

تاريخ الإرسال (2022-8-26)، تاريخ قبول النشر (2022-9-14)

Kholoud Hamdan خلود حمدان أحمد عامر  
Ahmed Amer

Soha Mahmoud سهى محمود صالح زيادة  
Saleh Ziadeh

Naglaa Saeed نجلاء سعيد سليمان خصيب  
Suleiman Khasib

Ministry of Education - فلسطين - وزارة التربية والتعليم  
Palestine

Ministry of Education - فلسطين - وزارة التربية والتعليم  
Palestine

Ministry of Education - فلسطين - وزارة التربية والتعليم  
Palestine

اسم الباحث الأول:

اسم الباحث الثاني (إن وجد):

اسم الباحث الثالث (إن وجد):

1 اسم الجامعة والبلد (لأول)

2 اسم الجامعة والبلد (لثاني)

3 اسم الجامعة والبلد (لثالث)

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

Suha.zyadeh@moe.edu.ps

Doi:

درجة فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية لدى  
مديري المدارس الملتحقين في برنامج القيادة المدرسية للعام  
2021-2022 م في فلسطين، ودورها في دعم ابداع المعلمين

والطلبة

The degree of effectiveness of digital management in developing  
creative leadership among school principals enrolled in the school  
leadership program for the year 2022-2021 in Palestine, and its  
role in supporting the creativity of teachers and students

المخلص:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات: نابلس، وجنين، والخليل، وجنوب الخليل الملتحقين ببرنامج دبلوم القيادة المدرسية للعام الدراسي (2021-2022م) في فلسطين، ودعم إبداع الطلبة والمعلمين وتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة مدرسة في المحافظات الأربع: وتشمل (37) من الذكور، و(63) من الإناث، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم إعدادها في صورة استبانة إلكترونية، لتسهيل عملية التواصل، وتتضمن الاستبانة محورين: المحور الأول: فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية (الطلاقة، الأصالة، المرونة، والتحسن للمشكلات)، المحور الثاني: دور الإدارة الرقمية في دعم الإبداع لدى الطلبة والمعلمين توصلت الدراسة إلى أن للإدارة الرقمية درجة فاعلية عالية في تنمية القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس، وأن ما يقارب 83% منهم متفقون على أن الإدارة الرقمية لها فاعلية عالية في دعم المعلمين، وأن ما يقارب 82% منهم متفقون على أن الإدارة الرقمية لها فاعلية عالية في دعم الطلبة. وأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الكشف عن فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. في ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم الفلسطينية برامج تدريبية، لإعداد وتدريب القيادات التربوية على مهارات القيادة الإبداعية ورفع كفاءة مديري المدارس في الإدارة الرقمية، مع ضرورة توفير البيئة المناسبة، لمساعدتهم على التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تحفيزية لدعم الإبداع عند المدير، والمعلم، والطلبة.

كلمات مفتاحية: إدارة رقمية – قيادة إبداعية – دبلوم القيادة.

The degree of effectiveness of digital management in developing creative leadership among school principals enrolled in the school leadership program for the year 2022-2021 in Palestine, and its role in supporting the creativity of teachers and students

Abstract:

The current study aims to identify the degree of effectiveness of the digital management in the development of Creative leadership in public schools in Directorates of Nablus, Jenin, Hebron and South of Hebron enrolled in the school leadership diploma program for the academic year (2021-2022) in Palestine, and to support the creativity of the students and teachers. To achieve the objectives of this study, the researchers used the descriptive analytical approach; so that the sample of the study was formed from (100) school principals in the four directorates: including (37) males and (63) females, the questionnaire was used as a data collection tool where it was prepared in the form of an electronic questionnaire to facilitate the process of communication. The questionnaire includes two axes: the axis of the effectiveness of digital management in the development of creative leadership skills in the development of public schools (fluency, originality, flexibility, and sensitivity to problems, (the second axis is the role of digital management in supporting the creativity for students and teachers. The study found that digital management has a high degree of effectiveness in developing the creative leadership of school principals, approximately 83% of them agree that digital management is highly effective in supporting teachers, and approximately 82% of them agree that digital management is highly effective in supporting students. And that there are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in revealing the effectiveness of digital management in developing creative leadership according to the variable of gender, educational qualification, years of experience. In light of the results, the study recommended a number of recommendations, the most important one: Palestinian Ministry of Education need to adopt training programs to prepare and train educational leaders on creative leadership skills, and to raise the adequacy of school principals in digital management, with the need to provide the appropriate environment to help them to change from traditional management to digital leadership. The study recommended the necessity of adopting incentive programs to encourage creativity among the principal, teacher and student.

Keywords: Digital Management - Creative Leadership - Diploma of Leadership

## الإطار العام للبحث

### المقدمة:

لقد واجه التعليم على مستوى العالم قفزات لا مثيل لها، فحجم التقنية، والشبكات العالمية، وكثافتها، وتأثيرها، وتدفق المعلومات، وتفاعلها أجبرت الدول على أن تعيد النظر في علاقات التعليم بالسياسة والاقتصاد، والمجتمع والثقافة، لقد أصبح المجتمع يواجه متغيرات، وتحديات جديدة جعلت من الضروري الانتقال من المجتمع التقليدي إلى مجتمع ثورة المعلومات والاتصالات الذي يتميز بشدة التغيير، والنمو الهائل في المعارف والمعلومات كافة في شتى فروع العلم والمعرفة. وقد أجبرت جائحة فيروس كورونا جميع البلدان تقريباً على إغلاق مدارسها، وقد سلطت النظر على ضرورة ممارسة مديري المدارس لجوانب القيادة التربوية والتكنولوجية، فظهرت أدواراً جديدة للمدير، بما أصبحت تسمى بالإدارة الرقمية " الإدارة التي تعتمد التقنية في جميع عملياتها لتحقيق الأهداف بفاعلية" (البعاوي، 2019) والتي تركز على تفعيل استخدام التكنولوجيا في العملية الإدارية، والتعليمية، والتي تشمل أيضاً القدرة على تطوير مهارات المعلمين بشكل مستمر، وتشجيع المعلمين على دمج التكنولوجيا في عرض المناهج الدراسية، مما يستوجب على المدير أن يكون على دراية بأهداف التعليم ومعايير تفعيل التكنولوجيا، والتي وفرت للمستخدمين العديد من التطبيقات، والبرامج التكنولوجية التعليمية، مستخدمةً الوسائط المتعددة التي تحفز، وتشجع المستخدمين على تبادل المعلومات، والخبرات من خلال تقديمها للعديد من التقنيات، والأدوات التكنولوجية لا شك بأن التطور التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية للمؤسسات التعليمية، والقيادة الإبداعية تعد من أهم أسباب النجاح في أي مؤسسة، ولن يتصور العقل أن يفكر المرؤوسون من العاملين بالمؤسسة التعليمية تفكيراً إبداعياً في حين أن قادتهم يمارسون القيادة التقليدية، ولا يملكون روح المخاطرة باتجاه التغيير، على القائد أن يكون متجدد التفكير، ويعمل على زرع روح التنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه، حتى يدفعهم إلى توليد أفكار جديدة، ومناقشتها معهم، مع تقديم يد العون نحو رفع الإبداع فيها. ومن هنا تتبثق أهمية الخوض في قدرة الإدارة الرقمية على تعزيز القيادة الإبداعية، وهذا ما سعت هذه الدراسة للكشف عنه ، وتكمن أهمية المدرسة كمؤسسة تعليمية في مساعدة الطلبة على النمو في جميع جوانب الشخصية معرفياً، ووجدانياً، ومهارياً، وعليه فإن المدرسة تعلم التلميذ كيف يفكر، وكيف يكون باحثاً عن المعلومات، لا مستقبلاً لها فحسب؛ ليصبح قادراً على التعلم والبحث، والإبداع، والابتكار، وهذا ما يجب أن تنميه القيادة المدرسية لدى المعلمين للوصول بهؤلاء المتعلمين إلى أعلى درجات الإبداع والابتكار في شتى المجالات ، وحتى تؤدي المدرسة رسالتها الحقيقية تحتاج ان توفر إمكانيات مادية وبشرية، وتحتاج كذلك إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة من العمليات، والأنشطة، لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة؛ لتنعكس إيجاباً على المخرجات التعليمية، وإنتاجية المدرسة وكفاءة وفاعلية معلمها .

**مشكلة الدراسة:** تتحدد مشكلة الدراسة بالكشف عن درجة فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الملتحقين ببرنامج دبلوم القيادة المدرسية للعام الدراسي 2021-2022 في فلسطين ودورها في دعم الإبداع لدى المعلمين والطلبة؟

**اسئلة الدراسة:** 1- ما درجة فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية؟ 2- ما درجة فاعلية الإدارة الرقمية في دعم إبداعات الطلبة والمعلمين؟ 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في الكشف عن فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات الدراسة، وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

**أهداف الدراسة: 1-** التعرف على درجة فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات: نابلس، جنين، الخليل، وجنوب الخليل الملتحقين ببرنامج دبلوم القيادة المدرسية للعام الدراسي 2021-2022 في فلسطين. **2-** التعرف على درجة فاعلية الإدارة الرقمية في دعم إبداع المعلمين. **3-** التعرف على درجة فاعلية الإدارة الرقمية في دعم إبداع الطلبة. **4-** الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية الإدارة الرقمية على تنمية القيادة الإبداعية التي تعزى لمتغيرات الدراسة وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

**أهمية الدراسة:** من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري، والمكتبة العربية بمعلومات إضافية حول الإدارة الرقمية التي باتت ضرورة في ظل اجتياح فيروس كورونا والظروف التي يعيشها الفلسطينيون تكمن أهمية الدراسة من ناحية عملية في أنها دراسة ميدانية من واقع الميدان التربوي من وجهة نظر المديرين أنفسهم والذين يعتبرون قادة تربويين مؤثرين، لهم دور كبير في تنمية الإبداع من خلال ممارستهم التربوية. وستبحث الدراسة أيضاً عن الرابط بين الإدارة الرقمية في عصر متسارع، وانعكاساتها على الإبداع على جميع المستويات ضمن إطار القيادة الإبداعية لمدراس حيث لم تجد الباحثات دراسة تتعلق بهذا الموضوع وخاصة بعد جائحة كورونا وتداعياتها، بالإضافة إلى ذلك قد تفيد هذه الدراسة صانعي السياسات، والقائمين على التدريب بوزارة التربية والتعليم في بناء وتطوير البرامج التدريبية المناسبة لقادة المدارس، مما يؤدي إلى تحسين مستوى القيادة الإبداعية لديهم.

**حدود الدراسة:** تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

**الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على التعرف على درجة فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في العينة، ودور مدير المدرسة في دعم الإبداع لدى الطلبة والمعلمين.

**الحد البشري:** تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية في محافظات: نابلس، وجنين، والخليل، وجنوب الخليل الملتحقين ببرنامج دبلوم القيادة المدرسية للعام الدراسي (2021-2022م) في فلسطين.

**الحد المكاني:** تطبيق أداة الدراسة وهي الاستبانة على مجتمع العينة في فلسطين.

**الحد الزمني:** العام الدراسي 2021-2022 م.

**مصطلحات الدراسة:** -

**القيادة الإبداعية: Leadership Creative** قدرة القائد على أن يستخدم الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة، وأن يطرح أفكاراً وحلولاً مبتكرة للمشكلات، تتصف بالجددة، والجودة، والجدوى. (ساعد، 2016)

**الإدارة الرقمية: Digital Management** نمط إداري يستند على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوظائف الإدارية إلكترونياً من خلال تبني أسس الإدارة الرقمية لتحقيق الأهداف بكفاءة. (زياده، 2021).

**منهجية الدراسة:** استعانت الباحثات بالمنهج الوصفي التحليلي؛ للتعرف على درجة فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية لدى مدراس برنامج القيادة المدرسية ودورها في دعم إبداعات الطلبة والمعلمين.

**مجتمع الدراسة:** استهدفت الاستبانة مدراس برنامج دبلوم القيادة لمحافظة: نابلس، جنين، الخليل، جنوب الخليل) وكانت العينة (100) مدير ومديرة مدرسة وتشمل (37) من الذكور و (63) من الإناث.

**أداة الدراسة:** إعداد استبانة إلكترونية تتعلق بموضوع الدراسة، ومحاورها، وتطبيقها، لاستقصاء آراء مدراء المدارس وتحليلها. وقد تم بناء الاستبانة من قبل الباحثات حسب الخطوات الآتية:

1- الاطلاع على الدراسات السابقة، والتي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية مثل زيادة(2021)، وأبو حيش (2018)، حيث ساهمت تلك الأدبيات في إعطاء فكرة أولية حول ارتباط الإدارة الرقمية بتنمية القيادة الإبداعية، وجرى إعداد الاستبانة من فقرات متعددة، تم صياغتها، لتكون قابلة للقياس، وقد راعت الباحثات عاملي السهولة، والوضوح في صياغتها.

2- تم التحقق من صدق الأداة وأنها تقيس ما وضعت لأجله من خلال صدق الاتساق الداخلي، وذلك عن طريق اختبار وجود علاقة طردية ودالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للمجال والفقرات.

3- توزيع استبانة إلكترونية تكونت من (43) سؤالاً شملت المعلومات شخصية وركزت على محورين أساسيين المحور الأول: درجة فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية، ومنها: (الطلاقة، الإصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات)، والمحور الثاني: دور الإدارة الرقمية في دعم إبداعات المعلمين والطلبة.

4- تجميع الاستبانات الإلكترونية من خلال ملف إكسل، وتحليل الإجابات، واستخلاص أهم النتائج.

**الإطار النظري للدراسة: الإدارة الرقمية:** إن مفهوم الإدارة الرقمية من أبرز المفاهيم التي أدخلتها الثورة العلمية على الحياة اليومية، ظهرت له عدة مسميات مثل: الإدارة عن بعد، وإدارة الغد، والإدارة دون ورق، وأيضاً الإدارة الإلكترونية، كلها مسميات لها مدلول واحد، إلا أن أغلب الباحثين يتوجهون إلى استخدام مصطلح الإدارة الرقمية نظراً لدقته، إذ تعتبر وسيلة، ونمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية، تحاكي تقنيات المعلومات والاتصال في سرعتها، إذ إنها إدارة بلا زمان أو مكان وبلا تنظيمات. (مجاد، 2020). تعد الإدارة الرقمية ضرورة في عالم الإدارة الحديثة، نتيجة لما قدمته من آثار إيجابية في تسهيل العمليات الإدارية، وتقليل وقت وتكلفة إنجاز المهام، وإتاحة المعلومات في كل وقت، وتطوير الأداء الوظيفي ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال توظيف التقنية، ونظم المعلومات، في دعم عملية الإدارة (الدعيس والدعيس، 2020). إن أدوار ومسؤوليات مديري المدارس في فلسطين على وجه الخصوص فيما يتعلق بالتدريس عن بعد في حالات الطوارئ شملت التخطيط للعملية، وبدء الحصص الدراسية عبر الإنترنت، وفتح حسابات مختلفة على وسائل التواصل الاجتماعي، وإدارة البرنامج عبر الإنترنت، وحل مشاكل التكيف للطلاب والمعلمين، ومراقبة الإجراءات المتخذة، وتحفيز المعلمين والطلاب والتواصل مع أولياء الأمور خلال جائحة كورونا (Altun، 2021، Bulut)، وتتنوع مقومات تطبيق الإدارة الرقمية بين إدارية والبشرية والمالية والمادية والأمنية (زيادة، 2021).

**القيادة الإبداعية:** يواجه النظام التربوي في مختلف الدول تحديات كبيرة لم يشهدها من قبل نتيجة للظروف العالمية، والانفتاح العالمي، ولا يخفى على أحد تحديات النظام التربوي في فلسطين، بسبب الاحتلال الإسرائيلي، ولكي تتمكن من مواجهة هذه التحديات علينا أن نطرح أفكاراً لتغيير الواقع، بدءاً بالقاعدة الأساسية، وهي المدرسة، والتي تتطلب قائداً تربوياً مبدعاً يركز اهتمامه على إدارة هذا التغيير. من مواصفات القيادة الإبداعية المرونة، والتجدد، ومواجهة وتحدي العقبات، ومن صفات القائد المبدع الشخصية المبادرة، والمثابرة، والثقة في النفس وفي قدرات الآخرين، وإدراك عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة، ورؤية مستقبلية (السلمي، 2012)، كما أن لديه القدرة على التغيير، والتجديد، والتنوع في مجالات التفكير، وأداء

الاعمال، لإحداث تطورات كمية، ونوعية مميزة، مع القدرة على اكتشاف المشكلات بهدف حلها، وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات الاتباع، والبيئة المحيطة (اللمعي، 2014).

#### أبعاد القيادة الإبداعية:

- للقيادة الإبداعية مجموعة من الأبعاد ومن أهمها:

الحساسية للمشكلات **"Sensitivity to Problems"**: وتعتبر من أهم السمات الإبداعية للقائد، وتتمثل في الوعي، والانتباه، والمهارة في التعرف على المشكلات قبل حدوثها، والقدرة على مواجهة موقف معين ينطوي على مشكلة، أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل.

أما الأصالة **"Originality"**: وتتمثل في قدرة القائد على توليد أفكار جديدة لم يبادر أحد قبله لها مع الاهتمام بنوعية الفكرة وليس كمية الأفكار، فكلما قل شيوع الفكرة، زادت درجة أصالتها.

والمرونة **"Flexibility"**: وهي قدرة القائد على النظر إلى الأفكار، والمعلومات من عدة زوايا، والخروج عن إطارها التقليدي التي اعتاد الناس النظر إليها، وتتطلب إعادة البناء السريع، والمناسب لهذه الأفكار والمعلومات حسب المتطلبات الجديدة، وقبول الأفكار المطروحة بعد دراستها، وعدم تبني وجهة نظر جامدة (زياده، 2021).

وأيضاً **الطلاقة: Fluency** القدرة على توليد عدد من البدائل أو الأفكار، أو المشكلات بسرعة وسهولة، وتركز على استدعاء معارف، أو خبرات، أو مفاهيم سبق تعلمها (الكناني، 2015). لا بد لنا من الربط بين القيادة والإبداع، لأهمية القيادة في اكتشاف الطاقات الإبداعية لدى المرؤوسين من معلمين وطلبة، والثقة بهم، وأنهم قادرين على الإنجاز، وتهيئة مناخ وبيئة تناسب هذه الطاقات، ورعايتها وتعزيزها المستمر للمساهمة في تحقيق مصلحة العمل المدرسي عامة وجودة التعليم خاصة، ولتنمية الإبداع لا بد من الاهتمام بالاستراتيجيات الحديثة التي تتيح توليد أفكار جديدة مثل أسلوب العصف الذهني، والاهتمام بتدريب الأفراد على المهارات المطلوبة، لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح، ومتابعة المستجدات العلمية والتكنولوجية، وتكنولوجيا المعلومات لتنمية مهارات الإبداع الرقمي لدى العاملين كافة في المدرسة. **العلاقة بين القيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي للمعلمين والمعلمات**: إن القائد التربوي المبدع يلعب دوراً هاماً وأساسياً في استخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لدى المرؤوسين من معلمين، ومعلمات، وكذلك تهيئتها، فهو قائد ذكي له الخبرة في مجال عمله كما أنه يحسن التصرف، وهو محفز، ودافع إلى إتباع السلوك المرغوب فيه بالمؤسسة التعليمية (كامل، 2017). وكلما سعت إدارة المدرسة على تنمية اتجاهات إيجابية نحو الإبداع سينعكس ذلك إيجابياً على أداء المعلمين وبالتالي تترجم هذه الأفكار لبرامج عملية، ومهارات تفكير إبداعية تنفذ مع الطلبة وتحرص على نموهم السليم، وتهيئة الظروف النفسية، والمادية لتنمية هذه الإبداعات، مع الحرص على الاهتمام بمستوى المعلمين، وعقد برامج تدريب وتعليم مستمر لهم. (بديري، وسعيد، 2021).

**برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية**: هو برنامج تطوير قدرات ينفذه المعهد الوطني للتدريب التربوي، إحدى الإدارات العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، معتمد من هيئة الاعتماد والجودة الفلسطينية، والغرض منه زيادة القدرات، والارتقاء بالكفايات القيادية التي تعتمد معايير المدرسة الفاعلة لجميع مديري مدارس فلسطين، ويمتد البرنامج على مدار عام دراسي كامل وبما مجموعه ثلاثمئة وعشرين ساعة، يعتمد أسلوب التعلم القائم على الخبرة، حيث يقوم المشارك

بتعلم أشياء جديدة مرة واحدة كل شهر مدة يوم كامل، ثم ممارستها على أرض الواقع وينتهي البرنامج بشهادة دبلوم مهني متخصص في القيادة المدرسية .

**أهداف البرنامج:** يهدف إلى تحقيق الأهداف العامة الآتية: التعرف إلى مجالات المدرسة الفعالة، ومعاييرها، ومستوياتها، وطرق تقييمها وتوظيفها في التطوير. وتنمية المهارات القيادية للمشاركين ومقدراتهم لتمكينهم من قيادة التعليم في المدارس. وكذلك التعرف إلى أنماط قيادية قادرة على تحسين مستوى المدرسة، ومناخها التعليمي، وكيفية الإفادة منها وتعزيز اتجاهات إيجابية نحو مهنة الإدارة المدرسية. وتنمية مهاراتهم في إعداد البحوث الإجرائية – وتوظيفها في التخطيط والتطوير المدرسي. (المجمع التربوي1، برنامج القيادة،2010). وتندرج معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة ضمن سبع مجالات، كما وردت في وثيقة المعايير، والأساس لهذه المعايير المرتبطة بأداء المدرسة، وتمثلت فيما يأتي: حيث تقوم المدرسة بالتخطيط الجيد للتحسين، وتبنى علاقات داخلية وخارجية تساعد في أداء واجباتها بفعالية تدير مواردها بفعالية، وتدير عملية التعليم والتعلم بفعالية وتوفر المدرسة بيئة صديقة للطلاب، وتقوم المدرسة بالتنوع في أساليب وأدوات التقويم، وتستخدم المدرسة التكنولوجيا بفاعلية في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية. (ريماوي ودوبوب، 2015)

**الدراسات السابقة:**

**دراسة زياده(2021)** تهدف هذه الدراسة للتحقق من مدى توافر مقومات الإدارة الرقمية بالجامعات السعودية، وأثر ذلك في تنمية المهارات القيادية للقيادات الجامعية، وأوصت الدراسة بأهمية بناء مقومات الإدارة الرقمية، وزياة مشاركة القيادات بالمؤتمرات الخاصة بالإدارة الرقمية لتنمية الإبداع وكيفية التعامل مع تكنولوجيا الإدارة الإستراتيجية الحديثة.

**دراسة (2021) Altun، Bulut** تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أدوار ومسؤوليات الإدارات المدرسية خلال حالة الطوارئ التي نتجت عن جائحة كوفيد19 في إدارة عملية التعلم عن بعد، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهم مسؤولية للإدارات المدرسية خلال الجائحة كانت عملية التواصل، وان الاستخدام المكثف خلال هذه المرحلة للتكنولوجيا أدى إلى تغييرات في عمليات الإدارة، وساعدت في التحول إلى الإدارة الرقمية، والتي اعتبرت عملية مرهقة للإدارات المدرسية ولكنها قامت بتيسير عملية المتابعة عن بعد.

**دراسة بدير (2021)** التي تهدف إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع عند المعلمين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة، وقد أظهرت النتائج أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع جاء بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة عقد الإدارة المدرسية دورات لتأهيل المعلمين، لتنمية المهارات الإبداعية لدى الطلبة، وتوفير المرافق اللازمة، لتنفيذ الأنشطة الإبداعية.

**دراسة المهنا، متعب (2020)** هدفت التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، وأثر متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية) على ذلك، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت أبعاد القيادة الإبداعية بالترتيب الآتي: مواصلة الاتجاه نحو الهدف، يليه الأصالة، ثم المرونة، وأخيراً الحساسية للمشكلات.



دراسة (Taliak, Siahaya, Amtu) (2019) هدفت الدراسة الى الكشف عن كيفية تحسين الإبداع عند المعلمين من خلال القيادة والمبادئ الادارية، توصلت الدراسة إلى أن أثر قيادة المدير على زيادة الإبداع عند المعلمين كان 46.7%، وتأثير إدارة المبادئ كان تأثيرها على الإبداع ما نسبته 58.9%، وكان تأثير القيادة ومبادئ الإدارة معا تأثيرها 59%.

دراسة البقعاوي (2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر الإداريات، وأهم التوصيات والمقترحات: توفير الأدلة والإرشادات التوضيحية اللازمة بشرح آليات التعامل مع البرامج المستحدثة، ونشر ثقافة الإدارة الرقمية، واستقطاب الكفاءات البشرية المميزة في مجال الإدارة الرقمية، ووضع خطة لنشر ثقافة الإدارة الرقمية، من خلال توعية الإداريات بأهمية الإدارة الرقمية وعقد دورات تدريبية تعمل على رفع كفاءة الإداريات.

دراسة عبد الله، وبوبشيت، الجوهره (2018) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني آليات تطويرية لتنمية المهارات الإبداعية للقيادات الأكاديمية؛ وتأسيس مركز يهتم بالإبداع والابتكار، وتطوير مركز قيادة جامعي يتلاءم مع الاتجاهات الإبداعية الحديثة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

دراسة أبو حيش (2018) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلمهم، وأوصت الباحثة بضرورة تقييم ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية واقتراح آليات تطويرها عبر مؤتمرات علمية وضرورة وضع حوافز لمديري المدارس المبدعين، وربط العلاوة السنوية بالتقييم، وكذلك إلزام المعلمين والمديرين بالالتحاق بدورات تدريبية في القيادة الإبداعية من ذوي الخبرة القصيرة.

دراسة البقمي (2018) هدفت إلى معرفة درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم، وكانت أهم ما توصلت إليه الدراسة أن درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة جاءت بدرجة عالية، وأن درجة تحقيق متطلبات الإبداع الإداري جاءت عالية وبالترتيب الآتي تنازلياً: الأصالة، المرونة، الطلاقة، وأخيراً الحساسية للمشكلات، وتوصي الدراسة بالاهتمام بنوعية البرامج التدريبية التربوية .

دراسة Chroenkul and Zhang, Siribanpitak (2018) استهدفت الكشف عن استراتيجيات القيادة الإبداعية عند مديري المدارس الأساسية لتحفيز الإبداع عند المعلمين في مقاطعة Guangxi في الصين، من خلال تحليل نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات للقيادة الإبداعية، ومن ثم تطوير الاستراتيجيات للقيادة الإبداعية بناء عليها، وتم التوصل الى أنه يجب تطوير القيادة الإبداعية لمديري المدارس لتسهيل روح الابتكار التي تشجع على الإبداع الفردي والجماعي عند المعلمين لتعزيز الإبداع عند الطلاب، ولتطوير القيادة الإبداعية لمديري المدارس في تنمية الروح الإبداعية الفردية عند كل معلم بشكل فردي لتشجيع الطلاب على الإبداع.

دراسة أبو مديغيم (1820) التي هدفت إلى دراسة درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في النقب، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع مديري المدارس على تطوير

العلاقة مع المعلمين، والتأكيد على تهيئة البيئة المدرسية لتنمية الإبداع، وأهمية اختيار القيادات التربوية الواعية التي تؤمن بأهمية الإبداع في المدارس.

دراسة كامل (2017). هدفت إلى تقصي مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مرحلة رياض الأطفال، وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات، بينت النتائج وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين وبين مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال، وأوصت الدراسة على ضرورة التركيز في برامج إعداد وتدريب القيادات التربوية على مهارات التخطيط الاستراتيجي الجيد في أداء الأعمال.

التعقيب على الدراسات السابقة: بعد أن تم استعراض الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية ودعم الإبداع عند المعلم والطالب، وبالبلغ عددها اثنتي عشرة دراسة أجريت بين الأعوام 2017-2021، فقد تمت الاستفادة منها في اختيار المنهج المناسب للدراسة، وكيفية بناء أداة البحث، وهي الاستبانة، وصياغة عباراتها، وتفسير النتائج التي سوف تتوصل لها الدراسة، ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. ومع مراعاة اختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها فقد اتفقت نتائج وتوصيات الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ضرورة تبني آليات واضحة، لتنمية مهارات القيادة الإبداعية، وبناء مقومات القيادة الرقمية اللازمة للتحويل من القادة التقليديين، والدور الكبير الذي تلعبه المدرسة في تنمية الإبداع عند المعلمين والطلبة. ولكن ما أضافته هذه الدراسة هو الربط بين الإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية، ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين والطلبة خاصة مع التطور العلمي والتكنولوجي الهائل أثناء جائحة كورونا، وخاصة في فلسطين، وتحديداً في المحافظات الأربع المستهدفة للتدريب ببرنامج القيادة المدرسية، وهو ما لم تجده الباحثات في جميع الدراسات السابقة.

#### نتائج تحليل الاستبانة:

يوضح جدول (1) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية :

المتغيرات الديموغرافية	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	31	34.1
	إناث	60	65.9
	المجموع	91	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	60	65.9
	دبلوم عالي	3	3.3



26.4	24	ماجستير	
4.4	4	دكتوراة	
<b>100.0</b>	<b>91</b>	<b>المجموع</b>	
17.6	16	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية
14.3	13	من 6-10 سنوات	
30.8	28	من 11 - 20 سنة	
37.4	34	أكثر من 20 سنة	
<b>100.0</b>	<b>91</b>	<b>المجموع</b>	

\*صدق الأداة: تم التحقق من صدق الأداة حيث أنها تقيس ما وضعت لأجله من خلال صدق الاتساق الداخلي، ويتم ذلك عن طريق اختبار وجود علاقة طردية ودالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للمجال، والفقرات التي تنتمي للمجال كما هو موضح في الجداول الآتية: -

#### جدول (2): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لبعده الأصالة وفقراته

رقم الفقرة	فقرات الأصالة	معامل الارتباط	.Sig (2-tailed)
1	تساعدني الإدارة الرقمية في إنتاج أفكار إبداعية.	.607**	.000.
2	تقلل الإدارة الرقمية من الأفكار الغامضة.	.525**	.000.
3	تساعدني الإدارة الرقمية في تطبيق أساليب حديثة لتطوير العمل الإداري.	.496**	.000.
4	تشجع الإدارة الرقمية المعلمين على توليد أفكار أصيلة مختلفة عن الآخرين.	.679**	.000.
5	تساعدني الإدارة الرقمية في إنجاز المهام الموكلة لي بأسلوب متجدد.	.621**	.000.
6	تدعم الإدارة الرقمية التآني في اتخاذ القرار المناسب.	.635**	.000.
7	تساعدني الإدارة الرقمية في توظيف التكنولوجيا لتطوير عملي المدرسي.	.462**	.000.

رقم الفقرة	فقرات الأصالة	معامل الارتباط	.Sig (2-tailed)
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يوضح جدول (2) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لبعده الأصالة، وفقراته، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.462، 0.679)، وكانت قيم معاملات الارتباط طردية وجميع قيم مستوى الدلالة المحسوب لها (قوة الاختبار) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وتشير النتائج أن بعد هذا البعد يتمتع بالصدق.

جدول (3): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لبعده الطلاقة وفقراته

رقم الفقرة	فقرات الطلاقة	معامل الارتباط	.Sig (2-tailed)
1	تساعدني الإدارة الرقمية على تبني الأفكار التي يمكن تطبيقها في المدرسة بالتعاون مع المعلمين.	**654.	000.
2	تساعدني الإدارة الرقمية على اقتراح أكثر من فكرة في فترة زمنية محددة.	**662.	000.
3	تساعدني الإدارة الرقمية على استخدام أساليب متنوعة لاستمطار الأفكار لدى المعلمين.	**806.	000.
4	تساعدني الإدارة الرقمية في دمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة مفيدة.	**753.	000.
5	تساعدني الإدارة الرقمية في تنمية الإبداع على صعيد الإدارة والعمل المدرسي.	**652.	000.
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يوضح جدول (3) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لبعده الطلاقة، وفقراته، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.652، 0.806)، وكانت قيم معاملات الارتباط طردية وجميع قيم مستوى الدلالة المحسوب لها (قوة الاختبار) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وتشير النتائج أن بعد هذا البعد يتمتع بالصدق عال. جدول (4): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لبعده المرونة وفقراته

رقم الفقرة	فقرات المرونة	معامل الارتباط	.Sig (2-tailed)
1	يتقبل مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية آراء الآخرين بسهولة.	**645.	000.
2	يتبنى مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية وجهات النظر المقدمة من المعلمين عند الاقتناع بأهميتها.	**576.	000.
3	يعمل مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية وفق تعليمات وإجراءات	**567.	000.

رقم الفقرة	فقرات المرونة	معامل الارتباط	.Sig (2-tailed)
	بيروقراطية (اتباع القوانين والتعليمات بشكل حازم).		
4	ينظر مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية الى الأمور من عدة زوايا.	.436**	.000.
5	يبتعد مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية عن الأنماط التقليدية في التفكير.	.631**	.000.
6	يبحث مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية عن أساليب جديدة في تنفيذ الاعمال الإدارية.	.533**	.000.
7	يتقبل مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية الاختلاف في وجهات النظر.	.671**	.000.
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يوضح جدول (4) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لبعده المرونة، وفقراته، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.436، 0.671)، وكانت قيم معاملات الارتباط طردية وجميع قيم مستوى الدلالة المحسوب لها (قوة الاختبار) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وتشير النتائج أن بعد هذا البعد يتمتع بالصدق.

جدول (5): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لبعده الإحساس بالمشكلات وفقراته

رقم الفقرة	فقرات الإحساس بالمشكلات	معامل الارتباط	.Sig (2-tailed)
1	يتنبأ مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية بالمشكلة قبل حدوثها.	.600**	.000.
2	يتجنب مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية مواجهة المشاكل.	.389**	.000.
3	يتابع مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية القصور والثغرات في الأفكار.	.586**	.000.
4	يتميز مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية بقدرتهم على تحديد أسباب المشكلة.	.667**	.000.
5	يحلل مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية المشكلة لإدراك أبعادها المستقبلية.	.562**	.000.
6	يمنح مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية المعلمين المبدعين الحرية في انجاز مهامهم.	.611**	.000.
7	يجمع مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية أكبر قدر ممكن من	.500**	.000.

رقم الفقرة	فقرات الإحساس بالمشكلات	معامل الارتباط	.Sig (2-tailed)
	المعلومات لتحديد جوانب المشكلة.		
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يوضح جدول (5) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لبعث الإحساس بالمشكلات، وفقراته، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.389، 0.667)، وكانت قيم معاملات الارتباط طردية وجميع قيم مستوى الدلالة المحوسب لها (قوة الاختبار) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وتشير النتائج أن بعد هذا البعث يتمتع بالصدق. جدول (6): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لدور الإدارة الرقمية في دعم الإبداع لدى المعلمين وفقراته

رقم الفقرة	فقرات دور الإدارة الرقمية في دعم الإبداع لدى المعلمين	معامل الارتباط	.Sig (2-tailed)
1	تدعم الإدارة الرقمية زيادة نسبة مشاركة المعلمين في مبادرات إبداعية.	.680**	.000
2	تدعم الإدارة الرقمية مشاركة المعلمين في مجتمعات تعلم مهنية.	.605**	.000
3	تدعم الإدارة الرقمية المعلم في نشر إبداعاته التكنولوجية لطلبة المدرسة كمصادر تعلم مفتوحة.	.707**	.000
4	تدعم الإدارة الرقمية المعلم في استخدام وتفعيل التكنولوجيا.	.586**	.000
5	تدعم الإدارة الرقمية المعلم لاكتشاف الطلبة المبدعين.	.638**	.000
6	تدعم الإدارة الرقمية تخطيط المعلم المهمات التعليمية التي تسمح للطلبة بتنمية مهارات الإبداع.	.657**	.000
7	تدعم الإدارة الرقمية استخدام المعلم أساليب تقويمية تسهم في قياس إبداعات الطلبة.	.519**	.000
8	تدعم الإدارة الرقمية المعلمين في بناء علاقات تقوم على الاحترام والتقدير والتفاهم بينهم وبين طلبتهم.	.536**	.000
9	تدعم الإدارة الرقمية تشجيع المعلم الطلبة لممارسة أنشطة تطور مهارات التفكير الإبداعي.	.654**	.000
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يوضح جدول (6) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لبعء دور الإدارة الرقمية في دعم الإبداع لدى المعلمين، وفقراته، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.519، 0.707)، وكانت قيم معاملات الارتباط طردية وجميع قيم مستوى الدلالة المحوسب لها (قوة الاختبار) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وتشير النتائج أن بعد هذا البعد يتمتع بصدق جيد. جدول (7): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لدور الإدارة الرقمية في دعم الإبداع لدى الطلبة وفقراته

رقم الفقرة	فقرات دور الإدارة الرقمية في دعم الإبداع لدى الطلبة	معامل الارتباط	.Sig (2-tailed)
1	تشجع الإدارة الرقمية مشاركة الطلبة في المسابقات الإبداعية.	.753**	.000
2	تطلع الإدارة الرقمية طلبة المدرسة على المستجدات في مجال الإبداع والتكنولوجيا.	.710**	.000
3	توفر الإدارة الرقمية فرصاً للطلبة لإظهار إبداعاتهم.	.789**	.000
4	تدعم الإدارة الرقمية تطوير الطلبة أساليب واستراتيجيات تساعدهم في حل مشكلاتهم بطريقة مبدعة.	.735**	.000
5	تسعى الإدارة الرقمية إلى تغيير سلوكيات الطلبة السلبية.	.526**	.000
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يوضح جدول (7) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لبعء دور الإدارة الرقمية في دعم الإبداع لدى الطلبة، وفقراته، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.526، 0.789)، وكانت قيم معاملات الارتباط طردية وجميع قيم مستوى الدلالة المحوسب لها (قوة الاختبار) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وتشير النتائج أن بعد هذا البعد يتمتع بصدق عالي. يتضح مما سبق أن الأداة تتمتع بالصدق، وأنها تقيس ما وضعت لأجله. \*ثبات الأداة: تم التحقق من ثبات فقرات الاستبانة من خلال إيجاد معامل الثبات كرو نباخ ألفا على مستوى فقرات المجال، ولجميع فقرات الاستبانة كما هو موضح في جدول (8).

الإدارة الرقمية في مهارات القيادة الإبداعية جدول (8): ثبات الأداة

المحاور	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
الإدارة الرقمية في مهارات القيادة الإبداعية	الأصالة	7	0.660
	الطلاقة	5	0.744
	المرونة	7	0.644
	الإحساس بالمشكلات	7	0.594
	جميع الفقرات للإدارة الرقمية في مهارات القيادة	26	0.851

المحاور	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
	الإبداعية		
دور الإدارة الرقمية في دعم الإبداع لدى المعلمين والطلبة	على المعلمين	9	0.797
	على الطلبة	5	0.733
	جميع فقرات دور الإدارة الرقمية في دعم الإبداع لدى المعلمين والطلبة	14	0.856

تشير النتائج في جدول (8) أن قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا لجميع المجالات المحور الأول تراوحت بين (0.594-0.744)، وجميعها ذات ثبات جيد، وكانت قيمة معامل الثبات لجميع الفقرات المحور الأول (0.851)، وهي قيمة عالية جداً، وتفسر هذه القيم إلى أنه يوجد ثبات عالي لجميع الفقرات المحور الأول، وكانت قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا للمحور الثاني على التوالي (0.797)، و(0.733)، وهذه القيم ذات ثبات عال، وكانت قيمة معامل الثبات لجميع الفقرات للمحور الثاني (0.856)، وهي قيمة عالية جداً، وتفسر هذه القيم إلى أنه يوجد ثبات عال لجميع الفقرات المحور الثاني. وللاجابة عن أسئلة البحث، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وكذلك اختبار t للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي.

#### السؤال الأول: ما درجة فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية؟

للاجابة عن هذا السؤال يتم من خلال إيجاد متوسط إجابات مديري المدارس الملتحقين في برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية، كما هو موضح في الجداول الآتية:

#### جدول (9): متوسطات إجابات مديري المدارس على البعد الأول من أبعاد الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية

رقم الفقرة	فقرات الأصالة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة من عدمها
1	تساعدني الإدارة الرقمية في إنتاج أفكار إبداعية.	4.29	0.50	85.8	موافق بشدة
2	تقلل الإدارة الرقمية من الأفكار الغامضة.	3.96	0.63	79.2	موافق
3	تساعدني الإدارة الرقمية في تطبيق أساليب حديثة لتطوير العمل الإداري.	4.33	0.54	86.6	موافق بشدة
4	تشجع الإدارة الرقمية المعلمين على توليد أفكار أصيلة مختلفة عن الآخرين.	4.07	0.59	81.4	موافق



5	تساعدني الإدارة الرقمية في إنجاز المهام الموكلة لي بأسلوب متجدد.	4.34	0.50	86.8	موافق بشدة
6	تدعم الإدارة الرقمية التآني في اتخاذ القرار المناسب.	3.98	0.63	79.6	موافق
7	تساعدني الإدارة الرقمية في توظيف التكنولوجيا لتطوير عملي المدرسي.	4.40	0.54	88.0	موافق بشدة
	<b>الدرجة الكلية لبعء الأصالة</b>	<b>4.20</b>	<b>0.56</b>	<b>83.9</b>	<b>موافق بشدة</b>

يوضح جدول (9) متوسط إجابات مديري المدارس حول رأيهم في بعد الأصالة ودرجة فاعليته في تنمية القيادة الإبداعية، حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم بين (3.96) للفقرة الثانية والتي أكد فيها ما يقارب 79% منهم موافقتهم أن الإدارة الرقمية تقلل من الأفكار الغامضة، وبين (4.40) للفقرة السابعة والتي أكد فيها 88% منهم موافقتهم الشديدة على أن الإدارة الرقمية تساعدهم في توظيف التكنولوجيا لتطوير عملهم في المدرسة، وبلغت الدرجة الكلية لمتوسطات إجاباتهم على بعد الأصالة (4.20) بانحراف معياري (0.56)، أي أن ما يقارب 84% منهم متفقون بشدة أن لبعء الأصالة درجة فاعلية عالية في تنمية القيادة الإبداعية عندهم

جدول (10): متوسطات إجابات مديري المدارس على البعد الثاني من أبعاد الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية

رقم الفقرة	فقرات الطلاقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة من عدمها
1	تساعدني الإدارة الرقمية على تبني الأفكار التي يمكن تطبيقها في المدرسة بالتعاون مع المعلمين.	4.09	0.46	81.8	موافق
2	تساعدني الإدارة الرقمية على اقتراح أكثر من فكرة في فترة زمنية محددة.	4.11	0.38	82.2	موافق
3	تساعدني الإدارة الرقمية على استخدام أساليب متنوعة لاستثمار الأفكار لدى المعلمين.	3.90	0.65	78.0	موافق
4	تساعدني الإدارة الرقمية في دمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة مفيدة.	3.98	0.56	79.6	موافق
5	تساعدني الإدارة الرقمية في تنمية الإبداع على صعيد الإدارة	4.26	0.53	85.2	موافق بشدة

				والعمل المدرسي.
موافق	81.4	0.52	4.07	الدرجة الكلية بعد الطلاقة

يوضح جدول (10) متوسط إجابات مديري المدارس حول رأيهم في بعد الطلاقة ودرجة فاعليته في تنمية القيادة الإبداعية، حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم بين (3.90) للفقرة الثالثة والتي أكد فيها 78% منهم موافقتهم أن الإدارة الرقمية تساعدهم على اقتراحات أكثر من فكرة في فترة زمنية محددة، وبين (4.26) للفقرة الخامسة والتي أكد فيها ما يقارب 85% منهم موافقتهم الشديدة على أن الإدارة الرقمية تساعدهم في تنمية الإبداع على صعيد الإدارة والعمل المدرسي، وبلغت الدرجة الكلية لمتوسطات إجاباتهم على بعد الطلاقة (4.07) بانحراف معياري (0.52)، أي أن ما يقارب 81% منهم متفقون على أن لبعدهم الطلاقة درجة فاعلية عالية في تنمية القيادة الإبداعية عندهم.

جدول (11): متوسطات إجابات مديري المدارس على البعد الثالث من أبعاد الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية.

رقم الفقرة	فقرات المرونة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة من عدمها
1	يتقبل مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية آراء الآخرين بسهولة.	3.93	0.65	78.6	موافق
2	يبنى مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية وجهات النظر المقدمة من المعلمين عند الاقتناع بأهميتها .	4.08	0.52	81.6	موافق
3	يعمل مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية وفق تعليمات وإجراءات بيروقراطية (اتباع القوانين والتعليمات بشكل حازم).	3.29	1.05	65.8	موافق
4	ينظر مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية الى الأمور من عدة زوايا.	4.11	0.48	82.2	موافق
5	يبتعد مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية عن الأنماط التقليدية في التفكير.	4.20	0.64	84.0	موافق بشدة
6	يبحث مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية عن أساليب جديدة في تنفيذ الأعمال الإدارية.	4.22	0.51	84.4	موافق بشدة
7	يتقبل مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية الاختلاف في وجهات النظر.	3.99	0.66	79.8	موافق

موافق	79.5	0.64	3.97	الدرجة الكلية لبعء المرونة
-------	------	------	------	----------------------------

يوضح جدول (11) متوسط إجابات مديري المدارس حول رأيهم في بعء المرونة ودرجة فاعليته في تنمية القيادة الإبداعية، حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم بين (3.29) للفقرة الثالثة والتي أكد فيها ما يقارب 66% منهم موافقتهم أن عمل مديري المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية وفق تعليمات وإجراءات بيروقراطية (اتباع القوانين والتعليمات بشكل حازم)، وبين (4.22) للفقرة السادسة والتي أكد فيها ما يقارب 84% منهم موافقتهم الشديدة على أن بحث مديري المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية عن أساليب جديدة في تنفيذ الادارية، وبلغت الدرجة الكلية لمتوسطات إجاباتهم على بعء المرونة (3.97) بانحراف معياري (0.64)، أي أن ما يقارب 80% منهم متفقون على أن لبعء المرونة درجة فاعلية عالية في تنمية القيادة الإبداعية عندهم.

جدول (12): متوسطات إجابات مديري المدارس على البعد الرابع من أبعاد الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية

رقم الفقرة	فقرات الإحساس بالمشكلات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة من عدمها
1	يتنبأ مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية بالمشكلة قبل حدوثها.	3.70	0.68	74.0	موافق
2	يتجنب مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية مواجهة المشاكل.	3.33	0.84	66.6	موافق
3	يتابع مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية القصور والشغرات في الأفكار.	4.02	0.54	80.4	موافق
4	يتميز مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية بقدرتهم على تحديد أسباب المشكلة.	3.99	0.55	79.8	موافق
5	يحلل مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية المشكلة لإدراك أبعادها المستقبلية.	4.09	0.57	81.8	موافق
6	يمنح مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية المعلمين المبدعين الحرية في انجاز مهامهم.	4.18	0.55	83.6	موافق
7	يجمع مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية أكبر قدر ممكن	4.16	0.45	83.2	موافق

				من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة.
موافق	78.5	0.60	3.92	الدرجة الكلية لبعء الإحساس بالمشكلات

يوضح جدول (12) متوسط إجابات مديري المدارس حول رأيهم في بعد الإحساس بالمشكلات ودرجة فاعليته في تنمية القيادة الإبداعية، حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم بين (3.33) للفقرة الثانية والتي أكد فيها ما يقارب 67% منهم موافقتهم أن يتجنب مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية مواجهة المشاكل، وبين (4.18) للفقرة السادسة والتي أكد فيها ما يقارب 84% منهم موافقتهم على أن يمنح مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية المعلمين المبدعين الحرية في انجاز مهامهم، وبلغت الدرجة الكلية لمتوسطات إجاباتهم على بعد الإحساس بالمشكلات (3.92) بانحراف معياري (0.60)، أي أن ما يقارب 79% منهم متفقون على أن لبعء الإحساس بالمشكلات درجة فاعلية عالية في تنمية القيادة الإبداعية عندهم. نستنتج مما سبق أن للإدارة الرقمية درجة فاعلية عالية في تنمية القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس.

السؤال الثاني: ما درجة فاعلية الإدارة الرقمية في دعم إبداعات الطلبة والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال يتم من خلال إيجاد متوسط إجابات مديري المدارس الملتحقين في برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية، كما هو موضح في الجداول الآتية:

جدول (13): متوسطات إجابات مديري المدارس لدرجة فاعلية الإدارة الرقمية في دعم إبداعات المعلمين

رقم الفقرة	فقرات فاعلية الإدارة الرقمية في دعم المعلمين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة من عدمها
1	تدعم الإدارة الرقمية زيادة نسبة مشاركة المعلمين في مبادرات إبداعية.	4.04	0.47	80.8	موافق
2	تدعم الإدارة الرقمية مشاركة المعلمين في مجتمعات تعلم مهنية.	4.00	0.54	80.0	موافق
3	تدعم الإدارة الرقمية المعلم في نشر إبداعاته التكنولوجية لطلبة المدرسة كمصادر تعلم مفتوحة.	4.27	0.52	85.4	موافق بشدة
4	تدعم الإدارة الرقمية المعلم في استخدام وتفعيل التكنولوجيا.	4.37	0.59	87.4	موافق بشدة
5	تدعم الإدارة الرقمية المعلم لاكتشاف الطلبة المبدعين.	4.21	0.57	84.2	موافق بشدة
6	تدعم الإدارة الرقمية تخطيط المعلم المهمات التعليمية التي تسمح للطلبة بتنمية مهارات الإبداع.	4.11	0.53	82.2	موافق

موافق	81.4	0.49	4.07	تدعم الإدارة الرقمية استخدام المعلم أساليب تقييمية تسهم في قياس إبداعات الطلبة.	7
موافق	79.8	0.59	3.99	تدعم الإدارة الرقمية المعلمين في بناء علاقات تقوم على الاحترام والتقدير والتفاهم بينهم وبين طلبتهم.	8
موافق	82.0	0.52	4.10	تدعم الإدارة الرقمية تشجيع المعلم الطلبة لممارسة أنشطة تطور مهارات التفكير الإبداعي.	9
موافق	82.6	0.53	4.13	<b>الدرجة الكلية لفاعلية الإدارة الرقمية في دعم المعلمين</b>	

يوضح جدول (13) متوسط إجابات مديري المدارس حول رأيهم في فاعلية الإدارة الرقمية في دعم المعلمين، حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم بين (3.99) للفقرة الثامنة، والتي أكد فيها ما يقارب 80% منهم موافقتهم أن الإدارة الرقمية تدعم المعلمين في بناء علاقات تقوم على الاحترام، والتقدير، والتفاهم فيما بينهم وبين الطلبة، وبين (4.37) للفقرة الرابعة والتي أكد فيها ما يقارب 87% منهم موافقتهم الشديدة على أن الإدارة الرقمية تدعم المعلمين في استخدام وتفعيل التكنولوجيا، وبلغت الدرجة الكلية لمتوسطات إجاباتهم على فاعلية الإدارة الرقمية في دعم المعلمين (4.13) بانحراف معياري (0.53)، أي أن ما يقارب 83% منهم متفقون على أن الإدارة الرقمية لها فاعلية عالية في دعم المعلمين. جدول (14): متوسطات إجابات مديري المدارس لدرجة فاعلية الإدارة الرقمية في دعم إبداعات الطلبة

رقم الفقرة	فقرات فاعلية الإدارة الرقمية في دعم الطلبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة من عدمها
1	تشجع الإدارة الرقمية مشاركة الطلبة في المسابقات الإبداعية.	4.19	0.54	83.8	موافق
2	تطلع الإدارة الرقمية طلبة المدرسة على المستجدات في مجال الإبداع والتكنولوجيا.	4.20	0.62	84.0	موافق بشدة
3	توفر الإدارة الرقمية فرصا للطلبة لإظهار إبداعاتهم.	4.12	0.55	82.4	موافق
4	تدعم الإدارة الرقمية تطوير الطلبة أساليب واستراتيجيات تساعد في حل مشكلاتهم بطريقة مبدعة.	4.09	0.51	81.8	موافق
5	تسعى الإدارة الرقمية الى تغيير سلوكيات الطلبة السلبية.	3.93	0.63	78.6	موافق
	<b>الدرجة الكلية لفاعلية الإدارة الرقمية في دعم الطلبة</b>				
		4.11	0.57	82.1	موافق

يوضح جدول (14) متوسط إجابات مديري المدارس حول رأيهم في فاعلية الإدارة الرقمية في دعم الطلبة، حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم بين (3.93) للفقرة الخامسة والتي أكد فيها ما يقارب 79% منهم موافقتهم أن الإدارة الرقمية تسعى الى تغيير سلوكيات الطلبة السلبية، وبين (4.20) للفقرة الثانية والتي أكد فيها ما يقارب 84% منهم موافقتهم الشديدة على أن الإدارة الرقمية تطلع طلبة المدرسة على المستجدات في مجال الابداع والتكنولوجيا، وبلغت الدرجة الكلية لمتوسطات إجاباتهم على فاعلية الإدارة الرقمية في دعم الطلبة (4.11) بانحراف معياري (0.57)، أي أن ما يقارب 82% منهم متفقون على أن الإدارة الرقمية لها فاعلية عالية في دعم الطلبة.

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الكشف عن فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات الدراسة وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية)؟

للإجابة عن هذا السؤال من خلال اختبار الفرضيات الآتية المنبثقة عنه:

الفرضية الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الكشف عن فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة، وتظهر نتيجة الاختبار كما في الجدول الآتي:

جدول (15): نتائج اختبار الفرضية الأولى تبعاً لمتغير الجنس

أبعاد الإدارة الرقمية	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t	Sig. (2-tailed)
الإصالة	ذكر	31	4.29	.26	2.00	.049
	أنثى	60	4.15	.35		
الطلاقة	ذكر	31	4.17	0.33	1.88	.064
	أنثى	60	4.02	0.38		
المرونة	ذكر	31	4.01	0.36	.65	.516
	أنثى	60	3.95	0.39		
الإحساس بالمشكلات	ذكر	31	3.99	0.32	1.39	.168
	أنثى	60	3.89	0.33		
فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية	ذكر	31	4.11	0.23	1.81	.074



		0.29	4.00	60	أنثى	مهارات القيادة الإبداعية
--	--	------	------	----	------	--------------------------

يوضح جدول (15) نتائج اختبار الفرضية الأولى، وتبين من التحليل بشكل عام أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية لأبعاد الإدارة الرقمية في فاعليتها في تنمية مهارات القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير الجنس، وعند اختبار أبعاد الإدارة الرقمية، أظهرت النتيجة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في بعد الأصالة بين الذكور والإناث لصالح الذكور، بينما لم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية في بقية الأبعاد بين الذكور والإناث.

الفرضية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الكشف عن فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وتظهر نتيجة الاختبار كما في الجدول الآتي:

جدول (16): نتائج اختبار الفرضية الثانية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي-ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	أبعاد الإدارة الرقمية	
.054	2.655	.263	3	.789	بين المجموعات	الأصالة
		.099	87	8.614	داخل المجموعات	
			90	9.403	المجموع	
.356	1.095	.149	3	.446	بين المجموعات	الطلاقة
		.136	87	11.812	داخل المجموعات	
			90	12.258	المجموع	
.273	1.321	.185	3	.556	بين المجموعات	المرونة
		.140	87	12.215	داخل المجموعات	
			90	12.772	المجموع	
.184	1.648	.174	3	.521	بين المجموعات	الإحساس بالمشكلات
		.105	87	9.166	داخل المجموعات	
			90	9.687	المجموع	

.092	2.219	.161	3	.484	بين المجموعات	فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية
		.073	87	6.326	داخل المجموعات	
			90	6.811	المجموع	

يوضح جدول (16) نتائج اختبار الفرضية الثانية، وتبين من التحليل بشكل عام أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية لأبعاد الإدارة الرقمية في فاعليتها في تنمية مهارات القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير العلمي، وعند اختبار أبعاد الإدارة الرقمية، أظهرت النتيجة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد، ويفسر ذلك أن مديري المدارس بغض النظر عن مؤهلهم العلمي متفقون على فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية. الفرضية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $05. \geq \alpha$ ) في الكشف عن فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وتظهر نتيجة الاختبار كما في الجدول الآتي:

جدول (17): نتائج اختبار الفرضية الثالثة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية-ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	أبعاد الإدارة الرقمية	
.154	1.796	.183	3	.548	بين المجموعات	الاصالة
		.102	87	8.855	داخل المجموعات	
			90	9.403	المجموع	
.701	.475	.066	3	.198	بين المجموعات	الطلاقة
		.139	87	12.060	داخل المجموعات	
			90	12.258	المجموع	
.213	1.527	.213	3	.639	بين المجموعات	المرونة
		.139	87	12.133	داخل المجموعات	

			90	12.772	المجموع	
.033	3.039	.306	3	.919	بين المجموعات	الإحساس بالمشكلات
		.101	87	8.769	داخل المجموعات	
			90	9.687	المجموع	
.158	1.773	.131	3	.392	بين المجموعات	فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية
		.074	87	6.418	داخل المجموعات	
			90	6.811	المجموع	

يوضح جدول (17) نتائج اختبار الفرضية الثالثة، وتبين من التحليل بشكل عام أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية لأبعاد الإدارة الرقمية في فاعليتها في تنمية مهارات القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، وعند اختبار أبعاد الإدارة الرقمية، أظهرت النتيجة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في بعد الإحساس بالمشكلات، بينما لم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية في بقية الأبعاد تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية. ولمعرفة مصدر الفروقات في بعد الإحساس بالمشكلات، تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية، وتبين من التحليل أن الفروقات كانت بين المديرين الذين سنوات خبرتهم في الإدارة المدرسية تراوحت من 6 سنوات الى 10 سنوات، والذين خبرتهم في الإدارة المدرسية أكثر من 20 سنة، لصالح الذين سنوات خبرتهم في الإدارة المدرسية تراوحت من 6 سنوات الى 10 سنوات، كما يظهر في جدول (18)

جدول (18): نتائج اختبار شفيه لتحديد مصدر الفروقات Scheffe

Sig.	فرق المتوسطات	سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية	سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية	المتغير التابع
.447	-.19437	10-6 سنوات	5سنوات فأقل	الإحساس بالمشكلات
1.000	-.00638	من 11 - 20 سنة		
.706	.11397	أكثر من 20 سنة		

.447	.19437	5سنوات فأقل	6- 10 سنوات
.380	.18799	من 11 - 20 سنة	
.037	.30834*	أكثر من 20 سنة	
1.000	.00638	5سنوات فأقل	من 11 - 20 سنة
.380	-.18799	6- 10 سنوات	
.534	.12035	أكثر من 20 سنة	
.706	-.11397	5سنوات فأقل	أكثر من 20 سنة
.037	-.30834*	6- 10سنوات	
.534	-.12035	من 11 - 20 سنة	

وبناء على نتائج اختبار الفرضيات الثلاث، فإنه للإجابة عن السؤال الثالث، فقد تبين من التحليل أنه ظهرت فروقات ذات دلالة إحصائية في بعد الأصالة في الإدارة الرقمية بين الذكور والإناث، وكانت هذه الفروقات لصالح الذكور، بينما لم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية في فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية تبعاً لمؤهلاتهم العلمية، وكانت الفروقات أيضاً في بعد الإحساس بالمشكلات بين المديرين الذين سنوات خبرتهم في الإدارة المدرسية تراوحت من 6 سنوات إلى 10 سنوات، والذين خبرتهم في الإدارة المدرسية أكثر من 20 سنة، لصالح الذين سنوات خبرتهم في الإدارة المدرسية تراوحت من 6 سنوات إلى 10 سنوات.

**التوصيات:** بناء على النتائج السابقة توصي الباحثات المعنيتين في وزارة التربية والتعليم في فلسطين:

- ✓ تبني برامج اعداد وتدريب القيادات التربوية على مهارات القيادة الإبداعية.
- ✓ عقد دورات تدريبية مكثفة وجاهية وعن بعد تعمل على رفع كفاية المديرين في الإدارة الرقمية.
- ✓ تلبية متطلبات الإدارة الرقمية في المدارس وخاصة المتطلبات المادية.
- ✓ تبني برامج تحفيزية لدعم الابداع عند كل من: مدير المدرسة، والمعلم، والطالب.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو حيش، أسماء. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بتقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلمهم، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- أبو مديغم، سالم ، وحجازي، عبد الحكيم، وطشوش، رامي. (2019). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 27، عدد2، ص518-834.
- بدير، سناء (2021). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع ومعيقاته من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (مجلة العلوم التربوية والنفسية)، المجلد5، العدد (39)، ص22 - 1.
- البقعاوي، موزي. (2019). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد3، ع24.
- البقمي، تراحيب. (2018). درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 34، عدد 11، ج2، ص609-634.
- جمال محمد. (2017). القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوي الأداء الوظيفي للمعلمات، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال العدد12، ص198-297، جامعة بورسعيد.
- الدعيس محمد، الدعيس ابراهيم. (2020). درجة حاجة الجامعات اليمنية لتوظيف تقنية الحاسوب في الاعمال الإدارية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية، المجلد1، العدد 5، ص 68-93.
- ريمواوي، صوفيا، وديوب، حنان(5201). مساهمة نموذج تدريبي مستند إلى المهام والتعلم بالخبرة في تعزيز الكفايات القيادية لمديري المدارس الفلسطينية في الضفة الغربية، جائزة خليفة التربوية.
- زيادة، رانية. (2021). دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية دراسة حالة جامعة الملك خالد، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مجلد 14، العدد2، ص2735-3222.
- ساعد، نهى. (2016). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة ماجستير، جامعة الأقصى.
- السلمي، فهد. (2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. كلية التربية، جامعة ام القرى.
- غادة ، عبد الله ،وبوبشيت، الجوهره، و إبراهيم، محمد. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطورها في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد11 العدد19، ص642-607.كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- الكنانى، حسن. (2015). درجة ممارسة القيادة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القرى.
- اللمعي، فاطمة. (2014). القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري المعاصر: منظور مقارن، كلية التربية، جامعة طنطا.
- مجاد، فتح الله. (2020). الإدارة الرقمية في ظل جائحة كورونا. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد خاص، ص 170-200.

- المهنا، متعب. (2020). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية (235-303)

### المراجع العربية الإنجليزية

- Abu Haish, A. (2018). The degree of school principals' practice in the Gaza provinces of the United Nations Relief and Works Agency for creative leadership and its relationship to their culture of achievement from the perspective of their teachers (in Arabic). Faculty of Education, Islamic University.
- Abu Madighem, S., Hajazi, A., & Tashatoush, R. (2019). The role of school administration in developing creativity among primary school teachers in the Negev region and its relationship to their academic performance from the teachers' perspective (in Arabic). Journal of Islamic University for Educational and Psychological Studies, Volume 27, Issue 2, pp. 518-834.
- Badeer, S. (2021). The role of school administration in developing and inhibiting creativity from the perspective of male and female directors of government schools in Al-Jami'a Directorate (in Arabic). Arab Journal of Sciences and Research Publishing (Journal of Educational and Psychological Sciences), Volume 5, Issue (39), pp. 22-1.
- Al-Baqawi, M. (2019). The role of digital administration in activating administrative communication among female administrators in secondary stage in Hail City (in Arabic). Journal of Educational and Psychological Sciences, Volume 3, Issue 24.
- Al-Buqami, T. (2018). The degree of compliance of educational training programs with the requirements of administrative creativity among school leaders in Turabah Governorate from their perspective (in Arabic). Faculty of Education, Assiut University, Volume 34, Issue 11, Part 2, pp. 609-634.
- Jamal, M. (2017). Creative leadership among kindergarten directors and its relationship to the job performance of female teachers (in Arabic). Scientific Journal of Kindergarten, Issue 12, pp. 198-297, Port Said University.
- Al-Daees, M., & Al-Daees, I. (2020). The degree of need for Yemeni universities to employ computer technology in administrative work (in Arabic). Journal of Arabian Gulf Studies Center for Educational Research, Volume 1, Issue 5, pp. 68-93.
- Raymawi, S., & Dabdoub, H. (2015). Contribution of an experiential learning-based training model to enhancing leadership competencies of Palestinian school principals in the West Bank (in Arabic). Khalifa Educational Award.
- Ziyada, R. (2021). The role of digital administration in developing creative skills: A case study of King Khalid University (in Arabic). Journal of Academic Performance Development, Volume 14, Issue 2, pp. 2735-3222.



- Saad, N. (2016). The role of creative leadership in improving the organizational culture in the Palestinian Ministry of Health (in Arabic). Master's thesis, Al-Aqsa University.
- Al-Salmi, F. (2012). Creative leadership and its relationship to the organizational climate in intermediate government schools in Jeddah City (in Arabic). Faculty of Education, Umm Al-Qura University.
- Ghada, A., Boubshait, A., & Ibrahim, M. (2018). The degree of practice of creative leadership and its development methods at Imam Abdulrahman Bin Faisal University (in Arabic). Scientific Research Journal in Education, Volume 11, Issue
- Al-Kanani, H. (2015). The degree of self-leadership practice among secondary school principals in Al-Qunfudhah Province from their perspective) master thesis ,(Umm Al-Qura University.
- Al-Lama'i, F. (2014). Educational creative leadership in light of Islamic administrative thought and contemporary administrative thought: A comparative perspective, Faculty of Education, Tanta University.
- Majad, F. (2020). Digital management in the face of the COVID-19 pandemic. Al-Manarah Journal of Legal and Administrative Studies, Special Issue, pp. 170-200.
- Al-Muhanna, M. (2020). The degree of creative leadership practice among secondary school principals in Kuwait and ways to improve it from the perspective of teachers. Journal of Educational Sciences, pp. 235-303.

#### المراجع الأجنبية:

- Akbaba–Altun, S. & Bulut, M. 021. (The roles and responsibilities of school administrators during the emergency remote teaching process in Covid–19 pandemic. Research in Educational Administration & Leadership, 6(4), 870–901. DOI: 10.30828/real/2021.4.4
- Amutu,.O,Ambot,.I,&tTaliak,J. (2019) Improve Teacher Creativity through Leadership and Principals Management, Academy of Education Leadership Journal, V23, Issue1,1–17
- Zhang, Q., et al., Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China, Kasetsart Journal of Social Sciences (2018, <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.08.00>

الملاحق:

استبانة بحث (درجة فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الملتحقين في برنامج القيادة  
المدرسية للعام 2021-2022 في فلسطين)

مفهوم الإدارة الرقمية: هي إستراتيجية إدارية حديثة تواكب عصر المعلومات وتعمل على تقديم خدمات أفضل للمؤسسات مع  
استثمار أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة في إطار إلكتروني استثماراً  
للوقت والجهد والمال وتحقيقاً للأهداف المرجوة وبالجودة المطلوبة.

أولاً: معلومات شخصية

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية: - الجنس: أ- ذكر ب- أنثى المؤهل العلمي: أ- بكالوريوس ب-  
دبلوم عال ج- ماجستير د- دكتورة  
سنوات الخبرة في الإدارة: أ- 5 سنوات فأقل ب- من 6-10 سنوات ج- 11-20 سنة د- أكثر من 20 سنة .

المحور الأول: فاعلية الإدارة الرقمية في مهارات القيادة الإبداعية

أولاً: الإصالة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تساعدني الإدارة الرقمية في إنتاج أفكار إبداعية.					
2	تقلل الإدارة الرقمية من الأفكار الغامضة.					
3	تساعدني الإدارة الرقمية في تطبيق أساليب حديثة لتطوير العمل الإداري					
4	تساعدني الإدارة الرقمية في تشجيع المعلمين على توليد أفكار اصيلة مختلفة عن الآخرين.					
5	تساعدني الإدارة الرقمية في إنجاز المهام الموكلة لي بأسلوب متجدد.					
6	تدعم الإدارة الرقمية التآني في اتخاذ القرار المناسب.					
7	تساعدني الإدارة الرقمية في توظيف التكنولوجيا؛ لتطوير عملي المدرسي					

ثانياً: الطلاقة

					1	تساعدني الإدارة الرقمية على تبني الأفكار التي يمكن تطبيقها في المدرسة بالتعاون مع المعلمين.
					2	تساعدني الإدارة الرقمية على اقتراح أكثر من فكرة في فترة زمنية محددة.
					3	تساعدني الإدارة الرقمية على استخدام أساليب متنوعة لاستمطار الأفكار لدى المعلمين.
					4	تساعدني الإدارة الرقمية في دمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة مفيدة.
					5	تساعدني الإدارة الرقمية في تنمية الإبداع على صعيد الإدارة والعمل المدرسي
<b>ثالثاً: المرونة</b>						
					1	يتقبل مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية آراء الآخرين بسهولة.
					2	يتبنى مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية وجهات النظر المقدمة من المعلمين عند الاقتناع بأهميتها.
					3	يعمل مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية وفق تعليمات وإجراءات بيروقراطية (اتباع القوانين والتعليمات بشكل حازم).
					4	ينظر مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية إلى الأمور من عدة زوايا.
					5	يبتعد مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية عن الأنماط التقليدية في التفكير.
					6	يبحث مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية عن أساليب جديدة في تنفيذ الأعمال الإدارية.

					7	يتقبل مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية الاختلاف في وجهات النظر.
<b>رابعاً: - الإحساس بالمشكلات</b>						
					1	يتنبأ مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية بالمشكلة قبل حدوثها.
					2	يتجنب مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية مواجهة المشاكل.
					3	يتابع مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية القصور والثغرات في الأفكار.
					4	يتميز مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية برؤيتهم على تحديد أسباب المشكلة واستيعاب النتائج.
					5	يحلل مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية المشكلة لإدراك ابعادها المستقبلية.
					6	يمنح مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية المعلمين المبدعين الحرية في إنجاز مهامهم.
					7	يجمع مديرو المدارس الذين يوظفون الإدارة الرقمية أكبر قدر ممكن من المعلومات؛ لتحديد جوانب المشكلة.

المحور الثاني دور الإدارة الرقمية في دعم الإبداع لدى الطلبة والمعلمين أولاً: على المعلمين						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تدعم الإدارة الرقمية زيادة نسبة مشاركة المعلمين في مبادرات إبداعية.					
2	تدعم الإدارة الرقمية مشاركة المعلمين في مجتمعات تعلم مهنية.					

					3	تدعم الإدارة الرقمية المعلم في نشر إبداعاته التكنولوجية لطلبة المدرسة كمصادر تعلم مفتوحة.
					4	تدعم الإدارة الرقمية المعلم في استخدام وتفعيل التكنولوجيا.
					5	تدعم الإدارة الرقمية المعلم لاكتشاف الطلبة المبدعين.
					6	تدعم الإدارة الرقمية تخطيط المعلم المهمات التعليمية التي تسمح للطلبة بتنمية مهارات الإبداع.
					7	تدعم الإدارة الرقمية استخدام المعلم لأساليب تقويمية تسهم في قياس إبداعات الطلبة.
					8	تدعم الإدارة الرقمية المعلمين في بناء علاقات تقوم على الاحترام والتقدير والتفاهم بينهم وبين طلبتهم.
					9	تدعم الإدارة الرقمية تشجيع المعلم الطلبة لممارسة أنشطة تطور مهارات التفكير الإبداعي.
					<b>ثانياً: على الطلبة</b>	
					1	تشجع الإدارة الرقمية مشاركة الطلبة في المسابقات الإبداعية.
					2	تطلع الإدارة الرقمية طلبة المدرسة على المستجدات في مجال الإبداع والتكنولوجيا.
					3	توفر الإدارة الرقمية فرصاً للطلبة لإظهار إبداعاتهم.
					4	تدعم الإدارة الرقمية تطوير الطلبة أساليب واستراتيجيات تساعدهم في حل مشكلاتهم بطريقة مبدعة.
					5	تؤدي الإدارة الرقمية إلى تغيير سلوكيات الطلبة السلبية.