



P-ISSN: 1680-9300  
E-ISSN: 2790-2129  
المجلد (26)، العدد (1)  
ص.ص 40-27

# أثر الثقافة التنظيمية على التحول الإلكتروني من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مدينة سامراء

بكر احمد عبدالمجيد<sup>1</sup>، اوس ثائر ابراهيم<sup>2</sup>، محمد خميس ساي<sup>3</sup>

<sup>1</sup>كلية العلوم الإنسانية، جامعة سامراء، سامراء، العراق.

<sup>2</sup>كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سامراء، سامراء، العراق.

<sup>3</sup>كلية العلوم الإسلامية، جامعة الفلوجة، الانبار، العراق.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الافتتاح على التغيير، التركيز على العملاء، الابتكار، الرشاقة) على التحول الإلكتروني بأبعاده (الإدارة بلا أوراق، الإدارة عن بعد، الإدارة بالزمن المفتوح، الإدارة بلا تنظيمات جامدة)، من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مدينة سامراء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد منهجاً يعتمد على دراسة الظاهرة لموضوع الدراسة كما هي واقعياً ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كفيماً أو كميًا، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وتحليلها إحصائياً من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وفي نهاية الدراسة تم التوصل إلى عدد من النتائج من أهمها: أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية والتحول الإلكتروني بلغت ( $r = 0.837$ ). بدلالة إحصائية (Sig = 0.000)، ما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تعزيز مستوى التحول الرقمي داخل المدارس. النتيجة تؤكد صحة الفرضية الرئيسية. وتدل على أن المدارس ذات الثقافة التنظيمية الأكثر افتتاحة ومرونة تحقق مستويات أعلى من التحول الإلكتروني. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة المدارس الثانوية في مدينة سامراء بالعمل على تعزيز ثقافة الافتتاح على التغيير، لما لها من أثر مباشر وقوي على التحول الإلكتروني.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التحول الرقمي.

## 1. المقدمة

الأفراد داخل المؤسسة. في السياق المدرسي، تُعتبر هذه الثقافة عاملاً حاسماً في تحديد مدى تقبل المعلمين والإداريين للتكنولوجيا الجديدة. دراسات سابقة أظهرت أن المؤسسات التعليمية ذات الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير تُحقق نجاحاً أكبر في تطبيق التحول الرقمي. لذلك، من الضروري دراسة هذه الثقافة في مدارس سامراء لفهم دورها في تسريع أو إعاقة التحول الإلكتروني. (Deep, 2023). وقد أظهرت دراسة سابقة أن المؤسسات التعليمية ذات الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير تُحقق نجاحاً أكبر في تطبيق التحول الرقمي، حيث أظهرت هذه الدراسة وجود ارتباط طردي قوي بين الثقافة التنظيمية السائدة وكفاءة تطبيق التحول الرقمي (الحسيني، 2019)، مما يُبرز أهمية تعزيز هذه الثقافة في المؤسسات التعليمية لتحقيق التحول الإلكتروني الفعال.

تعد الثقافة التنظيمية ركيزة أساسية في نجاح أي عملية تغيير داخل المؤسسات التعليمية، خاصة في ظل التحولات الرقمية التي يشهدها قطاع التعليم. في محافظة سامراء، تواجه المدارس الثانوية تحديات متعددة في تبني التقنيات الحديثة، مما يستدعي دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على هذه العملية. فهم هذه العلاقة يُسهم في تحديد العوامل التي قد تعيق أو تدعم التحول الإلكتروني، مما يُمكن صانعي القرار من اتخاذ خطوات مدروسة لتعزيز فعالية هذا التحول. وتشمل الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تؤثر في سلوك

## مجلة بحوث مستقبلية

المجلد 26، العدد 1 (2026).

أُستلم البحث في 12 كانون الأول 2025؛ قُبل في 11 كانون الثاني 2026

ورقة بحث من منظمة: نُشرت في 29 كانون الثاني 2026

البريد الإلكتروني للمؤلف المراسل: [Bakr.a.a@uosamarra.edu.iq](mailto:Bakr.a.a@uosamarra.edu.iq)

بالتحول الرقمي في التعليم، خاصة في السياقات العربية، مما يفتح آفاقاً للبحوث المستقبلية في هذا المجال.

بما يدعم التحول الإلكتروني، مما يسهم في تحسين جودة التعليم وتطويره في المدينة.

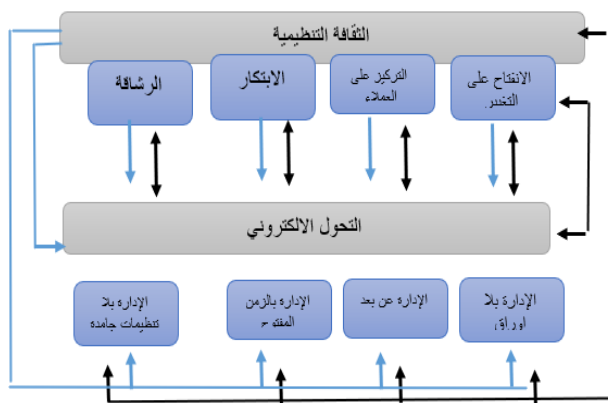
## 2. منهجية البحث

### 1.2 مشكلة البحث

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية (مجمعة) على التحول الإلكتروني (مجمعة) في المدارس الثانوية في مدينة سامراء في العراق.

كما تهدف الدراسة إلى الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية (مجمعة) والتحول الإلكتروني (مجمعة) في المدارس قيد البحث، يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية).

### 4.2 مخطط البحث



شكل (1) مخطط البحث

### 5.2 فرضيات البحث

تحقيقاً لأهداف البحث وبناءً على مخططة الفرضي فقد تم صياغة الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الأولى الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (الانفتاح على التغيير، التركيز على العملاء، الابتكار، الشفافة) في التحول الإلكتروني (الإدارة بلا أوراق، الإدارة عن بعد، الإدارة بالزمن المفتوح، الإدارة بلا تنظيمات جامدة) في المدارس الثانوية في مدينة سامراء. وتنبثق عنها الفرضية الفرعية الآتية:
  - لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الانفتاح على التغيير والتحول الإلكتروني في المدارس الثانوية قيد البحث.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التركيز على العملاء والتحول الإلكتروني في المدارس الثانوية في مدينة سامراء قيد البحث.

تواجه المدارس الثانوية في مدينة سامراء تحديات متعددة في تبني وتطبيق التحول الإلكتروني رغم الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية العراقية لتعزيز استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتشير كثير من الدراسات كدراسة Butt et al. (2024) إلى أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية تلعب دوراً محورياً في نجاح أو فشل هذه المبادرات مما يبرز أهمية تعزيز هذه الثقافة لتحقيق التحول الرقمي الفعال، لذلك بينت هذه الدراسة أهمية الثقافة التي تشجع على الابتكار، الشفافية، والانفتاح في نجاح التحول الرقمي.

في السياق العراقي، يُلاحظ أن المدارس الثانوية في مدينة سامراء قد تواجه مقاومة للتغيير بسبب عوامل ثقافية وتنظيمية، مثل نقص التدريب، قلة الموارد، وغياب الدعم الإداري. هذه العوامل قد تعيق عملية التحول الإلكتروني وتقلل من فعاليته. لذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (الانفتاح على التغيير، التركيز على العملاء، الابتكار، الشفافة) على التحول الإلكتروني بأبعاده (الإدارة بلا أوراق، الإدارة عن بعد، الإدارة بالزمن المفتوح، الإدارة بلا تنظيمات جامدة) في هذه المدارس، بهدف تحديد العوامل الثقافية التي تؤثر في تبني التكنولوجيا وتقديم توصيات لتعزيز هذه الثقافة بما يدعم التحول الإلكتروني.

### 2.2 أهمية الدراسة

تعدُّ هذه الدراسة ذات أهمية بالغة في سياق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، خاصة في المدارس الثانوية بمدينة سامراء، حيث تواجه هذه المؤسسات تحديات متعددة في تبني التكنولوجيا الحديثة. كما تكمن أهمية الدراسة من خلال الآتي:

- فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي: تسهم الدراسة في استكشاف كيف تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية مثل الانفتاح على التغيير، التركيز على العملاء، الابتكار، والشفافة في نجاح تطبيق التحول الرقمي داخل المدارس.
- تقديم رؤى عملية للمدارس الثانوية في سامراء: من خلال التركيز على المدارس الثانوية في مدينة سامراء، تقدم الدراسة توصيات عملية تتناسب مع السياق المحلي، مما يساعد في تحسين فعالية التحول الرقمي في هذه المؤسسات.
- تعزيز استدامة التحول الرقمي: بتحديد العوامل الثقافية التي تدعم أو تعيق التحول الرقمي، تساهم الدراسة في تقديم استراتيجيات لتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم استدامة التحول الرقمي في المدارس.
- إثراء الأدبيات الأكاديمية: تضيف الدراسة إلى الأدبيات الأكاديمية المتعلقة

## 1.1.3 مفهوم الثقافة التنظيمية

مع تزايد وتعقيد التحولات التقنية والرقمية، أصبحت المؤسسات—بما فيها المدارس—بحاجة إلى أن تكون أكثر رشاقة لتمكين التحول الإلكتروني الفعال. فقد بينت دراسات أن الرشاقة التنظيمية تُعدّ عاملاً محوريًا في تعزيز التحول الرقمي، عبر ربط القدرات الرقمية بالمرونة التنظيمية (Ciampi et al., 2021).

كما أشارت أبحاث أخرى إلى أن الرشاقة لا تقتصر على الهيكل فقط، بل تشمل الثقافة التنظيمية، والمهارات، والأنظمة التقنية الداعمة (Alharbi, 2021).

في سياق المدارس الثانوية، فإن تبني ثقافة تنظيمية رشقة يسهم في جعل العملية التعليمية والإدارية أكثر انسيابًا، ويُسهل دمج أدوات التحول الإلكتروني، ويعزز قدرة المدرسة على التعامل مع الأزمات والتغيرات التقنية بفعالية وكفاءة.

وقد نشأ مفهوم الثقافة التنظيمية في سياق الإدارة والتنظيم خلال منتصف القرن العشرين، حيث بدأ الباحثون مثل Elliott Jaques عام 1951 بوصف «الطريقة المعتادة-التقليدية في التفكير والعمل المشتركة التي يجب أن يتعلمها ويقبلها منتسبو المؤسسة» كجزء من ثقافة المصنع. (Huff, 2023)

ثم تطور المفهوم لاحقًا من دراسات الاجتهادات الصناعية إلى إطار واسع لفهم القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمات باعتبارها «شخصية» المؤسسة أو هويتها الجمعية. بالتالي تم تعريف الثقافة التنظيمية وفق وجهات نظر الكتاب والباحثين، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (1) وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين حول مفهوم الثقافة التنظيمية

ت	السنة والكتاب	التعريف
1	(Schein, 2010)	لثقافة التنظيمية هي نمط من الافتراضات الأساسية التي ابتكرها أو اكتشفها أو طورها مجموعة معينة أثناء تعلمها كيفية التعامل مع مشكلاتها من أجل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي. وقد عملت هذه الافتراضات بما فيه الكفاية لتُعتبر صحيحة، ومن ثم تُعلم للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة لإدراك، والتفكير، والشعور بالنسبة لتلك المشكلات
2	(Cameron & Quinn, 2011)	لثقافة التنظيمية هي القيم الضمنية المفترضة، والافتراضات الأساسية، والتوقعات، والتعاريف التي تميز المنظمات وأعضائها، وهي خاصية جوهرية بطيئة التغير
3	(الحوالي، 2022)	"الثقافة التنظيمية تعكس في الأساس كيفية تفاعل العاملين واستجابتهم للتغيير المحتمل في بيئتهم المحيطة (الداخلية والخارجية)؛ وهي ترسم الصورة الذهنية للمنظمة الفريدة والمميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى
4	(القحطاني، 2022).	الثقافة التنظيمية هي مجموعة من العادات والعادات والتقاليد والقيم التنظيمية الخاصة بالموظفين، والتي يمكن أن تؤثر عليهم، وتوجه سلوكهم، وتمكنهم من حل المشكلات التي يواجهونها في بيئة العمل.

المصدر: من إعداد الباحثين.

- لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الابتكار والتحول الإلكتروني في المدارس الثانوية قيد البحث في مدينة سامراء.

- لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الرشاقة والتحول الإلكتروني في المدارس الثانوية قيد البحث في مدينة سامراء.

● لا يوجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية (مجمعة) والتحول الإلكتروني (مجمعة) في المدارس الثانوية قيد البحث، يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية).

## 6.2 منهجية البحث

اعتمد الباحثون في بحثهم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعدّ منهجاً يعتمد على دراسة الظاهرة لموضوع الدراسة كما هي واقعياً ومبتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً أو كميًا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، إذ أن التعبير الكمي يعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

## 7.2 حدود الدراسة

● الحدود الزمانية: امتدت الدراسة خلال الفترة من 2025/8/15 ولغاية 2025/12/10 لغرض إنجازها حيث تضمنت الآتي:

- الفترة 2025/8/15 - 2025/9/15 التي شملت تحديد العنوان والقيام بالزيارات الاستطلاعية الأولى.

- الفترة من 2025/10/1 - 2025/11/15 انجاز الإطار النظري والمبدائي للدراسة وتم في هذه الفترة القيام بالزيارات الميدانية التي اغنت نتائج التحليل الإحصائي. اما توزيع الاستمارة (الاستبيان) والقيام بالمقابلات مع المدرء في المدارس في مدينة سامراء فقد كانت ما بين 2025/10/20 ولغاية 2025/12/5.

● الحدود المكانية: المدارس الثانوية للبنين في مدينة سامراء.

● الحدود البشرية: تمثلت بمديري المدارس الثانوية في مدينة سامراء.

## 3. الجانب النظري

## 1.3 الثقافة التنظيمية

تُعدّ الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الجوهرية في العصر الرقمي، إذ تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات، والتكيف مع البيئات المتقلبة، وإعادة تكوين الهياكل والعمليات والموارد بمرونة عالية (Van Oosterhout et al., 2021).

## 2.1.3 ابعاد الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية ابعاد عدة اقتضت الدراسة على بعض منها والتي تتمثل بالآتي:

التغيرات في السوق.

ب. تحسين الأداء المؤسسي: بتنفيذ عمليات جديدة وأكثر كفاءة تُسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتقليل التكاليف.

ج. تحفيز الإبداع والموهبة: بتوفير بيئة تشجع على التفكير النقدي وتبادل الأفكار بين الموظفين، مما يُحفّزهم على تقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة.

(2) **الافتتاح على التغيير:** يشير بُعد الافتتاح على التغيير في الثقافة التنظيمية إلى قدرة المدرسة على التكيف مع المستجدات والتطورات الداخلية والخارجية، وتشجيع المعلمين والإداريين على تبني أساليب جديدة في التعليم والإدارة. (الزعي، 2022) ويُعزز هذا البعد المرونة المؤسسية والقدرة على استيعاب التغيرات الحديثة مثل التعلم الرقمي والتحول الإلكتروني، بما يساهم في تحسين جودة التعليم وفعالية الأداء الإداري. كما يشجع الافتتاح على التغيير ثقافة الابتكار والمبادرة لدى الكادر التعليمي، ويُسهم في تقليل المقاومة تجاه التحديثات التنظيمية والتكنولوجية، مما يدعم استدامة التحول الإلكتروني في المدارس. (القحطاني، 2022).

(3) **التركيز على العملاء:** يشير بُعد التركيز على العملاء في الثقافة التنظيمية إلى اهتمام المدرسة باحتياجات الطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المدرسي، والعمل على تلبية توقعاتهم بشكل مستمر (الزعي، 2021). ويُعتبر هذا البعد من العناصر الجوهرية التي تعزز جودة الخدمات التعليمية، من خلال تصميم البرامج التعليمية والأنشطة المدرسية وفق احتياجات المتعلمين، وتقديم الدعم الأكاديمي والشخصي الملائم لهم (العنبي، 2022). كما يساهم التركيز على العملاء في تحسين العلاقات بين المدرسة والمجتمع، وزيادة مستوى الرضا والثقة تجاه الأداء المدرسي، ويدعم بيئة تعليمية أكثر فعالية وتجاوبًا مع المتغيرات (الحسيني، 2020).

ويعرف التركيز على العملاء بأنه: "الالتزام المؤسسي بتلبية احتياجات العملاء الرئيسيين والمستفيدين من خدمات المنظمة، سواء كانوا طلابًا أو أولياء أمور أو أعضاء المجتمع المدرسي، مع السعي المستمر لفهم توقعاتهم والعمل على تلبيةها بفعالية". (الزعي، 2021). ويُعد التركيز على العملاء مؤشرًا على جودة الخدمة التعليمية ومرونة المدرسة في التكيف مع متطلبات بيئتها، كما يُعزز ثقافة التحسين المستمر والرضا المؤسسي.

(4) **الرشاقة:** عرف Deep (2023, p397) الرشاقة التنظيمية بأنها

(1) **الابتكار:** الابتكار في سياق الثقافة التنظيمية يُشير إلى قدرة المؤسسة على تطوير أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات تُضيف قيمة وتُحسن الأداء المؤسسي. يُعتبر الابتكار جزءًا أساسيًا من الثقافة التنظيمية، حيث يُعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. تشير دراسة أجراها بلكير (2013) إلى أن الثقافة التنظيمية تُعتبر عاملاً محوريًا في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، حيث تُسهم في خلق بيئة تشجع على التفكير الإبداعي وتبادل الأفكار، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية.

يشمل الابتكار التنظيمي إدخال تغييرات جذرية أو تحسينات على الهياكل الإدارية، العمليات، والأنظمة داخل المؤسسة التعليمية بهدف تعزيز الكفاءة وتحقيق أهداف التعلم بطرق جديدة. في السياق المدرسي، يتضمن ذلك تحديث المناهج، تبني تقنيات تعليمية حديثة، وتطوير أساليب الإدارة المدرسية، وعرف الأمير (2025، ص 11) الابتكار التنظيمي بأنه: "تطبيق طرق تنظيمية جديدة في ممارسات العمل، تنظيم مكان العمل، أو العلاقات الخارجية داخل المنظمة. يشمل ذلك إدخال تغييرات في الهيكل التنظيمي، العمليات، أو أساليب الإدارة بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة".

وتكمن أهمية الابتكار التنظيمي في المدارس من كونه عملية استحداث أساليب عمل وسياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تحسين التفاعل بين المورد البشري والظروف البيئية الداخلية والخارجية لتطوير المنظمة وتعزيز عملية خلق حلول فريدة للمشكلات، ينتج عنها ناتج جديد يحقق التفوق والتميز المؤسسي. (طرشاني، 2019)

كما أكدت دراسة الأمير (2025) بأن الابتكار التنظيمي يساهم في تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسات التعليمية، مما يعكس إيجابيًا على جودة التعليم.

كما أشار كل من Van Oosterhout; Waarts & van Hillegersberg (2021) بأن أهمية الابتكار في الثقافة التنظيمية تتمثل في عدة جوانب:

أ. تعزيز القدرة التنافسية: من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة تلي احتياجات العملاء وتواكب

قدرة المدرسة على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات البيئية والداخلية، مثل التغيرات في المناهج الدراسية، احتياجات الطلاب، والتطورات التكنولوجية، دون التأثير سلباً على جودة التعليم أو الأداء المؤسسي.

وتكمن أهمية الرقابة التنظيمية في المدارس من خلال الآتي:

أ. الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية: في ظل بيئة تعليمية تتسم بالتغير المستمر، يُعتبر امتلاك المدارس للرقابة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية. تتيح الرقابة للمدارس التكيف بسرعة مع التغيرات، مما يُحسن من قدرتها على تلبية احتياجات الطلاب والمعلمين على حد سواء (Wijayanti et al., 2022).

ب. تعزيز الابتكار والتحسين المستمر: تُسهم الرقابة التنظيمية في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المدارس، مما يُحفز المعلمين والإداريين على تطوير أساليب تعليمية جديدة ومبتكرة. هذا يؤدي إلى تحسين جودة التعليم وتلبية احتياجات الطلاب المتنوعة (Garipagaoglu, 2024).

ج. تحسين فعالية الأداء المؤسسي: من خلال تبني ممارسات رشيدة، يمكن للمدارس تحسين كفاءتها التشغيلية، مما يُساهم في تحقيق أهدافها التعليمية والإدارية بشكل أكثر فعالية. هذا يشمل تحسين استخدام الموارد، وتبسيط العمليات، وتعزيز التعاون بين الفرق المختلفة داخل المدرسة (Kwasek et al., 2024).

ويتضح مما سبق، أن تعزيز الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية يُعد خطوة أساسية نحو تحسين جودة التعليم وفعالية الأداء المؤسسي. من خلال تبني ممارسات رشيدة، يمكن للمدارس التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات المختلفة، مما يُساهم في تحقيق بيئة تعليمية أكثر استجابة وابتكاراً.

### 2.3 التحول الإلكتروني

#### 1.2.3 مفهوم التحول الإلكتروني:

تساهم عملية التحول الإلكتروني في تحديث نماذج العمل لمواجهة التطورات التكنولوجية، وتعزيز كفاءة العمليات، وتقليل نسبة الأخطاء، وتحسين رضا الموظفين والعملاء، وزيادة العوائد الناتجة عن الاستثمارات، وتعزيز الابتكار في الأعمال الإدارية (إسماعيل، 2018).

وقد ظهرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أواخر التسعينيات من القرن

الماضي، ومع مرور الوقت تم اعتمادها في بعض الإدارات الحكومية. كما شجعت الحياة المعلوماتية على استخدام التكنولوجيا من خلال المؤتمرات والمحلات العلمية المتخصصة، ومع توسع التطور التكنولوجي أصبح بإمكان جميع العاملين التعامل مع الحواسيب وإصدار الأوامر بسهولة (هشام، 2021).

ويمكن تعريف التحول الإلكتروني الحكومي بأنه "وسيلة تهدف إلى رفع أداء وكفاءة الحكومة دون استبدال دورها، من خلال إدارة الأعمال إلكترونياً باستخدام الأرشيف الإلكتروني والأداة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية (سليم، 2023، ص1115).

كما يعرف التحول الإلكتروني بأنه: "استخدام التكنولوجيا الجديدة مع ما يصاحب الثورة الصناعية الرابعة من تطورات كتطبيقات البيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي وانتزت الأشياء والحوسبة السحابية لتحقيق طفرات في طريقة تنفيذ المهام مثل انشاء المنصات الإلكترونية كموذج عمل جديد" (عبد الرحمن، 2019، ص7).

ويرى عماري وسيتي (2018) أن التحول الإلكتروني يعكس قدرة المنظمة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات إلكترونياً بسهولة وبتكلفة ووقت وجهد أقل، مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات في أي وقت يمكن.

#### 2.2.3 أبعاد التحول الإلكتروني:

اتفق العديد من الباحثين على أن التحول الإلكتروني في المؤسسات التعليمية يتطلب تبني أبعاد رئيسية لضمان نجاحه وفعاليته. تشمل هذه الأبعاد: (الزعي، 2021: الحسيني، 2020 وأبو سالم، 2024).

أ. البنية التحتية التكنولوجية: تُعد الأساس الذي يُبنى عليه التحول الإلكتروني، حيث تشمل الأجهزة، الشبكات، والبرمجيات اللازمة لدعم العمليات الرقمية.

ب. الإدارة الرقمية: تنقسم إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

- الإدارة التشغيلية الرقمية: تركز على تحسين العمليات اليومية باستخدام التكنولوجيا.
- الإدارة العلائقية الرقمية: تُعنى بتعزيز التواصل والتفاعل بين جميع الأطراف المعنية عبر الوسائل الرقمية.
- الإدارة التحويلية الرقمية: تهدف إلى قيادة التغيير الثقافي والتنظيمي داخل المؤسسة بما يتناسب مع التحول الرقمي.

وتشير دراسة أبو سالم (2024) إلى أن هذه الأبعاد تعد ضرورية لتنفيذ التحول الإلكتروني في الإدارة العامة للتعليم، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تبني هذه الأبعاد وأداء الموظفين، مما يعكس أهمية تكامل هذه الأبعاد لتحقيق النجاح المنشود.

أما الدراسة الحالية فقد اقتصرنا على تحديد أبعاد التحول الإلكتروني بالآتي:

1. الإدارة بلا تنظيمات جامدة: تشير الإدارة بلا تنظيمات جامدة إلى التحول من الهياكل التنظيمية التقليدية الثابتة إلى هياكل مرنة وشبكية، حيث تُعتمد المؤسسات الذكية التي تُعتمد على صناعة المعرفة وتُشجع على الابتكار والتكيف المستمر. تتميز هذه الإدارة بقدرتها على الاستجابة

وتشير الإدارة بالزمن المفتوح تشير إلى استخدام الأدوات الرقمية لتخطيط وتنظيم الأنشطة المدرسية بشكل مرن وفعال. يتيح هذه الأدوات للمعلمين والإداريين تتبع الوقت والمهام بسهولة. مما يساعد في تحسين توزيع الموارد وتحديد الأولويات. (Van der et al., 2020). وتبرز أهمية الإدارة بالزمن المفتوح في التحول الرقمي من خلال الآتي (Avidov-Ungar et al., 2018).

- تحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال استخدام الأنظمة الرقمية، يمكن تقليل الوقت المستغرق في الإجراءات الإدارية الروتينية، مما يتيح للمعلمين والإداريين التركيز على الأنشطة التعليمية.

- تعزيز التعاون بين المعلمين والإداريين: تسهم الأدوات الرقمية في تسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، مما يعزز من العمل الجماعي.

- توفير تجربة تعليمية مرنة للطلاب: يمكن للطلاب الوصول إلى المحتوى التعليمي والأنشطة في أي وقت ومن أي مكان، مما يدعم التعلم الذاتي والتعلم عن بُعد.

4. الإدارة عن بعد: الإدارة عن بُعد هي عملية توظيف التكنولوجيا الرقمية، مثل أنظمة إدارة التعلم (LMS)، والتطبيقات السحابية، وأدوات التواصل الإلكتروني، لتنفيذ الأنشطة الإدارية والتعليمية. (Allen et al., 2020)، ويُمكن للمعلمين والإداريين استخدام هذه الأدوات لإعداد الدروس، ومتابعة تقدم الطلاب، وتقييم الأداء، دون التقيد بمكان أو زمان محدد.

وتكمن أهمية الإدارة عن بُعد من خلال الآتي: (Zhao, 2020)

- تعزيز المرونة والحرية: يتيح هذا النموذج للمعلمين والطلاب أداء مهامهم في الأوقات والأماكن التي تناسبهم، مما يساهم في تحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

- تحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال استخدام الأدوات الرقمية، يُمكن تقليل الوقت المستغرق في الإجراءات الإدارية الروتينية، مما يتيح للمعلمين والإداريين التركيز على الأنشطة التعليمية الأساسية.

- دعم التعلم المستمر: يوفر هذا النموذج بيئة تعليمية مرنة تُسهم في تعزيز التعلم الذاتي وتوفير فرص التعلم المستمر للطلاب.

- تعزيز التعاون والتواصل: تُسهم الأدوات الرقمية في تسهيل التواصل بين المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور، مما يعزز من التعاون والمشاركة في العملية التعليمية.

يتضح مما سبق، أن الإدارة عن بُعد تعد ركيزة أساسية في التحول الإلكتروني للمدارس الثانوية، حيث تُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز التعاون، وتوفير بيئة تعليمية مرنة. مع التحديات المرتبطة بها، يُمكن التغلب عليها من خلال توفير البنية التحتية المناسبة، التدريب المستمر، واتخاذ التدابير اللازمة لضمان الأمان والخصوصية.

السريعة للتغيرات البيئية والتكنولوجية، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات. (الدرعي، 2022).

وتتمثل أهمية هذا البُعد في: (رحيمي، 2025، وحامته، 2023)

- تعزيز المرونة المؤسسية: من خلال تبني هياكل تنظيمية مرنة تُسهم في التكيف مع التغيرات السريعة.

- تحفيز الإبداع والابتكار: بتوفير بيئة تشجع على التفكير النقدي وتبادل الأفكار بين الموظفين.

- تحسين الأداء المؤسسي: من خلال تحسين العمليات والاتصالات داخل المؤسسة، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

2. الإدارة بلا أوراق: يشير مفهوم الإدارة بلا أوراق إلى التحول من النظام التقليدي المعتمد على الوثائق الورقية إلى نظام رقمي يُدار عبر منصات إلكترونية، مما يُسهل الوصول إلى المعلومات، ويُسرّع الإجراءات، ويُقلل من التكاليف التشغيلية. (الجور، 2022) وتكمن أهمية الإدارة بلا أوراق كجزء من التحول الإلكتروني في الآتي: (الحري، 2020)

- تحسين الكفاءة الإدارية: من خلال أتمتة العمليات مثل التسجيل، الحضور، والدرجات، يتم تقليل الوقت والجهد المبذولين في الأعمال الإدارية الروتينية، مما يتيح للمعلمين والإداريين التركيز على مهامهم التعليمية الأساسية

- تقليل الأخطاء البشرية: الأخطاء الرقمية تُقلل من احتمالية حدوث الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية للبيانات، مما يُحسن دقة المعلومات ويُعزز الثقة في النتائج

- تعزيز التواصل بين جميع الأطراف: توفر المنصات الرقمية وسيلة فعالة للتواصل بين المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور، مما يساهم في متابعة تقدم الطلاب وحل المشكلات بشكل أسرع

- توفير بيئة تعليمية مرنة: التحول الرقمي يُتيح للطلاب الوصول إلى المحتوى التعليمي والموارد من أي مكان وفي أي وقت، مما يعزز من فرص التعلم الذاتي والمستمر

- تحسين جودة التعليم: باستخدام أدوات مثل الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي، يُصبح التعلم أكثر تشويقاً وفعالية، مما يساهم في تحسين نتائج الطلاب

ويتضح مما سبق، أن الإدارة بلا أوراق تعد خطوة أساسية نحو التحول الرقمي في المدارس، حيث تُسهم في تحسين الكفاءة الإدارية وتعزيز تجربة التعلم. ومع ذلك، يتطلب تطبيقها تخطيطاً دقيقاً وتوفير البنية التحتية المناسبة لمواجهة التحديات المحتملة.

3. الإدارة بالزمن المفتوح: تعد "الإدارة بالزمن المفتوح" أحد أبعاد التحول الرقمي في المدارس، حيث تهدف إلى تحسين إدارة الوقت والموارد من خلال استخدام التقنيات الرقمية. هذا المفهوم يعزز من كفاءة العمليات التعليمية والإدارية، مما يساهم في تحسين تجربة التعلم للطلاب (إساعيل وآخرون، 2022).

## 4. الجانب العملي

## 1.4 وصف لأفراد عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة الممثلة من مديري المدارس الثانوية في محافظة سامراء في العراق حيث ضمت (ثانوية عمر المختار للبنين، ثانوية لزبير بن العوام للبنين، ثانوية الخطيب للبنين، ثانوية عمورية للبنات، ثانوية أسماء للبنات)، حيث تم توزيع (100) استمارة استبيان وتم استعادة (91) منها أي أن نسبة الاستجابة للاستمارة من قبل افراد العينة قد بلغت (95%) كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2) وصف عينة الدراسة

النسبة	العدد		
40%	36	انثى	الجنس
60%	54	ذكر	
100%	90	Total	
31%	28	20 سنة فأقل	العمر
34%	31	20 سنة فأقل، من 21 سنة الى 30 سنة	
22%	20	31 الى 40 سنة	
12%	11	أكثر من 40 سنة	

المصدر: من اعداد الباحثون

## 2.4 تحليل بيانات الدراسة:

للتحقق من صحة المتغير لابد من معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمتغير المستقل وذلك من خلال استخدام مقاييس الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى الاتفاق او عدم الاتفاق، وترتيب الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة، والجدول التالي يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية للمحور الأول الثقافة التنظيمية.

الجدول (3) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الاستبانة التي تتعلق بالثقافة التنظيمية والتحول الإلكتروني

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
32%	44%	19%	4%	0%	يظهر المعلمون في المدرسة استعدادًا لتجربة أساليب وأدوات جديدة عند تطبيق الحلول الإلكترونية
33%	38%	22%	7%	0%	تسعى المدرسة إلى تعديل سياساتها وإجراءاتها بسرعة تلبية لمتطلبات التحول الإلكتروني.
38%	47%	12%	3%	0%	يسعى المعلمون في المدرسة لاستخدام التقنيات الجديدة بفاعلية بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية
38%	41%	18%	3%	0%	تشجع المدرسة المعلمون على تقديم اقتراحات مبتكرة لتحسين الخدمات الإلكترونية والعمليات الرقمية
32%	42%	17%	9%	0%	يسعى المعلمون إلى التكيف مع المتغيرات الناتجة عن التحول الإلكتروني دون صعوبات كبيرة.
40%	40%	16%	4%	0%	تسعى المدرسة إلى فهم احتياجات الطلاب بشكل مستمر من أجل العمل على تلبيةها ضمن العملية التعليمية.
44%	37%	16%	3%	0%	تشجع المدرسة المعلمين على التواصل مع أولياء الأمور للحصول على ملاحظاتهم حول جودة التعليم لتلبية توقعاتهم
39%	51%	9%	1%	0%	يحرص المعلمون على تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب بما يتماشى مع متطلباتهم لسد احتياجاتهم الفردية.
39%	39%	18%	4%	0%	تأخذ المدرسة آراء وملاحظات الطلاب بعين الاعتبار عند التخطيط للأنشطة التعليمية من أجل تعديل البرامج الدراسية.
42%	40%	13%	3%	1%	تسعى المدرسة إلى تعديل وتحسين المناهج والأنشطة التعليمية لتلبية توقعات الطلاب وأولياء الأمور بشكل مستمر
41%	37%	18%	2%	2%	تشجع المدرسة المعلمين على تقديم أفكار جديدة مبتكرة لتطوير العمليات التعليمية من خلال الخدمات الرقمية.

40%	43%	13%	2%	1%	يتم تحفيز المعلمين على تجربة تقنيات حديثة لدعم التحول الإلكتروني مما يحسن من الأداء المدرسي.
34%	43%	14%	4%	3%	توفر المدرسة بيئة آمنة لتجربة حلول رقمية جديدة دون الخوف من ارتكاب الأخطاء.
29%	46%	22%	2%	1%	يحرص المعلمين على ابتكار حلول غير تقليدية للتحديات التي تواجه التحول الإلكتروني داخل المدرسة.
31%	50%	13%	3%	2%	تحفز المدرسة المعلمين على التعاون لتبادل الأفكار المبتكرة من أجل تعزيز مشاريع التحول الإلكتروني.
28%	50%	17%	1%	4%	تحرص المدرسة على تعديل سياساتها وإجراءاتها بسرعة لتلبية متطلبات التحول الإلكتروني.
32%	48%	17%	1%	2%	تطبق المدرسة عمليات إدارية وتعليمية مرنة ما يكفي لاستيعاب الأدوات الرقمية الحديثة.
31%	50%	14%	2%	2%	يحرص المعلمين على التعامل مع التغيرات الجديدة في البيئة الرقمية بسرعة وكفاءة.
33%	50%	12%	3%	1%	تشجع المدرسة المعلمين على المبادرة لتطبيق حلول رقمية مبتكرة لتحسين الأداء المدرسي
31%	51%	13%	1%	3%	تحرص المدرسة على تعديل البرامج التعليمية والخدمات الرقمية وفق الاحتياجات المتغيرة للطلاب
34%	36%	23%	3%	3%	تعتمد المدرسة بشكل متزايد على الأنظمة الإلكترونية في تنفيذ معاملاتها الإدارية بدلاً من استخدام الأوراق."
33%	42%	16%	6%	3%	تستخدم المدرسة قواعد بيانات رقمية لحفظ ملفات الطلبة والمعلمين بدلاً من الأرشيف الورقية التقليدية
38%	42%	17%	1%	2%	تم عمليات التواصل بين إدارة المدرسة والمعلمين في الغالب عبر المنصات الإلكترونية بدلاً من المراسلات الورقية
36%	42%	16%	2%	4%	تتبع المدرسة سياسات تهدف إلى تقليل استخدام الورق من خلال التحول إلى النماذج الإلكترونية في المعاملات اليومية
36%	41%	17%	1%	6%	تستخدم الإدارة المدرسية الأنظمة الرقمية لتحليل البيانات من أجل اتخاذ القرارات بدلاً من التقارير الورقية التقليدية
32%	42%	19%	2%	4%	تمتلك المدرسة نظامًا إلكترونيًا يتيح لإدارتها متابعة سير العملية التعليمية والإدارية عن بُعد بشكل فعال
27%	47%	18%	4%	4%	تعقد إدارة المدرسة الاجتماعات من أجل متابعة أعمال المعلمين باستخدام المنصات الرقمية مثل ( Microsoft Teams أو Zoom )
27%	40%	26%	2%	6%	تحرص الإدارة المدرسية على متابعة أداء المعلمين والطلبة إلكترونياً من خلال أنظمة إدارة التعلم (LMS) دون الحاجة للتواجد الميداني
29%	49%	13%	3%	6%	يحرص مديرو المدارس الإعدادية على متابعة تنفيذ القرارات المتخذة إلكترونياً من أي مكان، مما يعزز كفاءة الإدارة عن بُعد
27%	48%	18%	4%	3%	تمتلك إدارة المدرسة البنية التحتية الرقمية اللازمة لإدارة المدرسة وتشغيلها إلكترونياً في أي ظرف
28%	47%	20%	2%	3%	تتيح الإدارة الإلكترونية في المدارس الإعدادية إمكانية تنفيذ المهام في أي وقت دون التقيد بساعات الدوام الرسمي، مما يعزز الإنتاجية
27%	53%	13%	4%	2%	تُسهم الإدارة بالزمن المتاح من تمكين المدرء والمعلمين من تبادل المعلومات إلكترونياً في أي وقت، ما يضمن سرعة الاستجابة
27%	48%	18%	3%	4%	تتيح الأنظمة الإلكترونية للإدارة المدرسية تحليل البيانات واتخاذ القرارات بصورة فورية في أي وقت، مما يعزز الكفاءة والشفافية الإدارية
27%	42%	24%	3%	3%	تُمكّن الإدارة بالزمن المتاح أولياء الأمور والمعلمين والطلاب من الوصول إلى الخدمات التعليمية والإدارية إلكترونياً في جميع الأوقات
27%	47%	20%	3%	3%	تُعد الإدارة بالزمن المتاح أحد مكونات التحول الإلكتروني، إذ تتيح استمرارية العملية التعليمية والإدارية خلال الأزمات أو خارج أوقات
29%	50%	13%	4%	3%	تميز الإدارة الإلكترونية في المدرسة الإعدادية بمرونتها العالية في توزيع الأدوار والمهام، بحيث يمكن تعديلها بسهولة وفق متطلبات

29%	44%	16%	8%	3%	تمنح الإدارة بلا تنظيحات جامدة صلاحيات أوسع للمعلمين والإداريين لاتخاذ القرارات المرتبطة بالتحول الإلكتروني، مما يعزز المشاركة
24%	48%	20%	3%	4%	تعتمد الإدارة الإلكترونية الحديثة على فرق عمل افتراضية تتبادل المهام والمعلومات بصورة آفعية، بدلاً من التسلسل الإداري الجامد
28%	49%	16%	6%	2%	يساعد غياب التنظيحات الجامدة المدرسة على التكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية والرقمية، بما يضمن استمرارية التحول الإلكتروني
28%	51%	14%	4%	2%	تتيح الإدارة غير المقيدة بالتنظيحات التقليدية حرية أكبر للمعلمين لتجربة أساليب رقمية جديدة في التعليم والإدارة، مما يعزز ثقافة الإبداع

الجدول (4) التوزيع التكراري والنسب المئوية لتغيري الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعلى قيمة	أقل قيمة	العدد	
.65181	4.0944	5.00	1.80	90	الثقافة التنظيمية
.78669	3.9333	5.00	1.00	90	التحول الإلكتروني
.6947	4.064	5.0	2.4	90	الافتتاح على التغيير
.6667	4.193	5.0	2.2	90	التركيز على العملاء
.7443	4.071	5.0	1.2	90	الابتكار
.7461	4.049	5.0	1.0	90	الرشاقة
.8370	4.011	5.0	1.0	90	الإدارة بلا أوراق
.8940	3.889	5.0	1.0	90	الإدارة عن بعد
.8217	3.911	5.0	1.0	90	الإدارة بالزمن المفتوح
.8377	3.922	5.0	1.0	90	الإدارة بلا تنظيحات جامدة

يظهر من الجدول أن متوسط تقييم الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية يساوي 4.0944 مع انحراف معياري 0.65181. هذا يشير إلى أن غالبية المشاركين يرون أن المدارس تتمتع بمستوى جيد من الثقافة التنظيمية، مع تباين محدود في الآراء، مما يعكس انسجامًا نسبيًا في القيم التنظيمية بين المدارس.

بينما بلغت الإدارة بالزمن المفتوح والإدارة بلا تنظيحات جامدة، فقد بلغت متوسطات حسابية 3.911 و 3.922 على التوالي، مما يدل على وجود استعداد نسبي لتبني أساليب مرنة في الإدارة، لكن الانحراف المعياري (حوالي 0.82-0.84) يشير إلى اختلافات واضحة بين المدارس في تطبيق هذه الأساليب.

### 3.4 اختبار فرضيات الارتباط

لأجل اختبار فرضية الارتباط في مخطط الدراسة الفرضي يتوجب توضيح معامل الارتباط أولاً (Pearson Correlation) إذ يحدد معامل الارتباط اتجاه وقوة وطبيعة العلاقة بين أي متغيرين فمن خلال هذا المعامل يتم الاستدلال على قوة واتجاه العلاقة فيما إذا كانت علاقة طردية أم عكسية من خلال إشارة قيمة معامل الارتباط وقرب تلك القيمة من القيمة (1) فكلما اقتربت هذه القيمة من الواحد الصحيح فهذا دليل على العلاقة بين هذين المتغيرين.

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والتحول الإلكتروني.

اما التحول الرقمي فقد بلغ متوسط التحول الإلكتروني 3.9333 والانحراف المعياري 0.78669، وهو متوسط مرتفع يشير إلى تبني المدارس لمبادرات التحول الرقمي بدرجة متوسطة إلى عالية، لكن تباين الآراء أكبر مقارنة بالثقافة التنظيمية، ما قد يعكس اختلاف مستوى التطبيق بين المدارس المختلفة. وفيما يتعلق بالافتتاح على التغيير والابتكار: فقد بلغ الافتتاح على التغيير: متوسط 4.064 وانحراف معياري 0.6947. بينما بلغ الابتكار: متوسط 4.071 وانحراف معياري 0.7443. تدل هذه القيم على أن المدارس تميل إلى تقبل التغيير وتشجع الابتكار، وهو عامل مهم لدعم التحول الإلكتروني. تباين الانحراف المعياري المعتدل يشير إلى بعض الفروقات بين المدارس في مستوى الافتتاح على التغيير.

وبالنسبة للتركيز على العملاء (الطلاب والمجتمع المحلي): فقد بلغ بمتوسط حسابي 4.193، وهو الأعلى بين جميع المتغيرات، ما يعكس اهتمامًا كبيرًا في المدارس بالطلاب واحتياجاتهم، وهو مؤشر إيجابي على وجود بيئة داعمة للتحول الإلكتروني، بينما بلغت الرشاقة متوسط حسابي 4.049، بينما الإدارة بلا أوراق بلغ المتوسط الحسابي 4.011، أما الإدارة عن بعد فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.889. ويمكن تفسير هذه النتائج في أن

جدول (5) معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والتحول الإلكتروني

معامل الارتباط		
الثقافة التنظيمية	التحول الإلكتروني	
1	.837**	معامل ارتباط بيرسون
.000		الثقافة التنظيمية
90	90	الادلالة الإحصائية
1	.837**	ع
.000		معامل ارتباط بيرسون
90	90	التحول الإلكتروني
		الادلالة الإحصائية
		ع

"الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 (ثنائي الطرف) \*\*."

يوضح الجدول الخاص بمعاملات الارتباط أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الإلكتروني كانت قوية وموجبة؛ إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.837، وهي قيمة مرتفعة تعكس ارتباطاً وثيقاً بين المتغيرين. كما تظهر الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) عند مستوى معنوية 0.01، مما يشير إلى أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في تفسير تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى التحول الإلكتروني في مدارس العينة. ويمكن تفسير ذلك بأن المدارس التي تمتلك ثقافة تنظيمية أكثر نضجاً—تقوم على قيم الانفتاح، والمرونة، وتشجيع الابتكار—تظهر مستويات أعلى من تبني وتنفيذ التحول الإلكتروني. هذا الارتباط الإيجابي القوي يعزز فرضية الدراسة التي ترى أن الثقافة التنظيمية تعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية، وأن تطوير الثقافة التنظيمية يمكن أن يسهم مباشرة في تسريع تطبيق الأنظمة الإلكترونية وأساليب الإدارة الحديثة في المدارس الثانوية بمدينة سامراء.

#### 1.3.4 اختبار الفرضية الأولى الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (الانفتاح على التغيير، التركيز على العملاء، الابتكار، الرشاقة) في التحول الإلكتروني (الإدارة بلا أوراق، الإدارة عن بعد، الإدارة بالزمن المفتوح، الإدارة بلا تنظيمات جامدة) في المدارس الثانوية في مدينة سامراء. وتنبثق عنها الفرضية الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الانفتاح على التغيير والتحول الإلكتروني في المدارس قيد البحث.
- لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التركيز على العملاء والتحول الإلكتروني في المدارس قيد البحث.
- لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الابتكار والتحول الإلكتروني في المدارس قيد البحث.
- لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الرشاقة والتحول الإلكتروني في المدارس قيد البحث.

الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الإلكتروني

معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة اختبار (f)	الدلالة الاحصائية	معامل الخطأ المعياري	قيمة (t)	الدلالة الاحصائية
.727	.714	56.557	.000 <sup>b</sup>			
				معامل الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	الدلالة الاحصائية
				الثابت		
				الانفتاح على التغيير		
				التركيز على العملاء		
				الابتكار		
				الرشاقة		

يوضح الجدول أعلاه الانحدار المتعدد مدى قدرة أبعاد الثقافة التنظيمية (الانفتاح على التغيير، التركيز على العملاء، الابتكار، الرشاقة) على تفسير التحول الإلكتروني في المدارس الثانوية. يظهر من قيمة معامل التحديد R Square البالغة 0.727 أن هذه المتغيرات مجتمعة تفسر ما نسبته 72.7% من التغيير في مستوى التحول الإلكتروني، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة النموذج وقدرته التفسيرية. كما تشير قيمة معامل التحديد المعدل 0.714 إلى أن النموذج ما يزال مستقراً حتى بعد تعديل أثر عدد المتغيرات الداخلة في التحليل. أما قيمة  $F = 56.557$  والدلالة الإحصائية المصاحبة  $Sig = 0.000$ ، فتدل على أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة إحصائية عالية، وأن إدخال هذه الأبعاد الأربعة يعد مناسباً لتفسير التغيير في المتغير التابع. وعند الانتقال إلى تفسير معاملات الانحدار، يبين أن متغير الانفتاح على التغيير يحقق تأثيراً معنوياً واضحاً، حيث بلغ معامل الانحدار له 0.421، وهي قيمة موجبة تعكس أن ارتفاع مستوى الانفتاح على التغيير يؤدي إلى تعزيز التحول الإلكتروني. كما كانت قيمة  $t = 3.740$  والدلالة 0.000 دليلاً على معنوية هذا التأثير. ويظهر كذلك أن متغير الابتكار يلعب دوراً مهماً، إذ بلغ معامل الانحدار له 0.334 مع دلالة إحصائية 0.014، مما يشير إلى أن تشجيع الابتكار داخل المدرسة يسهم في تعزيز المشاركة في عمليات التحول الرقمي وتبني الأدوات الإلكترونية الحديثة. وتؤكد هذه النتيجة أيضاً من خلال تأثير الرشاقة التنظيمية، حيث بلغ معامل الانحدار 0.304 وبمستوى دلالة 0.014، ما يعني أن المدارس التي تتسم بمرونة إدارية وقدرة على التكيف السريع تكون أكثر قدرة على تطبيق التحول الإلكتروني بكفاءة. وفي المقابل، يظهر أن متغير التركيز على العملاء (الطلاب وأصحاب المصلحة) لم يكن ذا تأثير معنوي، إذ بلغ معامل الانحدار -0.076 مع قيمة دلالة 0.526، وهي غير معنوية إحصائياً. وهذا قد يشير إلى أن التركيز على احتياجات الطلاب - رغم أهميته في السياق التعليمي - لا يرتبط بشكل مباشر بمستوى التحول الإلكتروني، أو أن العلاقة قد تكون غير مباشرة تمر عبر متغيرات

أخرى، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن التحول الإلكتروني في المدارس الثانوية في مدينة سامراء يتأثر بشكل رئيسي بعوامل داخلية ترتبط بثقافة التغيير، والابتكار، والرشاقة التنظيمية، وهي عناصر تمثل جوهر الثقافة التنظيمية المعاصرة. وتؤكد النتائج أن تعزيز هذه الأبعاد يمكن أن يدعم تبني المدارس للتقنيات الرقمية، ويزيد من قدرة المؤسسات التعليمية على مواكبة التحولات التقنية المتسارعة.

**2.3.4 الفرضية الثانية الرئيسية:** لا يوجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية (مجمعة) والتحول الإلكتروني (مجمعة) في المدارس قيد البحث، يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية).

الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الإلكتروني يعزى للمتغيرات الديموغرافية

معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد
0.734	0.707	27.909	0.000b	
الثابت	-120	360	-334	0.740
الافتتاح على التغيير	0.439	0.119	3.700	0.000
التركيز على العملاء	-140	0.131	-1.074	0.286
الابتكار	0.369	0.138	2.680	0.009
الرشاقة	0.315	0.123	2.562	0.012
الجنس	-106	0.099	-1.069	0.288
العمر	0.015	0.068	0.222	0.825
المستوى التعليمي	0.048	0.052	0.919	0.361
الخبرة الوظيفية	-0.017	0.061	-0.276	0.783

## 5. النتائج

- أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية والتحول الإلكتروني بلغت ( $r = 0.837$ )، بدلالة إحصائية ( $Sig = 0.000$ )، ما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تعزيز مستوى التحول الرقمي داخل المدارس. النتيجة تؤكد صحة الفرضية الرئيسية، وتدل على أن المدارس ذات الثقافة التنظيمية الأكثر افتحاً ومرنة تحقق مستويات أعلى من التحول الإلكتروني.
- أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن بعض أبعاد الثقافة التنظيمية تملك تأثيراً معنوياً مباشراً على التحول الإلكتروني، بينما لم تظهر أبعاد أخرى أثراً معنوياً. وقد جاءت النتائج على النحو الآتي: الافتتاح على التغيير كان الأكثر تأثيراً، بمعامل انحدار (0.439) ودلالة (0.000). والابتكار جاء تأثيره معنوياً كذلك، بمعامل انحدار (0.369) ودلالة (0.009). والرشاقة التنظيمية سجلت تأثيراً ذا دلالة إحصائية، بمعامل (0.315) ودلالة (0.012)، والتركيز على العملاء لم يُظهر تأثيراً معنوياً في النموذج، حيث كانت الدلالة (0.286)، وتُظهر هذه النتائج أن التحول الإلكتروني في المدارس يتأثر بشكل رئيسي بعوامل داخلية تتعلق بثقافة التغيير والابتكار والمرونة التنظيمية، في حين أن التركيز على المستفيدين لا يؤثر بشكل مباشر.
- تشير نتائج نموذج الانحدار إلى أن جميع المتغيرات الديموغرافية (الجنس،

يتضح من الجدول أعلاه الذي يتعلق بنتائج نموذج الانحدار المتعدد الذي يهدف إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الافتتاح على التغيير، التركيز على العملاء، الابتكار، الرشاقة)، إضافة إلى بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية) على التحول الإلكتروني. يظهر من قيمة معامل التحديد البالغة 0.734 أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 73.4% من التباين في التحول الإلكتروني، وهي نسبة مرتفعة تؤكد قوة النموذج وقدرته على تفسير السلوك المتعلق بالتحول الرقمي لدى المدارس. كما يشير معامل التحديد المعدل (0.707) إلى استقرار النموذج بعد ضبط أثر عدد المتغيرات، بينما تعكس قيمة  $F = 27.909$  والدلالة الإحصائية 0.000 أن النموذج ككل ذو معنوية إحصائية عالية، مما يدعم صلاحية استخدامه في تفسير التغير بالمتغير التابع. أما على مستوى معاملات الانحدار، فيظهر بوضوح أن الافتتاح على التغيير يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في التحول الإلكتروني،

العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية) جاءت غير دالة إحصائياً، حيث تراوحت قيم الدلالة بين 0.288-0.825، وهي كلها أعلى من 0.05. هذه النتيجة تعني أن التحول الإلكتروني لا يرتبط بخصائص العاملين، وإنما يرتبط بالعوامل التنظيمية داخل المدرسة.

## 6. التوصيات

(1) ينبغي أن تعمل المدارس الثانوية في مدينة سامراء على تعزيز ثقافة الانفتاح على التغيير، لما لها من أثر مباشر وقوي على التحول الإلكتروني. يمكن تحقيق ذلك من خلال تدريب مستمر، وحوافز لتبني أساليب عمل جديدة، وإزالة المعوقات التي تعيق التغيير.

(2) تطوير بيئة تشجع الابتكار التربوي والإداري داخل المدارس الثانوية، عبر دعم المبادرات الإبداعية للمعلمين والإداريين، واستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الأنشطة الصفية واللاصفية.

(3) تعزيز الرقابة التنظيمية وتبني أساليب مرنة في الإدارة، بما يضمن سرعة اتخاذ القرار، وسلسلة تبني النظم الإلكترونية. ويشمل ذلك تقليل التعقيدات الإدارية، وتحسين تدفق المعلومات.

(4) ضرورة أن توجه إدارات المدارس جهودها نحو بناء ثقافة تنظيمية قوية قبل التركيز على الفروق الشخصية، إذ أثبتت النتائج أن التحول الإلكتروني يتأثر بعوامل ثقافية أكثر من تأثره بخصائص العاملين. وبذلك، فإن الاستثمار في الثقافة المؤسسية سيكون أكثر فاعلية من التركيز على الفئات الديموغرافية.

## المصادر:

- الأمير، حميدة سامي الهاشمي. (2025). دور الابتكار التنظيمي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الحج والعمرة. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*, 1(81), 1-49.
- الجور، خالد. (2022). الإدارة بلا أوراق ودورها في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات التعليمية. *المجلة الأردنية في الإدارة العامة*، جامعة مؤتة.
- الحري، عبد الرحمن. (2020). الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية. *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة*.
- الحسيني، محمد. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في القطاع التعليمي الأردني. *مجلة البحوث الإدارية، جامعة اليرموك*، 1(1).
- الحسيني، محمد. (2020). الانفتاح على التغيير في المؤسسات التعليمية وأثره على الأداء المؤسسي. *مجلة العلوم الإدارية*، 12(3), 123-140.
- الحولي، رباب محروس. (2022). الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية وتطبيقية. *المجلة الدولية للبحوث التربوية*، 16(2), 123-145.
- الدرعي، فهد. (2022). تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. *المجلة العربية للإدارة التعليمية*، 12(3), 45-60.
- الزعي، أحمد. (2020). الثقافة التنظيمية وأثرها على الابتكار الإداري في المؤسسات التعليمية. *مجلة العلوم الإدارية، جامعة مؤتة*.
- الزعي، أحمد. (2021). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق التحول الرقمي في المدارس الأردنية. *مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، سلسلة العلوم التربوية*.
- الزعي، أحمد. (2021). أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في المدارس الأردنية. *المجلة الأردنية للبحوث التربوية*، 18(2), 45-67.
- العنبي، سعود. (2022). الثقافة التنظيمية والابتكار في المدارس: دراسة تطبيقية. *المجلة العربية للإدارة التعليمية*، 15(1), 33-50.
- علي، فاطمة. (2021). الإبداع والابتكار في المدارس الحكومية: دراسة تطبيقية. *مجلة العلوم التربوية، الجامعة الأردنية*.
- عبارية، عبد الحكيم، & سبتى، رشيدة. (2018). تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحمية التحول الإلكتروني للمؤسسات. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 1(35), 1-17.
- القحطاني، محمد. (2022). متطلبات نظم المعلومات الإدارية في تعزيز أبعاد الثقافة التنظيمية. *المجلة العلمية للإدارة*، 15(3), 234-256.
- لكبير، بومدين. (2013). أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات: إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة. *حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، 7(7).
- رحمي، أحمد السيد. (2025). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة. *المجلة الجزائرية للإدارة*، 18(1), 23-40.
- طرشاني، سهام. (2019). ثقافة الابتكار الإداري كمدخل استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية. *مجلة الأبحاث الاقتصادية*، 14(2), 27-47.
- عبد الرحمن، محمود. (2019). معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: دراسة استكشافية. *المؤتمر السنوي الرابع والعشرون، جامعة عين شمس، القاهرة*.
- خاتمة، ياسمين. (2023). دراسة تحليلية لواقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات المحلية. *المجلة الجزائرية للإدارة المحلية*، 15(2), 78-95.
- إسماعيل، أحلام، والاتري، هويدا محمود، & الحرون، منى محمد. (2022). متطلبات التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء بعض التجارب. *مجلة التربية في القرن الحادي والعشرين للدراسات التربوية والنفسية، جامعة مدينة السادات*، 1(24), 266-297.
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating change management and organizational development. *Journal of Organizational Change Management*, 28(1), 25-42.
- Alharbi, G. A. (2021). Organizational agility to counter coronavirus implications in emerging Saudi universities. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 16(6), 2994-3015.
- Allen, J., Rowan, L., & Singh, P. (2020). Teaching and school leadership during COVID-19. *Journal of Educational Administration and History*, 52(4), 345-358.
- Avidov-Ungar, O., & Forkosh-Baruch, A. (2018). Professional identity of school principals leading ICT integration. *Computers & Education*, 124, 20-31. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.05.017>
- Bozkurt, A., & Sharma, R. C. (2021). Emergency remote teaching in a time of global crisis. *Asian Journal of Distance Education*, 15(1), 1-6. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3780483>
- Butt, A., Imran, F., Helo, P., & Kantola, J. (2024). Strategic design of culture for digital transformation. *Long Range Planning*, 57(2).
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture. *Jossey-Bass*.
- Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., & Meli, F. (2021). Digitalization and organizational agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 176.
- Deep, G. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, 10(2), 396-401.

- Dhawan, S. (2020). Online learning: A panacea in the time of COVID-19 crisis. *Journal of Educational Technology Systems*, 49(1), 5–22. <https://doi.org/10.1177/0047239520934018>
- Garipağaoğlu, B. Ç. (2024). Achieving organisational agility in K–12 schools. *European Journal of Education*, 60(3), 1–14.
- Garrison, D. R., & Vaughan, N. D. (2013). *Blended learning in higher education*. Jossey-Bass.
- Garrison, D. R., Anderson, T., & Archer, W. (2010). Community of inquiry framework. *Internet and Higher Education*, 13(1–2), 5–9. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2009.10.003>
- Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T., & Bond, A. (2020). Emergency remote teaching vs. online learning. *EDUCAUSE Review*.
- Huff, R. (2023). Organizational culture. *Encyclopaedia Britannica*.
- Kwasek, A., Kocot, M., Gąsiński, H., & Soboń, J. (2024). Navigating change in higher education. *European Research Studies Journal*, 27(1), 215–227.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.03>
- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 761–772. <https://doi.org/10.1177/1741143220928218>
- Orlikowski, W. J. (2010). The sociomateriality of organizational life. *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 125–141. <https://doi.org/10.1093/cje/bep058>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Van der Spoel, I., Noroozi, O., Schuurink, E., & van Ginkel, S. (2020). Teachers' online teaching experiences. *European Journal of Teacher Education*, 43(4), 623–638. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1821185>
- Van Oosterhout, M., Waarts, E., & van Hillegersberg, J. (2021). Organizational agility. *Management Review Quarterly*, 71, 343–391.
- Wijayanti, L. M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sijabat, R. (2022). Organizational agility in educational settings. *Journal Study Guru dan Pembelajaran*, 4(3), 649–661.
- Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23(5), 1398–1408. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0771>
- Zhao, Y. (2020). COVID-19 as a catalyst for educational change. *Prospects*, 49(1–2), 29–33. <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09477-y>

# The Impact of Organizational Culture on Electronic Transformation from the Perspective of Secondary School Principals in the City of Samarra



P-ISSN: 1680-9300  
E-ISSN: 2790-2129  
Vol. (26), No. (1)  
pp. 27-40

<sup>1</sup> Bakr A. Abdulmajid, <sup>2</sup> Aws T. Ibrahim, <sup>3</sup> Mohammed K. Sami

<sup>1</sup> College of Humanities, University of Samarra, Samarra, Iraq.

<sup>2</sup> College of Administration and Economics, University of Samarra, Samarra, Iraq.

<sup>3</sup> College of Islamic Sciences, University of Fallujah, Al-Anbar, Iraq.

## Abstract:

This study aimed to identify the impact of organizational culture—with its dimensions (openness to change, customer focus, innovation, and agility)—on electronic transformation and its dimensions (paperless management, remote management, open-time management, and management without rigid regulations) from the perspective of secondary school principals in the city of Samarra. The study employed the descriptive-analytical method, which based on examining the phenomenon, as it exists in reality and describing it accurately in qualitative and quantitative terms. A questionnaire was used as the main tool for data collection, and the data were analyzed statistically using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study concluded with several findings, the most important of which showed a strong and positive correlation between organizational culture and electronic transformation, with a Pearson correlation coefficient of ( $r = 0.837$ ) and a statistical significance of ( $\text{Sig} = 0.000$ ). This indicates that organizational culture plays a pivotal role in enhancing the level of digital transformation within schools. The result confirms the validity of the main hypothesis and demonstrates that schools with more open and flexible organizational cultures achieve higher levels of electronic transformation. In light of these findings; the study recommends that secondary schools in the city of Samarra work on strengthening a culture of openness to change, given its strong and direct impact on electronic transformation.

**Keywords:** Organizational Culture, Digital Transformation.

**How to Cite:** Abdulmajid, B. A., Ibrahim, A. T., & Sami, M. K. (2026). The Impact of Organizational Culture on Electronic Transformation from the Perspective of Secondary School Principals in the City of Samarra. PROSPECTIVE RESEARCHES, 26(1), 27–40. <https://doi.org/10.61704/pr.585>