



جامعة مؤتة  
كلية الدراسات العليا

درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في  
لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية

إعداد

شادية محمد سلمان العواودة

إشراف

الأستاذ الدكتور حسن أحمد الطعاني

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا  
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في الإدارة التربوية / قسم الأصول والإدارة التربوية  
جامعة مؤتة، 2024

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبّر  
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

شاديه محمد سلمان العواوده  
تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب  
درجة توافر ابعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر  
القيادات التربوية  
والموسومة بـ:

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة  
الماجستير في الإدارة التربوية

التخصص: الإدارة التربوية  
في تاريخ 2024/06/04

من الساعة 11 إلى الساعة 1  
قرار رقم 8/2024

أعضاء اللجنة:

مشرفا ومقررا  
عضوا  
عضوا  
عضو خارجي

التوقيع

أ.د حسن احمد المصطفى الطعاني  
أ.د ملوح باجي عايد الخريشا  
أ.د باسم علي عبيد حوامده  
أ.د احمد محمد عبد الجليل بطاح

عميد كلية الدراسات العليا  
أ.د. عمر خالد جرادات



13/6/2024

## الإهداء

إلى صاحب القلب الحنون الذي كان لي ظلا ظليلا في هجير الحياة

إلى معلمي الأول وقدوتي

إلى الغائب الحاضر الذي أفقد حضوره بين الجموع

إلى والدي رحمه الله

إلى جنتي على الأرض وملاذي ورمز افتخاري

إلى من أبصرت بها طريق حياتي

والدتي الغالية

إلى من أشدد بهم عضدي، إلى من يمنحوني القوة إخواني وأخواتي حفظهم الله

إلى كل من ساندني ذات يوم بقول أو فعل

إلى كل من علمني حرفا طيلة مسيرتي التعليمية و أنار لي طريق العلم والمعرفة

أهدي هذا العمل كشمعة في دروب المعرفة

والله ولي التوفيق

## الشكر والتقدير

أتقدم بشكري وامتناني إلى الأستاذ الدكتور الفاضل حسن أحمد الطعاني؛ لتفضله بالإشراف على رسالتي، وما قدمه لي من معلومات وملاحظات كانت الموجه الأساس لي في إعداد الرسالة ، لقد غرست في نفسي معاني المثابرة والتميز لتحقيق الهدف المنشود، فشكرا جزيلا لك، وجزاك الله خيرا عن كل جهد قدمته في سبيل العلم والمعرفة. كما أشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور ملّوح باجي الخريشا والأستاذ الدكتور باسم علي حوامدة، والأستاذ الدكتور أحمد محمد بطّاح على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر إلى أختي العزيزة فادية العواودة التي وقفت بجانبني، وكان لها الأثر العميق في تجويد العمل.

وأشكر العاملين في مديرية التربية والقيادات التربوية في لواء الجيزة على تعاونهم، وما قدموه من خدمات سهلت المهمة.

أخيرا أتقدم بالشكر إلى كل من وقف بجانبني ودعمني وكان عوني من الأصدقاء حتى يرى هذا الجهد المتواضع النور.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ز	قائمة الملحقات
ح	الملخص باللغة العربية
ط	الملخص باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>
1	1.1 المقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 أهداف الدراسة
5	4.1 أهمية الدراسة
6	5.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية لمصطلحات الدراسة
7	6.1 حدود الدراسة
8	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
8	1.2 الإطار النظري
8	1.1.2 القيادة التربوية
10	2.1.2 الإشراف التربوي
11	3.1.2 الإدارة المدرسية
27	4.1.2 التجديد الاستراتيجي
35	2.2 الدراسات السابقة
40	3.2 التّعقيب على الدراسات السابقة
42	<b>الفصل الثالث: المنهجية والتصميم</b>
42	1.3 منهجية الدراسة

42	2.3 مُجتمع الدراسة
43	3.3 عينة الدراسة
44	4.3 أداة الدراسة
45	5.3 الاختبارات السيكومترية لأداة الدراسة
48	6.3 إجراءات الدراسة
49	7.3 أساليب المعالجة الإحصائية
51	<b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات</b>
51	1.4 عرض نتائج الدراسة
59	2.4 مناقشة النتائج
67	3.4 التوصيات
69	المراجع
76	الملحقات

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
43	توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة	1.
44	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	2.
46	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه	3.
47	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية	4.
48	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية	5.
51	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	6.
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للبعد الاستكشافي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	7.
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للبعد الاستثماري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	8.
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد مشاركة القيادة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	9.
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الميل الريادي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	10.
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية حسب متغيري الجنس، وسنوات الخدمة	11.
58	تحليل التباين الثنائي المتعدد لأثر الجنس، وسنوات الخدمة على مجالات التجديد الاستراتيجي	12.

13. تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس، وسنوات الخدمة على درجة توافر  
التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية من وجهة نظر القيادات  
التربوية

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	رمز الملحق
77	الاستبانة بصورتها الأولية	أ
82	أسماء السادة المحكمين	ب
84	الاستبانة بصورتها النهائية	ج
89	كتب تسهيل المهمة العلمية	د

## الملخص

درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من

وجهة نظر القيادات التربوية

شادية محمد العواودة

جامعة مؤتة، 2024

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، وتمّ تطوير استبانة تكونت من (38) فقرة، تمّ التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (160) قائدًا تربويًا في المدارس الحكومية في لواء الجيزة، تم اختيارهم عن طريق المسح الشامل لمجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى العام لدرجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية جاء بدرجة تقدير مرتفعة لكل والمجالات الأربعة (الاستثماري، ومشاركة القيادة، والميل الريادي، والاستكشافي) وفقا لاستجابات عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية تبعاً لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. وبناء على نتائج الدراسة تمّ صياغة عدد من التوصيات من أهمها التركيز على توفير الخطط المنظمة والممنهجة القائمة على التكنولوجيا ومواكبة تطورات العصر، وتعزيز مبادرات العاملين على تقديم أفكار إبداعية وابتكارية ومكافأتهم مادياً ومعنوياً .

**الكلمات المفتاحية:** أبعاد التجديد الاستراتيجي، المدارس الحكومية، لواء الجيزة، القيادات التربوية.

## **Abstract**

### **The Availability Degree of Strategic Renewal Dimensions in Government Schools in Al-Jiza District from the Educational Leader's Perspective**

**Shadia Mohammad Al-Awawdeh**

**Mutah University, 2024**

This study aimed to reveal the availability degree of strategic renewal dimensions in public schools in Al-Jiza District. To achieve the objectives of the study, a descriptive survey approach was followed, and a questionnaire was developed that consisted of (38) items whose validity and reliability were verified. The sample of the study consisted of (160) educational leaders in public schools in Al-Jiza District, who were chosen through a comprehensive survey, and the data was analyzed based on some Statistical methods. The study concluded that the general level of the availability degree of strategic renewal dimensions in public schools in Al-Jiza District from the educational leader's perspective was at a high level according to the answers of the sample of the study. The results also showed that there were no statistically significant differences in the availability degree of strategic renewal dimensions in public schools in Al-Jiza District from the educational leader's perspective according to the gender variable, and there were no differences according to the years of experience variable. Based on the results of the study, some recommendations were suggested, the most important of which is focusing on providing organized and systematic plans based on technology and keeping pace with modern developments, and enhancing the initiatives of employees to present creative and innovative ideas and rewarding them financially and morally.

**Keywords:** strategic renewal dimensions, public schools in Al-Jiza District, educational leaders.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة:

من سمات هذا العصر السرعة الكبيرة في التطور والتغير؛ إذ يشتمل على تغيرات متواصلة تؤثر في مجالات الحياة جميعها، ففي الوقت الذي تطالب فيه المنظمات بالانفتاح العالمي، ومواكبة مستجدات العصر، والتكيف معها، وأن تكون لديها القدرة على استشراف المستقبل، والقدرة على الوصول إلى التنافسية والريادة في جميع المجالات.

وفي ضوء السعي الحثيث للمؤسسات على اختلاف مستوياتها ونوع النشاط الذي تمارسه للحفاظ على المكان المميز الذي وصلت إليه، والحفاظ على تطورها وتميزها بشكل مستمر بما يثبت وجودها ودورها بين المؤسسات الأخرى تظهر الحاجة الملحة إلى التجديد الاستراتيجي باعتباره نشاطاً يؤثر في أداء المنظمة ومستقبلها على المدى البعيد كونه يساعد في إعادة هيكلة المنظمة وتحديث استراتيجياتها من أجل الوقوف في وجه التحديات القائمة والمحتملة، وهو الأمر الذي دفع عددًا كبيرًا من المؤسسات أن تربط بين قدرتها التنافسية وتطوير أنشطتها بالاعتماد على التجديد الاستراتيجي (الشهراني، 2020).

ويرى العفيري (2023) أن التجديد الاستراتيجي واحد من أهم الأساليب الإدارية الناجحة التي تمكن إدارة المنظمات من تعزيز استراتيجياتها وتطوير تنافسيتها، وتعزيز إمكانياتها في استكشاف قدراتها ومواردها المادية والبشرية. وتكثيف جهود الموظفين لديها نحو المبادرة وحب الريادة وسرعة الاستجابة للمتغيرات المحيطة في بيئة العمل، مما يقلل من التحديات والمخاطر الناتجة عن ضغوطات العمل وخاصة فيما يتعلق بالتنافسية، وبالتالي تزيد قوة المنظمة ونفوذها، وهذا يتطلب من المنظمات الاستناد إلى استراتيجيات منظمة وممنهجة تساعدها في فرض سيادتها، والتطلع دائمًا نحو المستقبل ومحاولة مواكبة التجديد المستمر والتكيف معه، والبحث المستمر عن الطرق المثلى لتوفير الفرص والمبادرات الإبداعية والابتكارية التي ترنقي بالمنظمة وتتواءم مع البيئة الخارجية المحيطة، وعملية التجديد الاستراتيجي تتطلب من المنظمة البحث المستمر

عن كل ما هو جديد، واكتشاف الفرص وتوظيفها واستمرارية التعلم والتنمية البشرية وتفعيلها واستغلال واستثمار الفرص بما يخدم أهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

ويرى الطائي، والذبحاوي، والعلي (2016) أهمية عمل المنظمة على إيجاد ثقافة تنظيمية تدفع عملية التجديد الاستراتيجي وتعزز من اعتماده، بما يمكن المنظمة من مواجهة التغيرات المتتابة. وفي هذا المجال يبين عبدالله (2020) أن التجديد الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من الابتكارات والإبداعات المتواصلة التي تمكن المنظمات من تحسين أفكارها لمواجهة العقبات والتحديات الداخلية والخارجية، وتحسين قدراتها، وتطوير أدائها؛ فالتجديد الاستراتيجي سبب مهم وأساسي لمقدرة المنظمات على تحقيق التنافسية، وتطبيق الحلول المبتكرة؛ من أجل تولى وتوجيه عملية التغيير وتحقيق الريادة. كما بين عمر، والجنابي، والعيساوي (2020) أن التجديد الاستراتيجي يساهم في تطوير المنظمات وتحسين وتطوير استجابتها لمتطلبات بيئة العمل الداخلية والخارجية، وذلك من خلال ما يوفره لها من استكشاف للفرص المتاحة واستثمارها بشكل أفضل، وهو ما يرفع مقدرتها على التنافسية والتميز.

بينما يذكر الشهراني (2020) أن التجديد الاستراتيجي هو عبارة عن عملية ممنهجة وشاملة لكافة الجوانب، بحيث تهدف لإحداث تغييرات جذرية سواء أكانت استراتيجية أم تنظيمية في المنظمات التعليمية بهدف إحداث تغيير في طريقة إدارة مواردها وعملياتها الاستراتيجية، بما يكفل تحولها الجذري والفاعل نحو الإبداع والابتكار في أداء أدوارها، واستكشاف القدرات الكامنة لتحقيق آمال المنظمة وطموحاتها، واستثمار كافة إمكانيات المنظمة القائمة بغية تعزيز أدائها، ورفع مقدرتها التنافسية بما يتواءم مع التغييرات السريعة في بيئة عملها المحلية والعالمية. بينما يشير عيد (2023) إلى التجديد الاستراتيجي كونه نشاطاً إدارياً يشتمل على مجموعة من الخطوات والعمليات المنظمة التي تتبعها المؤسسة بشكل أساسي في تعديل مسار عملها سواء أكان التعديل من أجل معالجة ما وقعت فيه من عثرات أم بشكل وقائي يحمي المؤسسة من الوقوع في أخطاء عملية تحد من قدرتها التنافسية، ويعزز قدرتها على البقاء.

وفي ضوء ما سبق يمكن التوصل إلى مفهوم مبسط للتجديد الاستراتيجي بأنه

أنشطة رياضية لديها القدرة على إعادة علاقة المؤسسة مع بيئة عملها بما يشمل إعادة هيكلة فكر المؤسسة واستراتيجياتها من خلال تطبيق مجموعة من الإجراءات المنظمة والمتسلسلة التي تحقق للمؤسسة بلوغ أهدافها وإثبات وجودها وزيادة تنافسيتها مع نظيراتها من المؤسسات الأخرى على المدى البعيد.

وعلى الرغم من أهمية التجديد الاستراتيجي في تطوير أداء الإدارات الاستراتيجية، وزيادة اهتمام الباحثين في هذا المجال، إلا أننا نرى قصوراً في عملية البحث والدراسة التي تتعلق بالتجديد الاستراتيجي في المنظمات التعليمية بشكل عام والمدارس بشكل خاص على الرغم من أنها اللبنة الأساسية الأولى التي تغرس العلم والمعرفة لبناء جيل واعٍ قادر على مواكبة المتغيرات والتطورات المتسارعة، وتزايد معدل التحديات والمخاطر التي تعتبر عائقاً في طريق تطوره وتقدمه. وتزداد حاجة المدارس الحكومية للتجديد الاستراتيجي في ضوء التحديات المتسارعة والمتعاقبة التي تواجهها، وذلك في خضم التنافسية الشديدة التي تجاوزت الإطار المحلي إلى العالمية، والضرورة الملحة إلى الاستقلالية التي تمكنها من الاكتشاف والاستثمار، والابتكار المستمر والريادة، وفي هذا المجال يؤكد الطائي وآخرون (2016) أن التجديد الاستراتيجي يجسد ظاهرة رياضية للمدارس، وكذلك لأي مؤسسة ترغب في أن تكون رائدة ومتميزة في مجال عملها، وأن يكون لها بصمة واضحة بين منافسيها، وذلك لا يتم إلا إذا اتخذت المنظمة من التجديد الاستراتيجي منهجاً عملياً شاملاً لها. والمدرسة التي تسعى لتحسين مستوى فاعليتها تستند إلى تطبيق أنشطة التجديد الاستراتيجي بهدف التحسين المستمر، إذ أن الفاعلية المدرسية تحتاج لتخطيط وتنظيم أنشطة المدرسة، فلكي تصبح المدرسة عامل جذب للطلبة، يجب تطبيق أنشطة متنوعة ومبتكرة وإبداعية، والعمل على تحسين مستوى الموارد البشرية والمادية في المدرسة. ومن هنا برزت الحاجة إلى هذه الدراسة بغية التعرف على درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية.

## 2.1 مشكلة الدراسة

في خضم المنافسة والتحول المتسارعة للمنظمات باختلاف أنواعها والتي تهدف إلى مراقبة البيئة التنظيمية بمستوياتها الداخلية والخارجية، والبحث في داخلها عن الميزات والقدرات التي تتفوق فيها عن غيرها من المنظمات الأخرى من أجل تجديد استراتيجياتها المتبعة، والتي تساعد على الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، التي تمكنها من تنويع خدماتها ومخرجاتها. وقد تعددت الدراسات التي تطالب بتطبيق أنشطة التجديد الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وخاصة الدراسات التي تبحث في تطبيق التجديد الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، حيث أوصت دراسة عيد (2023) على ضرورة انفتاح الجامعات على الأساليب والممارسات الجديدة نتيجة التطورات والتغيرات العالمية المتسارعة في المعرفة والتكنولوجيا ومنها التجديد الاستراتيجي في هياكلها التنظيمية؛ من أجل إثبات الجامعات قدرتها على التنافسية وتطوير أنشطتها لتحقيق أهدافها المنشودة، كما أوصت دراسة حسن والحميري (2022) بضرورة إيجاد الأنشطة والأدوات الملائمة من أجل تجديد الأنشطة الاستراتيجية المتبعة في مديريات التربية والتعليم والتي تساعد على التكيف وزيادة التنافسية وضمان البقاء، مما يحسن من خدماتها التعليمية المقدمة، فالاستخدام الجيد للأنشطة الاستراتيجية يعتبر منهجاً مخططاً له، يقوم على قواعد فكرية تسهم في تطوير المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولذلك ازداد الاهتمام بالبحث عن الأدوات المناسبة لتجديد أنشطتها الاستراتيجية، التي تمكنها من البقاء والتكيف وتحسين الخدمات والمنتجات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن أبرز هذه الأدوات التجديد الاستراتيجي؛ الذي يعد منهجاً فكرياً وتطويرياً يساهم في تطوير أداء المنظمات وتأهيلها، والذي ينعكس بدوره على تحسين الأهداف النهائية المنشودة للمنظمة، وبالتالي الارتقاء بأداء المنظمة وازدهارها. ونظراً لأهمية التجديد الاستراتيجي ومدى توافر أبعاده في المدارس الحكومية، وهو موضوع لم يحظ بالدراسة بالشكل الكافي محلياً، كان من الضروري إجراء دراسة لتبيين درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية، وكون الباحثة تعمل معلمة في إحدى هذه المدارس الحكومية لذلك ارتأت الباحثة أن تقوم بإجراء هذه

الدراسة من أجل التعرف على درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة بهدف الوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، ومعرفة مواطن القصور من أجل تقديم المقترحات اللازمة. وهناك مجموعة من الأسئلة المحددة والمباشرة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها بهدف تحقيق أهداف الدراسة، وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الرئيسة التالية:

1. ما درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي ( الاستكشافي، والاستثماري، ومشاركة القيادة، والميل الريادي) في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية؟

2. هل توجد فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية تعزى لمتغيري (الجنس، وسنوات الخدمة).

### 3.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مايلي:

- 1- التعرف على درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية.
- 2- الكشف عن إذا ما كان هناك فروق تعزى لمتغيري (الجنس، وسنوات الخدمة) على تحديد درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية.

### 4.1 أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة بالآتي:

#### 1. الأهمية التطبيقية:

وذلك من خلال:

- تقديم تغذية راجعة للقيادات التربوية بما يساعد على تطوير أدائها فيما يتعلق بدرجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية.

## 2. الأهمية النظرية:

يؤمل أن تفيد هذه الدراسة الجهات الآتية:

- استقصاء درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية، وهو موضوع لم يحظ بالدراسة بالشكل الكافي.
- القيادات الإدارية المعنية بالإشراف ومتابعة عمل المدارس والمديرين.
- طلبة الدراسات العليا والباحثين؛ والاستفادة من أداة الدراسة التي تم تطويرها لقياس درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية.
- المكتبات العربية بشكل عام فيما يتعلق بدرجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي.

### 5.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية لمصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة المصطلحات التالية:

#### - التجديد الاستراتيجي

التعريف المفاهيمي: التجديد الاستراتيجي

يعرف العمرو (2020) التجديد الاستراتيجي بأنه: أنه مجموعة من الإجراءات المخطط لها والمنظمة والمدرسة بعناية وتتصف بالاستمرارية، والتي تهدف للتعديل والتطوير والتغيير في الخصائص التنظيمية القائمة، والتي تشمل جميع مكونات ودعائم المنظمة بما فيها من استراتيجيات ونماذج للأعمال، وكذلك الموارد والإمكانات والقدرات، والبنية التقنية، والهوية التنظيمية، والهيكل التنظيمي، من أجل التكيف من التغييرات التي تواجه المنظمات والمواءمة بينها.

#### التعريف الإجرائي:

وتعرف الباحثة التجديد الاستراتيجي بأنه: عملية منظمة ومخطط لها تهدف إلى إحداث التغيير الفكري والعملية من خلال تطبيق أنشطة وإجراءات متكاملة داخل المدارس الحكومية بما يسهم في إعادة هيكلتها وتطوير أدائها بشكل فعال ومستمر نحو الابتكار وخلق الفرص واستكشاف القدرات الجديدة واستثمارها للمساعدة في مواجهة المخاطر البيئية في الأمد البعيد؛ وذلك من خلال توافر أنشطة الاستكشاف

والاستثمار ومشاركة القيادة والميل الريادي بدرجة مناسبة يتم الكشف عنها من خلال أداة الدراسة التي تم تطويرها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لذلك.

### 6.1 حدود الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وهذا المنهج يتطلب توضيح حدودها التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تحديد درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية من وجهة نظر القيادات التربوية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من القيادات التربوية للمدارس الحكومية في لواء الجيزة ( مشرفين تربويين، ومديري المدارس، ومساعد مديري المدارس).
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي -2023-2024.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في لواء الجيزة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري للدراسة، حيث تم تقسيم المحور الأول الخاص في الإطار النظري بمتغيرات الدراسة، بينما تناول المحور الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### 1.2 الإطار النظري:

#### 1.1.2 القيادة التربوية

تؤدي القيادة التربوية دوراً فاعلاً في كل الجوانب المتعلقة بالعملية الإدارية لتجعلها أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، وتعدّ الأداة الرئيسة التي من خلالها تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها، فهي القادرة على تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية.

#### تعريف القائد والقيادة:

تعدّ القيادة نتاجاً للكثير من العناصر، والقوى المشاركة والمتفاعلة في الموقف القيادي، بأطرافه الثلاثة الرئيسة المتفاعلة بكافة عناصرها، والمتمثلة في القائد بكل ما له خصائص وسمات وصفات ومعارف وقدرات واتجاهات، والجماعة التابعة التي يقودها القائد بكل ما لها من خصائص وسمات وخبرات ومهارات واتجاهات، ثم طبيعة العمل ومتطلبات نجاحه وظروفه، وضغوطه والقوانين واللوائح التنظيمية وطبيعة البيئة المادية والاجتماعية، والسياسية، والنفسية المحيطة بالعمل. فالقيادة ليست عملية فردية أو أحادية بحيث يمكن إرجاعها إلى طرف واحد من الأطراف السابقة، بل تعود إلى الأطراف الثلاثة جميعاً ( طشطوش، 2009).

وبناء على ذلك يُلاحظ أن القيادة هي دور جماعي، إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده، وإنما يمارس القيادة من خلال مشاركة فعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين. كما تعتمد القيادة على تكرار التفاعل، أي أن القيادة في جماعة ما تتطلب حدّاً أدنى من تلاقي القيم والاهتمامات بشكل يسمح باستمرارية التفاعل. كما أنها لا ترتبط بالضرورة بالمركز، فهي منتشرة وموزعة عبر المؤسسة فالمعلم قائد

والمدير قائد والمشرف قائد. كما أن معايير الجماعة ومشاعرها هي التي تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكياته.

### أهمية القيادة:

تعدّ القيادة العنصر الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم ببعض، ويشجعهم على تحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها العنصر الفعال في المؤسسات التعليمية، وعليه فأهمية القيادة تكمن في كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وكونها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات. وهي التي تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسيطر على مشكلات العمل التربوي وحلّها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء. هذا بالإضافة إلى تنمية الأفراد وتدريبهم، ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة التربوية، ومواكبة المتغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية ( طشطوش، 2009).

### متطلبات القيادة:

يعتبر التأثير والنفوذ من المتطلبات الأساسية للقيادة، ويعني ذلك القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس المركز الوظيفي، ثم السلطة القانونية، وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف في شؤون إدارته.

ويرى عيد (2000) أنّ هناك عدد من القدرات والمهارات التي يتطلبها عمل

### القائد:

- المهارات الإنسانية: وتتمثل في قدرة القائد على فهم نفسه وفهم الآخرين، والقدرة على قيادة الآخرين، وتحفيزهم، وفهم الجماعات والقدرة على التعامل معها.
- المهارات المتعلقة باستخدام المعلومات: وهي التي تتعلق بتلقي المعلومات ورصدها وتخزينها واسترجاعها وتوظيفها لخدمة أهداف المؤسسة.
- المهارات المرتبطة باتخاذ القرارات: وهي التي تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة، وأهمها القدرة على اتخاذ قرارات فعالة، والقدرة على حل المشكلات التي تواجه العمل المؤسسي، والقدرة على إدارة الوقت.

- المهارات الفنية: وتتعلق بالنواحي التي تساعد القائد على فهم العمل وتسيير أموره في مجال تخصصي أو أكثر.
- المهارات الفكرية: تتعلق بالقدرات التي تمكن القائد من رؤية الصور الكلية للموضوع، ومن أهمها القدرة على فهم ما يجري في المؤسسة من أحداث، والقدرة على ردّ الأمور إلى أسبابها الحقيقية، والقدرة على إدراك النتائج.

### 2.1.2 الإشراف التربوي:

يعدّ الإشراف التربوي أحد الخدمات المهنية التعليمية التي يقدمها النظام التربوي بهدف تقديم يد العون والمساعدة للمعلمين على أساس الاحترام والتقدير، وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج، وتطويره، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة مما يزيد من كفاءة العائد التربوي، وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

وتبرز أهمية الإشراف التربوي من خلال التواصل الفعال بين الأطراف الأربعة وهي المشرف والمعلم والطالب والمدير. وإذا كانت العلاقة بين تلك الأطراف علاقة قوية تحتوي الثقة المتبادلة، فيؤدي ذلك إلى الارتقاء بعملية التعليم والتعلم. وتحقيق الاهداف المرجوة ( مدانات وأوجيني، 2002).

أما نجاح المشرف التربوي في عمله فيعتمد على التخطيط الناجح، وتنسيق الجهود وتوجيهها نحو الأهداف المرجوة. وإنّ موقع المشرف التربوي المتميز في النظام التربوي أكسبه أهمية خاصة لاتصاله بأطراف العملية التعليمية، لذا لا بدّ من أن يكون دور المشرف التربوي مناسباً لاحتياجات أطراف العملية التربوية، ومنسجماً مع ما يتوقع منه. وهذا يتطلب من المشرف التربوي أن يكون موثوقاً به، ويعتمد على أخلاقيات مهنته كالصدق والأمانة والنزاهة ( الخطيب والخطيب، 2003).

كما ويرى شريعة (2019) أن المشرف التربوي يشكل مكانته المركزية في النظام التربوي. ويمثل سلطة وظيفية حيث أنّ المشرف يستمد سلطته من المركز الوظيفي، ومن الخبرة، ومن الجماعة التي ينتمي إليها المشرف التربوي. ويعدّ الإشراف التربوي المسؤول عن أبعاد العملية التعليمية جميعها، فهو بمثابة منهج تطبيقي يجمع بين وظائف الإدارة نحو التخطيط، والقيادة، والرقابة، والتنمية المستمرة

للموارد ابشورية والمادية والفنية المتاحة، وهو أيضاً عملية تشاركية يشترك فيها كل ذي علاقة بالعملية التعليمية بأسلوب مرن، فيه من الديناميكية وآفاق من الحرية والإبداع، وهو عملية منظمة بمعنى أنها خاضعة لقواعد وضوابط وإجراءات ومهام مخطط لها بدقة؛ كي تؤدي وظيفتها على أكمل وجه.

### تطور الإشراف التربوي في الأردن:

إنّ الإشراف التربوي في الأردن قد واكب التطور التربوي في مراحل المختلفة، وقد مرّ الإشراف التربوي بثلاث مراحل جاءت استجابة للنظريات التربوية السائدة، وقد تميزت كل مرحلة منها بفلسفتها للدور الإشرافي، والأدوات المستخدمة لتنفيذ هذا الدور، وقد كان للإشراف التربوي بمراحله المختلفة الأثر الكبير في تحسين أداء النظام التربوي، وتمثلت هذه المراحل بالآتي:

- مرحلة التفتيش: وامتدت لعام 1962، حيث كان تركيز المفتش التربوي على التأكد من تعلم الطلاب، واتباع المعلم للتعليمات.
- مرحلة التوجيه التربوي: وامتدت من 1965 إلى عام 1972، حيث كان الموجه التربوي يرشد المعلمين إلى الاستراتيجيات التدريسية المناسبة لتحسين أدائه.
- مرحلة الإشراف التربوي: وامتدت من 1972 إلى يومنا هذا، ويركز المشرف التربوي على توضيح جوانب الأداء التي تحتاج إلى تطوير عند المعلم، وتخلل هذه المرحلة العديد من محاولات التفعيل والتطوير (وزارة التربية والتعليم، 2015).

### 3.1.2 الإدارة المدرسية

#### نشأة الإدارة المدرسية وتطورها:

شهد مفهوم الإدارة المدرسية تطوراً كبيراً في العصر الحديث، حيث أنها إدارة لها هدف سام، وهو تحقيق ما أنيط بها من أهدافٍ للفرد والمجتمع على حدٍ سواء، كما انها ابتعدت عن الأدوار الروتينية التقليدية الجبر (2002). ومن خلال تتبع التطور الذي طرأ على مفهوم الإدارة المدرسية، ومهامها الأساسية، نلاحظ أن هناك تغيراً كبيراً في الأدوار والمهام التي تناط بالإدارة المدرسية، فلم يعد يقتصر دورها على تسيير

النظام والضبط المدرسي، وتسيير الشؤون الروتينية، من متابعة دوام الهيئة التدريسية والعاملين، ومتابعة دوام الطلبة من غياب وتأخير، بل ظهرت مهام إدارية جديدة تواكب تطور العصر والتكنولوجيا، من خلال محاولة توفير كافة الإمكانيات والخبرات التي تساهم في النمو الشامل والمتكامل للطلاب، وجعله محور العملية التعليمية- التعلمية، التي يتركز هدفها على بناء الإنسان القادر على مواكبة عصره، متسلحًا بالعلم والمعرفة ( عابدين، 2001).

ومع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، بدأ يظهر علم الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة، وذلك في عام 1946م خلال انعقاد المؤتمر القومي للمتخصصين في مجال الإدارة التعليمية في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، ومنذ ذلك الوقت بدأ علم الإدارة المدرسية يظهر كعلم مستقل فراضًا نفسه على العلوم التربوية الأخرى ( مصطفى، 1999).

كما ساهم الاهتمام بتكوين رابطة رجال الإدارة المدرسية عام 1955 م على تطور ظهور علم الإدارة المدرسية، وبعد عام من ذلك وفي عام 1956م تم تشكيل مجلس الجامعات للإدارة التعليمية (دياب، 2001).

وبهذه العوامل تطور علم الإدارة المدرسية واستقل عن علم الإدارة ( الصناعية والتجارية)، وأصبح له سماته الخاصة التي تميزه عن العلوم الإدارية الأخرى.

### مفهوم الإدارة المدرسية

تعد الإدارة المدرسية من الركائز الهامة في العملية التعليمية، ولها أثر كبير ومهم في إنتاجية العملية التربوية والتعليمية في مختلف الأبعاد، تخطيطًا وتنظيمًا وإشرافًا وتوجيهًا وتقويماً، وتهدف الإدارة المدرسية إلى تسهيل وتنظيم وتطوير نظام العمل في المدرسة، من أجل تحسين مخرجات العملية التعليمية القادرة على مواجهة المستقبل بكل تحدياته.

وتعرف الإدارة المدرسية دياب ( 2001 ) بأنها جميع العمليات والأنشطة التي يؤديها مدير المدرسة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة، من أجل إعداد الطالب من كافة النواحي (جسمياً، وعلقياً، ونفسياً، وأخلاقياً)، بهدف مساعدته على التكيف مع المجتمع، والمحافظة على بيئته، والمساهمة في تقدم مجتمعه. ويعرفها العمارة

(2001) بأنها مجموعة العمليات التي يتم من خلالها توظيف الإمكانيات المادية والبشرية في خدمة الأهداف الموضوعية، فالإدارة تقوم بعملها من خلال التأثير في سلوك الآخرين. وعرف الدويك (1998) الإدارة المدرسية بأنها مجمل العمليات المنظمة والمخطط لها بفاعلية والتي يقوم بها مدير مدرسة معدّ بكفاءة، وممّتك لمهارات خاصة تتناسب ومتطلبات العمل الذي سيقوم به، بغية تحقيق الأهداف المدرسية المحددة. بينما يعرفها نشوان (1992) بأنها: طريقة إدارة المدرسة وفقاً لفكر نظام معين، وظروفه الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، بغية تحقيق أهداف مخطط لها، في ظل مناخ ملائم، تسوده العلاقات الإنسانية، من أجل الحصول على أفضل النتائج بأقل وقت وجهد وتكلفة.

ويشير الابراهيم (2002) إلى الإدارة المدرسية بأنها: هيئة منظمة يترأسها مدير، هدفها تحسين العملية التعليمية- التعلمية لخدمة المجتمع وتطوره.

#### أهمية الإدارة المدرسية:

تعود أهمية الإدارة المدرسية لأهمية الدور الكبير الذي تؤديه المدرسة في تنفيذ العمليات والمهام التربوية المنوطة بها، بشكل هادف وبناء، مرتكزاً على أسس علمية، تربوية وإنسانية، ولهذا لا بد من توافر الإمكانيات التي تؤهل مدير المدرسة للقيام بمهامه وأدواره الإدارية، والتي تنعكس على أداء ونجاح مدرسته (الفاقي، 1994).

وتظهر أهمية الإدارة المدرسية في الارتقاء بالعملية التعليمية - التعلمية، بكافة جوانبها، فهي تهتم بكل ما له صلة بالطلبة من النواحي الأكاديمية، والمشكلات السلوكية والاجتماعية، وتعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، حتى يواصل الطلبة تعلمهم بكل اهتمام ورغبة في التعلم.

وتعمل الإدارة المدرسية الناجحة على تهيئة كافة الظروف الملائمة للمعلمين حتى يقوموا بدورهم في التدريس وتحسين الخبرات والكفاءات التربوية المقدمة إلى الطلبة، من أجل رفع المستوى الفني والمهني للطلبة، وتوجيههم المستمر للبحث، والاطلاع على الكتب التي تتعلق بتخصصهم، وبالتالي تحسين أدائهم السلوكي، والتحصيلي.

كما تعمل الإدارة المدرسية على تهيئة المناخ النفسي والتربوي المناسب، والذي يقوي العلاقات الإنسانية بين العاملين كافة، والمبنية على أسس سليمة من الثقة والاحترام المتبادل.

ويرى العميرة (2001) حتى تكون الإدارة المدرسية فاعلة، وتقوم بوظائفها على أكمل وجه، لابد لمدير المدرسة من المتابعة المستمرة، والسعي الدؤوب إلى توسيع طاقاته، وقدرته على الإدارة الجيدة بكافة الطرق والوسائل التي تواكب التطور المستمر لكافة الجوانب المتعلقة بالمدرسة، مما يتطلب منه الاطلاع على الدراسات والبحوث التربوية الحديثة.

### وظيفة الإدارة المدرسية:

لقد أدى التقدم السريع في مجال المعرفة، والتغيرات المتسارعة في مجال الإدارة التربوية والتعليمية إلى تغير وظيفة الإدارة المدرسية، فلم تعد مقتصرة على تسيير شؤون المدرسة بالشكل الروتيني التقليدي، بل أصبحت وظيفتها الأساسية مواكبة التطور السريع في جميع الشؤون الإدارية والتنظيمية والتعليمية، ويلخص العميرة (2002) وظائف الإدارة المدرسية من خلال دراسة واقع المجتمع بأهدافه ومشكلاته، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة بغية تحقيق الأهداف المرجوة، وتهيئة الظروف المادية والنفسية الملائمة داخل أسوار المدرسة، وفي الغرف الصفية بما يوفر أجواء مريحة تساعد الطالب على التكيف، والنمو السليم في كافة الجوانب النفسية والجسمية والعقلية والاجتماعية. وكذلك تزويد الطالب بالخبرات المتجددة والمتنوعة، والتي تمكنه من مواجهة ما يعترضه من مشكلات، وتطوير أداء المعلمين مهنيًا وفنيًا، ليتمكنوا من القيام بدورهم في تنفيذ المنهاج وتحليله وتطويره، بما تحتاجه العملية التعليمية التعلمية، ومتابعتهم المستمرة لكافة المستجدات التربوية والتدريسية، من أساليب ووسائل تدريس، تتناسب التغيرات الهائلة والمتسارعة في عصر المعلومات والتكنولوجيا.

### أهداف الإدارة المدرسية:

تختلف أهداف الإدارة المدرسية باختلاف أهداف المدرسة كوحدة متكاملة، متأثرة بالتطورات والتغيرات التي يشهدها العصر الذي هي فيه، كما تتأثر أهداف الإدارة المدرسية بالنظام التربوي داخل الدولة، وارتباطها بالنظام السياسي والاقتصادي، وكذلك

تتأثر بحجم المدرسة، ومستوى الدراسة فيها، وبعدد العاملين ومؤهلاتهم وتأهيلهم، كما تؤثر البيئة الجغرافية، وسمات المدير ونمط قيادته للمدرسة على تلك الأهداف.

فلم تعد الإدارة المدرسية مقتصرة على تسيير الشؤون الإدارية في المدرسة، ومتابعة النظام وضبط سلوك الطلبة فيها، والمحافظة على البناء المدرسي، بل تغيرت أهدافها وتطورت لتشمل كافة الظروف والإمكانات المادية والبشرية، والتي تساعد الطالب على النمو المتكامل، وتحسين الوسائل والطرق التي تمكنه من التعلم العميق، وتحقيق أهداف المجتمع الاجتماعية، من خلال التنسيق والتعاون بين كافة الأطراف المعنيين في المدرسة، وبين المجتمع المحيط.

ويشير عابدين (2001) إلى تلخيص لأهداف الإدارة المدرسية وهي:

- تهيئة الظروف والإمكانات المادية والبشرية، والتي تساعد الطالب على النمو المتكامل والمتوازن جسمياً، وعقلياً، ونفسياً، واجتماعياً، وروحياً.
- تحقيق الأهداف الاجتماعية للمجتمع، والتي يسعى إلى نشرها، وتحقيقها، من أجل تحقيق التوافق والتكيف الاجتماعيين.
- تزويد المتعلم بالخبرات المتنوعة، وتوجيهه لاكتسابها، والتي تمكنه من حل ما يواجهه من مشكلات.
- دراسة واقع المجتمع، والتعرف على مشكلاته، وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- بينما يرى أحمد ( 1991 ) أن أهداف الإدارة المدرسية كالاتي:
- توفير الإمكانات البشرية والمادية، من أجل تحقيق الرسالة السامية للمدرسة.
- تهيئة الجو المناسب للعملية التعليمية التعليمية.
- توطيد العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين في المدرسة.
- توفير القدوة الحسنة للطلبة.

وتشير بسيسو ( 2008 ) إلى أهداف الإدارة المدرسية الحديثة من خلال الإعداد الجيد للقوى البشرية، القادرة على الإنتاج، والمحافظة على التراث الثقافي وغربلته مما يشوبه من ملوثات فكرية. وكذلك إحداث التغيير الفكري والثقافي ليوائم النمو الاقتصادي والاجتماعي.

ويشير الأغبري ( 2002 ) إلى أهداف الإدارة المدرسية بالآتي:

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية، والتي تساعد الطالب على النمو المتكامل والمتوازن في جميع جوانب شخصيته، نفسياً، وعقلياً، وجسدياً، واجتماعياً.
- تحقيق الأهداف الاجتماعية للمجتمع والتي تساهم الإدارة المدرسية في نشره وترسيخه للأجيال.
- مساعدة المتعلم وتوجيهه لاختيار ما يناسب قدراته الخاصة، وتحقيق النمو الشامل والمتكامل له، وبالتالي يكون قادراً على حل المشكلات والتحديات التي تواجهه.
- تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة، وتشجيعهم على المبادرات الخلاقة والجديدة، والأفكار الأصيلة، وإعداد الطلبة وتنشئتهم ليكونوا قادرين على مواجهة تحديات المستقبل بكل كفاءة ومعرفة. وكذلك اكتشاف ورعاية الطلبة الموهوبين.

ويلخص العميرة (2001) أهداف الإدارة المدرسية بأنها دراسة واقع المجتمع، والتعرف على أهدافه، ومشكلاته، والمساهمة في إيجاد الحلول المناسبة لتلك المشكلات، وتزويد الطالب بكل ما يحتاجه من خبرات جديدة، ومتنوعة، ليتمكن من خلالها مواجهة المشكلات التي تعترضه. وكذلك تمكين الظروف المناسبة وتهيئتها للطالب، وتزويده بما يحتاج من خبرات؛ لمساعدته على التعلم بكل كفاءة وإتقان. كما أن الإعداد الجيد للمعلمين، وتأهيلهم للقيام بمهامهم التعليمية؛ وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، من خلال عقد ورش تدريبية خاصة بأساليب التدريس الحديثة، وإطلاعهم على ما هو مستجد في مجال عملهم.

ولا بد للإدارة المدرسية من ركائز أساسية يجب أن تقوم عليها؛ حتى تؤدي مهامها الموكلة إليها، وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ومن هذه الركائز الأساسية ما يأتي: (البوهي، 2001).

- امتلاك مدير المدرسة الصفات القيادية التي تمكنه من قيادة مدرسته، وتحقيق أهدافها المخطط لها انسجاماً مع السياسات التربوية العامة للنظام التربوي، وهذا يتطلب من مدير المدرسة اتصافه بسعة الثقافة والاطلاع الواسع على النماذج

- القيادية المدرسية الناجحة، وكذلك إشراك فريق عمل من المعلمين أصحاب الخبرة والكفاءة في تفويض المسؤوليات، والمشاورة في اتخاذ القرارات.
- توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة، وتعزيز الروح المعنوية لهم، مما يدفعهم للانتماء أكثر لمؤسستهم التعليمية، وبذل قصارى جهدهم في الارتقاء بأدائها، في جو من الراحة النفسية المهيئة للعمل، وذلك من خلال الإبقاء على قنوات الاتصال والتواصل مفتوحة بين العاملين والإدارة المدرسية.
  - قدرة مدير المدرسة على التخطيط الجيد، وتنظيم العمل، وتنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة، فلا بد لمدير المدرسة من امتلاكه القدرة والخبرة التي تؤهله لمتابعة المعلمين ومساعدتهم في وضع الأهداف، وتحليل المحتوى، ومتابعة التنفيذ، كما يجب على مدير المدرسة أن يتصف بالعدالة في توزيع المهام، بما يحقق التوافق بين العاملين وخلق مناخ مدرسي متعاون.
  - قدرة مدير المدرسة على توظيف الاستراتيجيات المناسبة في اتخاذ القرار، من خلال دراسة الخيارات المطروحة، واختيار البديل الأكثر ملاءمة للموقف، والتعرف على إيجابيات وسلبيات كل بديل، ومشاركة الأطراف المعنية بالقرار، والنتائج المرتبطة بهذا الاختيار.
  - المرونة والقدرة على مجاراة التطور والتغير الذي يلحق بعلم الإدارة التربوية، بحيث يكون مدير المدرسة واعياً، وملماً بالتغيرات والتطورات الحديثة، وهذا يعكس نجاح المدرسة التي يديرها.
  - تمكن مدير المدرسة من أساليب التقويم الحديثة، وقدرته على تنفيذ التقويم في جميع مجالات العملية الإدارية بدءاً بالتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، ومتابعة التنفيذ.
- يتبين مما سبق، أن لمدير المدرسة دور مهم وبارز في تهيئة الظروف، والإمكانات المادية والبشرية، حتى ينمو الطالب نموًا سليمًا متوازنًا، في جميع جوانبه، ولذلك تتجه النظريات الحديثة إلى التركيز على دور مدير المدرسة كقائد مميز وفعال في مدرسته.

## خصائص الإدارة المدرسية الناجحة

تعد الإدارة المدرسية الناجحة نموذجًا جيدًا في تسيير شؤون العمل، والتعاون، وتوطيد العلاقات الإنسانية، واتباع النمط الديمقراطي في الإدارة، مما ينعكس بدوره على المجتمع وأبنائه، ليكون مجتمعًا متعاونًا. ويشير العمارة (2015) إلى خصائص الإدارة المدرسية الناجحة منى خلال كونها إدارة مدرسية هادفة؛ مما يعني أن تعتمد على أهداف محددة وموضوعية، ومخطط لها، مبتعدة بذلك عن العشوائية، وكذلك اتصافها بالإيجابية، بمعنى أن تركز الإدارة المدرسية على المواقف التي لها دور في دفع عجلة العمل الإداري للأمام، والابتعاد عن المواقف السلبية المحبطة، التي تحد من الدافعية للعمل. كما أن من خصائص الإدارة المدرسية أن تكون اجتماعية وذلك بأن تكون الإدارة المدرسية بعيدة عن الاستبداد بالرأي والتسلط، بل تركز على المشورة في اتخاذ القرارات، بما يتوافق مع الصالح العام، وعدم الانفراد برأي المدير وحده في أي قرار متعلق بالمدرسة. ومن الخصائص الأخرى أن تكون الإدارة المدرسية إنسانية، وذلك من خلال توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة، واحترام الآخرين وتقبل النقد البناء، وحسن الاستماع للعاملين والطلبة، ومساعدتهم على إيجاد الحلول المناسبة، لما يعترضهم من مشكلات متعلقة بعملهم أو أدائهم داخل المدرسة وكذلك أن تتسم الإدارة المدرسية بالمرونة؛ بمعنى أن تتصرف الإدارة المدرسية حسب المواقف التي تمر بها، ولا تتخذ قوالب ثابتة وجامدة، وأن تتعامل مع روح القانون داخل المدرسة بما تقتضيه طبيعة الموقف.

ويذكر البوهي (2001) أنه لا بد من توافر الخصائص الآتية في الإدارة المدرسية لتكون إدارة ناجحة وهي:

1. القدرة على إدارة المدرسة بما يحقق الأهداف المرجوة والعمل على تحسين العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية للعاملين.
2. القدرة على تنظيم الجهود واستثمار الإمكانيات المادية والبشرية، وتعزيز العمل بروح الفريق، القدرة على القيام بعملية التقويم بجميع أشكاله، وأنواعه، ومعرفة أساليبه واستراتيجياته.

## عناصر الإدارة المدرسية

تعد الإدارة المدرسية ربيع (2006) بأنها جهاز عمل منظم ومتكامل مكون من فريق متعاون، يؤدي كل واحد منهم دوره؛ لتحقيق ما هو مخطط له من أهداف، وتربط هذا الفريق علاقات إنسانية، وروابط عمل مشتركة. ويذكر مصطفى (2002) أن الإدارة المدرسية تتكون من مدير المدرسة، ونائب المدير، والمعلمين، والمشرف الاجتماعي، وأمين المكتبة، وأمين المختبر، والإداريين العاملين في المدرسة، ويعد مدير المدرسة أساس نجاح المدرسة وقوامها الذي تستند عليه، فهو المشرف والمخطط والمتابع والمنظم لشؤون مدرسته، ولإعداد النشء، وتربيتهم من جميع النواحي الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية.

ومدير المدرسة هو مشرف مقيم في مدرسته، يضع الأهداف بمشاركة العاملين معه، ويتابع التنفيذ، والتوجيه، والتقييم، قادر على معرفة جوانب القصور ومعالجتها، ومعرفة جوانب القوة في مدرسته فيعززها ويدعمها.

### أهمية مدير المدرسة

إن للعملية التعليمية أركان أساسية تقوم عليها عابدين (2001) وهي: المعلم والطالب والمنهاج، كما أنه يمكن اعتبار الإدارة المدرسية ركناً إضافياً لا تستقيم العملية التعليمية إلا به، فلإدارة المدرسية مجموعة من الأنشطة المنظمة والهادفة التي يقوم بها فريق متعاون في المدرسة. ويعد مدير المدرسة من أهم العناصر والأركان للعملية التعليمية، ويعتمد عليه النظام التربوي من أجل بلوغ أهدافه، فمدير المدرسة هو رأس التنظيم فيها، وهو المسؤول الأول عنها، والمسؤول المباشر عن جميع العاملين فيها، ويعزى نجاح العملية التعليمية أو فشلها إليه، فهو صاحب النظرة المستقبلية، وهو المخطط والموجه للعمل، وهو حلقة الوصل الثابتة بين جميع العاملين من جهة، وبين الطلبة وأولياء الأمور من جهة ثانية. ويعتبر عبود (2000) مدير المدرسة رأس الهرم في مؤسسته التعليمية إذا نظرنا للمؤسسة التعليمية على أنها هرم له رأس وقاعدة، وإذا نظرنا للمؤسسة التعليمية على أنها دائرة، فيعتبر مدير المدرسة مركز الدائرة، بحيث يوفر له موقعه مجالاً لمتابعة الجميع خلال تنفيذ مهامهم.

## مهارات مدير المدرسة

تتأثر الإدارة المدرسية بصفات المدير ونمط شخصيته، وهناك العديد من الميزات التي لا بد لمدير المدرسة أن يتصف بها لقيادة فاعلة ومؤثرة، وقد أشار العمارة (2001) إلى السمات الشخصية التي يجب توافرها في القائد التربوي وصنفها في أربع مجموعات:

### 1-المهارات الذاتية

وتتمثل المهارات الذاتية بالآتي (الشرقاوي،2007):

- القوة الجسمانية والعصبية: بحيث أن يمتاز مدير المدرسة بصحة جيدة تمكنه من أداء مهامه على أكمل وجه.
- قوة الشخصية: يؤثر المدير الذي يمتلك قوة الشخصية بصورة أكبر في مرؤوسيه، ولديه القدرة على جذبهم لقراراته، التي يصدرها دون تردد.
- الحيوية: يجب على مدير المدرسة أن يتصف بالحماس والمثابرة والنشاط للعمل، بحيث يكون قدوة للآخرين .
- الطلاقة اللفظية: إن اتصاف مدير المدرسة بالطلاقة اللفظية تجعله يتواصل مع مرؤوسيه ويوصل لهم تعليماته وقراراته وأفكاره بسهولة.
- الصحة النفسية: إن توافر الصحة النفسية والعاطفية لدى مدير المدرسة، تجعله يتحمل ضغوط العمل وما يتعرض له من مواقف صعبة أثناء مواجهته لبعض المشكلات في العمل، فيكون قادرًا على مواجهتها بكل ثقةٍ واستقرارٍ نفسي.
- الأخلاق الحسنة والقوة الجيدة.
- العدالة والمساواة: بحيث يتعامل مدير المدرسة بعدالة تامة مع كافة العاملين دون تمييز في المعاملة.

### 2-المهارات الإنسانية

ويرى عابدين ( 2001 ) المهارات الإنسانية بأنها القدرة المكتسبة لمدير المدرسة على التأثير والتفاعل الإيجابي مع مرؤوسيه من جهة وبين رؤوسائه من جهة أخرى، وتتمثل هذه المهارات بقدرة مدير المدرسة على تنظيم الجهود والتنسيق بين العاملين، وقدرته على قيادة الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

### 3-المهارات الإدراكية التصورية

وتعني قدرة مدير المدرسة على إدراك الأمور برؤية واضحة، وإدراك الروابط والعلاقات التنظيمية لها، بحيث يتكون لديه فهم وتصور واضح لجميع العلاقات التي تربط بين العاملين من جهة وبين الطلبة من جهة أخرى، وكذلك وضوح العلاقات مع المجتمع والمؤسسات الداعمة للمدرسة، وتتضح أهمية امتلاك مدير المدرسة لهذه المهارات مرسى ( 2011 ) كونها تخلق لدى المدير أفكارًا إبداعية وجديدة، وتجعله حساسًا للمشكلات الطلابية التي يتعرض لها الطلبة، وقادرًا على حلها ومواجهتها. وبالتالي يكون قدوة لمرؤوسيه في المبادرة والإبداع، ويعزز العمل التعاوني بينهم.

### 4-المهارات الفنية

ويشير عابدين ( 2001 ) إلى المهارات الفنية بأنها مهارة المدير المعرفية، وإلمامه بالعلوم وجوانب مهنته، والتي يكتسبها عن طريق التأهيل والخبرة أو التحاقه ببرامج التدريب قبل وأثناء الخدمة.

### مهام مدير المدرسة

تعد مهمة إدارة العملية الإدارية بفاعلية من خلال التنظيم والتنسيق بين جهود العاملين داخل المؤسسة التربوية، وتزويدهم بالتوجيهات والإرشادات من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية وتحسينها، والتي تمكن المعلم من أداء واجباته نحو تحقيق الأهداف المرجوة من المهام الأساسية لمدير المدرسة، وهناك العديد من المهام الأخرى التي لا بد من إلقاء النظرة عليها، وهي تتنوع بين المهام الإدارية والفنية.

### المهام الإدارية لمدير المدرسة

تتعدد المهام والمسؤوليات المنوطة بمدير المدرسة، ومن المهام الإدارية التي لا بدّ لمدير المدرسة القيام بها حتى يحقق أهداف مدرسته المخطط لها، ومن هذه المهام الإدارية ما يأتي (عبدالله، 2013):

### أ- إدارة الشؤون المالية والتنظيمية

لمدير المدرسة دور بارز في تسيير شؤون مدرسته، حيث يضع الأسس الثابتة للعمل، من تحديد المهام والوظائف، وتفويض السلطات حسب المؤهلات والخبرات، بحيث يراعي بذلك التخصصات والقدرات التي يتحلى بها كل فرد من العاملين في

المدرسة عبدالله ( 2013). وهذا يتطلب أن يكون مدير المدرسة واعياً لكيفية استثمار كافة الإمكانيات البشرية والمادية بهدف إدارة شؤون المدرسة بكفاءة وفاعلية، وبغير ذلك فإن الإدارة المدرسية تتخلف، وتأتي بالنتائج السلبية على العملية التعليمية والتربوية إذ " أن الإدارة بجميع تقنياتها ووسائلها وأدواتها المادية مهما تقدمت وواكبت التطور، فإنها لا تغني عن الموظف المؤهل القادر على استغلال وتوظيف كافة هذه الأدوات والوسائل استخداماً رشيداً، والمتمثل بمدير مدرسة يدير شؤون مدرسته بكفاءة عالية لتحقيق الجودة في العمل بأقل التكاليف" ( الشيباني،1988).

كما يتطلب الأمر التخطيط الجيد الذي يوضح ملامح العمل، ويحدد الأهداف المرجوة المطلوب تحقيقها بمرونة بدلاً من اتباع الجمود في التنفيذ والذي بدوره يؤثر سلباً على الإدارة المدرسية، ويتولى مدير المدرسة من خلال دوره الإشرافي على التنفيذ القيام بمهمة التنسيق بين كافة المدخلات البشرية والمادية، بهدف الاستثمار الأمثل لهذه الإمكانيات، ويتطلب ذلك التقييم المستمر لكل هدف إجرائي يقوم به المدير بغرض الحصول على التغذية الراجعة التي تراقب العمل، وتصحح مساره، وكذلك المساعدة في اكتشاف المشكلات في وقتها، والعمل السريع على وضع الحلول الممكنة لها ( عبود،2000).

ويرى مصطفى ( 2002 ) ان من مهام المدير التنظيمية الإشراف على الأمور المالية ومتابعتها، وتحديد لجنة مالية مكونة من مدير المدرسة رئيساً، وأعضاء من الهيئة التدريسية، يتفقون على خطة يتم فيها معرفة مصادر التمويل للمدرسة وتحديداتها، وتحديد أبواب الصرف والإنفاق وتوثيق ذلك في سجلات مالية خاصة، يحتفظ بها المدير لمدة زمنية معينة.

#### ب- إدارة شؤون الطلبة

ويتم إدارة شؤون الطلبة من خلال مجموعة من الأمور الإدارية ومنها (العمائرية،

:2015)

#### 1-تنظيم التشكيلات المدرسية

يقوم مدير المدرسة بتنظيم التشكيلات المدرسية وذلك من خلال قيامه بالأمور

الآتية:

- تنظيم التشكيلات المدرسية
- وضع خطة التشكيلات
- تصنيف الطلبة وتوزيعهم
- إعداد السجلات والملفات

## 2-رعاية النظام والانضباط

إن الاهتمام بنظام المدرسة، وضبط القوانين فيها ومراعاتها من قبل المعلمين والطلبة، من مهام مدير المدرسة الأساسية، وحتى يتحقق ذلك لا بدَّ له من القيام بالأمر الآتية (نشوان، 2001).

- الاطلاع على التعليمات الخاصة بالنظام والانضباط.
- توزيع برنامج المناوبة، وتربية الصفوف
- تشكيل لجنة نظام وإعداد الخطة المناسبة له
- توفير الموارد المالية اللازمة.

## 3-تنظيم النشاطات المدرسية

تعدُّ إدارة النشاطات المدرسية وتنظيمها من مهام مدير المدرسة، ولا يتم ذلك إلى من خلال مجموعة إجرائية من الخطوات، حتى تؤدي النشاطات هدفها المنشود، ومن هذه الإجراءات ( مرسي، 2011):

- تحديد أنواع النشاطات المدرسية.
- تشكيل اللجان المدرسية
- وضع خطط النشاطات

## 4-تنظيم البرامج الإعلامية

ويتم إدارة وتنظيم البرامج التعليمية تحت إشراف مدير المدرسة، ولتحقيق البرامج الإعلامية هدفها، لا بدَّ من القيام بالآتي ( العاجز، 2007):

- تشكيل لجنة إعلامية مكونة من طلاب ومعلمين.
- التنسيق مع اللجان الأخرى.
- الاطلاع على البرنامج ومتابعة تنفيذه.

## 5-رعاية الشؤون الصحية للطلبة

تعدُّ مهمة إدارة الشؤون الصحية للطلبة من أهم المهام الإدارية التي لا بدَّ لمدير المدرسة أن يتابعها باستمرار للتعرف على الحالات الصحية للطلبة، ومراعاة وضعهم الصحي داخل المدرسة، وأخذ الإجراءات اللازمة لذلك، ولتحقيق ذلك لا بدَّ من القيام بالآتي ( ربيع، 2006):

- إجراء دراسة ومسوحات صحية للطلبة بداية كل عام دراسي، وتحديثها باستمرار.
- تشكيل لجنة صحية.
- وضع خطة وبرنامج صحي، ومتابعة تنفيذه وتقويمه.

## 6-رعاية الشؤون الاجتماعية للطلبة

يتم رعاية شؤون الطلبة الاجتماعية من خلال القيام بالآتي ( دياب، 2001):

- إجراء مسح للتعرف على الحالات الاجتماعية للطلبة.
- تشكيل لجنة اجتماعية، ووضع برنامج اجتماعي وخطة مناسبة لمتابعة التنفيذ.

## 7-تنظيم الاختبارات

يقوم مدير المدرسة بالإشراف على إعداد الاختبارات بأنواعها، ومتابعة تنفيذها، وذلك من خلال اتباعه الآتي ( الجبر، 2002):

- الاطلاع على التعليمات الخاصة بالامتحانات وتنفيذها.
- وضع برنامج الامتحانات والمراقبة.
- الإشراف على إعداد الأسئلة.
- الإشراف على إجراء الامتحانات.
- متابعة التصحيح.

## 8-تنظيم المصدقات والوثائق

يعد تنظيم المصدقات والوثائق الرسمية الخاصة بشؤون الطلبة والمعلمين، من مهام مدير المدرسة، وعليه اتباع الأمور التالية في أثناء قيامه بذلك ( الجبر، 2002):

- الاطلاع على التعليمات

- إصدار المصدقات الرسمية.

### ت- إدارة شؤون العاملين

يشير العمارة ( 2002 ) أن من المهام الرئيسة لمدير المدرسة إدارة شؤون العاملين في المدرسة وذلك من خلال:

- تنظيم مساهمة العاملين وإشراكهم في المهام الإدارية مثل مشاركتهم بالأنشطة المدرسية المختلفة واللجان والمسابقات.

- تنظيم عمل العاملين، وإعداد الجدول المدرسي، وتوزيع العمل حسب الكفاءات والمؤهلات.

- إدارة دوام العاملين.

- إدارة السجلات والملفات وتوثيق البيانات.

- رعاية حاجات المعلمين المختلفة

- إدارة شؤون المتدربين والبدلاء.

- التواصل بين العاملين

- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين ودعمها.

- إعداد التقارير الخاصة بأداء المعلمين وتقييم أدائهم السنوي.

### ث- إدارة شؤون المنهاج

ويقصد بالمنهاج الدراسي " جميع الخبرات التعليمية المنظمة والمخطط لها، والتي يمر بها الطلبة داخل أسوار المدرسة وخارجها" (نشوان، 1992).

ومن خلال تعريف السابق يتضح سبب اهتمام مدير المدرسة بإدارة شؤون المنهاج من خلال متابعته للآتي:

- تحليل المواد الدراسية.

- إثراء المواد الدراسية، وتغطية جوانب القصور في المنهاج.

- استخدام التقنيات التعليمية المناسبة والتي تدعم توظيف المنهاج الدراسي بشكل جيد.

- تنفيذ الاختبارات بأنواعها التقويمية والتشخيصية.

- متابعة تحصيل الطلبة والوقوف على نقاط الضعف عند الطلبة لمحاولة علاجها.

## المهام الفنية

لمدير المدرسة مهام فنية، يجب عليه القيام بها، ومتابعتها في المدرسة، ومن المهام الفنية لمدير المدرسة ما يأتي:

### 1- التنمية المهنية للعاملين

- يشير عابدين (2002) إلى أن من المهام الفنية لمدير المدرسة أن يقوم بالآتي:
- تفويض السلطات والمسؤوليات إلى العاملين في المدرسة، مع المتابعة والتوجيه لعملهم، وتزويدهم بما يحتاجون إليه من خبرات ونصائح وتوجيهات.
- متابعة التخطيط اليومي للمعلمين، ودراسة هذه الخطط وتزويدهم بالتغذية الراجعة حول أدائهم.
- تحديد حاجات المعلمين، وتنفيذ الورش التدريبية المناسبة لتغطية هذه الاحتياجات.
- تنفيذ الزيارات الصفية الاستطلاعية والتقويمية.
- الوقوف على جوانب القصور في العملية التعليمية بغرض علاجها.

### 2- إثراء المنهاج الدراسي

- يعد إثراء المنهاج الدراسي، من المهام الأساسية لمدير المدرسة، وحتى يتحقق ذلك لا بد له من القيام بالآتي ( العاجز، 1998):
- الاطلاع على المنهاج الدراسي ودراسته وتحليله بالتعاون مع فريق من المعنيين بذلك.
- تحديد جوانب القصور في المنهاج الدراسي.
- تشكيل لجان متابعة من المعلمين لإثراء المنهاج وتحسينه بما يلبي التوقعات والأهداف المنشودة.
- تزويد الجهات المسؤولة عن المناهج بالتعديلات المطلوبة.

### 3- تطوير العملية التعليمية ومتابعة تحليل الخطط الدراسية اليومية والفصلية

من المهام الفنية الأساسية لمدير المدرسة متابعة الخطط اليومية للمعلمين والقيام بتحليلها، وذلك لضرورة التخطيط باعتباره التصور الذهني المسبق لما سيتم تنفيذه داخل الغرفة الصفية من أهداف وإجراءات وأنشطة محددة بزمن معين مع التقويم المستمر لكل جزئية من هذه الأهداف، ويعد دياب ( 2001 ) التخطيط من أهم أعمال المعلم الأساسية التي لا بد له من القيام به للتخلص من العشوائية والتخبط أثناء تنفيذ المواقف التعليمية.

### 4- التقويم المستمر لأداء العاملين، وإعداد التقارير السنوية لأدائهم

تعد عملية التقويم من مهام المدير الأساسية، التي لا بد من القيام بها بشكل مستمر حتى يتم التأكد من تحقق الأهداف الموضوعية، وتزويده بالتغذية الراجعة عن صحة مساره في تنفيذ ما خطط له ( العاجز، 1998).

ويمكن للمدير من اتباع الخطوات الآتية للقيام بعملية التقويم (البدري، 2001):

- توفير أدوات التقويم اللازمة.
- متابعة أداء المعلمين وتقويمه بشكل مستمر.
- تزويد المعلمين بتغذية راجعة عن أدائهم.

### 4.1.2 التجديد الاستراتيجي

#### مفهوم التجديد الاستراتيجي:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التجديد الاستراتيجي، وذلك نتيجة لاختلاف اتجاهات الباحثين في هذا الموضوع، وعلى الرغم من اختلاف الصياغة اللفظية للتعريفات لكنها لا تخالف المضمون والذي يكاد أن يكون متفقاً على أنه: إطار عام يشمل التغيير والتطوير في المؤسسات، ويشمل أيضاً قياداتها نحو التميز والإبداع، وفي هذا المجال فقد عرّف ميشي ( 2000 ) Mische التجديد الاستراتيجي بأنه خطة شاملة وعامة تتطلب رؤية عميقة وتأملية في التفكير لتنشيط استراتيجية تتصف بالأداء المرتفع. وأشار العفيري (2023) إلى التجديد الاستراتيجي على أنه تطبيق الحلول الجديدة داخل استراتيجية المنظمة لتتكيف مع القضايا التنظيمية مما يتطلب الموازنة

بين الكفاءة والمرونة. بينما يرى الشريفي ( 2017 ) أن التجديد الاستراتيجي هو: "الخيارات والإجراءات التكيفية التي تتخذها المنظمة من أجل تغيير مسارها الحالي، لتحقيق المواءمة الاستراتيجية مع التغييرات المستمرة من حولها". بينما يعرف الطائي وآخرون (2016) التجديد الاستراتيجي بأنه: مجموعة الأنشطة التي تقوم المنظمة بتنفيذها، وتعمل بصفة مستمرة وبشكل منظم على تقويمها، وتعديلها بما يتكيف مع التطورات والتغييرات البيئية سريعة التغير.

ويتمثل التجديد الاستراتيجي عند عبودي ( 2019 ) بأنه: تحول مهم للمؤسسات المعاصرة، وهو أحد الخيارات الضرورية للاستجابة للتغيرات والتطورات في البيئة الخارجية، ويعمل على إعادة هيكلة وترتيب قدرات المؤسسات وتعديل توجهاتها الاستراتيجية، والحصول على المعرفة الجديدة وتحسين الموجود منها.

ويرى العمرو (2020) التجديد الاستراتيجي أنه مجموعة من الإجراءات المخطط لها والمنظمة والمدروسة بعناية وتتصف بالاستمرارية، والتي تهدف للتعديل والتطوير والتغيير في الخصائص التنظيمية القائمة، والتي تشمل جميع مكونات ودعائم المنظمة بما فيها من استراتيجيات ونماذج للأعمال، وكذلك الموارد والإمكانات والقدرات، والبنية التقنية، والهوية التنظيمية، والهيكل التنظيمي، من أجل التكيف من التغييرات التي تواجه المنظمات والمواءمة بينها.

ويعرف عيد ( 2023: 221 ) التجديد الاستراتيجي بأنه: "ممارسة ريادية تعيد تعريف علاقة المنظمة بأسواقها لتحقيق التكيف المستمر مع البيئة، ويتضمن ذلك إعادة صياغة استراتيجية المنظمة وإعادة تنظيم الهياكل، ويشير إلى سلسلة من الأنشطة التي يتم تنفيذها بترتيب منطقي لتعزيز نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف بما يزيد من كفاءة وفاعلية الموارد البشرية بهدف تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة وتحقيق أهدافها وتجنب المعوقات على المدى الطويل".

وتعرف الباحثة التجديد الاستراتيجي بأنه عملية منظمة ومخطط لها تهدف إلى إحداث التغيير الفكري والعملي من خلال تطبيق أنشطة وإجراءات متكاملة داخل المدارس الحكومية بما يسهم في إعادة هيكلتها وتطوير أدائها بشكل فعال ومستمر نحو الابتكار وخلق الفرص واستكشاف القدرات الجديدة واستثمارها للمساعدة في

مواجهة المخاطر البيئية في الأمد البعيد؛ وذلك من خلال توافر أنشطة الاستكشاف والاستثمار ومشاركة القيادة والميل الريادي.

### أهمية التجديد الاستراتيجي:

يحظى التجديد الاستراتيجي الشريفى (2017) بأهمية واسعة من قبل الباحثين المهتمين بهذا الجانب، إذ يرونه تحدياً يعمل المديرون من أجله، وقد مرّ التجديد الاستراتيجي حسب وجهات نظر الباحثين بعمليات التعديل والتحسين والتطوير، لذلك ركز الاختلاف على العمليات المعرفية ووقت التنفيذ بغض النظر عن وجهة النظر أو المنهج المتبني له. ولأهمية التجديد الاستراتيجي فقد أصبح من أولويات الشركات الرائدة التي تسعى لتطبيقه في مؤسساتها؛ بغية التأثير على سلوك المنافسين في كافة المجالات الصناعية.

وللتجديد الاستراتيجي أهمية كبيرة أيضاً في تغيير تفكير الموظفين وقناعاتهم للتعامل مع رؤية المنظمة والتكيف معها فقد أشارت كل من كروسان وهيرست ( Crossan and Hurst ( 2006: 273 إلى أهمية التجديد الاستراتيجي من خلال مجموعة من الأمور الأساسية الهامة التي تسعى لتحقيق الموازنة بين الاستثمار والاستكشاف عن طريق التكامل والتفاعل بين سلوكيات أفراد المنظمة للتصدي للتحديات البيئية والحد من حالة التدهور في مشروعات المنظمة.

بينما يشير ميشي (Mische(2000 إلى أهمية التجديد الاستراتيجي من خلال استجابات المديرين للتغيرات والتحولات السريعة في كافة مستويات المنظمة وفي جميع الاتجاهات.

### مكونات التجديد الاستراتيجي:

تعتبر عمليات التغيير والتطوير، والاستراتيجيات والاتجاهات التي تستند لها مثل: التجديد الاستراتيجي، من العمليات التي يجب على الباحث أن يحدد عناصرها، أو مكوناتها، أو الجوانب التي تهدف للوصول إليها، حتى يتمكن القائمون عليها من الاسترشاد بها خلال وضع خطط واضحة محددة الأهداف والتي يمكن قياس مدى تحققها بموضوعية، ويرى تانيجا ( Taneja ( 2012 ؛ عمر وآخرون (2020)؛ كيوي (Kwee (2011) أن التجديد الاستراتيجي موجه إلى كل مستويات العمل، لذلك يمكن

القول: إن مكونات التجديد الاستراتيجي تشمل كافة الجوانب التي تتعلق بأداء العمل والمخرجات. وأتفق كل من العمرو ( 2020 )؛ كاظم وآخرون ( 2015 ) على أن التجديد الاستراتيجي عملية تطويرية، سواء أكانت علاجية أم استباقية، فإن هذه العملية تتكون من ثلاثة مكونات رئيسة، هي:

1. التخييل الاستراتيجي: وهو نقطه البداية التي يتم الارتكاز عليها في عملية التجديد الاستراتيجي، ويشار إليه بالقدرة على تخيل التطورات المتوقعة للمنافسة المستقبلية، ووضع التصورات الذهنية لاستغلال الفرص من قبل المنافسين، وما يشمله ذلك من توليد للأفكار الجديدة وتكوين الرؤى المستقبلية التي تقع خارج إطار الاهتمام الحالي للمنظمة.

2. الشراكة الفعّالة: وتعني تحديد نقاط للفهم المشترك بين العاملين في كافة مستويات الإدارة، وترتكز قاعدة الفهم المشترك على عمليات الاستكشاف للحاضر والمستقبل، وذلك من خلال الاستناد على التخييل الاستراتيجي كإطلاقة في توليد الأفكار المستقبلية.

3. التخطيط الاستراتيجي: ويعتمد على مشاركة العاملين في وضع الخطط الملائمة وتحديد زمن تنفيذها، وتحديد المهام والمسؤوليات المشتركة المناسبة لعملية التنفيذ، كما يجب أن تكون عملية التخطيط عملية مستمرة، قابلة للقياس الكمي والنوعي للعمليات الاستراتيجية.

### **خصائص التجديد الاستراتيجي:**

تتنوع خصائص التجديد الاستراتيجي، والتي تؤثر فيه تأثيراً فعالاً وإيجابياً بما يحقق أهداف الجامعات وغيرها من المنظمات، وقد اتفق البغدادي والحدراوي ( 2015 ) على الخصائص الآتية للتجديد الاستراتيجي وهي: الشمولية، واستفادته مما هو متوافر من الإمكانيات بطريقة كلية أو جزئية، وإمكانية تطبيقه كعملية استباقية أو وقائية للحد من حدوث المخاطر المحتملة بما يوفر قاعدة جيدة للتنمية والتطور المستقبلي، أو كعملية علاجية. وقد أشار أبو ليفة (2020)؛ الشهراني (2020) إلى عدد من خصائص التجديد الاستراتيجي والتي يمكن إجمالها بالآتي:

- المعرفة: تتطلب عملية التجديد الاستراتيجي القدرة على التعلم، أو امتلاك القدرة على إعادة التعلم، أو استكشاف الأفكار وتوليدها بالاعتماد على المعرفة المتوفرة عن التحديات الحالية والمستقبلية.
- الاستباقية: يمكن التجديد الاستراتيجي المنظمات من إدراك التغيرات والتطورات البيئية المستقبلية، ويعمل على الاستفادة منها، وكذلك لديه القدرة على توقع المخاطر المحتملة، والاستعداد لها.
- الديناميكية والسرعة: يتعين على المنظمات التي تراعي التجديد الاستراتيجي في عملها أن تتميز بسرعة الإنجاز والمرونة في استخدام الكفاءات والمعارف، والاستفادة من المهارات التي لديها في التجديد.
- التوجه نحو المستقبل: يعتمد التجديد الاستراتيجي على قدرة المنظمة على تحديد احتياجات المنظمة والقدرة على تلبيتها من أجل تحقيق التطور المخطط له في المستقبل، أي أنه لا بد للمنظمة من امتلاك توجهٍ ورؤيةٍ مستقبلية.
- المنهجية: يقوم التجديد الاستراتيجي على أساس علمي ممنهج في التنفيذ يركز على التقييم المستمر للأهداف وسياسات المنظمة والهياكل التنظيمية، والتوظيف الأمثل والصحيح للقدرات الفردية والجماعية بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- تنوع الأنشطة التجديدية: يشمل التجديد الاستراتيجي أنواعًا متعددة من الأنشطة المتداخلة فيما بينها والتكاملية، فقد يكون التجديد جذريًا، أو متدرج التطور، أو مستدامًا، ولضمان نجاح عملية التجديد فلا بد من تحقيق التكامل بين هذه الأنشطة مع الاستراتيجيات المتبعة داخل المنظمة.
- الاستراتيجية: تعتبر من أهم خصائص التجديد الاستراتيجي وذلك لتركيزها على مواكبة المستجدات المستقبلية والتكيف معها، والمواءمة بين الكفاءات التنظيمية والبيئة لزيادة القدرة على التنافس.
- الاجتماعية: يعتمد التجديد بشكل كبير على التواصل الاجتماعي والتفاعل بين القيادات والعاملين، وكذلك يعتمد التجديد بشكل مباشر وأساسي على النشاط الإنساني وعلى التعارف بين الأفراد والجماعات، وتعتبر المعرفة أساس

الممارسات الجماعية، والتي تسهم في عملية التفاعل والتواصل الجيد والإيجابي بين أفراد المنظمة.

### أبعاد التجديد الاستراتيجي:

يعدّ التجديد الاستراتيجي من الموضوعات التي تربط التطوير المشترك بين المنظمة والبيئة ويكاد يتفق الباحثون على أن التجديد الاستراتيجي ما هو إلا نتيجة للتطور المشترك بين قدرات وميزات المنظمة التي تمتلكها وبين البيئة الخارجية؛ والذي ينتج عنه قدرات وميزات عالية للتكيف، وقد وصف الباحثون التجديد الاستراتيجي من خلال مجموعة من الأبعاد الناتجة عن عمليات التحليل والتفسير للجوانب المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي، وذلك لإعطاء صورة واضحة وموضوعية له وفق تحليلهم لمضمونه ومحتواه.

وقد تناولت الأدبيات والدراسات العديد من التصنيفات لأبعاد التجديد الاستراتيجي، بحيث لا يوجد اتفاق محدد على أبعاده، وذلك بناء على تصورات وتحليلات الباحثين المختلفة، ومن زوايا عديدة والتي من خلالها نرى عدم الاتفاق على تحديد معين لأبعاد التجديد الاستراتيجي، فقد أشار رشيد والعبودي ( 2016 ) إلى أن هناك اتجاهاً ينظر للتجديد الاستراتيجي على أنه ذو بعد واحد، والذي يمكن تحديده من خلال صياغة العبارات التي تبين واقع تطبيقه في المنظمة.

بينما يشير عبودي (2019)؛ عفيف (2018)؛ عمر وآخرون ( 2020 )؛ العمرو (2020) إلى أن هناك اتجاهاً آخر يقوم على أساس تقسيم أبعاد التجديد الاستراتيجي بطريقة ثنائية الأبعاد وهما: التجديد الاستكشافي، والتجديد الاستثماري. أما كاظم وآخرون ( 2015 ) فقد نظروا إلى أبعاد التجديد الاستراتيجي وقسموها إلى ثلاثة أبعاد هي: الميل الريادي، والاستكشاف، واستثمار الفرص. واعتمد الياسري وآخرون (2017) بإضافة بعدٍ رابعٍ للتجديد الاستراتيجي هو: مشاركة القيادة، وذلك باعتبار أن القيادة مسؤولة إلى حد كبير عن نجاح التجديد، وللقيادة دور مهم في فهم مجريات العمل والتنسيق بينها. بينما يرى أبو عجوة وأبو ناصر (2017) أن هناك ستة أبعاد للتجديد الاستراتيجي وهي: تكوين الأفكار الجديدة، والاستثمار، والاستكشاف، والسياق، والمحتوى، والعملية. ويلاحظ من التصنيفات السابقة لأبعاد التجديد الاستراتيجي عدم

الاتفاق على أبعاد محددة للتجديد الاستراتيجي، وقد خلصت الدراسة الحالية إلى تبني أربعة أبعاد للتجديد الاستراتيجي هي: الاستكشاف، والاستثمار، ومشاركه القيادة، والميل الريادي، لمناسبتها للمجال التعليمي، وإمكانية تطبيقها داخل المدارس. وفيما يلي تعريف تفصيلي لهذه الأبعاد:

### 1- الاستكشاف:

يعتبر الاستكشاف أحد أهم أبعاد التجديد الاستراتيجي التي توسع مجالات العمل وتساعد في تطوره، وهو أول ما يجب الانتباه إليه عند التخطيط، ويرى أبو عكر ( 2020) إلى أن الاستكشاف هو توليد وابتكار لأفكار جديدة تساعد في تعزيز عملية العصف الذهني عند مواجهة التحديات والتجارب والرؤى المستقبلية، ويسهم في تحليل بيئة العمل الداخلية، من أجل استغلال الفرص وتجنب التحديات، التي تساعد المؤسسة على تحقيق التفوق على منافسيها. وفي هذا المجال يشير رشيد والعبودي ( 2016) إلى أن الاستكشاف يبين حاجة المنظمة الضرورية من أجل تحديث مواردها وأنظمتها وقدراتها، بما يبعدها عن الجمود والروتين. ويرى عبودي ( 2019) أن الاستكشاف يتمثل من خلال أنشطة عديدة: كالبحث والمخاطرة والتباين والمناورة والتجريب والإبداع والمرونة والاكتشاف، ويشمل الاستكشاف البحث عن إجراءات تنظيمية جديدة، وإيجاد أساليب حديثة للتكنولوجيا لتحسين الأعمال والمنتجات.

### 2- الاستثمار:

يعتبر الاستثمار البعد الثاني الأكثر أهمية في التجديد الاستراتيجي، إذ لا تقل أهميته عن الاستكشاف، ويشير القريناوي ( 2021) إلى استثمار الفرص على أنه مقدرة المؤسسة على تحسين ممارساتها وأنشطتها من أجل إيجاد قيمة في المدى القصير تلبي احتياجات العملاء، وتسعى إلى توسيع آفاق المعرفة والمهارات. كما يؤكد عمر وآخرون (2020) على أنه لا بد من أن تتوافق أنشطة الاستثمار مع أنشطة الاستكشاف؛ لأن نجاح أنشطة الاستكشاف في تحقيق أهدافها مرتبط بشكل مباشر بالاستغلال الأمثل لما تمّ التخطيط له، وبالتالي تكون نتائج التجديد الاستثماري أكثر فعالية وإيجابية عند استنادها إلى أنشطة التجديد الاستكشافي.

### 3- مشاركة القيادة:

القيادة الفاعلة هي القيادة التي يتعاون فيها القادة مع العاملين وذلك من أجل زيادة الشعور بتحمل المسؤولية، والتشارك في تحقيق أهداف التطوير والتغيير، لذلك تعتبر مشاركة القيادة المدخل الرئيس من أجل تثبيت قيم التجديد الاستراتيجي في المؤسسات وترسيخها.

ويرى كولي وسندي ( 2021 ) إلى أن دور القيادة يتضح في ملاحظة الحركة الاستراتيجية ومتابعتها والتعامل الجيد والمناسب مع النظم البيئية غير الثابتة والمعقدة والتكيف معها، وإيجاد المؤسسات التي تقوم على البنى الذكية والعصرية وتكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق التبادل الفكري بين القدرات والكفاءات البشرية، والتقنيات الحديثة المتوافرة بهدف خلق السلوكيات التنافسية، كما تظهر مشاركة القيادة في رغبتها في توسيع القاعدة المعرفية الموجودة على المستوى الداخلي والخارجي.

### 4- الميل الريادي:

يعتبر الميل الريادي واحد من أهم أبعاد التجديد الاستراتيجي حيث يرى الشهراني ( 2020 ) إلى أن الميل الريادي يبرز أدوارًا مهمة من أجل تحسين واقع المؤسسة وتعزيز الثقة بين العاملين، إضافة إلى الابتعاد عن الروتين والجمود والمشاركة في تغيير وتطوير الاستراتيجيات وطرائق العمل وتحقيق التنافسية.

بينما يربط الشريف ( 2017 ) بعد الميل الريادي ببعدين آخرين وهما: المغامرة والابتكار في تنسيق الجهود الاستراتيجية لتوفير أعمال جديدة، والثاني انعكاس لأنشطته التجديد الاستراتيجي وزيادة مقدرة المؤسسة على التنافسية ومواجهة التحديات والمخاطر.

### 5- إدارة المعرفة:

يشير مفهوم إدارة المعرفة كما يرى الطائي وآخرون ( 2016 ) بأنه: "عملية منظمة و مخطط لها، بحيث تهدف إلى إنتاج المعلومات وتوليدها، وتحديد أنواع المعرفة، وإجراء العمليات المعرفية عليها من تحليل واستنتاج ونشرها لتعم الفائدة، ومن أجل توليد قيمة معينة يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء وتعزيزه.

## 2.2 الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

### 1- الدراسات العربية

أجرى العفيري (2023) دراسة هدفت إلى التعرف دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمعهد التكنولوجي في محافظة إب في اليمن، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث طبقت أداة الدراسة ( استبانة) على عينة عشوائية طبقية مكونة من (56) فرداً. وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في المعهد التكنولوجي جاء بدرجة تقدير مرتفعة على مستوى الأداة ككل.

هدفت دراسة العطوي (2023) إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الأغوار الشمالية، ومدى تأثيره على تعلم الطلبة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تكونت من (24) فقرة، حيث تم توزيعها على جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديرية لواء الأغوار الشمالية والبالغ عددهم (73) مديراً ومديرة. تم اختيارهم جميعاً بشكل منفصل، وأظهرت نتائج الدراسة حصول دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية، ومدى أثره على تعلم الطلبة على الدرجة الكلية بدرجة تقدير متوسطة. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية تعزى لمتغيري ( الجنس، وسنوات الخدمة).

سعت دراسة حسن والحميري (2022) إلى التعرف على دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة ( المحتوى، والسياق، والمنهجية) في تحقيق الازدهار التنظيمي في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة لجمع البيانات. وقد تكونت عينة الدراسة القصدية

من (55) قائداً إدارياً في محافظة النجف، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود ضعف في تبني مديرية التربية العامة في النجف الأساليب الحديثة.

كشفت حسون (2021) في دراسة أجراها عن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأنشطة التجديد الاستراتيجي ببعديه (الاستثماري والاستكشافي) في محافظة نينوى العراقية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (55) فرداً من رؤساء الأقسام داخل المديرية العامة للتربية. وقد كشفت نتائج الدراسة على أن المستوى الكلي لعمليات إدارة المعرفة ومحاورها الفرعية (تشخيص، اكتساب، تخزين، مشاركة، تطبيق) جاء بدرجة تقدير متوسطة، كما بينت أيضاً أن مستوى عمليات التجديد الاستراتيجي الكلي، وأبعاده الفرعية (الاستكشاف، الاستثمار) جاء أيضاً بدرجة تقدير متوسطة، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وأنشطة التجديد الاستراتيجي.

هدفت دراسة المواجهة (2020) إلى التعرف على أثر استخدام أنشطة التحليل البيئي الداخلي في التجديد الاستراتيجي بأبعاده (الاستكشافي، الاستثماري، توليد الأفكار الجديدة) وعلاقته بالتعقيد البيئي داخل الجامعات الأردنية الخاصة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات و تطبيقها على عينة مكونة من (302) قائداً وموظفٍ من الموظفين في الجامعات الخاصة الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة توافر أبعاد التحليل البيئي الداخلي بأبعاده: (البشرية، والمادية، والتنظيمية) والتي جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، وكشفت الدراسة أيضاً عن درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي (الاستكشافي، الاستثماري، توليد الأفكار الجديدة) والتي جاءت أيضاً بدرجة تقدير مرتفعة، كما بينت نتائج الدراسة كذلك وجود مستوى عالٍ من التعقيد البيئي، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين التحليل البيئي الداخلي في التجديد الاستراتيجي والتعقيد البيئي، وكذلك علاقة مؤثرة للتعقيد البيئي في التجديد الاستراتيجي.

هدفت دراسة الشهراني (2020) إلى وضع استراتيجية مقترحة من أجل تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي وتطبيقها داخل مؤسسات التعليم في المملكة العربية

السعودية، بهدف تحقيق الريادة والتنافس والتميز وفق المعايير العالمية والنماذج المتبعة في تطبيق أنشطة التجديد الاستراتيجي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (227) قائدًا من القيادات التعليمية في وزارة التعليم، وكذلك تم استخدام جداول المقابلات التي طُبقت على عينة قصدية مكونة من (45) قائدًا. وقد كشفت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي (الميل الريادي، التجديد الاستراتيجي الاستثماري، التجديد الاستراتيجي الاستكشافي، إدارة المعرفة، مشاركة القيادة) جاء بدرجة تقدير متوسطة، كما بينت النتائج أيضا اتفاق أفراد العينة على جميع الأنشطة المقترحة في أبعاد التجديد الاستراتيجي الخمسة بهدف توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي للتميز المؤسسي في إدارات التعليم بدرجة عالية جدًا.

سعت دراسة القيسي (2020) إلى التعرف الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس، وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء، حيث تكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة من مديرية الزرقاء الأولى، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال تطوير استبانة مكونة من جزأين. كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات والدرجة الكلية، وجاءت الفروق لصالح الإناث، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية.

هدفت دراسة الحكيم وآخرون (2019) إلى الكشف عن أثر تطبيق أنشطة التجديد الاستراتيجي (الاستثماري والاستكشافي) في تقوية العلاقة بين الإدراك الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية داخل جامعة بابل، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (90) قائدًا من رؤساء الكليات في جامعه بابل، وقد كشفت نتائج الدراسة أن توافر أنشطة التجديد الاستراتيجي ببعديه (الاستكشافي والاستثماري) جاء

بدرجة تقدير مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن درجة كل من الإدراك الاستراتيجي والمكانية الاستراتيجية جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة.

سعت دراسة عبودي (2019) إلى الكشف عن أنشطة التجديد الاستراتيجي بأبعادها الاستكشافية والاستثمارية، ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية عن طريق أبعادها الرئيسة وهي المناعة التنظيمية الطبيعية والمناعة التنظيمية المكتسبة في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد طبقت الاستبانة على عينة مكونة من ( 2018) فرداً من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير معنوي للتجديد الاستراتيجي الاستثماري في المناعة التنظيمية الطبيعية والمكتسبة.

وأجرت عفيف (2018) دراسة تبين أثر تطبيق التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التعلم الفردي، والتعلم الفرقي، والتعلم المنظمي) على أنشطة التجديد الاستراتيجي ببعديه (التجديد الاستكشافي، والتجديد الاستثماري) داخل كليات جامعة العربي بن مهيدي في الجزائر، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات والتي تم تطبيقها على عينة مكونة من (90) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وقد كشفت نتائج الدراسة أن درجة التعليم التنظيمي بأبعاده جاء بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن درجة تطبيق التجديد الاستراتيجي ببعديه ( الاستكشافي والاستثماري) جاء بدرجة تقدير متوسطة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة بين التعلم التنظيمي ككل ببعديه الفرعيين (التعلم الفردي، والتعلم المنظمي) وبين تطبيق أنشطة التجديد الاستراتيجي، بينما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية بين التعلم الفرقي وبين التجديد الاستراتيجي.

أجرى رشيد والعبودي (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القابليات الديناميكية في تطبيق أنشطة التجديد الاستراتيجي داخل الجامعات العراقية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (171) فرداً من القيادات الجامعية العراقية. وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الجامعات للتجديد

الاستراتيجي جاء بدرجة ضعيفة، بحيث لا يحقق أهداف المنظمات في ضوء التحديات التي تواجهها. وأن الجامعات العراقية تتبع النمط التقليدي في تطبيق الاستراتيجيات. كما كشفت النتائج عن علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القابليات الديناميكية بأبعادها (قابلية الاستشعار، وقابلية التعلم، وقابلية التكامل، وقابلية التنسيق، وقابلية إعادة التشكيل)، وبين التجديد الاستراتيجي ببعديه (الاستكشافي والاستثماري).

قام البغدادي والحدراوي (2015) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على ممارسات التجديد الاستراتيجي المتبعة والمطبقة في الجامعات العراقية، وقد اعتمدت الدراسة على الأبعاد الثلاثة للتجديد الاستراتيجي: المحتوى والسياق والعملية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث طبقت أداة الدراسة (استبانة) على عينة مكونة من (90) كلية من ست جامعات عراقية حكومية على مستوى القيادات العليا في الجامعات، وعلى عينة مكونة من (266) قائدًا. وقد كشفت نتائج الدراسة أن تطبيق عمليات التجديد الاستراتيجي على المستوى العام جاء بدرجة منخفضة، ويعود ذلك إلى تراجع في تطبيق أبعاده الثلاثة (المستوى، والعملية، والسياق).

سعت دراسة كاظم وآخرون (2015) إلى تحديد واختبار التأثير بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة: الاستكشاف وريادة الأعمال واستثمار الفرص على عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف. وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبانة وقد تضمنت (6) فقرات لكل بعد فقرتان. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المصارف لم تستثمر طاقات العاملين لديها بالطريقة المثلى والاستفادة من استثمار واستكشاف الخبرات والمهارات.

## 2- الدراسات الأجنبية:

أجرى كيبينن وأريكا (Kaipainen and Aarikka (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين تطبيق التجديد الاستراتيجي بأبعاده: السياق التنظيمي ومحتوى التجديد وبعد العملية، وبين تحقيق الاستدامة بأبعادها: البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي في هولندا، وذلك من أجل تحقيق التطوير الاستراتيجي داخل المنظمات بشكل دائم، وقد أظهرت النتائج ضرورة اعتماد المنظمات على التكنولوجيا لتعزيز أنشطة المؤسسة وتحقيق الريادة والتجديد الاستراتيجي.

أجرى حميدان (2017) Humaidan دراسة هدفت إلى التعرف على التعلم التنظيمي المؤسسي والتجديد الاستراتيجي من حيث الفوائد والمتطلبات والأحكام السائدة في إنجلترا، وهدفت الدراسة أيضًا إلى تقديم رؤية تحقق التوازن بين التطبيق العملي لدى العاملين في المؤسسة وبين الأفكار الحديثة والحلول المبتكرة، والتركيز على مدى تأثير التعلم التنظيمي في المؤسسة وعلاقته في التجديد الاستراتيجي، وبيان مدى الترابط بين الاستكشاف والاستغلال. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ترابطية بين العمليات والإجراءات التي تفعلها المؤسسة وتطبيقها لأنماط مختلفة من أنشطة التعليم التنظيمي وبين تأثيرها في التجديد الاستراتيجي. كما أظهرت نتائج الدراسة أن التجديد الاستراتيجي يتطلب تحقيق التوازن والتوافق بين الاستثمار داخل المؤسسة من ناحية التعلم التنظيمي وبين الاستفادة من الأفكار التي تقدم حلول مبتكرة لتطوير رؤية المؤسسة، وإعطاء المؤسسة قيمة جيدة.

### 2.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة العربية والأجنبية الواردة في هذه الدراسة بشكل عام موضوعًا أساسيًا هو: التجديد الاستراتيجي بشكل عام سواء كان في الجامعات أم في المؤسسات الصناعية والشركات، والتقت هذه الدراسة بشكل عام مع الدراسات السابقة جميعها في تناولها لهذا الموضوع فقط، واتباعها المنهج الوصفي، وقد اتفقت مع دراسة (الشهراني، 2020) في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي الأربعة، ومع دراسة (المواجدة، 2020) ودراسة (حسون، 2021)، ودراسة (الحكيم وآخرون، 2019)، ودراسة (عبودي، 2019) في تطبيق بعدي الاستكشاف والاستثمار فقط. ويتضح أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة جميعها.

#### - ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. أنها الدراسة الأولى - حسب علم الباحثة - التي تناولت درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية.

2. تبين ندرة موضوعها، حيث تناولت موضوع التجديد الاستراتيجي في المدارس

الحكومية، وهو موضوع لم يحظ بالتطرق له في جميع الدراسات السابقة ما عدا دراسة ( حسن والحميري، 2022) من حيث موضوع البحث ولكنها اختلفت معها في أبعاد التجديد الاستراتيجي التي تناولتها الدراسة بالبحث. 3. تطبيقها على القيادات التربوية في المدارس الحكومية في لواء الجيزة.

## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

يتناول الفصل الحالي المنهجية المتبعة في الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، كما يوضح أداة الدراسة وأسلوب تطبيقها على عينة الدراسة، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، كما تم توضيح أساليب المعالجة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات، وبالشكل التالي:

### 1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي تعرّفه ( بني يونس، 2019، ص: 162) بأنه "منهج قائم على رصد ووصف وتفسير الظواهر والأحداث الواقعية، من خلال رصد بيانات مفرداتها، والتوصل من تلك البيانات إلى خصائص الظاهرة المدروسة، وعلاقات الأحداث والعوامل المؤثرة فيها، والتعبير عن ذلك كله بصورة كمية أو كمية، ويناسب المنهج الوصفي المسحي الدراسة الحالية من حيث الطبيعة الوصفية للدراسة، بحيث يُعد هذا المنهج الأكثر ملاءمة لأغراض هذه الدراسة، وذلك من خلال تطوير استبانة لتحديد درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية.

### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية في المدارس الحكومية في لواء الجيزة للعام الدراسي ( 2024/2023 ) م، والبالغ عددهم الاجمالي نحو (176) قائداً تربوياً (مديري المدارس ومساعدتي المديرين والمشرفين الإداريين في لواء الجيزة). كما هو مبين في الجدول الآتي:

## الجدول (1)

### توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة

العدد الكلي	الفئة
38	مديرو المدارس الحكومية
60	مديرات المدارس الحكومية
40	مساعدو المديرين في المدارس الحكومية
15	مساعداً للمديرات في المدارس الحكومية
11	المشرفون الإداريون
12	المشرفات الإداريات
176	المجموع الكلي

### 3.3 عينة الدراسة

تم تطبيق أداة الدراسة ( الاستبانة) باستخدام أسلوب المسح الشامل على أفراد مجتمع الدراسة باستثناء العينة الاستطلاعية، ونظراً للحجم الصغير نسبياً لأفراد مجتمع الدراسة والتقارب المكاني لأماكن عملهم في المدارس الحكومية في لواء الجيزة؛ فقد قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة إلكترونياً وعبر الوسائل الاتصالية الخاصة بالقيادات التربوية ومن خلال اللقاءات المباشرة لبعض القيادات التربوية في مدارسهم، وبالتعاون مع مديرية التربية والتعليم في لواء الجيزة على جميع القيادات التربوية ضمن مجتمع الدراسة المستهدف. وقد تم تجميع ردود (160) قائداً تربوياً والذين يمثلون جميع أفراد المجتمع الأصلي.

### خصائص عينة الدراسة

بهدف التعرف على الخصائص النوعية للقيادات التربوية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الجيزة من أفراد عينة الدراسة؛ تم تضمين استبانة الدراسة المتغيرات المستقلة التي توضح الخصائص النوعية لعينة الدراسة، والتي تضمنت متغيرات: الجنس، سنوات الخدمة العملية والموضحة في الجدول رقم (2).

## جدول (2)

### التوزيع النسبي لخصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد (ك)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	49	30.4
	أنثى	111	69.6
سنوات الخدمة	المجموع	160	100
	1-5 سنوات	15	9.3
	5 - 10 سنوات	42	26.1
	أكثر من 10 سنوات	103	64.6
المجموع	المجموع	160	100

يتضح من الجدول (2) أن أفراد عينة الدراسة من الذكور قد شكلوا ما نسبته (30.4%) ومن الإناث بما نسبته (69.6%)، أما بالنسبة لمتغير الخبرة العملية فقد شكل أفراد عينة الدراسة من فئة الخبرة (1-5 سنوات) ما نسبته (9.3%) ومن فئة الخبرة (5-10 سنوات) ما نسبته (26.1%)، وأخيرا من فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات) ما نسبته (64.6%).

### 4.3 أداة الدراسة

لقد تم تطوير استبانة درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم الرجوع في تطويرها لمحتوى وأدوات الدراسات السابقة، مثل دراسات رشيد والعبودي (2016)؛ الطائي وآخرون (2015)؛ الشهراني (2020)؛ عبودي (2019)؛ عفيف (2018)؛ كولي وسندي (2021)؛ المواجدة (2020)؛ حسن والحميري (2022) لأبعاد التجديد الاستراتيجي، حيث تمت الاستفادة من الأبعاد والمقومات التي تضمنتها هذه الدراسات، وقد تكونت الاستبانة لقياس درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية من وجهة نظر القيادات التربوية، من (38) فقرة موزعة على أربعة أبعاد (البعد الاستكشافي، والبعد

الاستثماري، وبعد مشاركة القيادة، وبعد الميل الريادي). وقد تكونت أداة الدراسة بشكلها النهائي من الأجزاء التالية:

**الجزء الأول،** يتضمّن البيانات الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من القيادات التربوية من أفراد عينة الدراسة، وتشمل متغيري: الجنس، وسنوات الخدمة العملية.

**الجزء الثاني:** ويهدف هذا الجزء الى قياس درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية. ويشتمل هذا الجزء على (38) فقرة توزعت على المحاور الرئيسة التالية:

- المحور الأول: يتضمّن (12) فقرة تهدف إلى قياس درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية المرتبطة بالبعد الاستكشافي.
- المحور الثاني: يتضمّن (9) فقرات تهدف إلى قياس درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية المرتبطة بالبعد الاستثماري.
- المحور الثالث: يتضمّن (9) فقرات تهدف إلى قياس درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية المرتبطة ببعد مشاركة القيادة.
- المجال الرابع: يتضمّن (8) فقرات تهدف إلى قياس درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية المرتبطة ببعد الميل الريادي.

وقد تم تحديد الاستجابات على عبارات المحور وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي Likert-5 بحيث يقدر المستجيب درجة التوافر أو درجة المتطلب باختيار أحد الخيارات (كبيرة جداً (5)، كبيرة (4)، متوسطة (3)، منخفضة (2)، منخفضة جداً (1))، وبناءً عليه تنحصر المتوسطات الحسابية بين (1) و(5).

### 5.3 الاختبارات السيكمترية لأداة الدراسة

#### اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

##### 1- صدق المحتوى

للتأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة الميدانية؛ تم إجراء تحكيم لأداة الدراسة في صورتها الأولية- على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من كلية

العلوم التربوية من جامعة مؤتة وغيرها من الجامعات والبالغ عددهم (11) محكّمًا. (ملحق رقم ب)، وذلك للتحقق من المحتوى لمحاور وفقرات الاستبانة، ومدى كفاية فقرات محاور أداة الدراسة لقياس ما وضعت لأجله، ومدى الحاجة لتعديل الفقرات أو حذفها، بالإضافة إلى مدى صحة الصياغة اللغوية للفقرات ضمن محاورها، وقد قام السادة المحكمون بتدوين ملاحظاتهم على الاستبانة، وإجراء تعديل لصياغة بعض الفقرات، ووفقاً على لملاحظات المحكمين، فقد تم تعديل الفقرات التي أجمع (80 %) من المحكمين على ضرورة تعديلها، والانتهاج إلى صياغة الأداة بشكله النهائي ملحق رقم (أ).

بعد التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة، تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة، بالاعتماد على البيانات الاستطلاعية من مجتمع الدراسة، والذين طلب منهم الإجابة على فقرات الاستبانة، وبعد التطبيق والاسترجاع تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، وذلك بحساب معامل الارتباط التوافقي Pearson فقد استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (16) ، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.53-0.90)، ومع المجال (0.54-0.94) والجدول التالي يبين ذلك.

### جدول (3)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	** .90	** .69	14	** .82	** .83	27	** .83	** .72
2	** .92	** .75	15	** .89	** .77	28	** .94	** .87
3	* .56	** .68	16	** .79	** .85	29	** .80	* .59
4	** .69	** .70	17	** .93	** .86	30	** .75	* .61
5	** .89	** .72	18	** .74	** .64	31	** .77	** .68

** .81	** .85	32	* .53	** .71	19	** .70	* .54	6
** .80	** .88	33	** .64	** .81	20	** .90	** .75	7
** .77	** .74	34	* .53	** .71	21	* .61	** .76	8
** .70	** .83	35	** .85	** .79	22	* .57	** .78	9
** .83	** .84	36	** .80	** .77	23	** .69	** .76	10
** .83	** .90	37	** .85	** .90	24	** .87	** .68	11
** .80	** .84	38	** .77	** .82	25	** .71	** .87	12
			** .70	** .77	26	** .80	** .82	13

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي يبين ذلك.

#### جدول (4)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

الدرجة الكلية	الميل الريادي	مشاركة القيادة	الاستثماري	الاستكشافي
				1
			1	** .692
		1	** .911	** .641
	1	** .888	** .809	** .767
1	** .933	** .906	** .909	** .895

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (4) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

#### 2- ثبات أداة الاستبانة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق من الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على عينة

استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (16)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً استخراج معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (5) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

#### جدول (5)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الاستكشافي	0.85	0.81
الاستثماري	0.83	0.79
مشاركة القيادة	0.82	0.77
الميل الريادي	0.84	0.80
الدرجة الكلية	0.89	0.85

وبناءً على ما تقدم من نتائج الصدق والثبات نستخلص أن أداة الدراسة بكافة محاورها وفقراتها تتمتع بإمكانية تطبيقها والاعتماد عليها والوثوق من النتائج التي أسفرت عنها.

### 6.3 إجراءات تطبيق الدراسة:

مرت عملية تطوير أداة الدراسة بالخطوات الآتية:

- الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والمتخصصة بموضوع التجديد الاستراتيجي بشكل عام، وذلك للإستفادة من الإطار النظري والتنفيذي لهذه الدراسات، وتم بعد ذلك تطوير أداة الدراسة ( الاستبانة ) عتماداً على ما وجدته واطلعت عليه الباحثة من الأدب السابق ذو الصلة بموضوع الدراسة بشكل خاص.
- قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة وثباتها.
- الحصول على الموافقات اللازمة لأغراض الدراسة.
- تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة من خلال المسح الشامل .

- تم استخراج النتائج من خلال برنامج التحليل الإحصائي ( SPSS ).
- بناء على نتائج الدراسة، تم تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة لتحسين وتعزيز درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية.

### 7.3 أساليب المعالجة الإحصائية

عالجت الدراسة البيانات الميدانية المتحصلة من تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS v.24، حيث تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة، والتي تضمنت استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومعرفة مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل ارتباط بيرسون Person correlation.
2. معاملات الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha.
3. اختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية باستخدام اختبار (t - test) للعينات المستقلة.
4. اختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

واعتمدت الدراسة في تصنيف مستوى استجابات عينة الدراسة على فقرات محاور أداة الدراسة وفقاً لتدرج ليكرت (Likert) الخماسي، حيث تم تحديدها بخمسة مستويات حسب أوزانها رقمياً، وقد أعتمد معيار التصحيح الآتي للإجابة على النحو التالي:

1. "موافق بدرجة كبيرة جدا (5 درجات).
2. "موافق بدرجة كبيرة: (4 درجات).
3. "موافق بدرجة متوسطة" (3 درجات).
4. "منخفضة" (درجتان).
5. "منخفضة جدًا" (درجة واحدة).

ويتم تقسيم مستوى التقدير إلى ثلاثة مستويات رئيسية، هي: "مرتفع" و "متوسط" و "منخفض" بالاعتماد على المعادلة الحسابية التالية، والتي تمثل معيار التصحيح.

$$\text{القيمة العليا للبدائل} - \text{القيمة الدنيا للبدائل} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

عدد المستويات

**المستوى الأول:**  $2.33 = 1.33 + 1$

**المستوى الثاني:**  $3.66 - 2.34$

**المستوى الثالث:**  $5 - 3.68$

وعليه تصبح مستوى التقدير على فقرات ومحاور أداة الدراسة، كالاتي:

أ. درجة منخفضة: اقل من أو يساوي (2.33).

ب. درجة متوسطة: اكبر من أو يساوي (2.34) إلى اقل من أو يساوي (3.66).

ج. درجة مرتفعة: اكبر من أو تساوي (3.7).

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تمّ في هذا الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفقاً لما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي والوصفي والتحليلي لإجابات عينة الدراسة على أسئلة أداة الدراسة، وبالشكل التالي:

#### 1.4 عرض نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي ينص على: "ما درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية؟"

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية بشكل عام ولكل مجال من مجالات الأداة وتم ترتيب هذه المجالات في جدول واحد حسب درجة استجابة القيادات التربوية، مما يعطي مؤشراً على أهميتها للاسترشاد بها في صياغة وتقييم المعايير المختلفة، وعلى أهمية الأبعاد التي جاءت في مقدمة الترتيب بالذات حسب آراء الفئة المستهدفة في الدراسة. والجدول (6) يبين نتائج ذلك.

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمجالات درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الترتيب	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	الاستثماري	4.04	0.53	مرتفعة
2	3	مشاركة القيادة	4.00	0.54	مرتفعة
3	4	الميل الريادي	3.84	0.55	مرتفعة
4	1	الاستكشافي	3.81	0.52	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.92	0.51	مرتفعة

يتبين من الجدول (6) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية جاءت بدرجة تقدير مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وبانحراف معياري بلغ (0.51).

أما فيما يتعلق بالمجالات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.81-4.04)، حيث جاء في المرتبة الأولى المجال الاستثماري بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.04) وبانحراف معياري بلغ (0.53) وبدرجة تقدير مرتفعة، يليه في المرتبة الثانية مجال مشاركة القيادة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.54) وبدرجة مرتفعة. وحصل مجال الميل الريادي على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة مرتفعة. بينما جاء المجال الاستكشافي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبانحراف معياري بلغ (0.52) وبدرجة تقدير مرتفعة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

#### أولاً: البعد الاستكشافي

##### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للبعد الاستكشافي  
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	تبنى المدرسة علاقة مع المجتمع ككل لتمكين المدرسة من العمل بكفاءة.	4.22	0.68	مرتفعة
2	1	تمتلك المدرسة رؤية واضحة لأهدافها المستقبلية.	4.02	0.68	مرتفعة
3	8	تركز المدرسة على التجريب المتكرر للمفاهيم والممارسات الجديدة.	4.01	0.75	مرتفعة
4	11	تسعى المدرسة إلى تحقيق التعاون بين كوادرها من أجل الوصول إلى تحقيق رؤيتها.	3.96	0.67	مرتفعة

مرتفعة	0.64	3.89	تمتاز استراتيجية المدرسة بالمرونة بحيث تقبل فرص التطوير المستجدة .	7	5
مرتفعة	0.69	3.81	تتنبأ المدرسة بالاحتياجات المستقبلية للخدمات التعليمية	2	6
مرتفعة	0.67	3.78	تستكشف المدرسة فرص التطوير لتحسين قدرتها على المنافسة محلياً وإقليمياً	4	7
مرتفعة	0.66	3.74	تهتم المدرسة بتحقيق التوازن بين استكشاف قدرات جديدة وبين الاستثمار لقدراتها الحالية.	10	8
مرتفعة	0.69	3.73	توظف المدرسة التكنولوجيا لحل المشكلات القائمة.	5	9
متوسطة	0.72	3.65	تستثمر المدرسة القدرات الجديدة لاستحداث البرامج العلمية الجديدة.	9	10
متوسطة	0.72	3.59	تركز المدرسة على تحقيق الأهداف بعيدة الأمد.	6	11
متوسطة	0.85	3.35	تجري المدرسة أبحاثاً إجرائية لابتكار خدمات تعليمية جديدة	3	12
مرتفعة	0.52	3.81	الاستكشافي		

يتبين من الجدول (7) أن تقديرات عينة الدراسة عن البعد الاستكشافي جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري بلغ (0.52). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تبني المدرسة علاقة مع المجتمع ككل لتمكين المدرسة من العمل بكفاءة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري بلغ (0.68) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة التي تنص على " تمتلك المدرسة رؤية واضحة لأهدافها المستقبلية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة مرتفعة. بينما جاءت الفقرة التي تنص على " تركز المدرسة على التجريب المتكرر للمفاهيم والممارسات الجديدة" بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة مرتفعة. بينما جاءت الفقرة التي تنص "تجري المدرسة أبحاثاً إجرائية لابتكار خدمات تعليمية جديدة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري بلغ (0.85) وبدرجة تقدير متوسطة.

## ثانياً: البعد الاستثماري

### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للبعد الاستثماري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	21	تقرر المدرسة أوجه الصرف والإنفاق سنوياً لضمان التركيز على أولويات التطوير.	4.17	0.66	مرتفعة
2	15	تدير المدرسة نفقاتها بطريقة فاعلة ومدروسة لتحقيق أهدافها.	4.16	0.73	مرتفعة
3	20	تعمل المدرسة على الاستثمار الأمثل للموارد المادية والفنية لفائدة المدرسة والمجتمع.	4.12	0.64	مرتفعة
4	17	تستثمر المدرسة الفرص والموارد المتاحة لتطوير خدماتها.	4.06	0.61	مرتفعة
5	16	توظف المدرسة مهارات وخبرات كوادرها بطريقة فاعلة لتنفيذ برامجها.	4.04	0.63	مرتفعة
6	18	تركز المدرسة على الأنشطة التي تتطلب إجراء تحسينات محدودة على خدماتها التعليمية.	3.96	0.65	مرتفعة
7	19	تركز المدرسة على الأنشطة التي تتناسب مع المهارات والخبرات الحالية لكوادرها التعليمية.	3.95	0.61	مرتفعة
8	13	توظف المدرسة التقنيات الحديثة لمواكبة مستجدات العصر.	3.94	0.61	مرتفعة
9	14	تعد المدرسة خطأً إجرائية لتنمية كوادرها البشرية الاستثماري	3.93	0.63	مرتفعة
			4.04	0.53	مرتفعة

يتبين من الجدول (8) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة عن البعد الاستثماري جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.04) وبانحراف معياري بلغ (0.53). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تقرر المدرسة أوجه الصرف والإنفاق سنوياً لضمان التركيز على أولويات التطوير" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.17) وبانحراف معياري بلغ (0.66) وبدرجة تقدير مرتفعة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على "تدير المدرسة نفقاتها بطريقة فاعلة ومدروسة

لتحقيق أهدافها" بمتوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة، أما المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة التي تنص على " تعمل المدرسة على الاستثمار الأمثل للموارد المادية والفنية لفائدة المدرسة والمجتمع" وبمتوسط حسابي (4.12) وبانحراف معياري (0.64) وبدرجة مرتفعة. بينما جاءت الفقرة ونصها "تعد المدرسة خطأً إجرائية لتنمية كوادرها البشرية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبانحراف معياري بلغ (0.63) وبدرجة تقدير مرتفعة.

### البعد الثالث: مشاركة القيادة

#### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد مشاركة القيادة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	25	تشجع المدرسة المعلمين على التنمية المهنية المستمرة	4.39	0.74	مرتفعة
2	30	تركز المدرسة على بناء علاقات قوية تعاونية مع مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة منهم في تقديم خدمات للمدرسة.	4.17	0.65	مرتفعة
3	23	تشجع المدرسة المعلمين على تطوير مهاراتهم .	4.10	0.66	مرتفعة
4	24	تشجع المدرسة المعلمين المبدعين على تطبيق أفكارهم.	4.07	0.64	مرتفعة
5	29	تشجع المدرسة المعلمين المبدعين الذين لديهم أفكار إبداعية.	4.02	0.59	مرتفعة
6	27	تعمل القيادة في المدرسة على توسيع التفكير المعرفي للعاملين لتنفيذ عمليات التجديد الاستراتيجي.	3.89	0.61	مرتفعة
7	26	تشرك المدرسة المعلمين في تطوير أنظمة العمل.	3.87	0.66	مرتفعة
8	22	تسهم المدرسة بطريقة فاعلة في تنفيذ عمليات التجديد الاستراتيجي.	3.86	0.61	مرتفعة
9	28	تسعى القيادة في المدرسة إلى كسر الجمود لبناء رؤية استراتيجية واضحة.	3.66	0.77	متوسطة
		مشاركة القيادة	4.00	0.54	مرتفعة

يتبين من الجدول (9) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة عن مشاركة القيادة جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.00) وبانحراف معياري بلغ (0.54). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تشجع المدرسة المعلمين على التنمية

المهنية المستمرة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.39) وبانحراف معياري بلغ (0.74) وبدرجة تقدير مرتفعة، تليها الفقرة التي تنص على "تركز المدرسة على بناء علاقات قوية تعاونية مع مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة منهم في تقديم خدمات للمدرسة" وبمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة تقدير مرتفعة. بينما جاءت الفقرة التي تنص على "تشجع المدرسة المعلمين على تطوير مهاراتهم" في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة تقدير مرتفعة. بينما جاءت الفقرة ونصها "تسعى القيادة في المدرسة إلى كسر الجمود لبناء رؤية استراتيجية واضحة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبانحراف معياري بلغ (0.77) وبدرجة تقدير متوسطة.

#### البعد الرابع: الميل الريادي

##### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الميل الريادي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	31	تدعم رؤية المدرسة التوجهات الريادية.	3.98	0.59	مرتفعة
2	32	توظف المدرسة الأفكار الإبداعية لمواجهة التحديات.	3.93	0.61	مرتفعة
2	33	تعقد المدرسة شراكات مع مدارس أخرى لتنفيذ أنشطة رياضية تحقق لها التميز.	3.93	0.64	مرتفعة
3	37	تنمي المدرسة المواهب والابتكار لدى موظفيها.	3.91	0.62	مرتفعة
4	36	تركز المدرسة على الإبداع كأساس للتغلب على مشكلاتها.	3.83	0.63	مرتفعة
5	35	تشجع المدرسة المبادرات الريادية للموظفين من خلال الحوافز المناسبة.	3.82	0.65	مرتفعة
6	38	تضع المدرسة أهدافاً محددة تستطيع قياسها وتحقق لها الريادة.	3.80	0.69	مرتفعة
7	34	تنفذ المدرسة برامج تعليمية مبتكرة.	3.53	0.74	متوسطة
		الميل الريادي	3.84	0.55	مرتفعة

يتبين من الجدول (10) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الميل الريادي جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري بلغ (0.55). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تدعم رؤية المدرسة التوجهات الريادية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري بلغ (0.59) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة التي تنص على "توظف المدرسة الأفكار الإبداعية لمواجهة التحديات" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة تقدير مرتفعة. وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة التي تنص على "تعقد المدرسة شراكات مع مدارس أخرى لتنفيذ أنشطة ريادية تحقق بها التميز" وبمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.64)، وبدرجة تقدير مرتفعة. بينما جاءت الفقرة ونصها "تنفذ المدرسة برامج تعليمية مبتكرة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري بلغ (0.74) وبدرجة تقدير متوسطة. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي ينص على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة).

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية حسب متغيري الجنس، وسنوات الخدمة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية حسب متغيري الجنس، وسنوات الخدمة

الدرجة الكلية	الميل الريادي	مشاركة القيادة	الاستثماري	الاستكشافي	الجنس	سنوات
3.92	3.82	4.00	4.11	3.77	س	ذكر
.482	.520	.486	.498	.550	ع	
3.92	3.85	4.00	4.01	3.83	س	انثى
.518	.566	.558	.543	.513	ع	
3.89	3.78	4.03	3.93	3.82	س	1 أقل من 5

.424	.457	.524	.512	.338	ع	سنوات	الخدمة
3.83	3.75	3.88	3.92	3.77	س	5أقل من	
.625	.640	.648	.653	.625	ع	10سنوات	
3.96	3.88	4.05	4.10	3.83	س	10سنوات	
.462	.524	.482	.469	.503	ع	فأكثر	

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (11) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية بسبب اختلاف فئات متغيري الجنس، وسنوات الخدمة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي المتعدد على المجالات جدول (12) وتحليل التباين الثنائي للأداة ككل جدول (13).

#### جدول (12)

تحليل التباين الثنائي المتعدد لأثر الجنس، وسنوات الخدمة على مجالات التجديد الاستراتيجي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.503	.451	.125	1	.125	الاستكشافي	الجنس
.312	1.029	.285	1	.285	الاستثماري	هوتلنج=0.085
.847	.037	.011	1	.011	مشاركة القيادة	ح=0.013
.687	.163	.050	1	.050	الميل الريادي	
.784	.244	.068	2	.135	الاستكشافي	سنوات الخدمة
.122	2.129	.590	2	1.180	الاستثماري	ويلكس=0.905
.238	1.448	.415	2	.831	مشاركة القيادة	ح=0.050
.384	.963	.295	2	.589	الميل الريادي	
		.278	157	43.578	الاستكشافي	الخطأ
		.277	157	43.528	الاستثماري	
		.287	157	45.031	مشاركة القيادة	
		.306	157	48.002	الميل الريادي	
			160	43.820	الاستكشافي	الكلي
			160	45.040	الاستثماري	
			160	45.862	مشاركة القيادة	
			160	48.625	الميل الريادي	

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع المجالات.

### جدول (13)

تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس، وسنوات الخدمة، على درجة توافر التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية من وجهة نظر القيادات التربوية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.911	.013	.003	1	.003	الجنس
.363	1.019	.263	2	.525	سنوات الخدمة
		.258	157	40.460	الخطأ
			160	40.985	الكلي

يتبين من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.013 وبدلالة إحصائية بلغت 0.911، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة ف 1.019 وبدلالة إحصائية بلغت 0.363.

## 2.4 مناقشة النتائج

يتضمن الجزء التالي من الدراسة عرض لمناقشة أسئلة الدراسة، وفقاً لما أظهرته النتائج وربطها بالدراسات السابقة وذات الصلة، وبالشكل التالي:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي ينص على: "ما درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية؟"** وجاءت نتيجة هذا السؤال بأن أن تقديرات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية جاءت بدرجة تقدير مرتفعة على مستوى المجالات ككل، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى توجه القيادات التربوية نحو مستجدات العصر والبحث عن الاستراتيجيات التي تمكن مدارسها من القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة

وتكنولوجيا المعلومات، وتبنيها لأبعاد التجديد الاستراتيجي لأهميته في تحقيق أهدافها ورؤيتها على المدى الطويل، بما يثبت قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمية، وتخريج جيل قادر على مواكبة مستجدات العصر، إذ لم يعد هدف المدارس فقط تلقين المعلومات للطلبة، وإنما توجهت إلى إكساب طلبتها القدرة على التكيف والتواء مع كل ما هو جديد، وتزويدهم بمفاتيح العلم. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة البغدادي والحدراوي ( 2015)؛ حسون ( 2021)؛ الشهراني(2020) التي أظهرت أن مستوى التجديد الاستراتيجي كان متوسطاً، كما تختلف مع نتائج دراسة رشيد والعبودي ( 2016) التي أشارت إلى تراجع عمليات التجديد الاستراتيجي.

وجاء ترتيب أبعاد التجديد الاستراتيجي وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو الآتي: حيث جاء في المرتبة الأولى المجال (الاستثماري)، يليه في المرتبة الثانية (مشاركة القيادة)، أما المرتبة الثالثة فكانت للمجال (الميل الريادي)، وجاء المجال (الاستكشافي) في المرتبة الأخيرة. وتعزو الباحثة نتيجة هذا الترتيب للمجالات: أولاً إلى أهمية المجال الاستثماري في المدارس الحكومية، والاهتمام الكبير من القيادات التربوية بالأمر المالي وميزانية المدرسة، حيث يتم عمل خطة مالية مدرجة ضمن خطة المدرسة التطويرية يتم الإشراف عليها من قبل لجنة مالية يرأسها مدير المدرسة ومعلمان، وبشرف على متابعتها باستمرار مشرف تربوي من مديرية التربية والتعليم للتدقيق والمتابعة، بحيث يُحدد فيه مصادر الميزانية والتي تكون من ريع المقاصف، وتحدد فيها أوجه الصرف لكل باب من الأبواب المدرجة في الخطة، كما أن الموارد المالية للمدارس الحكومية محدودة لذلك تحرص على الاستثمار الأمثل لمواردها، وتركز على استثمار قدرات كوادرها لذلك نجد الاهتمام الكبير من القيادات التربوية بالناحية الاستثمارية جاء في المرتبة الأولى ضمن أبعاد التجديد الاستراتيجي. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسات البغدادي والحدراوي ( 2015)؛ حسون (2021)؛ الشهراني (2020)؛ عفيف (2018) التي أشارت إلى أن مستوى التجديد الاستراتيجي الاستثماري متوسطاً.

أما ترتيب مجال (مشاركة القيادة) واحتلاله المرتبة الثانية وبدرجة تقدير مرتفعة، فتعزو الباحثة ذلك إلى تحول نمط القيادة في المدارس من النمط التسلسلي إلى نمط

القيادة الديمقراطية والتشاركية، بحيث يكون كل معلم مشاركاً في وضع خطة المدرسة وفي تنفيذها ومتابعة جميع الإجراءات الموضوعية والمخطط لها من بداية العام الدراسي. حيث لم يعد مدير المدرسة هو من يضع الخطة وحده وإنما يضعها بالتشارك مع فريق من المعلمين المؤهلين القادرين على التطلع لحاجات المدرسة، ويشارك أيضاً في وضع الخطة أعضاء من المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، لبناء علاقة تشاركية مع مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة من خبراتهم في تقديم الفائدة للمدرسة والطلبة، وكذلك مشاركة المدرسة في بعض الأنشطة التي تقيمها هذه المؤسسات. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الشهراني (2020) التي أشارت إلى أن مستوى مشاركة القيادة كان متوسطاً.

أما المرتبة الثالثة فكانت لمجال ( الميل الريادي) وبدرجة تقدير مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى توجه القيادات التربوية نحو تطوير مواردها البشرية وتعزيز عمل موظفيها بما يتناسب مع مستجدات العصر والتكنولوجيا وخاصة مع التزايد المستمر للمعرفة في جميع المجالات، كما أن القيادات التربوية في المدارس الحكومية تسعى للتنافس مع نظيراتها من المدارس الأخرى على التميز والإبداع من خلال مشاركتها في المبادرات والمسابقات المحلية والدولية، وتطلعها إلى عقد شراكات مع مدارس أخرى سواء كانت خاصة أو أجنبية للاستفادة من خبراتها في مجال التعليم. ولكن وقوع ترتيبها بالمرتبة الثالثة فتعزو الباحثة ذلك إلى حاجة المدارس الحكومية إلى توفير الدعم المالي لزيادة قدرتها التنافسية والريادية. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسات الشهراني ( 2020)؛ كولي وسندي ( 2021) التي أشارت إلى أن مستوى الميل الريادي متوسطاً.

أما المرتبة الأخيرة في ترتيب أبعاد التجديد الاستراتيجي فكان للبعد الاستكشافي، وقد جاء أيضاً بدرجة مرتفعة، وهي درجة جيدة لتؤكد توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية، ولكن وقوع البعد الاستكشافي في المرتبة الأخيرة فتعزوه الباحثة إلى أن المجال الاستكشافي يحتاج إلى بعد الرؤية لدى القيادات التربوية حتى تحقق المدارس أهدافها المستقبلية والذي قد تنشغل عنه بالأهداف قصيرة المدى وتركيزها على تحصيل الطلبة ومعالجة الضعف

في المواد الأساسية وخاصة خلال جائحة كورونا وتحول التعلم عن بعد والذي جعل جهد القيادات التربوية يتجه نحو سد الفجوة التعليمية ومعالجة القصور في التعليم الناتج عن ذلك، والاهتمام بتعويض الفاقد التعليمي أكثر من التطلع نحو المستقبل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات الحكيم وآخرون (2019)؛ كولي وسندي (2021)؛ المواجهة (2020) التي أشارت إلى أنه كان بدرجة مرتفعة. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسات البغدادي والحدراوي (2015)؛ حسون (2021)؛ الشهراني (2020)؛ عفيف (2018) التي أشارت إلى أن مستوى التجديد الاستراتيجي الاستكشافي كان متوسطاً.

أما فيما يتعلق بنتائج كل مجال من مجالات الأداة الأربعة، فيتم مناقشتها على النحو الآتي:

#### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول: البعد الاستكشافي

وقد أشارت نتائج الفقرات لمجال البعد الاستكشافي وفقاً للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ما بين متوسطة إلى مرتفعة، بينما جاء المجال ككل بدرجة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تبني المدرسة علاقة مع المجتمع ككل لتمكين المدرسة من العمل بكفاءة" بالمرتبة الأولى وبدرجة تقدير مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك القيادات التربوية أهمية الشراكة مع المجتمع المحلي في دعم أنشطة المدرسة وتطورها، وبناء عليه تقوم القيادات التربوية بإدراج بند ضمن الخطة التطويرية للمجتمع المحلي وتكون له خطة عمل ومشاريع تنفذ على مدار العام الدراسي، فالمجتمع المحلي قد يكون داعماً لعمل المدرسة ومساعدًا لها على تنفيذ مشاريعها ومبادراتها بما يدعم مشاريع المدرسة.

أما في المرتبة الثانية فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تمتلك المدرسة رؤية واضحة لأهدافها المستقبلية" فقد جاء بدرجة تقدير مرتفعة وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام القيادات التربوية في المدارس بوجود رؤية واضحة للمدرسة يتم إعدادها من قبل فريق مؤهل من المعلمين وتستمر لسنوات بحيث تتدرج بنود وإجراءات الخطط التطويرية للمدارس لتنفيذ رؤية المدرسة.

بينما جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " تجري المدرسة أبحاثاً إجرائية لابتكار خدمات تعليمية جديدة" وبدرجة تقدير متوسطة وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الدعم المقدم للمعلمين والقيادات التربوية في مجال البحث العلمي متوسطاً وبحاجة إلى تعزيز للمعلمين من أجل الارتقاء أكثر بمستوى إجراء البحوث الإجرائية، وكثرة الأعباء الملقاة على كاهل المعلمين من زخم المناهج وضيق الوقت والأعباء الإدارية والفنية الأخرى، كما أن قلة تعزيز المعلمين والباحثين من قبل إداراتهم والمسؤولين عنهم يقلل من اهتمام المعلمين بإجراء الأبحاث. ويبقى إجراء الأبحاث الإجرائية مقتصرًا على الباحثين ممن يكملون دراستهم في برامج الدراسات العليا، الذين يتناولون بعض الموضوعات البحثية المتعلقة بمشكلات وتحديات تواجههم في عملهم ويحاولون إجراء الأبحاث العلمية التي تساعدهم في إيجاد حلول لهذه المشكلات.

#### ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: البعد الاستثماري

وقد أشارت نتائج الفقرات لمجال البعد الاستثماري وفقاً للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بأنها جميعاً مرتفعة، وقد جاء المجال ككل بدرجة مرتفعة أيضاً. أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاء بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " تقرر المدرسة أوجه الصرف والإنفاق سنوياً لضمان التركيز على أولويات التطوير" وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام القيادات التربوية بالأمور المالية للمدرسة، إذ تعمل كل مدرسة من بداية العام الدراسة على إعداد خطة مالية تبين فيها مصادر الدخل وأبواب الصرف وتحدد المبالغ المالية التي يجب إنفاقها في كل بند، بحيث تدقق هذه الخطة من قبل مدير المدرسة واثنين من المعلمين ويشرف عليها مشرف تربوي من مديرية التربية والتعليم وتتابع بشكل دوري، ولذلك تحتل هذه الفقرة المرتبة الأولى في المجال الاستثماري لإيلاء القيادات التربوية الاهتمام الكبير بالناحية المالية وتوجيه القسم الكبير منها لتطوير المدرسة والارتقاء بها نحو الأفضل وتمويل المشروعات المدرجة في خطتها التطويرية.

أما في المرتبة الثانية فقد جاءت الفقرة التي تنص على " تدير المدرسة نفقاتها بطريقة فاعلة ومدروسة لتحقيق أهدافها" فتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك القيادات التربوية أهمية الناحية المالية وتحديد أوجه الصرف والإنفاق، إذ تعمل المدرسة على إعداد

خطة مالية للمدرسة من بداية العام الدراسي تحدد فيه مصادر مالية المدرسة وأبواب الصرف والإنفاق بناء على أولويات المدرسة ومشاريعها المخطط لتنفيذها، ويرأس مدير المدرسة اللجنة المالية مع اثنين من المعلمين المؤهلين والقادرين على متابعة أوجه الصرف لكل بند، وتتابع مالية المدرسة من قبل مشرفين في مديرية التربية والتعليم ومتابعة أوجه الصرف والإنفاق، ولذلك يولي مديرو المدارس ومديراتها اهتماماً كبيراً بهذا المجال.

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تعد المدرسة خطأً إجرائية لتنمية كوادرها البشرية" ودرجة تقدير مرتفعة أيضاً، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك القيادات التربوية أهمية التنمية البشرية لكوادرها، إذ تدرك أيضاً أن تطوير قدرات الكوادر العاملة في المدرسة يسهم في تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها وزيادة تنافسيتها مع نظيراتها من المدارس الأخرى، إذ تدرج القيادات التربوية التنمية المهنية للمعلمين ضمن خططها التطويرية وتعد لهم خطأً إجرائية تتضمن بعض المشروعات والبرامج التي ترفع من كفاءة العاملين فيها.

### ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: بعد مشاركة القيادة.

وقد أشارت نتائج الفقرات لمجال بعد مشاركة القيادة وفقاً للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بأنها ما بين متوسطة إلى مرتفعة، وقد جاء المجال ككل بدرجة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاء بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "تشجع المدرسة المعلمين على التنمية المهنية المستمرة" ودرجة تقدير مرتفعة، وتعزو الباحثة أسباب ذلك إلى إدراك القيادات التربوية أهمية التنمية المهنية للمعلمين، لأنهم أساس التطور في المدرسة، وهم من ينفذ المشروعات التطويرية، والتنمية المهنية للمعلمين تمكنهم من مواكبة ما هو جديد من أساليب تدريسية وتكنولوجية تلبي متطلبات العصر وحتى يكونوا مؤهلين للتعامل مع الطلبة الذين قد يحصلون على المعلومات من وسائل تكنولوجية حديثة متوفرة لديهم، وهنا يأتي إدراك القيادات التربوية واهتمامهم بتمكين المعلمين وتزويدهم بالبرامج الحديثة وتزويدهم بكل ما هو جديد في مجال عملهم؛ ليتمكنوا من تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها كما أصبحت التنمية المهنية أحد المعايير

المعتمدة في خطة المدرسة التطويرية التي يعد لها خطط عمل اجرائية تتضمن المشاريع والبرامج التدريبية المخصصة لتدريب المعلمين ورفع كفاياتهم. تليها الفقرة التي تنص على "تركز المدرسة على بناء علاقات قوية تعاونية مع مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة منهم في تقديم خدمات للمدرسة" وبدرجة تقدير مرتفعة. وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك القيادات التربوية أهمية التشاركية مع المجتمع المحلي في تقديم خدمات مساندة للمدرسة تسهم في تطويرها، ولذلك يدرج مديرو المدارس ومديراتها المجتمع المحلي ضمن بنود الخطة التطويرية للمدرسة ويحدد له الأنشطة التي يمكن أن يقدموها للمدرسة والعكس، كما أن إنشاء المجلس المدرسي ( مجلس الآباء والمعلمون) في المدرسة أيضاً يؤكد على اهتمام القيادات التربوية ببناء علاقات جيدة وتواصلية مع المجتمع المحلي، لأنهم الداعم لمشروعات المدرسة بما يوفره المجتمع المحلي من خدمات مادية أو تنفيذهم لمشروعات تخدم المدرسة والطلبة، وتطور من أداء المدرسة بشكل كبير، لذلك كانت هذه الفقرة في مرتبة متقدمة في مجال بعد مشاركة القيادة.

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تسعى القيادة في المدرسة إلى كسر الجمود لبناء رؤية استراتيجية واضحة" وبدرجة تقدير متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى اعتماد بعض القيادات التربوية بعض الأساليب التقليدية التي تمارسها لعدة سنوات.

#### رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: بعد الميل الريادي

وقد أشارت نتائج الفقرات لمجال بعد الميل الريادي وفقاً للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بأنها جميعها مرتفعة، وقد جاء المجال ككل بدرجة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تدعم رؤية المدرسة التوجهات الريادية" في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك القيادات التربوية أهمية تشجيع مبادرات المعلمين في المدرسة لتحقيق تطور المدرسة وإكساب الطلبة مهارات جديدة نتيجة هذه المبادرات التي تنمي المهارات وتعزز القدرات وتسهم في تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها المستقبلية والتي منها رؤية المدرسة في إعداد أجيال قادرة على مواكبة تطورات العصر والتكنولوجيا. بينما جاءت

الفقرة التي تنص على " توظف المدرسة الأفكار الإبداعية لمواجهة التحديات" في المرتبة الثانية وبدرجة تقدير مرتفعة. وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك القيادات التربوية أهمية البحث عن أفكار إبداعية وتشجيع أصحابها لمواجهة مشكلات وتحديات العصر، ولإدراك القيادات التربوية أهمية البحث والابتكار في إيجاد حلول للمشكلات المستجدة والتي لا تجدي الحلول القديمة في حلها، بل تحتاج إلى ابتكار وإبداع بما يتناسب معها. بينما جاءت الفقرة التي تنص على "تقدم المدرسة برامج تعليمية مبتكرة" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة. وتعزو الباحثة ذلك إلى محدودية الموارد المالية للمدرسة في دعم البرامج التعليمية الحديثة والمبتكرة والتي قد تحتاج إلى ميزانية مالية كبيرة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي ينص على: " هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية تعزى لمتغيري ( الجنس، سنوات الخدمة)؟"**

فيما يتعلق بتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية تعزى لمتغيري ( الجنس، وسنوات الخدمة)، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة تبعاً لهذه المتغيرات. وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات لأفراد الدراسة على الدرجة الكلية لدرجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية تعزى لأثر متغير الجنس، وهنا تختلف هذه النتيجة مع دراسة القيسي (2020) التي كشفت عن وجود أثر لمتغير الجنس يعزى لصالح الإناث، بينما تتفق مع دراسة العطيوي (2023) والتي أظهرت عدم وجود أثر يعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة. كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات الأفراد على المجالات (البعد الاستكشافي، والبعد الاستثماري، وبعد مشاركة القيادة، وبعد الميل الريادي) تُعزى لمتغير الجنس. وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك القيادات التربوية ذكوراً وإنثاً أهمية أبعاد

التجديد الاستراتيجي، وتتجه القيادات التربوية نحو مواكبة ما هو جديد للقدرة على مواكبة مستجدات العصر ، وكذلك زيادة تمكّنهم من إدارة مدارسهم نحو الأفضل. كما أن تغير نمط القيادة المتبع من قبل القيادات التربوية ذكوراً وإناثاً ساهم في عدم وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات لأفراد الدراسة على الدرجة الكلية لدرجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة. كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات الأفراد على المجالات (البعد الاستكشافي، والبعد الاستثماري، وبعد مشاركة القيادة، وبعد الميل الريادي) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. وتعرّضت الباحثة أسباب ذلك إلى إدراك القيادات التربوية أهمية توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في مدارسهم سواء أكانوا حديثي الخبرة أم ذو خبرة طويلة في مجال القيادة التربوية، نظراً للتوجهات الحديثة في القيادة التربوية واهتمام القيادات التربوية بتطبيق ما هو جديد في مدارسهم ومحاولة مواكبة مستجدات العصر حتى يتمكنوا من قيادة مدارسهم نحو التميز، ونتيجة للبرامج التدريبية التي يلتحق بها قادة المدارس والتي تطور من أدائهم وتكسبهم مهارة في القيادة التربوية، ولذلك كانت نتيجة الدراسة عدم وجود فروق ظاهرية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة القيسي (2020).

### 3.4 التوصيات

من خلال النتائج التي كشفت عنها الدراسة، فقد خلصت إلى تقديم مجموعة من التوصيات، والتي قد تسهم في زيادة تحسين درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية كانت مرتفعة، ولكن هناك بعض الفقرات جاءت بدرجة متوسطة لذا يوصى بالآتي من أجل تعزيزها:

1. تقديم الدعم المادي للمدارس الحكومية فيما يخص إجراء الأبحاث الإجرائية في المدارس الحكومية، وتشجيع المعلمين الباحثين وتعزيزهم مادياً ومعنوياً.
2. توفير الدعم للمدارس الحكومية لاستحداث البرامج التعليمية الحديثة والمشاريع الابتكارية التي تساهم في تطوير قدرات المدرسة مثل برامج محو الأمية التي تخدم المجتمع المحلي.
3. تشجيع المعلمين على تقديم أفكار إبداعية ومشاريع مبتكرة ترفع من قدرة المدرسة وتزيد تطورها وتنافسيتها.
4. تقديم تغذية راجعة لأصحاب القرار بمتابعة تنفيذ الأهداف بعيدة المدى التي تسهم في تحسين قدرة المدرسة وترفع من كفايتها.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- الإبراهيم، عدنان (2002). الإشراف التربوي أنماط وأساليب. عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.
- أبو عجوة، حسام، وأبو ناصر، حسن. (2017). قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية في الحد من الشيوخة التنظيمية [عرض ورقة]. المؤتمر العلمي الثاني "الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني"، غزة، فلسطين.
- أبو بكر، فايق (2020). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي. دراسة ميدانية على المنشآت التجارية العاملة في مجال الاستيراد والتصدير في قطاع غزة. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- أبو ليفة، سناء. (2020). دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(3)، 664-733.
- أحمد، أحمد (1991). نحو تطوير الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الأغبري، عبد الصمد (2000). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت: دار النهضة العربية.
- البدري، طارق (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للطباعة.
- بسيسو، نادرة (2008). تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في محافظة غزة. رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البغدادي، عادل، والحدراوي، رافد. (2015). دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة تطبيقية وفق نظرية تعدد المستويات في عدد من

- الجامعات العراقية الحكومية. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية  
بجامعة الكوفة، 9(17)، 56-15.
- بني يونس، أسماء. (2019). دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي.  
دار النفائس للنشر والتوزيع.
- البوهي، فاروق (2001). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء للطباعة  
والنشر.
- الجبر، زينب (2002). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم. الكويت: دار  
الفلاح للنشر.
- الحدراوي، حامد، والكلابي، أمير. (2013). دور التوجه الريادي في إدراك الزبون  
لجودة الخدمة دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية في محافظة  
النجف. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(1)، 237-223.
- الحدراوي، رافد. (2015). دور القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال  
المهارات السياسية دراسة تحليلية في عينه من الجامعات العراقية. أطروحة  
دكتوراه غير منشورة. جامعه الكوفة.
- حسن، لجين، والحميري، بشار (2022). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق  
الازدهار التنظيمي: دراسة لآراء عينة من القيادات العامة للتربية في محافظة  
النجف الأشرف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية  
والمالية، 14(2)، 96-70.
- حسون، حسون. (2021). عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز أنشطة التجديد  
الاستراتيجي دراسة حالة في المديرية العامة لتربية نينوى. مجلة جامعة الأنبار  
للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13(4)، 124-102.
- الحكيم، ليلي ، القرغولي، حسين ،حسن، منتظر، والشمري، أحمد. (2019). أثر  
الإدراك الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية للمنظمات عبر أثر الوسيط  
للتجديد الاستراتيجي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 15(62)، 261-231.
- الخطيب، ابراهيم والخطيب، أمل (2003). الإشراف التربوي فلسفته، أساليبه،  
تطبيقاته، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الدويك، تيسير (1998). الإدارة التربوية والمدرسية. عمان: دار الفكر.  
دياب، اسماعيل محمد (2001). الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة  
للنشر والتوزيع.

ربيع، هادي (2006). المدير المدرسي الناجح. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر  
والتوزيع.

رشيد، صالح، والعبودي، علي. (2016). توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات  
لتعزيز أنشطته التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في  
كليات جامعتي القادسية والمثنى. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،  
8(4)، 6-32.

الشرقاوي، مريم (2007). الإدارة المدرسية. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.  
شريعة، هاني (2019). الإشراف التربوي بمديرية التربية والتعليم للواء الطيبة  
والوسطية بمحافظة إربد ودوره في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر  
المعلمين أنفسهم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 9(3)، 109-  
136.

الشريفي، علي. (2017). التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة  
الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي. دراسة تحليلية لآراء المديرين في  
الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة  
كربلاء.

الشهراني، نوره. (2020). التجديد الاستراتيجي في إدارات التعليم بالمملكة العربية  
السعودية لتحقيق التميز المؤسسي: استراتيجية مقترحة. رسالة دكتوراه غير  
منشورة. جامعة الملك سعود.

الشيبياني، عمر (1988). الأسس النفسية والتربوية لرعاية الشباب. بيروت: دار  
الثقافة.

الطائي، يوسف، الذبحاوي، عامر، والعلي، علي. (2016). التجديد الاستراتيجي  
ودوره في تكوين المنظمات البارعة. بحث تطبيقي آراء عينه من القيادات

الجامعية في جامعه الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،  
18(3)، 6-22.

طشوش، هائل (2009). أساسيات في القيادة والإدارة. دار الكندي، اربد، ط1.  
عابدين، محمد (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر  
والتوزيع.

العاجز، فؤاد (2007). الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق. غزة: دار المقدار  
للطباعة.

العاجز، فؤاد (1998). الميسر في التربية المقارنة. غزة: دار المقدار للطباعة.  
عبدالله، أيمن (2013). السلوكات غير التكيفية لدى طلبة صعوبات التعلم في المرحلة  
الأساسية الدنيا في مديرية تربية إربد الثانوية. مجلة الجامعة الإسلامية  
للدراستات التربوية والنفسية، 21(1)، 312-341.

عبدالله، ضياء (2020). أثر الشفافية التنظيمية على التجديد الاستراتيجي في بنك  
الاتحاد الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإسراء الخاصة.

عبود، عبد الغني (2000). إدارة التربية وتطبيقاتها. القاهرة: دار الفكر العربي.  
عبودي، صفاء (2019). التجديد الاستراتيجي مدخلا للمناعة التنظيمية: دراسة  
تحليلية لآراء عينه من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعه  
الموصل. مجلة المثنى للعلوم الإدارية، 9(2)، 81-98.

العطيوي، ركان (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية  
التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الأغوار الشمالية  
وأثره على تعلم الطلبة. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، 29(2)،  
1-28.

العفيري، نبيل (2023). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية  
للمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إرب. مجلة الآداب للدراسات النفسية  
والتربوية . كلية الآداب، جامعة ذمار. 5(3)، 194-241.

- عفيف، سهام. (2018). أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي: دراسة حالة جامعة العربي بن مهدي أم البواقي. رسالة ماجستير رسالة غير منشورة. جامعه العربي بن مهدي.
- العميرة، محمد (2015). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العميرة، محمد (2001). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العميرة، محمد (2002). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عمر، إيمان، الجنابي، سيف، والعبساوي، هادي. (2020). دور التجديد الاستراتيجي في تعزيز الابداع التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينه من الموظفين في الشركة العامة لصناعة الادوية في سامراء. مجلة تنمية الرفادين، 39(127)، 144-123.
- العمر، حمزة. (2020). أثر القيادة الريادية على التجديد الاستراتيجي من خلال المواءمة الاستراتيجية كمتغير وسيط في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في الأردن: دراسة ميدانية. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة مؤتة.
- عيد، أيمن عادل (2023). تأثير التجديد الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية "دراسة تطبيقية على شركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات". مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 60(1)، 266-219. الفقي، عبد المؤمن (1994). الإدارة المدرسية المعاصرة. جامعة قارينوس، بنغازي، ليبيا.
- القريناوي، علاء الدين موسى (2021). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق الإبداع الإداري. دراسة حول مؤسسات التمويل الصغير الفلسطينية. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.

القيسي، سهام (2020). الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

كاظم، صادق، عبيد، علي، والكلابي، أمير. (2015). المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر: دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(33)، 293-312.

كوللي، ميهفان، وسندي، مهابات. (2021). الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية لعينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان -العراق. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 3(9)، 539-559.

مدانات، كمال وأوجيني، برزة (2002). اهتمامات الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين. دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

مرسي، محمد (2011). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.

مصطفى، صلاح (1999). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ.

مصطفى، صلاح (2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ.

المواجدة، مفيد. (2020). أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الإستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردني. مجلة البحوث التجارية، 43(4)، 213-25.

نشوان، يعقوب (1992). الإدارة والإشراف التربوي. القاهرة: مطبعة عمرو الحلبي.

نشوان، يعقوب (2001). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. غزة: مطبعة دار المنارة.

وزارة التربية والتعليم الأردنية. دليل الإشراف التربوي، ط2، عمان، الأردن.

الياسري، أكرم محسن، الطائي، فيصل علوان، وحسين، علي كاظم. (2017). دور  
التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء  
القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الإسمنت الجنوبية. *مجلة الإدارة  
والاقتصاد جامعة كربلاء*, 6(24), 8.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Crossan, M. and Hurst, K. (2006). **Strategic Renewal As Improvisation: Reconciling The Tension Between Exploration And Exploitation**. Vol 23(5), 273-298.
- Humaidan, S. (2017). Strategic Renewal In Times Of Environment scarcity: the mediating role of technology in business model eution, **journal of organization change management**, 30(1), 106-120.
- Kaipainen, J. and Aarikka, L. (2022). How to renew business strategy to achieve sustainability and circularity? A process model of strategic development in incumbent technology companies. **Business Strategy and the Environment**, 31(5) 1947-1963.
- Kwee, Z. (2011) The influence of top management teams corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: alongitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc, Strategic Direction, **Emerald Group Publishing Limited**, 27(11), 1907-2004.
- Mische, A. (2000). **Strategic Renewal: Becoming A high- Performance Organization**.
- Taneja, S., Pryor, M., & Gibson, G. (2012). Organizational Renewal: A Strategic Imperative. *Delhi Business Review*, 13(1), 29-40.

الملاحق

ملحق ( أ )  
الاستبانة بصورتها الأولية



كلية الدراسات العليا

## الاستبانة

الدكتور/ة المحترم/ة .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف للكشف عن درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، والغرض من المعلومات التي تُجمع هو الهدف العلمي، وستتعامل بسرية تامة، للتحقيق هدف الدراسة تم بناء هذا الاستبيان، وقد تكونت من ( 33 ) فقرة

ولما عُرف عنكم من خبرة علمية ونظرية متميزة في مجال البحث العلمي فإنني أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لتحكيمها، راجيا منكم التفضل بإبداء الرأي في درجة ملائمة كل فقرة للمقياس التي وضعت فيه وسلامة صياغتها اللغوية، وإجراء أي تعديل ترونه مناسباً وإضافة أي فقرة ترون ضرورة وجودها .

شاكر لكم حسن تعاونكم....

بيانات المحكم:

اسم الثلاثي	التخصص
الترتيب	جهة العمل

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) في ما ينطبق عليك:

- (1) النوع الإجتماعي : ذكر  أنثى
- (2) سنوات الخدمة : 1 - 5  اكثر من 5 - 10  أكثر من 10 سنوات

ثانياً: درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية من وجهة نظر القيادات التربوية

رقم الفقرة	الفقرة	وضوح الفقرة		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	
المجال الأول: البعد الاستكشافي				
1.	لدى المدرسة رؤية واضحة لأهدافها المستقبلية			
2.	تتنبأ المدرسة بالاحتياجات المستقبلية للخدمات التعليمية			
3.	تجري المدرسة أبحاث إجرائية ودراسات لابتكار خدمات تعليمية جديدة			
4.	تستكشف المدرسة فرص التطوير لتحسين قدرتها على المنافسة محلياً وإقليمياً			
5.	توظف المدرسة التكنولوجيا والأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة.			
6.	تركز المدرسة على تحقيق الأهداف بعيدة الأمد بالمقام الأول.			
7.	تركز المدرسة على قبول فرص التطوير الجديدة حتى وإن كانت لا تتوافق بشكل كامل مع الاستراتيجية الحالية للمدرسة.			
8.	تركز المدرسة على التجريب المتكرر للمفاهيم والممارسات الجديدة.			
9.	تبحث المدرسة عن القدرات الجديدة لاستحداث البرامج العلمية الجديدة.			
10.	يؤدي الاستكشاف في المدرسة إلى التكيف مع البيئة الخارجية.			

					تهتم المدرسة في تحقيق التوازن بين استكشاف قدرات جديدة وبين الاستثمار لقدراتها الحالية.	11.
					تسعى المدرسة إلى تحقيق التعاون بين كوادرها من أجل الوصول إلى تحقيق توقعاتها المستقبلية.	12.
<b>المجال الثاني: البعد الاستثماري</b>						
					توظف المدرسة التقنيات الحديثة لحل المشكلات القائمة	13.
					تضع المدرسة خططاً إجرائية لتنمية كوادرها البشرية	14
					تدير المدرسة نفقاتها بطريقة فاعلة ومدرسة لتحقيق أهدافها	15
					توظف المدرسة مهارات وخبرات كوادرها بطريقة فاعلة لتنفيذ برامجها	16
					تستثمر المدرسة الفرص والموارد المتاحة لتطوير خدماتها	17
					تركز المدرسة على الأنشطة التي تتطلب إجراء تحسينات محدودة على برامجها وخدماتها التعليمية.	18
					تركز المدرسة على الأنشطة التي تتطلب المهارات والخبرات الحالية لكوادرها التعليمية.	19
<b>المجال الثالث: بعد مشاركة القيادة</b>						
					تسهم القيادات التربوية بطريقة فاعلة في تنفيذ عمليات التجديد الاستراتيجي	20
					يشجع القادة التربويون موظفيهم على التعلم المستمر	21

					يشجع القادة التربويون موظفيهم المبدعين على تطبيق أفكارهم	22
					يشرك القادة التربويون موظفيهم في تطوير أنظمة العمل والبرامج التعليمية	23
					تعمل القيادة في المدرسة على توسيع التفكير المعرفي للعاملين لتنفيذ عمليات التجديد الاستراتيجي.	24
					تسعى القيادة في المدرسة إلى سر الجمود لبناء رؤية استراتيجية واضحة.	25
					تشجع القيادة في المدرسة العاملين المبدعين الذين لديهم أفكار إبداعية.	26
					تركز القيادة في المدرسة على بناء علاقات قوية تعاونية مع مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة منهم في تقديم خدمات للمدرسة.	27
<b>المجال الرابع : بعد الميل الريادي</b>						
					تدعم رؤية المدرسة التوجهات الريادية	28
					توظف المدرسة الأفكار الإبداعية لمواجهة التحديات التنافسية في الخدمات التعليمية	29
					تعقد المدرسة شراكات مع مدارس أخرى لتنفيذ أنشطة ريادية تحقق لها ميزات تنافسية مستدامة	30
					تقدم المدرسة برامج تعليمية مبتكرة	31
					تشجع المدرسة المبادرات الريادية للموظفين من خلال الحوافز المناسبة	32
					تركز المدرسة على الابداع كأساس للتغلب على مشكلاتها.	33

ملحق (ب)  
قائمة أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
1	د. ابتسام عبد النبي الشوابكة	الدكتور	المناهج وطرائق التدريس	وزارة التربية والتعليم
2	أ.د. باسم علي حوامدة	الأستاذ الدكتور	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
3	د. بسام عمر غانم	الدكتور	القيادة التربوية والأصول	جامعة عمان العربية
4	أ.د. راتب سلامة السعود	الأستاذ الدكتور	السياسات والقيادة التربوية	الجامعة الأردنية
5	د. سليمان محمد أبو شارب	الدكتور	الإدارة التربوية	وزارة التربية والتعليم
6	أ.د. سيناريا كامل عبد الجبار	الأستاذة الدكتورة	القيادة التربوية والأصول	الجامعة الأردنية
7	أ.د. صبري حسن الطراونة	الأستاذ الدكتور	القياس والتقويم	جامعة مؤتة
8	د. ليندا أحمد الخطيب	الدكتورة	علم النفس التربوي	جامعة الإسراء
9	أ.د. محمد سليم الزبون	الأستاذ الدكتور	أصول التربية	الجامعة الأردنية
10	أ.د. ملوح باجي الخريشا	الأستاذ الدكتور	أصول التربية	جامعة مؤتة
11	أ.د. نايل سالم الرشايذة	الأستاذ الدكتور	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة

ملحق (ج)  
الاستبانة بصورتها النهائية.



كلية الدراسات العليا

## الاستبانة

الدكتور/ة المحترم/ة .....  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف للكشف عن درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، والغرض من المعلومات التي تُجمع هو الهدف العلمي، وستعامل بسرية تامة، للتحقيق هدف الدراسة تم بناء هذا الاستبيان، وقد تكونت من ( 38 ) فقرة.

ولما عُرف عنكم من خبرة علمية ونظرية متميزة في مجال البحث العلمي فإني أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لتحكيمها، راجياً منكم التفضل بإبداء الرأي في درجة ملاءمة كل فقرة للمقياس التي وضعت فيه وسلامة صياغتها اللغوية، وإجراء أي تعديل ترونه مناسباً وإضافة أي فقرة ترون ضرورة وجودها .

شاكر لكم حسن تعاونكم....

الباحثة:

بيانات المحكم:

اسم الثلاثي	التخصص
الترتيب	جهة العمل

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) في ما ينطبق عليك:

- 1) النوع الإجتماعي : ذكر  أنثى
- 2) سنوات الخدمة: من 1- أقل من 5 سنوات  من 5- أقل من 10 سنوات  من 10 سنوات فأكثر

ثانياً: درجة توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية من وجهة نظر القيادات التربوية

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
<b>المجال الأول: البعد الاستكشافي</b>					
					1. تمتلك المدرسة رؤية واضحة لأهدافها المستقبلية.
					2. تتنبأ المدرسة بالاحتياجات المستقبلية للخدمات التعليمية
					3. تجري المدرسة أبحاثاً إجرائية لابتكار خدمات تعليمية جديدة
					4. تستكشف المدرسة فرص التطوير لتحسين قدرتها على المنافسة محلياً وإقليمياً
					5. توظف المدرسة التكنولوجيا لحل المشكلات القائمة .
					6. تركز المدرسة على تحقيق الأهداف بعيدة الأمد.
					7. تمتاز استراتيجية المدرسة بالمرونة بحيث تقبل فرص التطوير المستجدة .
					8. تركز المدرسة على التجريب المتكرر للمفاهيم والممارسات الجديدة.
					9. تستثمر المدرسة القدرات الجديدة لاستحداث البرامج العلمية الجديدة.
					10. تهتم المدرسة بتحقيق التوازن بين استكشاف قدرات جديدة وبين الاستثمار لقدراتها الحالية.
					11. تسعى المدرسة إلى تحقيق التعاون بين كوادرها من أجل الوصول إلى تحقيق رؤيتها.
					12. تبني المدرسة علاقة مع المجتمع ككل لتمكين المدرسة من العمل بكفاءة.

المجال الثاني: البعد الاستثماري					
				توظف المدرسة التقنيات الحديثة لمواكبة مستجدات العصر .	13.
				تعد المدرسة خطاً إجرائية لتنمية كوادرها البشرية .	14.
				تدير المدرسة نفقاتها بطريقة فاعلة ومدروسة لتحقيق أهدافها.	15 .
				توظف المدرسة مهارات وخبرات كوادرها بطريقة فاعلة لتنفيذ برامجها.	16.
				تستثمر المدرسة الفرص والموارد المتاحة لتطوير خدماتها .	17
				تركز المدرسة على الأنشطة التي تتطلب إجراء تحسينات محدودة على خدماتها التعليمية.	18.
				تركز المدرسة على الأنشطة التي تتناسب مع المهارات والخبرات الحالية لكوادرها التعليمية	19.
				تعمل المدرسة على الاستثمار الامثل للموارد المادية والفنية لفائدة المدرسة والمجتمع.	20.
				تقرر المدرسة أوجه الصرف والانفاق سنويا لضمان التركيز على أولويات التطوير.	21.
المجال الثالث: بعد مشاركة القيادة					
				تسهم المدرسة بطريقة فاعلة في تنفيذ عمليات التجديد الاستراتيجي.	22.
				تشجع المدرسة المعلمين على تطوير مهاراتهم .	23
				تشجع المدرسة المعلمين المبدعين على تطبيق أفكارهم.	24.
				تشجع المدرسة المعلمين على التنمية المهنية المستمرة	25.

					تشرك المدرسة المعلمين في تطوير أنظمة العمل.	26.
					تعمل القيادة في المدرسة على توسيع التفكير المعرفي للعاملين لتنفيذ عمليات التجديد الاستراتيجي.	27.
					تسعى القيادة في المدرسة إلى كسر الجمود لبناء رؤية استراتيجية واضحة.	28.
					تشجع المدرسة المعلمين المبدعين الذين لديهم أفكار إبداعية.	29.
					تركز المدرسة على بناء علاقات قوية تعاونية مع مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة منهم في تقديم خدمات للمدرسة.	30.
<b>المجال الرابع : بعد الميل الريادي</b>						
					تدعم رؤية المدرسة التوجهات الريادية.	31.
					توظف المدرسة الأفكار الإبداعية لمواجهة التحديات .	32.
					تعقد المدرسة شراكات مع مدارس أخرى لتنفيذ أنشطة رياضية تحقق لها التميز.	33.
					تنفذ المدرسة برامج تعليمية مبتكرة.	34.
					تشجع المدرسة المبادرات الريادية للموظفين من خلال الحوافز المناسبة.	35.
					تركز المدرسة على الابداع كأساس للتغلب على مشكلاتها.	36.
					تنمي المدرسة المواهب والابتكار لدى موظفيها.	37.
					تضع المدرسة أهدافا محددة تستطيع قياسها وتحقق لها الريادة.	38.

ملحق (د)  
كتب تسهيل المهمة العلمية



الرقم: ك.ع.د.ع/٢٤/٩١/٢٠٢٤  
التاريخ: ٢٠٢٤/٠٤/٢٥

السادة وزارة التربية والتعليم المحترمين

تحية طيبة وبعد:

ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب: شاديه محمد سلمان العواوده  
والذي يدرس في الجامعة ماجستير تخصص الإدارة التربوية  
وذلك من اجل الحصول على المعلومات اللازمة لاعداد الدراسة الموسومة بـ :

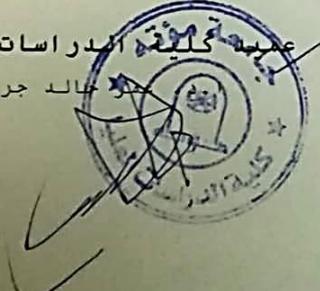
درجة توافر ابعاد التجديد الاستراتيجي في المدارس الحكومية في لواء  
الجيزة من وجهة نظر القيادات التربوية

والتي يقوم بها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة ، ودعمها لتحقيق  
اهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله  
الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله ورعاه.

وتفضلو بقبول فائق الاحترام.....

عميد كلية الدراسات العليا  
عبدالمجيد جرادات



## المعلومات الشخصية

الاسم: شادية محمد سلمان العاودة

العنوان: مادبا

الكلية: العلوم التربوية

التخصص: الأصول والإدارة التربوية