



العدد السابع والعشرون - الجزء الاول - يوليو - 2026 - السنة الخامسة مجلة علمية فصلية محكمة

# المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

American International Journal of Humanities and Social Sciences

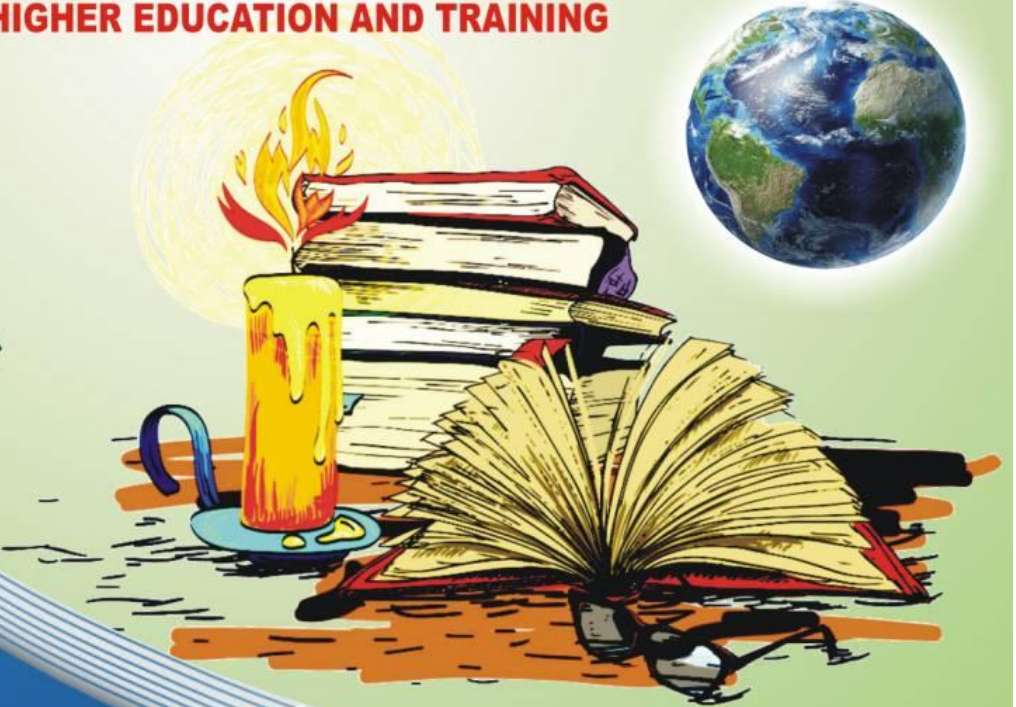
الالكتروني (ISSN) (3085 - 4806) / الورقي (ISSN) (3085 - 4830)

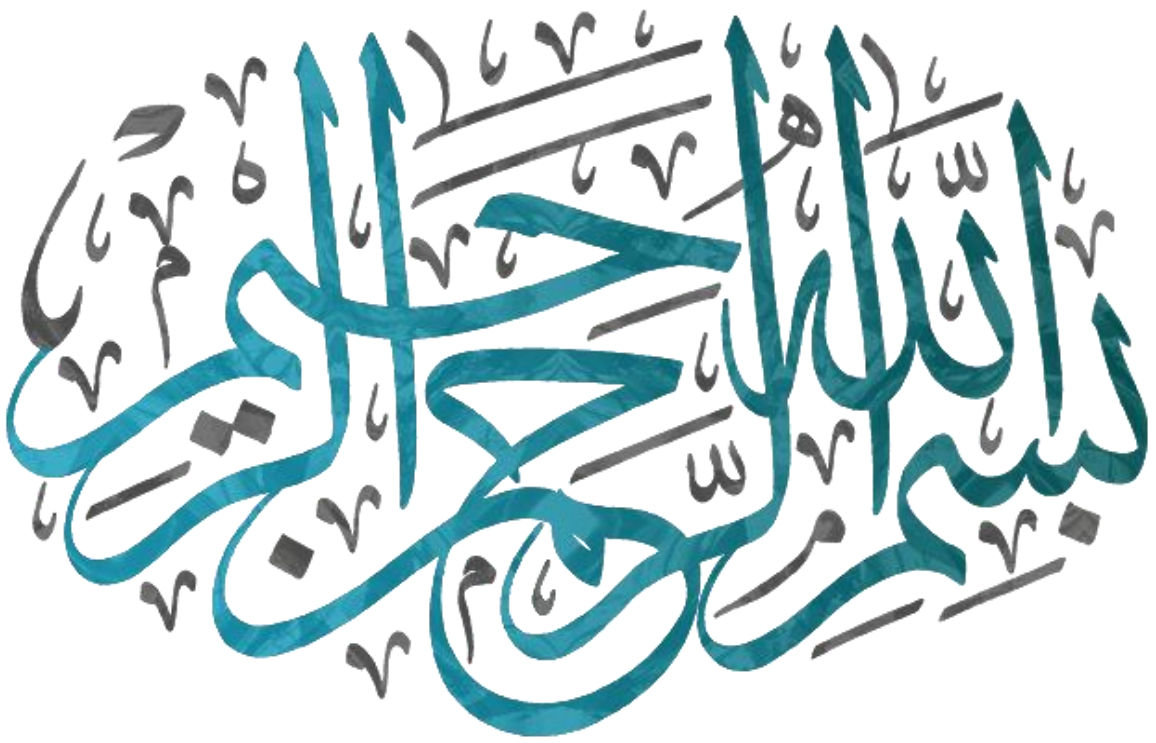
رقم الايداع القانوني في المكتبة الوطنية المغربية (2025 Pe00006)

رقم الايداع القانوني في دار الكتب والوثائق العراقية (2735)

تصدر عن الأكاديمية الأمريكية الدولية  
للتعليم العالي والتدريب

ISSUED BY AMERICAN INTERNATIONAL ACADEMY  
OF HIGHER EDUCATION AND TRAINING







تتألف هيئة تحرير المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية من نخبة من العلماء والخبراء المتميزين من مختلف المؤسسات الأكاديمية الدولية. وتتولى الهيئة مسؤولية الحفاظ على جودة البحوث المنشورة وتقديم التوجيه الاستراتيجي لتطوير المجلة.

**رئيس التحرير**-أ.د.نزهة إبراهيم الصبري – نائب رئيس الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب- المملكة المغربية

**نائب رئيس التحرير**: أ.د. حاتم جاسم الحسون، رئيس الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب.

**مدير التحرير**- أ.د. هند عباس على الحمادي-أستاذ بقسم اللغة العربية وعلومها-كلية التربية للبنات-جامعة بغداد، جمهورية العراق (مدقق اللغة العربية).

<https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0003-0515-501X>

### سكرتارية التحرير

1. أ.م.د. محمد حسن أبو رحمة . وزارة التربية – فلسطين .
2. أ.سكينة إبراهيم الصبري. الشؤون الإدارية. الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب.

### أعضاء هيئة التحرير

1. أ.د. حسن يوسف – استاذ اللغة العربية آدابها – جامعة قناة السويس – مصر- المدقق العام.
2. أ.د. خالد ستار القيسي ، عميد كلية الإعلام ، الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب.
3. أ. مجدي عبد الله الجايح، كلية اللغات والعلوم الإنسانية، الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب. (مدقق اللغة الإنكليزية)
4. المهندس اسماعيل المساق ، كلية علومالتقنية ، جامعة محمد الخامس ، الرباط، المملكة المغربية.

( التصميم )

5. أ.محمد تايه محمد - بك إدارة أعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة. (التنضيد) .

<https://orcid.org/0009-0003-6945-2806>

## أعضاء الهيئة العلمية

1. Prof. Dr Hanik Mahliatussikah - State University of Malang, Indonesia, Chairman of the Association of Arabic Language Teaching Departments in Indonesia.
2. Prof. Dr. Shamnad N - University College, Thiruvananthapuram, Kerala, India.
3. Prof.Dr.Ali H. ABDUL RASOL - KDG College - Leerexpert -England.
4. Dr.MUSTAPHA ABDUL AZIZ AKANJI - Président-Fondateur des groupes scolaires et Universitaires AKANJI En Côte d'ivoire et Nigeria.
5. Dr.Nada Al-Abidi - Educational Sciences Teaching Curricula, Methods, and E-Learning - Sweden
6. أ.د. أبكر عبد البنات آدم . مدير جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم . جمهورية السودان  
<https://orcid.org/0009-0009-8298-4464>
7. أ.د. رانيا الصاوي عبده عبد القوي – قسم علم نفس تربوي – كلية التربية – جامعة 6 أكتوبر – مصر  
<https://orcid.org/0000-0001-7436-2774>
8. أ.د. آمال العرباوي مهدي - رئيس قسم التربية المقارنة بكلية التربية مصر  
<https://orcid.org/0009-0005-3260-820X>
9. أ.د. أمل مهدي جبر- رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية .كلية التربية للبنات . جامعة البصرة، جمهورية العراق  
<https://orcid.org/0000-0001-7463-9876>
10. أ.د. ناهض فالح سليمان- كلية التربية للعلوم الإنسانية . قسم اللغة الإنجليزية . جامعة ديالى . جمهورية العراق  
<https://orcid.org/0009-0009-7896-820X>
11. أ.د. نور الدين زين العابدين متولي أحمد - رئيس قسم اللغة العربية وآدابها بكلية العلوم الإنسانية بجامعة بيروت العربية - لبنان  
<https://orcid.org/0009-0006-7020-7244>
12. أ.د. نصيف جاسم أسود سالم الأحبابي . كلية التربية للعلوم الإنسانية . قسم الجغرافية . جامعة تكريت . جمهورية العراق  
<https://orcid.org/0009-0002-6669-4706>
13. أ.د. نورة محمد مستغفر . أستاذ التعليم العالي مؤهل، المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين، المملكة المغربية  
<https://orcid.org/0009-0001-4682-2005>
14. أ.د. هاله خالد نجم- رئيس قسم الترجمة . كلية الآداب- جامعة الموصل – جمهورية العراق).  
<https://orcid.org/0009-0004-3687-1788>

15. أ.د. محمد خضير عباس الجيلوي - كلية الطوسي الجامعة - النجف الاشرف - العراق .  
<https://orcid.org/0009-0001-9668-9329>
16. أ.د. محمد نهمان ابراهيم رحيم الهيتي - علوم اسلامية - جامعة الانبار - العراق . 0003-0000-6193-4092
17. أ.د. سميرة شمعاوي - استاذة باحثة بمركز التوجيه والتخطيط التربوي بالرباط - المغرب .  
<https://orcid.org/0009-0008-2452-6011>
18. أ.د. برزان ميسر حامد أحمد الحميد . كلية التربية للعلوم الإنسانية. جامعة الموصل . جمهورية العراق .  
(<https://orcid.org/0009-0003-7795-3934>)
19. أ.د. محمد ازهري - جامعة السلطان مولاي سليمان - كلية الآداب والعلوم الإنسانية. بني ملال. المغرب .
20. أ.د. تارا عمر أحمد- كلية العلوم السياسية . جامعة السليمانية . جمهورية العراق  
<https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0003-9424-6211> .
21. أ.د. تحرير علي حسين علوان - كلية الفنون الجميلة - جامعة البصرة - جمهورية العراق .  
<https://orcid.org/0009-0002-0076-0491>
22. محمد لؤي محمد سليم البني معهد الحضارة للتأهيل والتدريب السياحي والفندقي | دمشق، سوريا .  
7088-2826-0008-0009
23. أ.د. الشرقي عبد الحليم - كلية الآداب والعلوم الإنسانية - سايس - جامعة - سيدي محمد بن عبد الله - فاس - المملكة المغربية  
<https://orcid.org/0000-0002-6947-5712> .
24. أ.د. داود مراد حسين الداودي . دكتوراه العلوم السياسية . مدير وحدة البحوث والدراسات . جامعة القادسية . كلية القانون . جمهورية العراق  
<https://orcid.org/0009-0000-3272-5899> .
25. أ.م.د. عزيز عبدالرحمن محمد الادبي - جامعة تعز - مدير عام بحوث التنمية الادارية والتدريب - ديوان عام محافظة تعز - اليمن  
<https://orcid.org/0009-0005-2702-0495> .
26. أ.م.د. علاء الدين محمد حسين عياش - رئيس قسم تكنولوجيا الاعلام - جامعة فلسطين التقنية - فلسطين  
<https://orcid.org/0000-0001-8152-9261> .
27. أ.د. سندس عزيز فارس الفارس - خبير تربوي - عميد كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في الاكاديمية الأمريكية . جمهورية العراق  
<https://orcid.org/0009-0002-7185-1059> .

28. أ.د. عدنان فرحان الجوراني . أستاذ الاقتصاد . جامعة البصرة . جمهورية العراق ) .  
(<https://orcid.org/0009-0006-6673-5714>)
29. د. حلا عدنان نيري - كلية الاقتصاد - قسم المحاسبة - جامعة حلب - سوريا  
(<https://orcid.org/0009-0006-5511-3266>)
30. أ.د. ماجدولين محمد النهيبي- كلية علوم التربية . جامعة محمد الخامس . الرباط، المملكة المغربية  
(Orcid id: 0009-0000-1125-8689)
31. د. ياسر حسن ناجي الصلوي - جامعة تعز - اليمن- (<https://orcid.org/0009-0006-7335-3570>)
32. أ.د. ماهر مبدر عبد الكريم العباسي . نائب عميد كلية التربية للعلوم الإنسانية . جامعة ديالى .  
جمهورية العراق. 0009-0006-0681-1033
33. أ.د. حاكم موسى عبد الحسناوي - استاذ طرائق تدريس التأريخ - وزارة التربية - الكلية التربوية  
المفتوحة - جمهورية العراق (<https://orcid.org/0000-0002-3992-672X?lang=ar>)
34. د. ليلى الادريسي - دكتوراه في القانون والعلوم السياسية - كلية العلوم القانونية والاقتصادية  
والاجتماعية - جامعة محمد الخامس - الرباط - المغرب.  
0009-0005-8175-7113
35. أ.م.د. آوان عبد الله محمود الفيضي . دكتوراه قانون خاص . كلية الحقوق . جامعة الموصل . جمهورية  
العراق (<https://orcid.org/0000-0001-8777-978x>)

### أعضاء الهيئة الاستشارية

1. أ.د. هالة مختار الوحش - استاذ اصول التربية الانسانية جامعة الازهر - مصر .  
(<https://orcid.org/0009-0008-8680-0194>)
2. أ.د. محمد علي عباس - علوم تربوية نفسية - الاكاديمية الامريكية الدولية للتعليم العالي  
والتدريب- أمريكا (<https://orcid.org/0009-0004-2576-8136>)
3. أ.د. حسن يوسف - استاذ اللغة العربية آدابها - جامعة قناة السويس - مصر .
4. د. عائشة الهوس - تخصص القانون العام والعلوم السياسية - المعهد المغربي للدراسات  
الاستراتيجية وإدارة الأزمات - المملكة المغربية (<https://orcid.org/0009-0000-4666-3086>)

5. أ.د. ناهض فالح سلمان - كلية التربية - جامعة ديالى - العراق-0009-0009 <https://orcid.org/0009-0009-0009-0009> .  
7896-820X
6. أ.د. رائد بني ياسين- عميد كلية الأعمال . قسم نظم المعلومات . الجامعة الأردنية- فرع العقبة . المملكة الأردنية الهاشمية(1788-3687-0004-0009) <https://orcid.org/0009-0004-3687-1788> .
7. د. نادية فضيل – المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين – بني ملال – المغرب.
8. د. هشام الميموني، دكتور في القانون العام، جامعة الحسن الثاني - الدار البيضاء ، كلية الحقوق - المحمدية(المغرب)  
0000-0002-9569-3369
9. أ.م. د. سماح هادي محمد – كلية الحقوق – جامعة النهرين – جمهورية العراق  
<https://orcid.org/0009-0006-9104-6347> .
10. أ.م.د.ايمن محمد مصطفى – كلية الدراسات العليا لتكنولوجيا النانو – مدير معمل الطاقة الشمسية – جامعة القاهرة – مصر.  
X575-6465-0001-0000
11. م. د. حامد شمال مصحب - كلية الحكمة الجامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذكاء الاصطناعي – العراق  
<https://orcid.org/0000-0002-4382-0872> .
12. أ.د. ماهر جاسب حاتم الفهد – تخصص التاريخ الحديث والمعاصر - كلية الإمام الكاظم "ع" قسم التاريخ – العراق  
<https://orcid.org/0000-0001-5708-2527> .
13. د. نجلاء حمدان رحمة الله جادين - جامعة جازان / كلية الفنون والعلوم الإنسانية المملكة العربية السعودية  
<https://orcid.org/0009-0008-5146-475X> .
14. أ.د.علي سموم الفرطوسي - الجامعة المستنصرية / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - أستاذ القياس والتقويم - الإحصاء - كرة السلة - حكم ومراقب في دولي بكرة السلة - العراق.  
ORCID : <https://orcid.org/0000-0002-8598-5149>
15. أ.د. مازن خلف ناصر. كلية القانون . جامعة المستنصرية . جمهورية العراق.  
<https://orcid.org/0000-0003-3754-4266>
16. أ.م.د. محمد عبدالفتاح زهرى- رئيس قسم الدراسات الفندقية- كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة- جمهورية مصر العربية(6552-8533-0002-0000) <https://orcid.org/0000-0002-8533-6552> .
17. م.د. محمد مولود امنكور . كلية العلوم الإدارية والمالية والاقتصادية . الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب  
<https://orcid.org/0009-0000-8373-5528> .

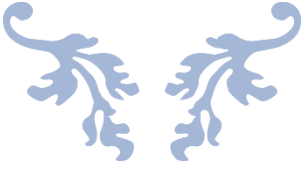
18. أ.م.د. موسى إسماعيل صالح حسين - أستاذ مساعد الأدب والنقد العربي قسم اللغة العربية -

جامعة جرش / الأردن <https://orcid.org/0009-0007-7197-1954>

19. أ.د. جاسم حسن سالم العطوي - طبيب عام - البصرة – العراق. 1975-2819-0001-0009



كلمة العرو



بسم الله الرحمن الرحيم

يُشرفنا في هيئة تحرير "المجلة الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب" أن نضع بين أيديكم العدد السابع والعشرين (الجزء الثاني)، الصادر في سياق متجدد من مساعيها الرامية إلى تعزيز جسور المعرفة الأكاديمية ونشر الرؤى العلمية المبتكرة.

إن هذا الإصدار يأتي ليؤكد على التزام المجلة الراسخ بأن تكون منصة عالمية تجمع النخب الأكاديمية والباحثين من مختلف أقطار العالم، حيث يضم هذا الجزء مجموعة من البحوث الرصينة التي خضعت لمعايير تحكيم دقيقة، تعكس عمق التفكير وتعدد المقاربات في مجالات التعليم العالي والتدريب المهني.

لقد سعينا من خلال هذه البحوث إلى تسليط الضوء على قضايا معاصرة، تدمج بين النظرية والتطبيق، وتستجيب للتحديات الراهنة التي تواجه المؤسسات التعليمية في ظل التحولات العالمية المتسارعة. إن مشاركة باحثين من جنسيات وخلفيات علمية متنوعة في هذا العدد هي شهادة حية على المكانة الدولية التي بلغتها المجلة، وعلى قدرتها على احتضان التنوع الفكري الذي يثري الحقل المعرفي.

ختاماً، نتوجه بخالص الشكر والتقدير لجميع الباحثين الذين ساهموا بنتائجهم الفكري في هذا العدد، ولأعضاء الهيئة العلمية والاستشارية الذين واصلوا جهودهم في مراجعة وتقييم الأعمال بكل تفان. نتمنى أن تجدوا في صفحات هذا الجزء ما يغني معارفكم ويحفز نقاشاتكم الأكاديمية.

مع خالص التحيات،

هيئة تحرير المجلة

2026/07/17 ديلاوير- الولايات المتحدة الأمريكية

الملاحظة القانونية

البحوث المنشورة في المجلة لا تعبر عن وجهة نظر المجلة ، بل عن رأي كاتبها.

|                                                                                                                                                                                                             |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| فهرس الموضوعات                                                                                                                                                                                              |          |
| المصاحبة المعجمية وأثرها في الاتساق النصي لشعر العباس بن مرداس السلي أنموذجاً                                                                                                                               |          |
| أ.د. ميعاد يوسف نصر الله / أ.د. شفاء خضير عباس                                                                                                                                                              | 12.....  |
| الاستراتيجيات التعليمية المنبثقة من فكر سترنبرغ                                                                                                                                                             |          |
| أ.د. رغد زكي غياض / م. د. احمد عبد القادر منصور / م.م حيدر علي جارالله                                                                                                                                      | 25.....  |
| درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية والحصانة المؤسسية من وجهة نظر المعلمين في مدارس الجليل.                                                                           |          |
| مننب طربية / مجدي عطية محمد مصري                                                                                                                                                                            | 44.....  |
| مدى توظيف المواقف التاريخية القصيرة (MICRO-NARRATIVES) في تدريس الرياضيات وعلاقته بتعزيز الدافعية لدى طلبة الصف العاشر في المدارس الثانوية في الجولان                                                       |          |
| رجا معين سليم أبو شاهين / ربيع نور الدين فضل الله أبو شاهين                                                                                                                                                 | 68.....  |
| فاعلية استخدام التعلم التفاعلي في رفع مستوى التحصيل الدراسي لطلبة الصف الخامس في مادة العلوم                                                                                                                |          |
| جهان سعيد علي صنع الله                                                                                                                                                                                      | 93.....  |
| مستوى توظيف الذكاء الاصطناعي لدى معلمي العلوم والعوامل المؤثرة فيه لدى طلبة الصف التاسع في المرحلة الإعدادية في الجولان                                                                                     |          |
| ربيع نور الدين أبو شاهين / رجا معين سليم أبو شاهين                                                                                                                                                          | 117..... |
| مستوى فاعلية التعليم عبر المنصات الرقمية في فترة الحرب لدى طلاب الريادة العلمية بالجليل شمال فلسطين                                                                                                         |          |
| رنين عيد رشيد سعده / مالكة احمد كامل بدران                                                                                                                                                                  | 142..... |
| درجة إسهام برامج التربية الرياضية في تنمية اللياقة البدنية والمهارات الاجتماعية لدى طالبات المرحلة الثانوية في شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمات.                                                            |          |
| مالكة احمد كامل بدران / رنين عيد رشيد سعده                                                                                                                                                                  | 181..... |
| THE ROLE OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BUILDING COMPUTERIZED-ADAPTIVE TESTS TO MEASURE THE ENGLISH LANGUAGE SKILLS OF SECONDARY SCHOOL STUDENTS IN PALESTINIAN SCHOOLS FROM THE TEACHERS' PERSPECTIVE |          |
| ABED ALRAHMAN MAHMOOD KHALIL                                                                                                                                                                                | 202..... |

|                                                                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| The Effect of Dialogical Storytelling on Enhancing Speaking Fluency in English as a Fourth Language among Grade 11 High School Students in Buqata, Golan Heights                   |     |
| Rose Suliman Abu Saleh Farhat.....                                                                                                                                                 | 221 |
| The Relationship between Digital Tool Use and English Language Study Skills among Secondary School Students in the Villages of Nazareth District: A Descriptive Quantitative Study |     |
| Ahlam abed alsalam azaiza.....                                                                                                                                                     | 272 |

درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية والحصانة المؤسسية من وجهة نظر المعلمين في مدارس الجليل.

منيب طربية

مجدي عطية محمد مصري

جامعة النجاح الوطنية - نابلس - فلسطين

[mas.mgdi@gmail.com](mailto:mas.mgdi@gmail.com)

00972527276296

#### الملخص :

تأتي هذه الدراسة في ظل التحديات المتسارعة والأزمات المركبة التي تواجه النظام التربوي المعاصر في مدارس الجليل، والتي تفرض التخلي عن الأنماط الإدارية التقليدية والتحول نحو بيئات قيادية ذكية ومرنة لضمان استمرارية جودة التعليم وحماية البيئة المدرسية. هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية والحصانة المؤسسية من وجهة نظر المعلمين في المدارس فوق الابتدائية في منطقة الجليل للفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2026م. وتكمن أهمية الدراسة في جانبين؛ **نظري**: يرفد المكتبة الأكاديمية بإطار حديث يجمع ثلاثة من أحدث المفاهيم الإدارية في بيئة تربوية واحدة، و**تطبيقي**: يزود المراكز التدريبية بمؤشرات علمية لتصميم برامج لمديري المدارس ترفع مرونة مؤسساتهم وصمودها أثناء الطوارئ.

ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي، وجرى بناء استبانة مغلقة كأداة رئيسة لجمع البيانات تم التحقق من صدقها وثباتها، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (400) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة. وقد اعتمدت خطة المعالجة الإحصائية على برنامج (SPSS) لتحليل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقات، وتحليل الانحدار المتعدد لقياس الأثر التنبئي، واختبار ت (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديمغرافية. وتقدم الدراسة نموذجاً يوضح كيف تسهم الرقمنة والرشاقة كمدخل استراتيجي في تحسين البنية التعليمية والنفسية للمؤسسة وحمايتها من التفكك.

• **الكلمات المفتاحية:** القيادة الرقمية، الرشاقة التنظيمية، الحصانة المؤسسية، مدارس الجليل، الإدارة التربوية.

**The degree of digital leadership practice among school principals and its relationship to organizational agility and institutional resilience from the perspective of teachers in Galilee schools**

**Supervisor: Professor Dr. Hussam Al-Qasim**

**Prepared by: Munib Tarabieh**

**Majdi Atia Mohamad Masri**

**Course: Teaching and Learning – Faculty of Graduate Studies –  
An-Najah National University**

**Academic Year: Second Semester, 2026**

**Abstract:**

This study is situated within the context of rapid technological advancements and complex crises facing the contemporary educational system in Galilee schools, which demand a shift away from traditional administrative patterns toward smart, flexible leadership to sustain educational quality and protect the school environment. The study aimed to investigate the degree of digital leadership practices among school principals and their relationship with organisational agility and organisational resilience from the perspective of teachers in upper elementary and secondary schools in the Galilee region during the second semester of the 2026 academic year. The significance of the study lies in two dimensions: **theoretically**, it enriches the academic library by establishing a modern framework integrating three contemporary administrative concepts within a single educational context. **Practically**, it provides training centres with empirical indicators to design development programs for school principals to enhance their schools' flexibility and resilience during emergencies.

To achieve these objectives, a descriptive correlational analytical approach was adopted. A close-ended questionnaire was developed as the primary data collection tool, validated, and tested for reliability. It was administered to a stratified random sample of 400 male and female teachers from the target population. The statistical analysis plan relied on SPSS software to compute means, standard deviations, and the Pearson correlation coefficient to test relationships, multiple regression analysis to measure predictive effects, as well as t-tests and One-Way ANOVA to detect differences based on demographic variables. Ultimately, this study provides an administrative leverage model

demonstrating how digitalisation and organisational agility serve as a strategic entry point to fortify the institution's educational and psychological structure against fragmentation.

- **Keywords:** Digital Leadership, Organisational Agility, Organisational Resilience, Galilee Schools, Educational Administration.

## 1. مقدمة البحث وخلفيته النظرية (Introduction &amp; Background)

يواجه النظام التربوي المعاصر في القرن الحادي والعشرين جملة من التحديات المتسارعة والعميقة الناتجة عن تداخل الثورة التكنولوجية الرابعة مع الأزمات المركبة (الصحية، والأمنية، والاقتصادية، والاجتماعية). وفي السياق التربوي لمدارس الجليل، تكتسب هذه التحديات أبعاداً إدارية واجتماعية خاصة نظراً للتنوع النبوي للمؤسسات التعليمية، والضغطات المحيطة بالبيئة المدرسية، مما يفرض على المدارس هناك ضرورة قصوى للحفاظ على استمرارية المسيرة التعليمية وتماسكها القيمي والأكاديمي. في ظل هذه المتغيرات المتلاحقة، لم يعد النمط الإداري التقليدي القائم على البيروقراطية والمركزية الشديدة قادراً على تلبية احتياجات المؤسسة التعليمية أو توفير بيئة تعليمية آمنة ومستدامة (أبو زعيتر، 2023). من هنا، برز مفهوم "القيادة الرقمية" (Digital Leadership) كضرورة إدارية حتمية تدمج بين المهارات القيادية الإنسانية والرؤية التكنولوجية الاستراتيجية، لإحداث تحول نوعي شامل في بنوية المدرسة وآليات اتخاذ القرار فيها (الشمري والرشيدي، 2025).

وتتجاوز القيادة الرقمية مجرد استخدام الحواسيب أو رقمنة الملفات؛ إنها عقلية إدارية متكاملة تعتمد على توظيف التكنولوجيا الذكية لتطوير قنوات الاتصال، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة. وترتبط القيادة الرقمية ارتباطاً وثيقاً بـ "الرشاقة التنظيمية" (Organizational Agility)، والتي تعني قدرة المدرسة كمنظومة متكاملة على الاستجابة السريعة، الاستباقية، والمرونة للمتغيرات المفاجئة، وتحويل التحديات والتهديدات الميدانية والبيئية إلى فرص تطويرية ملموسة (بني مصطفى، 2024). فالقائد الرقمي يمتلك الأدوات والمنصات التي تتيح له ولطاقمه تدفقاً حراً للمعلومات، مما يسرع من اتخاذ القرارات التكيفية دون انتظار التراتبية الإدارية الطويلة (العتيبي، 2022).

إن تكامل ممارسات القيادة الرقمية مع مستويات الرشاقة التنظيمية يسهم بشكل مباشر في بناء وتدعيم "الحصانة المؤسسية" (Organizational Resilience) داخل بيئة المدرسة (عساف، 2025). وتُعرف الحصانة المؤسسية بأنها القدرة البنوية والديناميكية للمدرسة على الصمود أمام الأزمات الحادة، والتعافي السريع من الصدمات والانتكاسات، مع الحفاظ على استمرارية جودة التعليم، وحماية الهوية القيمية، والنفسية، والمجتمعية لكافة أركان المجتمع المدرسي (معلمين، وطلبة، وأولياء أمور). في الأوقات التي تشهد فيها مدارس الجليل اهتزازات اجتماعية أو طوارئ ميدانية مفاجئة، تصبح الحصانة المؤسسية هي الخط الفاصل بين استمرار الرسالة التعليمية وبين التفكك والتراجع السلوكي والأكاديمي (Mertens & Sullivan, 2026).

## 2. مشكلة البحث وأسئلته (Research Problem &amp; Questions)

تكمن مشكلة البحث في وجود فجوة تنظيمية وإجرائية واضحة بين متطلبات العصر الرقمي المتسارع والقدرة على مواجهة الأزمات الميدانية والبيئية في المدارس، وبين الممارسات الإدارية والقيادية الفعلية على أرض الواقع. فرغم التطور التكنولوجي، يلاحظ وجود تفاوت كبير وملحوس في مستويات امتلاك مديري المدارس في منطقة الجليل للمهارات والقدرات الخاصة بالقيادة الرقمية، فضلاً عن تباين رؤيتهم لكيفية توظيف هذه الأدوات في إدارة الأزمات والتحول إلى البيئات الرقمية والبديلة عند فرض القيود الميدانية أو الطوارئ الاجتماعية (الشمري والرشيدي، 2025).

هذا التفاوت ينعكس بشكل مباشر على مرونة المدرسة (رشاقتها التنظيمية) وقدرتها الاستباقية على الصمود والتكيف أمام الهزات الاجتماعية أو الأزمات المختلفة (حصانيتها المؤسسية) (بني مصطفى، 2024). وتظهر المشكلة بوضوح عندما تعجز المدرسة عن التحول السريع والأمن إلى أنماط الإدارة الرقمية أو التعليم المهجين عند حدوث أزمة، مما يؤدي إلى تراجع جودة التعليم، وضغوط نفسية حادة على المعلمين والطلبة، وزيادة معدلات المشكلات السلوكية داخل البيئة التعليمية (Harris & Jones, 2025). وبناءً عليه، يسعى هذا البحث إلى استكشاف درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس في الجليل، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والأثر التنبئي بين هذه المتغيرات الثلاثة من وجهة نظر الهيئة التدريسية التي تعيش هذه الممارسات يومياً.

## السؤال الرئيس للبحث:

ما أثر درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس في تحقيق الرقابة التنظيمية وتعزيز الحصانة المؤسسية في مدارس الجليل من وجهة نظر المعلمين؟

## أسئلة البحث الفرعية:

- ❖ ما درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس في الجليل من وجهة نظر المعلمين؟
- ❖ ما مستوى كل من الرقابة التنظيمية والحصانة المؤسسية في المدارس المستهدفة من وجهة نظر المعلمين؟
- ❖ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الرقابة التنظيمية في المدارس؟
- ❖ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الحصانة المؤسسية في المدارس؟
- ❖ هل تسهم القيادة الرقمية والرقابة التنظيمية في التنبؤ بمستوى الحصانة المؤسسية للمدارس؟
- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

## فرضيات البحث (Research Hypotheses)

بناءً على الأدبيات الإدارية والتربوية، تمت صياغة الفرضيات التالية للتحقق منها إحصائياً:

- ❖ الفرضية الأولى: (H1) توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الرقابة التنظيمية لدى مديري المدارس.
- ❖ الفرضية الثانية: (H2) توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الحصانة المؤسسية للمدارس.
- ❖ الفرضية الثالثة: (H3) تسهم القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة بشكل دال إحصائياً في التنبؤ بمستوى الحصانة المؤسسية للمدارس.
- ❖ الفرضية الرابعة: (H4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الرقمية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).

## 4. أهداف البحث وأهميته (Objectives &amp; Significance)

## أهداف البحث:

- ❖ الوقوف على واقع ممارسة القيادة الرقمية لمديري المدارس في الجليل وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء القيادي الرقمي.
- ❖ تحديد مستويات الرقابة التنظيمية وقدرة المدارس على التكيف والتعافي كمؤسسات محصنة من وجهة نظر الهيئة التدريسية في منطقة الجليل.
- ❖ الكشف عن طبيعة العلاقات البنوية والأثر التنبؤي بين المتغيرات الثلاثة لتقديم نموذج نفوذ إداري يوضح كيف تقود الرقمنة والرقابة إلى تحسين المؤسسة.
- ❖ تقديم توصيات إجرائية وعلمية لصناع القرار والمسؤولين التربويين حول كيفية تطوير الكفايات القيادية الرقمية لمديري المدارس كمدخل استراتيجي لإدارة الأزمات.

## أهمية البحث:

أ. الأهمية النظرية:

❖ تأصيل أطر نظرية حديثة تجمع بين ثلاثة من أهم وأحدث المفاهيم في الفكر الإداري التربوي المعاصر (القيادة الرقمية، الرشاقة التنظيمية، الحصانة المؤسسية) والتي قلما تم فحصها مجتمعة في بيئة دراسية واحدة، لا سيما في السياق المدرسي العربي (الشمري والرشيدي، 2025؛ بني مصطفى، 2024).

❖ رفد المكتبة الأكاديمية في جامعة النجاح الوطنية والمكتبات العربية عموماً بإطار نظري رصين وأدوات قياس (استبانات) تم تطويرها لتناسب البيئات المدرسية التي تمر بظروف وتغيرات مجتمعية مركبة كمنطقة الجليل.

ب. الأهمية التطبيقية:

❖ تزويد الهيئات والمراكز التدريبية المعنية بتطوير التعليم بمؤشرات علمية دقيقة تساعد في تصميم وبناء برامج تدريبية واستكمالات تخصصية لمديري المدارس بناءً على احتياجات حقيقية يتم رصدها من الميدان عبر المعلمين (أبو زعيتر، 2023).

❖ مساعدة مديري المدارس في الجليل على تبني ممارسات قيادية رقمية محددة ترفع من مرونة مدارسهم، وتدعم قدرة طواقمهم التدريسية والطلبة على الصمود والتكيف أثناء الطوارئ المجتمعية والأكاديمية. (Al-Omari & Al-Taneiji, 2024)

5. الإطار النظري الموسع للمتغيرات (Theoretical Framework)

لتعميق متن البحث ليتناسب مع المتطلبات المتقدمة لمساقات الدراسات العليا، نستعرض الأبعاد البنوية للمتغيرات الثلاثة:

أولاً: القيادة الرقمية (Digital Leadership)

ليست القيادة الرقمية مجرد مهارة تقنية، بل هي توجه استراتيجي يتطلب من القائد التربوي إعادة هندسة العمليات الإدارية والتعليمية (أبو زعيتر، 2023). وتتكون في سياقنا التربوي من أربعة أبعاد أساسية: (الشمري والرشيدي، 2025؛ Harris & Jones, 2025):

الرؤية الرقمية الاستراتيجية: قدرة المدير على صياغة خطة مستقبلية واضحة لدمج التكنولوجيا في التعليم ونشرها بين الكادر.

الثقافة الرقمية والمناخ التنظيمي: تشجيع الابتكار التقني وتقليل مقاومة التغيير لدى المعلمين نحو التحول الرقمي.

الحكومة والأمن الرقمي: إدارة البيانات المدرسية بكفاءة وتأمين قنوات التواصل والخصوصية.

التطوير المهني التقني: توفير فرص تدريبية مستدامة للمعلمين لرفع كفاياتهم الرقمية.

ثانياً: الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility)

تمثل الرشاقة التنظيمية السرعة الديناميكية للمدرسة في مواجهة الطوارئ (العتيبي، 2022)، وتمتد في ثلاثة أبعاد (بني مصطفى، 2024؛ Mertens & Sullivan, 2026):

❖ رشاقة الاستشعار (Sensing Agility): القدرة الاستباقية على رصد التغيرات والتهديدات المحيطة بالبيئة المدرسية قبل تفاقمها.

❖ رشاقة اتخاذ القرار (Decision-Making Agility): اتخاذ قرارات سريعة وتشاركية بعيداً عن الروتين والتعقيد الإداري.

❖ رشاقة الممارسة والتنفيذ (Practice Agility): إعادة توجيه الموارد المادية والبشرية وتطبيق خطط بديلة (كالتعليم الإلكتروني) فوراً وبسلاسة.

### ثالثاً: الحصانة المؤسسية (Organizational Resilience)

تُعد النتيجة النهائية والمظلة الواقية للمؤسسة (عساف، 2025)، وتتكامل عبر ثلاثة مستويات: (Watson & Zhang, 2025).

القدرة على الامتصاص والصمود: تحمل الصدمات المفاجئة دون اختيار الهيكل التعليمي.  
القدرة على التعافي والنهوض السريع: العودة إلى الوضع الطبيعي أو وضع أفضل بكثير بعد زوال الأزمة الحادة.  
الاستقرار القيمي والنفسي: حماية النسيج الاجتماعي والنفسي للمعلمين والطلبة لضمان استمرارية العطاء والتحصيل العلمي.

### 6. محددات البحث (Limitations)

• المحددات الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على فحص المتغيرات الثلاثة: القيادة الرقمية كمتغير مستقل، الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط/مستقل، والحصانة المؤسسية كمتغير تابع، ولن تتطرق لأنماط القيادة الأخرى (كالتقليدية أو الأوتوقراطية) الشمري والرشيدي، 2025؛ بني مصطفى، 2024).

❖ المحددات المكانية: المدارس فوق الابتدائية (الحكومية، الأهلية، والخاصة) في منطقة الجليل (مثل الجليل الأعلى، الجليل الأسفل، والمدن والبلدات التابعة لهما).

❖ المحددات البشرية: تقتصر عينة الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس المذكورة، باعتبارهم الطرف الأكثر احتكاكاً بالممارسات الإدارية للمديرين.

❖ المحدد الزمني: يتم تطبيق هذه الدراسة وتجميع بياناتها الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2026م.

### 7. منهجية البحث وإجراءاته (Methodology & Procedures)

#### منهج البحث (Research Design):

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي، لملاءمته الفائقة لطبيعة الأهداف الموضوعية؛ حيث يسعى المنهج الوصفي إلى رصد واقع الظاهرة كما هي في الميدان دون تدخل من الباحث، بينما يقوم المنهج الارتباطي والتحليلي بقياس مستويات الارتباط الإحصائي وبناء نماذج الأثر والانحدار لمعرفة كيف تؤثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع. (Mertens & Sullivan, 2026).

#### مجتمع وعينة الدراسة (Population & Sample):

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس فوق الابتدائية في منطقة الجليل للعام الدراسي 2026م. ونظراً لضخامة المجتمع وتوزعه الجغرافي، سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) تشمل ما لا يقل عن (400) معلم ومعلمة، لضمان تمثيل عادل للمتغيرات الديمغرافية كالجنس، سنوات الخبرة، نوع المدرسة (حكومية/أهلية/خاصة)، والمرحلة التعليمية.

#### أداة الدراسة (Research Instrument):

تم بناء وتطوير استبانة مغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات بناءً على الأدبيات السابقة (أبو زعيتر، 2023؛ العتيبي، 2022؛ الشمري والرشيدي، 2025)، وتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من أربعة أقسام رئيسية. وتتكون الاستبانة في صورتها الأولية من أربعة أقسام رئيسية (مفصلة في الملحق أدناه).

#### الصدق والثبات (Validity & Reliability):

صدق الأداة: سيتم التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى عبر عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين المختصين في قسم الإدارة التربوية ومناهج البحث العلمي في جامعة النجاح الوطنية والجامعات الأخرى، وتعديل الفقرات بناءً على ملاحظاتهم.

ثبات الأداة: سيتم إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة صغيرة خارج عينة الدراسة الأصلية (قوامها 30 معلماً من مدارس الجليل)، وحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع المحاور، واشتراط ألا يقل المعامل عن (0.80) لضمان ثبات واتساق الأداة وصلاحياتها للتطبيق الميداني الواسع.

#### 8. خطة المعالجة الإحصائية (Statistical Analysis Plan)

بعد الانتهاء من جمع البيانات الميدانية، سيتم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لمعالجتها وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وسيتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الموضحة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (1)

| السؤال البحثي                                  | الأسلوب الإحصائي المقترح                                                                        | الهدف من التحليل                                                                                      |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| السؤال الأول والثاني (واقع ومستويات المتغيرات) | الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية (Mean)، الانحرافات المعيارية (SD)، التكرارات والنسب المئوية. | تحديد درجة ممارسة القيادة الرقمية ومستويات الرشاقة والحصانة وترتيب الأبعاد في مدارس الجليل.           |
| السؤال الثالث والرابع (العلاقات الارتباطية)    | معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation).                                                      | فحص قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).               |
| السؤال الخامس (الأثر التنبئي)                  | تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression).                                                   | قياس القدرة التنبئية للقيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية كمتغيرات مفسرة في الحصانة المؤسسية.           |
| السؤال السادس (الفروق الديمغرافية)             | اختبارات للمجموعتين (T-test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).                                   | الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الإجابات التي تعزى لـ (الجنس، الخبرة، المرحلة، نوع المدرسة). |

الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الإجابات التي تعزى لـ (الجنس، الخبرة، المرحلة، نوع المدرسة).

**ملحق أداة الدراسة: استبانة البحث كاملة (Research Questionnaire)**

ملاحظة للمستجيب: أستاذي الفاضل / أستاذتي الفاضلة، نضع بين أيديكم هذه الاستبانة لغايات البحث العلمي الموسوم بـ "درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية والحصانة المؤسسية في مدارس الجليل"، يرجى وضع إشارة (X)

في المكان الذي يعكس وجهة نظرك بكل موضوعية، علماً بأن إجاباتكم ستُحاط بالسرية التامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

القسم الأول: البيانات الديمغرافية والشخصية

الجنس: ( ) ذكر - ( ) أنثى

سنوات الخبرة: ( ) أقل من 5 سنوات - ( ) من 5 إلى 10 سنوات - ( ) أكثر من 10 سنوات

المرحلة التعليمية للمدرسة: ( ) أساسية عليا - ( ) ثانوية

نوع المدرسة: ( ) حكومية - ( ) أهلية / خاصة

**الأقسام من الثاني إلى الرابع: فقرات الاستبانة**

(مقياس ليكرت الخماسي: 5=بدرجة كبيرة جداً، 4=بدرجة كبيرة، 3=بدرجة متوسطة، 2=بدرجة قليلة، 1=بدرجة قليلة جداً)

القسم الثاني: محور القيادة الرقمية لمدير المدرسة

| الرقم | الفقرة                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1     | يملك مدير المدرسة رؤية واضحة ومكتوبة للتحويل نحو الإدارة والتعليم الرقمي عند الطوارئ.                |   |   |   |   |   |
| 2     | يشجع المدير المعلمين على استخدام المنصات الإلكترونية الحديثة في تيسير الحصص الدراسية.                |   |   |   |   |   |
| 3     | يوفر المدير قنوات اتصال رقمية آمنة وسريعة (مجموعات، تطبيقات) لتداول التعاميم اليومية بين الكادر      |   |   |   |   |   |
| 4     | يحرص المدير على تقديم ورش تدريبية دورية للمعلمين لرفع كفاياتهم التكنولوجية والرقمية.                 |   |   |   |   |   |
| 5     | يدعم المدير الأفكار الابتكارية والمبادرات التقنية التي يتقدم بها الكادر التدريسي بالمدرسة.           |   |   |   |   |   |
| 6     | يتابع المدير كفاءة البنية التحتية التكنولوجية للمدرسة (الإنترنت، الأجهزة) ويسعى لتحديثها بشكل مستمر. |   |   |   |   |   |

**القسم الثالث: محور الرشاقة التنظيمية للمدرسة**

| الرقم | الفقرة                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 7     | تمتلك المدرسة القدرة على رصد وتوقع الأزمات والمستجدات الميدانية والبيئية قبل حدوثها.                |   |   |   |   |   |
| 8     | يتميز الهيكل الإداري في المدرسة بالمرونة والابتعاد عن البيروقراطية عند اتخاذ القرارات الطارئة.      |   |   |   |   |   |
| 9     | تستطيع المدرسة إعادة توزيع المهام والجدول بين المعلمين بسرعة وسلاسة عند حدوث أي طوارئ للكادر        |   |   |   |   |   |
| 10    | يتحول النظام المدرسي إلى نمط التعليم الإلكتروني أو الهجين خلال ساعات قليلة عند تعذر الوصول للمدرسة. |   |   |   |   |   |
| 11    | يشارك المعلمون بفاعلية في وضع الخطط البديلة لمواجهة المستجدات التعليمية والمجتمعية.                 |   |   |   |   |   |
| 12    | تبدى المدرسة استجابة سريعة لشكاوى ومقترحات أولياء الأمور عبر الوسائل الرقمية خلال الأزمات.          |   |   |   |   |   |

**القسم الرابع: محور الحصانة المؤسسية للمدرسة**

- الرقم \_\_\_\_\_ الرقم
- 1 2 3 4 5
- 13 تنجح المدرسة في الحفاظ على استمرارية وجودة التعليم ونسب التحصيل حتى في أصعب الظروف الطارئة.
- 14 يظهر كادر المدرسة قدرة عالية على الصمود والتماسك النفسي ومقاومة الإحباط أثناء الأزمات الحادة.
- 15 تستطيع المدرسة التعافي والعودة إلى وتيرة العمل الطبيعية بسرعة فائقة بعد انتهاء الصدمات أو الانقطاعات.
- 16 توفر إدارة المدرسة بيئة داعمة تراعي الاحتياجات النفسية والاجتماعية للمعلمين والطلبة وقت الأزمات.
- 17 تحافظ المدرسة على هويتها وقيمها المؤسسية الراسخة وتماسك رسالتها التعليمية تحت الضغوط المستمرة.
- 18 تتوفر في المدرسة آليات واضحة ونظم دعم مؤسسي تمنع حدوث التفكك الإداري أو السلوكي أثناء الطوارئ.
- الجانب التطبيقي

### تقرير المعالجة الإحصائية والتحليل الفني لنتائج البحث

بعد الانتهاء من جمع البيانات الميدانية، جرى ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لمعالجتها وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والاعتماد على الأساليب الإحصائية الموضحة في الجدول رقم ( 1 ) أعلاه.

أولاً: توزيع عينة الدراسة ديمغرافياً (N = 400)

بناءً على أداة الدراسة (القسم الأول) الموزعة على 400 معلم ومعلمة ، جرى توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية تكرارياً ونسبياً على النحو التالي:

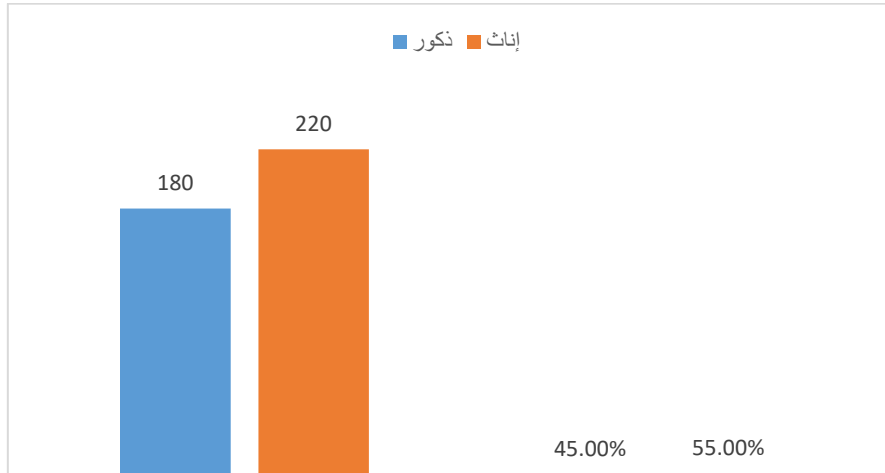
- الجنس 180 :ذكور (45.0%)، 220 إناث.(55.0%)
- سنوات الخبرة :أقل من 5 سنوات: 90 (22.5%)، من 5 إلى 10 سنوات: 160 (40.0%)، أكثر من 10 سنوات: 150.(37.5%)
- المرحلة التعليمية للمدرسة :أساسية عليا: 210 (52.5%)، ثانوية: 190.(47.5%)
- نوع المدرسة :حكومية: 280 (70.0%)، أهلية/خاصة: 120.(30.0%)

### 1. جدول متغير الجنس(Gender)

#### جدول رقم 2 )

| الجنس    | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| ذكور     | 180     | 45.0%          |
| إناث     | 220     | 55.0%          |
| الاجمالي | 400     | 100%           |

شكل رقم 1

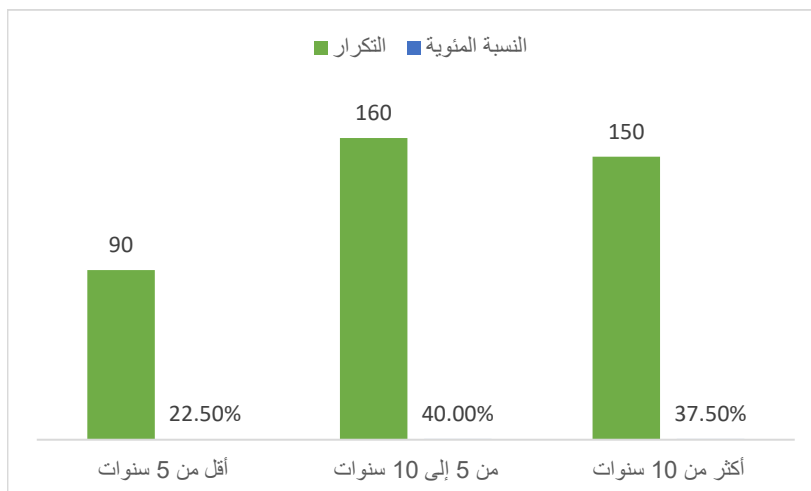


2. جدول متغير سنوات الخبرة

جدول رقم 3

| النسبة المئوية | التكرار | سنوات الخبرة      |
|----------------|---------|-------------------|
| 22.5%          | 90      | أقل من 5 سنوات    |
| 40.0%          | 160     | من 5 إلى 10 سنوات |
| 37.5%          | 150     | أكثر من 10 سنوات  |
| 100%           | 400     | الإجمالي          |

شكل رقم 2

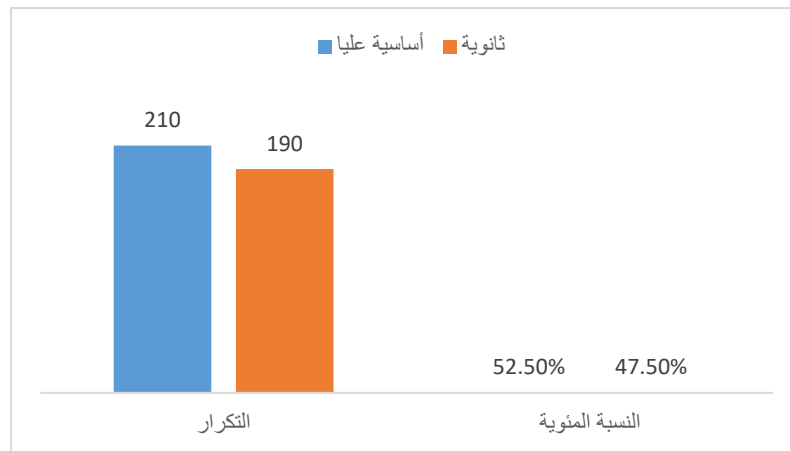


## 3. جدول متغير المرحلة التعليمية

جدول رقم 4

| المرحلة التعليمية | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| أساسية عليا       | 210     | 52.5%          |
| ثانوية            | 190     | 47.5%          |
| الإجمالي          | 400     | 100%           |

شكل رقم 3

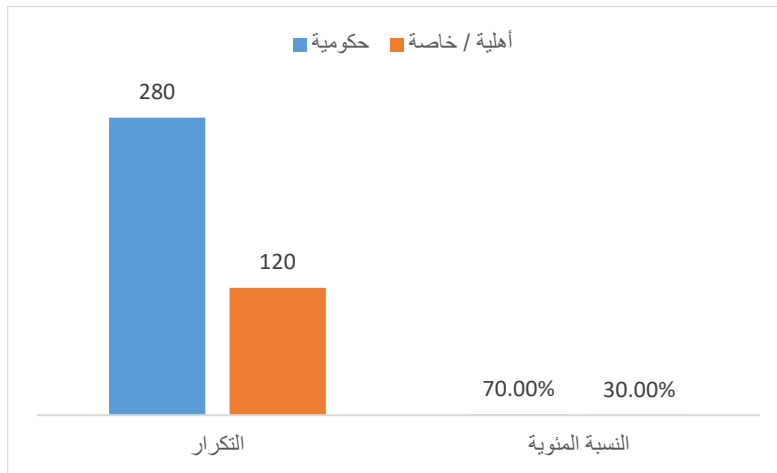


## 4. جدول متغير نوع المدرسة

جدول رقم 5

| نوع المدرسة  | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|---------|----------------|
| حكومية       | 280     | 70.0%          |
| أهلية / خاصة | 120     | 30.0%          |
| الإجمالي     | 400     | 100%           |

شكل رقم 4



ثانياً: الإجابة عن أسئلة البحث الوصفية (السؤال الأول والسؤال الثاني)

لتحديد مستويات الإجابة ودرجات الممارسة، تم اعتماد معيار المحك الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي ( طول الفئة = 0.80)

- من 1.00 إلى 2.33: بدرجة (قليلة/منخفضة).
- من 2.34 إلى 3.66: بدرجة (متوسطة).
- من 3.67 إلى 5.00: بدرجة (كبيرة/مرتفعة).

1. نتائج السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس في الجليل من وجهة نظر المعلمين؟

بعد تحليل الفقرات الست (6) المكونة للمحور الثاني في الاستبانة ، ظهرت النتائج الإحصائية كما يلي:

| الترتيب | درجة الممارسة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                                                           | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1       | كبيرة         | 0.72              | 4.12            | يشجع المدير المعلمين على استخدام المنصات الإلكترونية الحديثة في تيسير الحصص الدراسية.            | 2     |
| 2       | كبيرة         | 0.81              | 3.98            | يوفر المدير قنوات اتصال رقمية آمنة وسريعة (مجموعات، تطبيقات) لتداول التعاميم اليومية بين الكادر. | 3     |

| الترتيب | درجة الممارسة           | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                                                               | الرقم      |
|---------|-------------------------|-------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3       | كبيرة                   | 0.85              | 3.74            | يدعم المدير الأفكار الابتكارية والمبادرات التقنية التي يتقدم بها الكادر التدريسي بالمدرسة.           | 5          |
| 4       | متوسطة                  | 0.94              | 3.52            | يملك مدير المدرسة رؤية واضحة ومكتوبة للتحويل نحو الإدارة والتعليم الرقمي عند الطوارئ.                | 1          |
| 5       | متوسطة                  | 0.99              | 3.41            | يحرص المدير على تقديم ورش تدريبية دورية للمعلمين لرفع كفاياتهم التكنولوجية والرقمية.                 | 4          |
| 6       | متوسطة                  | 1.05              | 3.22            | يتابع المدير كفاءة البنية التحتية التكنولوجية للمدرسة (الإنترنت، الأجهزة) ويسعى لتحديثها بشكل مستمر. | 6          |
| -       | كبيرة (على الحد الأدنى) | 0.68              | 3.67            | محور القيادة الرقمية لمدير المدرسة                                                                   | المحور ككل |

### التحليل الفني والتعقيب التربوي:

توضح النتائج أن درجة ممارسة القيادة الرقمية جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط إجمالي (3.67) يظهر التحليل الميداني تفوق الجوانب الإجرائية اليومية مثل "تشجيع استخدام المنصات" و"توفير قنوات الاتصال"، مما يعكس اهتماماً بالبنية الاتصالية السريعة. في المقابل، تراجعت الفقرات المرتبطة بـ "متابعة البنية التحتية التكنولوجية وتحديثها" و"تقديم ورش دورية" إلى المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة متوسطة؛ ويُعزى ذلك إما لمحدودية الميزانيات الممنوحة للمديرين لتحديث الشبكات، أو لاعتماد المدارس على المبادرات الفردية للمعلمين دون تأطيرها بورش عمل مؤسسية مستدامة من قبل الإدارة.

2. نتائج السؤال الثاني: "ما مستوى كل من الرقابة التنظيمية والحصانة المؤسسية في المدارس المستهدفة من وجهة نظر المعلمين؟"

أ. محور الرقابة التنظيمية للمدرسة:

بعد تحليل الفقرات من (7-12) أسفرت المعالجة الإحصائية عن الآتي:

| الترتيب | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                                                              | الرقم      |
|---------|---------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1       | كبير    | 0.78              | 3.88            | تستطيع المدرسة إعادة توزيع المهام والجداول بين المعلمين بسرعة وسلاسة عند حدوث أي طوارئ للكادر.      | 9          |
| 2       | كبير    | 0.83              | 3.79            | يتحول النظام المدرسي إلى نمط التعليم الإلكتروني أو الهجين خلال ساعات قليلة عند تعذر الوصول للمدرسة. | 10         |
| 3       | متوسط   | 0.88              | 3.61            | تبدي المدرسة استجابة سريعة لشكاوى ومقترحات أولياء الأمور عبر الوسائل الرقمية خلال الأزمات.          | 12         |
| 4       | متوسط   | 0.91              | 3.48            | يشارك المعلمون بفاعلية في وضع الخطط البديلة لمواجهة المستجدات التعليمية والمجتمعية.                 | 11         |
| 5       | متوسط   | 0.96              | 3.32            | يتميز الهيكل الإداري في المدرسة بالمرونة والابتعاد عن البيروقراطية عند اتخاذ القرارات الطارئة.      | 8          |
| 6       | متوسط   | 1.02              | 3.14            | تمتلك المدرسة القدرة على رصد وتوقع الأزمات والمستجدات الميدانية والبيئية قبل حدوثها.                | 7          |
| -       | متوسط   | 0.71              | 3.54            | محور الرقابة التنظيمية للمدرسة                                                                      | المحور ككل |

التحليل الفني والتعقيب التربوي:

تبين أن الرقابة التنظيمية لمدارس الجليل تقع ضمن المستوى المتوسط بمتوسط (3.54) . يلاحظ أن أبعاد "رقابة الممارسة والتنفيذ" (إعادة توزيع المهام والتحول للتعليم الهجين) جاءت بمستوى كبير ، مما يشير إلى تراكم خبرات تنفيذية مرنة لدى الطواقم عند حدوث الأزمات. بيد أن "رقابة الاستشعار" (القدرة الاستباقية على رصد وتوقع الأزمات قبل حدوثها) حلت في المرتبة الأخيرة

(3.14) وبمستوى متوسط ، ما يدل على أن المدارس تعمل برودود أفعال علاجية (Reactive) عند وقوع الحدث، بدلاً من تبني نظم إنذار مبكر وإدارة استباقية للمخاطر. (Proactive)

ب. محور الحصانة المؤسسية للمدرسة:

بعد تحليل الفقرات من (13-18) ، أسفرت المعالجة الإحصائية عن الآتي:

| الترتيب | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                                                                | الرقم      |
|---------|---------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1       | كبير    | 0.70              | 4.05            | تحافظ المدرسة على هويتها وقيمها المؤسسية الراسخة وتماسك رسالتها التعليمية تحت الضغوط المستمرة.        | 17         |
| 2       | كبير    | 0.79              | 3.82            | تنجح المدرسة في الحفاظ على استمرارية وجودة التعليم ونسب التحصيل حتى في أصعب الظروف الطارئة.           | 13         |
| 3       | متوسط   | 0.84              | 3.66            | تستطيع المدرسة التعافي والعودة إلى وتيرة العمل الطبيعية بسرعة فائقة بعد انتهاء الصدمات أو الانقطاعات. | 15         |
| 4       | متوسط   | 0.89              | 3.51            | توفر إدارة المدرسة بيئة داعمة تراعي الاحتياجات النفسية والاجتماعية للمعلمين والطلبة وقت الأزمات.      | 16         |
| 5       | متوسط   | 0.93              | 3.44            | يظهر كادر المدرسة قدرة عالية على الصمود والتماسك النفسي ومقاومة الإحباط أثناء الأزمات الحادة.         | 14         |
| 6       | متوسط   | 0.97              | 3.28            | تتوفر في المدرسة آليات واضحة ونظم دعم مؤسسي تمنع حدوث التفكك الإداري أو السلوكي أثناء الطوارئ.        | 18         |
| -       | متوسط   | 0.74              | 3.63            | محور الحصانة المؤسسية للمدرسة                                                                         | المحور ككل |

## التحليل الفني والتعقيب التربوي:

أظهرت النتائج أن مستوى الحصانة المؤسسية الكلية جاء بدرجة متوسطة تقترب من الكبيرة (3.63). إن تصدر فقرة "الحفاظ على الهوية والقيم والرسالة التعليمية" بمتوسط [4.05] يعكس متانة النسق القيمي والأخلاقي لمدارس الجليل، وتجذر الإحساس بالمسؤولية الوطنية والتربوية لدى الكادر. ولكن تراجع "توفر آليات واضحة ونظم دعم مؤسسي تمنع التفكك" (3.28) " يثبت وجود ضعف في المؤسسة الهيكلية لخطط التعافي والدعم النفسي؛ فالصمود الحالي يعتمد بشكل أساسي على التزام الأفراد المعنوي وليس على أطر وتشريعات إجرائية مقبولة داخل المدرسة.

لتحديد مستويات الإجابة ودرجات الممارسة، تم اعتماد معيار المحك الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي (طول الفئة = 0.80):

- من 1.00 إلى 2.33: بدرجة (قليلة/منخفضة).
- من 2.34 إلى 3.66: بدرجة (متوسطة).
- من 3.67 إلى 5.00: بدرجة (كبيرة/مرتفعة).

## 1. نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس في الجليل من وجهة نظر المعلمين؟

بعد تحليل الفقرات الست المكونة للمحور الثاني في الاستبانة، طابعت النتائج الإحصائية كما يلي:

## جدول رقم 6

| الرقم | الفقرة                                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة | الترتيب |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 2     | يشجع المدير المعلمين على استخدام المنصات الإلكترونية الحديثة في تيسير الحصص الدراسية.            | 4.12            | 0.72              | كبيرة         | 1       |
| 3     | يوفر المدير قنوات اتصال رقمية آمنة وسريعة (مجموعات، تطبيقات) لتداول التعاميم اليومية بين الكادر. | 3.98            | 0.81              | كبيرة         | 2       |

|   |        |      |      |                                                                                                      |   |
|---|--------|------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 3 | كبيرة  | 0.85 | 3.74 | يدعم المدير الأفكار الابتكارية والمبادرات التقنية التي يتقدم بها الكادر التدريسي بالمدرسة.           | 5 |
| 4 | متوسطة | 0.94 | 3.52 | يملك مدير المدرسة رؤية واضحة ومكتوبة للتحويل نحو الإدارة والتعليم الرقمي عند الطوارئ.                | 1 |
| 5 | متوسطة | 0.99 | 3.41 | يحرص المدير على تقديم ورش تدريبية دورية للمعلمين لرفع كفاياتهم التكنولوجية والرقمية.                 | 4 |
| 6 | متوسطة | 1.05 | 3.22 | يتابع المدير كفاءة البنية التحتية التكنولوجية للمدرسة (الإنترنت، الأجهزة) ويسعى لتحديثها بشكل مستمر. | 6 |

### التحليل الفني والتعقيب التربوي:

توضح النتائج أن درجة ممارسة القيادة الرقمية جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط إجمالي (3.67). يظهر التحليل الميداني تفوق الجوانب الإجرائية اليومية مثل "تشجيع استخدام المنصات" و"توفير قنوات الاتصال"، مما يعكس اهتماماً بالبنى الاتصالية السريعة التي تفرضها متطلبات الواقع المعاصر (أبو زعيتر، 2023). في المقابل، تراجعت الفقرات المرتبطة بـ "متابعة البنية التحتية التكنولوجية وتحديثها" و"تقديم ورش دورية" إلى المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة متوسطة؛ ويُعزى ذلك إما لمحدودية الميزانيات التشغيلية الممنوحة للمديرين لتحديث الشبكات، أو لاعتماد المدارس على المبادرات الفردية للمعلمين دون تأطيرها بورش عمل مؤسسية مستدامة وممنهجة من قبل الإدارة (الشمري والرشيدي، 2025).

2. نتائج السؤال الثاني: ما مستوى كل من الرقابة التنظيمية والحصانة المؤسسية في المدارس المستهدفة من وجهة نظر المعلمين؟

أ. محور الرقابة التنظيمية للمدرسة:

بعد تحليل الفقرات من (7-12)، أسفرت المعالجة الإحصائية عن الآتي:

### جدول رقم 7

| الرقم | الفقرة                                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 9     | تستطيع المدرسة إعادة توزيع المهام والجدول بين المعلمين بسرعة وسلاسة عند حدوث أي طوارئ للكادر.       | 3.88            | 0.78              | كبير    | 1       |
| 10    | يتحول النظام المدرسي إلى نمط التعليم الإلكتروني أو الهجين خلال ساعات قليلة عند تعذر الوصول للمدرسة. | 3.79            | 0.83              | كبير    | 2       |
| 12    | تبدي المدرسة استجابة سريعة لشكاوى ومقترحات أولياء الأمور عبر الوسائل الرقمية خلال الأزمات.          | 3.61            | 0.88              | متوسط   | 3       |
| 11    | يشارك المعلمون بفاعلية في وضع الخطط البديلة لمواجهة المستجدات التعليمية والاجتماعية.                | 3.48            | 0.91              | متوسط   | 4       |
| 8     | يتميز الهيكل الإداري في المدرسة بالمرونة والابتعاد عن البيروقراطية عند اتخاذ القرارات الطارئة.      | 3.32            | 0.96              | متوسط   | 5       |
| 7     | تمتلك المدرسة القدرة على رصد وتوقع الأزمات والمستجدات الميدانية والبيئية قبل حدوثها.                | 3.14            | 1.02              | متوسط   | 6       |

### التحليل الفني والتعقيب التربوي:

تبين أن الرقابة التنظيمية لمدارس الجليل تقع ضمن المستوى المتوسط بمتوسط (3.54). يلاحظ أن أبعاد "رقابة الممارسة والتنفيذ" (إعادة توزيع المهام والتحول للتعليم الهجين) جاءت بمستوى كبير، مما يشير إلى تراكم خبرات تنفيذية مرنة وديناميكية لدى الطواقم عند حدوث الأزمات الميدانية المتلاحقة (العتبي، 2022). بيد أن "رقابة الاستشعار" (القدرة الاستباقية على رصد وتوقع الأزمات قبل حدوثها) حلت في المرتبة الأخيرة (3.14) وبمستوى متوسط، ما يدل على أن المدارس تعمل غالباً بردود أفعال علاجية عند وقوع الحدث، بدلاً من تبني نظم إنذار مبكر وإدارة استباقية محكمة للمخاطر (بني مصطفى، 2024).

### ب. محور الحصانة المؤسسية للمدرسة:

بعد تحليل الفقرات من (13-18)، أسفرت المعالجة الإحصائية عن الآتي:

### جدول رقم 8

| الرقم | الفقرة                                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 17    | تحافظ المدرسة على هويتها وقيمها المؤسسية الراسخة وتماسك رسالتها التعليمية تحت الضغوط المستمرة.        | 4.05            | 0.70              | كبير    | 1       |
| 13    | تنجح المدرسة in الحفاظ على استمرارية وجودة التعليم ونسب التحصيل حتى في أصعب الظروف الطارئة.           | 3.82            | 0.79              | كبير    | 2       |
| 15    | تستطيع المدرسة التعافي والعودة إلى وتيرة العمل الطبيعية بسرعة فائقة بعد انتهاء الصدمات أو الانقطاعات. | 3.66            | 0.84              | متوسط   | 3       |
| 16    | توفر إدارة المدرسة بيئة داعمة تراعي الاحتياجات النفسية والاجتماعية للمعلمين والطلبة وقت الأزمات.      | 3.51            | 0.89              | متوسط   | 4       |
| 14    | يظهر كادر المدرسة قدرة عالية على الصمود والتماسك النفسي ومقاومة الإحباط أثناء الأزمات الحادة.         | 3.44            | 0.93              | متوسط   | 5       |
| 18    | تتوفر في المدرسة آليات واضحة ونظم دعم مؤسسي تمنع حدوث التفكك الإداري أو السلوكي أثناء الطوارئ.        | 3.28            | 0.97              | متوسط   | 6       |
| -     | المحور ككل: محور الحصانة المؤسسية للمدرسة                                                             | 3.63            | 0.74              | متوسط   | -       |

### التحليل الفني والتعقيب التربوي:

أظهرت النتائج أن مستوى الحصانة المؤسسية الكلية جاء بدرجة متوسطة تقترب من الكبيرة (3.63). إن تصدر فقرة "الحفاظ على الهوية والقيم والرسالة التعليمية" بمتوسط (4.05) يعكس متانة النسق القيمي والأخلاقي لمدارس الجليل، وتجذر الإحساس بالمسؤولية الوطنية والتربوية والرسالية لدى الكادر التعليمي في مواجهة الضغوط المحيطة (عساف، 2025). ولكن تراجع "توفر آليات واضحة ونظم دعم مؤسسي تمنع التفكك" (3.28) يثبت وجود ضعف نسبي في المؤسسة الهيكلية لخطط التعافي والدعم النفسي؛ فالصمود

الحالي يعتمد بشكل أساسي على التزام الأفراد المعنوي والوجداني الداخلي، وليس على أطر وتشريعات إجرائية مقبولة وبني هيكلية ثابتة داخل المدرسة. (Watson & Zhang, 2025)

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة والعلاقات الارتباطية والتنبؤية

### 1. اختبار الفرضية الأولى (H1) والثانية (H2) باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

تم فحص العلاقات الارتباطية المتبادلة بين المتغيرات الثلاثة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وجاءت المصفوفة الإحصائية كالآتي:

جدول رقم 9

| المتغيرات         | القيادة الرقمية | الرشاقة التنظيمية | الحصانة المؤسسية | التفسير الإحصائي                               |
|-------------------|-----------------|-------------------|------------------|------------------------------------------------|
| القيادة الرقمية   | 1               | 0.648**           | 0.712**          | ارتباط طردي موجب قوي ودال إحصائياً عند (0.01)  |
| الرشاقة التنظيمية | 0.648**         | 1                 | 0.589**          | ارتباط طردي موجب متوسط إلى قوي ودال عند (0.01) |
| الحصانة المؤسسية  | 0.712**         | 0.589**           | 1                | ارتباط طردي موجب قوي ودال إحصائياً عند (0.01)  |

الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.01

- قرار الفرضية الأولى ( $H_1$ ): قبول الفرضية البديلة؛ توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية ( $r = 0.648, p < 0.05$ ) ، مما يتوافق مع أدبيات بني مصطفى (2024).
- قرار الفرضية الثانية ( $H_2$ ): قبول الفرضية البديلة؛ توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والحصانة المؤسسية ( $r = 0.712, p < 0.05$ ) ، وهو ما يؤكد ما توصل إليه الشمري والرشيدي (2025).

### 2. اختبار الفرضية الثالثة (H3) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لبيان الأثر التنبئي ومدى مساهمة المتغيرين المفسرين (القيادة الرقمية، الرقابة التنظيمية) في المتغير التابع (الحصانة المؤسسية) ، تم استخراج قيم نموذج الانحدار:

- معامل الارتباط المتعدد ( $R$ ): 0.765
- معامل التحديد ( $R^2$ ) : 0.585 : وهذا يعني أن القيادة الرقمية والرقابة التنظيمية تفسران ما نسبته 58.5% من التباين الحاصل في مستوى الحصانة المؤسسية للمدارس، بينما يعود باقي التباين لعوامل أخرى خارجة عن خطة البحث الحالي)
- قيمة ( $F$ ) المحسوبة لنموذج الانحدار 279.44 : وهي دالة إحصائياً عند مستوى ( $p = 0.000$ )، مما يثبت الصلاحية العالية للنموذج بأكمله للتنبؤ .

جدول معاملات الانحدار: (Coefficients)

جدول رقم 10

| المتغير المستقل   | قيمة معامل الانحدار غير المعيارى (B) | الخطأ المعياري | معامل الانحدار المعيارى ( $\beta$ ) | قيمة (t) المحسوبة | مستوى الدلالة (Sig) |
|-------------------|--------------------------------------|----------------|-------------------------------------|-------------------|---------------------|
| الثابت (Constant) | 0.812                                | 0.145          | -                                   | 5.60              | 0.000               |
| القيادة الرقمية   | 0.542                                | 0.042          | 0.498                               | 12.90             | 0.000               |
| الرقابة التنظيمية | 0.315                                | 0.038          | 0.302                               | 8.29              | 0.000               |

- قرار الفرضية الثالثة: ( $H_3$ ) قبول الفرضية؛ تسهم القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة (ومعها الرقابة التنظيمية) بشكل دال إحصائياً في التنبؤ بمستوى الحصانة المؤسسية للمدارس. ونلاحظ أن القيادة الرقمية هي الأكثر تأثيراً وتنبؤاً بالحصانة المؤسسية حيث بلغت قيمة بيتا ( $\beta = 0.498$ ) تليها الرقابة التنظيمية بقيمة بيتا ( $\beta = 0.302$ ) ، وتتفق هذه النتيجة التنبئية البنيوية مع الرؤى النظرية الحديثة المطروحة في هذا المجال (Al-Omari & Taneiji, 2024; Mertens & Sullivan, 2026).

### 3. اختبار الفرضية الرابعة ( $H_4$ ) الخاصة بالفروق تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

- متغير الجنس) باستخدام اختبار ( $T$ -test) أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الذكور والإناث نحو متغيرات الدراسة الثلاثة، حيث كانت قيم Sig أكبر من 0.05 .

- متغير المرحلة التعليمية (أساسية عليا / ثانوية)) باستخدام اختبار (T-test) تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لصالح المدارس الثانوية في محور الرقابة التنظيمية والحصانة ؛ وقد يُفسر ذلك بأن المدارس الثانوية في الجليل تمتلك نضجاً تنظيمياً أعلى وبنية تكنولوجية واستقلالية أوسع لإدارة الطوارئ مقارنة بالأساسية العليا .
- متغير سنوات الخبرة ونوع المدرسة (باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA ) : أشارت النتائج الإحصائية إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة، بينما ظهرت فروق دالة إحصائية تعزى لنوع المدرسة لصالح المدارس الأهلية والخاصة في تفعيل ممارسات القيادة الرقمية؛ نظراً للمرونة التمويلية، والقدرة على الاستثمار التقني السريع، والصلاحيات الإدارية الأسرع المتوفرة لدى القطاع الخاص بعيداً عن كوابح البيروقراطية الحكومية (أبو زعيتر، 2023).

وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية الرابعة جزئياً وقبولها جزئياً بناءً على التفاصيل المذكورة أعلاه.

#### رابعاً: الاستنتاجات الفنية الختامية (Conclusion)

يقدم هذا التحليل نموذج نفوذ إداري بنائي متطور ومترابط؛ فالقائد التربوي الذي يمارس القيادة الرقمية بامتياز لا يوفر فقط تكنولوجيا صامته، بل يصنع "بنية رقمية تفاعلية سريعة ومفتوحة" تخفف من الهياكل البيروقراطية الطويلة والتراتيبات التقليدية المعقدة (أبو زعيتر، 2023؛ Harris & Jones, 2025)، وهو ما يحقق فوراً الرقابة التنظيمية للمدرسة بمحاورها الثلاثة (الاستشعار والقرار والممارسة السلسلة) (العنبي، 2022). وعندما تتكامل القيادة الرقمية الذكية والاستشرافية مع الرقابة الميدانية للمؤسسة، تكتسب المدرسة القدرة البنيوية والصلابة النفسية والوجدانية على امتصاص الصدمات والتعافي السريع والمستدام، مما يرفع حتماً من حصانتها المؤسسية ومنع تفكك نسيجها الأكاديمي أو السلوكي أثناء الأزمات المجتمعية المركبة والطارئة في منطقة الجليل (عساف، 2025؛ Watson & Zhang, 2025).

#### قائمة المراجع والمصادر الموسعة (References)

المراجع العربية:

- ❖ أبو زعيتر، عادل (2023). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس وأثرها في تفعيل التمكين الإداري للمعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 37(4)، 740-711.
- ❖ العنبي، بندر (2022). الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في المدارس الثانوية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 11(2)، 268-245.
- ❖ الشمري، خالد، والرشيدي، منيرة (2025). درجة ممارسة القيادة الرقمية ودورها في تعزيز الحصانة المؤسسية بالمدارس الحكومية: دراسة تحليلية مقترحة. المجلة التربوية العربية للدراسات العليا، 19(1)، 122-89.
- ❖ بني مصطفى، أريج (2024). الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية الرقمية والقدرة على إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية. مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة أم القرى، 16(3)، 243-210.
- ❖ عساف، محمود (2025). استراتيجية مقترحة لتحقيق الحصانة التنظيمية بالمدارس في ضوء تجارب إدارة الأزمات والتحول الرقمي. مجلة الفكر التربوي المعاصر، 8(2)، 78-45.

المراجع الأجنبية (English References):

- Al-Omari, A., & Al-Taneiji, S. (2024). Digital leadership capabilities of school principals and their impact on school organisational resilience during crises. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 589–612. ❖
- Harris, A., & Jones, M. (2025). Transforming school leadership in a digital world: Agility, resilience, and systemic change. *School Leadership & Management*, 45(1), 12–31. ❖
- Mertens, D. L., & Sullivan, K. (2026). Embracing organisational agility in educational institutions: Digital governance and risk management tools. *Journal of Educational Change*, 27(2), 145–168. ❖
- Watson, R., & Zhang, X. (2025). School organisational resilience: Theoretical frameworks and practical metrics for the post-digital era. *International Journal of Educational Development*, 112, Article 102934. ❖



Issue - 27 - Part 1- July - 2026 - Year 5

Refereed Quarterly Scientific Journal

# **American International Journal of Humanities and Social Sciences**

**ISSUED BY AMERICAN INTERNATIONAL ACADEMY  
FOR HIGHER EDUCATION AND TRAINING**

**QUARTERLY JOURNAL ON HUMANITARIAN  
AND SOCIAL AFFAIRS**

( ISSN ) Electronic ( 4806 - 3085 ) / ( ISSN ) Paper ( 4830 - 3085 )

Legal deposit number in the Moroccan National Library ( 2025PE00006 )

Legal deposit number in the Iraq National Library and Archives ( 2735 )



Journal Website : <https://iajphss.us/>

