



**دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية لمديري
المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا
من وجهة نظر المعلمين**

إعداد

أ/ شاكز زيد الشراري

أ.د/ محمد علي صالح الصالح

قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية،

جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية

دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة
سكاكا من وجهة نظر المعلمين*

شاكِر زيد الشراري¹، محمد علي صالح الصالح

قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية

¹البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: shaker.123456@hotmail.com

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات الإدارة الرقمية ودورها في تنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة سكاكا من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة بالإضافة إلى الكتب العلمية والدراسات ذات الصلة، وتكوّن مجتمع الدراسة من المعلمين بالمدارس الابتدائية الحكومية (بنين) بمدينة سكاكا وعددهم (1625 معلم)، وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من (312 معلم) بنسبة 19,2% في العام 2022م، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى ممارسة الإدارة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا بمتوسط حسابي (4,07) وانحراف معياري (0,72). كذلك ارتفاع مستوى المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا بأبعادها الأربعة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التعاطي مع المشكلات) حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (4,09) بانحراف معياري (0,69). كما توجد علاقة ارتباطية قوية بين الإدارة الرقمية وتنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية بلغت (0,92) عند مستوى ($\alpha \leq 0,01$). كما قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتفعيل دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية.

كلمات مفتاحية: الإدارة الرقمية، المهارات الإبداعية، المرحلة الابتدائية.

* هذا البحث تم دعمه من خلال برنامج دعم أبحاث طلبة الدراسات العليا في عمادة الدراسات العليا في جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.



The role of digital administration in developing creative skills of governmental primary school leaders in Sakaka from the teachers' point of view.

Shaker Ziad Al-Sharary¹, Mohamed Ali Salh Al-Salh

Department of Leadership and Educational Policies, Faculty of Education, Al-Jouf University, Kingdom Saudi Arabia

¹Corresponding author E-mail: shaker.123456@hotmail.com

Abstract :

This study aims to know the extent of digital administration application and its role in developing creative skills of governmental primary school leaders in Sakaka from the teachers' point of view. To achieve the objectives of the study, the descriptive correlative method was based on the design of a questioner distributed to a random sample of (312) teachers from society (1625) of the governmental primary school leaders in Sakaka, with percent (19.2%) at 2022. The study reached to high level of digital administration practice for governmental primary school leaders in Sakaka, an average level with a mean of (4.07) and standerd diviation of (0.72). As well as high level of creative skills of governmental primary school leaders in Sakaka by its four dimensions (fluency, flexibility, originality and dealing with problem), an average level with a mean of (4.09) and standerd diviation of (0.69). Further more, there is a positive correlative relationship between digital administration and developing creative skills of governmental primary school leaders ($r=0.92$ at level of significant $\alpha \leq 0.01$). The study presented a suggested proposal to activate the role of digital administration in developing the creative skills of governmental primary school leaders.

Keywords: digital administration, creative skills, governmental primary school.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم ثورة معرفية ضخمة في جميع ميادين العلم، وعلى كافة الأصعدة، وبات من الضروري أن يواكب هذه الثورة تطورات وإصلاحات في الميدان التربوي والتعليمي، ذلك أن المدرسة هي الأداة التي يستخدمها المجتمع لبناء الإنسان القادر على التعامل مع معطيات وأدوات هذه الثورة. وفي المدارس الابتدائية خاصة تبدأ أولى خطوات البناء المقصودة والموجهة لتحقيق أهداف المجتمع. ولكي تقوم المدرسة بمهامها التربوية والتعليمية بشكل فعال، فهي بحاجة إلى إدارة مدرسية فاعلة تساعد على أداء تلك المهام بدرجة عالية من الفعالية (العمرات، 2010: 351-350).

وتُعد الإدارة الرقمية أسلوب جديد للإدارة الفعّالة التي تسعى إلى إحداث التغيير والتطوير، حيث تحولت وظائف الإدارة إلى وظائف رقمية تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط والتنظيم وتصميم الهياكل وعمليات التوجيه والرقابة وإدارة فرق العمل الجماعي وغيرها من العمليات الإلكترونية التي أصبحت ضرورة لمتطلبات تطوير الإدارة التربوية (سلاطينة وآخرون، 2013: 55). وتعتمد الإدارة الرقمية على فلسفة إدارية لها عمليات وأسس ومبادئ تقوم عليها وليست فقط استخدام الأجهزة الرقمية، فهي مكونات إدارية مترابطة ومتجانسة تعمل على تحقيق أداء أفضل وجودة أعلى (البقاعي، 2019: 5).

ويتطلب تطبيق الإدارة الرقمية البحث عن مديرين مبدعين يستطيعون التفكير استراتيجياً، ويقدرتون على إصدار القرارات الإدارية الصائبة والإسهام في جعل المخرجات التعليمية ذاتها لها كينونتها وقيمتها اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً، ولها إبداعاتها التي تسهم في عملية التنمية الشاملة (السلبي، 2010). وقد أكد عيسى (2008) على أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يتوقف على توفير قيادات واعية لإدارتها، قادرة على التخطيط السليم، والتنفيذ الدقيق لخطط التعليم، والدقة في اختيارها يعد مفتاحاً للإصلاح التربوي، كما يمثل شرطاً هاماً لنجاح أي جهد للإصلاح والتطوير.

وقد أوضح (Terziu, 2016: 112) أن مديري المدارس يقومون بدور كبير في التنمية المهنية للمعلمين، حيث إنهم يدركون جيداً احتياجات هؤلاء المعلمين سواء أكانت شخصية أم مهنية، ويعملون على تليتها ويدعمونهم، ويوفرون البرامج التدريبية اللازمة لتنميتهم، كما أن لهم دور كبير ومؤثر في تحسين نتائج الطلاب حيث إنهم يولون اهتماماً كبيراً بأراء ووجهات نظر المعلمين والطلاب.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

على الرغم من الجهود التي تبذلها المملكة العربية السعودية في تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية بمدينة سكاكا، وتعمل على تفعيلها وزارة التعليم ببرامجها المختلفة، من أجل تطوير العملية التعليمية وتحسين كفاءتها وفعاليتها في ظل ثورة معرفية تسعى نحو التميز، إلا أن الواقع الحالي يشير إلى العديد من أوجه القصور التي ترتبط بالإدارة المدرسية بالمدارس الابتدائية الحكومية، والتي تؤدي إلى ضعف فاعليتها، ومنها:

- القصور في البنية التحتية (المادية والبشرية والفنية) الملائمة في المدارس لتطبيق الإدارة الرقمية (عبد الرحمن، 2018).



- القصور في وضع الخطط السنوية للبرامج التدريبية بشكل مستمر لتطوير وتأهيل مديري المدارس على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الإدارية (عبد الرحمن، 2018) و(خلوف، 2010).
- افتقاد المديرين للإبداع الإداري في أداء الممارسات التي تعمل على زيادة وكفاءة الإدارة المدرسية مما لا يساهم في توفير النظام التنظيمي المشجع على العمل والتطوير داخل المدارس (القحطاني، 1431هـ) و(العساف 1425هـ).
- محدودية الصلاحيات التي تمنح للمديرين على المستوى التنفيذي، مما يقلل من فرص اتخاذ القرار وإحداث التغيير والتطوير للأداء المؤسسي (جاد الكريم، 2014: 357-360).
- التركيز على النواحي الشخصية أكثر من التركيز على العمل والأداء المتكامل، وقلة وجود دافعية للعمل والإنجاز، مع اتسامها بالجمود والحذر والخوف، وصعوبة تقبل الأفكار الجديدة، وتأكيداً على الفردية بدلاً من العمل الجماعي (غنيم، 2014: 123).
- انخفاض مستوى حرص المديرين على كسب رضا المعلمين عند متابعة مدى تحقق المهام وبث روح التآلف بين المعلمين عند المشاركة في صنع القرار، وقلة إتاحة الوقت الكافي لإبداء الآراء (إسماعيل، 2015: 154)
- ضعف الحوافز التشجيعية اللازمة لدعم مديري المدارس نحو الاستفادة من الإدارة الرقمية في العمل الإداري، الفليت (2018)

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي:

- السؤال الرئيس: ما دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة سكاكا من وجهة نظر المعلمين؟
- ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:
- 1- ما مدى توافر متطلبات الإدارة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا من وجهة نظر المعلمين؟
 - 2- ما مدى ممارسة المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا من وجهة نظر المعلمين؟
 - 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين الإدارة الرقمية وتنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا.
 - 4- ما دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية بأبعادها الأربعة (الطلاقة – المرونة – الأصالة – التعاطي مع للمشكلات).
 - 5- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0,01 في درجة ممارسة الإدارة الرقمية وفقاً لمتغيري (المؤهل وعدد سنوات الخبرة)؟
 - 6- ما التصور المقترح لدور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- معرفة مدى توافر متطلبات الإدارة الرقمية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية (بنين) في مدينة سكاكا.
- 2- معرفة مدى ممارسة المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا بأبعادها الأربعة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التعاطي مع المشكلات).
- 3- تحديد العلاقة الارتباطية بين الإدارة الرقمية وتنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا.
- 4- التعرف على دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية بأبعادها الأربعة (الطلاقة – المرونة – الأصالة – التعاطي مع للمشكلات).
- 5- معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الإدارة الرقمية تعزو لمتغيري (المؤهل وعدد سنوات الخبرة).
- 6- وضع تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في نقص الدراسات التي تناولت الإدارة الرقمية وأثرها على تنمية المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية، حيث أنها الدراسة الأولى في نوعها محلياً والتي تبحث في الإدارة الرقمية ودورها في تنمية المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمدينة سكاكا. وتتمثل الأهمية العلمية والعملية للدراسة فيما يلي:

الأهمية العلمية:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الإدارة الرقمية ودورها في تنمية المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس وخاصة الابتدائية والتي هي ضرورة حتمية تفرضها طبيعة تحديث نظام الإدارة المدرسية. كما أن البحث يعتبر إثراء للمكتبة التربوية بمعلومات إضافية حول الإدارة الرقمية وتنمية المهارات الإبداعية.

الأهمية العملية:

يأمل الباحث في أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد مديري المدارس بالأفكار التي تساعد في تنمية المهارات الإبداعية، والتي تمكنهم من ممارسة دورهم بكفاءة وفعالية، وتخطي المشكلات والمعوقات التي تواجههم في العملية التعليمية والتربوية. كذلك تهدف الدراسة إلى تزويد صانعي القرار في وزارة التعليم بتغذية راجعة عن الإدارة الرقمية ودورها في تنمية المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس للإفادة منها في بناء برامج التدريب لمديري المدارس وإدراج مواضيع الإدارة الرقمية ضمن موضوعاتها.

حدود الدراسة:

إن طبيعة هذه الدراسة والمنهجية المستخدمة فيها والنتائج التي ترغب في الوصول إليها استدعت أن تتم الدراسة في حدود المجالات الآتية:

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على الإدارة الرقمية وتنمية المهارات الإبداعية من خلال أبعاد (الطلاقة – المرونة – الأصالة -التعاطي مع المشكلات).

الحدود المكانية: المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة سكاكا التابعة لإدارة التعليم بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1443هـ

الحدود البشرية: المعلمون في المدارس الابتدائية الحكومية من التعليم العام للبنين بمدينة سكاكا

منهج الدراسة وأداتها:

في ضوء طبيعة الدراسة، ولتحقيق أهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي الذي يقوم بوصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وذلك من أجل الوصول إلى إثبات أو نفي صحة فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. كما اعتمدت على تصميم استبانة موجهة لعدد (312) معلم في المدارس الابتدائية الحكومية، للتعرف على دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية، فضلاً عن الوقوف على المعوقات التي تحد من هذا الدور.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة الرقمية: يقصد بها "استخدام وتسخير لكافة الإمكانيات التقنية الحديثة والمتاحة وتوظيفها والاستفادة منها في العمل المدرسي من أجل تقديم خدمات أكثر فعالية وبأقل جهد ووقت ممكن" (الدعجاني، 2019، ص64).

كما تعرف بأنها استخدام الأساليب التقنية في تحسين سير العملية الإدارية داخل المدرسة وتسهيل الاتصالات ومشاركة المعلومات بين المدرسة وغيرها من المؤسسات المرتبطة بها (Turner and Weickgenannt, 2009).

ويتفق الباحث مع آراء الباحثين حول مفهوم الإدارة الرقمية حيث يعرفها إجرائياً بأنها: توظيف التقنية الرقمية في مساعدة الإدارة المدرسية للقيام بالمهام المطلوبة منها للوصول إلى الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

المهارات الإبداعية: يقصد بها "القدرة على إيجاد أفكار جديدة تطبيق في عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم للوصول إلى ميزة تنافسية بين الإدارات المدرسية، واستخدام حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجه المؤسسة التربوية" (الغزاوي، 2015، ص18). كما تُعرف بأنها "قدرات وخصائص يتميز بها العاملون في المدرسة، بحيث تمكنهم من إنتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة" (المحيلي، 2014، ص20)

ويعرف الباحث مهارات الإبداع إجرائياً: بأنها الإنتاج الفكري المرن والأصيل والذي يستخدمه مدير المدرسة في إنجاز العمل المدرسي بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية من أجل تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة مخرجات العملية التعليمية.

مدينة سكاكا: ويعرفها الباحث بأنها العاصمة الإدارية لمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية وتوجد في شمال المملكة.

الدراسات السابقة:

أ: الدراسات التي تناولت الإدارة الرقمية

هدفت دراسة الحربي (2020) إلى معرفة أبعاد الإدارة الرقمية للمدير من حيث (القيادة الرشيدة الحكيمة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية لقيادة المدارس، المواطنة الرقمية)، ووضع تصور مقترح لتوظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس في المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة؛ وتكونت عينة البحث من (50) مديراً، واستخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة. وتوصل البحث إلى أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان فيما يتعلق ببعيد القيادة الرشيدة الحكيمة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية لقيادة المدارس، المواطنة الرقمية وهي متوسطات تشير إلى الاستجابة (أوافق بشدة، أوافق) بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتوظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس في المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. وأوصي البحث بأن يكون المدراء أكثر وعياً بالكيفية التي تزيد من تحسين التكنولوجيا الخاصة بهم، والتركيز المستقل للتكنولوجيا في الإدارة والقيادة.

كما هدفت دراسة الطائي (2019) إلى استقصاء أثر الإدارة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف بالعراق، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (85) موظفاً في مديرية تربية النجف، وأظهرت النتائج حصول محور الإدارة الرقمية على متوسط عام بلغ (3,17)، وعلى مستوى الأبعاد فقد حصلت على المتوسطات (3,35 ، 3,44 ، 2,71) لكل منها على التوالي، وحصل محور الثقافة التنظيمية على متوسط كلي (3,95)، ويتضح من ذلك أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً للإدارة الرقمية على تحقيق الثقافة التنظيمية، وأن تطبيق الإدارة الرقمية بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع المديرية أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى موظفيها، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم جملة من التوصيات منها ضرورة الاهتمام بأولويات تأثير عناصر الإدارة الرقمية في الثقافة التنظيمية بغية الحصول على تأثير فاعل لذا ينبغي ترتيب سلم أولويات أبعاد الإدارة الرقمية بحيث تحقق أهداف المنظمة.

وقد أجرى Findikli & Bayarcelik (2015) دراسة هدفت إلى إيضاح أثر الإدارة الرقمية وانعكاساتها على المردود الخدمي (من ضمنها القطاع التعليمي). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت المقابلة بوصفها أسلوباً لجمع المعلومات، وتكونت المقابلة من عشرة أسئلة. بينما تكونت عينة الدراسة من (100) موظفة يعملون في قطاع الخدمات التركية ومنها الخدمات التعليمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الرقمية عملت على المساعدة في تطوير

الإدارات ودعم مستوى جودة الخدمات واختصرت الوقت والجهد، من خلال إتاحة الفرص لتحسين وسائل الاتصال الإداري كونها أسهمت في دعم الذكاء الرقمي في العمل وتسريع مدة الإنجاز إضافة إلى رفع مستوى كفاية المخرجات .

كما أجرى Oyedemi (2015) دراسة هدفت إلى الكشف عن اتجاهات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الإداريين. وتكونت عينة الدراسة من (120) مديراً وتم اختيارهم عشوائياً من مختلف المدارس الثانوية في أوسان (Osun)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأشارت النتائج إلى أن مديري المدارس لديهم اتجاهات إيجابية نحو استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة فاعلية الإدارة المدرسية، وحل مشكلة ضعف التواصل في المدارس، وتحقيق التخطيط الفعال.

بينما هدفت دراسة السلمي (٢٠١٢) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الرقمية، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة الاحتياجات التدريبية تعزو ل: (الخبرة، والدورات التدريبية في الحاسب الآلي). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وأسفرت عن مجموعة من النتائج، منها: أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء متطلبات الإدارة الرقمية في جميع مجالاتها كانت عالية.

وهدف دراسة العريشي (٢٠٠٨) إلى التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الرقمية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، وأهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيقها في الإدارة، وأبرز معوقات تطبيقها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين). واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الرقمية وإيجاد عوامل مساعدة على إمكانية تطبيقها في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

ب: الدراسات التي تناولت المهارات الإبداعية

أجريت عدة دراسات تناولت مهارات الإبداع الإداري مثل دراسة الدعجاني (2019) والتي هدفت إلى الكشف عن درجة استخدام الإدارة الرقمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة مدارس العقيق، واتبع الباحث المنهج الوصفي بصورته المسحية وتكونت عينة الدراسة من (221 معلماً و 29 قائداً)، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكمية لممارسة الإبداع الإداري جاءت كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ووجود فروق لنوع العمل لصالح قادة المدارس.

ودراسة الزهراني (2019) والتي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة إدارة الوقت وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (873 معلماً)، واستخدم المنهج الوصفي بصورته الارتباطية، والاستبانة لجمع البيانات، وظهرت النتائج أن درجة الإبداع الإداري لدى قادة المدارس جاء بدرجة كبيرة، كما بينت

النتائج وجود فروق تعزو لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية، ولتغير سنوات لخبرة لصالح الخبرة 10 سنوات فاكثراً.

وكذلك دراسة الذبياني (2018) والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة عمليات الإبداع الإداري وإدارة المعرفة لدى قادة المدارس بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بصورته الارتباطية، وطبقت الاستبانة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (370 معلماً) من مجتمع الدراسة المكون من (5198 معلماً). وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمدينة مكة المكرمة جاء متوسطاً.

و دراسة مرعي (2014) والتي هدفت إلى التعرف على مدى توفر الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية في إدارة الحسينية بمحافظة الشرقية بمصر، وقد تكونت العينة من (160 مديراً ومعلماً)، واستخدمت استبانة لجمع المعلومات، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس جاء مرتفعاً.

هدفت دراسة (الطشة، 2013) إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وبلغت عينة الدراسة (380) فرداً تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية، من بين موظفي وزارة التربية والتعليم لدولة الكويت، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة، وأظهرت النتائج أن درجة الحاجة لمتطلبات تطبيق الإدارة الرقمية ككل بلغت درجة (متوسطة)، وجاء ترتيب المجالات على النحو التالي (المتطلبات الإدارية، والمادية، والفنية، والبشرية) على التوالي.

وأجرى Carmeli *et al.* (2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أهمية الإدارة الإبداعية لدى المديرين في غرس الإستراتيجية المناسبة في المؤسسات التعليمية وبيئتها وأثرها في تحسين أداء العاملين في الضفة الغربية في فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (177) مؤسسة، واستخدمت الاستبانة أداة لتطبيق الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإبداعية تساعد في تغيير المؤسسة وتكييفها مع بيئتها الخارجية لتحسين أداء العاملين فيها، وأظهرت أهمية الإدارة الإبداعية لدى المديرين في رفع الثقة التنظيمية الشخصية، وتعزيز التأثير الفردي والتنظيمي وتغذيته، ودعمه لدى العاملين في هذه المؤسسات.

كما أجرى Yilmaz (2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى تأثير سلوك الإدارة الإبداعية للمديرين وأثره في التنظيم الإبداعي والوظيفي للعاملين في المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (527) مديراً في منطقة كونيا في تركيا، تم اختيارهم عشوائياً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة كبيرة بين الإبداع الإداري والتنظيمي، وسلوك الإدارة التنظيمية لدى المديرين، ودوره في تعزيز صنع القرار للعاملين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الأبعاد السلوكية لدى المديرين تؤثر بشكل كبير في ارتفاع الإبداع الوظيفي والتنظيمي للعاملين في المدارس بشكل ملحوظ.

وكذلك دراسة Crum and Sherman (2008) والتي هدفت إلى التعرف إلى أهمية الإبداع الإداري والقيادي والتعليمي لمديري المدارس الثانوية في ولاية فيرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية وأثرها على تطوير أداء العاملين في المدرسة لتحقيق مستويات عالية من التعليم، وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير مدرسة ثانوية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن مدى نجاح مديري المدارس الثانوية في تحقيق مستويات عالية عند الطلبة ارتكز على الممارسات

الإدارية الإبداعية الفعلية لديهم والنتيجة عن تهيئة بيئة داعمة لإنجازات الموظفين، وتسهيل عملية الإدارة، وتقوية روح الفريق، والتواصل بين الموظفين مما أثر إيجاباً على المستوى التعليمي للطلبة.

وكذلك دراسة (محمد، 2006) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة تقنية المعلومات من قبل مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، من وجهة نظرهم وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلمهم. وتكونت عينة الدراسة من (70) مديراً ومديرة، و(210) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لدرجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات طبقاً لإجابات المديرين أنفسهم. كما تبين وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين. كما بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات من وجهة نظرهم ومستوى إبداعهم الإداري من وجهة نظر معلمهم. كما أشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات تعزو لمتغير المؤهل العلمي، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات تعزو لمتغير الخبرة العملية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات واشتراكها في منهج البحث الذي تم اختياره وهو المنهج الوصفي، كما أكدت أغلب الدراسات السابقة على أهمية استخدام الإدارة الرقمية في تطوير منظومة التعليم بصفة عامة وإدارته بصفة خاصة حيث تسهم في تطوير الأعمال الإدارية وتحسينها في المؤسسات التعليمية.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الهدف الرئيس لها وهو محاولة التعرف على مدى توافر متطلبات الإدارة الرقمية وعلاقتها بتنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة سكاكا في منطقة الجوف بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين. مما يسهم في تطوير الأعمال الإدارية والفنية والتعليمية بالمدارس، كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عنوانها وأهدافها وعينتها ومكان تطبيقها.

ومن هنا فإن هذه الدراسة تعد استكمالاً للدراسات السابقة والتي تحاول الجمع بين الإدارة الرقمية والمهارات الإبداعية مما يعزز الحاجة إليهما، خاصة في حدودها الموضوعية التي تناولتها وما سوف تتوصل إليه من نتائج وتوصيات ومقترحات.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلتها، وفي اختيار المنهج البحثي المناسب لطبيعة الدراسة، والأساليب الإحصائية المناسبة التي تم اختيارها وأيضاً تفسير النتائج.

الإطار النظري للدراسة:

تقوم فكرة الإدارة الرقمية على مفهوم تكامل البيانات والمعلومات المختلفة والمتعددة، كما تقوم الإدارة الرقمية بجميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، حيث تمتاز بقدرتها المرتفعة على الوصول إلى المعرفة بصورة مستمرة، وتتبنى الإدارة الرقمية مفاهيم وأسس الإدارة الحديثة من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمؤسسة التعليمية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، كذلك فهي تمتاز بقدرتها على سرعة الاستجابة للتغيرات وقبولها بالتغيير وتعاملها مع التغيرات والتطورات، كذلك تقوم فلسفة الإدارة الرقمية على تأكيد السعي إلى التميز باعتباره المستوى الوحيد المقبول للأداء والإنجاز، والمفهوم المتكامل الذي يجمع العناصر الأساسية لبناء إداري متميز، ويأتي في قمة فلسفة الإدارة الرقمية الإيمان الراسخ بالإنسان وقدراته وأهمية استثمار طاقاته الفكرية والذهنية، ومن ثم يكون الإبداع الفكري والقدرة على الابتكار والتطوير من أسس تفعيل الإدارة الرقمية (إبراهيم، 2010: 48).

ومن ذلك يتضح أن العنصر البشري هو الأساس في العملية الإدارية وأن تهيئته وتدريبه هو أساس نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، وأن الإدارة الرقمية تعتبر من أدوات العصر المهمة في تطوير وتنمية العمل الإداري وتحسين جودته من خلال توفير الوقت والجهد ومن خلال إمداد الإدارة بما تحتاج إليه من معلومات ومعرفة في الوقت المناسب عند الحاجة إليها، كما تساعد في عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن عملية التدريب والتطوير المستمر لمهارات الإدارة يعتبر عامل ضروري في رفع كفاءتها مما يترتب عليه تحسين المخرجات وتحقيق أهداف العملية التعليمية. ونعرض فيما يلي لكل من الإدارة الرقمية والمهارات الإبداعية وكذلك علاقة الإدارة الرقمية بتنمية المهارات الإبداعية كما يلي:

أولاً: الإدارة الرقمية

ظهرت الإدارة الرقمية، أو كما تسمى في بعض الأحيان "الإدارة التكنولوجية" أو "إدارة الأعمال الرقمية" بعد الانتشار الواسع لنماذج الأعمال الجديدة والاستخدام المكثف للحاسب الآلي وشبكة الاتصالات الدولية (الانترنت)، وما يرتبط بها من تكنولوجيا ونظم وأدوات. وتطورت الإدارة التقليدية إلى إدارة حديثة تستند على الفكر الإداري الخلاق، ومنهج جديد في العمل، وممارسات مبتكرة، وحلول شاملة للأعمال تعتمد على الحاسب الآلي وتطبيقاته فيما يعرف بالإدارة الرقمية (ياسين، 2017، ص7).

لقد تعددت التعريفات من معظم الكتاب والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية حول المفهوم العام للإدارة الرقمية، واتفقت بعض هذه التعريفات على المتطلبات الرئيسية للإدارة الرقمية والمتمثلة أساساً في (الحاسب الآلي، وشبكة الاتصالات، والعنصر البشري الذي يدير تلك المنظومة)، غير أن هذا الاتفاق لا يمنع من وجود بعض الاختلافات في التعريفات. فقد عرفها (بن مرزوق، 2018، ص 26) بأنها "قدرة المنظمة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية كشبكة الانترنت أو أي شبكة اتصال إلكترونية فيما بينها وبين طالبي الخدمة ومنظمات الأعمال المتعاملة معها بيسر وسهولة ودقة عالية وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت وأي مكان، فهي بالتالي إدارة غير مسبوقه، إدارة بلا أوراق وبلا حدود وقتية، كما أنها إدارة بلا مباني وبلا هياكل تنظيمية تقليدية". ومن هذا التعريف يتضح أن الإدارة الرقمية تسعى لتقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات وإنجاز المعاملات وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وجودة عالية وسرعة كبيرة، مما

ينعكس إيجابياً على أداء المعلمين والطلاب، ويجعل المدارس بعيدة عن مختلف المشكلات والأزمات التي تهدد قيامها بدورها التعليمي والتربوي.

كما عرفها (كافي، 2011، ص 55) بأنها "عملية إعادة هندسة للأعمال والعلاقات الحكومية وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة إلكترونية. لتقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية". ويتضح من ذلك أن الإدارة الرقمية تهدف إلى جعل الحصول على الخدمة التعليمية أكثر شفافية وسرعة ومسؤولية لتوفير احتياجات المعلمين والطلاب وتحقيق طموحاتهم، وذلك من خلال تقديم خدمات رقمية فاعلة ومتقنة، وخلق تفاعل بين المعلمين والطلاب وإدارة المدرسة.

ويعرف الباحث الإدارة الرقمية بأنها: توظيف التقنية الرقمية في مساعدة الإدارة المدرسية للقيام بأعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للوصول إلى الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية. وفيما يلي نعرض لأهداف الإدارة الرقمية ومتطلباتها ومراحل تطبيقها والمعوقات التي تواجهها كما يلي:

أ: أهداف الإدارة الرقمية:

تقوم فكرة الإدارة الرقمية على مبدأ أساسي هو أن عنصر الإدارة هو العنصر الذي يستطيع تجميع عناصر العمل لتحقيق أهداف المدرسة. وعلى ذلك فإن للإدارة الرقمية أهدافاً كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع المجتمع المدرسي: (أبو النصر، 2018، ص 170).

- 1- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية، وما يتعلق بها من عمليات.
- 2- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والطلاب والمؤسسات والأخرى.
- 3- استيعاب عدد أكبر من العمليات في وقت محدد؛ إذ إن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخلص المعاملات تبقى محدودة، وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في فترات طويلة.
- 4- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة (مدير المدرسة-المعلم) أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية.
- 5- إلغاء نظام الأرشيف الورقي، واستبداله بنظام أرشيف رقمي، مع ما يحمله من مرونة في التعامل مع الوثائق، والمقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت.
- 6- إلغاء عامل المكان: حيث تسعى الإدارة الرقمية إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم، وإرسال الأوامر والتعليمات، والإشراف على الأداء، وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال التطبيقات البرمجية والمنصات الرقمية.

ب: متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية:

يلزم لتطبيق الإدارة الرقمية مجموعة من المتطلبات وهي (ياسين، 2017: 25):

- 1- المتطلبات الإدارية: يلزم وجود قيادات إدارية رقمية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تقنية المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، ولذا

- ينبغي تحديد أهداف ورغبات الإدارة بشكل صحيح، والتخطيط الفعال لاحتياجات النظام ومشاركة الإدارات الرئيسية في المؤسسة في الإعداد والتصميم للنظام.
- 2- المتطلبات التقنية: تعتبر حجر الأساس لتطبيق الإدارة الرقمية، وتمثل في الأجهزة والتقنيات اللازمة لعمل الإدارة، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سريتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام شبكة الانترنت.
- 3- المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي منظمة، لذلك فهو ذا أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الرقمية، وعليه يجب توفير العناصر المؤهلة ومواصلة تدريبها وتنميتها باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي بكافة أبعاده.
- 4- المتطلبات القانونية والأمنية: على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات تواجه سرية المعلومات، وتتضمن السرية عدة محاور منها التكامل، وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات، وأمن المعلومات. كما تحتاج إلى التشريعات واللوائح التي تمنح الثقة للمعاملات الرقمية.
- 5- المتطلبات المادية: ضرورة وجود متطلبات مادية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية، ومن أهم متطلباتها، التخطيط المالي الرشيد، ورصد المخصصات الكافية، مما يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لتنفيذ الإدارة الرقمية.

ج: مراحل تطبيق الإدارة الرقمية:

تتمثل أهم مراحل تطبيق منظومة الإدارة الرقمية في (عليان، 2015، ص 35-37):

- 1- إقرار الإدارة العليا بحتمية التغيير: إذ ينبغي على المسؤولين في المؤسسة أو المنظمة، والمقصود هنا الإدارة العليا (رأس الهرم التنظيمي) الإقرار بضرورة التقدم والتغيير، وأن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية، وبالتالي تعمل الإدارة العليا على تقديم الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحويل نحو تطبيق الإدارة الرقمية.
- 2- تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف هو المورد البشري الأساسي والفاعل في العملية الإدارية، وبالتالي يتعين على المؤسسة التعليمية تدريبه وتأهيله على مختلف الأنشطة والمهام الرقمية الحديثة.
- 3- توثيق وتطوير إجراءات العمل: لكل مدرسة مجموعة من العمليات الإدارية أو الإجرائية، فبعض الإجراءات غير مدونة على الأوراق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذلك يتعين توثيقها إلكترونياً.
- 4- توفير البنية التحتية للإدارة الرقمية: ويقصد بها الجانب المحسوس من الإدارة الرقمية والتي تتمثل في تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.
- 5- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: المعاملات الورقية القديمة والمحفوزة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية، وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

6- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: وبخاصة البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات رقمية لتقليل الإسراف في استخدام الورق.

د: معوقات الإدارة الرقمية:

- 1- الرؤية الضبابية للإدارة الرقمية، وعدم استيعاب أهدافها.
- 2- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية، أو التساهل في تطبيقها.
- 3- قلة الموارد المالية، وصعوبة توفير السيولة النقدية.
- 4- التمسك بالمركزية، وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
- 5- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الرقمية، من حيث تقليلها وتقزيمها لدور العنصر البشري.
- 6- وجود الفجوة الرقمية بين أفراد متخصصين في التقنية، وآخرين لا يستجيبون للتغيير.
- 7- أمن المعلومات، وهو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة، وتشريع الأنظمة، وسن قوانين السلامة لوصول المعلومات للمستفيدين.

وباستقراء ما سبق يتضح أن الإدارة الرقمية ليست نوعاً من الرفاهية الإدارية ولكنها ضرورة حتمية يفرضها الواقع وتنمها التغيرات العالمية خاصة في مجال تقنية المعلومات، وأن لها فوائد عديدة منها تقليص معوقات اتخاذ القرارات عن طريق توفير البيانات وربطها، كذلك تعمل على سهولة متابعة العمليات الإدارية في المدرسة، كما تعمل على تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز للأعمال المطلوبة من مدير المدرسة. وتحتاج الإدارة الرقمية إلى أربعة عناصر أساسية لتطبيقها وهي: المتطلبات المادية كالحاسب الآلي والذي يستخدم في استقبال البيانات، وتخزينها واستعادتها عند الحاجة إليها، وبرامج الحاسب التي تستخدم لتشغيل الأجهزة، كذلك شبكات الاتصال (الانترنت) والتي تتيح التواصل بين أجهزة الحاسب. والمتطلبات الإدارية ويقصد بها الآليات التي تُمارس بها الإدارة الرقمية. والمتطلبات البشرية ويمثلون القائمون عليها والفنيون والمختصون بتشغيل وصيانة أنظمة الإدارة الرقمية. كما تحتاج الإدارة الرقمية إلى متطلبات قانونية وتمثل في اللوائح والنظم التي تنظم عملها وتكسبها الثقة والمصداقية وتحفظ سرّيتها لدى فريق العمل المدرسي. وعلى الجانب الآخر تواجه الإدارة الرقمية بعض المعوقات منها القصور في المتطلبات المادية اللازمة لتوفير الأجهزة وصيانتها وكذلك تدريب المديرين والفنيين، كما أن الروتين والبيروقراطية تمثل حجرة عثرة في تطبيق الإدارة الرقمية.

ثانياً: المهارات الإبداعية

تعددت التعريفات التي تناولت المهارات الإبداعية، ومن هذه التعريفات تعريف الغزاوي (٢٠١٥، ص 1٨) والذي عرف المهارات الإبداعية بأنها "القدرة على إيجاد أفكار جديدة تطبق في عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقويم من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية بين الإدارات المدرسية المختلفة، والمقدرة على الوصول إلى حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجه المؤسسة التربوية". كما يعرفها الحقباني (1997، ص 16) بأنها "جميع العمليات التي يمارسها الفرد

داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة، والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف، سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها".

كما عرفها (الخشوعي، 2020) بأنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد، والجماعات، وتحديد الأهداف، ومساعدة المرؤوسين على تطوير مهاراتهم، وحثهم على الانجاز، وبث روح الثقة والحماس فيهم، وتهيئة القيادات الواعدة، واتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة، والتعامل بعقلانية مع الأزمات، وتهيئة المناخ الصحي في البيئة المدرسية.

ويعرف الباحث المهارات الإبداعية بأنها الإنتاج الفكري المرن والأصيل والذي يستخدمه مدير المدرسة في إنجاز العمل المدرسي بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية من أجل تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة مخرجات العملية التعليمية.

إن المهارات الإبداعية لمدير المدرسة هي أساس عمله التربوي حيث تمثل محوراً رئيسياً في نجاح المدير في تحقيق أهدافه، فهو المسؤول عن حسن سير العملية التعليمية، ونجاح المعلمين في أداء مهامهم يتوقف عليه. ويعني ذلك أن هناك حجم كبير من المهام يتعين أن يقوم بها مدير المدرسة في ظل بيئة تتميز بالتطوير والتجديد المستمر، وبالتالي فإن امتلاك مدير المدرسة للمهارات الإدارية تساعده في خلق جو من التعاون والعمل الإيجابي ومن هذه المهارات القدرة على توليد الأفكار والمرونة في العمل وقدرته على الاتصال مع المعلمين والطلاب، وتثمين جهود المعلمين وتحفيزهم وكذلك قدرته على توقع المشكلات والاستعداد لها قبل حدوثها وقدرته على فهم أنظمة سير العمل. ومما سبق يتضح أن الإبداع قد يكون مهارات شخصية فطرية، كما يمكن اكتسابها عن طريق التدريب والتثقيف والإطلاع على خبرات المتميزون من المديرين في مجال الإدارة المدرسية، وفيما يلي نعرض لبعض خصائص وصفات المدير المبدع، وكذلك أبعاد المهارات الإبداعية وأخيراً نعرض لمعوقات الإبداع الإداري في المنظومة التعليمية، كما يلي:

أ: خصائص وصفات المدير المبدع

يعتمد الإبداع على قدرة مديري المدارس على التفكير والنظر والتمعن في الأمور من مختلف الزوايا، وحتى نعتبر قائد المدرسة مبدعاً، لا بد أن تكون الأفكار التي يطرحها قابلة للتطبيق، وأن يكون قادراً على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة المدرسية المحيطة، فالإبداع ليس فقط التفكير في الحلول، ولكن إدراك المشكلات التي تطرأ، والقاء نظرة ثاقبة على المؤلف *Burns et al.* (2015). ويتطلب الإبداع الإداري من مديري المدارس الالتحاق بالبرامج التطويرية التي تساهم في تطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية والإدارية لمواجهة المخاطر ومجارات التحديات المتسارعة في التربية (*Kaimal et al.*, 2015).

ويتضح مما سبق أنه يتعين أن يتوفر في مدير المدرسة بعض المهارات التي تساعده على القيام بمهام وظيفته، وأن غياب بعض هذه المهارات قد يؤثر سلباً على أداءه الوظيفي، وقد أكد العمري (2009) وإبراهيم (2011) أن من الخصائص والصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير المبدع ما يلي:

- المعرفة بحقائق وتفاصيل العمل واستخدام هذه المعرفة في تطوير العمل لا تعتمد الإدارة الجزئية إذا كان شعور العاملين بأن قائدهم حاضر فوق الجميع بل يحرص على متابعتهم من غير أن يشعروا بأنه يراقبهم.

- الثقة: لن يكون القائد مؤثراً إذا فقد ثقة رؤسائه ومرؤوسيه وسرعان ما تتجاوز المؤسسة هذا القائد أو غير الجدير بالثقة أو يعصى أمره وسينظر إلى القائد الذي يقول القول ويفعل خلافه على أنه غير جدير بالثقة.
- الاستقامة وحسن الخلق: حيث أن الصفات الأخلاقية مثل العدل والصدق والأمانة والنزاهة والاهتمام تجعل من القائد قدوة يحتذى بها.
- المثالية: يجب أن يكون مثلاً يحتذى فهو يتوقع من موظفيه التصرف وفقاً لمعايير لا يتقيد بها سيقف احترامه كما ستقل إنتاجية الموظفين الذين لا يحترمون قائدهم.
- الحسم: يحظى القائد بالتقدير والالتزام عندما يمتلك قدرات اتخاذ القرار وخصوصاً في الأوقات الصعبة وأفضل القرارات هي تلك التي تنبع من الامتلاك التام للحقائق.
- التحفيز والتشجيع: إن إعلام المعلمين بمدحهم وتشجيعهم بمدى إسهاماتهم في تحقيق النجاح بعبارات مؤثرة يملؤهم عزيمته لمواجهة التحديات المستقبلية، كما أن تشجيع العمل الجماعي يساعد الأفراد في تحقيق أعلى من الانجاز الشخصي.

ب: أبعاد المهارات الإبداعية

تعتبر الطلاقة، والأصالة، والمرونة والحدائثة، والحساسية للمشكلات من أبعاد المهارات الإبداعية التي اتفق عليها عدد كبير من الباحثين. فقد ذكر Phimkoh and Sonprach (2015) أن المرونة من أهم أبعاد الإبداع الإداري، والتي تعني إيجاد الحلول دون اللجوء إلى التغطية والتقييد بالنظم المعرفية، والمقدرة على التكيف، والانفتاح على الأفكار الجديدة، ومتابعة أحدث الاستراتيجيات الإدارية الفعالة وتطبيقها. وكذلك الطلاقة والتي تعني إنتاج عدد كبير من الأفكار والخطط والحلول الفعالة التي تساعد على احداث التغيرات الإيجابية وحل المشكلات، والتعامل مع الواقع بوعي، وتمكن مديري المدارس من استكشاف البدائل وإنتاج أفكار جديدة، والتي من شأنها تحقيق الأهداف الإدارية وتحسين الأداء الإداري (Wilson and Thompson، 2014).

كما أن الأصالة تعتبر من أهم الممارسات الإدارية التي تعمل على توليد أفكار جديدة لم يسبق إليها أحد، ومن خلالها يقوم مديري المدارس باتباع الأساليب غير المألوفة في حل المشكلات أو التعامل مع المعطيات وتحليل المعلومات الإدارية، وتمثل الحدائثة، ممارسة من ممارسات الإبداع الإداري القائم على استحداث الأفكار الجديدة في المجال الإداري وتنمية الأداء على كافة الأصعدة، واتباع الأساليب الحديثة في العمل مع الآخرين (Bazrkar and Abedzadeh، 2014).

وقد حصر (جروان، 2008، واللخاوي، 2008) مجموعة من الأبعاد للمهارات الإبداعية كما

يلي:

- الطلاقة: والتي تعني القدرة على توليد عدد كبير من المترادفات أو البدائل، أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسيولة في توليدها.
- الحساسية للمشكلات: والتي تعني القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، وتشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد.

- المتابعة: وتعني قوة العزيمة والإصرار على الانجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الإنفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر.

- المبادرة: وهو القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع، وتشجيع العاملين وتحفيزهم على المبادرة والمبادأة، وهي سمة القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة.

- الأصالة: وهي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة لم يسبقه أحد إليها، وهي إنتاج غير مألوف، والأفكار الأصيلة هي التي تتميز بالجودة، والطرافة، والندرة، وتجاوز الواقع.

- المرونة: ويقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها المدير المبدع، وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف.

ج: معوقات الإبداع الإداري:

الإبداع كغيره من الأنشطة الذهنية للإنسان، لا بد أن يستثار صاحبه ويوجه وفق أسس تربوية ونفسية، إلا أن هناك بعض العوائق والعقبات التي تقف عائقاً في طريق الإبداع والأفكار الخلاقة وتمنع العديد من القادة عن تنمية مواهبهم وقدراتهم، وقد أشارت مراجع عديدة إلى وجود عقبات كثيرة ومتنوعة تقف في طريق تنمية مهارات التفكير الإبداعي الفعال، ولعل من الأهمية تحديد هذه العقبات حتى يمكن التغلب عليها بفعالية من خلال توجيه الجهود نحو معالجة هذه العقبات، ومن أبرز معوقات الإبداع الإداري ما يلي (السلمي، 2008: 93، والمغربي، 2004: 346):

1- المعوقات الشخصية: وهي التي تعلق بالقائد نفسه من حيث تكوين شخصيته كالخوف من الفشل، وعدم الثقة في النفس، ونقص الخبرة، وقلة المعرفة، وعدم الطموح والتشاؤم.

2- المعوقات التنظيمية: وهي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل في هذا القائد كالقوانين والأنظمة المؤسسية، فالسياسات والأهداف والإجراءات والهيكل التنظيمي وفلسفة الإداريين ونمط كلاً من السلطة القيادة ونظم الاتصال المستخدمة ... وغيرها قد تعمل كعوائق في طريق الإبداع.

3- المعوقات البيئية: وتتضمن السياسات التنموية المختلفة كال فقر، البطالة، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة في العمل، النشاط الاقتصادي العام... الخ.

4- المعوقات الظرفية: وهي تلك المعوقات التي تتعلق بالموقف ذاته أو الجوانب الاجتماعية أو الثقافية السائدة، مثل مقاومة التغيير وذلك باستخدام العبارات القاتلة لأي فكر جديد: مثال ذلك "لن تنجح هذه الطريقة في حل المشكلة، هذه الفكرة سوف تكلف كثيراً جداً، لم يسبق أن فعلنا ذلك من قبل".

5- المعوقات الاجتماعية: وتتمثل في معوقات الإبداع في الأسرة، ومن أبرزها المستوى الاقتصادي والاجتماعي المتدني، المستوى التعليمي والثقافي المنخفض، الاتجاهات السلبية للأسرة، وأسلوب التنشئة الاجتماعية القائم على التسلط والسيطرة وعدم الاهتمام والنمطية في التعامل مع الأبناء حسب الجنس. ومعوقات الإبداع في المدرسة، ومن أبرزها نقص الإمكانيات التربوية للملائمة، المناخ التقليدي السائد ورمزه القائد المتسلط والأمر والنهي.

ومما سبق يتبين أن مستقبل الأمم وتطورها يعتمد على القوى البشرية الفاعلة والمبدعة؛ حيث يعتبر الفرد المبدع ثروة تفوق ثروة النفط والغاز، ويعتبر الاستثمار في تطويره من أنجح المصادر لتقدم الأمم، وأن توافر الإبداع في المدارس وهي المسؤولة عن إعداد هذا الفرد المبدع يعتبر ضرورة حتمية. كما أن مدير المدرسة في الوقت الراهن ينبغي أن يطور من مهاراته وقدراته وألا يقف عند مستوى محدد من جودة الأداء، ويتعين أن يكون لديه الطموح والدافعية والاستعداد التام للتكيف مع متطلبات عصر المعرفة من خلال اكتشاف طاقاته الإبداعية أو اكتسابها من خلال التدريب والإطلاع على الخبرات السابقة، بحيث تصبح مهارات الطلاقة والمرونة والأصالة والتعامل مع المشكلات نمط حياة داخل المدرسة، وفي تحركاته في المجتمع المدرسي، حيث يقود الإبداع إلى التجديد والتطوير وأن المدير المبدع عامل رئيسي في تحقيق المدرسة لأهدافها التعليمية والتربوية.

ثالثاً: الإدارة الرقمية وعلاقتها بالمهارات الإبداعية

إن الاستجابة للتغيرات العالمية والثورة الرقمية التي يشهدها العالم الآن تدفع وتحفز المؤسسات التعليمية إلى تبني الإبداع منهجاً وأسلوباً، وذلك لأنها تسهم في زيادة قدرتها على مواجهة التحديات بسرعة وكفاءة عالية، ويمكنها من إعداد مخرجات للعملية التعليمية قادرة على المنافسة في سوق العمل المحلي والدولي. وقد أشار الخوالدة (2005) إلى الدور الحيوي والمهم الذي تقوم به تكنولوجيا المعلومات في زيادة فاعلية الإبداع الإداري في أي منظمة سواء أكانت خاصة أم عامة. وذلك من خلال التطورات الهائلة والسريعة في الميدان التكنولوجي الذي أسهم في خلق فرص غير مسبوقة، حيث تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسن القدرات الإدارية، وتسهل وتبسط الإجراءات، كما تعمل على الاستخدام الأمثل للقوى العاملة، هذا فضلاً عن إسهاماتها الكبيرة في الأنظمة الرقابية، ويمكن توضيح دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية على النحو الآتي:

1. إن استخدام الإدارة الرقمية يسهم إلى حد بعيد في تسهيل عملية الإبداع الإداري، وذلك نتيجة لتخطي القيام بالكثير من العمل الروتيني، وما يترتب على ذلك من إنجاز العمل بسرعة وكفاءة ودقة أكبر وبتكلفة أقل.
2. إن اهتمام المؤسسات التعليمية بالبحث عن الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية، مما ينعكس على زيادة الاهتمام بالبحث والتدريب والتطوير الذي يسهم في بناء وتنمية الملكات والقدرات الإبداعية.
3. أن البحث والتطوير يُشكل أهم جوانب التطوير التقني، كونه يمثل وسيلة مهمه لتوسيع المعارف التي تعتمد عليها عملية الابتكار والإبداع.
4. أن استخدام الإدارة الرقمية يسهم في زيادة وتعزيز الاتصال والتعاون بين المستويات الادارية المختلفة، مما ينعكس على شكل فرص مواتية لعمليات إبداعية جديدة.
5. أن الاهتمام بالمبدعين وتوفير ما يلزمهم من وسائل وأدوات تقنية، والسماح لهم بالابتكار، وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم يسهم إلى حد كبير في نجاح تولد الأفكار البناءة والمبدعة.

6. الاستفادة من البرامج التدريبية وخصوصاً البرامج التي تسهم في تنمية الإبداع، وتلك التي تسعى للاستفادة من تجارب الدول الرائدة في هذه المجالات، يعزز من إمكانية نجاح العملية الإبداعية.

7. تعتبر الثقافة التنظيمية والتوجهات الإدارية في المستويات الإدارية العليا لها دور هام في التوجه نحو استخدام الإدارة الرقمية، مما ينعكس على شكل بيئة تنظيمية تعمل على تبني وتفعيل العمل الإبداعي.

إن الإبداع والابتكار هو من خلق ثورة المعلومات الرقمية التي يشهدها العصر الحالي، كذلك فإن التطور في تقنية المعلومات الرقمية ينعكس على تطوير المهارات الإبداعية، وتسعى إدارات التعليم لرفع كفاءة المهارات الإدارية لمديري المدارس من خلال توظيف تقنية المعلومات الرقمية في إدارة المدارس، وتطويرها لمصلحة العملية الإدارية. وقد أسهمت الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية من خلال توسيع المعارف التقنية والفنية التي يقوم عليها الابتكار والإبداع، وكذلك تخطي الكثير من الأعمال الروتينية بما يساهم في إدارة الوقت وإنجاز العمل بكفاءة ودقة أكبر وبتكلفة أقل.

إجراءات الدراسة الميدانية:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع دور الإدارة الرقمية بالمدارس الابتدائية في تنمية المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين من خلال أبعاد الطلاقة والمرونة والأصالة والتعاطي مع المشكلات.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية تم إعداد استبانة من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة (الأقرع، 2020) و(البليوي، 2016) و(سعادة، 2020) و(الدحودح، 2015) و(السودي، 2016) (بتصرف)، ثم تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية وعلم النفس، والمناهج وطرق التدريس، وأصول التربية من أعضاء هيئة التدريس، وبلغ عددهم (15) محكماً، لإبداء رأيهم حولها. وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (59) عبارة موزعة على ثلاث محاور فرعية، المحور الأول يمثل متطلبات الإدارة الرقمية ويتكون من (20) عبارة، والمحور الثاني يمثل المهارات الإبداعية ويتكون من (20) عبارة، والمحور الثالث يمثل دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية ويتكون من (19) عبارة.

وتم تقييم الإجابات وفقاً لتدرج خماسي: (موافق جداً، موافق، محايد، أرفض، أرفض بشدة) وتقدر الدرجة باختيار المستجيب لأحد البدائل الخمسة وتتراوح الدرجة بين (1-5) طبقاً لاتجاه قياس العبارة. وبالتالي يتحدد مدى كل من الاستجابات من المعادلة الآتية:

$$\text{مدى ليكرت للاستجابة} = \frac{n-1}{n} = \frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8 \text{ من المدى الكلي}$$



ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة

1: الصدق:

أ- صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على (15) من المتخصصين في مجال الإدارة التربوية وعلم النفس والمناهج. وبناء على آراء المحكمين قام الباحث بإعادة صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر، حيث احتوت الاستبانة في صورتها الأولية على (68) عبارة قبل اعتمادها في صورتها النهائية على (59) عبارة، وهي العبارات التي حصلت على نسبة اتفاق 80-100%.

ب- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة، ويوضح الجدول (1) هذه النتائج:

جدول (1)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه

المحور الثالث		المحور الثاني:		المحور الأول:							
الإدارة الرقمية وعلاقتها بالمهارات الإبداعية		المهارات الإبداعية		متطلبات الإدارة الرقمية							
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط						
**0,85	51	**0,72	41	**0,87	31	**0,79	21	**0,86	11	**0,79	1
**0,83	52	**0,81	42	**0,78	32	**0,83	22	**0,85	12	**0,80	2
**0,88	53	**0,79	43	**0,87	33	**0,80	23	**0,79	13	**0,77	3
**0,78	54	**0,80	44	**0,87	34	**0,83	24	**0,77	14	**0,84	4
**0,80	55	**0,79	45	**0,84	35	**0,81	25	**0,76	15	**0,82	5
**0,79	56	**0,79	46	**0,80	36	**0,83	26	**0,84	16	**0,79	6
**0,84	57	**0,84	47	**0,76	37	**0,80	27	**0,88	17	**0,73	7
**0,83	58	**0,84	48	**0,85	38	**0,87	28	**0,87	18	**0,80	8
**0,81	59	**0,75	49	**0,81	39	**0,84	29	**0,86	19	**0,79	9
		**0,80	50	**0,79	40	**0,80	30	**0,81	20	**0,77	10

**الارتباط دال احصائياً عند مستوى (0,01)

يتبين من جدول (1) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01) حيث بلغت قيم معامل ارتباط بيرسون لمحور متطلبات الإدارة الرقمية بين (0,73-0,88)، وللمحور الثاني (المهارات الإبداعية) فقد تراوحت بين

(0,87-0,76)، وللمحور الثالث (الإدارة الرقمية وعلاقتها بالمهارات الإبداعية) فقد تراوحت بين (0,85-0,72) مما يؤكد على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للإستبانة.

كذلك توضح بيانات الجدول (2) الصدق البنائي للإستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للإستبانة.

جدول (2)

معاملات الارتباط بين درجات كل محور والدرجة الكلية لاستبيان الإدارة الرقمية وعلاقتها بالمهارات الإبداعية

معامل الارتباط	المحور
** 0,94	المحور الأول: متطلبات الإدارة الرقمية
** 0,62	المتطلبات الإدارية
** 0,80	المتطلبات البشرية
** 0,76	المتطلبات المالية والتقنية
** 0,81	المتطلبات القانونية
** 0,91	المحور الثاني: المهارات الإبداعية
** 0,64	الطلاقة
** 0,78	المرونة
** 0,81	الأصالة
** 0,78	التعاطي مع المشكلات
** 0,92	المحور الثالث: الإدارة الرقمية وعلاقتها بالمهارات الإبداعية
** 0,62	علاقة الطلاقة بالإدارة الرقمية
** 0,78	علاقة المرونة بالإدارة الرقمية
** 0,80	علاقة الأصالة بالإدارة الرقمية
** 0,81	علاقة التعاطي مع المشكلات بالإدارة الرقمية

الارتباط دال احصائياً عند مستوى (0,01)

يتبين من جدول (2) أن قيم معامل الارتباط للأبعاد الثلاثة التي تتكون من الاستبانة والمجموع الكلي للإستبانة جاءت مرتفعة وتراوحت بين (0,94 - 0,62) وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01) مما يدل على ارتفاع درجة الصدق البنائي للإستبانة.

2: الثبات:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل لبيان مدى ثبات الاستبانة (جدول 3).

جدول (3)

معاملات الثبات لمحاور استبيان الإدارة الرقمية وعلاقتها بالمهارات الإبداعية والاستبيان ككل

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: متطلبات الإدارة الرقمية	20	0,96
المتطلبات الإدارية	5	0,86
المتطلبات البشرية	5	0,83
المتطلبات المالية والتقنية	5	0,87
المتطلبات القانونية	5	0,91
المحور الثاني: المهارات الإبداعية	20	0,96
الطلاقة	5	0,87
المرونة	5	0,88
الأصالة	5	0,90
التعاطي مع المشكلات	5	0,87
المحور الثالث: الإدارة الرقمية وعلاقتها بالمهارات الإبداعية	19	0,95
علاقة الطلاقة بالإدارة الرقمية	5	0,84
علاقة المرونة بالإدارة الرقمية	5	0,87
علاقة الأصالة بالإدارة الرقمية	4	0,86
علاقة التعاطي مع المشكلات بالإدارة الرقمية	5	0,87
الاستبانة ككل	59	0,97

الارتباط دال احصائياً عند مستوى (0,01)

من جدول (3) يتضح أن معامل الثبات مرتفعاً (0,83-0,97) وتعتبر مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي، وهذا مؤشر يدل على مصداقية وثبات فقرات أداة الدراسة، فيما خطط وصمم من أجله.

رابعاً: مجتمع الدراسة الميدانية وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بمدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة سكاكا في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، والذي يبلغ عددهم (1625 معلم) للعام الدراسي 1442-1443هـ. وبناء على مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (312 معلماً) بنسبة (19,2%) وتم توزيع الاستبيان عليها واستقبال الاستجابات. وللتعرف على الخصائص الديموغرافية للعينة تم تحديد متغيرات المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لها وتحليلها كما يلي:

جدول (4)

الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي		
بكالوريوس	296	94,9 %
دراسات عليا	16	5,1 %
أقل من 5 سنوات	70	22,4 %
عدد سنوات الخبرة		
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	83	26,6 %
10 سنوات فأكثر	159	51,0 %

الجدول يوضح النسب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة بناء على متغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وتعتبر النسب الوارد بالجدول منطقية حيث أن نسبة الحاصلين على الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) منخفضة في التعليم الحكومي نظراً لانتقالهم للعمل بالجامعات والمراكز البحثية، وأن معظم المعلمين حاصلين على درجة البكالوريوس. كذلك تؤكد النتائج على أن سنوات الخبرة من (10 سنوات فأكثر) كانت أعلى نسبة.

خامساً: الأساليب والمعالجة الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الوصفية، للحصول على مؤشرات عامة حول خصائص مجتمع الدراسة، وتوصيف متغيرات الدراسة، وللإجابة على السؤال الأول والثاني والثالث من أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى إجابات العينة على متغيرات الدراسة، والانحراف المعياري لمعرفة مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي. كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA واختبار Independent samples (T) test للإجابة على السؤال الرابع ومعرفة الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين طبقاً لاختلاف متغيري المؤهل وسنوات الخبرة. وتم استخدام *SPSS Statistical Package for Social Sciences* لتحليل بيانات الدراسة.

سادساً: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

السؤال الأول: ما مدى توافر متطلبات الإدارة الرقمية لدى مديري المدارس بأبعادها الأربعة (الإدارية، البشرية، المالية والتقنية، القانونية) بالمدارس الإبتدائية الحكومية في مدينة سكاكا من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات محور متطلبات الإدارة الرقمية. وقد جاءت النتائج كما هو موضح بجدول (5).

جدول (5)

المتوسطات الحسابية لأبعاد محور متطلبات الإدارة الرقمية من وجهة نظر المعلمين.

م	البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	المتطلبات الإدارية	5	4,13	0,74	1	مرتفع
2	المتطلبات البشرية	5	4,06	0,74	2	مرتفع
3	المتطلبات المالية والتقنية	5	4,03	0,82	3	مرتفع
4	المتطلبات القانونية	5	4,06	0,85	2	مرتفع
	المحور ككل	20	4,07	0,72		مرتفع

من نتائج جدول (5) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة لمحور متطلبات الإدارة الرقمية بلغ (4,07) وانحراف معياري (0,72) ومستوى مرتفع، وبالنظر إلى الأبعاد الأربعة التي يتكون منها المحور نلاحظ أن بعد المتطلبات الإدارية جاء مرتفعاً بالمقارنة بباقي الأبعاد بمتوسط حسابي قدره (4,13) وجاء في المركز الثاني كل من بعدي المتطلبات البشرية والمتطلبات القانونية بنفس المتوسط (4,06)، كما جاءت استجابات أفراد العينة على بعد المتطلبات المالية والتقنية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (4,03)، مما يؤكد حاجة المدارس إلى الاهتمام بالمتطلبات المالية والتقنية، وتوفيرها بالقدر الكافي الذي يساعد على تطبيق الإدارة الرقمية وتحقيق الأهداف المرجوة منها. ووتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحري، 2020) والتي أكدت على أنه يتعين على المدراء أن يكونوا أكثر وعياً بالتقنية الحديثة وتطبيقاتها في العمليات الإدارية، حيث سيكون التركيز في المستقبل على التقنية في الإدارة والقيادة. وكذلك دراسة (الطائي، 2019). وتختلف النتائج مع دراسة (الطشة، 2013) والتي أظهرت أن درجة الحاجة لمتطلبات تطبيق الإدارة الرقمية ككل بلغت درجة (متوسطة) وجاء ترتيب أبعاد الإدارة الرقمية على النحو التالي (المتطلبات الإدارية، المادية، الفنية، البشرية). وربما يعود سبب الاختلاف كنتيجة لاختلاف الفترة الزمنية التي أجريت الدراسة الحالية والدراسة السابقة.

ويوضح الجداول (6-9) المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة على كل عبارة من عبارات محور الإدارة الرقمية بأبعادها الأربعة وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (6)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول (المتطلبات الإدارية)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يملك مدير المدرسة خطة استراتيجية لتطبيق الإدارة الرقمية	4,27	0,90	1	مرتفع
2	يطبق مدير المدرسة نظام الأرشفة الرقمية.	4,11	0,91	3	مرتفع
3	يستخدم مدير المدرسة قنوات الاتصال الرقمية لتبادل الأفكار مع المعلمين.	4,17	0,84	2	مرتفع
4	يمارس مدير المدرسة الإدارة الرقمية في التخطيط للأنشطة التعليمية.	4,04	0,94	5	مرتفع
5	يشجع مدير المدرسة المعلمين في المشاركة في تطبيق الإدارة الرقمية	4,07	0,97	4	مرتفع

من نتائج جدول (6) يتضح أن متوسط استجابات أفراد العينة للعبارة الأولى من بعد المتطلبات الإدارية كان مرتفعاً، وهي "يملك مدير المدرسة خطة استراتيجية لتطبيق الإدارة الرقمية" في الترتيب الأول (4,27)، في حين جاءت عبارة "يمارس مدير المدرسة الإدارة الرقمية في التخطيط للأنشطة التعليمية" في المستوى الأخير (4,04) وانحراف معياري قدره (0,94) وبمستوى مرتفع وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة ملتزم بتنفيذ الخطط الواردة من الإدارات العليا في وزارة التعليم.

جدول (7)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول (المتطلبات البشرية)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
6	يملك مدير المدرسة القدرة على مواكبة التطورات التقنية المتسارعة	4,12	0,90	2	مرتفع
7	يتقن مدير المدرسة استخدام تطبيقات الحاسب الآلي.	4,15	0,90	1	مرتفع
8	يشارك مدير المدرسة في اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق الإدارة الرقمية.	3,99	1,01	4	مرتفع
9	يوجد لدى مدير المدرسة الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الرقمية.	4,09	0,92	3	مرتفع
10	يتوافر لدى مدير المدرسة متخصصون في تقنية المعلومات.	3,95	1,02	5	مرتفع

وفيما يتعلق بعبارات بعد الموارد البشرية فقد جاءت عبارة "يتقن مدير المدرسة استخدام تطبيقات الحاسب الآلي" في المستوى الأول بمتوسط حسابي (4,15) وبانحراف معياري (0,90) وبمستوى مرتفع، وجاءت عبارة "يتوافر لدى مدير المدرسة متخصصون في تقنية المعلومات" في المستوى الأخير بمتوسط (3,95) وبانحراف (1,02) وأيضاً بمستوى مرتفع (جدول 7). وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التقنية الرقمية التي يشهدها العصر الحالي تفرض على الجميع مسايرتها وهو ما ظهر في اتقان مدير المدرسة لتطبيقات الحاسب الآلي. كذلك فإن التوسع في تطبيق الإدارة الرقمية يحتاج إلى توفير المزيد من المتخصصون في تقنية المعلومات.

جدول (8)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول (المتطلبات المالية والتقنية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11	يتوفر الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب مدير المدرسة على تطبيق آليات العمل الرقمي.	4,02	1,05	3	مرتفع
12	يملك مدير المدرسة الدعم المالي اللازم لتدريب منسوبي المدرسة وتأهيلهم.	3,93	1,06	4	مرتفع
13	يتوافر لدى مدير المدرسة الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة في المدرسة.	4,03	0,96	2	مرتفع
14	يوجد ربط إلكتروني بين مدير المدرسة والمعلمين	4,20	0,91	1	مرتفع
15	يملك مدير المدرسة موقع الكتروني فاعل للمدرسة على شبكة الانترنت.	3,93	1,09	4	مرتفع

جاءت عبارة "يوجد ربط إلكتروني بين مدير المدرسة والمعلمين" ببعد المتطلبات المالية والتقنية في المستوى الأول بمتوسط (4,20) وبانحراف معياري (0,91) في حين جاءت عبارة "يملك مدير المدرسة موقع الكتروني فاعل للمدرسة على شبكة الانترنت" في المستوى الأخير (3,93) وبانحراف قدره (1,09) وكان مستوى الموافقة مرتفعاً لكل عبارات البعد، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة للقصور في المتطلبات المالية اللازمة لدعم إنشاء موقع فاعل لكل مدرسة على شبكة الانترنت، في حين يوجد ربط إلكتروني بين مدير المدرسة والمعلمين نتيجة اعتمادهم على وسائل الاتصال الشخصية الخاصة بهم والتي ينفقون عليها من حسابهم الخاص.

جدول (9)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول (المتطلبات القانونية)

م	العِبارَة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
16	يطبق مدير المدرسة خطط وآليات لحماية أمن المعلومات وسريتها.	4,16	0,95	1	مرتفع
17	يملك مدير المدرسة نظام لأمن المعلومات في أوقات الأزمات	4,00	1,05	3	مرتفع
18	تتوافر لدى مدير المدرسة برامج حماية إلكترونية لحماية بيانات المدرسة	3,99	1,03	4	مرتفع
19	يملك مدير المدرسة نظام تشغيل احتياطي للتعامل مع الأزمات عند تعطل أجهزة الحاسب، وشبكات الاتصال.	3,98	1,05	5	مرتفع
20	يملك مدير المدرسة القوانين واللوائح التي تنظم أمن وسرية المعلومات المدرسية	4,13	0,93	2	مرتفع

تشير نتائج جدول (9) إلى أن عبارات بعد المتطلبات القانونية جاءت بمستوى مرتفع من الموافقة حيث احتلت عبارة "يطبق مدير المدرسة خطط وآليات لحماية أمن المعلومات وسريتها" في المستوى الأول بمتوسط حسابي (4,16) وانحراف معياري (0,95) في حين جاءت عبارة "يملك مدير المدرسة نظام تشغيل احتياطي للتعامل مع الأزمات عند تعطل أجهزة الحاسب، وشبكات الاتصال" في المستوى الأخير بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (3,98) وانحراف (1,05). وقد ترجع هذه النتيجة إلى حداثة تطبيق الإدارة الرقمية وما زالت في حاجة إلى المزيد من التشريعات واللوائح التنظيمية التي تضمن سرية المعلومات.

ومما سبق يتبين وجود قصور في خطط تطبيق الإدارة الرقمية حيث لم تُترك الفرصة كاملة لمديري المدارس في التخطيط لمدارسهم بما يتناسب مع الموقف التعليمي، كذلك وجود قصور في المتطلبات المالية والتقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الرقمية. وتمثل ذلك في الموقع الإلكتروني للمدارس والذي يحتاج إلى مزيد من الدعم، وكذلك توفير متخصصون في تقنية المعلومات لكل مدرسة. وهذا ما أكدت عليه دراسة (الطائي، 2019) ودراسة (حمدي، 2008) والتي أوضحت أنه يوجد صعوبات في تطبيق الإدارة الرقمية مثل حاجة المدارس إلى موظف مختص في تشغيل تقنيات الإدارة الرقمية وصيانتها، وندرة الدورات التدريبية، وغياب لوائح تنظيم طرق تطبيق الإدارة الرقمية، والافتقار إلى خطط لاستخدام الإدارة الرقمية، وصعوبة التعامل مع البرمجيات الرقمية المعتمدة على اللغة الإنجليزية، وضعف التأهيل الفني للمديرين والوكلاء، ومحدودية خطوط الهاتف، والتأخر في الدعم الفني، والصيانة.

السؤال الثاني: ما مدى ممارسة المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد محور المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين كما هو مبين في جدول (10).

جدول (10)

المتوسطات الحسابية لأبعاد محور المهارات الإبداعية من وجهة نظر المعلمين

م	البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	الطلاقة	5	4,21	0,66	1	مرتفع
2	المرونة	5	4,06	0,80	3	مرتفع
3	الأصالة	5	4,01	0,80	4	مرتفع
4	التعاطي مع المشكلات	5	4,09	0,75	2	مرتفع
	المحور ككل	20	4,09	0,69		مرتفع

ويتضح من نتائج جدول (10) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة لمحور المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة سكاكا من وجهة نظر المعلمين بلغ (4,09) بانحراف معياري (0,69) وبمستوى مرتفع، وفيما يخص الأبعاد الأربعة التي يتكون منها المحور نلاحظ أن "بعد الطلاقة" جاء مرتفعاً بالمقارنة بباقي الأبعاد بمتوسط حسابي قدره (4,21) وبانحراف معياري (0,66) ومستوى مرتفع. وجاء في المركز الثاني "بعد التعاطي مع المشكلات" بمتوسط حسابي (4,09) وقد حل "بعد الأصالة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4,01) وبانحراف معياري قدره (0,80) وأيضاً بمستوى مرتفع من الموافقة.

ويتضح أن أعلى جوانب ممارسة الإبداع الإداري هي الطلاقة وأقلها الأصالة، ويلاحظ وجود فرق كبير بين الطلاقة من جهة وباقي أبعاد المحور من جهة أخرى. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى سهولة ممارسة الطلاقة مقارنة بممارسة المرونة والأصالة والتعاطي مع المشكلات. وذلك بسبب كثرة اللوائح والقوانين والتعليمات التي تنظم عمل مديري المدارس والتي تحد من ممارسة المرونة والأصالة والتعاطي مع المشكلات. وبالتالي فإن ممارسة مهارة الطلاقة والتي تعني توليد الأفكار، جاءت في مستوى مرتفع. وجاءت مهارة الأصالة والتي تعني إنتاج الأفكار غير التقليدية، في المرتبة الأخيرة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (السلمي، 2012). وتختلف مع نتائج دراسة (الذبياني، 2018) والتي وأظهرت نتائجها أن مستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمدينة مكة المكرمة جاء متوسطاً. وربما يرجع سبب الاختلاف إلى أثر الممارسات الإدارية الحديثة والتي اعتمدت على التقنية في الفترة الأخيرة والتي عززت من المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس.

جدول (11)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني (المهارات الإبداعية) من وجهة نظر المعلمين.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
البعد الأول: الطلاقة					
21	يملك مدير المدرسة قدرة تعبيرية في الحديث	4,45	0,80	1	مرتفع
22	يملك مدير المدرسة عدداً كبيراً من الأفكار	4,21	0,77	2	مرتفع
23	يمتاز مدير المدرسة بقوة التذكر	4,07	0,87	5	مرتفع
24	يملك مدير المدرسة مهارة إدارة الاجتماعات	4,16	0,81	4	مرتفع
25	يملك مدير المدرسة مهارة التواصل الفاعلة	4,17	0,83	3	مرتفع
البعد الثاني: المرونة					
26	يتراجع مدير المدرسة عن قراراته إذا ثبت عدم صحتها	4,10	0,95	1	مرتفع
27	يمارس مدير المدرسة التغيير في أساليب العمل	4,06	0,97	3	مرتفع
28	يتقبل مدير المدرسة النقد من المعلمين	4,00	1,07	5	مرتفع
29	يحرص مدير المدرسة على أن يكون اتخاذ القرار بشكل جماعي	4,05	0,95	4	مرتفع
30	يملك مدير المدرسة القدرة على التعامل مع أكثر من مهمة في وقت واحد	4,09	0,89	2	مرتفع
البعد الثالث: الأصالة					
31	يقدم مدير المدرسة أفكاراً غير تقليدية	4,00	0,96	3	مرتفع
32	يفكر مدير المدرسة بطريقة موضوعية	4,11	0,86	1	مرتفع
33	يتسم عمل مدير المدرسة بالتجديد المستمر	3,96	0,97	4	مرتفع
34	يملك مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرار للقيام بأعمال غير اعتيادية	3,91	1,00	5	مرتفع
35	يحاول مدير المدرسة الاستفادة من خبرته السابقة في تطوير كفاءة المعلمين	4,07	0,93	2	مرتفع
36	البعد الرابع: التعاطي مع المشكلات يخطط مدير المدرسة لمواجهة المشكلات المتوقع حدوثها	4,18	0,88	1	مرتفع
37	يفضل مدير المدرسة الحلول الدائمة وليست الوقتية	4,16	0,84	2	مرتفع
38	يدرك مدير المدرسة المشكلات التي يعاني منها المعلمين	4,06	0,93	4	مرتفع
39	يملك مدير المدرسة القدرة على معرفة المشكلات الطلابية	4,07	0,91	3	مرتفع
40	يتحمل مدير المدرسة مسؤولية الحلول التي يقدمها للمشكلات	3,69	1,05	5	مرتفع

يتبين من الجدول (11) أن عبارة "يملك مدير المدرسة قدرة تعبيرية في الحديث" ببعد الطلاقة جاءت في المركز الأول بين عبارات البعد، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4,45) وانحرافها

المعياري (0,80) بمستوى مرتفع، وحصلت عبارة "يمتاز مدير المدرسة بقوة التذكر" على المركز الأخير بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (4,07) وانحراف معياري (0,87)، وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن القدرة التعبيرية في الحديث هي أحد المؤهلات التي يتعين توافرها في مدير المدرسة حتى يتمكن من التواصل مع المعلمين والطلاب في المدرسة، في حين أن قوة التذكر تعتبر من المهارات الفردية والتي قد توجد عند بعض الأشخاص، وقد جاءت الإدارة الرقمية وتطبيقاتها لتعالج ضعف التذكر والنسيان.

وفيما يتعلق بعبارات "بعد المرونة" فقد جاءت عبارة "يتراجع مدير المدرسة عن قراراته إذا ثبت عدم صحتها" في الترتيب الأول بمستوى مرتفع وبمتوسط (4,10) وانحراف (0,95) كما جاءت عبارة "يقبل مدير المدرسة النقد من المعلمين" في المستوى الأخير بمتوسط (4,00) وانحراف (1,07) وبمستوى مرتفع، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كثرة النقد قد تضعف من شخصية المدير ومن قدرته على إدارة المدرسة.

كذلك تشير بيانات الجدول السابق إلى عبارات "بعد الأصالة" حيث جاءت عبارة "يفكر مدير المدرسة بطريقة موضوعية" في الترتيب الأول بمتوسط (4,11) وانحراف (0,86) وبمستوى مرتفع، وجاءت عبارة "يمتلك مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرار للقيام بأعمال غير اعتيادية" في المستوى الأخير بين عبارات البعد بمتوسط (3,91) وانحراف (1,00) وبمستوى مرتفع أيضاً، وقد ترجع هذه النتائج إلى أن الخوف من المسؤولية تجعل مديري المدارس يمارسون الأعمال التقليدية ويتجنبون الأعمال غير الاعتيادية.

وفيما يتعلق ببعد "التعاطي مع المشكلات" فقد جاءت عبارة "يخطط مدير المدرسة لمواجهة المشكلات المتوقع حدوثها" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4,18) وانحراف معياري (0,88) وبمستوى مرتفع، كما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة "يتحمل مدير المدرسة مسؤولية الحلول التي يقدمها للمشكلات" بمتوسط حسابي (3,69) وانحراف معياري (1,05) وأيضاً مستوى مرتفع، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم الرغبة في تحمل المسؤولية نتيجة الإلتزامات الإدارية والقانونية التي تترتب على هذه القرارات.

ومما سبق يتضح أن مدير المدرسة لابد وأن يتميز بقدرة تعبيرية في الحديث لكي يتلائم مع دوره القيادي في إدارة المدرسة، ولكنه قد يكون في نفس الوقت يحاول تجنب المسؤولية عن المشكلات خوفاً من الإلتزامات القانونية والإدارية التي تترتب على القرارات التي يتخذها وبالرغم من ذلك فقد جاءت مستوى الممارسة مرتفعاً. وقد اتفقت مع هذه النتائج دراسة الدعجاني (2019) والتي توصلت إلى أن الدرجة الكمية لممارسة الإبداع الإداري كانت مرتفعة. وكذلك دراسة (الزهراني، 2019)، ودراسة (مرعي، 2014).

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين الإدارة الرقمية وتنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا.

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح بجدول (2) لمعرفة العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة الرقمية وتنمية مهارات الإبداع الإداري لمديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة سكاكا من وجهة نظر المعلمين، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0,92) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$ وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة

ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغير الأول "الإدارة الرقمية" والمتغير الثاني "المهارات الإبداعية". وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العصر الرقمي الحالي يفرض على الجميع مواكبته، ففي خلال جائحة كورونا اضطرت جميع المؤسسات التعليمية إلى استخدام التقنية الرقمية في تقديم الخدمات التعليمية عن بعد وكان لازماً على الجميع التعامل مع هذه التطورات التي فرضت نفسها بقوة على كل مناحي الحياة، فنجد مثلاً تطبيق "مدرستي" يقوم بتقديم الشرح للدروس والواجبات والاختبارات والتقييم وغيرها من الخدمات التي ينبغي لمدير المدرسة متابعتها والإشراف عليها حيث أنها من أصول عمله الإداري. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد، 2006) والذي أثبت وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0,31) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$. وربما يعود ارتفاع الارتباط في الدراسة الحالية نتيجة لتطور التقنية في السنوات الأخيرة والتي انعكست على الإبداع عن الفترة التي أجري فيها البحث السابق.

السؤال الرابع: ما دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية بأبعادها الأربعة (الطلاقة – المرونة – الأصالة – التعاطي مع للمشكلات).

تشير النتائج في جدول (12) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الأبعاد التي يتكون منها محور الإدارة الرقمية وعلاقتها بتنمية المهارات الإبداعية:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية لأبعاد محور الإدارة الرقمية ودورها في تنمية المهارات الإبداعية من وجهة نظر المعلمين

م	البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	علاقة الطلاقة بالإدارة الرقمية	5	4,17	0,64	1	مرتفع
2	علاقة المرونة بالإدارة الرقمية	5	4,15	0,67	2	مرتفع
3	علاقة الأصالة بالإدارة الرقمية	4	4,13	0,71	3	مرتفع
4	علاقة التعاطي مع المشكلات بالإدارة الرقمية	5	4,13	0,68	3	مرتفع
	المحور ككل	19	4,15	0,62		مرتفع

ويتضح من نتائج جدول (12) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة لمحور الإدارة الرقمية وعلاقتها بتنمية المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة سكاكا من وجهة نظر المعلمين بلغ (4,15) بانحراف معياري (0,62) وبمستوى مرتفع، كما يوضح الجدول المتوسطات والانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة التي يتكون منها المحور، حيث نلاحظ أن متوسطات "بعد علاقة الطلاقة بالإدارة الرقمية" جاء مرتفعاً بالمقارنة بباقي الأبعاد بمتوسط حسابي قدره (4,17) وبانحراف معياري (0,64) وبمستوى مرتفع. كما جاء "بعد علاقة المرونة بالإدارة الرقمية" المركز الثاني بمتوسط حسابي (4,15) وبانحراف معياري قدره (0,71) وأيضاً بمستوى موافقة مرتفع. كما سجل بعدي "علاقة الأصالة بالإدارة الرقمية" و"علاقة التعاطي مع المشكلات بالإدارة الرقمية" المركز الأخير بنفس المتوسط (4,13) وبمستوى مرتفع. وربما ترجع هذه النتائج إلى أن الإدارة الرقمية تساعد في تنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العريشي، 2008) والتي أوضحت أن هناك ضرورة لتطبيق الإدارة الرقمية وتوفير التجهيزات اللازمة لتطبيقها في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

جدول (13)
استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث (دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
البعد الأول: علاقة الطلاقة بالإدارة الرقمية					
41	تنهي الإدارة الرقمية مهارة الإقناع لدى مدير المدرسة	4,30	0,86	1	مرتفع
42	تهيئ الإدارة الرقمية لمدير المدرسة سرعة الحصول على المعلومات لاتخاذ القرار	4,22	0,78	2	مرتفع
43	تنهي الإدارة الرقمية مهارة الاتصال الفعال لمدير المدرسة	4,20	0,77	3	مرتفع
44	تسهم الإدارة الرقمية في تنمية مهارة إدارة الحوار لدى مدير المدرسة	4,08	0,84	4	مرتفع
45	تسهم الإدارة الرقمية في تنمية مهارة الإبداع في التعامل مع أنماط الشخصيات المختلفة للمعلمين.	4,07	0,87	5	مرتفع
البعد الثاني: علاقة المرونة بالإدارة الرقمية					
46	تساعد الإدارة الرقمية مدير المدرسة في ممارسة مهامه الإدارية بأساليب متنوعة	4,15	0,87	3	مرتفع
47	تهيئ الإدارة الرقمية لمدير المدرسة القدرة على مراجعة قراراته إذا ثبت عدم صحتها	4,13	0,86	4	مرتفع
48	تنهي الإدارة الرقمية مهارة الإبداع لمدير المدرسة في التكيف والتعامل مع التغيير	4,08	0,86	5	مرتفع
49	تنهي الإدارة الرقمية مهارة إدارة الوقت لمدير المدرسة	4,20	0,78	1	مرتفع
50	تنهي الإدارة الرقمية مهارة إنجاز مدير المدرسة للأعمال المدرسية بكفاءة وفاعلية	4,19	0,81	2	مرتفع
البعد الثالث: علاقة الأصالة بالإدارة الرقمية					
51	تهيئ الإدارة الرقمية لمدير المدرسة القدرة على توليد أفكار غير تقليدية	4,14	0,88	3	مرتفع
52	تنهي الإدارة الرقمية لمدير المدرسة مهارة اتخاذ القرارات للقيام بأعمال غير اعتيادية	4,09	0,87	4	مرتفع
53	تنهي الإدارة الرقمية الأساليب الإبداعية لمدير المدرسة	4,16	0,81	1	مرتفع
54	تساعد الإدارة الرقمية مدير المدرسة في نشر الأفكار الإبداعية التي يطرحها المعلمون	4,15	0,83	2	مرتفع
البعد الرابع: علاقة التعاطي مع المشكلات بالإدارة الرقمية					
55	تساعد الإدارة الرقمية مدير المدرسة في التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها	4,16	0,84	2	مرتفع
56	تنهي الإدارة الرقمية مهارة الإبداع في تحليل المشكلات لدى مدير المدرسة	4,17	0,76	1	مرتفع
57	تنهي الإدارة الرقمية لدى مدير المدرسة مهارة الإبداع في تصور البدائل لحل المشكلات	4,15	0,80	3	مرتفع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة المستوى
58	تسهم الإدارة الرقمية في ممارسة مدير المدرسة للإدارة بروح الفريق لحل المشكلات.	4,04	0,85	4 مرتفع
59	تهيئ الإدارة الرقمية حلاً لإبداعية للمشكلات التي تواجه مدير المدرسة	4,16	0,93	2 مرتفع

يتبين من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد "علاقة الطلاقة بالإدارة الرقمية" تتراوح بين (4,30-4,04) حيث حصلت الفقرة الأولى التي نصها "تنهي الإدارة الرقمية مهارة الإقناع لدى مدير المدرسة" على المرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4,30) وانحرافها المعياري (0,86). وجاءت الفقرة "تسهم الإدارة الرقمية في تنمية مهارة الإبداع في التعامل مع أنماط الشخصيات المختلفة للمعلمين" في المستوى الأخير بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (4,07) وانحراف معياري (0,87) وبمستوى ممارسة مرتفع. وقد يعزو الباحث نتيجة ارتفاع مستوى مهارة الإقناع لدى المديرين كنتيجة لإسهام تطبيق الإدارة الرقمية في زيادة وتعزيز الاتصال والتعاون بين المديرين والمعلمين، والتعرف على مشاكلهم عن طريق جمع المعلومات من مصادرها المختلفة وتحليلها وإصدار القرارات بما يلي حاجات المعلمين.

كما جاءت متوسطات البعد الثاني "علاقة المرونة بالإدارة الرقمية" بين (4,20-4,08) حيث جاءت عبارة "تنهي الإدارة الرقمية مهارة إدارة الوقت لمدير المدرسة" في المستوى الأول بمتوسط (4,20) وانحراف (0,78) وبمستوى ممارسة مرتفع، وجاءت عبارة "تنهي الإدارة الرقمية مهارة الإبداع لمدير المدرسة في التكيف والتعامل مع التغيير" في المستوى الأخير بمتوسط (4,08) وانحراف (0,86) وممارسة مرتفعة. وقد يعزو الباحث ارتفاع مستوى مهارة إدارة الوقت لمديري المدارس كنتيجة لتجاوز القيام بالكثير من الأعمال الروتينية التقليدية، وتفرض مدير المدرسة لدوره الفني والتربوي وما يترتب على ذلك من إنجاز العمل بسرعة وكفاءة ودقة أكبر وتكلفة أقل.

وفيما يتعلق ببعد "علاقة الأصالة بالإدارة الرقمية" فقد جاءت عبارة "تنهي الإدارة الرقمية الأساليب الإبداعية لمدير المدرسة" في المستوى الأول بمتوسط (4,16) وانحراف (0,81) وممارسة مرتفعة، كما جاءت عبارة "تنهي الإدارة الرقمية لمدير المدرسة مهارة اتخاذ القرارات للقيام بأعمال غير اعتيادية" في المستوى الرابع بين عبارات البعد بمتوسط (4,09) وانحراف (0,87) ومستوى مرتفع. وقد يعزو الباحث هذه النتيجة لدور الإدارة الرقمية في توفير البيانات والمعلومات الحديثة التي تقدم التغذية الراجعة لمدير المدرسة والتي تسهم في تنمية الملكات والقدرات الإبداعية لديه.

كما جاء في المستوى الأول ببعد "علاقة التعاطي مع المشكلات بالإدارة الرقمية" عبارة "تنهي الإدارة الرقمية مهارة الإبداع في تحليل المشكلات لدى مدير المدرسة" في المستوى الأول بين عبارات المحور بمتوسط (4,17) وانحراف (0,76) وممارسة مرتفعة في حين جاءت عبارة "تسهم الإدارة الرقمية في ممارسة مدير المدرسة للإدارة بروح الفريق لحل المشكلات" في المستوى الأخير بمتوسط (4,04) وانحراف (0,85) ومستوى مرتفع، وقد يعزو الباحث نتيجة أن ارتفاع مستوى دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارة الإبداع في تحليل المشكلات لدى مديري المدارس كنتيجة لما توفره الإدارة الرقمية من تجميع وتصنيف وتحليل للبيانات والمعلومات بما يساعد في تحليل المشكلات والوقوف على أبعادها كاملة وتكوين رؤية متكاملة عن المشكلة والحلول المقترحة لها.

وباستعراض النتائج السابقة يتضح أن الإدارة الرقمية تسهم في تنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية حيث تساعد مدير المدرسة في توليد الأفكار من خلال إمداده بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب بما يساعده في إدارة العملية التربوية، كما أن الإدارة الرقمية تساعد المدير في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لكافة الأعمال المدرسية بما يتناسب مع الموقف الإداري. وتتفق تلك النتائج مع دراسة Oyedemi (2015) والتي أشارت إلى أن مديري المدارس لديهم اتجاهات إيجابية نحو استخدام أدوات تقنية المعلومات والاتصالات لزيادة فاعلية الإدارة المدرسية، وحل مشكلة ضعف التواصل في المدارس، وتحقيق التخطيط الفعال.

السؤال الخامس: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0,01 في درجة ممارسة الإدارة الرقمية وفقاً لمتغيري (المؤهل وعدد سنوات الخبرة)؟

أ- المؤهل العلمي: للإجابة عن هذا السؤال فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) لاستجابات أفراد العينة من المعلمين كما هو موضح في جدول (14).

جدول (14)

نتائج اختبار *Independent samples (T) test* للفروق بين إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الإدارة الرقمية	بكالوريوس	4,07	0,73	0,56	310	0,13
	دراسات عليا	3,97	0,48			
المهارات الإبداعية	بكالوريوس	4,09	0,69	0,14	310	0,57
	دراسات عليا	4,07	0,78			
علاقة الإدارة الرقمية بالمهارات الإبداعية	بكالوريوس	4,15	0,62	0,15	310	0,42
	دراسات عليا	4,17	0,67			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	4,11	0,61	0,22	310	0,73
	دراسات عليا	4,07	0,59			

من نتائج جدول (14) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الإدارة الرقمية باختلاف متغير المؤهل العلمي، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة لكون الإدارة الرقمية بدأ تطبيقها بالمدارس خلال السنوات الأخيرة وخاصة مع جائحة كورونا والتي جعلت عينة الدراسة تدرك ذلك بصرف النظر عن المؤهل العلمي لديها، كما أن الممارسات الخاصة بتطبيق الإدارة الرقمية تُعد من الأمور الضرورية في البيئة التعليمية، ويمكن إدراكها في السلوك الإداري لمدير المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الدعجاني، 2019) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزو لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكمية وأبعاد محور استخدام الإدارة الرقمية. وتختلف مع دراسة (محمد، 2006) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة الرقمية لمديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين تعزو لمتغير المؤهل العلمي. وقد يعزو الباحث هذا الاختلاف نتيجة للتطور الذي شهده العالم في الفترة الأخيرة في التطبيقات الرقمية والتي لم تكن قد ظهرت في عام 2006.

ب- سنوات الخبرة: للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الإدارة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بسكاكا من وجهة نظر المعلمين، تعزو لاختلاف سنوات الخبرة، فقد قام الباحث بعمل اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو موضح بجدول (15).

جدول (15)

تحليل التباين الأحادي *One Way ANOVA* للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F)	الدلالة الإحصائية
الإدارة الرقمية	بين المجموعات	3,55	2	1,77	3,47	0,03
	داخل المجموعات المجموع	157,92	309	0,511		
المهارات الإبداعية	بين المجموعات	3,48	2	1,74	3,70	0,03
	داخل المجموعات المجموع	145,47	309	0,47		
علاقة الإدارة الرقمية بالمهارات الإبداعية	بين المجموعات	2,21	2	1,11	2,89	0,06
	داخل المجموعات المجموع	118,08	309	0,38		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2,96	2	1,48	4,11	0,02
	داخل المجموعات المجموع	111,39	309	0,36		
	المجموع	114,45	311			

ويتضح من نتائج جدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,01$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الإدارة الرقمية تعزو لاختلاف سنوات الخبرة، حيث كانت مستوى المعنوية (0,03) وهي أكبر من $\alpha \leq 0,01$. كما لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,01$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الإدارة الرقمية ومحور المهارات الإبداعية والاستبيان ككل تعزو لاختلاف سنوات الخبرة. وقد يعزو الباحث النتيجة الحالية إلى أن مفهوم الإدارة الرقمية من المفاهيم الحديثة في الميدان التربوي، والتي ظهرت أهميتها في السنوات الأخيرة خاصة مع جائحة كورونا وأضحى كل العاملين في الميدان التربوي يتابعون تطبيقها وتطورها، ومن ثمّ لم تتفاوت إجاباتهم حول تطبيقها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدعجاني (2019) والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة الرقمية تعزو لمتغير سنوات الخبرة. وتختلف مع دراسة (محمد، 2006) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين تعزو لأثر متغير الخبرة العملية. وقد يرجع سبب الاختلاف نتيجة لما سبق ذكره وهو التطور الذي شهده العالم في الفترة الأخيرة في التطبيقات الرقمية والتي لم تكن قد ظهرت في عام 2006.



نتائج الدراسة:

- من خلال مناقشة وتحليل النتائج، يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:
- 1-ارتفاع مستوى ممارسة الإدارة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بنين في مدينة سكاكا.
 - 2-يواجه تطبيق الإدارة الرقمية بالمرحلة الابتدائية في مدينة سكاكا بعض القصور في توفير الدعم المالي اللازم لإنشاء المواقع الإلكترونية للمدراس على شبكة الانترنت، وكذلك الدعم اللازم لتدريب منسوبي المدارس وتأهيلهم.
 - 3-ارتفاع مستوى المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية بنين في مدينة سكاكا بأبعادها الأربعة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التعاطي مع المشكلات).
 - 4-توجد علاقة ارتباطية قوية بين الإدارة الرقمية وتنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا.
 - 5-من التحديات التي تواجه الإبداع في الإدارة عدم وجود حرية للمديرين في اتخاذ القرارات، وأن اتخاذ القرارات مازال مرتبط بالإدارات العليا في وزارة التعليم.

التصور المقترح للدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم وضع التصور المقترح، حيث تضمن الفلسفة التي تم الاستناد إليها، والأهداف، والعناصر، والمعوقات وسبل التغلب عليها، وفيما يلي عرضاً لهذا التصور:

فلسفة التصور المقترح:

تنطلق فلسفة التصور المقترح من ضرورة تنمية المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية لتحسين الأداء ورفع كفاءة المخرجات التعليمية، فمديري المدارس مطالبون دائماً بأن يكون لديهم مهارات تساعد في تحقيق النتائج المنشودة، وضمان استدامة الأعمال الموكلة لديهم، والوفاء بالمتطلبات والاحتياجات الآنية والمستقبلية.

أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تندرج جميعها تحت هدف رئيس هو تنمية المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة سكاكا بالملكة العربية السعودية لتحسين الأداء والفاعلية المدرسية، ويمكن إجمال الأهداف في التالي:

-توفير المتطلبات اللازمة للإدارة الرقمية، بما يضمن نجاح العمل المدرسي وتحقيق الأهداف الموضوعية.

-تطوير المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية.

عناصر التصور المقترح:

- يمكن اقتراح عدة مهام يمكن من خلال تطبيقها إحداث تنمية للمهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك بهدف الوصول إلى تحسين الأداء والكفاءة لديهم، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:
- ضرورة الاهتمام بالمتطلبات المالية والتقنية، وتوفيرها بالقدر الكافي الذي يساعد على تطبيق الإدارة الرقمية بالشكل الأمثل.
 - قيام إدارات التعليم بتشجيع استخدام الإدارة الرقمية مع منح مديري المدارس حرية في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع الموقف الإداري الذي يواجهونه.
 - عقد الدورات التدريبية التي تزيد من كفاءة المديرين في استخدام تقنية المعلومات الرقمية وبما ينمي من مهاراتهم الإبداعية في إدارة مدارسهم.
 - إنشاء منصة رقمية للتواصل بين مديري المدارس على مستوى المملكة لتبادل الآراء والأفكار الإبداعية فيما بينهم من أجل تحسين الأداء الإداري في المدارس.
 - ضرورة أن يكون تعيين المديرين وفق ضوابط محددة تعتمد على المهارات الإبداعية لديهم بأبعادها الأربعة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التعاطي مع المشكلات). بما يعمل على توفير مناخاً مدرسياً ملائماً لكافة العاملين، بحيث يمكنهم من العمل بحرية في ظل بيئة مدرسية يسودها الاستقرار والأمان، كما يعمل على تقدير المعلمين واحترامهم ومعاملتهم كشركاء في تطوير العملية التعليمية.
 - ضرورة الربط بين رؤية المدرسة وأهدافها من ناحية، وأهداف المعلمين وتطلعاتهم من ناحية أخرى.

معوقات التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

- يوجد بعض المعوقات التي قد تحد من دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية، ومنها:
- نقص بعض متطلبات الإدارة الرقمية، ويمكن التغلب على ذلك عن طريق استخدام الموارد المتاحة حتى يتم التوفير الكامل لجميع المتطلبات حيث أن برنامج الإدارة الرقمية مازال في مرحلة الأولى.
 - حرص إدارات التعليم العليا على الالتزام الحرفي باللوائح والقوانين، مع تمسكهم بالسلطة وقلة تفويضها، ومحدودية الصلاحيات المخولة للمديرين في اتخاذ القرارات. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفويض مديري المدارس في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع متطلبات العمل الإداري، وبما يتيح الفرصة لاكتشاف قدرات المديرين الشخصية.
 - عدم الرغبة في التغيير لدى بعض المديرين. ويمكن التغلب على ذلك من خلال عمل دورات تدريبية وثقافية لإكسابهم المهارات المطلوبة للتعامل مع الإدارة الرقمية وتنمية مهاراتهم الإبداعية، واستبعاد غير المستجيب للتطوير منهم.



بحوث ودراسات أخرى مقترحة

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وما قدمته من توصيات، فإنه يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية التي من الممكن أن تثرى المجال التربوي البحثي، وذلك من خلال عمل دراسات حول:

- المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس وعلاقتها بإدارة الوقت.
- المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.
- الإدارة الرقمية والتعليم عن بعد: الواقع والمأمول

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، خالد (2010). الإدارة الإلكترونية. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع
- إبراهيم، سعيد مبروك (2012). إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، ط 2، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- إبراهيم، لبيب عبدالعزيز. (2011). واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين. *مجلة كليات التربية، مج3 2011ع*(12)، ص219-262.
- أبو النصر، مدحت محمد (2017). التدريب عن بعد بواباتك لمستقبل أفضل، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- إسماعيل، عبد الكريم إبراهيم حامد (2015). تصدور مقترح لأداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة كفر الشيخ في ضوء مدخلا القيادة الأخلاقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية.
- الأقرع، نور طاهر محمد (2020). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد (28):2، ص 133-164.*
- البقعاوي، ماضي مشرف. (2019). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج3، ع(24)، ص1-25.*
- البلوي، محمد أحمد سالم (2016). ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مج، 35، ع، 168 الجزء الثاني، ص 109-153.*
- الحري، حمدان بن محمد دخيل الله. (2021). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح). *المجلة العربية للنشر العلمي، ع(27)، ص82-105.*
- الحقباني، تركي عبد الرحمن (1997). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية. رسالة غير منشورة، *مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.*
- الخشعي، مسفر سعيد، والألفي، أشرف عبده حسن. (2020). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين (دراسة ميدانية). *مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط- كلية التربية، مج36 ع(1)، ص482 - 508.*
- الخوالدة، رياض عبد الله عايف (2005). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

الدحوح، أحمد فؤاد (2015). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

الدعجاني، فايز هميل. (2019). درجة استخدام الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة العقبة. *المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية*، ع(57)، ص 90-57.

الذبياني، محمد عبد الله. (2018). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. *المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية*، مج34 ع(12)، ص546-511.

الزهراني، محمد احمد العليان (2019). إدارة الوقت لدى قادة مدارس منطقة الباحة وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الباحة.

السلي، سعيد حميد عشاوي (2010). نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة: دراسة تحليلية. *مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، العدد 27 المجلد 13، ص11-110.

السلي، فهد بن عوض الله زاحم. (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى.

السلي، منصور نفيح رويحي (٢٠١٢). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى.

السودي، سناء راجي أحمد (2016). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الطائي، يوسف حجييم سلطان. (2019). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج3 ع(6)، ص19-39.

الطشة، غنيم محمود (2013). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. *مجلة كلية التربية عين شمس، مصر*، العدد الأول ص 418-389.

العريشي، محمد بن سعيد بن محمد. (٢٠٠٨). إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى.

- العساف، وفاء عبد العزيز (١٤٢٥هـ). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- العمري، عبد الله بن علي الشعلان (2009). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود.
- العمرات، محمد (2010). درجة فعالية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، مج 6، ع (4) ص 349-359.
- الغزوي، تمام عبد الله أحمد (2015). الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقته بدرجة تطبيقهم للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الفليت، خلود عطيه (2018). درجة توظيف الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية في غزة - فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- القحطاني، سالم سعيد (2001). المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة السعودية. *مجلة جامعة الملك سعود*، مج 14 ع (2)، ص 327-371.
- القحطاني، محمد مجدل (1431هـ). واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- اللاخوي، محمد فتحي (2008). دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية (غزة).
- المحيلي، عبدالعزيز سعود؛ والعاظمي، مزنة سعد؛ والقحطاني، عبدالمحسن عايض (2014). الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري، *المجلة التربوية، الكويت*، مجلد 28 (110)، ص 15-75.
- المغربي، كامل محمد (2004). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. (ط3) دار الفكر للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
- المفرجي، عادل حرحوش، صالح أحمد علي، البياتي، بيداء ستار (2010). الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية (ط2) القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- بن مرزوق، عنتر (2018). إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، عمان: مركز الكتاب العربي، الأردن.

جاد الكريم، أسامه عبد الفتاح محمد (2014). المنظمة المتعلمة مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمدسة الثانوية العامة في مصر: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية.

جروان، فتحي عبدالرحمن. (2021). المهوبة والتفوق والإبداع. (ط8)، دار الفكر للنشر والتوزيع.
حمدي، موسى بن عبدالله. (٢٠٠٨). الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى.
خولف، إيمان حسن (2010). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

خوالدة، محمد (2015). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، مجلة دراسات للعلوم التربوية، 42 (3)، 1043 - 1063

سعادة، نانسي خالد (2021). درجة ممارسة القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء قصبه عمان في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

سلاطينية، بلقاسم، تركي، أسماء، قريشي، أسماء، رحمون، سهام. (2013). الفعالية الإدارية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

عبد الرحمن، إيمان جميل (2018). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26 (6)، 1-29.

عليان، ربي مصطفى (2015). البيئة الإلكترونية، ط 2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
عيسى، سناء محمد عيسى. (2008). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

غني، غادة عبدالله (2014). أدوار مديري المدارس في تطوير الثقافة التنظيمية للمعلمين، دراسة ميدانية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، كلية التربية.

كافي، مصطفى يوسف (2011) الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان. دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا.

محمد، زينة محمود (2006). درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

مرعي، على عبد الرحمن. (2014). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية-محافظة الشرقية. *مجلة كلية التربية، ع(15)*، 390-434.

ميمني، خالد عبد الرحيم. (2016). *الإدارة الحديثة في التربية*. جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

ياسين، سعد غالب (2017). *الإدارة الإلكترونية*، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.

ثانياً: المراجع العربية مترجمة:

Ibrahim, Kh. (2010). *Electronic Management*. Al-Dar Al-Jamieih for Printing, Publishing and Distribution.

Ibrahim, S.M. (2012). *University Library Management in Light of Contemporary Management Trends*, 2nd Edition, Cairo: Arab Group for Training and Publishing, Egypt.

Ibrahim, L.A. (2011). The reality of administrative creativity among secondary school principals in Aden governorate from their point of view and from the point of view of teachers. *Journal of Colleges of Education*, vol.(12), pp. 219-262.

Abu Al-Nasr, M.M. (2017). *Distance Training Your Gateways to a Better Future*, Cairo: Arab Group for Training and Publishing, Egypt.

Ismail, A.I.H (2015). A proposal is being drafted for the performance of public secondary school principals in Kafr El-Sheikh Governorate in light of the introductions of moral leadership, unpublished master's thesis, Kafr El-Sheikh University, Faculty of Education.

Al-Aqraa, N.T.M. (2020). The role of e-management in improving the job performance of employees in government institutions operating in Qalqilya Governorate. *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, vol.(28):2, pp. 133-164.

Al-Baqawi, M.M. (2019). The role of digital management in activating administrative communication among secondary school administrators in Hail. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, vol.(3):24, pp. 1-25.

Al-Balawi, M.A.S. (2016). The practice of school principals in Tabuk for the strategies of administrative creativity from the point of view of teachers. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, vol.(35): 168 Part II. pp. 109-153

Al-Harbi, H.M.D. (2021). The Reality of Employing Digital Leadership in Distance Education and Emergency Crisis Management among Primary School Leaders in Makkah City (Proposed Concept). *Arab Journal of Scientific Publishing*, vol.(27), pp. 82-105.



- Al-Haqbani, T.A. (1997). The impact of organizational variables on administrative creativity in government agencies. Unpublished Dissertation, *Journal of Administrative Sciences, King Saud University, Riyadh*.
- Al-Khathami, M.S. and Al-Alfi, A.A.H. (2020). Creative leadership of school leaders in Khamis Mushait province from the point of view of teachers (field study). *Journal of the Faculty of Education: Assiut University - Faculty of Education*, vol. (36):1 pp. 482 - 508.
- Al-Khawaldah, R.A.A. (2005). The impact of the use of information technology on administrative creativity in Jordanian public institutions. Unpublished Master Thesis, Faculty of Graduate Studies, University of Jordan.
- Al-Dahdouh, A.F. (2015). The degree to which principals of basic education schools in the Gaza governorates practice e-management and their relationship to time management. Unpublished Master Thesis, College of Education, Islamic University, Gaza Palestine.
- Al-Dajani, F.H. (2019). The degree of use of e-management and its relationship to administrative creativity among school leaders in Al-Aqiq Governorate. *Educational Journal: Sohag University - Faculty of Education*, vol. (57), pp. 57-90.
- Al-Zibani, M.A. (2018). Knowledge management and its relationship to administrative creativity among school leaders in the holy city of Makah from the point of teachers. *Educational Journal: Sohag University - Faculty of Education*, vol.(34):12, pp. 511-546
- Al-Zahrani, M.A.A. (2019). Time management among the leaders of Al-Baha schools and its relationship to the level of administrative creativity from the point of view of teachers. Unpublished master thesis, Al-Baha University.
- Al-Salami, S.H.A. (2010). Leadership style and administrative creativity practices for secondary school principals in Jeddah Governorate: an analytical study. *Journal of the Egyptian Society for Comparative Education and Educational administration*, vol.(27):13, pp. 11-110
- Al-Salami, F.A.Z. (2008). The practice of time management and its impact on the development of administrative creativity skills among secondary school principals from the point of view of school administration supervisors, school principals and teachers in the education of the Holy Capital. Unpublished master thesis Umm Al-Qura University
- Al-Salami, M.N.R. (2012) Training needs for primary school principals in Makah in light of e-management requirements. Unpublished master thesis Umm Al-Qura University.

- Al-Sudi, S.R.A. (2016). The degree of creativity management and its relationship to the administrative performance of public school principals in the northern West Bank governorates from the point of view of male and female teachers. Unpublished Master Thesis, Faculty of Graduate Studies, Al-Najah Al-Watania University, Nablus, Palestine.
- Al-Ta'i, Y.H.S. (2019). The impact of digital leadership on the adoption of organizational culture among employees working in the Directorate of Education of Najaf Governorate in Iraq. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, vol.(3):6, pp. 19-39
- Al-Tasha, G.M. (2013). Requirements for applying e-management in the Ministry of Education in the State of Kuwait from the point of view of its employees. *Journal of the Faculty of Education, Ain Shams, Egypt*, first issue, p. 389-418.
- Al-Arishi, M.S.M. (2008). The possibility of applying electronic management in the General Directorate of Education in the Holy Capital (mal). Unpublished master thesis, Umm Al-Qura University.
- Al-Assaf, W.A. (1425 AH). The reality of creativity and its obstacles among school principals in Riyadh, an unpublished master's thesis, College of Education, King Saud University.
- Al-Omari, A.A.A. (2009). The obstacles to administrative creativity among school principals implementing the gifted care program in Riyadh. Unpublished master thesis, King Saud University.
- Al-Omrat, M. (2010). The degree of effectiveness of the performance of school principals in the Petra Education Directorate from the point of view of its teachers. *Jordanian Journal of Educational Sciences*, vol.(6):4, pp. 349-359.
- Al-Ghazawi, T.A.A. (2015). The administrative creativity of public school principals in Karak Governorate and its relationship to the degree of their application of e-management from the point of view of teachers. Unpublished Master Thesis, Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
- Al-Fleet, Kh.A. (2018) The degree of employing e-management and its impact on the application of knowledge among holders of senior and middle management positions in Palestinian universities: an applied study on the Islamic University of Gaza - Palestine. (Unpublished Master Thesis), Islamic University, Gaza.
- Al-Qahtani, S.S. (2001). Regulatory impediments to administrative creativity among administrative development staff in government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of King Saud University, morphology*, vol.(14):2, pp. 327-371.



- Al-Qahtani, M.M. (1431 AH). The reality of administrative creativity among middle and high school principals in Al-Kharj Governorate. Unpublished Master Thesis, Faculty of Social Sciences, Imam Muhammad Bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Al-Lakhawi, M.F. (2008). The role of middle school principals at UNRWA in the governorates of Gaza in developing the collective creativity of their teachers and ways to develop it, an unpublished master's thesis. Islamic University (Gaza).
- Al-Muhailabi, A.S., Al-Azmi, M.S. and Al-Qahtani, A.A. (2014). Organizational Culture in Public and Private Education Schools in the State of Kuwait and its Relationship to Administrative Creativity, *Educational Journal, Kuwait, Vol.(28):110*, pp. 15-75.
- Al-Maghrabi, K.M. (2004). Organizational Behavior: Concepts and Foundations of Individual and Group Behavior in Organization. (3rd ed.) Dar Al-Fikr Distribution and Publishing, Amman, Jordan.
- Al-Mafragi, A.H., Saleh A.A. and Al-Bayati, B.S. (2010). E-Management: Intellectual Foundations and Requirements for Establishing a Process (2nd ed.) Cairo: Publications of the Arab Administrative Development Organization.
- Bin Marzouq, A. (2018). Human Resource Management in the Era of E-Management, Amman: Arab Book Center, Jordan.
- Jad-Alkarim, O.A.M. (2014). The educated organization is an introduction to achieving institutional excellence at the public secondary school in Egypt: a proposed concept, an unpublished doctoral thesis, Kafr El-Sheikh University, Faculty of Education.
- Garwan, F.A. (2021). Talent, excellence and creativity. (8th ed.), Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution.
- Hamdi, M.A. (2008). Difficulties facing the use of e-management in the management of secondary schools for boys in the city of Makah. Unpublished master thesis, Umm Al-Qura University
- Khalouf, I.H. (2010). The reality of the application of e-management in public secondary schools in the West Bank from the point of view of female and female managers. Unpublished Master Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Khawaldah, M. (2015). The Reality of the Application of E-Management in Private Secondary Schools in the Capital Governorate from the Perspective of the Directors Themselves. *Journal of Derasat for Educational Sciences*, vol.(42):3, pp, 1043 - 1063

- Saada, N.Kh. (2021). The degree of practicing technological leadership among primary school principals in the Kasbah of Oman Brigade in light of the Corona pandemic from the point of view of teachers. Unpublished Master Thesis, Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
- Sultaneya, B., Turki, A., Qureshi, A. and Rahmon, S. (2013). Administrative Effectiveness in an Organization: A Sociological Approach Cairo: Dar Al Fajr Publishing and Distribution.
- Abdulrahman, I.G. (2018). The Reality of the Application of E-Management in Private Secondary Schools in the Capital Governorate from the Perspective of the Directors themselves, *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, vol.(26):6, 1-29.
- Olayan, R.M. (2015). Electronic Environment, 2nd Edition, Amman: Dar-Safaa Publishing and Distribution, Jordan.
- Issa, S.M.I. (2008). The role of transformative leadership in developing the performance of secondary school principals in Gaza governorates, unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza.
- Ghoneim, Gh.A. (2014). Roles of Principals in Developing the Organizational Culture of Teachers, Field Study in General Secondary Schools in Menoufia Governorate, Unpublished Master Thesis, Menoufia University, Faculty of Education.
- Kafi, M.Y. (2011) E-Management: Paperless Management, Nowhere Management, Timeless Management. Damascus: Dar-Raslan and Foundation for Printing, Publishing and Distribution, Syria.
- Mohamed, Z.M. (2006). The degree of IT practice and its relationship to managerial creativity among private high school principals in Jordan. Unpublished Master Thesis, Faculty of Graduate Educational Studies, Amman Arab University for Graduate Studies, Jordan.
- Marai, A.A. (2014). The level of administrative creativity and leadership of primary school principals from the eyes of the directors and teachers of the Husseinia Educational Administration - Al-Sharqiyah Governorate. *Journal of the Faculty of Education*, vol.(15) pp, 390-434.
- Maimani, Kh.A. (2016). Modern management in education Jeddah: Scientific Khorithms for publication and distribution.
- Yassin, S.Gh. (2017). E-Management, Amman: Dar-Alyazury Publishing and Distribution, Jordan.



ثالثا: المراجع الأجنبية

- Bazrkar, A. and Abedzadeh, M. (2014). The Impact of Postmodernism on Management and Organization Theories. *International Journal of Management and Humanity Sciences*, 3(8) : 2739-2743.
- Burns, T., Machado, N. and Corte, U. (2015). The Sociology of creativity: part 1: Theory: The Social Mechanisms of Innovation and Creative Development in Selectivity Environment, *Human System management*, 3(3), 179-199.
- Carmeli A., Gelbard R. and Gefen D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance, *Journal of the Leadership Quarterly*, Vol. 21, Iss. 3, pp: 339-349.
- Crum K.H. and Sherman W.H. (2008). Facilitating high achievement: high school principals' reflections on their successful leadership practices, *Journal of Educational Administration*, Vol. 46, No. 5, p 562-580.
- Findikli, M. and Bayarcelik, E. (2015). Exploring the Outcomes of Electronic Human Resource Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 207, 424-431.
- Kaimal, G.D., Fairbank, H., Gonzaga, A. and White, G. (2014). Inspiring Creativity in Urban School Leaders Lessons From the Performing Arts. *International Journal of Education & the Arts*, 15(4):1-22
- Oyedemi, O. (2015). ICT and Effective School Management: Administrators' Perspective. *Proceedings of the World Congress on Engineering*. 1 – 3 July 2015, London, U.K.
- Phimkoh, P., Tesaputa, K. and Somprach, K. (2015). Program Development for Enhancing Creative Leadership among School Administrators in Local Government Organizations of Thailand. *International Journal of Behavioral Science*, 10(2), 79-93.
- Terziu, L., Hasani, N., and Osmani, O. (2016): The Role of the School Principal in Increasing Students' Success, *Revista de Stiinte Politice*,(50), p. 103-113.
- Turner L. and Weickgenannt, A. (2009). Accounting Information Systems, Prentice, John Wiley & Sons, INC. USA.
- Wilson, E. and Thompson, L. (2014). Creativity and negotiation research the integrative potential. *International Journal of Conflict Management*, 25(4), 359-386.
- Yilmaz E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics, *Journal of Social and Behavioral Sciences*, Vol. 2, Iss 2, pp. 3949-3953.