

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الرشاقة الإستراتيجية "دراسة ميدانية من وجهة نظر المدرّسين في مدينة اللاذقية"

د. روان محمد مسعود وزان\*

(تاريخ الإيداع ١٠/١٠/٢٠٢٥. قُبِلَ للنشر في ١١/٢٤/٢٠٢٥)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى تعرّف درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، تحديد الأهداف الإستراتيجية) لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المدرّسين، بالإضافة إلى تعرف دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). اعتمد البحث المنهج الوصفي، وبلغ حجم عينة البحث (٣١٣) مدرّساً ومدرسة، وُزعت الاستبانة أداة البحث عليهم، استُرجعت منها (٢٩١) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي. أظهرت نتائج البحث أنّ درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية لمديري المدارس الثانوية تُعد مرتفعة بشكل عام من وجهة نظر المدرّسين، حيث يبرعون في وضوح الرؤية وتحديد الأهداف الموجهة نحو مخرجات التعلم، ويتفوقون في سرعة الحسم الفوري واتخاذ القرارات اللازمة. ومع ذلك، تكشف الممارسة عن تحديات رئيسة؛ تتمثل في ضعف تحويل الوعي إلى تحليل تنبؤي معمق للبيانات، وقلة الاستثمار في الموارد الجديدة وتحديث المقدرات الجوهرية، كما يوجد ضعف في تمكين المدرّسين من خلال التفويض والشفافية في صناعة القرار وربط الموارد بشكل صريح بالأهداف، فيما أكدت دلالة الفروق الإحصائية أن الخبرة الأطول للمدرّس تزيد من تقديره لهذه الممارسات.

**كلمات مفتاحية:** درجة الممارسة، الرشاقة الإستراتيجية، مدير المدرسة، المدارس الثانوية، المدرّس.

\* مدرس، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.

# The Degree to Which High School Principals Practice Strategic Agility

## A Field Study from the Teachers' Perspective in Latakia City

**\*Dr. Rawan Mouhamad Masoud Wazzan**

(Received 10/10 /2025. 24 /11/2025)

□ABSTRACT□

The research aimed to identify the degree of strategic agility practice and its dimensions (Strategic Sensitivity, Core Capabilities, Vision Clarity, Shared Responsibility, Speed of Response, and Strategic Objective Setting) among secondary school principals in Lattakia City, from the perspective of their teachers. Additionally, the study sought to determine the significance of differences between the mean scores of the sample regarding the strategic agility practice based on the variables of (Gender, Academic Qualification, and Years of Experience).

The study adopted the Descriptive Methodology. The research sample size reached (313) teachers (male and female), to whom the questionnaire (the research instrument) was distributed. A total of (291) complete and statistically valid questionnaires were retrieved for analysis.

The research results showed that the degree of strategic agility practice among secondary school principals is generally high from the teachers' perspective. Principals excelled in vision clarity and setting learning-outcome-oriented objectives, and they demonstrated superiority in immediate decisive action and necessary decision-making speed. However, the practice revealed key challenges: a weakness in converting awareness into deep predictive data analysis, insufficient investment in new resources and updating core capabilities, and a lack of teacher empowerment through delegation, transparency in decision-making, and explicit resource-to-objective linkage. Furthermore, the significance of statistical differences confirmed that longer teacher experience increases their appreciation of these practices.

**Keywords:** Degree of Practice, Strategic Agility, School Principal, Secondary Schools, Teacher.

---

\* Lecturer, Department of Comparative Education, Faculty of Education, University of Lattakia, Lattakia, Syria.

## المقدمة:

يمثل العصر الحالي بطبيعته المتغيرة والسريعة وما، يكتنفه من تقلب وتعقيد وعدم يقين تحدياً وجودياً للمنظمات على اختلاف أنواعها، ويبرز القطاع التعليمي بوصفه أحد أكثر القطاعات حاجة للتكيف المستمر والمرونة الإستراتيجية. في هذا السياق، لم يعد الأداء المعتاد والإدارة التقليدية كافيين لضمان فاعلية المدارس الثانوية، التي تقع على عاتقها مسؤولية إعداد الجيل القادم القادر على التعامل مع متطلبات المستقبل. هنا، برز مفهوم الرشاقة الإستراتيجية (Strategic Agility) بوصفه مدخلاً إدارياً متكاملاً يمثل استجابة المؤسسات لهذا الواقع المضطرب؛ حيث لا يقتصر الأمر على مجرد الاستجابة للتغيرات فحسب، بل يتجاوز ذلك ليشمل استشراف الفرص الجديدة واستثمارها بمرونة وسرعة فائقة؛ فالرشاقة الإستراتيجية تُعدّ مهارة قيادية حاسمة تقع مسؤولية ممارستها وتفعيلها في الميدان المدرسي بشكل مباشر على عاتق مديري المدارس، حيث يؤكد (دلهم، ٢٠٢٥، ص ٤٤٣) أنّ الرشاقة الإستراتيجية تُمكن مدير المدرسة من زرع الثقة في نفوس العاملين في المدرسة لضمان تحملهم مسؤولية الأداء، وإتاحة سهولة الوصول للمعلومات المطلوبة، وإعادة توجيه العمليات المدرسية وبرمجتها تبعاً للمستجدات المحيطة. كما تجعل الرشاقة الإستراتيجية مدير المدرسة أكثر قدرة على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم، والتعامل مع المشكلات المدرسية بسرعة ودقة، وامتلاك رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة، والاهتمام بالتحسين المستمر لأدائها واتخاذ قرارات صحيحة بناءً على أسس علمية.

لذلك، وانطلاقاً من الحاجة الملحة للإدارة المدرسية إلى إتباع أساليب إدارية وتربوية حديثة تمكنها من مواجهة المشكلات التي تواجهها ومواكبة العصر، تبرز أهمية تبني هذا المدخل، ويزيد هذه الحاجة ما أكده (دماج، ٢٠١٩، ص ٣٤٢) حول افتقار الميدان التربوي للإستراتيجية التوجيهية التي تعتمد على مشاركة القاعدة العريضة من عناصر النظام التربوي في صناعة القرار. وبناءً على ذلك، يصبح الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر المدرّسين حاجة ملحة؛ فالمدرّسون لكونهم أفراد المجتمع المدرسي الأكثر تأثراً وتماساً مع القرارات الإدارية والتغييرات التنظيمية، هم الفئة الأقدر على تحديد مدى مرونة القيادة المدرسية وقدرتها على التعامل مع المتغيرات التعليمية والاجتماعية المتسارعة، وبالتالي، يأتي هذا البحث ليقدم صورة واضحة حول ما إذا كانت المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية تتبنى بالفعل هذا النهج الإداري الحديث القادر على مواجهة تحديات المستقبل أم لا.

## مشكلة البحث:

يواجه القطاع التعليمي اليوم بيئة تتسم بالتعقيد المتزايد، تتطلب من المؤسسات التعليمية أن تكون أكثر من مجرد منظمات تقليدية بل أن تتحول إلى منظمات رشيقة إستراتيجياً، حيث تُمكن الرشاقة الإستراتيجية مديري المدارس من استشعار التغييرات البيئية والاجتماعية والتقنية (الحساسية)، وتعبئة الموارد البشرية والمادية (المقدرات)، وسرعة اتخاذ القرارات اللازمة للتكيف الفوري، ولأنّ نجاح المدارس يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة قيادتها في تبني هذا النهج الحديث، يصبح من الضروري تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية هذه الرشاقة على أرض الواقع.

بناءً على ما سبق، أظهرت الدراسة الاستطلاعية التي تخللها إجراء مقابلات مع (٣٠) مدرّساً ومدرّسة في مدينة اللاذقية، أنّ ممارسة مديري المدارس الثانوية الرشاقة الإستراتيجية، وإن كانت مرتفعة في جوانبها السلوكية، تعاني نقاط ضعف هيكلية وتنظيمية، حيث كشفت البيانات المستخلصة عن حجم الفجوة بين الوعي الإداري والتطبيق الشامل؛

فقد أشار (٩٠%) من المدرّسين (٢٧ مدرّساً) إلى أنّ التحدي الأكبر يكمن في ضعف شفافية المدير في صنع القرار وقلة التفويض الحقيقي للصلاحيات ضمن بعد المسؤولية المشتركة، كما أشار (٨٠%) منهم (٢٤ مدرّساً) إلى ضعف كفاءة المديرين في التحليل المعمق للبيانات والتنبؤ بالتحديات المستقبلية، مما يترك الحساسية الإستراتيجية مجرد وعي غير مُحوّل إلى عمل. يضاف إلى ذلك، أنّ (٧٠%) من العينة الاستطلاعية (٢١ مدرّساً) أشاروا إلى قلة اهتمام المديرين بضمان توفر الموارد التقنية والاستثمار في تطوير الكفاءات (المقدّرات الجوهرية). تشير هذه النتائج إلى أنّ المدارس لا تعاني نقصاً في الوعي أو سرعة الاستجابة بقدر ما تعاني فجوة في التمكين الرسمي للمدرّسين، والتحليل الإستراتيجي التنبؤي للبيانات، والاستثمار المنهجي في الموارد لدعم الرشاقة المؤسسية.

بناءً على ما سبق، وانطلاقاً مما أكدته نتائج الدراسات السابقة كدراسة (الجريدة، ٢٠٢١)، ودراسة (العجمي، ٢٠٢١)، ودراسة (الحاجحة، ٢٠٢٤)، ودراسة (Sheemaka, etal, 2025)، ودراسة (دلهم، ٢٠٢٥) على ضرورة تمكين مديري المدارس من ممارسة الرشاقة الإستراتيجية لما لها من دور حاسم في تحقيق التميز المؤسسي، وضمان استدامة الأداء الفعال للمدرسة في ظل بيئة متغيرة ومضطربة، يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسة التي تنطلق من رصد الممارسة على أرض الواقع في التساؤل الآتي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر المدرّسين في مدينة اللاذقية؟

### أهمية البحث:

**الأهمية النظرية:** يُسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية من خلال تقديم إطار عمل تحليلي لتحديد درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرّسين، حيث توفر النتائج بيانات نوعية تكشف عن الفجوة بين الوعي الإستراتيجي والتطبيق المؤسسي، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين لتعميق دراسة أبعاد الرشاقة غير الممارسة وتأثيرها على فاعلية النظام التعليمي.

**الأهمية العملية:** قد توفر نتائج البحث للمديرين وصناع القرار في وزارة التربية والتعليم خارطة طريق واضحة تستند إلى الأدلة الميدانية لتحديد نقاط الضعف الأكثر إلحاحاً في ممارسات الإدارة المدرسية، كما يمكن استخدام هذه النتائج لتعزيز كفاءة المديرين وتطوير آليات التفويض الرسمي للمسؤوليات، مما يضمن تحويل الرشاقة من سلوك فردي إلى ثقافة مؤسسية مستدامة.

### أهداف البحث:

هدف البحث إلى تعرّف:

١- درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، المقدّرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، تحديد الأهداف الإستراتيجية) لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المدرّسين.

٢- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

### فرضيات البحث:

١- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطي إجابات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية تبعاً لمتغير الجنس.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

### منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث الحالي وأهدافه؛ اعتمد البحث "المنهج الوصفي التحليلي"؛ الذي يهتم بجمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة أو مشكلة محددة، ووصفها وتصويرها على شكل كمي وبشكل دقيق وواضح، ومن ثمّ تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة والخروج بنتائج جديدة يمكن الاستفادة منها لأجل تفسير الظاهرة المدروسة وربطها بالمعلومات السابقة (ملحم، ٢٠٠٧، ص ٣٧٠).

### مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع مدرّسي مرحلة التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية، والبالغ عددهم (١٦٨٤) مدرّساً ومدرّسة وفق الإحصاءات الرسمية لدائرة التخطيط والإحصاء في مديرية التربية باللاذقية، ولتحديد حجم عينة البحث استخدم قانون العينة الإحصائي الآتي (العلي، ٢٠٢٠، ص ١٠٤):

$$n \geq \frac{N \cdot Z^2 \cdot R(1 - R)}{N \cdot d^2 + Z^2 \cdot R(1 - R)}$$

$$n \geq \frac{N \cdot Z^2 \cdot R(1 - R)}{N \cdot d^2 + Z^2 \cdot R(1 - R)}$$

$$n \geq \frac{1684 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}{1684 \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n \geq \frac{1617.3136}{5.1704} \approx 313$$

بناءً على ما سبق، بلغ حجم العينة اللازم سحبه باستخدام العينة العشوائية البسيطة (٣١٣) مدرّساً ومدرّسة، حيث وُزعت الاستبانة أداة البحث عليهم، استُرجع منها (٢٩١) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

### مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

**الرشاقة الإستراتيجية:** تُعرّف الرشاقة الإستراتيجية بأنها: القدرة التنظيمية للمؤسسة التعليمية على إدارة التغيير بشكل استباقي وذكي، مما يرسخ استجابة تفوقية ومرنة لمتغيرات البيئة التعليمية وظروف المنافسة، تضمن هذه القدرة تفوق المدرسة من خلال تفعيل ثلاثة محاور رئيسية: القدرات الجوهرية: التي توفر استجابة تفوقية في بيئة تتسم بالتغيير المستمر وعدم اليقين (تتعلق بالموارد والبنية التحتية). التآزر الجماعي: الذي يضمن مشاركة جميع الأفراد في تحمل مسؤولية الأداء وصنع القرار. سيولة الموارد: التي تتيح إعادة توجيه واستثمار المعرفة والموارد بكفاءة عالية نحو فرص الابتكار، مما يدعم الإبداع المؤسسي. بذلك، تمثل الرشاقة الإستراتيجية منهجاً متكاملاً يفعّله المدير لدمج السرعة والمرونة مع التخطيط الإستراتيجي، لضمان بقاء المدرسة في طليعة المشهد التعليمي (Hussein, et al., 2023, P10). وتُعرّف إجرائياً بأنها: الدرجة التي حصل عليها أفراد عينة البحث على استبانة درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية المستخدمة في هذا البحث.

**مدير المدرسة الثانوية:** القائد الذي يقوم بتخطيط وتنظيم العمل وتوجيه المدرسين والعاملين والطلاب، والإشراف عليهم، وكذلك بمتابعتهم، وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة، ولكي يتكامل عمل المدير بالنجاح لابد من أن يتمتع بمهارات وكفايات معينة (الشناق، ٢٠١٠، ص ٥).

**ويعرف إجرائياً بأنه:** الشخص المكلف من قبل مديرية التربية بإدارة المدرسة الثانوية، والمسؤولة عن العمل الإداري والفني لجميع العاملين بالمدرسة، ويعمل على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

**المدرّس:** هو العنصر الأساسي في أي تجديد تربوي لأنه أكبر مدخلات العملية التربوية وأخطرها بعد الطلاب، ومكانة المدرّس في النظام التعليمي تحدد أهميته، من حيث أنه مشارك رئيس في تحديد نوعية التعليم واتجاهاته وبالتالي نوعية مستقبل الأجيال (بشارة، ٢٠٠٣، ص ٥٣). **ويعرف إجرائياً بأنه:** الشخص الذي يشغل وظيفة تدريسية في إحدى المدارس الثانوية بمدينة اللاذقية، ولديه الاستعداد للمشاركة في البحث وتقديم وجهة نظره حول ممارسة الرقابة الإستراتيجية لدى مديري المدارس من خلال الإجابة على استبانة البحث.

**درجة الممارسة:** هي مستوى تطبيق مدير المدرسة الثانوية أبعاد الرقابة الإستراتيجية الستة: (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية) في سياق عمله الإداري اليومي والإستراتيجي.

### أدوات البحث:

تمّ تصميم أداة البحث الحالي من قبل الباحثة، والتي تمثلت باستبانة درجة ممارسة الرقابة الإستراتيجية، حيث تضمنت الاستبانة ستة أبعاد هي: (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، تحديد الأهداف الإستراتيجية). كما تضمنت الاستبانة مقدمة بينت الهدف من البحث. وللتحقق من صدق المحكمين لمحتوى بنود الاستبانة، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية، وذلك ليبدوا ملاحظاتهم عليها، من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة، ومدى انتماء كل بند منها إلى البعد أو المحور الذي وضع فيه، واقترح ما يسهم في إظهار الاستبانة بالصورة القابلة للتطبيق، حيث قامت الباحثة بإجراء التعديل اللازم في ضوء ملاحظات المحكمين، حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية، وفيما يأتي أهم التعديلات التي طرأت على بنود الاستبانة:

جدول (١) التعديلات التي طرأت على بنود استبانة درجة ممارسة الرقابة الإستراتيجية

رقم البند	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
٣	يُظهر المدير ضعفاً في إدراك وتفهم احتياجات الطلاب والمدرّسين المتطورة.	يُظهر المدير وعياً عميقاً باحتياجات الطلاب والمدرّسين المتغيرة.
٨	يتجاهل المدير متطلبات الجهات العليا أو يفشل في تقدير أثرها الفعلي على عمل المدرسة.	يحرص المدير على فهم متطلبات الجهات العليا وأثرها على المدرسة.
١٠	يواجه المدرّسون صعوبة دائمة في الحصول على الموارد التقنية والبشرية الضرورية لتنفيذ خطط التطوير.	يضمن المدير توفر الموارد التقنية والبشرية اللازمة للتطوير.
١٥	يصعب على المدير تكييف الموارد الحالية أو إعادة توجيهها لتلبية الاحتياجات الطارئة.	يعمل المدير على تكييف الموارد المتاحة لتلبية الاحتياجات الجديدة.
٢٣	لا يستطيع المدير توصيل الرؤية الإستراتيجية بوضوح، مما يترك المدرّسين مرتبكين بشأن الاتجاه المستقبلي.	يواصل المدير الرؤية الإستراتيجية للمدرسة بطريقة تلهم المدرّسين للعمل على تحقيقها.
٢٩	يحجب المدير المعلومات الضرورية عن المدرّسين قبل	يضمن المدير شفافية عملية صنع القرار وإشراك

المدرّسين	اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم.	
يعمل المدير على إزالة المعوقات البيروقراطية التي تؤخر العمل.	يتمسك المدير بالإجراءات البيروقراطية المعقدة التي تؤخر سير العمل وتعيقه.	٣٧
يقوم المدير بمراجعة دورية للأهداف للتأكد من مدى التقدم.	يتأخر المدير في مراجعة الأهداف الإستراتيجية مما يؤدي إلى عدم تصحيح المسار في الوقت المناسب.	٤٥

بناءً على التعديلات السابقة تضمنت استبانة درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية بصورتها النهائية ستة أبعاد هي: (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، تحديد الأهداف الإستراتيجية)، وهذه الأبعاد موزعة على (٤٨) بنداً، لكل بعد (٨) بنود، ويعتمد أسلوب التصحيح وفق مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً). وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي، قامت الباحثة بإيجاد معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند من البنود المكونة لكل بعد، والدرجة الكلية للبعد؛ والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مدرّساً ومدرّسة من غير عينة البحث الأساسية، وكانت النتائج وفق الآتي:

جدول (٢) معامل الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة	رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة	رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة
١	.907**	.000	١٧	.814**	.000	٣٣	.751*	.005
٢	.852**	.000	١٨	.776*	.000	٣٤	.905**	.000
٣	.825**	.000	١٩	.836**	.000	٣٥	.799**	.000
٤	.748*	.015	٢٠	.751*	.026	٣٦	.834**	.000
٥	.836**	.000	٢١	.757*	.000	٣٧	.807**	.000
٦	.667*	.012	٢٢	.831**	.000	٣٨	.705*	.007
٧	.842**	.000	٢٣	.765*	.000	٣٩	.865**	.000
٨	.811**	.000	٢٤	.836**	.000	٤٠	.759*	.002
٩	.792**	.001	٢٥	.803**	.000	٤١	.832**	.000
١٠	.629*	.025	٢٦	.810**	.000	٤٢	.658*	.022
١١	.813**	.000	٢٧	.729*	.004	٤٣	.844**	.000
١٢	.709*	.017	٢٨	.755**	.002	٤٤	.707*	.000
١٣	.699*	.000	٢٩	.853**	.000	٤٥	.809**	.000
١٤	.817**	.000	٣٠	.694*	.003	٤٦	.931**	.000
١٥	.766*	.014	٣١	.808**	.000	٤٧	.717*	.013
١٦	.802**	.000	٣٢	.688*	.001	٤٨	.863**	.000
* الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥)      ** الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)								

يبين الجدول (٢) أنّ ترابط البنود الدالة على كل بعد من أبعاد استبانة درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية بالدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (٠,٦٢٩) و(٠,٩٣١)، وهي قيم (من جيدة إلى مرتفعة)، وتدل على اتساق داخلي (صدق الارتباطات الداخلية) لبنود كل بعد من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية بالدرجة الكلية للبعد.

جدول (٣) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل بعد من أبعاد استبانة الرشاقة الإستراتيجية والدرجة الكلية

البيد	معامل ارتباط بيرسون	احتمال الدلالة
الحساسية الإستراتيجية	٠.823**	.000
المقدرات الجوهرية	٠.854**	.000
وضوح الرؤية	٠.809**	.000
المسؤولية المشتركة	٠.863**	.000
سرعة الاستجابة	٠.798**	.000
تحديد الأهداف الإستراتيجية	٠.811**	.000

يبين الجدول (٣) أنّ معامل ارتباط درجة كل بعد من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية مع الدرجة الكلية للاستبانة قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، ويدل على اتساق كل بعد من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية مع الدرجة الكلية للاستبانة. بهدف التوصل إلى دلالات ثبات الاستبانة وفاعلية بنودها، حُسِبَ معامل ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronpach Alpha)، حيث طُبِّقَت على عينة الدراسة الاستطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية، والبالغ عددها (٣٠) مدرّساً ومدرّسة، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

جدول (٤) معامل الثبات بطريقة (معامل ألفا كرونباخ) لأبعاد الاستبانة والثبات الكلي

أبعاد الاستبانة	عدد البنود	Cronpach Alpha
الحساسية الإستراتيجية	٨	٠,٨١٣
المقدرات الجوهرية	٨	٠,٨٤٧
وضوح الرؤية	٨	٠,٨٢٨
المسؤولية المشتركة	٨	٠,٨٠٩
سرعة الاستجابة	٨	٠,٨٣٦
تحديد الأهداف الإستراتيجية	٨	٠,٨٤٦
الثبات الكلي	٤٨	٠,٨٦٩

يبين الجدول رقم (٤) أنّ قيم معامل الثبات الكلي للاستبانة ولأبعادها الفرعية أكبر من ٠,٦٠، مما يدل على أنّ الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، أي أنه ذو ثبات جيد ومقبول لأغراض البحث. بعد الانتهاء من عملية توزيع الاستبانات جرى تفريغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25، واستُخدمت القوانين الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، اختبار (ت) ستودنت لعينتين مستقلتين. أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات فهو:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = ٥ / (١ - ٥) = ٠,٨$$

وبناءً عليه جرى اعتماد التوزيع المغلق، وتحديد المجالات الآتية:

جدول (٥) التوزيع المغلق لمجالات سلم ليكرت (المعيار المعتمد)

المجال	درجة الممارسة	الأهمية النسبية
١ - ١,٨	ضعيفة جداً	(٢٠-٣٦) %
١,٨١ - ٢,٦٠	ضعيفة	(٣٦,٢-٥٢) %
٢,٦١ - ٣,٤٠	متوسطة	(٥٢,٢-٦٨) %
٣,٤١ - ٤,٢٠	مرتفعة	(٦٨,٢-٨٤) %
٤,٢١ - ٥	مرتفعة جداً	(٨٤,٢-١٠٠) %



**حدود البحث:**

**الحدود العلمية:** الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، تحديد الأهداف الإستراتيجية).

**الحدود البشرية:** عينة عشوائية بسيطة من مدرّسي التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية.

**الحدود الزمانية:** طُبِقَ البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥.

**الحدود المكانية:** طُبِقَ البحث في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية.

**الدراسات السابقة:**

١- دراسة (Ahmad, etal, 2020) بعنوان:

**Leadership Agility for Pandemic COVID-19: Study of The Principal's Role in Implementing "Teach from Home" Policy.**

الرشاقة القيادية لمواجهة جائحة كوفيد-١٩: دراسة دور المدير في تطبيق سياسة "التعليم من المنزل".

هدفت الدراسة إلى مناقشة دور الرشاقة القيادية للمدير في تطبيق سياسة "التعليم من المنزل" في قطاع التعليم بإندونيسيا، في ظل التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد-١٩. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة المنهجية النوعية الوصفية، حيث جمعت البيانات عبر الملاحظة والمقابلات المتعمقة من المديرين والمعلمين الذين شكلوا العينة، واستخدمت في اختيارهم تقنيتي أخذ العينات الهادف وكرة الثلج. وقد توصلت النتائج إلى أن قيادة المدير استخدمت مفهوم التنفيذ الإداري لضمان كفاءة تطبيق السياسة. والأهم من ذلك، أظهرت الدراسة أن تنفيذ المديرين أبعاد الرشاقة القيادية، المتمثلة في الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسهولة الموارد، كان ذا أهمية كبيرة لمواجهة حالة عدم اليقين التي فرضتها الجائحة.

٢- دراسة الجريدة (٢٠٢١)، سلطنة عمان. عنوان الدراسة: درجة توافر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في

المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة توافر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، حيث طُبِقت على (١٩٠) مدير دائرة ومساعديه ورؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة توافر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان متوسطة، كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة توافر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

٣- دراسة العجمي (٢٠٢١)، الكويت. عنوان الدراسة: درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية لدى مديري

المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت.

هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث استخدمت استبانة لقياس الرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي، ووُزعت على عيّنة بلغت (١٥٢٤) معلماً ومعلمة، من مدارس التعليم الحكومي في دولة الكويت. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها: أنّ ممارسة مديري المدارس أبعاد الرشاقة الإستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، وأنّ مستوى تحقيق التميز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وأظهرت الدراسة أيضاً

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات: (النوع، سنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية) في ممارسة الرشاقة الإستراتيجية، وكذلك بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية، ذات دلالة إحصائية، بين الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها والتميز التنظيمي بأبعاده.

٤- دراسة الحجاجبة (٢٠٢٤)، فلسطين. عنوان الدراسة: الرشاقة الإستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة الرشاقة الإستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين، وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم، والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم ومعلمة من معلمي المدارس في فلسطين، اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة طُورَت استبانة من أربعة أجزاء، بلغ عدد فقراتها (٦١) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين الرشاقة الإستراتيجية كانت مرتفعة، كما أن الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كان مرتفعاً، إضافة إلى أن الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة أيضاً. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق في درجة الرشاقة الإستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)، ووجود علاقة إيجابية طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين، وممارسة الإبداع الإداري ودرجة الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

٥- دراسة دلهم (٢٠٢٥)، المملكة العربية السعودية. عنوان الدراسة: الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بمهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة للتعرف إلى مستوى الرشاقة الإستراتيجية ومهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير، كذلك الكشف عن العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية ومهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة أحد رفيدة، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (١١٩) مديراً ومديرة بالمدارس الثانوية بتعليم عسير، وكشفت نتائج الدراسة عن أن المتوسط الكلي للرشاقة الإستراتيجية ولمهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير كان مرتفعاً، كما تؤثر الرشاقة الإستراتيجية بنسبة (٦٣,٣%) في مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير.

٦- دراسة (Sheemaka, etal, 2025) بعنوان:

### Effects of Strategic Innovation Agility on Sustainable Organization Performance: A Case of Selected Private Schools in Kajiado County.

تأثيرات الرشاقة الابتكارية الإستراتيجية على الأداء التنظيمي المستدام: دراسة حالة لمدارس خاصة مختارة في مقاطعة كاجيادو.

هدفت الدراسة إلى فحص تأثيرات الرشاقة الابتكارية الإستراتيجية على الأداء التنظيمي المستدام للمدارس الخاصة في مقاطعة كاجيادو بكينيا، مسترشدة بنظريات الموارد والظرفية والملكة الحمراء. استخدمت الدراسة تصميم بحث سببي، واعتمدت على الحصر الشامل لجمع البيانات عبر استبانة منظمة من كامل مجتمع الدراسة المكون من (١٠٠) مدير مدرسة. كشفت النتائج عن تأثير إيجابي ومهم لكل من الرشاقة الإستراتيجية، وقدرة الموظفين على التكيف، وتبني التكنولوجيا، وإستراتيجيات التوسع في السوق على أداء المدارس. في المقابل، أظهرت العوامل المتعلقة

بالعملاء ارتباطاً سلبياً. بناءً على ذلك، توصي الدراسة المدارس بضرورة تعزيز رشاقة الابتكار الإستراتيجي لديها عبر بناء ثقافة إدارة تشاركية والاستثمار في تطوير وتدريب الموظفين.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي (سواء كان تحليلياً أم نوعياً)، بهدف قياس الرشاقة الإستراتيجية أو القيادية في المؤسسات التعليمية، كما تشترك هذه الدراسات في التأكيد على أنّ الرشاقة الإستراتيجية لم تعد خياراً، بل ضرورة قيادية (دلهم، ٢٠٢٥) تُسهم في تحقيق التميز التنظيمي (العجمي، ٢٠٢١) والإبداع الإداري (الحاجحة، ٢٠٢٤)، والأداء المستدام (Sheemaka et al., 2025). علاوةً على ذلك، استخدمت أغلبية هذه الدراسات، باستثناء (Ahmad et al., 2020) التي كانت نوعية بالكامل، الاستبانة أداةً رئيسة لجمع البيانات. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تقيس الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر المدرّسين في المدارس الثانوية، حيث تشترك جزئياً مع دراسات العجمي (٢٠٢١) والحاجحة (٢٠٢٤)، بينما اعتمدت دراسات أخرى مثل الجرايدة (٢٠٢١) ودلهم (٢٠٢٥)، و (Sheemaka et al., 2025) على قياس الظاهرة من وجهة نظر المديرين أنفسهم أو قيادات المديرية. تتميز الدراسة الحالية بأنها تتناول ستة أبعاد رئيسة للرشاقة الإستراتيجية (الحساسية، المقدرات، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، تحديد الأهداف)، مما يمنحها شمولية أكبر في رصد الظاهرة الإدارية على مستوى الإدارة المدرسية.

### الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية: تُعدّ الرشاقة الإستراتيجية (Strategic Agility) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم إسهاماً كبيراً في بناء مكانة المنظمة وسمعتها وقدرتها على تحقيق تفوق تنافسي سريع ودقيق (الجيار، ٢٠٢٠، ص١٨). وقد ظهر هذا المفهوم أول مرة في عام ١٩٩٠ لوصف الأنظمة التي تتميز بالمرونة العالية لتلبية الاحتياجات المتغيرة للسوق بسرعة. بالنسبة إلى مدير المدرسة، لا يقتصر مفهوم الرشاقة الإستراتيجية على تحقيق الموقع التنافسي، بل يصبح قدرة جوهرية على الاستجابة الفعالة والسريعة للتغيرات التعليمية والبيئية غير المتوقعة (مثل الأوبئة أو تحديث المناهج). يمارس المدير الرشاقة من خلال:

أ- المراقبة الاستمرارية: يراقب المدير باستمرار العوامل البيئية المؤثرة (مثل السياسات الحكومية، والتطور التكنولوجي، والتغيرات الاجتماعية لأولياء الأمور) وتحديد اتجاهاتها.

ب- المواءمة الداخلية: ينظر المدير "بالإتجاه المعاكس" داخل المدرسة لمواءمة الموارد المتاحة (المعلمين، المختبرات، الميزانية) مع الاحتياجات الجديدة لهذه العوامل، بما يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية للمدرسة.

ج- الاستباق والتوقع: تتجسد الرشاقة في قدرة المدير على اتخاذ خطوات مدروسة استباقية تبدأ هذه الخطوات بجمع ومعالجة وتحليل المعلومات المحيطة بالمدرسة، واستخدامها لاقتناص الفرص المتاحة (مثل برامج التدريب الجديدة أو الشراكات المجتمعية)، بما يمكّن المدرسة من التكيف بمرونة مع بيئتها الخارجية سريعة التغير (الخنزب وأبو قاعود، ٢٠٢٠، ص٢٦٢).

بناءً على ذلك، يمكن تعريف الرشاقة الإستراتيجية لمدير المدرسة بأنها: قدرته على الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة في المجال التعليمي، ما يمنحه المرونة لتعديل وتغيير أهدافه وقراراته التعليمية، مع تحمّل مسؤولية الالتزام وتنفيذ الحساسية الإستراتيجية (عبد العال، ٢٠١٩، ص٢٦٤). وتُعرّف أيضاً بأنها: قدرة المدير على الشعور بالتغيرات

في البيئة الديناميكية سريعة الخطى والاستجابة لها من خلال بناء القدرات المدرسية، ودمجها، وتعزيزها، وإعادة تشكيلها، بهدف الحفاظ على أداء تعليمي مستدام (Arokodare, et al, 2020, p9).

**ثانياً: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وأهميتها لمدير المدرسة:** تتعدد أبعاد الرشاقة الإستراتيجية التي يجب أن يتبناها مدير المدرسة لتوجيه مؤسسته التعليمية بفعالية وسرعة وسط التغيرات المستمرة، وفيما يأتي هذه الأبعاد:

١- **الحساسية الإستراتيجية:** تعني انفتاح مدير المدرسة وقدرته على استشعار كم كبير من المعلومات المتعلقة بالميدان التربوي والبيئة المجتمعية، من خلال الحفاظ على علاقات متنوعة مع أولياء الأمور، والمؤسسات التعليمية الأخرى، وسوق العمل (Doz & Kosone, 2018, P102). هذا يمكنه من تحديد واغتنام الفرص التعليمية أو مواجهة التحديات قبل تفاقمها.

وتتكون الحساسية الإستراتيجية للمدير من مرتكزات أساسية (Kettunen, 2010, P23):

أ- عمليات الإستراتيجية المفتوحة: تشمل التعاون الإستراتيجي مع الأطراف المساهمة المتعددة (المعلمين، الطلاب، المجتمع المحلي)، وتبادل الخبرات العملية بين أفراد المدرسة.

ب- التأكيد على اليقظة الإستراتيجية: تتضمن مرونة الرؤية التعليمية، ووضع أهداف متناقضة ظاهرياً (مثل زيادة الجودة وخفض التكاليف)، والانفتاح على الرؤية المستقبلية للتعليم.

الحوار الداخلي عالي الجودة: يتمثل في النقاشات الواقعية القائمة على التنوع المعرفي والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة.

٢- **المقدرات الجوهرية:** هي الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم لدى الكادر التعليمي والإداري، مما يؤدي إلى احترافية فعلية في أداء النشاطات الداخلية، وتشمل هذه المقدرات قدرة المدرسة على التجديد وإعادة تكوين العمليات والأنظمة والموارد، وتعبير أدق، قدرة المدرسة على التكامل والبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للاستجابة السريعة للبيئات المتغيرة (Kohtamaki & Farmar, 2017, P2). تستمد المقدرات الجوهرية من مصدرين أساسيين:

أ- التعلم التنظيمي: ويقصد به اكتساب المعلمين والإداريين المعارف والمهارات والقدرات الجديدة باستمرار.

ب- رأس المال البشري: ويقصد به الخبرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها الكادر المدرسي، والتي يجب أن يقياسها المدير ويدعمها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز (محمد، ٢٠١٣، ص ٥٢٣).

٣- **وضوح الرؤية:** تمثل الرؤية خطوة أساسية تسبق الرسالة، لا يمكن لمدير المدرسة أن يحقق إنجازات إبداعية مهمة دون امتلاك رؤية واضحة المعالم للمستقبل، إلى جانب القيادة القوية في صنع القرار وتطبيق الإستراتيجيات (الفقيه، ٢٠٢٠، ص ٣٩٠-٣٩١). إن مجرد وجود رؤية للمدرسة لا يكفي لتحقيق الرشاقة، لكن وضوح الرؤية والالتزام بها وواقعيتها يساعد المدير على جعل المدرسة أكثر رشاقة؛ حيث توفر الرؤية المحددة بوضوح الهدف الأسمى للعمل الجماعي المستمر لجميع الموظفين (عمر، ٢٠٢٠، ص ١٣).

٤- **المسؤولية المشتركة:** تعني المسؤولية المشتركة أن تكون مسؤولية نتائج العملية التعليمية ومخرجاتها موزعة بين طرفين أو أكثر من الأطراف الفاعلة (المدير، المعلمين، الطلاب، أولياء الأمور) بدلاً من أن تكون تراكمية مركزية. ينشأ هذا المفهوم من تضافر العمل التعاوني داخل المدرسة وخارجها (هلال، ٢٠٢١، ص ٣٧٧). تتحدد درجة تشارك المسؤولية من خلال: الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم، والتداخل الإيجابي بين الإدارة والأفراد، وكذلك الاتصال بجميع أنواعه، ومشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه (هلال، ٢٠٢١، ص ٣٧٧).

٥- سرعة الاستجابة: يعكس هذا البعد الدرجة التي يمكن لمدير المدرسة أن يتخذ فيها إجراء فورياً عند نقطة معينة، مثل ظهور فرصة لتطبيق منهج تعليمي جديد أو التصدي لأزمة مفاجئة، تتمثل وظيفة هذا البعد في جعل المدرسة في حالة حركة دائمة، ويقع هذا على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء المهام بفعالية وكفاءة، وتتطلب سرعة الاستجابة من المدير تفويض عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى، وإنجاز العمل من قبل فرق متنوعة المهارات (Abu Radi, 2013, P34).

٦- تحديد الأهداف الإستراتيجية: تمثل الأهداف الإستراتيجية النتائج النهائية التي تسعى المدرسة لتحقيقها من رسالتها، يجب أن تكون هذه الأهداف أكثر تحديداً وتفصيلاً، إن تحديد الأهداف الإستراتيجية بوضوح هو عامل مهم يساعد المدير على تحسين وتعديل وتطوير قدرات المدرسة لمواكبة الفرص التعليمية الناشئة والقائمة، وهو ما يمثل جانباً مهماً في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية (Abu Radi, 2013, P34).

### نتائج البحث:

أولاً: ما درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، تحديد الأهداف الإستراتيجية) لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المدرّسين:

لتعرف درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، تحديد الأهداف الإستراتيجية) لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المدرّسين، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة، وعلى كامل البنود بالنسبة إلى كل بعد، وفق الآتي:

#### ١- ما درجة ممارسة بعد الحساسية الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرّسين؟

الجدول (٦) إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الحساسية الإستراتيجية ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الممارسة
١	يملك المدير قدرة عالية على توقع التغيرات في البيئة التعليمية المحيطة.	291	٣,٣٥	٠,٨١٢	67	مرتفعة
٢	يتابع المدير الاتجاهات التعليمية الجديدة وتأثيرها المحتمل على المدرسة.	291	٣,٨٢	٠,٧٧٥	76.4	مرتفعة
٣	يُظهر المدير وعياً عميقاً باحتياجات الطلاب والمدرّسين المتغيرة.	291	٣,٥٥	٠,٨٥٤	71	مرتفعة
٤	يحدد المدير نقاط القوة والضعف في المدرسة بدقة وواقعية.	291	٣,٧٨	٠,٧٩٩	75.6	مرتفعة
٥	يستمتع المدير بفاعلية آراء المدرّسين والمجتمع حول أداء المدرسة.	291	٣,٩١	٠,٧١١	78.2	مرتفعة
٦	يحلل المدير البيانات والأداء لتحديد الفرص والمخاطر.	291	٣,٢٤	٠,٨٨٧	64.8	متوسطة
٧	يتنبأ المدير بالتحديات المستقبلية التي قد تواجه العملية التعليمية.	291	٣,٢٩	٠,٨٣٠	65.8	متوسطة
٨	يحرص المدير على فهم متطلبات الجهات العليا وأثرها على المدرسة.	291	٣,٧٣	٠,٧٥٢	74.6	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	291	3.58	0.803	71.6	مرتفعة

يشير الجدول (٦) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بُعدَ الحساسية الإستراتيجية من وجهة نظر المدرّسين جاءت مرتفعة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٥٨) بأهمية نسبية قدرها (٧١,٦%)، هذا يدل على أن المدرّسين يرون أن المديرين لديهم وعي جيد بالبيئة المحيطة، وهو ما يعد ركيزة أساسية للرشاقة الإستراتيجية، وقد جاءت العبارة المتعلقة بـ "استماع المدير بفاعلية لأراء المدرّسين والمجتمع حول أداء المدرسة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٩١)، مما يعكس تقديراً كبيراً لجهود المديرين في جمع المدخلات والآراء، وهي عملية حيوية لتعميق الوعي الإستراتيجي. كذلك، أظهرت عبارات "متابعة الاتجاهات التعليمية الجديدة" و"تحديد نقاط القوة والضعف" درجات مرتفعة (٣,٨٢ و ٣,٧٨ على الترتيب)، مما يؤكد تركيز المديرين على المراقبة الداخلية والخارجية. ومع ذلك، يظهر الجدول نقطتي ضعف رئيسيتين في الممارسة: حيث جاءت العبارتان المتعلقتان بـ "تحليل البيانات والأداء لتحديد الفرص والمخاطر" و"التنبؤ بالتحديات المستقبلية" بأدنى متوسطين حسابيين (٣,٢٤ و ٣,٢٩ على الترتيب) بدرجة ممارسة متوسطة، وهذا التباين يوحي بأن المديرين قد يكونون حساسين للمعلومات ويجمعونها (يستمعون ويتابعون)، لكنهم أقل كفاءة في معالجتها وتحويلها إلى رؤى إستراتيجية للمستقبل (تحليل وتتبع)، كما أن الانحرافات المعيارية المنخفضة، التي تراوحت حول ٠,٨٠٣، تشير إلى تجانس كبير في إجابات المدرّسين، ما يعزز الثقة في هذه النتائج ويؤكد أن المدرّسين يتفقون بشكل عام على مستوى الممارسة المرتفع لهذا البُعد.

#### ٢- ما درجة ممارسة بعد المقدرات الجوهرية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرّسين؟

الجدول (٧) إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة المقدرات الجوهرية ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الممارسة
٩	يستثمر المدير في تطوير الكفاءات التعليمية والإدارية للموظفين.	291	٣,٣٢	٠,٨٢١	66.4	متوسطة
١٠	يضمن المدير توفر الموارد التقنية والبشرية اللازمة للتطوير.	291	٣,٢٥	٠,٨٤٥	65	متوسطة
١١	يشجع المدير على تطبيق الأساليب التدريسية الحديثة.	291	٣,٦٨	٠,٧٨٤	73.6	مرتفعة
١٢	يستغل المدير نقاط القوة الحالية للمدرسة في تحقيق التميز.	291	٣,٧٣	٠,٧٢٢	74.6	مرتفعة
١٣	يدعم المدير تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء هيئة التدريس.	291	٣,٨٥	٠,٦٤١	77	مرتفعة
١٤	يسهل المدير عمليات التعلم المستمر والتطوير المهني.	291	٣,٥١	٠,٧٨٩	70.2	مرتفعة
١٥	يعمل المدير على تكييف الموارد المتاحة لتلبية الاحتياجات الجديدة.	291	٣,٣١	٠,٧٩٥	66.2	متوسطة
١٦	يملك المدير مهارة في إدارة الأزمات بفعالية وسرعة.	291	٣,٥٥	٠,٧٥٢	71	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	291	3.53	0.769	70.6	مرتفعة

يشير الجدول (٧) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بُعدَ المقدرات الجوهرية من وجهة نظر المدرّسين جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٥٣) وأهمية نسبية قدرها (٧٠,٦%)، هذا يدل على أن المدرّسين يرون أن المديرين يركزون بشكل جيد على تنمية واستغلال المهارات والموارد الداخلية للمدرسة، وهي حجر الأساس في بناء الرشاقة الإستراتيجية.

تبرز قوة المدير في هذا البُعد في الجوانب المتعلقة بـ تفعيل رأس المال البشري وتبادل الخبرات، حيث حصلت عبارة "دعم تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء هيئة التدريس" على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (٣,٨٥)

وبأقل انحراف معياري (٠,٦٤١)، مما يشير إلى اتفاق عالٍ بين المدرّسين على كفاءة المدير في هذا الجانب. كما جاءت عبارتنا "استغلال نقاط القوة الحالية للمدرسة" وتشجيع تطبيق الأساليب التدريسية الحديثة" بمتوسطات مرتفعة أيضاً (٣,٧٣ و ٣,٦٨ على الترتيب)، مما يؤكد تركيز المدير على الاستفادة من الإمكانيات القائمة وتعزيز التجديد التعليمي. في المقابل، تظهر ثلاثة جوانب ضعف صنفت على أنها متوسطة الممارسة، وتتركز جميعها حول الموارد والبنية التحتية والاستثمار المباشر؛ فقد جاءت أدنى المتوسطات لعبارة "ضمان توفر الموارد التقنية والبشرية اللازمة للتطوير" (٣,٢٥)، و"الاستثمار في تطوير الكفاءات التعليمية" (٣,٣٢)، و"تكييف الموارد المتاحة لتلبية الاحتياجات الجديدة" (٣,٣١). هذا التباين يوضح أنّ المديرين ناجحون في تحفيز المبادرات الداخلية وتبادل المعرفة القائمة، لكنهم يواجهون تحديات أكبر أو يمارسون درجة أقل من الجهد في تأمين الموارد الجديدة، الاستثمار المالي المباشر في التدريب، أو مرونة تخصيص الموارد لتلبية المتطلبات المتغيرة، وهي جميعاً عناصر حاسمة لتحديث المقدرات الجوهرية. كما أنّ الانحرافات المعيارية المنخفضة بشكل عام (٠,٧٦٩ للبعد ككل) تدل على تجانس واضح في إجابات المدرّسين، ما يؤكد أن هذه التحديات ليست فردية بل هي سمة عامة في ممارسة المقدرات الجوهرية لدى المديرين.

### ٣- ما درجة ممارسة بعد وضوح الرؤية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرّسين؟

الجدول (٨) إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة وضوح الرؤية ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	البند	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الممارسة
١٧	يوضح المدير الرؤية المستقبلية للمدرسة بطريقة ملهمة ومفهومة.	291	٣,٨٨	٠,٧٠٥	77.6	مرتفعة
١٨	يربط المدير بين القرارات اليومية والأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى.	291	٣,٧٦	٠,٧٥٥	75.2	مرتفعة
١٩	يشرك المدير المدرّسين في صياغة رسالة المدرسة وأهدافها.	291	٣,٥٨	٠,٨٤١	71.6	مرتفعة
٢٠	يضمن المدير أنّ الجميع يفهمون أدوارهم في تحقيق الرؤية.	291	٣,٩٢	٠,٦٤٥	78.4	مرتفعة
٢١	يركز المدير على أولويات محددة وواضحة لتحقيق التميز.	291	٤,٠١	٠,٦٢٤	80.2	مرتفعة
٢٢	يستخدم المدير لغة واضحة ومباشرة عند الحديث عن الإستراتيجية.	291	٣,٨٧	٠,٧٧١	77.4	مرتفعة
٢٣	يوصل المدير الرؤية الإستراتيجية للمدرسة بطريقة تلهم المدرّسين للعمل على تحقيقها.	291	٣,٦٩	٠,٨٠٣	73.8	مرتفعة
٢٤	يحدد المدير القيم الأساسية التي توجه عمل المدرسة.	291	٣,٧٧	٠,٧٦٥	75.4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	291	3.81	0.739	76.2	مرتفعة

يشير الجدول (٨) إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بُعد وضوح الرؤية من وجهة نظر المدرّسين جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٨١) وأهمية نسبية قدرها (٧٦,٢%)، هذا يشير إلى أن المدرّسين يتفقون على أن المديرين ينجحون في تحديد وتوصيل مسار المدرسة المستقبلي بفاعلية، وهو أمر ضروري لضمان توجه الفريق نحو الأهداف الإستراتيجية. تبرز قوة المدير بشكل خاص في التركيز وتوحيد الأدوار، حيث حصلت عبارة "تركيز المدير على أولويات محددة وواضحة لتحقيق التميز" المرتبة الأولى على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٠١)، وبأدنى انحراف معياري قدره (٠,٦٢٤)، مما يدل على تجانس عالٍ واتفاق كبير بين المدرّسين على كفاءة المديرين في تحديد الأولويات، وتأتي في المرتبة الثانية عبارة "ضمان المدير أن الجميع يفهمون أدوارهم في تحقيق الرؤية" بمتوسط

(٣,٩٢)، مما يعكس نجاحاً في ربط الأدوار الفردية بالغاية الكبرى للمدرسة، كما سجلت عبارات "توضيح الرؤية بطريقة ملهمة" و"استخدام لغة واضحة ومباشرة" درجات مرتفعة (٣,٨٨ و ٣,٨٧ على الترتيب)، مما يؤكد فاعلية المديرين في الجانب التواصلية.

تجدر الإشارة إلى أن جميع عبارات البُعد صُنفت بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث لم تسجل أية عبارة درجة متوسطة. ومع ذلك، جاءت عبارة "إشراك المدير المدرسين في صياغة رسالة المدرسة وأهدافها" بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٥٨)، ورغم أنها لا تزال ضمن الدرجة المرتفعة، إلا أنها تشير إلى أن الجانب الذي يحتاج إلى مزيد من التعزيز في ممارسة المديرين هو الإشراك الفعلي للمعلمين في بناء الرؤية وصياغتها، وليس فقط في فهمها وتطبيقها، وهو ما يعد عنصراً مهماً لتعزز الشعور بالملكية للرؤية المستقبلية. وبشكل عام، تؤكد الانحرافات المعيارية المنخفضة للبعد ككل (٠,٧٣٩) على تجانس الآراء واتفاق المدرسين على أن وضوح الرؤية يمثل نقطة قوة واضحة في الممارسة الإدارية.

#### ٤- ما درجة ممارسة بعد المسؤولية المشتركة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين؟

الجدول (٩) إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة المسؤولية المشتركة ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الممارسة
٢٥	يفوض المدير الصلاحيات والمهام للمدرسين بثقة وفاعلية.	291	٣,٤٢	٠,٨٠١	68.4	مرتفعة
٢٦	يشجع المدير المدرسين على المبادرة واتخاذ القرارات.	291	٣,٥٤	٠,٨٣٣	70.8	مرتفعة
٢٧	يدعم المدير فرق العمل التي تعمل على حل المشكلات التعليمية.	291	٣,٧١	٠,٧٤٦	74.2	مرتفعة
٢٨	يعزز المدير ثقافة المساءلة الإيجابية بين الجميع.	291	٣,٥٥	٠,٨١٥	71	مرتفعة
٢٩	يضمن المدير شفافية عملية صنع القرار وإشراك المدرسين.	291	٣,٣٩	٠,٨٤٢	67.8	متوسطة
٣٠	يوفر المدير الدعم والموارد اللازمة للمدرسين لتحمل مسؤولياتهم.	291	٣,٦٣	٠,٧٢١	72.6	مرتفعة
٣١	يقدر المدير إسهامات المدرسين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	291	٣,٧٨	٠,٧٧٧	75.6	مرتفعة
٣٢	يعزز المدير الاحتفاء بالإنجازات المشتركة والتعلم من الإخفاقات كفريق.	291	٣,٨٤	٠,٧٤٩	76.8	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	291	3.61	0.786	72.2	مرتفعة

يشير الجدول (٩) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بُعد المسؤولية المشتركة من وجهة نظر المدرسين جاءت مرتفعة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٦١) بأهمية نسبية قدرها (٧٢,٢%)، هذا يشير إلى أن المديرين ينجحون في خلق بيئة تعاونية يتم فيها تقاسم الأعباء والنجاحات، وهي خاصية أساسية لتعزيز الرشاقة الإستراتيجية. تبرز قوة المديرين بوضوح في الجوانب المتعلقة بالتقدير والتحفيز اللاحق للإنجاز، حيث جاءت عبارة "تعزيز الاحتفاء بالإنجازات المشتركة والتعلم من الإخفاقات كفريق" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٨٤)، وتليها عبارة "تقدير إسهامات المدرسين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية" بمتوسط (٣,٧٨)، مما يؤكد أن المدرسين يشعرون بأن جهودهم تُقدّر وأن المدير يعمل على بناء روح الفريق بعد العمل، كما سجلت عبارات



"دعم فرق العمل" و"توفير الدعم والموارد" درجات مرتفعة (٣,٧١ و ٣,٦٣ على الترتيب)، مما يدل على أن المدير يلتزم بتقديم المساعدة اللازمة للفرق.

في المقابل، يظهر الجدول وجود تحدٍ واضح يتمثل في الجوانب المتعلقة بـ التفويض والشفافية قبل اتخاذ القرار؛ فقد صنفت عبارة "يضمن المدير شفافية عملية صنع القرار وإشراك المدرّسين" بدرجة ممارسة متوسطة بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٣٩)، كما جاءت عبارة "يفوض المدير الصلاحيات والمهام للمدرّسين بثقة وفاعلية" ضمن العبارات الأقل ممارسة بمتوسط (٣,٤٢)، رغم أنها ما تزال مصنفة كمرتفعة. هذا التباين يوحي بأن المديرين ينجحون في دعم الفرق والاحتفاء بالإنجازات (النتائج)، لكنهم أقل فاعلية في ممارسة التفويض الحقيقي ومشاركة السلطة والشفافية في مراحل التخطيط وصنع القرار، وهي خطوات حيوية لتمكين المدرّسين وجعل المسؤولية المشتركة أعمق وأكثر تأثيراً في القرارات الإستراتيجية، كما تؤكد الانحرافات المعيارية المنخفضة للبعد ككل (٠,٧٨٦) على تجانس آراء المدرّسين حول هذه الملاحظات.

#### ٥- ما درجة ممارسة بعد سرعة الاستجابة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرّسين؟

الجدول (١٠) إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة سرعة الاستجابة ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الممارسة
٣٣	يتخذ المدير قرارات حاسمة وسريعة عند الضرورة.	291	٤,١٠	٠,٦٨٨	82	مرتفعة
٣٤	يعدل المدير الخطط والإجراءات بسرعة لمواجهة التحديات الجديدة.	291	٣,٧٥	٠,٧٦٨	75	مرتفعة
٣٥	يوفر المدير وقت استجابة قصير لمتطلبات المدرّسين العاجلة.	291	٣,٩٣	٠,٧١٠	78.6	مرتفعة
٣٦	يتبنى المدير التغييرات التنظيمية أو المنهجية بكفاءة عالية.	291	٣,٦٦	٠,٨٢٥	73.2	مرتفعة
٣٧	يعمل المدير على إزالة المعوقات البيروقراطية التي تؤخر العمل.	291	٣,٥٠	٠,٨٧٥	70	مرتفعة
٣٨	يدعم المدير تطبيق الحلول التجريبية واختبارها بسرعة.	291	٣,٤٨	٠,٨٨٠	69.6	مرتفعة
٣٩	يضمن المدير مرونة في توزيع المهام والجدول الزمنية.	291	٣,٦١	٠,٨٤١	72.2	مرتفعة
٤٠	يظهر المدير قدرة على التعلم السريع من الأخطاء وتعديل المسار.	291	٣,٨٦	٠,٧٣٣	77.2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	291	3.74	0.790	74.8	مرتفعة

يشير الجدول (١٠) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بُعد سرعة من وجهة نظر المدرّسين جاءت مرتفعة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٧٤) بأهمية نسبية قدرها (٧٤,٨%)، هذه النتيجة تؤكد أن المديرين يمتلكون مستوى جيداً من الحركية والقدرة على التصرف الفوري، وهي ميزة حاسمة للرشاقة الإستراتيجية. تبرز قوة المديرين بشكل لافت في الجوانب المتعلقة بالقرارات الحاسمة والاستجابة الفورية؛ فقد حصلت عبارة "اتخاذ المدير قرارات حاسمة وسريعة عند الضرورة" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٠,٤١٠)، مما يدل على ثقة المدرّسين في قدرة المدير على حسم الأمور من دون تردد، وتليها عبارة "توفير وقت استجابة قصير لمتطلبات المدرّسين العاجلة" بمتوسط (٣,٩٣)، مما يشير إلى كفاءة إجرائية عالية في التعامل مع الاحتياجات اليومية العاجلة.

كما سجلت عبارة "إظهار المدير قدرة على التعلم السريع من الأخطاء وتعديل المسار" متوسطاً مرتفعاً (٣,٨٦)، ما يعكس استعداد المدير لدمج التغذية الراجعة وتحسين الأداء بسرعة. ورغم أن جميع العبارات صنفت بدرجة ممارسة مرتفعة، إلا أن الملاحظة تتركز على مجالات المرونة والتجريب كأدنى درجات ممارسة نسبياً، حيث سجلت عبارتا "دعم المدير تطبيق الحلول التجريبية واختبارها بسرعة" و"العمل على إزالة المعوقات البيروقراطية التي تؤخر العمل" أدنى متوسطين حسابيين (٣,٤٨ و ٣,٥٠ على الترتيب). هذا التباين يوضح أن المديرين يتميزون في الاستجابة للمواقف المفاجئة والطارئة (الحسم والسرعة)، لكنهم قد يكونون أقل تركيزاً على بناء آليات المرونة المستدامة، مثل تبسيط الإجراءات بشكل منهجي أو تشجيع ثقافة التجريب السريع للحلول المبتكرة، أيضاً تشير الانحرافات المعيارية المنخفضة للبعد ككل (٠,٧٩٠) إلى تجانس في آراء المدرسين حول كفاءة المديرين في سرعة الاستجابة.

#### ٦- ما درجة ممارسة بعد تحديد الأهداف الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين؟

الجدول (١١) إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة تحديد الأهداف الإستراتيجية ممثلة بالمتوسط والأهمية النسبية

الرقم	البند	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الممارسة
٤١	يحدد المدير أهدافاً إستراتيجية قابلة للقياس والتحقق (SMART).	291	٣,٧٢	٠,٧٨٠	74.4	مرتفعة
٤٢	تتسم الأهداف الإستراتيجية للمدير بالتوازن بين الطموح والواقعية.	291	٣,٨٠	٠,٧٥٠	76	مرتفعة
٤٣	ترتبط الأهداف التي يحددها المدير بتحسين مخرجات التعلم للطلاب.	291	٤,٠٥	٠,٦٧٥	81	مرتفعة
٤٤	يشارك المدير المدرسين في تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة للأهداف.	291	٣,٦٤	٠,٨١٠	72.8	مرتفعة
٤٥	يقوم المدير بمراجعة دورية للأهداف للتأكد من مدى التقدم.	291	٣,٧٧	٠,٧٦٠	75.4	مرتفعة
٤٦	يضمن المدير أن الأهداف قصيرة المدى تخدم الرؤية طويلة المدى.	291	٣,٨٩	٠,٧٢٥	77.8	مرتفعة
٤٧	يربط المدير تخصيص الموارد بتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	291	٣,٥٣	٠,٨٥٠	70.6	مرتفعة
٤٨	يوضح المدير النتائج المتوقعة بوضوح عند تحقيق الأهداف.	291	٣,٩٢	٠,٧٢٣	78.4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	291	3.79	0.759	75.8	مرتفعة

يشير الجدول (١١) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بُعد تحديد الأهداف الإستراتيجية جاءت مرتفعة من وجهة نظر المدرسين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٧٩) بأهمية نسبية قدرها (٧٥,٨%)، هذه النتيجة تدل على أن المديرين يمتلكون كفاءة عالية في ترجمة الرؤية العامة إلى أهداف عمل واضحة وموجهة، وهو ما يعزز الرشاقة من خلال توفير خارطة طريق واضحة وقابلة للقياس. تبرز القوة الكبرى للمديرين في هذا البعد في التركيز على الهدف الأساسي للمؤسسة التعليمية، حيث حصلت عبارة "ترتبط الأهداف التي يحددها المدير بتحسين مخرجات التعلم للطلاب" المرتبة الأولى على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٠٥)، مما يشير إلى اتفاق المدرسين على أن الأهداف الإستراتيجية موجهة بفاعلية نحو جودة العملية التعليمية ونتائج الطلاب، كما يظهر المديرين كفاءة في توضيح النتائج المتوقعة وضمان الاتساق، حيث جاءت عبارتا "توضيح النتائج المتوقعة بوضوح" و"ضمان أن الأهداف

قصيرة المدى تخدم الرؤية طويلة المدى" بمتوسطات مرتفعة (٣,٩٢ و ٣,٨٩ على الترتيب)، مما يؤكد قدرتهم على ربط العمل اليومي بالغايات الإستراتيجية.

مع أن المتوسط مرتفع لجميع العبارات، يلاحظ أن الجوانب الأقل ممارسة نسبياً تتركز حول آليات الإشراف وتخصيص الموارد؛ فقد جاءت عبارة "ربط المدير تخصيص الموارد بتحقيق الأهداف الإستراتيجية" بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٥٣)، تليها عبارة "مشاركة المدير المدرسين في تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة للأهداف" بمتوسط (٣,٦٤)، هذا التباين يشير إلى أن المديرين رغم نجاحهم في تحديد الأهداف وصياغتها وتوجيهها نحو مخرجات التعلم، يواجهون تحديات أكبر أو يقللون من ممارسة الإشراف المنهجي للمدرسين في تحديد آليات قياس النجاح، والأهم من ذلك، ربط الموارد الشحيحة بشكل صريح بالإستراتيجيات ذات الأولوية، وهو تحدٍ إداري جوهري في بيئات العمل المقيدة، وتؤكد الانحرافات المعيارية المنخفضة للبعد ككل (٠,٧٥٩) وجود تجانس واضح في إجابات المدرسين لجوانب القوة والضعف في تحديد الأهداف.

٧- ما درجة ممارسة الرقابة الإستراتيجية بشكل عام لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر

المدرسين؟

بحساب المتوسط الحسابي المرجح لجميع أبعاد الرقابة الإستراتيجية نجد:

الجدول (١٢) المتوسط الحسابي المرجح لجميع أبعاد الرقابة الإستراتيجية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٠,٨٠٣	٣,٥٨	الحساسية الإستراتيجية
٠,٧٦٩	٣,٥٣	المقدرات الجوهرية
٠,٧٣٩	٣,٨١	وضوح الرؤية
٠,٧٨٦	٣,٦١	المسؤولية المشتركة
٠,٧٩٠	٣,٧٤	سرعة الاستجابة
٠,٧٥٩	٣,٧٩	تحديد الأهداف الإستراتيجية
٠,٦٣٧	٣,٦٨	المتوسط المرجح

بناءً على معطيات الجدول (١٢)، الذي يوضح أن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة ممارسة الرقابة الإستراتيجية بشكل عام لدى مديري المدارس الثانوية بلغ (٣,٦٨)، مما يدل على درجة ممارسة مرتفعة، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري المدارس الثانوية يمتلكون الوعي والقدرة على التكيف السريع والموجه اللازم للتعامل مع بيئة التعليم المتغيرة، كما يشير هذا الأداء المرتفع إلى نجاح المديرين في تحقيق توازن فعال بين عناصر الرقابة الستة؛ فجاء بُعد وضوح الرؤية (٣,٨١) وتحديد الأهداف الإستراتيجية (٣,٧٩) كأعلى الأبعاد ممارسة، مما يفسر ميل الإدارة إلى توجيه المدرسة بأهداف واضحة ومخرجات تعلم محددة، وهو ما يضمن أن تكون سرعة الاستجابة (٣,٧٤) ومرونة الإجراءات موجهة نحو غاية إستراتيجية وليست مجرد ردود فعل عشوائية. في المقابل، ورغم ارتفاع جميع الأبعاد، فإن أدنى متوسطين لـ المقدرات الجوهرية (٣,٥٣) والحساسية الإستراتيجية (٣,٥٨) قد يشير إلى تعلق باقي يتعلّق بالاستثمار في الموارد الجديدة وصعوبة تحويل المعلومات المتدفقة (الحساسية) إلى تنبؤات معقدة ومحكمة (التحليل)، بدلاً من الاعتماد بشكل كبير على المقدرات القائمة. بشكل عام، تعكس درجة الممارسة المرتفعة أن المديرين يركزون على الجوانب السلوكية والتنظيمية للرقابة (التواصل، الاستجابة، المسؤولية المشتركة) بنجاح، مما يسمح للمدرسة بالحفاظ على مستوى عالٍ من الكفاءة والاستجابة لمتطلبات التعليم الثانوي المعاصرة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Ahmad, etal, 2020)، ودراسة العجمي (٢٠٢١)، ودراسة الحجاجبة (٢٠٢٤)، ودراسة دلهم (٢٠٢٥)، التي أظهرت درجة ممارسة مرتفعة لدى مديري المدارس في الرشاقة الإستراتيجية، بينما تختلف مع نتائج دراسة الجرايدة (٢٠٢١) التي أظهرت درجة ممارسة متوسطة في الرشاقة الإستراتيجية.

### نتائج فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطي إجابات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية تبعاً لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية طُبِقَ اختبار ت ستودنت (T. test) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، وفق الآتي:

جدول (١٣) نتائج اختبار T. test لدلالة الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبار ت ستودنت		
				اختبار ليفين للتجانس	قيمة ت	احتمال
				قيمة ف	احتمال الدلالة	القرار
ذكر	109	3.75	0.538	11.127	.001	لا يوجد فرق
أنثى	182	3.64	0.687			

يشير تحليل الجدول (١٢) إلى ما يأتي: فيما يتعلق باختبار ليفين (Levene's Test): أشارت قيمة "F" البالغة (١١,١٢٧) واحتمال دلالتها البالغ (٠,٠٠١) (وهو أقل من ٠,٠٥) إلى أنّ التباين غير متجانس، لذلك اعتمدت نتائج اختبار (T. test) المفترض لتباين غير متجانس.

وفيما يتعلق باختبار ت ستودنت (T. test): بلغت قيمة "T" المحسوبة (١,٥٤٥) في حين بلغ احتمال الدلالة الموافق لها (٠,١٢٣)، وبما أنّ قيمة احتمال الدلالة هذه أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، تقرر أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات الذكور (٣,٧٥) والإناث (٣,٦٤) على درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية. تؤكد هذه النتيجة أنّ الجنس لا يلعب دوراً مؤثراً في رأي المدرّسين بدرجة ممارسة مدير المدرسة الرشاقة الإستراتيجية؛ فمع وجود اختلاف ظاهري بسيط في المتوسطات (حيث كان متوسط الذكور أعلى قليلاً)، إلا أنّ هذا الاختلاف يعدّ عشوائياً ولا يمكن تعميمه على المجتمع، والتفسير المنطقي لذلك هو أنّ رأي المدرّسين في الممارسات الإدارية (مثل الحساسية الإستراتيجية وسرعة الاستجابة) يتأثر بعوامل مهنية وتنظيمية مشتركة (كطبيعة العمل المشترك، الأداء الفعلي للمدير، وثقافة المدرسة)، أكثر من تأثره بالخصائص الديموغرافية للمدرّس، سواء كان المدرّس ذكراً أم أنثى، فإنّ الحكم على مدى فعالية المدير في تطبيق الرشاقة الإستراتيجية تبدو موحدة ومهنية.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجرايدة (٢٠٢١)، ودراسة العجمي (٢٠٢١)، ودراسة الحجاجبة (٢٠٢٤)، التي أظهرت عدم وجود فرق دال إحصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس الرشاقة الإستراتيجية تبعاً لمتغير الجنس. الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. لاختبار الفرضية استُخدم تحليل التباين الأحادي ANOVA:

جدول (١٤) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إجازة جامعية	169	3.63	0.739
دبلوم تأهيل	101	3.76	0.451
دراسات عليا	21	3.69	0.459
Total	191	3.68	0.637

جدول (١٥) تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث تبعاً للمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	1.123	2	.561	1.388	0.251
التباين داخل المجموعات	116.460	288	.404		
Total	117.582	290			

يشير تحليل نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى قبول الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي". حيث يظهر الجدول (١٤) تقارباً في آراء المدرسين باختلاف مؤهلاتهم العلمية؛ حيث حصلت فئة الإجازة الجامعية على متوسط بلغ (٣,٦٣)، وفئة الدراسات العليا (٣,٦٩)، بينما حصلت فئة دبلوم التأهيل على متوسط أعلى بشكل طفيف بلغ (٣,٧٦). يؤكد تحليل التباين (ANOVA) في الجدول (١٥) هذه النتيجة، حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة (١,٣٨٨)، وكانت دلالتها الإحصائية (Sig.) (٠,٢٥١)، وبما أن هذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، تقرر أنه لا يوجد فرق جوهري أو دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث. تؤكد هذه النتيجة أن المؤهل العلمي للمدرّس لا يؤثر بشكل ملحوظ في تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة الرشاقة الإستراتيجية؛ فمع أن المدرّسين الحاصلين على دبلوم تأهيل سجلوا أعلى متوسط، إلا أن الفروق بين الفئات الثلاث تعدّ بسيطة وتعود للمصادفة، وليس لعامل المؤهل العلمي نفسه، والتفسير المنطقي هو أن تحديد مدى رشاقة المدير يعتمد أساساً على الممارسات الإدارية والسلوكية اليومية الملموسة التي يلاحظها المدرّس في البيئة المدرسية (مثل سرعة اتخاذ القرار، وضوح الرؤية، أو تفويض الصلاحيات)، هذه الممارسات يتم الحكم عليها من خلال الخبرة المهنية المباشرة التي يشترك فيها جميع المدرّسين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجرايدة (٢٠٢١)، ودراسة الحجاجبة (٢٠٢٤)، التي أظهرت عدم وجود فرق دال إحصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس الرشاقة الإستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.**

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي ANOVA:

جدول (١٦) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١-٥ سنوات	56	3.46	0.631
٦-١٠ سنوات	101	3.67	0.608
أكثر من ١٠ سنوات	134	3.78	0.641
Total	291	3.68	0.637

جدول (١٧) تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث تبعاً لسنوات الخبرة

Sig.	F	متوسط المربعات	Df	مجموع المربعات	مصدر التباين
.007	5.033	1.986	2	3.971	التباين بين المجموعات
		.394	288	113.611	التباين داخل المجموعات
			290	117.582	Total

جدول (١٨) نتائج اختبار "شيفيه" لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	متوسط الفروق (I-J)	احتمال الدلالة	
			Sig.	فترة أو احتمال الثقة 95%
			الحد الأدنى	الحد الأعلى
٥-١ سنوات	١٠-٦ سنوات	-.20264	.054	-.4086
	أكثر من ١٥ سنة	-.31601*	.002	-.5127
١٠-٦ سنوات	٥-١ سنوات	.20264	.054	-.0033
	أكثر من ١٥ سنة	-.11337	.172	-.2763
أكثر من ١٥ سنة	٥-١ سنوات	.31601*	.002	.1193
	١٠-٦ سنوات	.11337	.172	-.0495

يشير تحليل نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد المدرسين درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية لدى المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق، حيث يشير الجدول (١٧) إلى أن قيمة "F" المحسوبة بلغت (٥,٠٣٣)، وقيمة احتمال الدلالة (Sig.) (٠,٠٠٧)، وبما أن قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، فهذا يؤكد أن سنوات الخبرة تؤثر تأثيراً جوهرياً في كيفية تحديد المدرسين درجة الرشاقة الإستراتيجية لدى المديرين.

يُظهر جدول الإحصاءات الوصفية (١٦) اتجاهاً واضحاً ومطرذاً، حيث ترتفع درجة تحديد ممارسة الرشاقة الإستراتيجية للمدير كلما زادت خبرة المدرس، هذا الاتجاه يشير إلى أن المدرسين الأكثر خبرة هم الأكثر تقدراً لممارسات الرشاقة الإستراتيجية للمدير. ولتحديد المجموعات التي تختلف عن بعضها بشكل دال إحصائياً، استُخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، حيث يشير الجدول (١٨) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المدرسين ذوي الخبرة (٥-١ سنوات) والمدرسين ذوي الخبرة (أكثر من ١٥ سنة)، حيث جاءت دلالة الفرق (٠,٠٠٢) (أقل من ٠,٠٥). الفارق كان لصالح المجموعة الأكثر خبرة (أكثر من ١٥ سنة)، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية بين فئة (١٠-٦ سنوات) وبين الفئتين الأخريين (٥-١ سنوات وأكثر من ١٥ سنة)، حيث بلغت قيمة الدلالة في كلتا المقارنتين ٠,٠٥٤ و ٠,١٧٢ على الترتيب (أكبر من ٠,٠٥). يمكن تفسير هذه النتائج بأن سنوات الخبرة الطويلة تزيد قدرة المدرس على تحديد الممارسات الإدارية الإستراتيجية؛ فالمدرسون الأقل خبرة (٥-١ سنوات) قد يركزون بشكل أكبر على الجوانب الإجرائية المباشرة واليومية، في حين أن المدرسين ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من ١٥ سنة) يمتلكون الإطار الزمني اللازم لمقارنة الأداء الإداري الحالي بالماضي، ولديهم وعي أعمق بالآثار طويلة الأمد لقرارات المدير، مما يجعلهم أكثر قدرة على تقدير الممارسات التي تدل على بُعد نظر إستراتيجي والتكيف السريع للمدرسة (الرشاقة)، هذا التقدير المتزايد يؤكد أن المعرفة المكتسبة هي عامل حاسم في الحكم على جودة وكفاءة الأداء الإداري الإستراتيجي.

تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجرايدة (٢٠٢١)، ودراسة العجمي (٢٠٢١)، ودراسة الحجاجة (٢٠٢٤)، التي أظهرت عدم وجود فرق دال إحصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس الرشاقة الإستراتيجية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

### مقترحات البحث:

- ١- ينبغي على المديرين التركيز على تطوير مهارات التحليل الإستراتيجي للبيانات لديهم ولدى فريقهم عبر ورشات عمل متخصصة تركز على التنبؤ بالمخاطر وتحديد الفرص المستقبلية، هذا التحول سيضمن أن يتحول الوعي المرتفع بالبيئة الخارجية إلى خطط إستراتيجية معمقة وإجراءات استباقية بدلاً من مجرد الاستماع.
- ٢- يجب على الإدارة تبني الاستثمار المنهجي في الموارد التقنية والبشرية، مع تأسيس خطة عمل واضحة لمرونة تكييف هذه الموارد لتلبية الاحتياجات المتغيرة، هذا التركيز على تأمين الموارد وتطوير الكفاءات بشكل دوري سيحول دون تعطل التحديث الفعلي لمقدرات المدرسة.
- ٣- تفعيل آليات إشراك المدرّسين بشكل رسمي ومبكر في مراحل صياغة رسالة المدرسة وأهدافها الإستراتيجية لضمان ملكيتهم المشتركة للرؤية؛ فتحويل الرؤية الواضحة إلى عملية تشاركية في الصياغة سيعزز الالتزام ويضمن أن تكون الأهداف نابغة من خبرة الميدان.
- ٤- يجب على المديرين تعزيز الشفافية في عمليات صنع القرار الإستراتيجي وتطبيق سياسة واضحة للتفويض الحقيقي للصلاحيات للمدرّسين ذوي الكفاءة، هذا سيعزز المسؤولية المشتركة في مراحل التخطيط والتمكين وليس فقط في التنفيذ والتقييم.
- ٥- يجب العمل على إزالة المعوقات البيروقراطية المؤسسية ودعم ثقافة تجريب الحلول الإبداعية واختبارها السريع عبر برونوكولات واضحة تشجع على الابتكار؛ ف تطوير البنية التحتية للمرونة يضمن أن تكون الاستجابة للتحديات منهجية ومؤسسية وليست مجرد حسم فردي وسريع.

### المراجع:

#### أ- المراجع العربية:

- ١- بشارة، جبرائيل (٢٠٠٣). المعلم في مدرسة المستقبل، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق.
- ٢- الجرايدة، محمد سليمان مفضي (٢٠٢١)، درجة توافر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٢٢)، العدد (٢)، ٣٣٩-٣٦٦.
- ٣- الجيار، مدحت حمدي إسماعيل (٢٠٢٠). الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
- ٤- الحجاجة، باسم إبراهيم دخل الله (٢٠٢٤). الرشاقة الإستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، أطروحة دكتوراه، جامعة القدس، فلسطين.
- ٥- الخنزاب، محمد بن عبد الله؛ وأبو قاعد، غازي (٢٠٢٠). أثر الرشاقة الإستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (٢٠)، العدد (٢)، ٢٦٠-٢٧٤.

- ٦- دلهم، عبد الله محمد عبد الله (٢٠٢٥). الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بمهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٩)، العدد (٢)، ٤٣٨-٤٨٨.
- ٧- دماج، أميرة أمين محمد (٢٠١٩). دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، السنة (٦)، العدد (١٢)، ٣٤١-٣٦٩.
- ٨- الشناق، عبد السلام (٢٠١٠). دور الإدارة المدرسية في توظيف برامج التكنولوجيا، دار وائل للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
- ٩- عبد العال، عنتر محمد أحمد (٢٠١٩). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً، المجلة التربوية، المجلد (٥٩)، العدد (١)، ٢٥٦-٣١٦.
- ١٠- العجمي، منيرة خالد (٢٠٢١). درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت، مجلة كلية التربية للعلوم التربوية، المجلد (٤٥)، العدد (٣)، ١٥-٥٨.
- ١١- العلي، محمد إبراهيم (٢٠٢٠). أسس التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات، منشورات جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.
- ١٢- عمر، دعاء محمد سيد (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكلية جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، المجلد (١٣)، العدد (١)، ٤٠-٨٧.
- ١٣- الفقيه، منال أحمد علي (٢٠٢٠). دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، الجامعة الوطنية، العدد (١٣)، ١٦٧-٢٠٢.
- ١٤- محمد، صفاء تايه (٢٠١٣). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية، مجلة آداب الكوفة، المجلد (٦)، العدد (١٥)، ٤٢٥-٤٥٨.
- ١٥- ملحم، سامي (٢٠٠٧). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- ١٦- هلال، محمد سعيد عبد المطلب (٢٠٢١). تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (٨)، العدد (٢٩)، ٢٤٩-٣٣٧.

## ب - المراجع الأجنبية:

- 17- Abu-Radi, S. (2013). *Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals*, Faculty of Business, Middle East University.
- 18- Ahmad, J., Adnan, A. A., Congge, U., & Yusuf, M. (2020). *Leadership agility for pandemic covid-19: Study of the principal's role in implementing "teach from home" policy*. International Journal of Advanced Science and Technology, 29 (5), 13210-21317.
- 19- Arokodare, M. A, Asikhia, O. U. (2020). *Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight*, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, Vol.20, Issue.3, 6-16.
- 20- Doz Y. & Kosonen M. (2018). *Fast Strategy How Strategic agility will help to stay ahead of the game*. Harlow: Wharton School Publishing.



21- Hussein, S.A. & et. al. (2023). *Strategic Learning and Strategic Agility: The Mediating Role of Strategic Thinking*, International Journal of Ebusiness and Egoovernment Stuies, Vol. 15., No. 1, 1-25.

22- Kettunen, O. (2010). *Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms (Unpublished Master Thesis)* Helsinki University of Technology, Finland.

23- Kohtamäki, M & Farmer, D. (2017). *Strategic Agility-Integrating Business Intelligence with Strategy*, University of Vaasa, Vaasa, Finland.

24- Sheemaka, D. S., Wanjau, J., & Maguta, A. (2025). *Effects of Strategic Innovation Agility on Sustainable Organization Performance: A Case of Selected Private Schools in Kajiado County*. Journal of Business, Economics and Management Research Studies, 3(1), 50-72.