

الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بمهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير بالمملكة العربية السعودية

إعداد:

عبدالله محمد عبدالله دلهم

طالب دكتوراه - جامعة الملك خالد - كلية التربية - قسم القيادة والسياسات

التربوية

د. محمود عبدالنواب عبدالنواب فضل

أستاذ الإدارة والتخطيط واقتصاديات التعليم المشارك

جامعة الملك خالد - كلية التربية - قسم القيادة والسياسات التربوية

ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على مستوى الرشاقة الاستراتيجية ومهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير، كذلك الكشف عن العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية ومهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة أحد رفيدة.

وطُبق هذا البحث على عينة مكونة من (١١٩) مدير ومديرة بالمدارس الثانوية بتعليم عسير، واستخدام الباحث استبيان الرشاقة الاستراتيجية من إعدادة واستبيان مهارات اتخاذ القرار من (إعداد/ الغامدي ٢٠١٥، وتعديل الباحث)، وفي التحليل الإحصائي للبيانات اعتمد الباحث على المتوسط الوزني ومعامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد، وكشفت نتائج البحث عن أن المتوسط الكلي للرشاقة الاستراتيجية ولمهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير مرتفع بدرجة كبيرة جداً، كذلك وجدت علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية ومهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير، وأخيراً تؤثر الرشاقة الاستراتيجية بنسبة (٦٣.٣%) في مهارات اتخاذ القرار لدى

مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير، وتم مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، كما تم تقديم مجموعة من التوصيات التربوية والمقترحات البحثية.

الكلمات المفتاحية:

الرشاقة الاستراتيجية، مهارات اتخاذ القرار، مديري المدارس.

Strategic Agility And Its Relationship to Decision-Making Skills Among Secondary School Principals in Asir Education

Abstract:

This Research aimed at identifying the level of strategic agility and decision-making skills among secondary school principals in Asir Education , Discovering the relationship between strategic agility and decision-making skills for secondary school principals in Asir Education .

Research was applied on a sample of (119) secondary school principals in Ahad Rofidah Governorate, Saudi Arabia. The researcher used strategic agility questionnaire prepared by the researcher and decision-making skills questionnaire prepared by (Elghamdi, 2015) and edited by researcher. In the statistical analysis of the data, the researcher relied on average and Pearson correlation coefficient, regression.

The Results of the Research indicated That the overall average of strategic agility and decision-making skills of secondary school principals in Asir Education is very high, as well as a positive, statistically significant relationship between strategic agility and decision-making skills of secondary school principals in Asir Education , and finally, strategic agility affects by (63.3%) in the decision-making skills of secondary school principals in Asir Education .

The results were discussed and interpreted in the light of the theoretical framework and previous studies. in the light of the research results, some educational recommendations and research suggestions were presented.

Key words: Strategic Agility, Decision-Making Skills, School Principals.

مقدمة:

بداية ظهر مصطلح الرشاقة*^١ في عام (١٩٩١) في العمل البحثي في معهد Lacocca بجامعة لاهاي برعاية الحكومة الأمريكية، ومن ثم ظهرت مصطلحات الرشاقة الاستراتيجية، والرشاقة التنظيمية، والرشاقة التصنيعية، والرشاقة الإدارية. وتعكس الرشاقة في حد ذاتها القدرة على التحرك بسهولة بين الانفتاح العقلي وتركيز الانتباه^٢ (Ross, Miller, Deuster, 2018)، وتتمثل الرشاقة في مجموعة أدوات تمكن من الإدراك الجيد للبيئة وتشكيلها عند الاستجابة للتحديات الغامضة التي يصعب التنبؤ بها (Vurdelja, 2011).

وفي ذات السياق تتمثل الرشاقة الاستراتيجية التي في مرونة وسرعة المؤسسة في إحداث التغييرات الاستراتيجية المطلوبة للاستجابة للمتطلبات المتغيرة والمتسارعة في البيئة المحيطة (أبو حلاوة والفيل، ٢٠٢٢). وأشار برانج (Prange, 2020) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية هي القدرة على اتخاذ القرار الذي ينطوي على ما هو أكثر بكثير من السرعة والمرونة العالية.

وأشارت دراسة أحمد وحמיד وكاسمان وحنفي (Ahmad, Hamid, Kasman, 2020) عن أن الرشاقة الاستراتيجية تتألف من الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وإنسيابية الموارد، والتي تميل إلى أن تكون ذات صلة في تقييم صياغة سياسة التعليم. وتتمثل الجوانب الرئيسية لفهم الرشاقة الاستراتيجية في بناء الروابط الوجدانية، والاهتمام بالاحتياجات البيئية، والحساسية الاستراتيجية، والثقة

المتبادلة، وبناء السمعة، والإبداع. وتتفق هذه الدراسة مع رؤية كل من (Doz, Kosonen, Virtanen, Cedex, Finnish, & Fund, 2018) بأن الرشاقة الإستراتيجية تتكون من الحساسية الإستراتيجية التكيفية، وإنسيابية الموارد، والالتزام بالقيادة الجماعية.

واتفق الباحثون على أن الرشاقة الاستراتيجية تتركز في استغلال الفرص المتاحة والاستجابة السريعة للتطور في البيئة المحيطة كذلك الاستمرارية في ظل وجود منافسين، وإيجاد افكار مبتكرة وأخيرًا المرونة العالية(أبو الوفا وشعلان ودراج، ٢٠١٩).

وأشار برانج (Prange, 2020) إلى وجود ثلاثة مستويات للرشاقة الاستراتيجية هي (المستوى المرن Resilient- المستوى متعدد الاستخدامات Versatile- المستوى التحويلي Transformational)، وتفي الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة بمعايير تضمن لها البقاء في بيئات غير مؤكدة وسريعة التغير. كما يُنظر إلى الرشاقة الاستراتيجية على أنها ضرورة حاسمة للمنظمات لتحقيق أداء تنظيمي متفوق(Chan, Muthuveloo, 2020).

يتضح مما تقدم أن الرشاقة الاستراتيجية تمكن مدير المدرسة من توجيه الكوادر وإعادة تكوين قدراتهم وإعادة توزيع موارد المدرسة، كذلك التكيف مع التهديدات والفرص الخارجية، وصناعة إجراءات تنافسية جديدة علاوة على استكشاف الفرص واستغلالها، وتحقيق الالتزام الجماعي من قبل منتسبي المدرسة.

وأبرزت العديد من الدراسات أهمية الرشاقة الاستراتيجية من خلال خلال أهدافها حيث هدفت دراسة ريبس-غيرا وبيسابيا وميك (Reyes-Guerra, Pisapia, & Mick, 2016) إلى إعداد مدراء رشيقيين للمدارس التي تعمل بنظام التحول، وهدفت دراسة (عقيلات، ٢٠١٩) إلى تقصى أثر الرشاقة الاستراتيجية في سمعة الجامعة، كما هدفت دراسة هدفت دراسة (الزايدي، ٢٠٢٠) إلى التعرف على درجة توافر

الرشاقة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز، وهدفت دراسة تشان وموثوفيلو (Chan, Muthuveloo, 2020) إلى التعرف على تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا، كذلك هدفت دراسة (محمد، ٢٠٢١) إلى تقديم تصور مقترح لتأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الاستراتيجية، وأخيراً هدفت دراسة (الجرايدة، ٢٠٢١) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

كما أظهرت العديد من الدراسات أهمية الرشاقة الاستراتيجية من خلال نتائجها حيث كشفت نتائج دراسة دراسة (العازمي، ٢٠١٩) عن وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية وإعادة هندسة العمليات الإدارية لدى مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت، وكشفت نتائج دراسة (عبدالعزیز، ٢٠٢٠) عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، وأخيراً كشفت نتائج دراسة (الزبيدي، ٢٠٢٠) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الرشاقة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي بجامعة الملك عبد العزيز، وأن الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل تفسر (٩٣%) من التباين في المتغير التابع التميز التنظيمي.

ونظراً لأهمية الرشاقة الاستراتيجية أوصت العديد من الدراسات مثل (عقيلات ٢٠١٩، العجمي ٢٠٢١، الجرايدة ٢٠٢١) في سياق متصل أوصت بضرورة وجود ثقافة تنظيمية تسهم في نمو مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على سمعة الجامعة، وضرورة تمكين مديري المدارس من ممارسة مبادئ الرشاقة الاستراتيجية بعقد دورات تدريبية لهم، علاوة على توفير الفرص المناسبة لتنمية وتحسس الرشاقة الاستراتيجية لدى جميع العاملين على إدارة في التربية والتعليم.

ومما تقدم يتضح قيمة الرشاقة الاستراتيجية في العمل الإداري عامة ولدى مديري المدارس بصفة خاصة حيث أنها تمكن المدير من زرع الثقة في نفوس العاملين بالمدرسة لضمان تحملهم لمسؤولية الأداء، وإتاحة سهولة الوصول للمعلومات المطلوبة من قبل العاملين بالمدرسة، وإعادة توجيه وبرمجة العمليات المدرسية تبعاً للمستجدات المحيطة، والتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم، كما تجعل الرشاقة الاستراتيجية مديري المدرسة من يتعامل مع المشكلات المدرسية بسرعة ودقة، ويمتلك رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة، ويهتم بالتحسين المستمر لأداء المدرسة، وأخيراً اتخاذ قرارات صحيحة بناءً على أسس علمية.

ويرى الباحث أن الرشاقة الاستراتيجية ومهارات اتخاذ القرار يعدان من المصطلحات والمفاهيم المستخدمة لوصف قوى بشرية غير ملموسة في بيئة العمل ومن ثم؛ يجب الكشف عنها وتمييزها وبحث علاقات التأثير والتأثر بين بعضها البعض.

وقد جذبت صناعة اتخاذ القرار انتباه العديد من المنظمات، وسعت إلى إيجاد أداة أو استراتيجية أو أكثر لفهم نمو مهارات اتخاذ القرار، وقد اعتبرت لجنة تحديد المهارات الضرورية Secretary Commission On Achieving A SCANS Necessary (1991) في تقريرها عن أمريكا سنة (٢٠٠٠) أن مهارات اتخاذ القرار واحدة من الكفاءات الأساسية التي لا غنى عنها (Kumar, 1998)

ويعد مفهوم اتخاذ القرار محور اهتمام في العديد من المجالات بما في ذلك التربية، فعملية اتخاذ القرار إحدى العمليات السلوكية التي يمارسها الفرد بصفة شبه دائمة في حياته اليومية وتحتاجها المجتمعات في مجالاتها المختلفة سياسية واقتصادية واجتماعية (شلبى، ٢٠٠٢).

ويتمثل اتخاذ القرار في قدرة الفرد على التوصل إلى حل لمشكلة أو موقف محير وذلك باختيار حل من بين البدائل المطروحة ويعتمد هذا الحل على المعلومات

التي جمعها الفرد حول المشكلة، وعلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الفردية (صقر وأبو خشبة وزايد، ٢٠١٩).

وترتبط مهارات إتخاذ القرار بالعديد من المتغيرات حيث توجد علاقة دالة إحصائياً بين مهارات إتخاذ القرار والتدفق النفسي (الطفي ودسوقي، ٢٠١٥)، كما توجد علاقة دالة إحصائياً بين استراتيجيات اتخاذ القرار وأداء المهام التعليمية للمعلمين (Ayeeni, 2018)، وتوجد علاقة دالة إحصائياً بين الكفاءة الذاتية واتخاذ القرار (حنا، ٢٠١٨)، علاوة على وجود علاقة دالة إحصائياً بين تطبيق عملية اتخاذ القرار ودافعية مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم نحو العمل (زمرد ومغرقونة وعلي، ٢٠١٩)، كما توجد علاقة دالة إحصائياً بين فاعلية الذات الانفعالية ومهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس (حميدة، ٢٠١٩)، كذلك توجد علاقة دالة إحصائياً بين عملية اتخاذ القرار والتفكير القائم على الحكمة (صقر وأبو خشبة وزايد، ٢٠١٩)، وتوجد علاقة دالة إحصائياً بين الإبداع الإداري واتخاذ القرار (الجاموس وكحيل، ٢٠٢٠)، وأخيراً توجد علاقة دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة الابتكارية واتخاذ القرار الإداري (القرعان والشقران، ٢٠٢١).

وتوجد مجموعة من المعتقدات السائدة التي تقود استراتيجيات صنع القرار لدى مديري المدارس تتمثل في إجراء تقييماً شاملاً للوضع الحالي، وجمع بيانات شاملة مع مراعاة القيم التنظيمية، كذلك تقييم كامل التفاصيل الفنية (Summak, Kalman, 2020)، وكشفت نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٥) عن أن مستوى جودة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري التعليم العام بالمدينة المنورة بلغت (٧٧%)، وفي ذات الصدد كشفت نتائج دراسة هيس وباسيجاليو (Hess, Bacigalupo, 2011) أنه يُمكن تحسين القرارات من خلال تطبيق مهارات الذكاء الوجداني.

مشكلة البحث:

انطلاق من التوجهات المستقبلية لوزارة التعليم نحو تمكين المدارس بإعطائها مزيداً من الصلاحيات ومنحها مرونة في عملية التشغيل تعينها في تحقيق أهدافها، فقد منحت وزارة التعليم عدداً من الصلاحيات لمديري المدارس وتقويضها لمساعدتهم عند وقت الضرورة، ويتولى مدراء المدارس ممارسة هذه الصلاحيات اتخاذ لازمة لتنفيذها (وزارة التعل

من خلال العرض السابق نتحدد مشكلة البحث الحالي في الأسئلة الآتية:

س ١- ما الاطار الفكرى للرشاقة الاستراتيجية ومهارات اتخاذ القرار؟

س٢- ما مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير ؟

س٣- ما مستوى مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير ؟

س٤- ما العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية ومهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير ؟

س٥- ما أثر الرشاقة الاستراتيجية على مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير ؟

أهداف البحث:

١- التعرف على الاطار الفكرى للرشاقة الاستراتيجية ومهارات اتخاذ القرار؟

٢- التعرف على مستوى الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير .

٣- التعرف على مستوى مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير .

- ٤- الكشف عن العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية ومهارات اتخاذ القرار لدى مديري
المدارس الثانوية في تعليم عسير .
- ٥- الكشف عن أثر الرشاقة الاستراتيجية على مهارات اتخاذ القرار لدى مديري
المدارس الثانوية في تعليم عسير .

أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث الحالي من خلال النقاط التالية:

- ١- قد تُمهّد الدراسة الحالية لأبحاث مستقبلية تبحث أثر الرشاقة
الاستراتيجية على أداء مديري المدارس بمختلف المراحل التعليمية.
- ٢- قد تفتح الدراسة آفاقاً لاستخدام أدوات قياس تهتم بتقصي
متغيرات حديثة لدى مديري المدارس مثل الرشاقة الاستراتيجية.
- ٣- قد تُسهم نتائج الدراسة في إحداث نقلة نوعية في مخرجات
الميدان التربوي بالمملكة العربية السعودية؛ وذلك بتوجيه أنظار السادة المعنيين
بالإدارة المدرسية إلى أهمية الرشاقة الاستراتيجية.
- ٤- قد تُساعد الدراسة الحالية في تعميق فهم السادة مديري المدارس
ووظائفها للعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية ومهارات اتخاذ القرار.

مصطلحات البحث:

- ١- الرشاقة الاستراتيجية:
- ٢- عرفه العابد والموسوي (٢٠١٤) هي القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة
الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للشركة من أجل
الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر.

- ٣- عرفه ال ناجي(٢٠١٦) بأنه عملية تؤثر عليها عدد من العوامل النفسية، والسياسية والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والظروف غير المحددة والتي يتوقع متخذ القرار حدوثها ذهنياً ، ويتخذ القرار بناءً عليها.
- ٤- يعرفها الباحث بأنها بنية مهارية يتضمن قدرة مدير المدرسة تعرف الفرص والتهديدات وتحسس التغيرات فى البيئة المحيطة وجمع وتلخيص وتنظيم البيانات وإعادة تكوين وتوجيه الكوادر إعادة التكوين الديناميكي لموارد المدرسة لتحقيق الأهداف المؤسسية للمدرسة.

٥- مهارات اتخاذ القرار:

- ٦- عرفه ال ناجي(٢٠١٦) بأنه عملية تؤثر عليها عدد من العوامل النفسية، والسياسية والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والظروف غير المحددة والتي يتوقع متخذ القرار حدوثها ذهنياً ، ويتخذ القرار بناءً عليها.
- ٧- يعرفها الباحث بأنها مجموعة من المهارات التي تمكن مدير المدرسة من اتخاذ قرارات علمية صحيحة تعتمد على خطوات المنهج العلمي، ومدعمة بمشاركة جميع الأطراف ذات الصلة عند إتخاذها؛ بهدف تجويد العمل المدرسي وجعل البيئة المدرسية بيئة تعلم مثالية.

أدبيات البحث:

أولاً: الرشاقة الاستراتيجية:

بداية تمثل الرشاقة في حد ذاتها وسيلة للتكيف باستمرار مع التهديدات والفرص الخارجية (Ahammad, Glaister, & Gomes, 2019). وتعرف الرشاقة الإستراتيجية على أنها القدرة على إعادة اكتشاف أو مراجعة المنظمات والاستراتيجيات التنظيمية بشكل ديناميكي مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الخارجية (Doz & Kosonen, 2010).

كذلك تشير الرشاقة إلى القدرة على التكيف بين قيم الاتساق الاستراتيجي مقابل قيم التغييرات السريعة المرتبطة بالمشاكل غير المتوقعة، والفرص، والاتجاهات سريعة الحركة (Pina, Gomes, Mellahi, Miner, & Rego, 2019). وتتكون الرشاقة الاستراتيجية من:

- **رشاقة الاستشعار Sensing Agility**: تتمثل في قدرة مدير المدرسة على تحسس التغيرات في البيئة المحيطة والمتطلبات المستقبلية للعملاء في الوقت المناسب.

- **رشاقة اتخاذ القرار Decision-Making Agility**: تتمثل في قدرة مدير المدرسة على تعرف الفرص والتهديدات وجمع وتلخيص وتنظيم البيانات وإعادة تكوين وتوجيه الكوادر وصناعة إجراءات تنافسية جديدة.

- **رشاقة التنفيذ والأداء Acting Agility**: تتمثل في قدرة مدير المدرسة على إعادة التكوين الديناميكي لمواردها وفق خطط العمل الجديدة التي تفرضها الاحتياجات المستقبلية للعملاء وللسوق (أبو حلاوة والفيل، ٢٠٢٢)، وسيتبنى الباحث هذه الأبعاد في بناء استبيان الرشاقة الاستراتيجية في هذا البحث.

وفي ذات السياق تُعرّف الحساسية الاستراتيجية Strategic Sensitivity بأنها "قوة الإدراك، وشدة الوعي والاهتمام بالتطورات الاستراتيجية" (Debellis, Massis, 2020). وتتعلق بدرجة اليقظة حول استكشاف الفرص واستغلالها (Xing, Liu, Boojihawon, & Tarba, 2019). في حين تنتج الحساسية الاستراتيجية من قوة الإدراك ودقته ومن شدة الوعي بالمواقف الإستراتيجية الجديدة والمتطورة عند حدوثها، في الوقت الفعلي أو قريباً جداً من الوقت الفعلي، وتوفر الحساسية الاستراتيجية الأساس لصنع المعنى الاستراتيجي (Doz, 2019).

في حين تشير إنسيابية الموارد Resource Fluidity إلى القدرة الداخلية على إعادة تكوين القدرات وإعادة توزيع الموارد بسرعة (Pereira, Budhwar, Temouri, Malik, & Tarba, 2020). وترتبط إنسيابية الموارد بالقدرة على ضبط نظام الأعمال وتكيفه وإعادة تكوينه (Debellis, Massis, Messeni, Frattini, & Del, 2020).

كما يشير الالتزام بالقيادة الجماعية Collective Leadership Commitment إلى قدرة القائد/ المدير على دفع أعضاء المؤسسة إلى الالتزام الجماعي بالتغيير الاستراتيجي المتفق عليه (Debellis, Massis, Messeni, Frattini, & Del, 2020).

وتتمثل وحدة القيادة Leadership Unity في قدرة أعضاء المدرسة على فهم بعضهم البعض والثقة بهم، مما يمكن من اتخاذ قرارات إستراتيجية جريئة بسرعة ودفع أعضاء المدرسة للالتزام الجماعي بالتغييرات الإستراتيجية المتفق عليها، وتعد وحدة القيادة محدداً لقدرة المدرسة على الوفاء بالتزاماتها الجماعية (Doz & Kosonen, 2010). وفي ذات السياق غالباً ما يُنظر إليها على أنه عمل غير طبيعي (Doz, 2019).

وتكمن أهمية الرشاقة الاستراتيجية في أنها تمكن المؤسسة من رد الفعل السريع والفعال لمطالبات البيئة المتغيرة، كذلك إدارة التغيرات غير المتوقعة، علاوة على أنها تضمن للمؤسسة البقاء، والمحافظة على النجاح، واستمراره في بيئات العمل الديناميكية سريعة التغير (أبو حلاوة والفيل، ٢٠٢٢).

ويرى الباحث أن الرشاقة الاستراتيجية من شأنها أن تمكن مديري المدارس من الحفاظ على سمعة المدرسة في محيطها المجتمعي، وتحديد الكفاءات اللازمة لعملية التطوير المستقبلي لأداء المدرسة، والحرص على التكيف مع المستجدات بالمجال التربوي داخل المدرسة، كذلك تحديد الإجراءات اللازمة لتطوير العملي المدرسي،

ومتابعة التغيرات التربوية المستقبلية في البيئة المحيطة، والترسيخ لمبدأ المسؤولية المشتركة بين العاملين بالمدرسة، علاوة على الاستفادة من القرارات الماضية عند اتخاذ قرارات جديدة وأخيراً تعزيز قيمة العمل الفريقي داخل المدرسة، وتوظيف طرق وتقنيات حديثة في العمل داخل المدرسة، والتعامل بمرونة مع الموارد المادية والبشرية بالمدرسة.

وتناولت بضعة دراسات في السنوات القليلة الماضية الرشاقة الاستراتيجية حيث هدفت دراسة ريبس-غيرا وبيسابيا وميك (Reyes-Guerra, Pisapia, & Mick, 2016) إلى إعداد مدراء رشيقيين معرفياً للمدارس التي تعمل بنظام التحول: دراسة برنامج إعداد القيادة عن طريق فحص قدرة برنامجين جامعيين للقيادة التربوية على تحسين الرشاقة المعرفية، والبحث عما إذا كان المديرون الطموحون قد تخرجوا من البرامج بقدرة متزايدة على توظيف مهارات التفكير المتعددة للتفكير والتأمل وإعادة الصياغة عند الانخراط في عملهم المهني وحل المشكلات، تم إعداد برنامجي ماجستير في القيادة المدرسية، وتم تقديمهما من خلال نفس القسم الجامعي واتباع نفس المنهج الأساسي المؤدي إلى شهادة القيادة التربوية من المستوى الأول، وكشفت النتائج إلى أنه من بين البرنامجين اللذين تمت دراستهما فإن برنامج التوجيه السريع الرئيسي والإعداد في القيادة التربوية Rapid Orientation and Preparation in Educational Leadership (PROPEL) المصمم لإعداد القادة للمدارس أنتج خريجين أكثر رشاقة من الناحية المعرفية من برنامج الماجستير التقليدي.

وهدف دراسة (عقيلات، ٢٠١٩) إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبتها لأهداف الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد الاستبانة كأداة رئيسية للتعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية على سمعة الجامعة، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من (٥٠) عضواً من

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وباستخدام الأساليب الإحصائية المستخدمة (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر للرشاقة الاستراتيجية في سمعة الجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة وجود ثقافة تنظيمية تسهم في نمو مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على سمعة الجامعة.

هدفت دراسة (العازمي، ٢٠١٩) إلى التعرف على درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وإعادة هندسة العمليات الإدارية لدى مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت، كذلك التعرف على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وإعادة هندسة العمليات الإدارية لدى مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٢٠) من العاملين في المناطق التعليمية بدولة الكويت، وكشفت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت متوسطة، في حين أن درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت مرتفعة، كذلك وجدت علاقة موجبة دالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية وإعادة هندسة العمليات الإدارية لدى مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على السياسات الإدارية التي يمكن أن تعزز من جودة التعليم.

هدفت دراسة (عبدالعزیز، ٢٠٢٠) إلى إبراز دور الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، مشاركة المسؤولية، وسرعة الاستجابة) في تعزيز السلوك الريادي بأبعاده (الإبداع، المبادأة، تقبل المخاطرة، استغلال الفرص) في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، من خلال استخدام المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغ عدد أفرادها (٢١٢) معلما بهذه المدارس. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة

من النتائج، منها: ارتفاع نسبة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، ووعي أفراد العينة بأهمية ممارستها، وإيجابية اتجاهاتهم نحوها؛ ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) والمتغير التابع (تعزيز السلوك الريادي) في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج؛ بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول متغيري الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج تُعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية: (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج على أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بشكل متزايد لتنتمكن من تعزيز السلوك الريادي بها، تنظيم دورات تدريبية موجهة للرياديين في هذه المدارس تتفق مع احتياجاتهم وتلبي تطلعاتهم، ترجمة رؤية المدرسة إلى مجموعة من الأهداف والسياسات والأنشطة التي تعزز السلوك الريادي بداخلها، إتاحة الفرصة للعاملين بالمدرسة للتعبير عن أفكارهم الجديدة، ضرورة تبني المدرسة لثقافة تنظيمية تركز على فكرة الشراكة في المسؤولية بين جميع الأطراف المعنية، ونشر ثقافة تنظيمية بالمدرسة تستند إلى المبادرة نحو التغيير بدلاً من اللجوء إلى رد الفعل.

هدفت دراسة (الزايدي، ٢٠٢٠) إلى التعرف على درجة توافر الرشاقة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز، وتحديد مستوى التميز التنظيمي بها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وكذلك الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بجامعة الملك عبدالعزيز، ومعرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، وتقديم تصور مقترح لمتطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية مدخلا للتميز التنظيمي بجامعة الملك عبدالعزيز. وتحقيقاً لأهداف البحث تم تبني المنهج الوصفي (المسحي، والارتباطي) منهجاً للبحث، وطورت أداة البحث تجمع بيانات بالاعتماد على الأدب

النظري، طبقت على عينة عشوائية ممثلة لكامل المجتمع تكونت من (٦٧٢) عضو هيئة تدريس مثلت نسبة (٢١.٣٪) من مجتمع الدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن أن توافر الرقابة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز جاء بدرجة متوسطة، كذلك جاء مستوى التميز التنظيمي بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الرقابة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي، وأظهرت النتائج أن الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل تفسر (٩٣٪) من التباين في المتغير التابع التميز التنظيمي.

هدفت دراسة تشان وموثوفيلو (Chan, Muthuveloo, 2020) إلى التعرف على تأثير الرقابة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا، وطبقت الدراسة على عدد (١٥٥) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة (HEIs) في ماليزيا في الاستطلاع عبر الإنترنت والذي أسفر عن معدل استجابة بنسبة ٤١.٣٣ في المائة، وكشفت نتائج الدراسة عن أن الرقابة الاستراتيجية مكوناً مركزياً في الأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي وتؤثر عليه بشكل كبير. علاوة على ذلك، ثبت أن التقنيات والقدرات التنظيمية الثلاثة (المسح البيئي - التسويق - التعلم التنظيمي) تُعزى بشكل كبير إلى الرقابة الاستراتيجية، وأشارت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي الخاصة بحاجة إلى إعطاء الأولوية للتعلم التنظيمي لتعزيز الرقابة الاستراتيجية لديها، وبالتالي تحسين أداءها التنظيمي من أجل استدامة الأعمال في المستقبل.

هدفت دراسة (العجمي، ٢٠٢١) إلى التعرف على درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٥٢٤) معلماً ومعلمة بمدارس التعليم الحكومي بدولة الكويت، وكشفت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى

مديري المدارس بدولة الكويت مرتفعة، كما أن درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس بدولة الكويت مرتفعة، كذلك وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة موجبة قوية دالة إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي لدى معلمي التعليم الحكومي بدولة الكويت، وأوصت الدراسة بضرورة تمكين مديري المدارس من ممارسة مباديء الرشاقة الاستراتيجية بعقد دورات تدريبية لهم.

هدفت دراسة (محمد، ٢٠٢١) إلى تقديم تصور مقترح لتأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الاستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع وتكونت عينة البحث من (١٣٠) فرداً ما بين معلمين وعاملين بمدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر، واعتمد الباحث علي استبيان لقياس توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية-سيولة الموارد-وحدة القيادة-التكنولوجيا)، وتوصل البحث إلى أن المتوسط الكلي لمحددات الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري مدارس التربية الخاصة جاءت بدرجة منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢.٥٠) وبانحراف معياري (٠.٨٠).

هدفت دراسة (الجرادة، ٢٠٢١) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. ومن أجل تحقيق الهدف تم بناء استبانة مكونة من (٦٩) فقرة، موزعة على سبعة مجالات رئيسة، وبعد التحقق من صدقها، وثباتها، تم تطبيقها على (١٩٠) مدير دائرة ومساعديه ورؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠، وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار T-Test، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها أن درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان متوسطة، كذلك أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديریات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومن أبرز التوصيات ضرورة توافر الفرص المناسبة للتنمية المهنية لجميع العاملين في المديرية، كذلك ضرورة وجود آلية واضحة ومتفق عليها لتصحيح الانحرافات في فيها وضرورة استشعار حاجات المجتمع المحلي ومؤسساته باستمرار.

ثانيًا: مهارات اتخاذ القرار:

بداية إن دراسة موضوع عمليات صنع القرار ليس موضوع جديد ولقد تطور هذا الموضوع بمساهمات العديد من التخصصات منذ أكثر من (٣٠٠) عام، وتشمل القرارات ثلاثة جوانب هي:

١- قد يكون هناك أكثر من مسار لاتخاذ القرار.

٢- يُمكن لمتخذي القرار تشكيل التوقعات بشأن الأحداث المستقبلية بدرجة كبيرة من الثقة.

٣- يُمكن تقييم عواقب نتائج القرار من حيث القيم الشخصية والأهداف الحالية (Moghadam, Tehrani, & Amin, 2011).

وتشير عملية اتخاذ القرار إلى عملية اختيار بين عدة بدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها، ويتم الاختيار بناء على معلومات يحصل عليها متخذ القرار من مصادر متعددة مما يساعد على الوصول إلى أفضل النتائج (ماهر، ٢٠٠٤).

واتخاذ القرار هو رد فعل مدير المدرسة لظروف داخلية أو خارجية داخل مدرستهم عند مواجهتهم لقضية أو مشكلة ما بعد تحديدها ودراستها من كافة النواحي (زمرّد ومغزقونة وعلي، ٢٠١٩). في حين عرفت (لطي ودسوقي، ٢٠١٥) مهارات اتخاذ القرار بأنها عمليات منظمة متعاقبة مكتسبة تمثل الخطوات اللازمة

للوصول للقرار الأنسب أولها جمع المعلومات ثم اختيار القرار وصياغته وأخيرًا تنفيذه.

ويرى الباحث أن مهارات اتخاذ القرار هي مجموعة من المهارات التي تمكن مدير المدرسة من اتخاذ قرارات علمية صحيحة تعتمد على خطوات المنهج العلمي، ومدعمة بمشاركة جميع الأطراف ذات الصلة عند إتخاذها؛ بهدف تجويد العمل المدرسي وجعل البيئة المدرسية بيئة تعلم مثالية. وتتأثر مراحل عملية اتخاذ القرار بجوانب أربعة هي:

١- البواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يُمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذه للقرار.

٢- البيئة النفسية للفرد حيث تُعتبر المصدر الأساسي الذي يُوجه الفرد إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم اتخاذه له.

٣- دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال تحديد الأهداف له، وإتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم، ومده بالمعلومات والبيانات والبدائل، وإسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

٤- النسق القيمي الذي يحكم المجتمع، فمن البديهي أن أي تنظيم لا يقوم في فراغ، ولكنه يُباشر نشاطه في المجتمع وللمجتمع فكل منهما يُؤثر في الآخر ويتأثر به (السكارنة، ٢٠١٠).

ويري كل من (فتحي، ٢٠٠٦، Kiyani, Haroon, Liaqat, Khattak,

Bukhari, & Asad, 2011) أن مهارات إتخاذ القرار تتمثل في المهارات الآتية:

مهارة تحديد المشكلة: والمشكلة هي الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب فيها، ويعد تحديد المشكلة تحديدًا دقيقًا

امر غاية في الأهمية؛ لأن المشكلة المحددة تحديداً جيداً هي مشكلة نصف
محولة

مهارة جمع المعلومات ذات الصلة: يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات
ذات الصلة بالمشكلة المروحة وتبويبها وتصنيفها لسهولة معالجتها
والتعامل معها وتوظيفها لحل المشكلة.

مهارة تحديد الحلول البديلة: يتم في هذه المرحلة التحري عن الحلول
المختلفة والمتوقعة للمشكلة حيث يتم وضع أكبر عدد ممكن من البدائل
المحتملة لحل المشكلة المطروحة.

مهارة تقييم البدائل: يتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأمثل الذي
يحقق مجموعة من الشروط تتمثل في (إمكانية التنفيذ- التكاليف-
الاستغلال الأمثل للعناصر).

مهارة إتخاذ القرار والمتابعة: يتم في هذه المرحلة تنفيذ القرار ومراقبة
عملية التنفيذ ومتابعتها للتأكد من صحة القرار وسلامة التنفيذ.
وتوجد ثلاثة أنماط لصنع القرار وهي:

١- النمط الاعتمادي **Dependent Decision Making Style**: يتمثل هذا
النمط في الاعتماد على توجيه ودعم الآخرين، فمتخذي القرار من هذا النمط
يبحثون عن مشورة وتوجيه الآخرين قبل إتخاذ القرارات المهمة.

٢- النمط التلقائي **Spontaneous Decision Making Style**: يتمثل هذا
النمط في السرعة والمفاجئة عند اتخاذ القرار، ويتسم متخذي القرار من هذا
النمط بالمشاعر الفورية والرغبة في اتخاذ القرار بأسرع ما يمكن.

٣- النمط التجنبي **Avoidant Decision Making Style**: يتمثل هذا النمط
في تجنب أو تأجيل صنع وإتخاذ القرار، ويسعى صناع القرار من هذا النمط

إلى تجنب أو تأجيل إتخاذ القرار (Moghadam, Tehrani, & Amin, 2011)

وباستقراء بعض الدراسات التي تناولت مهارات اتخاذ القرار: هدفت دراسة هيس وباسيجاليو (Hess, Bacigalupo, 2011) إلى تحديد المداخل العملية لتطبيق مهارات الذكاء الوجداني في عمليات اتخاذ القرارات بهدف مساعدة متخذي القرار على الاستفادة من مهارات الذكاء الوجداني في تحسين عملية اتخاذ القرارات، واستخدم الباحثان قائمة الكفايات التي أعدها جولمان وبيواتز والتي ضمت (٢٠) كفايةً سلوكيةً وتضمنهم لتحسين عملية صنع القرارات، وتم مساعدة متخذي القرار على الوعي بأهمية الذكاء الوجداني عند اتخاذ القرار، وكشفت نتائج الدراسة عن أنه يُمكن تحسين القرارات من خلال تطبيق مهارات الذكاء الوجداني، كما يمكن تعزيز عمليات اتخاذ القرارات من خلال مهارات الذكاء الوجداني.

كما هدفت دراسة (لطي ودسوقي، ٢٠١٥) إلى التعرف على إسهام التدفق النفسي في التنبؤ بمهارات اتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس. وتكونت عينة الدراسة من (١٩٦) مدير ومديرة مدرسة بالمراحل الابتدائية والإعدادية والثانوية بمحافظة المنيا ممن تراوحت أعمارهم (٤٨-٦٠ سنة)، بمتوسط عمري قدره (٥٤)، وانحراف معياري (٨,٤٩)، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات مديري المدارس عدى مقياس التدفق النفسي ودرجاتهم على مقياس مهارات اتخاذ القرار، كما أسهمت درجات التدفق النفسي لدى عينة الدراسة في التنبؤ بدرجات مهارات اتخاذ القرار، ولم توجد فروق دالة إحصائياً في مهارات اتخاذ القرار تبعاً لمتغير النوع والمرحلة الدراسية.

كذلك هدفت دراسة عيني (Ayeni, 2018) إلى الكشف عن استراتيجيات اتخاذ القرار لمديري المدارس ومستوى مشاركة المعلمين في صنع القرار، كذلك تحديد الآثار المترتبة على أداء المهام التعليمية للمعلمين والأداء الأكاديمي للطلاب في

المدارس الثانوية لنيجيريا، وكبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٠) مديراً و (٦٠٠) معلماً تم اختيارهم بشكل عشوائي من (٣٠) مدرسة ثانوية، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين استراتيجيات اتخاذ القرار لمديري المدارس وأداء المهام التعليمية للمعلمين، كذلك كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين أداء المعلمين للمهام التعليمية والأداء الأكاديمي للطلاب.

وهدفنا دراسة (حنا، ٢٠١٨) إلى الكشف عن العلاقة بين الكفاءة الذاتية واتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس بمحافظة الوادي الجديد في ضوء الجنس والمرحلة التعليمية وتطبيق مقياس الكفاءة الذاتية ومقياس اتخاذ القرار على عينة قوامها (٨٠) من المديرين ذكور وإناث بمحافظة الوادي الجديد، وأظهرت النتائج على: وجود علاقة بين الكفاءة الذاتية واتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة الذاتية في اتجاه الذكور، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة الذاتية في اتجاه مرحلة التعليم الإعدادي، وأوضحت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ القرار في اتجاه الذكور وفي اتجاه المديرين في مرحلة التعليم الثانوي.

كذلك هدفت دراسة (زمرد ومغرقونة وعلي، ٢٠١٩) إلى التعرف على واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم في محافظة اللاذقية وعلاقتها بدافعيتهم للعمل، وتعرف أثر متغيرات البحث "النوع، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي" على تطبيقهم لعملية اتخاذ القرار وعلى دافعيتهم نحو العمل. وتكونت عينة الدراسة من (٧٨) مدير ومعاون مدير، وكشفت نتائج البحث عن أن عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم الثانوي في محافظة اللاذقية تطبق بشكل علمي ومناسب، ودافعية مديري المدارس ومعاونيهم للعمل كانت متوسطة، ووجود علاقة ارتباط جيدة بين تطبيق عملية اتخاذ القرار ودافعية مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم نحو العمل، ولا توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة على استبانة واقع

اتخاذ القرار تبعا لمتغير الجنس ووجود فروق تعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والتربوي، وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية للإداريين تعرف بخطوات عملية اتخاذ القرار وإجراءات تطبيقها وتعزيز الدافعية بالحوافز المتنوعة.

وهدف دراسة (حميدة، ٢٠١٩) إلى الكشف عن العلاقات السببية بين الشفقة بالذات، وما وراء الانفعال، وفاعلية الذات الانفعالية (كمتغيرات مستقلة)، وتنظيم الانفعال (كمتغير وسيط)، ومهارات اتخاذ القرار (كمتغير تابع) لدى عينة من المديرين بالمدارس والمعاهد الأزهرية، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) مديراً ومديرة بمراحل التعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي بإدارة العياط التعليمية بمحافظة الجيزة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير موجب مباشر دال إحصائياً لإعادة التقييم المعرفي على مهارات اتخاذ القرار، ووجود تأثير موجب مباشر دال إحصائياً لما وراء الانفعال على مهارات اتخاذ القرار، ووجود تأثير موجب مباشر دال إحصائياً لفاعلية الذات الانفعالية على مهارات اتخاذ القرار، ووجود تأثير موجب غير مباشر دال إحصائياً لمتغير ما وراء الانفعال على مهارات اتخاذ القرار، ووجود تأثير موجب غير مباشر دال إحصائياً لمتغير الشفقة بالذات على مهارات اتخاذ القرار.

كما هدفت دراسة (صقر وأبو خشبة وزايد، ٢٠١٩) إلى التعرف على علاقة التفكير القائم على الحكمة باتخاذ القرار على عينة قوامها (٨٠) من مديري المدارس التابعة لإدارة سيدي سالم التعليمية -محافظة كفر الشيخ، مما تتراوح أعمارهم بين (٣٨ - ٥٩) عاماً، وباستخدام مقياس تطوّر الحكمة تأليف (Brown&Green ٢٠٠٦)، تعريب وإعداد علاء الدين أيوب (٢٠١٢)، ومقياس اتخاذ القرار الذي أعده سيف الدين عبدون (١٩٩٩)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مكون إدارة الانفعالات وعملية اتخاذ القرار، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات مجموعتي (مديرين - ووكلاء)

المدارس على مقياس التفكير القائم على الحكمة ومقياس اتخاذ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات مجموعتي (ذكور - إناث) على مقياس التفكير القائم على الحكمة ومقياس اتخاذ القرار.

وهدفنا دراسة سماق وكالمان (Summak, Kalman, 2020) إلى استكشاف استراتيجيات صنع القرار التي يستخدمها مديرو المدارس أثناء التعامل مع التحديات التي تواجههم أثناء عملية التغيير في المدارس، وطبقت الدراسة على (٢٩) مدير مدرسة ابتدائية ومتوسطة وثانوية في تركيا، واستخدم الباحثون تصميم بحثي كفي مختلط، وكشفت النتائج أن أسلوب القرار السلوكي هو الأسلوب المفضل لدى مديري المدارس، كما تمثلت المعتقدات السائدة التي تقود استراتيجيات صنع القرار لديهم في إجراء تقييمًا شاملاً للوضع الحالي، وجمع بيانات شاملة مع مراعاة القيم التنظيمية، كذلك تقييم كامل التفاصيل الفنية

كذلك هدفت دراسة (الجاموس وكحيل، ٢٠٢٠) إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري واتخاذ القرار، ومعرفة الفروق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية أفراد عينة الدراسة في مدينة دمشق على استبانة الإبداع الإداري واستبانة اتخاذ القرار تبع للمتغيرات التالية (سنوات الخبرة - نوع المدرسة)، وتكونت عينة البحث من (٦٨) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية الرسمية في مدينة دمشق، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة الإبداع الإداري ودرجاتهم على استبانة اتخاذ القرار، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لاستبانة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والفروق لصالح المديرين ذوي الخبرة الأعلى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لاستبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والفروق لصالح المديرين ذوي الخبرة الأعلى، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لاستبانة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير نوع المدرسة والفروق لصالح مديري المدارس الثانوية (العامة والمهنية)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لاستبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير نوع المدرسة.

كما هدفت دراسة (القرعان والشقران، ٢٠٢١) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة الابتكارية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر معلمهم، تم تطوير أداتين للدراسة: الأولى مكونة من (٣٦) فقرة لقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية، موزعة على المجالات التالية: التخطيط، ومتابعة العمل، والتعزيز. وتكونت الأداة الثانية من (٢٠) فقرة لقياس فعالية اتخاذ القرار الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨١) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية في محافظة جرش، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة الابتكارية قد جاءت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا. وأظهرت النتائج أن فعالية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية وفعالية اتخاذ القرار الإداري.

وأخيراً هدفت دراسة جادهاف وكاراباساناغودرا (Jadhav& Karabasanagoudra, 2021) إلى تقصي الفروق بين مديري المدارس الثانوية من الذكور والإناث فيما يتعلق بأبعاد أسلوب اتخاذ القرار، كذلك المقارنة بينهم في أسلوب اتخاذ القرار وفقاً لمؤهلاتهم التعليمية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٢٠) من مديري المدارس الثانوية الذين يخدمون في المدارس الحضرية والريفية،

وكشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في أسلوب اتخاذ القرار تبعاً لمتغير النوع لصالح الإناث، كذلك وجدت فروق دالة إحصائية في أسلوب اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي. ومن خلال عرض العديد من الدراسات السابقة في الرشاقة الاستراتيجية يتضح للباحث ما يلي:

- عدم وجود دراسة سابقة جمعت بين متغيري البحث الحالي وهما الرشاقة الاستراتيجية ومهارات اتخاذ القرار.
- لم توجد دراسة تناولت مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير .
- لم توجد دراسة تناولت الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في السعودية على الرغم من تناولها لدى مديري المدارس في الكويت (دراسة العجمي ٢٠٢١، ودراسة العازمي ٢٠١٩) وفي مصر (دراسة عبدالعزيز ٢٠٢٠، ودراسة محمد ٢٠٢١، وفي سلطنة عمان (دراسة الجرايدة، ٢٠٢١).

إجراءات البحث:

- ١- **منهج البحث:** نظراً لطبيعة البحث الحالي وأهدافه اعتمد الباحث على المنهج الوصفي حيث أنه في الدراسات الوصفية يجمع الباحث البيانات ذات النهايات المفتوحة ويحللها بحثاً عن فهم الظاهرة بشكل أفضل. (Creswell, 2014; Patten, 2012)

٢- حدود البحث:

- **حدود الموضوع:** يلتزم الباحث بحدود متغيرات البحث الحالي وهما الرشاقة الاستراتيجية ومهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير .

- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الشق الميداني لهذا البحث خلال الفترة الزمنية من ٢٠٢٣/١٠/٥ إلى ٢٠٢٣/١١/١٩.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الشق الميداني لهذا البحث بالمدارس الثانوية بتعليم عسير بالمملكة العربية السعودية.

٣- عينة البحث:

- **العينة الاستطلاعية:** تهدف العينة الاستطلاعية إلى التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات البحث (الصدق - الثبات)، وتكونت العينة الاستطلاعية من عدد (٦٧) مديرًا ومديرةً من مديري المدارس الثانوية بتعليم عسير .
- **العينة الأساسية:** تكونت العينة الأساسية للبحث من عدد (١١٩) مديرًا ومديرةً من مديري المدارس الثانوية بتعليم عسير، وبمتوسط عمر زمني قدره (42.4 ± 4.69) عام.

٤- أدوات البحث:

أ- استبيان الرشاقة الاستراتيجية:

(١) الهدف من الاستبيان ووصفه:

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير. وتكون الاستبيان من عدد ثلاثة أبعاد وهي: (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة التنفيذ والأداء)، وبواقع عدد (١٠) مفردات لكل بعد. وتم عرض الاستبيان على عدد (٧) من أساتذة التربية المقارنة والإدارة التربوية بالجامعات السعودية مصحوبًا بمقدمة تمهيدية تضمنت توضيحًا للهدف من البحث والتعريف الإجرائي لمصطلحاته، بهدف التأكد من صلاحيته وصدقه لقياس الرشاقة الاستراتيجية، وتركزت ملاحظات السادة المحكمين في:

✓ تعديل صياغة بعض مفردات الاستبيان لتصبح أكثر وضوحاً.

✓ إعادة ترتيب لبعض المفردات بتقديم بعضها على بعض.

(٢) صدق الاتساق الداخلي للاستبيان:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الرضاقة الاستراتيجية عن طريق حساب: (معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات الاستبيان ودرجة البعد الذي تنتمي إليه - معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان - معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان). بداية يوضح جدول (١) معاملات الارتباط بين درجة المفردة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للاستبيان الرضاقة الاستراتيجية.

جدول (١) معاملات الارتباط بين درجة المفردة ودرجة البعد الذي

تنتمي إليه والدرجة الكلية للاستبيان الرضاقة الاستراتيجية (ن=٦٧)

معامل الارتباط	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	معامل الارتباط	م
بالدرجة الكلية للاستبيان	بالبعد		بالدرجة الكلية للاستبيان	بالبعد		بالدرجة الكلية للاستبيان	بالبعد	
البعد الأول: رضاقة الاستشعار			البعد الثاني: رضاقة اتخاذ القرار			البعد الثالث: رضاقة التنفيذ والأداء		
.585	.667	١	.482	.519	١	.597	.636	١
.509	.544	٢	.523	.558	٢	.530	.582	٢
.636	.672	٣	.554	.594	٣	.548	.579	٣
.580	.601	٤	.501	.527	٤	.659	.695	٤
.554	.646	٥	.563	.606	٥	.570	.603	٥
.576	.635	٦	.479	.514	٦	.472	.502	٦
.559	.581	٧	.507	.546	٧	.605	.647	٧
.504	.542	٨	.485	.553	٨	.474	.509	٨
.631	.673	٩	.609	.668	٩	.497	.558	٩
.462	.518	١٠	.488	.509	١٠	.512	.557	١٠

يلاحظ من جدول (١) أن:

- معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات استبيان الرشاقة الاستراتيجية ودرجة البعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يعني اتساق مفردات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه.
 - معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات استبيان الرشاقة الاستراتيجية والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يعني اتساق مفردات الاستبيان مع درجته الكلية.
- ويوضح جدول (٢) معاملات الارتباط بين أبعاد استبيان الرشاقة الاستراتيجية والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (٢) معاملات الارتباط بين أبعاد استبيان الرشاقة الاستراتيجية والدرجة الكلية للاستبيان (ن=٦٧)

م	البعد	معامل الارتباط
١	رشاقة الاستشعار.	0.831**
٢	رشاقة اتخاذ القرار.	0.822**
٣	رشاقة التنفيذ والأداء.	0.829**

ومن خلال حساب الاتساق الداخلي لاستبيان الرشاقة الاستراتيجية يتضح أن الاستبيان يتمتع بالاتساق الداخلي؛ مما يُشير إلى إمكانية استخدامه في البحث الحالي، والوثوق بالنتائج التي سيُسفر عنها البحث.

(٣) ثبات الاستبيان: تم حساب ثبات الاستبيان بطريقتي ألفا كرونباخ Cronbach's alpha وإعادة التطبيق Test-Retest وذلك على عينة مكونة من (٦٧) مدير، والنتائج يوضحها جدول (٣):

جدول (٣): معاملات ثبات استبيان الرشاقة الاستراتيجية بطريقتي ألفا كرونباخ وإعادة التطبيق (ن=٦٧)

الأبعاد		معامل ثبات	
الرشاقة	رشاقة الاستشعار.	ألفا كرونباخ	إعادة التطبيق
		.792	.835**

الاستراتيجية	رشاقة اتخاذ القرار.	.798	.840**
	رشاقة التنفيذ والأداء.	.787	.836**
	المجموع الكلي	.824	.871**

يتضح من جدول (٣): أن استبيان الرشاقة الاستراتيجية يتمتع بمعاملات ثبات مقبولة، مما يُشير إلى إمكانية استخدامه في البحث الحالي والوثوق بالنتائج التي سيُسفر عنها البحث.

ب- استبيان مهارات اتخاذ القرار:

(١) الهدف من الاستبيان ووصفه: يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مهارات

اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير وتكون الاستبيان من عدد (٣٢) مفردة. وتم عرض الاستبيان على عدد (٧) من أساتذة التربية المقارنة والإدارة التربوية بالجامعات السعودية مصحوباً بمقدمة تمهيدية تضمنت توضيحاً للهدف من البحث والتعريف الإجرائي لمصطلحاته، بهدف التأكد من صلاحيته وصدقه لقياس مهارات اتخاذ القرار، وتركزت ملاحظات السادة المحكمين في:

✓ تعديل صياغة بعض مفردات الاستبيان لتصبح أكثر وضوحاً.

✓ إعادة ترتيب لبعض المفردات بتقديم بعضها على بعض.

(٢) صدق الاتساق الداخلي للاستبيان: تم حساب صدق الاتساق الداخلي

عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية

للاستبيان، والنتائج يوضحها جدول (٤):

جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية لاستبيان

مهارات اتخاذ القرار (ن=٦٧)

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
بالدرجة الكلية للاستبيان		بالدرجة الكلية للاستبيان		بالدرجة الكلية للاستبيان		بالدرجة الكلية للاستبيان	
.594	٢٥	.623	١٧	.509	٩	.630	١

٢	.597	١٠	.556	١٨	.447	٢٦	.600
٣	.615	١١	.583	١٩	.450	٢٧	.691
٤	.652	١٢	.510	٢٠	.536	٢٨	.624
٥	.630	١٣	.565	٢١	.470	٢٩	.533
٦	.654	١٤	.594	٢٢	.551	٣٠	.616
٧	.602	١٥	.506	٢٣	.467	٣١	.649
٨	.486	١٦	.670	٢٤	.546	٣٢	.657

يلاحظ من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات استبيان مهارات اتخاذ القرار والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يعني اتساق مفردات الاستبيان مع درجته الكلية.

(٣) **ثبات الاستبيان:** تم حساب ثبات الاستبيان بطريقتي ألفا كرونباخ Cronbach's alpha وإعادة التطبيق Test- Retest وذلك على عينة مكونة من (٦٧) مدير، وبلغت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (٠.٨٠٧)، في حين بلغت قيمة معامل ثبات إعادة التطبيق للاستبيان (٠.٨٥٤)؛ وعليه يتمتع الاستبيان بمعاملات ثبات مقبولة، مما يشير إلى إمكانية استخدامه في البحث الحالي والوثوق بالنتائج التي سيُسفر عنها البحث.

المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث في التحليل الإحصائي للبيانات حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20)، حيث اعتمد الباحث على التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني كذلك اعتمد الباحث على معامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد.

نتائج البحث:

يتناول هذا الجزء اختبار صحة فروض البحث وتفسير ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ويختتم الباحث هذا الجزء بتوصيات البحث والبحوث المقترحة. واستخدم الباحث في التحليل الإحصائي للبيانات حزمة البرامج

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20)، وفيما يلي اختبار فروض البحث وتفسير ومناقشة النتائج:

١- إجابة السؤال الأول: "ما مستوى الرضاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير؟"

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لتحديد مستوى الرضاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير، والنتائج يوضحها جدول (٥):

جدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التوافر لمستوى الرضاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير (ن=١١٩)

م	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
أولاً: رضاقة الاستشعار:					
١	أمتلك رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة.	4.55	0.66	كبيرة جداً	٥
٢	أهتم بالتحسين المستمر لأداء المدرسة.	4.49	0.58	كبيرة جداً	٧
٣	أشرك كافة المستويات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي.	4.23	0.94	كبيرة جداً	٨
٤	أمتلك بالمدرسة مستشارين في التخطيط الاستراتيجي.	4.18	0.97	كبيرة	٩
٥	أترجم رؤية المدرسة إلى أهداف قابلة للتحقيق.	4.74	0.54	كبيرة جداً	٢
٦	أحافظ على سمعة المدرسة في محيطها المجتمعي.	4.97	2.64	كبيرة جداً	١
٧	أحدد الكفاءات اللازمة لعملية التطوير المستقبلي لأداء المدرسة.	4.55	0.73	كبيرة جداً	٥
٨	أحرص على التكيف مع المستجدات بالمجال التربوي داخل المدرسة.	4.55	0.73	كبيرة جداً	٥

م	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
٩	أحدد الإجراءات اللازمة لتطوير العمل المدرسي.	4.61	0.65	كبيرة جداً	٣
١٠	أتابع عن كثب التغيرات التربوية المستقبلية في البيئة المحيطة.	4.14	0.83	كبيرة	١٠
المتوسط الكلي لرشاقة الاستشعار		4.50	0.93	كبيرة جداً	
ثانياً: رشاقة اتخاذ القرار:					
١	أعدل العمليات المدرسية تبعاً للمستجدات المحيطة.	4.39	0.86	كبيرة جداً	٤
٢	أحرص على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم.	3.99	0.87	كبيرة	٧
٣	أحرص على التعامل مع المشكلات المدرسية بسرعة ودقة.	4.48	0.75	كبيرة جداً	١٠
٤	أحرص على تحمل فرق العمل المسؤولية المشتركة عن العمل.	3.94	1.10	كبيرة	٨
٥	أراع التنوع في التخصصات عند بناء فرق العمل داخل المدرسة.	4.48	0.82	كبيرة جداً	١٠
٦	أرسخ لمبدأ المسؤولية المشتركة بين العاملين بالمدرسة.	3.81	1.04	كبيرة	٩
٧	أمتلك قاعدة بيانات تسهم في اتخاذ القرارات داخل المدرسة.	4.35	0.82	كبيرة جداً	٥
٨	أستفيد من القرارات الماضية عند اتخاذ قرارات جديدة.	4.47	0.76	كبيرة جداً	٣
٩	أتبع مبدأ تشارك المسؤولية داخل العمل بالمدرسة.	3.57	1.00	كبيرة	١٠
١٠	أعزز قيمة العمل الفريقي داخل المدرسة.	4.21	0.88	كبيرة جداً	٦
المتوسط الكلي لرشاقة اتخاذ القرار		4.17	0.89	كبيرة	
ثالثاً: رشاقة التنفيذ والأداء:					
١	أوظف طرق وتقنيات حديثة في العمل داخل المدرسة.	4.40	0.82	كبيرة جداً	٦
٢	أتمسك ولاء العاملين للمدرسة.	4.22	0.88	كبيرة جداً	١٠
٣	أتعامل بمرونة مع الموارد المادية والبشرية بالمدرسة.	4.34	0.87	كبيرة جداً	٨

م	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
٤	أراعي التكامل بين وحدات المدرسة في أداء مهامها.	4.35	0.87	كبيرة جدًا	٧
٥	أخصص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المزمعة.	4.41	0.81	كبيرة جدًا	٥
٦	أزرع الثقة في نفوس العاملين بالمدرسة لضمان تحملهم لمسؤولية الأداء.	4.46	0.76	كبيرة جدًا	٣
٧	أراعي سهولة للوصول للمعلومات المطلوبة من قبل العاملين بالمدرسة.	4.29	0.86	كبيرة جدًا	٩
٨	أمتلك معرفة كافية بما يميز المدرسة عن باقي المدارس.	4.50	0.76	كبيرة جدًا	١
٩	أخصص ميزانية لتطبيق الأفكار الإبداعية داخل المدرسة.	4.45	0.82	كبيرة جدًا	٤
١٠	أمتلك معرفة كافية بالمهارات والخبرات المتوفرة لدى العاملين بالمدرسة.	4.49	0.76	كبيرة جدًا	٢
	المتوسط الكلي لرشاقة التنفيذ والأداء	4.39	0.82	كبيرة جدًا	
	المتوسط الكلي للرشاقة الاستراتيجية	4.35	.88	كبيرة جدًا	

يتضح من جدول (٥) أنه:

- البعد الأول: رشاقة الاستشعار:

- احتلت مفردة (أحافظ على سمعة المدرسة في محيطها المجتمعي) الرتبة الأولى بين مفردات رشاقة الاستشعار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير بمتوسط حسابي بلغ (٤.٩٧) وبدرجة توافر (كبيرة جدًا).
- احتلت مفردة (أتابع عن كثب التغيرات التربوية المستقبلية في البيئة المحيطة) الرتبة الأخيرة بين مفردات رشاقة الاستشعار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٤) وبدرجة توافر (كبيرة).
- بلغ المتوسط الكلي لبعد رشاقة الاستشعار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير (٤.٥٠) وبدرجة توافر (كبيرة جدًا).

- البعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار:

- احتلت مفردتي (أحرص على التعامل مع المشكلات المدرسية بسرعة ودقة- أراع التنوع في التخصصات عند بناء فرق العمل داخل المدرسة) الرتبة الأولى بالتساوي بين مفردات رشاقة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٨) وبدرجة توافر (كبيرة جداً).
- احتلت مفردة (أتبع مبدأ تشارك المسؤولية داخل العمل بالمدرسة) الرتبة الأخيرة بين مفردات رشاقة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٧) وبدرجة توافر (كبيرة).
- بلغ المتوسط الكلي لبعد رشاقة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير (٤.١٧) وبدرجة توافر (كبيرة).

- البعد الثالث: رشاقة التنفيذ والأداء:

- احتلت مفردة (أمتلك معرفة كافية بما يميز المدرسة عن باقي المدارس) الرتبة الأولى بين مفردات رشاقة التنفيذ والأداء لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٠) وبدرجة توافر (كبيرة جداً).
- احتلت مفردة (ألتزم ولأء العاملين للمدرسة) الرتبة الأخيرة بين مفردات رشاقة التنفيذ والأداء لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٢) وبدرجة توافر (كبيرة جداً).
- بلغ المتوسط الكلي لبعد رشاقة التنفيذ والأداء لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير (٤.٣٥) وبدرجة توافر (كبيرة جداً).

- بلغ المتوسط الكلي للرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير (٤.٣٩) وبدرجة توافر (كبيرة جداً).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية على قناعة تامة بأن أولى خطوات النهوض بالمدرسة وتحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها،

ورفع مستواها بين المدارس الأخرى هي الاعتناء بسمعة مدارسهم والمحافظة عليها في محيطها المجتمعي، فيما يعزو الباحث السبب في أن مفردة "أتابع عن كتب التغيرات التربوية المستقبلية في البيئة المحيطة" احتلت المرتبة الأخيرة هو مسئوليات مديري المدارس المتعددة وأدوارهم، وكذلك المهام التي تقع على كاهلهم؛ مما يجعل المديرين منشغلين بما يدور داخل المدرسة، ومن متابعة سير العملية التعليمية، وبذلك يكون من الصعب على المديرين متابعة التغيرات المستقبلية في البيئة المحيطة.

أما بعد رشاقة اتخاذ القرار، يعزو الباحث السبب في أن مفردة "أحرص على التعامل مع المشكلات المدرسية بسرعة ودقة- أراع التنوع في التخصصات عند بناء فرق العمل داخل المدرسة" احتلت المرتبة الأولى إلى أن مدير المدرسة الثانوية على وعي تام بكافة ما يدور في مدرسته تجنباً لحدوث الصراعات والأزمات وحتى لا تتفاقم هذه المشكلات داخل الدرس، وهذا ما بدوره أدى إلى امتلاكه مهارات حل المشكلات، والاهتمام بجميع العاملين داخل المدرسة بنفس القدر، والمساواة في المعاملة بينهم، والاستعانة بهم جميعاً عند بناء فرق داخل المدرسة، وهذا ما يفسر ؛ في حين أن مدير المدرسة على وعي بأهمية هذه الأدوار، وضرورة القيام بها على أكمل وجه كي يحقق أهداف المدرسة، ولذلك يعرف مدى حساسية منصبه ولا يثق إلا في نفسه للقيام بما هو مطلوب منه وهذا يفسر السبب في أن مفردة "أتبع مبدأً تشارك المسؤولية داخل العمل بالمدرسة" احتلت المرتبة الأخيرة بين مفردات بعد رشاقة اتخاذ القرار.

أما بعد رشاقة التنفيذ والأداء يعزو الباحث السبب في أن مفردة "أمتلك معرفة كافية بما يميز المدرسة عن باقي المدارس" احتلت المرتبة الأولى إلى أن مدير المدرسة على وعي بمهاراته وقدراته، وبما يقدمه للمدرسة من أعمال، وبما يقوم به من أداء داخل المدرسة، ونتيجة لسعيه الدائم للارتقاء بمستوى مدرسته

بين المدارس الأخرى، يسعى دائماً لمعرفة كافة التطورات داخل هذه المدارس، وما يقوم المديرون بها من أعمال؛ في حين أن مدير المدرسة على الرغم من مجهوداته الدائمة لإرضاء الجميع ومعاملتهم معاملة حسنة، إلا أن الطبيعة البشرية التي دائماً ما ترى أن الجميع غير راضيين وبعضهم يعتقد بأن المديرين يفضلون بعض المعلمين عن غيرهم، وهذا يفسر السبب في أن مفردة "أتلمس ولاء العاملين للمدرسة" احتلت المرتبة الأخيرة بين مفردات بعد رشاقة التنفيذ والأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة مثل دراسة عقيلات (٢٠١٩) والتي أشارت نتائجها أن هناك أثر للرشاقة الاستراتيجية في سمعة الجامعة، ودراسة عبدالعزيز (٢٠٢٠) والتي أشارت نتائجها إلى ارتفاع نسبة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، ودراسة العجمي (٢٠٢١) والتي أشارت نتائجها أن درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس بدولة الكويت مرتفعة.

في حين تختلف هذه النتيجة مع بعض نتائج الدراسات والبحوث السابقة مثل دراسة العازمي (٢٠١٩) والتي أشارت نتائجها أن درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت متوسطة، ودراسة الزايدي (٢٠٢٠) أن توافر الرشاقة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز جاء بدرجة متوسطة، ودراسة محمد (٢٠٢١) والتي أشارت نتائجها أن المتوسط الكلي لمحددات الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري مدارس التربية الخاصة جاءت بدرجة منخفضة.

٢- إجابة السؤال الثاني: "ما مستوى مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير؟"

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لتحديد مستوى مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير، والنتائج يوضحها جدول (٦):

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التوافر لمستوى مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير

(ن=١١٩)

م	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
١	أمتلك رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة.	4.51	0.71	كبيرة جدًا	١٩
٢	أشعر بارتياح عند تنفيذ القرارات الجماعية.	4.64	0.63	كبيرة جدًا	١١
٣	أحدد الهدف من القرار قبل إتخاذه.	4.48	0.73	كبيرة جدًا	٢١
٤	أهتم بالقرارات المتعلقة بجعل المدرسة بيئة تعليمية مثالية.	4.44	0.80	كبيرة جدًا	٢٣
٥	أثق في القرارات التي تتخذ بشكل جماعي.	4.64	0.65	كبيرة جدًا	١١
٦	أهتم بالجانب الإنساني فيما أتخذه من القرارات.	4.58	0.74	كبيرة جدًا	١٦.٥
٧	أشرك وكيل المدرسة في إتخاذ بعض القرارات.	4.32	0.80	كبيرة جدًا	٢٦
٨	أكون موضوعيًا عند اتخاذ القرار.	4.76	0.48	كبيرة جدًا	٣
٩	أتابع تنفيذ القرارات لمعرفة مدى تحقيقها من الناحية الميدانية.	4.77	0.48	كبيرة جدًا	١
١٠	أتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب.	4.53	0.73	كبيرة جدًا	١٨
١١	أتخذ القرارات في ضوء المعلومات الإدارية والتربوية في المدرسة.	4.71	0.62	كبيرة جدًا	٦
١٢	أهتم بالقرارات المتعلقة بالتجديد في الجوانب التعليمية.	4.65	0.63	كبيرة جدًا	٨
١٣	أترجع عن القرار حين يثبت عدم صلاحيته.	4.09	0.72	كبيرة	٢٩
١٤	أستفيد من نتائج القرارات في تطوير عملي الإداري.	4.76	0.49	كبيرة جدًا	٣
١٥	أتخذ القرارات دون الرجوع إلى العاملين في المدرسة.	1.95	0.93	ضعيفة	٣٢
١٦	أتابع ما يتخذه المعلمون من قرارات في الجوانب التي تصل بهم.	4.59	0.64	كبيرة جدًا	١٤
١٧	أهتم بمعرفة درجة تقبل العاملين في المدرسة للقرارات التي تتخذ.	3.97	0.70	كبيرة	٣٠
١٨	أضع بدائل متعددة قبل إتخاذ القرار.	4.64	0.63	كبيرة جدًا	١١
١٩	أستخدم وسائل اتصال مناسبة للإعلان عن القرارات التي أتخذها.	4.39	0.64	كبيرة جدًا	٢٤
٢٠	أقيم نتائج القرارات التي أتخذها.	4.76	0.48	كبيرة جدًا	٣
٢١	أشرك المعلمين في إتخاذ القرارات التي تخصهم.	4.65	0.53	كبيرة جدًا	٨

م	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
٢٢	أشرك المعلمين الاوائل في القرارات المرتبطة بالأمور الفنية.	4.65	0.65	كبيرة جدًا	٨
٢٣	أقوم بالتنوعية الملائمة حول القرارات قبل إتخاذها.	4.45	0.82	كبيرة جدًا	٢٢
٢٤	لا أراجع عن القرار الذي أثق في نتائجه.	3.97	0.81	كبيرة	٣١
٢٥	أشرك الأخصائي الاجتماعي في القرارات المرتبطة بسلوك الطلاب.	4.14	0.84	كبيرة	٢٨
٢٦	لا أصدر قرارات إلا بعد الرجوع لجميع الأطراف المرتبطة بالقرار.	4.15	0.90	كبيرة	٢٧
٢٧	أشرك المتعلمين في القرارات التي تترتب بهم.	4.59	0.64	كبيرة جدًا	١٤
٢٨	أشرك المستفيدين في إتخاذ القرارات المرتبطة بالخريجين.	4.72	0.60	كبيرة جدًا	٥
٢٩	أراعي ظروف البيئة الخارجية عند إتخاذ القرارات.	4.38	0.83	كبيرة جدًا	٢٥
٣٠	أشكل لجان متخصصة عند إتخاذ أي قرار.	4.59	0.64	كبيرة جدًا	١٤
٣١	أهتم بتنفيذ قرارات مجلس الآباء والمعلمين.	4.58	0.54	كبيرة جدًا	١٦.٥
٣٢	أشرك أولياء الأمور في إتخاذ القرارات التي تهتم بأبنائهم.	4.50	0.65	كبيرة جدًا	٢٠
	المتوسط الكلي لمهارات إتخاذ القرار	4.42	0.68	كبيرة جدًا	

يتضح من جدول (٦) أنه:

- احتلت مهارة (أتابع تنفيذ القرارات لمعرفة مدى تحقيقها من الناحية الميدانية) الرتبة الأولى بين مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير بمتوسط حسابي بلغ (٤.٧٧) وبدرجة توافر (كبيرة جدًا).
- احتلت مهارات (أكون موضوعيًا عند اتخاذ القرار - أستفيد من نتائج القرارات في تطوير عملي الإداري - أقيم نتائج القرارات التي أأخذها) الرتبة الثالثة بالتساوي بين مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير بمتوسط حسابي بلغ (٤.٧٦) وبدرجة توافر (كبيرة جدًا).
- احتلت مهارة (لا أراجع عن القرار الذي أثق في نتائجه) الرتبة قبل الأخيرة بين مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٧) وبدرجة توافر (كبيرة).

- احتلت مهارة (أخذ القرارات دون الرجوع إلى العاملين في المدرسة) الرتبة الأخيرة بين مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير بمتوسط حسابي بلغ (١.٩٥) وبدرجة توافر (ضعيفة).
- بلغ المتوسط الكلي لمهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير (٤.٤٢) وبدرجة توافر (كبيرة جدًا).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يتمتع بشخصية قيادية يتم اختياره بناء على معايير وأسس تتوافر فيه عن غيره من الآخرين، فهو مشرف وملم ومتابع لكافة ما يحدث داخل المدرسة، وبذلك فهو يمتلك المهارات والقدرات الإدارية التي تمكنه من أداء عمله على أكمل وجه، وذلك فهو يتابع كافة ما يقوم بالتخطيط له ويسعى لتنفيذ القرارات، وهذا يفسر السبب في أن مفردة "أتابع تنفيذ القرارات لمعرفة مدى تحقيقها من الناحية الميدانية" احتلت المرتبة الأولى؛ كما أن مديري المدارس بعد التأكد من أن القرارات التي تم اتخاذها تم تحقيقها يستفيدون من نتائج هذه القرارات في تطوير عملهم، فمن سماته كقائد متابعة كل ما هو جديد وتطوير قدراته وإمكاناته الإدارية، كما يتسم المدير عند اتخاذ القرارات بالتأني والتفكير بعمق من أجل اتخاذ القرار الصحيح الذي يفيد مدرسته ومتابعة تنفيذ هذه القرارات، وتقييم نتائج هذه القرارات التي اتخذها، وبذلك فهو يتسم بالموضوعية، وهذا ما يفسر السبب في أن مهارات (أكون موضوعيًا عند اتخاذ القرار - أستفيد من نتائج القرارات في تطوير عملي الإداري - أقيم نتائج القرارات التي اتخذها) احتلت الرتبة الثالثة، كما أن المديرين على درجة عالية من التأهيل المهني التي مكنتهم من شغل هذه الوظيفة، وبالتالي فهم يمتلكون مهارات القيادة الفعالة، ويستعينون بكافة العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة، وهذا يفسر السبب في أن مهارة (أخذ القرارات

دون الرجوع إلى العاملين في المدرسة) احتلت الرتبة الأخيرة بين مهارات اتخاذ القرار.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة مثل دراسة زمرد ومغرقونة وعلي (٢٠١٩) والتي أشارت نتائجها أن عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم الثانوي في محافظة اللاذقية تطبق بشكل علمي ومناسب.

في حين تختلف هذه النتيجة مع بعض نتائج الدراسات والبحوث السابقة مثل دراسة القرعان والشقران (٢٠٢١) والتي أشارت نتائجها أن فعالية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة متوسطة.

٣- إجابة السؤال الثالث: "ما العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية ومهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير؟".

ولإجابة هذا السؤال استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية ومهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير، والنتائج يوضحها جدول (٧):

جدول (٧) المصفوفة الارتباطية بين الرشاقة الاستراتيجية ومهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير (ن=١١٩)

المتغيرات	مهارات اتخاذ القرار
الرشاقة الاستراتيجية	رشاقة الاستشعار. 515**
	رشاقة اتخاذ القرار. 632**
	رشاقة التنفيذ والأداء. 698**
	المجموع الكلي 781**

يتضح من جدول (٧) وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة التنفيذ والأداء) ومجموعها الكلي ومهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قدرة مدير المدرسة على التعامل مع المشكلات المدرسية بسرعة، ومراعاة التنوع في التخصصات عند بناء فرق العمل والتكامل بين وحدات المدرسة في أداء مهامها، وكذلك قدرته على توظيف التقنيات الحديثة داخل المدرسة، وكذلك قدرته على التعامل بمرونة الموارد المادية والبشرية بالمدرسة، كما أن امتلاكه معرفة كافية بالمهارات والخبرات المتوفرة لدى العاملين بالمدرسة، وقاعدة بيانات تسهم في إتخاذ القرارات داخل المدرسة ومعرفة كافية بما يميز المدرسة عن باقي المدارس، وزرع الثقة في نفوس العاملين بالمدرسة لضمان تحملهم لمسؤولية الأداء، وسهولة الوصول للمعلومات المطلوبة من قبل العاملين بالمدرسة يجعل المدير يمتلك رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة، ويهتم بالتحسين المستمر لأداء المدرسة، ويشرك كافة المستويات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويحافظ على سمعة المدرسة في محيطها المجتمعي، ويحدد الكفاءات والإجراءات اللازمة لعملية التطوير المستقبلي لأداء المدرسة، ويحرص على التكيف مع المستجدات بالمجال التربوي داخل المدرسة، ويتابع عن كثب التغيرات التربوية المستقبلية في البيئة المحيطة، أي أنه كلما امتلك المدير الرشاقة الاستراتيجية كلما كان قادراً على اتخاذ القرار .

٤- إجابة السؤال الرابع: "ما أثر الرشاقة الاستراتيجية في مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير ؟".

ولاجابة هذا السؤال استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة الأثر أو العلاقة بين أبعاد المتغيرات التفسيرية (الرشاقة الاستراتيجية) وأبعاد المتغير التابع (مهارات اتخاذ القرار) لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير . ويوضح جدول (٨) ملخص تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (٨) ملخص تحليل الانحدار المتعدد (ن=١١٩)

البعد	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	قيمة "ت"	الدالة	قيمة "ف"	الدلالة	معامل التفسير R2
الثابت	27.456	9.036	----	3.039	.01			
رشاقة الاستشعار.	.379	.226	.114	1.677	غير دالة	66.021		0.01
رشاقة اتخاذ القرار.	1.090	.191	.374	5.701	.01			63.3%
رشاقة التنفيذ والأداء.	1.209	.167	.484	7.225	.01			

تُشير قيمة (R^2) في جدول (٨) إلى نسبة التباين في المتغير التابع والتي يُفسرها تباين المتغيرات المستقلة؛ وهذا يعني أن (أبعاد الرشاقة الاستراتيجية) مجتمعة معاً تؤثر بنسبة (٦٣.٣%) في مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير.

كما يلاحظ من جدول (٨) أن قيمة "ت" للمقدار الثابت لمعامل الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، كما أن قيمة "ت" لمعالملي انحدار بعدي (رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة التنفيذ والأداء) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، في حين أن قيمة "ت" لمعامل انحدار بعد رشاقة الاستشعار غير دالة

إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)؛ وهذا يدل على أهمية بعدي (رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة التنفيذ والأداء) في التأثير على مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير أكثر من بعد رشاقة الاستشعار. وهكذا يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد التي تعين على التنبؤ بمهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في تعليم عسير من خلال الرشاقة الاستراتيجية كالتالي:

$$\text{مهارات اتخاذ القرار} = ٢٧.٤٥٦ + ٠.٣٧٩ (\text{رشاقة الاستشعار}) + ١.٠٩٠ (\text{رشاقة اتخاذ القرار}) + ١.٢٠٩ (\text{رشاقة التنفيذ والأداء})$$

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه نتيجة وجود علاقة دالة إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية ومهارات اتخاذ القرار؛ أي أن المتغيرين يؤثران في بعضهما البعض ويمكن التنبؤ بأحد المتغيرين من خلال المتغير الآخر، حيث أنه كلما تسم مديري المدارس الثانوية برشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة التنفيذ والأداء؛ أي أنه كلما كان مدير المدرسة قادراً على تحسس التغيرات في البيئة المحيطة والمتطلبات المستقبلية للعملاء في الوقت المناسب، وتعرف الفرص والتهديدات وجمع وتلخيص وتنظيم البيانات وإعادة تكوين وتوجيه الكوادر وصناعة إجراءات تنافسية جديدة، وإعادة التكوين الديناميكي لمواردها وفق خطط العمل الجديدة التي تفرضها الاحتياجات المستقبلية للعملاء وللسوق كلما أدى ذلك إلى قدرته على اتخاذ القرارات.

توصيات البحث:

١- توجيه أنظار السادة مخطوطو السياسات التعليمية إلى أهمية تقصى أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى السادة مديري المدارس بمختلف المراحل التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

٢- إجراء المزيد من الدراسات الوصفية والتجريبية، التي تتناول الرشاقة الاستراتيجية لدى السادة مديري المدارس؛ لتحقيق مزيد من الفهم لطبيعتها وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى وأثرها على جودة العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية.

٣- إعادة تطبيق هذا البحث لاستجلاء العلاقة بين متغيراته لدى مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة.

٤- بحث الفروق في الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس بالمملكة العربية السعودية تباً لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية والمرحلة التعليمية.

المراجع

أبو الوفاء، جمال محمد، دراج، لمياء محمد بهى الدين، وشعلان، عبدالحاميد عبدالفتاح (٢٠١٩). الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة المعرفة التربوية، ٧(١٤)، ص ص ١٤٢-١٦١.

أبو حلاوة، محمد والفيل، حلمي (٢٠٢٢). قضايا معاصرة في علم النفس التربوي والصحة النفسية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

أبو هاشم، السيد (٢٠٠٥). سيكولوجية المهارات. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق، مصر.

الأسطل، مصطفى (٢٠١٠). الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعة غزة. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.

الجاموس، نسرين وكحيل، أمل (٢٠٢٠). الإبداع الإداري وعلاقته باتخاذ القرار: دراسة ميدانية لدى عينة من مديري المدارس الثانوية في مدينة دمشق. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم التربوية، ٤٢(٣)، ص ص ١٣١-١٦٦.

الجرايدة، محمد سليمان مفضي (٢٠٢١). درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢٢(٢)، ص ص ٣٣٩-٣٦٦.

حميدة، محمد إسماعيل سيد (٢٠١٩). تنظيم الانفعال وعلاقته بالشفقة بالذات وما وراء الانفعال وفاعلية الذات الانفعالية ومهارات اتخاذ القرار لدى عينة من المديرين: دراسة في نمذجة العلاقات. مجلة الإرشاد النفسي، ٥٨، ص ص ١٢٣-٢٣٦.

حنا، نبيل وليم (٢٠١٨). الكفاءة الذاتية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس بمحافظة الوادي الجديد. مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد، ٨، ص ص ٤٧-٧٤.

الزايدي، أحمد بن محمد خلف (٢٠٢٠). الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لجامعة الملك عبدالعزيز. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٩، ص ص ١٥٧-١٨٣.

زمرّد، أميرة ومغزقونة، أريج وعلي، نايفة (٢٠١٩). واقع عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالدافعية للعمل: دراسة ميدانية على عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيه في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، ٤١(٤)، ص ص ٣٠١-٣٢١.

السكرانة، بلال (٢٠١٠). القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سويد، عبد المعطي (٢٠٠٧). مهارات التفكير ومواجهة الحياة، ط٢، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، العين.

شلبى، نوال محمد (٢٠٠٢). أثر التفاعل بين كل من بروفييل وأساليب صنع القرار وبعض طرق التدريس على التحصيل وتنمية مهارة اتخاذ القرار فى بعض

القضايا البيولوجية ذات الطبيعة الجذلية لدى طلاب المرحلة الثانوية، مجلة البحث التربوي، (١)، ص ٨٩١ - ٩٤١.

صقر، السيد وأبو خشبة، السعيد وزايد، أمل (٢٠١٩). التفكير القائم على الحكمة وعلاقته باتخاذ القرار لدى مديري المدارس. مجلة كلية التربية، ١٩ (١)، ص ١٤٣ - ١٦٩.

العازمي، هايف شداد (٢٠١٩). الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، مؤتة.

عبدالعزیز، عبدالعاطي حلقان أحمد (٢٠٢٠). دور الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج. مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، ١، ص ٣٥٣ - ٤٢٠.

العجمي، منيرة خالد الهيلم (٢٠٢١). درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٥ (٣)، ص ١٥ - ٥٨. عقيلات، هند ناصر أحمد (٢٠١٩). أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة كلية التربية، ٣٥ (٩)، ص ٦٤٢ - ٦٦٧.

الغامدي، علي بن محمد (٢٠١٥). واقع عملية إتخاذ القرار الإداري لدى مديري التعليم العام بالمدينة المنورة. مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ٣٦ (١٣٧)، ص ٦٩ - ٨٨.

فتحي، محمد (٢٠٠٦). صناعة القرار وتحليل حل المشكلات. القاهرة: دار الأندلس الجديدة للنشر والتوزيع.

القرعان، رانيا والشقران، رامي (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر معلميه. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، ٦(١)، ٢٦٧-٢٨٠.

لطفي، أسماء ودسوقي، حنان (٢٠١٥). التدفق النفسي كمنبئ بمهارات اتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس بمحافظة المنيا. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٦٠، ص ص ٢٨٣-٣٢٣.

ماهر، أحمد (٢٠٠٤). الإدارة "المبادئ والمهارات". الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

محمد، رجب أحمد عطا (٢٠٢١). تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرقابة الإستراتيجية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٥(١)، ص ص ١٨١-٢٦١.

Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2019). Human Resource Management Review Strategic agility and human resource management. Human Resource Management Review, 100700. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700>

Ahmad, J., Hamid , H., Kasman, n., & Hanafi, M. (2020). Strategic Agility and Millennials Generation: An Education Policy Formulation. International Journal of Innovation, Creativity and Change. www.ijicc.net, 13(7), 1082-198.

Ayeni, A, J. (2018). Principals' Decision Making Strategies and Teachers' Productivity in Secondary Schools in Ondo Central Senatorial District of Ondo State, Nigeria. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management 18(10), 19-30.

Chan, J., Muthuveloo, R. (2020) Vital organisational capabilities for strategic agility: an empirical study. Asia-Pacific Journal of Business Administration 12:3/4, pages 223-236.

- Creswell, J. W. (2014). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Merrill Prentice-Hall.
- Debellis, F., Massis, A. De, Messeni, A., Frattini, F., & Del, M. (2020). Strategic agility and international joint ventures: The willingness- ability paradox of family firms. *Journal of International Management*, (December 2019).
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100739>
- Doz, Y. (2019). Human Resource Management Review Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, (xxxx), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Doz, Y., Kosonen, M., Virtanen, P., Cedex, F., Finnish, T., & Fund, I. (2018). Strategically Agile Government. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, (Osborne 2006), 1-12.
- Hess, J; Bacigalupo, A. (2011). Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills. *Journal of Management Decision*, 49(5), pp.710 – 721.
- Jadhav, P.S., & Karabasanagoudra, A.V. (2021). A Study on Decision Making Styles of Secondary School Heads. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 8(4), 4435-4441.
- Kiyani, A; Haroon, M; Liaqat, A; Khattak, M; Bukhari, J & Asad, R. (2011). Emotional intelligence and employee participation in decision-making. *African Journal of Business Management*, 5(12), PP 4775-4781.
- Kumar, E (1998). The Influence of Metacognition on Hiring Decision Making: Implication for Management Development. etd- 62698-/ available/ theses/ Scholar. Lib. Rt. Edu//Available: [http: Diss 72698. Pdf. / unrestricted/122255](http://Diss 72698. Pdf. / unrestricted/122255)

- Moghadam, A; Tehrani, M & Amin, F. (2011). Study of the Relationship Between Emotional Intelligence (EI) and Management Decision Making Styles, *World Applied Sciences Journal*, 12(7), PP 1017-1025.
- Patten, M. (2012). *Understanding research methods*. Glendale, CA: Pyrczak Publishing.
- Pereira, V., Budhwar, P., Temouri, Y., Malik, A., & Tarba, S. (2020). Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis - The case of Indian IT / BPO offshoring firms. *Journal of International Management*, (October 2019), 100738. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100738>
- Pina, M., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2019). Human Resource Management Review Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, (xxxx), 100695. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100695>
- Prange, C, I. (2020). Strategic Agility – Decision-Making Beyond Speed. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* (1), 12499, 10.5465/AMBPP.2020.12499abstract
- Reyes-Guerra, D., Pisapia, J., & Mick, A. (2016). The preparation of cognitively agile principals for turnaround schools: a leadership preparation programme study, *School Leadership & Management*, 36:4, 401-418, DOI: 10.1080/13632434.2016.1247045.
- Ross, J., Miller, L., & Deuster, P, A. (2018). Cognitive Agility as a Factor in Human Performance Optimization. *Journal of special operations medicine*, 18(3):86-91.
- Summak, M, S., Kalman, M. (2020). A Q-Methodological Analysis of School Principals' Decision-Making Strategies during the Change Process at Schools. 10(2), *C E P S Journal* , 123-144, DOI: <https://doi.org/10.26529/cepsj.527>.
- Vurdelja, I. (2011). *How leaders think: Measuring cognitive complexity in leading organizational change*. PhD Dissertation, Antioch University, Yellow Springs, OH.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2019). Human Resource Management Review Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda.

Human Resource Management Review, (xxxx), 100696.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100696>.