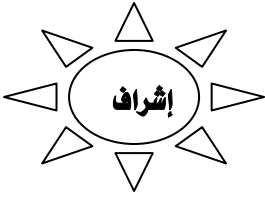


## المهارات الابتكارية وعلاقتها بالكفاءة التربوية لدى مديري المدارس

(عادل قائد عبد العاطي حمد)

(مدير عام بالتربية والتعليم سابقاً)

(كلية التربية - جامعة بورسعيد)



أ.د/ سليمان محمد سليمان

استاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي والصحة النفسية بكلية  
التربية ووكيل كلية ذوي الاحتياجات الخاصة جامعة بني سويف

٢٠١٩/٣/٢٤

تاريخ استلام البحث :

٢٠١٩/٥/٢

تاريخ قبول البحث :

د/ إبراهيم محمد المغازي

مدرس علم النفس التربوي  
كلية التربية - جامعة بورسعيد

## المخلص

- يهدف هذا البحث إلى بيان فعالية التدريب على المهارات الابتكارية وعلاقتها بتنمية الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس. واختار الباحث بعض المهارات الأساسية وهي: (الطلاقة - المرونة - الاصاله - التفاصيل) وتكونت عينة الدراسة من ٨٠ مديراً ومديرة بمدارس التعليم العام والفني بمحافظة الشرقية، تم توزيعهم على مجموعتين، هما: مجموعة تجريبية وتتكون من ٤٠ مديراً ومديرة وهي المجموعة التي تلقت التدريب على مهارات الابتكار، ومجموعة ضابطة وتتكون ايضاً من ٤٠ مديراً ومديرة وهي المجموعة التي لم تتلق أي تدريب. وقد توصل البحث إلى نتائج أهمها:
- يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس تورانس للتفكير الابتكاري لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية في التطبيق البعدي.
  - يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس في التطبيق البعدي.
  - يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات الأكثر خبرة والأقل خبرة على مقياس الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لصالح الأكثر خبرة.
  - لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية على مقياس الكفاءة التربوية في التطبيقين البعدي والتتبعي لدى مديري المدارس"

## الكلمات المفتاحية

مهارات الابتكار - الكفاءة التربوية - مديرو المدارس

## ABSTRACT

This research aims to demonstrate the effectiveness of training in innovative skills and its relation to the development of educational efficiency among school principals. The researcher selected some of the basic skills: Fluency, Flexibility, Originality, and Details. The study sample consisted of 80 directors and directors of general and technical education schools in Sharqia Governorate. They were divided equally into two groups: an experimental group consisting of 40 managers and managers, On innovation skills, the control group also consists of 40 managers and managers, the group that have not received any training. The research found a number of results, the most important of which are: - There is a statistically significant difference between the mean scores of the experimental and control groups on the Torrance scale for innovative thinking among school principals in the experimental group in the post application. - There is a statistically significant difference between the average scores of the experimental and control groups on the level of educational efficiency of school principals in post-application. - There is no statistically significant difference between the average of the most experienced and least experienced grades on the level of educational competence of school principals in the experimental group in the post-application. - There is no statistically significant difference between the average scores of the experimental group on the educational efficiency scale in the post-secondary and follow-up applications of school principals"

## KEYWORDS:

Innovation skills– Educational efficiency– School principals

**مقدمة**

إن الابتكار عمل خلاق غير مألوف، وهو كسر للمألوف الذي نعتاد عليه في الحالة القائمة، وكلما كان الابتكار من الفكرة إلى المنتج، ثم إلى السوق ناجحاً أدى ذلك إلى تغيير قوي وسريع وملحوظ في الحالة القائمة التي يمكن تصويرها كمرآة تنشطى تحت تأثير ومضة الابتكار المولدة للجديد.

فالتفكير أعلى مراتب النشاط العقلي، ويمثل إحدى العمليات العقلية المعرفية التي تشكل جانباً راقياً من شخصية الإنسان يميزه عن غيره من الكائنات، إذ يستطيع الإنسان عن طريق التفكير أن يواجه كل ما يقابله من مشكلات وأن يجد لها ما يناسبها من حلول. وإذا كان التفكير بشكله المعتاد فطرة طبيعية خلقها الله سبحانه وتعالى في الإنسان، إلا أن التفكير الجيد لا يتشكل عند المرء تلقائياً بل يجب تعلمه واكتساب المهارة فيه، ومن الملاحظ أن كثيراً من الناس لا يحسنون التفكير، ليس لأنهم يفتقرون إلى الذكاء أو تنقصهم القدرة العقلية، وإنما لأنهم لم يتعلموا الفنيات الخاصة بطرق التفكير الجيد، ولم ينالوا التوجيه الصحيح ولا التدريب اللازم له. وذلك لتنمية المهارة في التفكير والتي تولي اهتماماً كبيراً والقدرة على الفهم وتوجيه الانتباه. ومما لا شك فيه أن التطور هو السمة الأبرز في مسيرة الإنسان منذ ظهوره الأول على وجه هذه الأرض، فلقد تراكم هذا التطور منذ ذلك الظهور الأول بمعدلات متباينة بفعل القدرة العقلية العظيمة التي يتميز بها الإنسان عن كل الكائنات الأخرى التي تشاركه هذه الأرض، في كونه قادراً على أن يطور ويرفع من استعداداته لمواجهة الحياة وتقدم مناحي القدرة والكفاءة لديه في كل وقت إلا أن هذا التطور وهذه الكفاءة لا ترتبط بحدثة الإنسان أو خبراته فكثير من الشباب أثبتوا قدرتهم وكفاءتهم على القيادة التربوية أكثر من القدامى والعكس صحيح.

كما أن الكفاءة التربوية لا تنمو وتتطور بمعزل عن مهارات محددة تشعل الحماسة والطموح من أجل القفز على الحالة القائمة وتأرجحها وروتينها، وهذا ما لا يتوفر إلا في المؤسسات الابتكارية وفي القيادات الابتكارية التي تكون راعية لأولئك الذين يمكن أن يبشروا بالأفكار الجديدة، والذين يطرحون الأسئلة عن الحالة القائمة (Gunzelmann & Anderson: 2008: 39).

إن مسألة استكشاف القدرة والكفاءة كمرصيد للمعرفة يكمن في كيفية التعامل مع المواقف، و التناغم بين الآخرين، بين الأفكار وتؤمن به وتستطيع توظيفه من القدرة على التخطيط واتخاذ القرار والبحث عن الدليل والابتكار بما ينمي لديه استعداداً لدوره المنوط به (مجدى حبيب، ٢٠٠٣: ٣٧).

وتؤكد الدراسات المتعددة التي أجريت حول علاقة مهارات التفكير الابتكاري (المرونة - الطلاقة - الأصالة) بالقدرة على الإدارة والقيادة مثل: دراسة سكوت ( ١٩٩٤ م ) بعنوان : "تحديد السلوك الإبداعي : مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل" ودراسة: جيزيكي، أندرو ( ١٩٩٧ م ) بعنوان : تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي وسلوك القائد لدى الإداريين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرانسيسكو. ودراسة رضا (٢٠٠٣) بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة". ودراسة العساف (٢٠٠٤م) بعنوان: "واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض" ودراسة الفرا (٢٠٠٧م) بعنوان: "مستوى الابتكار لدى المديرين في الوزارات الفلسطينية ودراسة هادي (٢٠٠٨): بعنوان: "الركائز الأساسية للتفكير الإبداعي وأثرها في حل المشكلات تؤكد هذه الدراسات على حقيقة مؤداها: أن القدرة على التفكير الابتكاري شائعة بين الناس وإنما يكمن مجال الفرق بينهم في مستوى هذه القدرة، ومن هنا جاء الاهتمام بمجال الدراسات المتعلقة بتنمية التفكير الابتكاري وعلاقته بالتميز في الأداء. (في: أسامة عبد الله البلعاوي وآخرون: ٢٠١٣).

#### ● مشكلة البحث: وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- ما العلاقة بين مهارات الابتكار والكفاءة التربوية لدى مديري المدارس؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:
- ما العلاقة بين مهارات الابتكار والكفاءة التربوية لمديري المدارس.
- هل هناك علاقة بين مهارات الابتكار والكفاءة التربوية لدى مديري المدارس ترجع إلى بعض العوامل الديموجرافية (الخبرة، أو النوع، أو التخصص).
- هل يظل أثر لمهارات الابتكار في تنمية الكفاءة التربوية لمديري المدارس بعد فترة ليست بالقصيرة من تطبيق البرنامج؟

#### ● أهداف البحث: Research objectives

- ١- إلقاء الضوء على أهم مهارات الابتكار وعلاقتها بالكفاءة التربوية لمديري المدارس.
- ٢- إثارة الاهتمام بتعلم مهارات التفكير وأهميتها في تنمية الكفاءة التربوية لمديري المدارس.
- ٣- التأكد من وجود أثر ثابت لمهارات التفكير الابتكاري على الكفاءة التربوية من خلال أدوات البحث بعد فترة ليست بالقصيرة من تطبيق البرنامج التدريبي.
- ٤- التأكد من أن أثر التدريب على المهارات الابتكارية على تنمية الكفاءة التربوية ترجع إلى بعض العوامل الديموجرافية (الخبرة \_ النوع - التخصص).

#### ● أهمية البحث: Importance of search

أولاً : الأهمية العلمية:

- تكمن الأهمية العلمية لهذا البحث في كونه قد تناول بعداً جديداً لم ينل بعد الاهتمام الكافي من قبل الباحثين وهو التعرف على أثر تنمية مهارات الابتكار على الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس ودورهم في انتقاء وإعداد وتوجيه العمليات القيادية من خلال توظيف مهارات التفكير الابتكاري. و إضافة محتوى علمي جديد عن تنمية الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس.

ثانياً : الأهمية التطبيقية:

- تتجلى أهمية البحث في النتائج التي يسفر عنها والتي يمكن توظيفها في صالح المجتمع وحل مشكلة موضوع البحث.

– اهتمام البحث بتحسين العملية التعليمية والرقى بمستوى المديرين برفع مستوى الأداء التربوي في المجتمع المدرسي وأثر ذلك على المجتمع الخارجي ككل.

#### ● مصطلحات البحث: The search terms

– مهارات الابتكار: innovation skills ويقصد الباحث بها المهارات الأساسية (الطلاقة – المرونة – الأصالة – التفاصيل) وقد جاء في (آمال صادق، وفؤاد أبو حطب) في تعريف المهارة بأنها: السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوافر له شرطان جوهريان، أولهما: أن يكون موجها نحو إحراز هدف أو غرض معين، وثانيهما: أن يكون منظماً بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في أقصر وقت ممكن. وهذا السلوك المتعلم يجب توافر خصائص السلوك الماهر وهو ما يعنيه أحد متغيرات البحث. (آمال صادق، وفؤاد أبو حطب، ١٩٩٤: ٣٣٠).

– الكفاءة التربوية: educational efficiency ويقصد بها الباحث قدرة القيادة التربوية على توجيه الفريق باقتدار وتناغم. ويتبنى الباحث تعريف (خالد العمري: ١٩٩٢) هي العلاقة بين الموارد و النتائج. وهي مترتبة بمسألة مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود الذي نعنيه بهذا الم تغير. وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف (خالد العمري، ١٩٩٢: ١٧٤).

– مديرو المدارس: School principals: ويقصد بهم الباحث مديرو المدارس في التعليم العام والفني الذين يهتمون من حولهم الفكر والحماس ليخرج الأداء في أبهى صورته. ويتبنى الباحث تعريف (جودت عطوي: ٢٠٠٤) هم الأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية وتكامل جهود الفريق من خلال حشد وتوظيف هذه الطاقات مع استثمار الجهد والوقت من أجل تحقيق أهداف مرغوبة في المؤسسة لخدمة المجتمع (جودت عزت عطوي، ٢٠٠٤: ١٧).

#### ● محددات البحث: limites of the search

أولاً: المحددات البشرية: الفئة المستهدفة عينة مختارة من كافة مديري ومديرات المدارس في كافة مراحل التعليم المختلفة، وهم المديرون الذين هم على رأس العمل للعام الدراسي ٢٠١٧ - ٢٠١٨ وقوامها ٨٠ مديراً. بإدارة الحسينية التعليمية ولقد كان اختيار الباحث للعينة لسهولة الحصول عليها كون الباحث مديراً للتعليم بإدارة الحسينية التعليمية بمحافظة الشرقية.

ثانياً: المحددات الجغرافية: إدارة الحسينية التعليمية بمديرية التربية والتعليم بالشرقية.

ثالثاً: المحددات الزمانية: خلال شهري مايو و يونيو من العام الدراسي ٢٠١٧ - ٢٠١٨.

– الحد الموضوعي: تتمثل متغيرات البحث في محورين هما : مهارات الابتكار و الكفاءة التربوية

– الحد البشري: تتمثل عينة البحث وهي ٨٠ مديراً من مديري مدارس التعليم العام والفني.

– الحد الزمني: قد استغرقت مدة تطبيق البرنامج ثمانية أسابيع خلال شهري مايو ويونيو من العام

الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨

– الحد المكاني: يتحدد البحث الحالي بإدارة الحسينية التعليمية بمحافظة الشرقية.

#### ● أدوات البحث: Search tools

١ – مجموعة من التدريبات والأنشطة على مهارات التفكير الابتكاري وقد تم وضعها بعناية من قبل الباحث بما يتناسب مع طبيعة عينة البحث . ولقياس النتائج قام الباحث بتطبيق مقياس تورانس في التفكير الابتكاري.

٢ – مقياس تورانس للتفكير الابتكاري الصورتان ( أ ، ب )

٣ – مقياس الكفاءة التربوية من إعداد الباحث. وذلك لقياس الكفاءة التربوية لمديري المدارس، حيث يتكون المقياس من (٦٠) فقرة وفق نظام الاختيار من متعدد، يلي كل سؤال أربع خيارات من بينها اختيار واحد صواب وبقية الخيارات خطأ، وتحسب درجة الاختيار الصواب بدرجة واحدة وتأخذ بقية الاختيارات الخطأ (صفر). وهذه الأسئلة تقيس الكفاءات التربوية التي يجب أن تتوفر لدى مدير المدرسة بواقع ثلاثة أسئلة عن كل كفاءة تربوية علماً بأن المقياس لم يطبق إلا بعد تحكيمه من الأساتذة بجامعة الزقازيق.

#### ● الإطار النظري:

وسيتناول البحث في الإطار النظري المحاور الآتية: تعريف الابتكار – مهارات الابتكار – الكفاءة التربوية ونبذة عن تاريخها وأنواعها وكفاءات مدير المدرسة.

أولاً: تعريف الابتكار: **Definition of innovation** هو إيجاد شيء جديد لم يسبق استحداثه من قبل، أو تطوير شيء موجود أصلاً من خلال إعادة تصنيعه وهيكلته بطريقة جديدة ومختلفة تماماً عن القديمة، كما يجب أن تتماشى مواصفات الابتكار مع متطلبات المستهلك للمنتج الجديد، ويكون ذلك من خلال استغلال المنتجات الابتكارية المتوفرة في الأسواق والمجتمع (١٢٦: Eunisener, 2008).

إن الابتكار كلمة تلفت الانتباه، وعندما نصغي إليها فإنها تذكرنا بالتميز والتفرد وتستخدم غالباً للمدح، وإسباغ صفات الذكاء على صاحبها، وللابتكار مفاهيم عديدة تختلف في الألفاظ وتتفق في المعاني والأهداف. والأفكار أو الوسائل أو الطرق أو الأشياء المادية الجديدة بالنسبة للأفراد الذين يتبنون ذلك، وقد يكون الابتكار منتجاً جديداً أو مرحلة عملية إنتاج جديدة أو تطبيقاً جديداً لمجموعة وسائل أو أساليب في العمل (رعد الصرن، ٢٠٠٥: ٢٤٦-٢٤٧).

إن التفكير الابتكاري يفرض علينا أن نضع في الحسبان دائماً أنه من الصعب أن نفكر بطريقة منطقية كاملة دون الوقوع في أخطاء أثناء التفكير أو العمل أو القرار ما لم نرع طرق التفكير السليم والصحيح لتجنب ذلك، وهذا ما يتطلب منا دائماً التفكير المتزايد والاستشارة وتقليب الآراء والمشاعر المفرطة فبذلك نستطيع أن نحقق أعمالاً إبداعية مبتكرة وفعالة.

(فؤاد أبو حطب، وآمال صادق، ١٩٩٠: ١٣٨).

ثالثاً: مهارات الابتكار: ومن هذه المهارات ما يلي:

١. الأصالة **Originality**: وهي قدرة الفرد على التجديد وإعراضه عن الإذعان للمألوف والمعتاد، فالابتكار يتعارض مع هذه السلبية التي تبدو في الامتثال للقديم والمألوف وتعني مقدار شيوع الاستجابة أو ندرتها، وكلما كانت طريقة حل المشكلة نادرة وغير شائعة دل ذلك على الأصالة.

٢. المرونة **Flexibility**: وهي درجة السهولة في تغيير طرق التفكير التي تميز الأشخاص المبتكرين من الأشخاص العاديين الذين يجمد تفكيرهم في اتجاه معين، كما أنها قدرة الفرد على تغيير وجهة نظره إلى المشكلة التي يعالجها من زوايا مختلفة وتحدد كيفياً، وتعتمد على تنوع الاستجابات.

(فتحي الزياد، ١٩٩٦: ٥١٢). إن المحك الأساسي لقدرات الطلاقة هو كم الأفكار أو

الترايبات أو التعبيرات، بينما المحك الأساسي لقدرات المرونة هو مدى تنوع هذه الأفكار وتباعدها أي الوجهة التباعدية للحل، أي ما تتصف به الاستجابات أو الأفكار من خصائص كيفية تقوم على التنوع والتباين

( Guilford, 1992: 312).

٣. الطلاقة **Fluency**: وتعني الخصوبة والسهولة التي يمكن معها إنتاج الأفكار والتعبير عنها، أو هي قدرة الفرد على أن يتذكر عدداً كبيراً من الألفاظ والأفكار والمعلومات والصور الذهنية في سهولة ويسر، وهذا يحتم أن يكون المبتكر ذا ثقافة واسعة، حيث إن الموهبة وحدها لا تكفي للابتكار.

(Guilford, 1992: 233).

٤. ادراك التفاصيل: **Elaboration** وهي تعبر عن الإنتاج التباعدى لتضمينات المعاني **semantic implications** وتتعلق بالمهارة في التخطيط والتنظيم وإدراك التفاصيل. ويرى " تورانس" أن القدرة على إظهار التفاصيل هي إحدى المؤشرات الهامة للابتكار، ولهذا تصحح هذه الاختبارات عن طريق إعطاء درجة لكل تفضيل منطقي ذي معنى يرتبط بالخطوط العريضة للخطة في صورتها الخام.

### • الكفاءة التربوية: **Educational Efficiency**

الكفاءة عبارة عن مجموعة من القدرات والمهارات التي تشكل البنية الأساسية والمعرفية التي تحدد مستوى الوعي ودرجة المهارة والتي يستطيع بها الفرد استخدام مختلف أنواع المعارف وأشكالها وخاصة المعارف اللغوية والرياضية والتواصلية كما أنها تعمل على إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل الاكتساب والتكيف والتأهيل. ولذلك يتم استعمال طرق التشخيص المعرفي وبرامج التربية على مستوى تقييم الكفاءات (في: جون جاكسون، ٢٠٠٢: ٥٢).

### • نبذة تاريخية عن ظهور الكفاءة **History of the emergence of competence**

لا شك أن مصطلح " الكفاءة مفهوم جديد ظهر في أواسط الثمانينات من القرن العشرين في حقل التربية والتكوين، والملاحظ أن هناك تعاريف عديدة لهذا المصطلح، جعلت التحكم في بناء مفهوم موحد له أمر صعب مما يجعل لمفهوم الكفاية تعاريف تعكس التنوع في استعمالاتها التربوية والاجتماعية.



وهنا ظهر تياران: التيلورية والسلوكية: الأولى التي تسعى لإدخال عمليات عقلانية لبلوغ مستوى عال جداً من الإنتاج بسرعة كبيرة. والثانية التي تسعى إلى العقلنة المؤسسة على الملاحظة، وما يجمع بين هذين التيارين هو تقليص التعقيد وتقسيم الأشياء إلى عناصر أكثر بساطة (في: الحسن النية، ٢٠١٢: ٥١).

#### • كفاءات مدير المدرسة: Competencies of the school principal

إن الفهم المعاصر لمدير المدرسة يفرض عليه القيام بتطوير دور المعلم لصبح قائداً وموجهاً لعمليات التعليم وليصبح باحثاً ومحللاً ومستفيداً من المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات، ومعنى بالتفهم الكامل الواعي للمتغيرات الخاصة بسلوك الأفراد داخل المدرسة، وأن فاعلية المدرسة تعود بالدرجة الأولى علي نوع ومستوي الممارسات المتبعة لمدير المدرسة مع معلميه وتلاميذه، ومع المجتمع المحيط بالمدرسة، ويتوقف علي سلوكه الإداري والفني الناجح الذي يمكن أن تحققه المدرسة في بلوغ أهدافها. فالإدارة الواعية هي الفادرة علي تفعيل دور العاملين وتنظيم جهودهم، وتحسين مستوي أدائهم من أجل النهوض بالعملية التربوية كماً وكيفاً، وصولاً لتحقيق نتائج تسمو بالمجتمع نحو الرفعة والازدهار. (Blumberg & Greenfield 1988: 245).

من هنا ينبغ ي علي مدير المدرسة أن يكون أهلاً للقيادة، وأن يتمتع بمهارات تمكنه من تأدية مسؤولياته الإدارية والفنية، وتمكنه من تولي القيادة الجماعية في مدرسته، فالإدارة المدرسية الحديثة الناجحة تقوم علي أصول علمية تحدد العمل وتوجهه، ومن معايير النجاح في الإدارة المدرسية حتى تستطيع الاطلاع بمسؤولياتها، كما يجب أن يمتلك مدير المدرسة مهارات قيادية والمهارة القيادية تتفرغ إلي ثلاث مهارات فنية وتصورية وإنسانية ويتفق علماء التربية والإدارة علي أهمية هذه المهارات لنجاح رجل الإدارة بصفة عامة، ورجل الإدارة المدرسية بصفة خاصة (طارق عبد الحميد البديري، ٢٠٠٢: ١٩٥).

#### • أنواع الكفاءة التربوية: Types of educational efficiency

##### • الكفاءة الفنية: Technical

وهي التي تتعلق بالأساليب والطرق التي يلجأ إليها مدير المدرسة في ممارسة مهماته، وتتطلب القدرة علي التخطيط ورسم السياسات التعليمية في المدرسة وإعداد الميزانية وتنظيم الاتصالات وعقد الاجتماعات وكتابة التقارير وتوزيع العمل وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة.

• الكفاءة الإدراكية: Perception وتعني قدرة القائد (مدير المدرسة) علي رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه علي بقية أجزائه، وقدرته علي تصور وفهم علاقات المعلم بالمدرسة، وعلاقات المدرسة بالمجتمع الذي يعمل به، وهي تشمل كفاءة مدير المدرسة في ابتكار الأفكار، والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، وبقدرته علي فهم أثر التغيير في أحد أجزاء المدرسة علي المدرسة كل (محمد العميرة، ١٩٩٩: ١١٩).

- الكفاءة المعرفية: **Cognitive Efficient** وهي الأكثر شيوعاً فيما يتعلق بكفاءة مدير المدرسة في الفهم المعاصر للإدارة، وهي كل الجوانب المعرفية ذات الارتباط بالعمل الإشرافي وما يتصل به من معلومات وحقائق ومفاهيم ونظريات ومسلمات ذات صلة بالمواد الدراسية ويتصل بالكفايات المعرفية التعرف إلى المصادر المعرفية والوصول إليها. ومن التصنيفات الأخرى لكفاءات مدير المدرسة:
- الكفاءات الشخصية **Personal Efficient** وتشمل: الثقافة العامة والعمق في التخصص. و القدرة علي التعبير الجيد بلغة الإشراف الحديثة. - التعامل بعدل ومساواة.
- الكفاءات المهنية: **Efficient Professional** وتشمل: الكفايات المهنية التي تنقسم إلى مجموعة من الكفايات الفرعية وهي: - كفاءة المادة الدراسية، مهارة تحديد الأهداف التعليمية. و صياغة الأهداف.
- كفاءة أساليب التدريس: **Efficient teaching methods** وتشمل: مهارات استخدام الطرائق الحديثة في التدريس نظرياً وعملياً. والإحاطة بتكنولوجيا التربية وتوظيفها - قدرة تحويل المحتوى التعليمية إلى نشاطات تدريبية.
- كفاءة التعليم والتجديد وتشمل: **The efficiency of education and innovation** وتشمل: إلمامه الكافي بطرائق التحليل والتفكير الناقد والإبداعي وممارسة هذا التفكير بأنواعه خلال العمل الإداري أو الفني. و القدرة علي تدريب المعلمين والمتعلمين علي الحصول علي المعرفة من مصادرها المختلفة.
- كفاءة التقويم (التقييم) **Calendar efficiency** وتشمل: الوعي بأساليب التقويم المختلفة. والقدرة علي تدريب المعلمين علي توظيف التقويم الذاتي وإصدار الأحكام بشفافية وحيادية.
- كفاءات متصلة بالسياسة التعليمية: **Efficiency related to educational Politics** السياسية التعليمية غايات وأهداف عامة ترسم الخطوط وتوضح المسارات لكل العاملين والمهتمين، والإدارة المدرسية تتبنى السياسة التعليمية بما يحقق بلوغ الأهداف من خلال:
  - فهم الأهداف العامة والخاصة لمادة التخصص والمواد الأخرى.
  - ممارسة السلوك الصحيح كقدوة للمعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور.
- كفاءات علمية: **Scientific Efficiency**
  - ومن أهم الكفاءات التي يجب علي مدير المدرسة امتلاكها والسعي الدائم لتطويرها وتعميمها ما يلي.
  - القدرة علي تحقيق التكامل والانسجام والترابط بين المواد الدراسية.
  - المعرفة المتعمقة بالمادة العلمية في مجال التخصص ومعرفة مصادر الحصول علي المعرفة الخاصة بها من كتب ومواقع الكترونية. والقدرة الثقافية وسعة الاطلاع.
- كفاءة التخطيط: **Planning Efficiency** - امتلاك كفاءة التخطيط السنوي المستند إلي حاجات حقيقية للفئات المستهدفة من المعلمين أو المتعلمين. - امتلاك كفاءة التخطيط الأسبوعي في ضوء الخطة السنوية مع مراعاة الاهتمام بأولويات العمل الإشرافي الميداني. - القدرة علي وضع خطة مرنة

لتنفيذ المناهج الدراسية.

- كفاءة التنظيم والتنسيق: **Organization and coordination** - القدرة علي تنظيم سير عملية الإدارة المدرسية بشكل يتحقق فيه الانسجام وعدم الازدواجية بين عمل وآخر، وعدم إهدار الجهد والوقت والمال. والقدرة علي توزيع المهام والأعمال علي المعلمين مع مراعاة الفروق الفردية والعدالة فيما بينهم. والقدرة علي التنسيق بين متطلبات المعلمين والمدارس والإدارة والوزارة والمجتمع المحلي.
- كفاءة الاتصال والتفاعل: **Communication and interaction** - تشجيع تبادل الأفكار والخبرات وتعميم المفيد منها. - تقبل أفكار المعلمين ومشاعرهم، وإشعارهم بأهميتها وقيمتها في مجال تحسين ممارستهم التعليمية. - تنظيم زيارات تبادلية بين المواقف الإشرافية المختلفة.
- كفاءة استخدام أساليب الإشراف: **Efficient use of supervision methods** - وهو يعني القدرة علي تطوير أساليب الإدارة المدرسية وطرائقها المرتبطة بالحاجات الإشرافية. والقدرة علي التخطيط للأنشطة المدرسية المختلفة.
- كفاءة التدريب: **Efficient Training** - القدرة علي تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين من خلال جمع المعلومات. - القدرة علي تصميم البرامج التدريبية والجدول الزمني اللازم لتنفيذها. - القدرة علي التنظيم والتنفيذ الإداري والفني للدورات التدريبية القصيرة والطويلة. - القدرة علي تنسيق وتنظيم العمل بين جميع الفئات المشتركة في البرامج التدريبية.
- كفاءة رعاية الابتكار: **The efficiency of the care innovation** القدرة علي التنبؤ بأحداث مستقبلية اعتماداً علي معطيات راهنة. - القدرة علي توظيف عمليات العلم في التدريس وفي حل المشكلات. - القدرة علي تصميم برامج لتنمية مهارات التفكير الابتكاري لدي الطلبة والمعلمين. - القدرة علي رعاية الطلاب والمعلمين المتميزين وذوي الاحتياجات الخاصة.
- كفاءة العلاقات الإنسانية: **The efficiency of human relations** القدرة علي إقامة وإدامة علاقات إنسانية طيبة مع المعلمين، والمجتمع المدرسي بمختلف عناصره. - احترام شخصيات المعلمين واجتهاداتهم والاعتراف بقدراتهم. - السعي إلي أن يكون الإقناع هو الأساس في عملية تعديل السلوك لدي المعلمين. ومشاركة المعلمين والعاملين في مجال التربية من خلال المناسبات المختلفة.
- كفاءة الإرشاد والتوجيه: **Efficient guidance and guidance** وتشمل القدرة علي تشجيع المعلمين علي المبادرة في طلب المساعدة التي تمثل حاجات ملحة ترتقي بمستوياتهم. وتطوير الثقة لديهم للتعبير عن حاجاتهم، بعيداً عن التنظير (محمد العميرة، ٢٠٠٢: ٣٢٠ - ٣٢٣).
- الدراسات السابقة: يستعرض الباحث في هذا الجزء من البحث الدراسات والبحوث السابقة التي تتناول متغيرات قريبة من متغيرات البحث الحالي وسيقوم الباحث بعرضها بدءاً من الأقدم للأحدث في محاور تجمع كل مجموعة متشابهة في المتغيرات معاً في محور واحد.

## • أولاً: الدراسات السابقة وتنقسم إلى محورين رئيسيين:

المحور الأول: دراسات تناولت. علاقة التدريب على مهارات الابتكار وتأثيره في أداء العاملين: - دراسة ( عبد الله النافع: ٢٠٠٧): حيث هدفت إلى تنمية مهارات التفكير الابتكاري لمواجهة مشكلة نقص الدافعية لدى لمعلمين وطلاب المرحلة الثانوية.. حيث قام بتدريب عينة قوامها ٤٥ معلماً لمدة أسبوعين من مدارس دار الرواد النموذجية بجدة، على التعرف على مهارات التفكير الأساسية والعليا والتدريب عليها، كذلك على استراتيجيات تعلم مهارات التفكير الابتكاري، ونماذج تطبيقية لإعداد وحدات تعليمية لتنمية مهارات التفكير. فأظهرت النتائج: زيادة المشاركة الإيجابية للطلاب وزيادة الدافعية والحيوية خلال الدرس، واختلاف نوعية ونمط الأسئلة التي تثار، والحوار الذي يتم بين المعلم والطلاب، والطلاب بعضهم مع البعض الآخر، واختلاف دور المعلم وحركته داخل الصف، مما أثر إيجابياً على أسلوب التفاعل والتعاون بين الطلاب، وهو ما أحدث نقلة نوعية في طرق تفكير الطلاب، واستراتيجيات التعلم داخل الصف.

٢- دراسة (Gunzelmann & Anderson: 2008): حيث هدفت إلى التعرف على أسلوب حل المشكلة من خلال زيادة التخطيط والتدريب عن طريق تجربتين كان الهدف من التجربة الأولى هو بحث كيفية إنتاج الحلول بواسطة المشاركين وتغييرها عن طريق الخبرة المكتسبة، وتكونت عينة التجربة الأولى من ٢٤ معلماً من معلمي مدارس البنين بمختلف صفوفها . واشتملت التجربة الأولى على ٣ جلسات لتقديم المشكلات أثناء التجربة ، وبلغ عدد المشكلات ١٨ مشكلة بواقع ٦ مشكلات لكل جلسة ، وهي مستقاة من مشكلة برج هانوى ، واشتملت التجربة الثانية على ٦٠ معلماً من معلمي مدارس البنات تم تقسيمهم عشوائياً إلى مجموعتين المجموعة الأولى طلب منها حل مشكلة برج هانوى عن طريق تخطيط الصور Paint Stripping ، والمجموعة الثانية طلب منها الحل عن طريق التحريك، وأسفرت نتائج البحث عن أن الأفراد عندما قاموا بحل المشكلة وتحريك كل جزء من برج هانوى ساعد ذلك على تخطيطهم للحل ، وأدى التدريب على المشكلات إلى سهولة التوصل إلى استخدام استراتيجية للحل.

٣- دراسة ( Dickson & Hadjimanolis ( 2009) التي هدفت إلى اختبار نموذج للابتكار مكون من ثلاث فئات هم السباقون في الابتكار Proactive والمستجيبون Reactive وغير الابتكاريين وحاولت ايجاد صلة بين حالة الابتكار وحالة عدم الابتكار بالاداء والمتمثل بالحصة السوقية ونمو المبيعات. إضافة الى أثر الخصائص الديموغرافية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم (١٠٠ مستخدم فأقل) على درجة الابتكار السائدة في المنشآت . وقد وجدت الدراسة إلى ان الفوارق بين الابتكاريين السباقون Proactive وأولئك الابتكاريون المستجيبون Reactive من حيث حجم الحصة السوقية لم تكن عالية اضافة الى ان المحددات الديمغرافية وعلاقتها بالابتكار لم تكن محددات رئيسية في تبني استراتيجيات الابتكار في تلك المنشآت .

٤ - دراسة (أسامة عبد الله البلعاوي وآخرون: ٢٠١٣) التي هدفت إلى بيان العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكار في وزارة الصحة الفلسطينية من خلال المدراء العاملين في الفئة الإدارية العليا والمتوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن أعلى المحاور إيجابية هي التعاطي مع الفرص بذكاء (٨١.١) والتي تعكس استجابة جيدة جداً من قبل أفراد العينة،

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الابتكاري والاستراتيجي حسب المستوى التعليمي، واستنتجت الدراسة بأن سنوات الخبرة لم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على التفاوت في التفكير الابتكاري والاستراتيجي لدى أفراد العينة ( $p=0.892$ ).

أخيراً فإن الدراسة توصلت إلى أن المدراء العاملون في الرعاية الأولية كانوا أكثر استجابة إيجابية نحو المحاور العامة للابتكار والتفكير الاستراتيجي، ولكن هذه الفروق لم تكن ذات دلالة إحصائية ( $p=0.811$ )، كما أظهر مدراء الرعاية الأولية أيضاً فروقاً أعلى من غيرهم في توجهاتهم نحو الابتكار،

#### • المحور الثاني: دراسات تناولت الكفاءة التربوية:

١ - دراسة (إبراهيم الحسن الحكمي: ٢٠٠٤): التي هدفت إلى إعداد معيار للكفاءات المهنية المطلوبة لأستاذ الجامعي، ومعرفة أكثر الكفاءات المهنية تفضيلاً لدى الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلاب بجامعة أم القرى فرع الطائف كما هدفت إلى الكشف عن المتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير في الأحكام الصادرة من الطلاب على الكفاءة المهنية المطلوبة لمعلمهم تكونت عينة الدراسة من (٢١٠) طلاب من طلاب كليتي التربية والعلوم بجامعة أم القرى فرع الطائف بالمستوى الأول والمستوى الأخير. واستخدمت في الدراسة الحالية قائمة الكفاءات المهنية والمشملة على (٦) كفاءات رئيسية و(٧٥) كفاءة فرعية (من إعداد الباحث). وباستخدام (كا) واختبار (ت) تم التوصل إلى النتائج التالية: - تتمحور الكفاءات المهنية المطلوبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلاب حول ست كفاءات رئيسية هي: ( الشخصية، والإعداد للمحاضرة وتنفيذها، والعلاقات الإنسانية، والأنشطة والتفويض، والتمكن العلمي والنمو المهني، وأساليب الحفز والتعزيز) كما توجد فروق في درجات تفضيل طلاب الجامعة للكفاءات المهنية المطلوبة للأستاذ الجامعي.

٢ - دراسة (Cravens & Shipp; 2006): التي هدفت إلى بيان دوافع المديرين في مجال التميز والمنافسة. واختار الباحثان عينة من مدراء فروع الشركات ٧٠ مديراً تم تقسيمهم على مجموعتين تجريبية وضابطة وقاما بتطبيق برنامج تدريبي في الابتكار و مقياس تورانس للتفكير الابتكاري وتوصلت النتائج إلى : وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيري دوافع المديرين الابتكارية في مجال التميز والمنافسة في السوق الدولية من أجل بلوغ الاستراتيجيات التسويقية ، في الدرجة الكلية للاستبانة.

٣ -دراسة (ماجد الفراء: ٢٠٠٧): التي هدفت إلى التعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعلاقتها بأدائهم. وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي ، ومن أهم نتائج الدراسة: تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية. عناصر الأداء الجيد (المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها) متوفرة لدى المديرين . أداء المديرين محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد. تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية تخدم الموظف والوزارة معاً.

٤ -دراسة (Robert Herrera: 2010): التي هدفت إلى بيان دور القيادة الرئيسية بالمدرسة وأثرها على تحصيل الطلاب، كانت جيدة موثقة على مدى العقدين الماضيين. ومع ذلك ، فإن الرابط بين مستوى المديرين والمشاركة في ممارسات القيادة وما إذا كانت مدارسهم تفي بالمساءلة لا يزال القياس غير مستكشف. كان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة أربعة أسئلة بخصوص (أ) مدى مشاركة مديري المدارس في سبع ممارسات قيادية التي تم تحديدها على أنها تعزيز إنجاز الطلاب في الأدب ، و (ب) ما إذا كان يرتبط مستوى المشاركة بنجاح المدارس في تحقيق المساءلة. - استخدمت الدراسة البيانات التي جمعها المركز الوطني لإحصاءات التعليم (NCES) وتم أخذها من الدراسة الاستقصائية للمدارس والموظفين البيانات تم جمعها من ٤٨٤٢ مقاطعة وتضمنت ٨٩٣٩ مديراً و ٥٦٣٥٤ معلماً. من بين أمور أخرى في المدة من (١٩٩٩-٢٠٠٥). ، جمعت الدراسة الاستقصائية بيانات حول وجهات نظر المعلمين والمديرين ومشاركة المديرين في ممارسات القيادة المختلفة، وما إذا كانت المدارس قد تأهلت لمعايير المساءلة للمساءلة. أشارت النتائج إلى أن مدرء المدارس يعتقدون أن لديهم مستوى عالٍ من المشاركة في ممارسات القيادة المرتبطة بالنظام والانضباط والموارد والمدخلات؛ وانخفاض مستوى المشاركة في الثقافة والتركيز والتحفيز الفكري والابتكار لدى المعلمين كما أدرك مديروها مستوى عالٍ من المشاركة في التحفيز الفكري و المدخلات، وانخفاض مستوى المشاركة في الثقافة والنظام والانضباط والموارد والتركيز ورعاية الابتكار.

ثانياً: التعليق على الدراسات السابقة.

● من حيث ( الاهداف - العينة - الأدوات - الأساليب الإحصائية - النتائج).

بعد استعراض الدراسات السابقة والتي وردت بمحورها يلاحظ الآتي:  
- من حيث الهدف: تباينت أهداف البحوث بتباين مقاصد الباحثين فمنها ما اهتم بالدافعية كدراسة (عبد الله النافع: ٢٠٠٧) ومنها ما هدف إلى حل المشكلات كدراسة ( Gunzelmann & Anderson: 2008) ومنها ما هدفت دراسته لاختيار نموذج للابتكار مثل ( Dickson Hadjimanolis: 2009 ) ومنها ما هدف إلى بيان العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكار مثل دراسة (أسامة عبد الله & )

البلعوي وآخرون: ٢٠١٣) وكلها تدور حول قيمة مهارات الابتكار وعلاقتها بالقيادة التربوية أما بحوث الكفاءة التربوية فقد تشابهت الأهداف إلى حد كبير حيث هدفت بعضها إلى إعداد معيار للكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي كدراسة (إبراهيم الحسن الحكي: ٢٠٠٤): ومنها ما هدف إلى بيان دوافع المديرين في مجال التميز والمنافسة كدراسة (Cravens & Shipp ;2006): دراسة تناولت. ومنها ما هدف إلى التعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعلاقتها بأدائهم كدراسة (ماجد الفرا :٢٠٠٧): ومنها ما هدف إلى بيان دور القيادة الرئيسية بالمدرسة وأثرها على تحصيل الطلاب كدراسة (Robert Herrera :2010): ومنها ما هدف إلى معرفة درجة مديري المدارس التي تمارس الابتكار وعلاقته مع التطوير المهني للمدرسين وكلها متقاربة وتدور حول محور الكفاءة التربوية.

- من حيث العينة: منها من اختار الطلاب والمعلمين كدراسة (عبد الله النافع: ٢٠٠٧) دراسة (Gunzelmann & Anderson: 2008) ومنها من اختار مسؤولي المبيعات مثل:

دراسة (Dickson & Hadjimanolis ( 2009) ومنها من اختار الأساتذة الجامعيين مثل (إبراهيم الحسن الحكي: ٢٠٠٤) ومنها من اختار العاملين بوزارات مختلفة كالصحة مثل دراسة (أسامة عبد الله البلعوي وآخرون: ٢٠١٣) ومنها من اختار المديرين مثل دراسة (Robert Herrera) و (Cravens & Shipp ;2006) ودراسة (محمد أبو شريه. هيام زيدان: ٢٠١٧).

- من حيث الأدوات: فمنها من استخدم بطاقات الملاحظة مثل: (عبد الله النافع: ٢٠٠٧) ومنها من استخدم جلسات التدريب والتجار على المجموعتين مثل دراسة (Gunzelmann & Anderson: 2008)

ومنها من استخدم التدريب على مهارات الابتكار مثل دراسة (Dickson Hadjimanolis ( 2009) ودراسة (أسامة عبد الله البلعوي وآخرون: ٢٠١٣) ودراسة (Gunzelmann & Anderson: 2008) دراسة (Dickson & Hadjimanolis ( 2009) واستخدمت في الدراسة الحالية قائمة الكفاءات المهنية ومنها من استخدم قائمة للكفاءات التربوية مثل دراسة (إبراهيم الحسن الحكي: ٢٠٠٤) ومنها من استخدم مقياس تورانس للتفكير الابتكاري مثل دراسة (Cravens & Shipp ;2006) ومنها من صمم استبانة تم توزيعها على العينة مثل دراسة (ماجد الفرا : ٢٠٠٧) ودراسة (محمد أبو شريه. هيام زيدان: ٢٠١٧) ومنها ما قام بعمل الدراسة الاستقصائية للبيانات حول وجهات نظر المعلمين والمديرين ومشاركة المديرين في ممارسات القيادة المختلفة (Robert Herrera: 2010).

من حيث المعالجة الإحصائية: فمنها من قام باستخدام الرزم المعروفة بـ SPSS ، وتحليل التباين كدراسة (عبد الله النافع: ٢٠٠٧) ومنها من استخدم معامل ألفا كرونباخ كدراسة (Gunzelmann & Anderson: 2008): ومنها من استخدم (كا) واختبار (ت) مثل دراسة (إبراهيم الحسن

الحكمي: ٢٠٠٤) ومنها من استخدم معامل الارتباط بيرسون - اختبار الفا كرونباخ- اختبار t مثل دراسة (ماجد الفراء: ٢٠٠٧).

- من حيث النتائج: فمنها ما أظهرت نتائج دراسته زيادة المشاركة الإيجابية للطلاب وزيادة الدافعية والحيوية خلال الدرس، واختلاف نوعية ونمط الأسئلة التي تثار، والحوار الذي يتم بين المعلم والطلاب، مثل دراسة (عبد الله النافع: ٢٠٠٧): ومنها ما اسفر عن أن الأفراد عندما قاموا بحل المشكلة وتحريك كل جزء من برج هانوي ساعد ذلك على تخطيطهم للحل، وأدى التدريب على المشكلات إلى سهولة التوصل إلى استخدام استراتيجية للحل دراسة (Gunzelmann & Anderson: 2008) ومنها ما اسفرت نتائجه عن أن الفوارق بين الابتكاريين السابقون Proactive وأولئك الابتكاريون المستجيبون Reactive من حيث حجم الحصص السوقية لم تكن عالية مثل دراسة (Hadjimanolis 2009) Dickson & ومنها ما توصلت نتائج دراسته إلى أن المدراء العاملون في الرعاية الأولية كانوا أكثر استجابة إيجابية نحو المحاور العامة للابتكار والتفكير الاستراتيجي دراسة (أسامة عبد الله البلعوي وآخرون: ٢٠١٣) ومنها ما توصل إلى أن الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلاب حول ست كفاءات رئيسية هي: (الشخصية، والإعداد للمحاضرة وتنفيذها، والعلاقات الإنسانية، والأنشطة والتقويم، والتمكن العلمي والنمو المهني، وأساليب الحفز والتعزيز مثل: دراسة (إبراهيم الحسن الحكمي: ٢٠٠٤) ومنها ما توصل لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيري دوافع المديرين الابتكارية في مجال التميز والمنافسة في السوق الدولية من أجل بلوغ الاستراتيجيات التسويقية في الدرجة الكلية للاستبانة مثل: دراسة (Cravens & Shipp; 2006) ومنها ما توصل إلى أنه: تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية. عناصر الأداء الجيد (المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها) متوفرة لدى المديرين مثل دراسة (ماجد الفراء: ٢٠٠٧) ومنها ما أشارت النتائج لديه إلى أن مدراء المدارس يعتقدون أن لديهم مستوى عالٍ من المشاركة في ممارسات القيادة المرتبطة بالنظام والانضباط والموارد والمدخلات؛ وانخفاض مستوى المشاركة في الثقافة والتركيز والتحفيز الفكري والابتكار لدى المعلمين دراسة (Robert Herrera: 2010) ومنها ما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة للدلالة الإحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مدرسي المدارس في مجالات مدراء المدارس التي تمارس الابتكار مثل دراسة (محمد أبو شريه. هيام زيدان: ٢٠١٧) وعليه فقد اتفقت الدراسات السابقة على قدرة الابتكار وأثره من خلال الأدوات المستخدمة على اختلافها على زيادة الدافعية والتحفيز وزيادة العمل وفهم الأدوار القيادية والرغبة في الإبداع وتحسين الكفاءة التربوية لدى المديرين والعاملين في كافة القطاعات.



- وقد اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في: كونه اهتم بمتغير تأثير مهارات الابتكار على الكفاءة التربوية لمديري المدارس كما أفرد مقياساً لذلك لقياس كفاءات مدير المدرسة.
- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من مديري المدارس بإدارة الحسينية التعليمية بالشرقية وتنقسم إلى:

أ - العينة الاستطلاعية: سوف تكون العينة الاستطلاعية من كافة مديري ومديرات المدارس، للتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق الثبات).

ب - العينة الأساسية : سوف تتكون العينة الأساسية من مديري المدارس ومن ثم يتم تقسيمهم لمجموعتين إحداها تجريبية والأخرى ضابطة للتحقق من فروض الدراسة.

- فروض البحث: في ضوء ما تم عرضه سابقاً من إطار نظري وبحوث ودراسات مرتبطة حول متغيرات البحث الحالي، وفي ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

- يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس في التطبيق البعدي.

- يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس تورانس للتفكير الإبداعي لدى مديري المدارس في التطبيق البعدي.

- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات الأكثر خبرة والأقل خبرة على مقياس الكفاءة لدى مديري المدارس في التطبيق البعدي.

- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات الأكثر خبرة والأقل خبرة على مقياس تورانس للتفكير الابتكاري لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية في التطبيق البعدي"

- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية على مقياس تورانس للتفكير الابتكاري في التطبيقين البعدي والتتبعي لدى مديري المدارس.

- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية على مقياس الكفاءة التربوية في التطبيقين البعدي والتتبعي لدى مديري المدارس.

ثانياً: نتائج البحث:

الفرض الأول: للتحقق من صحة الفرض الأول الذي ينص على: يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس في التطبيق البعدي"

## جدول (١)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفرق بين متوسطي درجات المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس في التطبيق البعدي، وكذلك مربع إيتا ونسبتي الكسب المعدلة والمصححة.

المتغير	المجموعة التجريبية ن = ٤٠		قيمة (ت)	مربع إيتا ( $\eta^2$ )	نسبة الكسب المعدلة المصححة ل عزت Blake	نسبة الكسب المعدلة المصححة ل عزت
	الانحراف المعياري	المتوسط				
الدرجة الكلية الكفاءة التربوية	٢.٩١	١٤.١٨	٢.٠٥	٠.٩٧٥٧	١.٢١	١.٨٩

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)

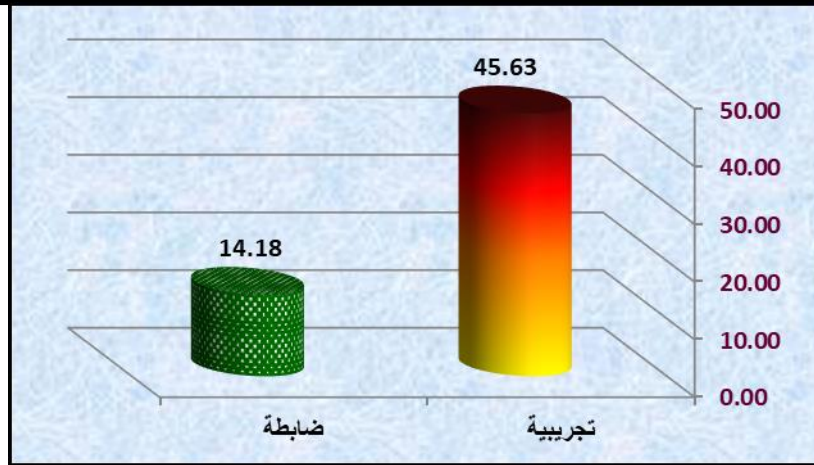
يتضح من الجدول السابق ما يلي:

• وجود فرق دال إحصائياً عند مستوي (٠.٠١) بين متوسط درجات مديري المدارس بالمجموعة التجريبية (الذين تعرضوا للتدريب) ومتوسط درجات مديري المدارس بالمجموعة الضابطة (الذين لم يتعرضوا للتدريب) في التطبيق البعدي لمقياس الكفاءة التربوية لصالح متوسط درجات مديري المدارس بالمجموعة التجريبية. أي أن متوسط درجات مديري المدارس بالمجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لمقياس الكفاءة التربوية أعلى بدلالة إحصائية من نظيره لدى مديري المدارس بالمجموعة الضابطة.

• تشير قيم مربع إيتا<sup>(١)</sup> التي تساوي (٠.٩٧٥٧) إلى أن (مهارات الابتكار التي تضمنها تدريب المجموعة التجريبية) له تأثير كبير جداً في تنمية الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية، كما تشير قيم مربع إيتا أيضاً إلى أن (التدريب على مهارات الابتكار) يفسر (٩٧.٥٧%) من التباين في درجات الدرجة الكلية لمقياس الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية، وهي كمية كبيرة جداً من التباين المُفسر بواسطة (التدريب على مهارات الابتكار). وأن قيمة نسبة الكسب المعدلة ل بلاك تساوي (١.٢١) وهي قيمة أكبر من القيمة (١.٢) التي اقترحها بلاك للحكم على فاعلية التدريب. كما أن قيمة نسبة الكسب المصححة ل عزت تساوي (١.٨٩) وهي قيمة أكبر من القيمة (١.٨) التي اقترحها عزت للحكم على فاعلية البرنامج، مما يشير إلى أن (التدريب على مهارات الابتكار) فعّال في تنمية الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية.

ويوضح الشكل التالي متوسطي درجات المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس في التطبيق البعدي:

(١) إذا كان مربع إيتا = ٠.٠١ فإنه يقابل حجم تأثير ضعيف، وإذا كان مربع إيتا = ٠.٠٥٩ فإنه يقابل حجم تأثير متوسط، وفي حالة مربع إيتا = ٠.١٣٨ فإنه يقابل حجم تأثير كبير، وإذا كان مربع إيتا = ٠.٢٣٢ فإنه يقابل حجم تأثير كبير جداً (حسن)، (٢٠١٦، ٢٨٤).



شكل (١)

متوسط درجات المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس الكفاءة التربوية في التطبيق البعدي ومن إجمالي نتائج الفرض الأول يتضح قبول الفرض البديل الأول، حيث أشارت نتائج هذا الفرض إلى وجود فرق دال إحصائياً بين متوسط درجات مديري المدارس بالمجموعة التجريبية (الذين تعرضوا للتدريب على مهارات الابتكار) ومتوسط درجات مديري المدارس بالمجموعة الضابطة (الذين لم يتعرضوا للتدريب على مهارات الابتكار) في التطبيق البعدي لمقياس الكفاءة التربوية لصالح متوسط درجات مديري المدارس بالمجموعة التجريبية، وأن (التدريب على مهارات الابتكار) له أثر كبير جداً في تنمية الكفاءة التربوية حيث فسر (٩٧.٥٧%) من التباين في درجات الدرجة الكلية لمقياس الكفاءة التربوية، وأن (التدريب على مهارات الابتكار) فعّال في تنمية الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس.

- تفسير نتائج الفرض الأول: يتفق الفرض الأول مع دراسة كل من : ( عبد الله النافع: ٢٠٠٧) و(إبراهيم الحسن الحكمي: ٢٠٠٤) و( Cravens & Shipp ;2006) (ماجد الفرا: ٢٠٠٧) و(محمد أبو شريه. هيام زيدان: ٢٠١٧) وعليه فقد اتفقت الدراسات السابقة على قدرة الابتكار وأثره من خلال الأدوات المستخدمة على اختلافها على زيادة الدافعية والتحفيز وزيادة العمل وفهم الأدوار القيادية والرغبة في الإبداع وتحسين الكفاءة التربوية لدى المديرين والعاملين في كافة القطاعات. كما لم توجد دراسات أو بحوث تختلف مع البحث الحالي لندرة البحوث التي تناولت الكفاءة التربوية لمديري المدارس ويرجع الباحث هذا الفرق من خلال قراءته الفاحصة والناقدة في هذا المجال إلى: قيمة التدريب على مهارات الابتكار وماكان لها من أثر على الكفاءة التربوية لمديري المدارس، كما أن سرعة استجابة مديري المدارس ورغبتهم في تنمية هذه الكفاءات لديهم كانت وراء هذا الاثر الكبير للتدريب على مهارات الابتكار على الكفاءة التربوية للمديرين عينة البحث.

• الفرض الثاني: للتحقق من صحة الفرض الثاني الذي ينص على: " يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس تورانس للتفكير الابتكاري لدى مديري المدارس في التطبيق البعدي "

## جدول (٢)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفرق بين متوسطي درجات المجموعتين التجريبية والضابطة في (مقياس تورانس للتفكير الابتكاري) في التطبيق البعدي، وكذلك مربع إيتا ونسبتي الكسب المعدلة والمصححة

م	المتغيرات	المجموعة التجريبية (ن = ٤٠)		المجموعة الضابطة (ن = ٤٠)		قيمة (ت) ودلالاتها	مربع إيتا ( $\eta^2$ )	نسبة الكسب المعدلة لـ Blake	نسبة الكسب المصححة لـ عزت
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري				
١	الطلاقة	٣.٢٣	٠.٥٣	٠.٥٠	٠.٥١	**٢٣.٥٠	٠.٨٧٦٢	١.١٥	٢.٠٠
٢	المرونة	٣.٣٠	٠.٥٦	٠.٦٠	٠.٥٠	**٢٢.٧٤	٠.٨٦٨٩	١.١٥	١.٩٧
٣	الأصالة	٣.٣٥	٠.٤٨	٠.٥٣	٠.٥١	**٢٥.٥٥	٠.٨٩٣٢	١.٢١	٢.٠٧
٤	التفاصيل	٤.٤٣	٠.٦٤	٠.٥٣	٠.٥١	**٣٠.٣٦	٠.٩٢٢٠	١.٦٥	٢.٥٣
	الدرجة الكلية لمقياس تورانس للتفكير الابتكاري	١٤.٣٠	١.١٤	٢.١٥	٠.٨٠	**٥٥.٢٣	٠.٩٧٥١	١.٢٩	٢.١٤

\* \* دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

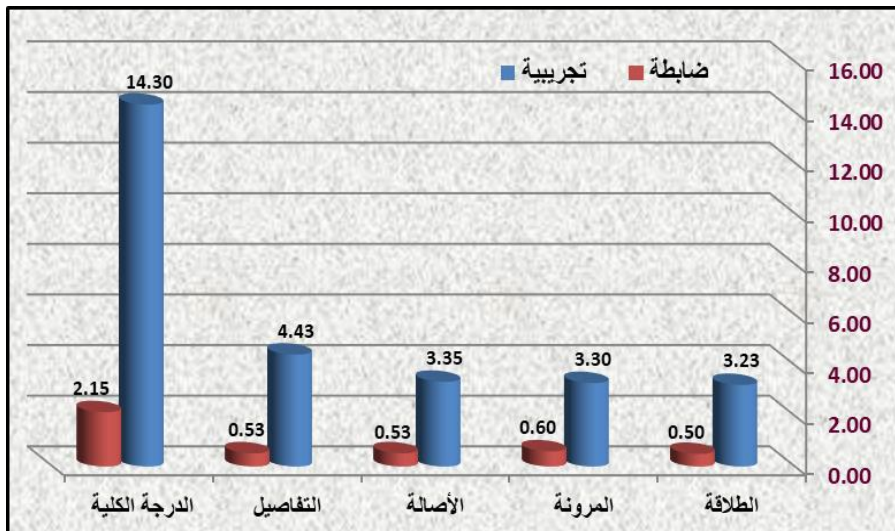
- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوي (٠.٠١) بين متوسطي درجات المجموعتين التجريبية والضابطة في جميع الأبعاد الفرعية (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفاصيل) والدرجة الكلية لمقياس تورانس للتفكير الابتكاري في التطبيق البعدي لصالح متوسط درجات المديرين بالمجموعة التجريبية في جميع الحالات. أي أن متوسط درجات المديرين بالمجموعة التجريبية في جميع الأبعاد الفرعية (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفاصيل) والدرجة الكلية لمقياس تورانس للتفكير الابتكاري في التطبيق البعدي أعلى بدلالة إحصائية من نظائرها لدى المديرين بالمجموعة الضابطة.

- ويوضح الشكل التالي متوسطي درجات المجموعتين التجريبية والضابطة على

مقياس تورانس للتفكير الابتكاري في التطبيق البعدي:

شكل (٢) متوسطا درجات المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس تورانس للتفكير الابتكاري في

التطبيق البعدي.



• ومن إجمالي نتائج الفرض الثاني يتضح قبول الفرض البديل الثاني، حيث أشارت نتائج هذا الفرض إلى وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات المجموعتين التجريبية والضابطة في جميع الأبعاد الفرعية (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفاصيل) والدرجة الكلية لمقياس توارنس للتفكير الابتكاري في التطبيق البعدي لصالح متوسط درجات المديرين بالمجموعة التجريبية في جميع الحالات، وأن (التدريب على مهارات الابتكار) له تأثير كبير جداً في تنمية الأبعاد الفرعية (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفاصيل) والدرجة الكلية لمقياس توارنس للتفكير الابتكاري، وأن (التدريب على مهارات الابتكار) فعال في تنمية الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لمقياس توارنس للتفكير الابتكاري لدى مديري المدارس.

- تفسير نتائج الفرض الثاني: يتفق الفرض الثاني مع دراسة كل من: ( عبد الله النافع: ٢٠٠٧ ) و ( Gunzelmann & Anderson: 2008 ) ( Dickson & Hadjimanolis : 2009 ) و ( أسامة عبد الله البلعاوي وآخرون: ٢٠١٣ ) و ( Cravens & Shipp ;2006 ) و (محمد أبو شريه. هيام زيدان: ٢٠١٧) كما لم يتفق مع دراسة: (إبراهيم الحسن الحكمي: ٢٠٠٤) ويرجع الباحث هذا الفرق من خلال قراءته الفاحصة والناقدة في هذا المجال إلى: أن البحوث التي اتفقت مع ما هدف إليه البحث الحالي اهتمت بالابتكار ودوره في تحفيز العاملين أو تنمية مهاراتهم وزيادة كفاءاتهم بينما لم ينظر من اختلف مع البحث الحالي إلى ذلك واقتصر على رصد الكفاءة بعيداً عن الابتكار.

### الفرض الثالث:

للتحقق من صحة الفرض الثالث الذي ينص على: "لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات الأكثر خبرة والأقل خبرة على مقياس الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية في التطبيق البعدي"

### جدول (٣)

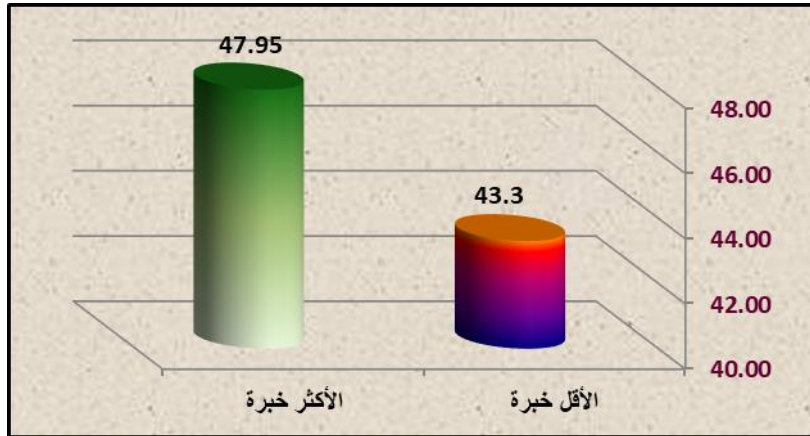
نتائج اختبار (ت) لدلالة الفرق بين متوسطي درجات الأكثر خبرة والأقل خبرة على مقياس الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية في التطبيق البعدي

قيمة (ت) ودلالاتها	الأقل خبرة (ن = ٢٠)		الأكثر خبرة (ن = ٢٠)		المتغيرات
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
**٨.٥٢	١.٣٩	٤٧.٩٥	٢.٠٠	٤٣.٣٠	الدرجة الكلية لمقياس الكفاءة التربوية

الأقل خبرة: هم من تقل خبرتهم عن ١٠ سنوات في شغل منصب مدير.  
الأكثر خبرة: هم من تبلغ سنوات خبرتهم من ١٠ سنوات فأكثر في شغل منصب مدير.  
\*\* دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)  
يتضح من الجدول السابق ما يلي:

• وجود فرق دال إحصائياً عند مستوي (٠.٠١) بين متوسطي درجات الأكثر خبرة والأقل خبرة على مقياس الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لصالح متوسط درجات الأكثر خبرة. أي أن متوسط درجات الأكثر خبرة على مقياس الكفاءة التربوية في التطبيق البعدي أعلى بدلالة إحصائية من نظيره لدى الأقل خبرة من المديرين بالمجموعة التجريبية.

- ويوضح الشكل التالي متوسطي درجات الأكثر خبرة والأقل خبرة على مقياس الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية في التطبيق البعدي:



شكل (٣)

- متوسطا درجات الأكثر خبرة والأقل خبرة على مقياس الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية في التطبيق البعدي.

ومن إجمالي نتائج الفرض الثالث يتضح رفض الفرض الصفري الثالث، حيث أشارت نتائج هذا الفرض إلى وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات الأكثر خبرة والأقل خبرة على مقياس الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لصالح متوسط درجات الأكثر خبرة.

الفرض الرابع:

للتحقق من صحة الفرض الرابع الذي ينص على: "لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات الأكثر خبرة والأقل خبرة على مقياس تورانس للتفكير الابتكاري لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية في التطبيق البعدي"

جدول (٤)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفرق بين متوسطي درجات الأكثر خبرة والأقل خبرة على مقياس تورانس للتفكير الابتكاري لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية في التطبيق البعدي

م	المتغيرات	الأقل خبرة (ن = ٢٠)		الأكثر خبرة (ن = ٢٠)		قيمة (ت) ودلالاتها
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
١	الطلاقة	٣.٢٠	٠.٥٢	٣.٢٥	٠.٥٥	٠.٢٩ غير دالة
٢	المرونة	٣.١٥	٠.٤٩	٣.٤٥	٠.٦٠	١.٧٢ غير دالة
٣	الأصالة	٣.٥٠	٠.٥١	٣.٢٠	٠.٤١	٢.٠٤*
٤	التفاصيل	٤.٦٠	٠.٦٠	٤.٢٥	٠.٦٤	١.٧٩ غير دالة
	الدرجة الكلية لمقياس تورانس للتفكير الابتكاري	١٤.٤٥	١.٢٣	١٤.١٥	١.٠٤	٠.٨٣ غير دالة

\* دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)

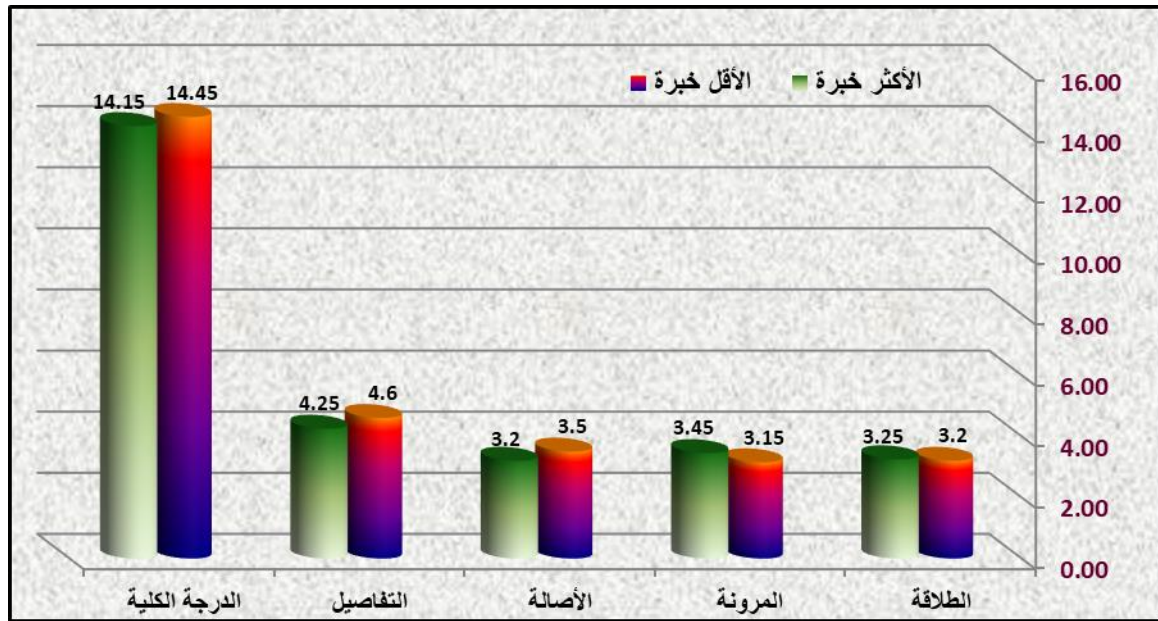
يتضح من الجدول السابق ما يلي:



وجود فرق دال إحصائياً عند مستوي (٠.٠٥) بين متوسطي درجات الأكثر خبرة والأقل خبرة على بُعد الأصالة لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لصالح متوسط درجات الأكثر خبرة. أي أن متوسط درجات الأكثر خبرة على بُعد الأصالة في التطبيق البعدي أعلى بدلالة إحصائية من نظيره لدى الأقل خبرة من المديرين بالمجموعة التجريبية.

عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات الأكثر خبرة والأقل خبرة على الأبعاد (الطلاقة، المرونة، التفاصيل) والدرجة الكلية لمقياس تورانس للتفكير الابتكاري لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية في التطبيق البعدي. أي أنه يوجد تقارب بين متوسطي درجات الأكثر خبرة والأقل خبرة على الأبعاد (الطلاقة، المرونة، التفاصيل) والدرجة الكلية لمقياس تورانس للتفكير الابتكاري لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية في التطبيق البعدي.

ويوضح الشكل التالي متوسطي درجات الأكثر خبرة والأقل خبرة على مقياس تورانس للتفكير الابتكاري لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية في التطبيق البعدي:



شكل (٤)

متوسطا درجات الأكثر خبرة والأقل خبرة على مقياس تورانس للتفكير الابتكاري لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية في التطبيق البعدي

ومن إجمالي نتائج الفرض الرابع يتضح قبول الفرض الصفري الرابع في جميع الحالات باستثناء حالة واحدة (وهي في حالة بُعد الأصالة)، حيث أشارت نتائج هذا الفرض إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات الأكثر خبرة والأقل خبرة على الأبعاد (الطلاقة، المرونة، التفاصيل) والدرجة الكلية لمقياس تورانس للتفكير الابتكاري لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية في التطبيق البعدي، بينما يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات الأكثر خبرة والأقل خبرة على بُعد الأصالة لدى مديري المدارس بالمجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لصالح متوسط درجات الأكثر خبرة.

- تفسير نتائج الفرضين الثالث والرابع: يتفق الفرضان الثالث والرابع مع دراسة كل من : (Gunzelmann & Anderson: 2008) ودراسة (أسامة عبد الله البلعاوي وآخرون: ٢٠١٣) وذلك لاهتمامهما بدور الخبرة كمتغير ديموجرافي مؤثر في حياة الأفراد في المؤسسة . كما لم يتفق مع بقية الدراسات في المحور ذاته لأنها لم تنظر لأهمية الخبرة كمتغير ديموجرافي. ويرجع الباحث هذا الفرق من خلال قراءته الفاحصة والناقدة في هذا المجال إلى: أن الخبرة عموماً لم تحسم مصير الكفاءة التربوية ولا مهارات الابتكار لأن قضية الكفاءة والابتكار تتعلق باستعداد الفرد الفطري وليس المكتسب لذا لم تظهر النتائج أي دور للخبرة في ذلك.

#### الفرض الخامس:

للتحقق من صحة الفرض الخامس الذي ينص على: "لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية على مقياس الكفاءة التربوية في التطبيقين البعدي والتتبعي لدى مديري المدارس"

#### جدول (٥)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفرق بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية على مقياس الكفاءة التربوية في التطبيقين البعدي والتتبعي لدى مديري المدارس (ن = ٤٠)

قيمة (ت) ودلالاتها	التطبيق التتبعي		التطبيق البعدي		المتغيرات
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
١.٣٣ غير دالة	٢.٧٩	٤٤.٩٥	٢.٩١	٤٥.٦٣	الدرجة الكلية لمقياس الكفاءة التربوية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

■ عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية على مقياس الكفاءة التربوية في التطبيقين البعدي والتتبعي لدى مديري المدارس. أي أنه يوجد تقارب بين متوسطي درجات مديري المدارس بالمجموعة التجريبية على مقياس الكفاءة التربوية في التطبيقين البعدي والتتبعي. وهذا يشير إلى استمرار تأثير (التدريب على مهارات الابتكار) على الكفاءة التربوية إلى التطبيق التتبعي.

ومن إجمالي نتائج الفرض الخامس يتضح قبول الفرض الصفري الخامس، حيث أشارت نتائج هذا الفرض إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات مديري المدارس بالمجموعة التجريبية على مقياس الكفاءة التربوية في التطبيقين البعدي والتتبعي.

#### الفرض السادس:

للتحقق من صحة الفرض السادس الذي ينص على: "لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية على مقياس تورانس للتفكير الابتكاري في التطبيقين البعدي والتتبعي لدى مديري المدارس"



## جدول (٦)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفرق بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية على مقياس تورانس للتفكير الابتكاري في التطبيقين البعدي والتتبعي لدى مديري المدارس (ن = ٤٠)

م	المتغيرات	التطبيق البعدي		التطبيق التتبعي		قيمة (ت) ودلالاتها
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
١	الطلاقة	٣.٢٣	٠.٥٣	٣.١٣	٠.٥٦	١.٤٣ غير دالة
٢	المرونة	٣.٣٠	٠.٥٦	٣.٢٥	٠.٥٩	١.٠٠ غير دالة
٣	الأصالة	٣.٣٥	٠.٤٨	٣.٤٠	٠.٥٩	٠.٦٣ غير دالة
٤	التفاصيل	٤.٤٣	٠.٦٤	٤.٣٣	٠.٦٩	١.٠٧ غير دالة
	الدرجة الكلية لمقياس تورانس للتفكير الابتكاري	١٤.٣٠	١.١٤	١٤.١٠	١.٢٤	١.٣٥ غير دالة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات مديري المدارس بالمجموعة التجريبية على جميع الأبعاد (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفاصيل) والدرجة الكلية لمقياس تورانس للتفكير الابتكاري في التطبيقين البعدي والتتبعي. أي أنه يوجد تقارب بين متوسطي درجات مديري المدارس بالمجموعة التجريبية على جميع الأبعاد (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفاصيل) والدرجة الكلية لمقياس تورانس للتفكير الابتكاري في التطبيقين البعدي والتتبعي. وهذا يشير إلى استمرار تأثير (التدريب على مهارات الابتكار) على جميع الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس تورانس للتفكير الابتكاري إلى التطبيق التتبعي. ومن إجمالي نتائج الفرض السادس يتضح قبول الفرض الصفري السادس، حيث أشارت نتائج هذا الفرض إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات مديري المدارس بالمجموعة التجريبية على جميع الأبعاد (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفاصيل) والدرجة الكلية لمقياس تورانس للتفكير الابتكاري في التطبيقين البعدي والتتبعي.

تفسير نتائج الفرضين الخامس والسادس: يتفق الفرضان الخامس والسادس والمتعلقان بالتطبيق البعدي والتتبعي لمقياسي تورانس في التفكير الابتكاري ومقياس الكفاءة التربوية لمديري المدارس مع دراسة كل من : دراسة دراسة (ماجد الفرا : ٢٠٠٧) دراسة (أسامة عبد الله البلعاوي وآخرون : ٢٠١٣): (Robert Herrera: 2010): كما لم يتفق مع بقية الدراسات والبحوث حيث لم تتناول هذين اللونين من الإجراءات البحثية في فروض البحث.

ويرجع الباحث هذا الفرق من خلال قراءته الفاحصة والناقدة في هذا المجال إلى: أن البحوث التي اهتمت بالتطبيقين البعدي والتتبعي هي بحوث تجريبية ذات المجموعة الواحدة وذلك لبيات أثر التدريب على العينة بعد مضي وقت ليس بالقصير للاطمئنان إلى ثبات الأثر التربوي للتدريب.

**خاتمة البحث: (توصيات البحث والبحوث المقترحة):**

- بناءً على ما أسفرت عنه نتائج البحث، يقدم الباحث بعض التوصيات التالية:
- الاهتمام بالمنتج المدرسي وتفسير سلوكه والوقوف على ثقافات الإدارة والمعلمين معاً ومعالجة الخلل الحادث في السلوك العام غير المرضي للمنتج الطلابي وتفسير ذلك علمياً من خلال الوقوف على المفاهيم التربوية والإدارية والنفسية للإدارة الرشيدة.
  - ضرورة توفير مناخ تعليمي يشجع على التفكير والإبداع والتأمل، وتغيير الممارسات التي تركز على الحفظ والتلقين.
  - ضرورة تدريب وإعداد كوادر بشرية متخصصة في علوم الإدارة بالابتكار لتوظيف مهارات التفكير في العملية التعليمية.
  - البحوث المقترحة:
  - في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج واستكمالاً لها، يقترح الباحث الموضوعات التالية كبحوث مستقبلية.
  - أثر الكفاءة التربوية والمهارات الابتكارية على القادة التربويين وأثر ذلك على المعلمين والطلاب.
  - دراسة مقارنة بين كل من برنامج كورت والقبعات الست لديونو في تنمية مهارات التفكير لدى مديري المدارس الحكومية والمدارس الخاصة.
  - فعالية برنامج كورت في تنمية ما وراء المعرفة والقدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الابتكار وعلاقته بتوجه الهدف والمعتقدات المعرفية لدى مديري المدارس.

## المراجع

- ١ - القرآن الكريم.
- ٢ - إبراهيم الحسن الحكمي (٢٠٠٤). الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج. الرياض (٩٠): ١٣-٥٦.
- ٣ - أحمد عبد اللطيف عبادة (٢٠٠٥). قدرات التفكير الابتكاري. القاهرة. مركز الكتاب للنشر.
- ٤ - أورد دي بونو (١٩٨٩م) تعليم التفكير، ترجمة: عادل ياسين وآخرون، الكويت، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي.
- ٥ - أسامة عبد الله البلعاوي وحنان موسى حماد حنونة وجهاد عبد الله عكاشة (٢٠١٣). دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكار لدى المدرء في وزارة الصحة في قطاع غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة).
- ٦ - آمال صادق وفؤاد ابو حطب (١٩٩٦). علم النفس التربوي، ط ٥، القاهرة: الأنجلو المصرية.
- ٧ - جودت عزت عطوي (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- ٨ - جون جاكسون (٢٠٠٢). ترجمة منير الحواري: (تعليم مهارات التفكير) تدريبات عملية لأولياء الأمور.
- ٩ - الحسن النية (٢٠١٢). المدرسة والمقاولة - الضرورة أم النفعية - سلسلة المعارف البيداغوجية. منشورات المعارف (دار نشر المعرفة).
- ١٠ - خالد العمري (١٩٩٢). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (٨): ١٧٤.
- ١١ - رعد حسن الصرن. (٢٠٠٥). إدارة الإبداع والابتكار: الجزء الأول، دار الرضا، إب.
- ١٢ - طارق عبد الحميد البدي (٢٠٠٢). أساسيات الإدارة التربوية ومفاهيمها. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. عمان - الأردن.
- ١٣ - عبد الكريم غريب (٢٠٠٦م). المنهل التربوي: معجم موسوعي في المصطلحات والمفاهيم السيكلوجية - الجزء الثاني (I-Z)، منشورات عالم التربية - مطبعة النجاح الجديدة - الدار البيضاء، الطبعة الأولى: ص ٥١٣ - ٥١٤.
- ١٤ - عبد الله النافع (٢٠٠١). اثر دمج مهارات التفكير العليا ضمن المواد الدراسية على معلمي وطلاب المرحلة الثانوية، مدارس الملك فيصل، الرياض.

- ١٥ - عزت عبد الحميد حسن (٢٠١٣). تصحيح نسبة الكسب المعدلة لـ بلاك (نسبة الكسب المصححة) (Corrected Ezzat's Gain Ratio (CEGratio)، بحث تم عرضه في أعمال المؤتمر السنوي التاسع والعشرون لعلم النفس في مصر في المؤتمر الحادي والعشرون الذي نظمته الجمعية المصرية للدراسات النفسية، المنعقد في الفترة من ٣٠ مارس - ١ أبريل ٢٠١٣.
- ١٦ - عزت عبد الحميد حسن (٢٠١٦). الإحصاء النفسي والتربوي: تطبيقات باستخدام برنامج SPSS18. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ١٧ - فتحي مصطفى الزيات (١٩٩٦). سيكولوجية التعلم بين المنظور الإرتباطي والمنظور المعرفي. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- ١٨ - فؤاد عبد اللطيف أبو حطب وآمال أحمد صادق (١٩٩٦). علم النفس التربوي، ط ٥، القاهرة، الأنجلو المصرية.
- ١٩ - فيليب بيرنو، وجوادكيم، دولز إدمي أولاي (٢٠١٣). كيف ندرس في القرن الواحد والعشرين؟» ترجمة: عز الدين الخطابي (٢٠١٣)، مجلة عالم التربية، (ملف العدد: الجودة في التربية و التكوين)، العدد: ٢٢-٢٣ منشورات عالم التربية- مطبعة النجاح الجديدة-الدار البيضاء-ص: ١٥٥.
- ٢٠ - ماجد الفرا (٢٠٠٧). "مستوى الابتكار لدى الوزارات الفلسطينية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، المجلد ٢١، العدد ٤، فلسطين.
- ٢١ - مجدى حبيب (٢٠٠٣). مداخل غير ثقافية لتنمية مهارات التفكير وحل المشكلات من أجل تعلم أفضل مرحلة الطفولة المبكرة، (في: اتجاهات حديثة في تعليم التفكير - إستراتيجيات مستقبلية للألفية الجديدة القاهرة، دار الفكر العربي، ص ص ١٦٥-١٨٨)
- ٢٢ - محمد حسن العميرة (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للطباعة والنشر. الأردن. عمان،

23 - Blumberg, & Greenfield(1988) Understanding inter-cultural relations on multiethnic high school sports teams:

24 - Cravens & Ship)2006 Managers' motivation in the field of excellence competition in the international market in order to and

25 - Comrey, A. L. (1993). Joy Paul achieve marketing strategies strategies Guilford 1897—1987 a biographical memoir. Washington D.C.: national academy of sciences

26 - Dickson and A. Hadjimanolis, "Innovation and Networking amongst Small Manufacturing Firms in Cyprus," International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 4, No. 1, 2009, pp. 5-

27 - Eunisener, (2008). Study on consequences of the training programme on the ability of creative thinking and behavior in classroom through attention to their creation ability. *The Journal of drawing the learners Educational Research*, 1 (1112)

28 - Guilford , J.P. and Fruchter B. (1978). "Fundamental statistics in Education" , McG raw - Hall , Kogakusha , New york psychology and

29 - Gunzelmann & Anderson: (2008) Altmann, E. M. & Burns, B . D. (2004). treak biases in decision Taking: Data and a memory model. In Proceedings of the sixth International Conference on Cognitive Modeling (pp.34-39)

30 - Robert Herrera Dissertations Graduate College 5-2010 Principal Leadership Effectiveness: Perspectives from Principals and Teachers Western Michigan and School Robbins , S.P. and M. Coulter" Management " Prentice Hall, University