كما حدد البعض بأن القيادة التربوية تمثل منظومة متكاملة من المفاهيم، والمهارات، والقيم، التي ترتكز على أساس تعليمية وتربيوية مترابطة ومتكمالة، بما ينسجم مع متطلبات الأداء التربوي الفاعل. وتهدف هذه القيادة إلى تحقيق الأهداف العامة للعملية التعليمية بأقصى قدر من الكفاءة، وبأقل تكلفة زمنية ومادية ممكنة. (بدوي، ٢٠٢٣، ص ٣١٣) فبناء على ذلك فالقائد التربوي هو يكون هو المسؤول عن قيادة وإدارة المؤسسة التعليمية سواء كانت جامعة أو مدرسة أو أي مؤسسة تعليمية أخرى.

وبناء على عرض مفهوم القيادة التربوية ففي رأينا بأن القيادة التربوية عملية تكاملية تهدف إلى تحقيق التميز التربوي داخل المؤسسة التعليمية من خلال توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو رؤية تعليمية واضحة. ويستند هذا المفهوم إلى الجمع بين المعرفة التربوية، والمهارات القيادية، والقيم الإنسانية التي تضمن بيئة تعليمية داعمة ومحفزة، تسعى إلى التطوير المستمر، وتحفز الإبداع، وتشترك جميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار. ويمكن القول إن القيادة التربوية في هذا السياق لا تقتصر على الإدارة الرسمية، بل تمتد لتشمل التأثير الإيجابي، وتمكن الكوادر، وتفعيل العمل الجماعي، بما يسهم في تحقيق جودة التعليم واستدامة التطوير المؤسسي.

**ثانياً: أهمية القيادة التربوية.**

تعد القيادة عنصراً أساسياً في نجاح العملية الإدارية، إذ لا يمكن إحداث تغيير أو إصلاح فعلي في أي مؤسسة من دون وجود قادة ذوي كفاءة عالية. ويظهر هذا الدور بشكل جلي في القطاع التعليمي، حيث تشكل القيادة التربوية حجر الزاوية في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية والارتقاء بجودة التعليم. وقد أدركت العديد من الدول أهمية هذا الدور، فسعت إلى تطوير منظوماتها التعليمية من خلال إعداد قيادات تربوية مؤهلة ومدربة تدريباً يتناسب مع متطلبات العصر الحديث، وينسجم مع التطورات التكنولوجية المتتسارعة التي يشهدها العالم حالياً. فالقيادة التربوية الوعية والمواكبة للتغيرات أصبحت ضرورة ملحة لقيادة التحول التعليمي وتلبية احتياجات المجتمعات المعرفية. (شحادة، ٢٠٢٢، ص ٤١٩) مما لا شك فيه بأن القائد التربوي يلعب دوراً فعالاً في تحفيز وتأكيد العاملين نحو الإصلاح والتجديد، تُعد القيادة التربوية من الركائز الأساسية في نجاح العملية التعليمية وتطوير المؤسسات التربوية، إذ تمثل القوة المحركة التي توجه الجهد والموارد نحو تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، حيث أن القيادة التربوية

- تجمع بين " علم الإدارة من ناحية وبقي العلوم من ناحية أخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع، وعلم الاتصال. ( شحادة، ٢٠٢٢، ص ٤٢٢). ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط الآتية:
١. تسهم القيادة التربوية في وضع رؤية واضحة للمؤسسة التعليمية وترجمتها إلى خطط واستراتيجيات قابلة للتنفيذ.
  ٢. تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتشجيع المبادرات التربوية والإبداعية، مما يعزز من جودة الأداء التربوي.
  ٣. تعمل القيادة التربوية على خلق بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة، تقوم على التعاون والانضباط، وتشجع التفاعل البناء بين المعلمين والطلاب.
  ٤. تساهم القيادة التربوية في وضع القيادة الناجحة التطوير المهني ضمن أولوياتها، من خلال البرامج التدريبية والورش التربوية المستمرة.
  ٥. تساهم القيادة التربوية في لعب دوراً فاعلاً في قيادة عمليات التغيير والتجديد، خصوصاً في ظل التحولات التكنولوجية والثقافية في عصرنا الحديث.
  ٦. تساعد القيادة التربوية على وضع وصياغة الخطط والإشراف عليها، والتقويم المستمر، تسهم القيادة التربوية في رفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري.
- المطلب الثاني: التحول الرقمي.**
- أولاً: مفهوم التحول الرقمي.**

يعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال شاملة من الأنظمة التقليدية إلى أنظمة تعتمد بشكل رئيس على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف مجالات العمل، وذلك بالاستناد إلى منظومة من المتطلبات الاستراتيجية، والثقافية، والمادية، والمالية، والبشرية، والتشريعية والأمنية، بما يسهم في إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات. ( الجبور، ٢٠٢٢، ص ٨٣) . أما دراسة (خميس، ٢٠٢١) فقد قدمت تعريفاً أكثر تفصيلاً، حيث اعتبر التحول الرقمي بمثابة عملية تطوير معقدة تشمل الجوانب التقنية والتنظيمية والثقافية، تهدف إلى تكين المنظمات من تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء، ومواكبة متطلبات الموظفين، من خلال توظيف القدرات الرقمية في بناء نماذج أعمال مبتكرة، وتحسين الخدمات، ورفع مستوى كفاءة العمليات التشغيلية، وتقليل المخاطر، وتعزيز القدرة التنافسية، بما يفضي إلى تحقيق قيمة مضافة حقيقة على المستوى المؤسسي. ( خميس، ٢٠٢١، ص ٩٩٨).

ويشير التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية إلى " الاعتماد على التقنيات التكنولوجيا الحديثة في البيئة التعليمية، مما ينعكس ذلك على كافة مكونات المنظومة التعليمية". . ( محمد، ٢٠٢٣، ص ٥٥٤)

## ثانياً: أهمية التحول الرقمي.

يعد التحول الرقمي محركاً أساسياً لبناء مجتمعات فعالة وتنافسية قادرة على الاستدامة، حيث يسهم في إحداث تغيير جذري في أنماط تقديم الخدمات لكافة الأطراف المعنية، بما يشمل المستهلكين، والموظفين، والمستفيدين. ويؤدي هذا التحول إلى تحسين تجربة المستخدم ورفع معدلات الإنتاجية، من خلال تبني عمليات متراقبة وفعالة ترافقها إعادة هندسة للإجراءات المؤسسية بما يحقق أعلى درجات الكفاءة والسرعة في التنفيذ. ويطلب هذا المسار ترسیخ ثقافة الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل، فضلاً عن إعادة تشكيل المكونات الجوهرية للمنظومة المؤسسية بدءاً بالبنية التحتية، مروراً بنماذج التشغيل، وانتهاءً بأساليب تسويق الخدمات والمنتجات. (أبو مني وبني حمدان، ٢٠٢٣، ص ٢١). فعلى مستوى المؤسسات التعليمية يعتبر التحول الرقمي من أهم الحلول التي طرحتها الحكومات، بهدف تقديم خدمات متميزة من خلال معاملات إلكترونية، فلذلك تكمن أهمية التحول الرقمي في قدرته على الإسهام في تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها، فلذلك أصبح التحول الرقمي من ضمن الأولويات في المؤسسات التعليمية.

(محمد، ٢٠٢٣، ص ٥٤٥)

## ثالثاً: خصائص التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.

يمثل التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية نقلة نوعية تتجاوز مجرد استخدام الأدوات التقنية إلى إعادة تشكيل البيئة التعليمية بمكوناتها كافة، بما في ذلك السياسات، والبني الإدارية، والممارسات التربوية. ويتميز هذا التحول بمجموعة من الخصائص النوعية التي تميزه عن الأشكال التقليدية للتطوير، أبرزها: الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرار، والانتقال من التعليم الورقي إلى التعليم الرقمي التفاعلي، وتكامل الأنظمة الإدارية والتعليمية في بيئة إلكترونية موحدة. كما يتسم التحول الرقمي بالمرنة العالية، وإمكانية الوصول، والمواكبة السريعة للتغيرات، مما يجعله أداة استراتيجية لرفع كفاءة المؤسسات التعليمية وتعزيز قدرتها على التكيف والاستجابة لمتطلبات العصر. ويستدعي هذا التحول تبني قيادة تربوية مدرستة تدرك هذه الخصائص وتعمل على تفعيلها بما يحقق جودة التعليم واستدامته، ولذلك يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي في التالي: (علي، ٢٠١٣، ص ٥٣٢ - ٥٣٣).

- ١- أن تكون المؤسسات التعليمية قادرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية.
- ٢- أن تطبق التحول الرقمي يعطي المؤسسات التعليمية القدرة على التميز والمنافسة.
- ٣- يساعد التحول الرقمي على الربط بين المؤسسات التعليمية وبعضها البعض.
- ٤- يساعد التحول الرقمي على جعل الخدمات متكاملة ويسقى منها الجميع كالمؤسسات والأفراد.

### المطلب الثالث: دور القيادة التربوية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.

تُعد المؤسسات التربوية مؤسسات مجتمعية محورية تستند في بنيتها الأساسية إلى العنصر البشري، الذي يشكل المحرك الرئيس لجميع أنشطتها وإنجازاتها. وقد وجدت هذه المؤسسات لخدمة المجتمع وتنميته وتلبية حاجاته، من خلال إعداد الإنسان المتعلم القادر على التعامل والعمل والنجاح، والمزود بالمهارات الحياتية والمعرفية التي تؤهله للمساهمة الفاعلة في بناء المستقبل. كما تضطلع المؤسسات التربوية بدور ثقافي وحضاري يتمثل في نشر المعرفة والحداثة، مع المحافظة على المنظومة القيمية والأخلاقية والتراشية للمجتمع، فضلاً عن كونها منصة لاكتشاف الإبداع وتنميته وتقديمه للمجتمع. ففي هذا السياق يعد القائد التربوي حجر الأساس في نجاح المؤسسة التعليمية، إذ يتولى استقراء حاجات المؤسسة والعاملين والطلبة، ويعمل على توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة بأساليب إبداعية تضمن تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية. كما يسهم في رفع مستويات التحصيل الدراسي لدى الطلبة، وتعزيز شخصياتهم القيادية، إلى جانب دوره في تحفيز المعلمين، وتلبية احتياجاتهم المهنية والفنية، والعمل على تنمية قدراتهم وتطوير قيادات تربوية مستقبلية من الكوادر المتميزة، ولذلك فقد أكدت الأبحاث أن القيادة الفعالة هي التي تحدد مدى النجاح أو الفشل في بقاء واستمرار المؤسسة. (الفهمي، ٢٠٢٠، ص ١٩) فالقيادة الوعية أحد أهم عناصر إنجاح أي مؤسسة والعامل الرئيسي في تحقيق أهدافها، وتنفيذ خططها على المدى القريب والبعيد، وسوف نوضح دور القيادة التربوية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.

#### أولاً: دور القيادة التربوية في عملية التحول الرقمي.

فالقائد التربوي يساهم بدور فعال في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة التعليمية، حيث يشمل دور القائد التربوي العديد من المسؤوليات والواجبات التي تسهم في تنمية البيئة التعليمية، بخلاف دوره في القيام بتنمية البيئة التعليمية، وتحسين جودة التعليم مثل وضع رؤية واستراتيجية المؤسسة التعليمية، كما يعمل على توجيه وتطوير الأساليب التعليمية، وتقديم الدعم والتوجيه للمعلمين والطلاب، فالقيادات التربوية يوكل إليها مسؤولية قيادة التغيير وإحداث النقلة النوعية في التعليم بمختلف مراحله. (قرمان، ٢٠٢٣، ص ٣٧٠) ويتمثل دور القيادي في عملية التحول الرقمي من خلال قدرته على تحفيز المعلمين والهادئين لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من خلال تبني رؤية مشتركة وتطوير قدراتهم الذاتية. (بلغيد والبركي، ٢٠٢٤، ص ٤٥) تلعب القيادة التربوية دوراً محورياً في إنجاح عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية، إذ لا يقتصر هذا التحول على إدخال التكنولوجيا فحسب، بل يتطلب قيادة واعية قادرة على إدارة التغيير، وتوجيه الموارد، وتحفيز العاملين نحو تبني ثقافة رقمية مستدامة. ويمكن تلخيص هذا الدور في النقاط الآتية:

١. القائد التربوي هو من يضع الرؤية المستقبلية للتحول الرقمي، ويترجمها إلى أهداف استراتيجية قابلة للتنفيذ.
  ٢. تساعد القيادة التربوية على تهيئة البيئة التنظيمية من خلال تعديل السياسات، وتوفير البنية التحتية التقنية، وضمان جاهزية المؤسسة لاستقبال التغيير.
  ٣. تمكين الكوادر البشرية عبر التدريب المستمر، وتنمية المهارات الرقمية للمعلمين والإداريين، وتعزيز ثقافة التعلم الذاتي.
  ٤. القيادة التربوية الناجحة تعامل مع مقاومة التغيير بحكمة، وتبني الثقة، وتشرك العاملين في اتخاذ القرار.
  ٥. تشجع القيادة الرقمية على استخدام أدوات التكنولوجيا في تصميم بيئات تعلم تفاعلية، وتدعم المبادرات الإبداعية في التعليم.
  ٦. تساعد القيادة التربوية على ضمان جودة الأداء من خلال استخدام البيانات الرقمية في التقييم، واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة، وتحسين العمليات التعليمية والإدارية.
- وقد أظهرت دراسات حديثة، مثل دراسة الشهري (٢٠٢٥)، أن المؤسسات التي تمتلك قيادة تربوية رقمية فعالة تحقق نتائج أفضل في تطبيق التحول الرقمي، كما أكدت على وجود العديد من التحديات التي تواجه القيادة التربوية عند تنفيذ عملية التحول الرقمي، حيث تمثل هذه التحديات في نقص التدريب على التقنيات الحديثة، وجود ضعف في البنية التحتية الرقمية، مما يستوجب ذلك ضرورة العمل على تمكين القادة التربويين من استخدام التكنولوجيا بفعالية في تعزيز قدرتهم على إدارة التحولات الرقمية. (الشهري، ٢٠٢٥، ص ٥٧).
- ثانياً: دور القيادة التربوية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.
- تمثل القيادة التربوية أساس النجاح والتميز، فهي العنصر الرئيسي للتغيير وتحسين الفاعلية، فهي العنصر الرئيسي للتغيير وتحسين الفاعلية في أجواء المدرسة، فلذلك يتطلب من القادة التربويين المتمثلة في مدير المدرسة التمتع بالمهارات القيادية، والإلمام بالمهام والمسؤوليات المنوطة به، والقيام بالأدوار المتوقعة منه، حتى يساعد ذلك في أن يصبح قائد تربويًا ذو كفاءة وفعالية، وينهض بمدرسته و يجعلها بيئه جاذبة للتعلم ويحقق أهدافها، ولذلك تدعم القيادة التربوية تحقيق الجودة المدرسية، بما يشمل النهوض بالتعليم والتعلم، والإعداد التربوي للطالب، فلذلك تشير العديد من الأبحاث إلى ضرورة إعداد القادة التربويين لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة التعليمية. (الشريف، ٢٠١٦، ص ١٢٥) وفي هذا السياق فإن القيادة التربوية تسهم بدوراً جوهرياً في إنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية، إذ تمثل المحرك الأساسي الذي يوجه هذا التحول من مجرد إدخال أدوات تقنية إلى بناء ثقافة رقمية متكاملة ومستدامة. ويمكن تلخيص هذا الدور في المحاور الآتية:

١. القائد التربوي هو من يضع الرؤية المستقبلية للتحول الرقمي، ويترجمها إلى أهداف استراتيجية قابلة للتنفيذ داخل المؤسسة.
٢. تهيئة البيئة المؤسسية: من خلال تعديل السياسات، وتوفير البنية التحتية التقنية، وضمان جاهزية المؤسسة للتغيير.
٣. تكين الكوادر البشرية: عبر التدريب المستمر، وتنمية المهارات الرقمية للمعلمين والإداريين، وتعزيز ثقافة التعلم الذاتي والتطوير المهني.
٤. القيادة التربوية الوعية تعامل مع مقاومة التغيير بحكمة، وتشرك العاملين في اتخاذ القرار، وتبني الثقة داخل المؤسسة.

### المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية.

#### مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في الإدارة التربوية والمؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار، مثل مدير المدارس، والمعاونين، والمشرفين التربويين، ورؤساء الأقسام في مديرية التربية وقد بلغ عدد أفراد عينة البحث ١٢٩ فرد **الأساليب الإحصائية:**

استخدمنا في البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (معامل الفاکرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، النسب والتكرارات، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معادلة الانحدار الخطي البسيط)

#### أداة البحث

قائمنا باستخدام استماره استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتكونت استماره الاستبيان من ثلاثة أقسام يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الوظيفية) ويتناول القسم الثاني العبارات المتعلقة بمحور القيادة التربوية ويتضمن أربع أبعاد (الرؤية، التواصل، التكين، إدارة التغيير) ويشتمل على ٢٠ عبارة ويتكون القسم الثالث من العبارات المتعلقة بمحور التحول الرقمي ويشتمل على ١٠ عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على عبارات البحث

#### صدق أداة البحث

جدول (١) معاملات الارتباط لعبارات أداة البحث

العبارة	معامل ارتباط بيرسون	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	العبارة	معامل ارتباط بيرسون
<b>الرؤية</b>		<b>التكين</b>		<b>التواصل</b>		<b>إدارة التغيير</b>			
١	***.٧١٥	١	***.٧٧٠	١	***.٦٨٠	١	***.٦٦٤	١	
٢	***.٢٥١	٢	***.٢٩٥	٢	***.٣٠٦	٢	***.٣٥١	٢	

***.٦٧٧	٣	***.٤٨٢	٣	***.٥٨٦	٣	***.٦٦٨	٣
***.٦٠٤	٤	***.٣٢٥	٤	***.٣٥٥	٤	***.٣٣٤	٤
***.٥٥٥	٥	***.٥٠٨	٥	***.٥٧٦	٥	***.٥٥٥	٥
<b>التحول الرقمي</b>							
***.٤٨٠	١٠	***.٥٩٨	٧	***.٤٠٩	٤	***.٧١٣	١
---	---	***.٥٥٤	٨	***.٥٢٨	٥	***.٤٤٨	٢
---	---	***.٥١٤	٩	***.٤٠٧	٦	***.٦٧٨	٣

وتبيّن أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات أداة البحث كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠٠٠١) وهذا يعني أن عبارات أداة البحث تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض البحث.

#### ثبات أداة البحث :

جدول (٢) معامل الثبات لمحاور أداة البحث

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
القيادة التربوية	٠.٨٥٣	٢٠
التحول الرقمي	٠.٧٢٧	١٠
إجمالي استماراة الاستبيان	٠.٨٩٦	٣٠

يتبيّن أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من ٠.٧ لجميع محاور أداة البحث مما يؤكّد على ارتفاع مستوى ثبات أداة البحث مما يسمح باستخدامها لغرض البحث.

#### خصائص عينة البحث

جدول (٣) توزيع عينة البحث وفقاً للخصائص

الخصائص	الفضائل	النوع	النسبة %
الجنس	ذكر	الذكر	٦٣.٦
	أنثى	الأنثى	٣٦.٤
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١١	٨.٥
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٣٧	٢٨.٧
المؤهل العلمي	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	٥٣	٤١.١
	٥٠ سنة فأكثر	٢٨	٢١.٧
الخبرة	متوسط	١١	٨.٥
	بكالوريوس	٦٨	٥٢.٧
سنوات	ماجستير	٣٨	٢٩.٥
	دكتوراه	١٢	٩.٣
	أقل من ٥ سنوات	٢٢	١٧.١
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٣١	٢٤.٠

٣٤.٩	٤٥	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
٢٤.٠	٣١	١٥ سنة فأكثر	

### تحليل محاور البحث/المحور الأول: القيادة التربوية

جدول (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الرؤية

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسط	٥	1.350	3.349	تقوم القيادة التربوية بتقييم فعالية القرارات بعد اتخاذها
مرتفع	١	0.956	4.178	تعمل القيادة التربوية على وضع الخطط الازمة لتنفيذ الأهداف المطلوبة
مرتفع	٤	1.436	3.543	تهتم القيادة التربوية بالعمل على تحديد الأهداف التي تعمل على تنفيذ السياسة التعليمية
مرتفع	٢	1.213	4.070	تهتم القيادة التربوية بوضع خطط الطوارئ لمواجهة المشكلات المحتملة
مرتفع	٣	1.173	3.752	هناك وعي للقيادة التربوية بأحدث المستجدات على الساحة التربوية والتعليمية
مرتفع		1.226	3.778	المتوسط

عند دراسة عبارات الرؤية تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى الرؤية لدى القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بقيمة ٣.٧٧٨ بانحراف معياري ١.٢٢٦

جدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التواصل

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسط	٥	1.648	3.101	تراعي القيادة التربوية جودة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية
مرتفع	١	1.125	4.124	يشرك القادة التربويون الأطراف المعنية في صنع واتخاذ القرارات
مرتفع	٤	1.404	3.496	يمتلك القادة التربويون القدرات والمهارات الإنسانية لقيادة الآخرين وتحفيزهم
مرتفع	٢	1.061	4.085	تعمل القيادة التربوية على تشجيع العمل الجماعي وتحرص على بناء فريق العمل
مرتفع	٣	1.126	3.829	تهتم القيادة التربوية بوجود وسائل اتصال فعالة ومتطرفة
مرتفع		1.273	3.727	المتوسط

عند دراسة عبارات التواصل تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى التواصل لدى القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بقيمة ٣٠.٧٢٧ بانحراف معياري ١.٢٧٣

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التمكين

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسط	٥	1.630	2.829	تعمل القيادة التربوية على تشجيع العاملين على تقديم مقترنات حول العمل
مرتفع جداً	١	1.111	4.217	تعمل القيادة التربوية على منح العاملين الحرية والاستقلالية في إنجاز الأعمال
مرتفع	٤	1.340	3.550	تعمل القيادة التربوية العاملين صلاحيات كافية لاتخاذ القرار
مرتفع	٣	1.227	3.798	تعمل القيادة التربوية العاملين الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لأداء المهام
مرتفع	٢	1.038	3.876	تعمل القيادة التربوية سياسة التفويض للصلاحيات أو السلطة
مرتفع		1.269	3.654	المتوسط

عند دراسة عبارات التمكين تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جداً وثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى التمكين لدى القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بقيمة ٣٠.٦٥٤ بانحراف معياري ١.٢٦٩

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات إدارة التغيير

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسط	٥	1.641	2.961	تعمل القيادة التربوية على تخصيص ميزانية خاصة لتطوير أداء العاملين
مرتفع	٢	0.843	4.155	تقوم القيادة التربوية باستخدام العديد من وسائل التحفيز لتشجيع العاملين على التكيف مع بيئة العمل الجديدة
مرتفع	٤	1.401	3.419	تستند القيادة التربوية على وثائق المؤسسات التربوية والتعليمية عند اتخاذ القرار
مرتفع جداً	١	1.003	4.202	تهتم القيادة التربوية بتوفير الدورات التدريبية للعاملين التي تتلاءم مع متطلبات العمل الجديدة

مرتفع	٣	1.250	3.783	تهتم القيادة التربوية بتوفير كافة الأدوات التكنولوجية التي تساهم في كفاءة عملية التغيير
مرتفع	١.٢٢٨	3.704		المتوسط

عند دراسة عبارات إدارة التغيير تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جداً وثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى إدارة التغيير لدى القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بقيمة ٤٣٠.٧٠ بانحراف معياري ١.٢٢٨

تبين مما سبق ارتفاع مستوى القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بقيمة ٦٣٠.٧١ بانحراف معياري ١.٢٤٩ وجاء بعد الرؤية في المرتبة الاولى ثم بعد التواصل في المرتبة الثانية يليهم بعد إدارة التغيير في المرتبة الثالثة وأخيراً بعد التمكين في المرتبة الرابعة

### المحور الثاني: التحول الرقمي

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التحول الرقمي

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسط	١٠	1.688	2.845	تهتم المؤسسات التعليمية بتوفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة للتحول الرقمي
مرتفع	١	1.065	4.078	تعمل المؤسسات التعليمية على توفير أحدث الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل
مرتفع	٩	1.310	3.442	تساهم تكنولوجيا المعلومات في زيادة قدرة المؤسسات التعليمية على تنفيذ التحول الرقمي
مرتفع	٤	1.287	3.752	يعلم التحول الرقمي على تحديث البيانات والمعلومات بشكل دوري في المؤسسات التعليمية
مرتفع	٦	1.215	3.705	يعلم التحول الرقمي على توفير التغذية العكسية للكشف عن نقاط وتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها
مرتفع	٢	1.166	3.915	يعلم التحول الرقمي على توفير الاتصال المستمر في جميع الاتجاهات بين المسؤولين في المؤسسات التعليمية
مرتفع	٨	1.357	3.574	يعلم التحول الرقمي على توفير مبدأ الخصوصية وتأمين التواصل بين الإدارات المختلفة في المؤسسات التعليمية
مرتفع	٣	1.250	3.806	يساهم التحول الرقمي على تشجيع العاملين على الابتكار في تقييم الخدمات التعليمية
مرتفع	٧	1.289	3.667	يشجع التحول الرقمي العاملين في المؤسسات التعليمية على انجاز العمل بأساليب متعددة ومبكرة ومتمنية
مرتفع	٥	1.315	3.729	يساعد التحول الرقمي على تشجيع العاملين في المؤسسات

				التعليمية على الابداع المستمر والعمل بروح الفريق الواحد
مرتفع	1.294	3.651		المتوسط

عند دراسة عبارات التحول الرقمي تبين أن تسع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بقيمة ٣.٦٥١ بانحراف معياري ١.٢٩٤

#### اختبار فروض البحث

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين القيادة التربوية ونجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار

جدول (٨) أثر القيادة التربوية على التحول الرقمي

Sig	r	R <sup>2</sup>	F	t	b
0.000	0.805	0.648	** ٢٣٣.٧٠٨	** ١٥.٢٨٨	0.٤٣٣

يتبيّن من الجدول (٨) أن المتغير المستقل (القيادة التربوية) يفسّر ٦٤.٨ % من التغييرات التي تحدث في المتغير التابع (التحول الرقمي) وتبيّن وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التربوية ونجاح التحول الرقمي عند ٠٠٠١ وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠٠.٨٠٥ وكذلك تبيّن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التربوية على نجاح التحول الرقمي وتبيّن أن كلما ازداد مستوى القيادة التربوية بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بمقدار ٠٠٠٤٣٣ مما يبيّن صحة الفرضية الرئيسية للبحث

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الرؤية ونجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار.

جدول (٩) أثر الرؤية على التحول الرقمي

Sig	r	R <sup>2</sup>	F	t	b
0.000	0.723	0.523	** ١٣٩.١٥٧	** ١١.٧٩٦	1.٣٤٢

يتبيّن من الجدول (٩) أن المتغير المستقل (الرؤية) يفسّر ٥٢.٣ % من التغييرات التي تحدث في المتغير التابع (التحول الرقمي) وتبيّن وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية ونجاح التحول الرقمي عند ٠٠٠١ وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠٠.٧٢٣ وكذلك تبيّن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرؤية على نجاح التحول الرقمي وتبيّن أن كلما ازداد مستوى الرؤية بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بمقدار ١.٣٤٢ % مما يبيّن صحة الفرضية الفرعية الأولى للبحث

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التواصل ونجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار.

جدول (١٠) أثر التواصل على التحول الرقمي

Sig	r	R <sup>2</sup>	F	t	b
0.000	0.688	0.474	**114.422	**10.697	1.292

يتبيّن من الجدول (١٠) أن المتغير المستقل (ال التواصل) يفسّر ٤٧.٤ % من التغييرات التي تحدث في المتغير التابع (التحول الرقمي) وتبيّن وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التواصل ونجاح التحول الرقمي عند ٠٠٠١ وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠٠٦٨٨ وكذلك تبيّن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتواصل على نجاح التحول الرقمي وتبيّن أن كلما ازداد مستوى التواصل بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بمقدار ١٠.٢٩٢ % مما يبيّن صحة الفرضية الفرعية الثانية للبحث.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجّد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التمكين ونجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار.

جدول (١١) أثر التمكين على التحول الرقمي

Sig	r	R <sup>2</sup>	F	t	b
0.000	0.681	0.464	**109.752	**10.476	1.263

يتبيّن من الجدول (١١) أن المتغير المستقل (التمكين) يفسّر ٤٦.٤ % من التغييرات التي تحدث في المتغير التابع (التحول الرقمي) وتبيّن وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين ونجاح التحول الرقمي عند ٠٠٠١ وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠٠٦٨١ وكذلك تبيّن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتمكين على نجاح التحول الرقمي وتبيّن أن كلما ازداد مستوى التمكين بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بمقدار ١٠.٢٦٣ % مما يبيّن صحة الفرضية الفرعية الثالثة للبحث.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجّد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار.

جدول (١٢) أثر إدارة التغيير على التحول الرقمي

Sig	r	R <sup>2</sup>	F	t	b
0.000	0.678	0.459	**107.800	**10.383	1.226

يتبيّن من الجدول (١٢) أن المتغير المستقل (إدارة التغيير) يفسّر ٤٥.٩ % من التغييرات التي تحدث في المتغير التابع (التحول الرقمي) وتبيّن وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي عند ٠٠٠١ وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠٠٦٧٨ وكذلك تبيّن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي وتبيّن أن كلما ازداد مستوى إدارة التغيير بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بمقدار ١٠.٢٢٦ % مما يبيّن صحة الفرضية الفرعية الرابعة للبحث.

## استنتاجات البحث

١. ارتفاع مستوى القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بقيمة ٣٠٧١٦ بانحراف معياري ١٠٢٤٩ وجاء بعد الرؤية في المرتبة الاولى ثم بعد التواصل في المرتبة الثانية يليهم بعد إدارة التغيير في المرتبة الثالثة وأخيراً بعد التمكين في المرتبة الرابعة وتنقق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة " داليا ألغونس قزمان، ٢٠٢٣ "
٢. ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بقيمة ٣٠٦٥١ بانحراف معياري ١٠٢٩٤ وتنقق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة " داليا ألغونس قزمان، ٢٠٢٣ "
٣. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التربوية على نجاح التحول الرقمي وتبين أن كلما ازداد مستوى القيادة التربوية بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بمقدار ٤٣٣٪٠٠٤ مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتنقق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة " داليا ألغونس قزمان، ٢٠٢٣ " ومع نتيجة دراسة " أمانى مساعد سعد الختلان، ٢٠٢٣ "
٤. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرؤية على نجاح التحول الرقمي وتبين أن كلما ازداد مستوى الرؤية بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بمقدار ٣٤٢٪٠٠١ مما يبين صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة
٥. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتواصل على نجاح التحول الرقمي وتبين أن كلما ازداد مستوى التواصل بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بمقدار ٢٩٢٪٠٠١ مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة
٦. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتمكين على نجاح التحول الرقمي وتبين أن كلما ازداد مستوى التمكين بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بمقدار ٢٦٣٪٠٠١ مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة
٧. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة التغيير بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة ذي قار بمقدار ٢٢٦٪٠٠١ مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

## ثانياً: التوصيات

١. يوصى البحث مدربيات التربية والتعليم في محافظة ذي قار بضرورة العمل على زيادة وعي القيادات التربوية بضرورة العمل على تقييم فعالية القرارات بعد اتخاذها.
٢. يوصي البحث الإدارات المدرسية والقيادات التربوية بضرورة الاهتمام بزيادة وعي القيادات التربوية بالعمل على تحقيق جودة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية.

٣. يوصي البحث الإدارات المدرسية والقيادات التربوية بالعمل على زيادة وعي القيادات التربوية بضرورة تشجيع العاملين على تقديم مقتراحات حول العمل
٤. يوصي البحث وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بضرورة العمل على قيام القيادة التربوية بتخصيص ميزانية خاصة لتطوير أداء العاملين
٥. يوصي البحث الجهات الحكومية المعنية بالخطيط التربوي بضرورة الاهتمام بتوفير البنية التحتية التكنولوجية الالزمة للتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية المقترنات المستقبلية.
١. التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بأثر القيادة التربوية على الأداء والإنتاجية في المؤسسات التعليمية داخل العراق.
٢. إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية داخل العراق وأهم العوامل المؤثرة عليه.
- المصادر.
١. أبو مني، إلهام يوسف وبني حمدان، خالد محمد طلال، (٢٠٢٣)، أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان.
٢. أمانى مساعد سعد الخلان، ٢٠٢٣، تصور مقترن لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي، المجلة العلمية للنشر العلمي ع ٤٥.
٣. بلعيد، يوسف نيت، البريكي، علي حمد سالم، (٢٠٢٤)، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز التحول الرقمي لدى المعلم العماني في ضوء رؤية عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ١٣، ع ٨.
٤. بن زيان، عبد العزيز، (٢٠٢٢)، دور المؤسسة التربوية في مواجهة الاحقاف المدرسي من وجهة نظر الأستاذة، رسالة ماجستير، جامعة قاصد مرباح - ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
٥. الجبور، موفق سلامة، طلاق، و الزيدى، خالد عبد الوهاب هلال (٢٠٢٢) أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، الزرقاء.
٦. الحريري، (٢٠١٦)، تصور مقترن لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ع ١٦٩، ج ٤.
٧. خميس أسر (٢٠٢١)، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد ٢، العدد ٢.

٨. سعيد، محمود محمد محمود، و إسماعيل، حمزة جمال سليم. (٢٠٢٣) . أثر التحول الرقمي على الميزة التافسية حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين ( رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية .
٩. شحادة، سونيا عبد الفتاح، (٢٠٢٢) ، مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج ١١ ، ع ٢ .
١٠. الشريف، علي بن فهيد بن فهد الفعر، (٢٠١٦) ، تصور مقترن لتطوير برامج القيادة التربوية في جامعة الطائف، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ع ١٦٩ ، ج ٤ .
١١. الشهري، فاطمة سعيد موسى، (٢٠٢٥) ، تحديات القيادة التربوية في ظل التحول الرقمي دراسة ميدانية" ، مجلة العصر للعلوم الإنسانية والاجتماع ، ع ١٦ .
١٢. صالح، علي محمد جبران، (٢٠٠٩) ، القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الانجاز التربوي، مجلة التربية، ع ١٤٣ ، ج ٤ .
١٣. العجارمة، موفق أحمد شحاته(٢٠١٢) ، الأنماط القيادية السائدة لدى مديرى المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١٤. الفهيمي، مرزوق بن مطر، (٢٠٢٠) ، دور القيادة التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي في ضوء أفضل الممارسات العالمية، مجلة القراءة والمعرفة، ع ٢٢٥ .
١٥. قزمان، داليا أفنونس، (٢٠٢٣) ، تفعيل دور القيادات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمصر، لتحقيق متطلبات التحول الرقمي، عدد خاص بالمؤتمر العلمي الدولي الثامن ( تطوير التعليم: اتجاهات معاصرة ورؤى مستقبلية)، مج ٣٩ ، ع ١٠ ، ج ١ .
١٦. كوثر أحمد محمود الشولي، (٢٠٢٤ - ٢٠٢٣) ، الاحتياجات التربوية للقيادات التربوية في ضوء التحول الرقمي في مديرية التربية و التعليم بيت لحم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، قسم التربية.
١٧. محمد، عادل محمد، (٢٠٢٣) ، متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر، مجلة كلية التربية ببنها، ع ١٣٣ ، ج ١ .
١٨. محمود، مجدي محمود حسن، (٢٠٢٣) ، القيادة التربوية وإدارة المنصات الرقمية التعليمية، مجلة كلية التربية، مج ٣٣ ، ع ٤ ، ج ٣ .