



تأثير القيادة المرنة على الأداء الاستراتيجي من خلال الابتكار التنظيمي في قطاع التعليم والتدريب الخاص في
المملكة العربية السعودية

The Influence of Agile Leadership on Strategic Performance through Organizational Innovation in Saudi
Arabia's Private Education & Training Sector

إعداد الطالبة/

أمل عبد الشهيد عباس آل جليح

الرقم الأكاديمي/

20222005735

العام الدراسي:

2025

مقدمة الدراسة:

تُعد القيادة في العصر الحديث من أكثر المفاهيم الإدارية فاعلية في توجيه المؤسسات نحو التميز والريادة، فلم تعد القيادة مجرد سلطة إدارية، بل عملية تكاملية تتطلب مهارات فكرية وتنظيمية وسلوكية تمكن القادة من التعامل بمرونة مع المواقف المختلفة التي يواجهونها، وأشار داود (2025، ص 416) أن المؤسسات التعليمية تبرز كأحد أهم البيئات التي تظهر فيها القيادة المرنة كأداة فاعلة لتحقيق الأهداف الإدارية عبر سلوكيات مرنة ومتطورة تقلل التوترات وتدعم بيئة العمل.

وتمثل القيادة المرنة عنصراً أساسياً يوجه عمليات التطوير داخل المؤسسات بكفاءة، والتوصل للأهداف المنشودة، حيث يتسم القائد المرن بالقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات وتحسين المهارات اللازمة للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة (الخالدي وآخرون، 2025، ص 51). كما تُكمن أهمية القيادة المرنة في التجاوب السريع مع التحديات ومسايرة التطورات المعاصرة وتعزيز بيئة تنظيمية إيجابية تشجع المبادرة والمشاركة بين العاملين (الجرجري وسالم، 2021، ص 381). وتنطوي القيادة المرنة على ثلاثة أبعاد رئيسية: المرونة الهيكلية التي تُعبر عن قدرة القادة على إعادة تنظيم الهيكل الإداري وتوزيع المسؤوليات والأدوار بين العاملين لضمان تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة؛ والمرونة الاستراتيجية التي تعني قدرة القادة على مراجعة وتحديث البرامج والخطط التربوية والتعليمية لضمان تحقيق رؤية ورسالة المنظمة بفعالية؛ والمرونة السلوكية التي تشير لتبني أساليب التواصل والتفاعل المتنوعة مع العاملين بما يسهم في خلق بيئة مدرسية محفزة وداعمة على الإبداع والتعلم (العتيبي، 2025، ص 254).

ويظهر تأثير القيادة المرنة في الابتكار من خلال تمكين الأفراد وخلق بيئة محفزة للإبداع وتطوير الأداء الاستراتيجي ورفع كفاءة المؤسسة؛ فقد توصلت دراسة النفراوي (2024، ص 848) إلى وجود تأثير إيجابي للمرونة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي بما ينعكس على مخرجات الأداء. كما أكد (Samodien et al., 2024, p. 5) أن القيادة المرنة تجسد نهجاً استباقياً للتعامل مع التغيير وعدم اليقين، مما يُمكن المؤسسات التعليمية من تعزيز قدرتها التنافسية، إذ تعتمد على التكيف السريع والابتكار في وضع الاستراتيجيات واستغلال الموارد بكفاءة.

ويبرز الابتكار التنظيمي كما أشار البسيسي والشماسي (2022، ص 65) كقوة محركة للتطوير المستمر في المؤسسات حيث يتجسد في تحريرها من الجمود والروتين إلى آفاق الإبداع والتجديد والنمو والتوسع، ويفتح المجال أمام خلق فرص جديدة للأداء والتميز من خلال توظيف أساليب غير تقليدية في إدارة الموارد والعمليات، بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية. ويشير دروش وآل فهد (2023، ص 158: 161) إلى أن الابتكار التنظيمي يعني قدرة المؤسسة التعليمية على استثمار الموارد الداخلية والخارجية لتحسين اتخاذ القرارات التربوية، وممارسة الوظائف الإدارية المختلفة بفاعلية وكفاءة، من خلال تقديم أفكار ابتكارية جديدة في ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة لتحقيق التميز في أداء مهامها، وتتجسد أبعاد الابتكار التنظيمي في الابتكار الإداري الذي يتمثل في إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع أداء الأعمال، والابتكار التكنولوجي الذي يعكس إدماج الأدوات الرقمية في إدارة خدمات المؤسسة بما يتيح سرعة ودقة أكبر، وأخيراً يأتي الابتكار في العمليات يؤكد قدرة المؤسسة على تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين وإشاعة مناخ إيجابي مشجع للابتكار في بيئة العمل.

كما تسهم ممارسات القيادة المرنة في تعزيز أداء مؤسسات التعليم التعليمية من خلال مجموعة من الآليات الفاعلة، أبرزها الحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة، وتفعيل نظام مكافآت يُحفّز العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وتنظيم منتديات دورية لمناقشة المستجدات والتحديات، وتبني سياسة الباب المفتوح لضمان سهولة الوصول إلى المعلومات (Siason & Tangco-Siason, 2023, p. 63). ويتجلى الأداء الاستراتيجي كمؤشر على نجاح المؤسسة في ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى نتائج ملموسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (إبراهيم ولوس، 2024، ص 143). فالأداء الاستراتيجي يُعبر عنه من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في بلوغ أهدافها، حيث يعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلالها لمواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها، وترجع أهميته في كونه يوفر معلومات حول سير العمليات في المؤسسة، والذي يساعد على تركيز الجهود والمساعد نحوها (هلال والعتيبي، 2023، ص 23).

وتتمثل أبعاد الأداء الاستراتيجي الرئيسة في الأداء التشغيلي، حيث أن انخفاض تكاليف التشغيل تجعل أداء العمل أكثر كفاءة وتدار العمليات بطريقة فعالة وتصبح العمليات أكثر شمولية من قبل العاملين مما يؤدي إلى تقديم خدمات تعليمية أكثر كفاءة ووجود تسهيلات أفضل؛ بينما الأداء التطويري فهو ما يتعلق بضرورة تدريب العاملين وتطوير أدائهم بناء على المعرفة المتعلقة بحاجات أصحاب العمل وتطلعاتهم ورغباتهم؛ في حين أن الأداء التسويقي يتعلق بخلق سُمعة أفضل للمؤسسة وزيادة رضا أصحاب المصالح وثقتهم بمخرجات المؤسسة وما تقدمه من خدمات؛ إلى جانب الأداء المجتمعي الذي يرتبط بالجهات المستفيدة من المؤسسة التعليمية (ملحم، 2025، ص 29).

وفي هذا السياق، يشهد قطاع التعليم الخاص في المملكة العربية السعودية مرحلة تحول نوعية تتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى لبناء نظام تعليمي تنافسي قادر على إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لمواكبة متطلبات سوق العمل المحلي والعالمي (شركة سترايكت جيزز للاستشارات الإدارية، 2018، ص 7). ومن هذا المنطلق تتجلى أهمية تناول موضوع القيادة المرنة في بيئة التعليم والتدريب الخاص بالمملكة من خلال الكشف عن أثرها في تطوير الأداء الاستراتيجي عبر الابتكار التنظيمي، ومن ثم تأني الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على تأثير القيادة المرنة على الأداء الاستراتيجي من خلال الابتكار التنظيمي في قطاع التعليم والتدريب الخاص في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

تمثل المدارس الأهلية ومؤسسات التعليم الخاص أحد المسارات الرئيسة لتخفيف الأعباء عن الحكومة في مجال تقديم الخدمات التعليمية، والمساهمة في تلبية احتياجات المجتمع المتزايدة، إلا أن التوسع الكمي في عدد المدارس الأهلية لم يقابله التطور النوعي الموازي في مستوى الكفاءة الإدارية أو جودة الأداء المؤسسي، مما أظهر العديد من المعوقات التي حالت دون تحقيق الأهداف المنشودة من هذا التوجه (الزبد والبازعي، 2021).

وفي ظل البيئة المتغيرة التي تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة الإقليمية والعالمية، أصبحت مؤسسات التعليم الخاص مطالبة بتبني الممارسات التنظيمية والإدارية المبتكرة لضمان بقائها واستمرارها، وعلى الرغم من سعي بعض المؤسسات إلى تطبيق مشاريع الجودة والاعتماد الأكاديمي، إلا أن لاتزال تواجه معوقات تحول دون تحقيق التميز والتنافسية، مثل ضعف استثمار قدرات العاملين، وغياب تشجيعهم على الإبداع والتطوير المستمر، إلى جانب

محدودية الرؤية الاستراتيجية لدى بعض القيادات التعليمية في تناول القضايا الجوهرية التي تخص تطوير المؤسسات التعليمية الخاص (الدوسري، 2024).

كما أوضحت المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية في مواجهة مباشرة مع متغيرات بيئة الأعمال الحديثة التي فرضت عليها البحث عن الأساليب القيادية المرنة المتطورة بما يمكنها من التعامل بفاعلية مع هذه التحديات وتمنحها القدرة على التكيف وتحقيق الاستدامة، وعلى الرغم من ذلك مازالت بعض القيادات التعليمية تفتقر إلى الوعي الكافي بمفهوم المرونة القيادية وإمكانية توظيفها لتحقيق الكفاءة المؤسسية، الأمر الذي يحد من قدرتها على مجاراة التحولات المتسارعة في البيئة التعليمية (الشنيفي، 2024).

وفي السياق نفسه أظهرت دراسة الزهراني (2020) أن إدارات التعليم تعاني من ضعف في تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي، نتيجة لعدم وضوح الرؤية والرسالة، والمركزية الشديدة في منح الصلاحيات، وغياب معايير دقيقة لتقييم الأداء المؤسسي، وتحد هذه الممارسات الإدارية التقليدية من فاعلية المؤسسات التعليمية وقدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.

وفيما يتعلق بواقع الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية في المملكة، أظهرت نتائج دراسة اليامي (2020) أن درجة ممارسة أبعاد الابتكار التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وهو ما يعزى إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين، وقلة البرامج التدريبية المتخصصة في الابتكار، إضافة إلى ندرة الكوادر البشرية المؤهلة، وغياب ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتجديد داخل إدارات التعليم.

وأكدت نتائج دراسة المطيري (2023) أن بعض القيادات التعليمية مازالت تعتمد على الأساليب التقليدية في حل المشكلات، وتميل إلى تجنب التحديات والتمسك بالأنظمة والتعليمات الصارمة دون مرونة أو إبداع، الأمر الذي يشكل تحدياً أمام تطوير أساليب القيادة الحديثة ويحد من الابتكار التنظيمي، مما يقلل من فرص النمو والتطور المؤسسي.

وفي مجال التدريب المهني، رغم الجهود التي تبذلها الدولة لدعم هذا القطاع، إلا أن هناك مشكلات جوهرية تتعلق بانخفاض الطاقة الاستيعابية للمؤسسات التدريبية وضعف كفاءتها الداخلية، وعدم توافق برامجها مع الاحتياجات الفعلية لسوق العمل، كما تبين محدودية التمويل ونقص الدعم الفني والإداري يشكلان عائقين أمام تطوير التدريب الخاص ورفع كفاءته، مما يستدعي البحث عن استراتيجيات قيادية وتنظيمية مبتكرة لمعالجتها (الشريف، 2021).

كما بينت دراسة الشهراني والثويني (2024) أن إدارات التدريب التربوي في المملكة تواجه صعوبات متزايدة في إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تعترض طريق التطوير المهني للعاملين في الميدان التعليمي، إذ تعاني تلك الإدارات من نقص الموارد المالية، وضعف المناخ التنظيمي المحفز على الابتكار، فضلاً عن مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين، مما يؤدي إلى اتساع الفجوة بين مراكز البحث العلمي وإدارات التدريب في الواقع العملي، كما أن الالتزام المفرط بالأنظمة واللوائح دون مرونة في التطبيق يسهم في إضعاف قدرة هذه الإدارات على تبني الأفكار الجديدة وتحقيق التطوير المنشود.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن هذا القطاع بالرغم من توسعه الكمي وازدياد أهميته الاستراتيجية في دعم أهداف رؤية المملكة 2030، إلا أنه مازال يعاني من قصور في قدراته الإدارية والتنظيمية، وضعف في تطبيق مفاهيم القيادة المرنة، إلى جانب محدودية تبني الابتكار التنظيمي كأسلوب فاعل للتطوير والتحسين المستمر؛ وانطلاقاً من هذا الواقع تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما تأثير القيادة المرنة على الأداء الاستراتيجي من خلال الابتكار التنظيمي في قطاع التعليم والتدريب الخاص في المملكة العربية السعودية؟

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة المرنة في قطاع التعليم والتدريب الخاص في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى الابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم والتدريب الخاص؟
3. ما مستوى الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم والتدريب الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
4. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيادة المرنة على الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم والتدريب الخاص؟
5. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيادة المرنة على الابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم والتدريب الخاص؟
6. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للابتكار التنظيمي على الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم والتدريب الخاص؟
7. هل يؤدي الابتكار التنظيمي دورًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة المرنة والأداء الاستراتيجي في قطاع التعليم والتدريب الخاص في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة على المستوى النظري والتطبيقي في النقاط التالية:

• الأهمية النظرية:

1. تنبع أهمية الدراسة العلمية من خلال الربط بين ثلاثة متغيرات محورية، تشمل القيادة المرنة والابتكار التنظيمي والأداء الاستراتيجي، في سياق بيئة التعليم والتدريب، وهو ما يمكن أن يمثل إضافة جديدة للعلاقات التفاعلية بين هذه المفاهيم.
2. مواكبة التحولات الحديثة في الفكر الإداري من خلال تسليط الضوء على التوجهات القيادية الحديثة القائمة على المرونة والتمكين والاستجابة للتغيرات التنظيمية.

3. تعمل الدراسة على سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية من خلال تناولها للقيادة المرنة وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي في وجود الابتكار التنظيمي في قطاع التعليم الخاص السعودي، وهو من الاتجاهات البحثية التي مازالت محدودة.

4. تعزيز المكتبة العربية وبخاصة المكتبة السعودية بمصدر علمي جديد قد يمثل مرجعًا بحثيًا متكاملًا يمكن الاعتماد عليه في الأبحاث المستقبلية في مجالات القيادة الحديثة والابتكار التنظيمي في القطاعات التعليمية والخدمية.

● الأهمية التطبيقية:

1. تكتسب الدراسة أهميتها العملية من خلال ما يمكن أن تقدمه من نتائج لمؤسسات التعليم والتدريب الخاصة في المملكة، تسهم في التعرف على أثر نمط القيادة المرنة في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية.

2. قد تفيد نتائج الدراسة صانعي القرار في وضع السياسات التنظيمية الأكثر مرونة، بما يدعم ثقافة الابتكار ويضمن التكيف السريع مع المتغيرات التقنية التعليمية.

3. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها تحسين كفاءة الأداء الاستراتيجي من خلال التركيز على العلاقة التفاعلية بين القيادة والابتكار، مما يرفع من مستوى الاستدامة والتنافسية في قطاع التعليم والتدريب الخاص.

4. دعم توجهات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تمكين القيادات الفاعلة، وتطوير بيئة تعليمية مرنة ومتجددة تعتمد على التطوير المستمر والابتكار.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة المرنة في قطاع التعليم والتدريب الخاص في المملكة العربية السعودية.
2. قياس مستوى الابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم والتدريب الخاص بالمملكة العربية السعودية.
3. التعرف على مستوى الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم والتدريب الخاص بالمملكة العربية السعودية.
4. الكشف عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة المرنة على الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم والتدريب الخاص.
5. الكشف عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة المرنة على الابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم والتدريب الخاص.
6. الكشف عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للابتكار التنظيمي على الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم والتدريب الخاص.

7. الكشف عن الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين القيادة المرنة والأداء الاستراتيجي في قطاع التعليم والتدريب الخاص في المملكة العربية السعودية.

فروض الدراسة:

تسعى الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين القيادة المرنة والأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم والتدريب الخاص بالمملكة العربية السعودية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين القيادة المرنة والابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم والتدريب الخاص.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الابتكار التنظيمي والأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم والتدريب الخاص.
4. يؤثر الابتكار التنظيمي تأثيرًا وسيطًا ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة المرنة والأداء الاستراتيجي في قطاع التعليم والتدريب الخاص في المملكة العربية السعودية.

مفاهيم الدراسة:

● القيادة المرنة:

عرف الربيعي والجني (2025، ص 231: 233) القيادة المرنة بأنها "أسلوب اداري يتميز بالقدرة على التكيف مع التطورات والتغيرات، والتعامل مع المستجدات والمواقف بمرونة والسرعة في اتخاذ القرارات بناء على الوضع الحالي بدلاً من التمسك بأسلوب ثابت، وتتميز بنجاح القائد وزيادة تأثيره على التابعين، والقدرة على المناقشة والحوار والاستماع للطرف الآخر والابتكار وتوجيه القدرات العقلية لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات واتخاذ القرارات الفعالة".

عرف "ليناني وتومي" (Linani & Toumi, 2025, p. 180) القيادة المرنة بأنها "القدرة على إدارة المهام الإدارية بمرونة وكفاءة، من خلال الاستجابة السريعة والتكيف المستمر مع المتغيرات في بيئة العمل، ويرتكز هذا النهج على مجموعة من القيم الجوهرية، أبرزها العمل الجماعي، والسعي الدائم للتحسين، والتركيز على تقديم قيمة حقيقية للمستفيدين، وتتجلى أبرز مزايا القيادة الرشيدة في تعزيز روح الفريق، وتيسير تبادل المعرفة، والاستثمار الذكي في البيانات، إلى جانب سرعة التفاعل مع التحديات والفرص".

ويقصد بالقيادة المرنة في ضوء الدراسة الحالية قدرة القادة والمسؤولين في مؤسسات التعليم والتدريب الخاصة بالمملكة العربية السعودية على التكيف مع المتغيرات البيئية، واتخاذ القرارات المناسبة بمرونة وفعالية وفق المواقف المختلفة، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

● الأداء الاستراتيجي:

عرف هلال والعتيبي (2023، ص 20) بأن الأداء الإستراتيجي هو "النتيجة النهائية المتراكمة لكل أنشطة المنظمة ومقياس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية ومساعدة للمديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة وذلك لغرض تحقيق أهدافها".

عرف "فتاح سليمان وآخرون" (Fattah Sulayman et al., 2025, p. 12) الأداء الاستراتيجي بأنه قدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها بعيدة المدى بشكل فعال، مثل زيادة حصتها في السوق، وتحسين رضا العملاء، أو تعزيز الابتكار، وذلك من خلال استخدام المعرفة بشكل استراتيجي، التي تمكن المؤسسات بتدقيق مواردها مع أهدافها، وزيادة الكفاءة، وتحقيق نمو مستدام".

ويقصد بالأداء الاستراتيجي في ضوء الدراسة الحالية مدى قدرة مؤسسات التعليم والتدريب الخاص بالمملكة العربية السعودية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، والمحافظة على المرونة والاستجابة للتغيرات، بما يعكس قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق رؤيتها ورسالتها بكفاءة وتميز.

• الابتكار التنظيمي:

عرف المنير وآخرون (2024، ص 1656) الابتكار التنظيمي بأنه "أحد المداخل الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية في عملها لتحقيق أهدافها، مما يساعد على تطوير وتحسين الأداء، متمثلاً في تطبيق ونقل معارف العلوم السلوكية لتطوير وتحسين وتعزيز الاستراتيجيات والهياكل والعمليات للوصول إلى الاستمرارية والفعالية من أجل حل المشكلات التي تحدث داخل المؤسسات".

عرف "زو وآخرون" (Zhou et al., 2024, p. 765) الابتكار التنظيمي بأنه "عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل تدريجي ومبتكر بهدف التكيف مع التحديات البيئة الخارجية وتلبية احتياجات البيئة الداخلية، ويشمل ذلك الابتكار في الأفكار والسلوكيات والمنتجات والخدمات والتقنيات الإنتاجية والهياكل التنظيمية ونماذج الإدارة الجديدة".

ويقصد بالابتكار التنظيمي في ضوء الدراسة الحالية قدرة مؤسسات التعليم والتدريب الخاص بالمملكة العربية السعودية على تطوير استراتيجيات وأساليب العمل، والعمليات والخدمات الإدارية والتعليمية، وذلك من خلال تبني الأفكار والممارسات غير التقليدية التي تساهم في تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية.

حدود الدراسة:

تتضمن الدراسة الحدود الرئيسية التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع تأثير القيادة المرنة على الأداء الاستراتيجي من خلال الابتكار التنظيمي في قطاع التعليم والتدريب الخاص في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من القيادات الإدارية والأكاديميين والعاملين في مؤسسات التعليم والتدريب الخاصة في المملكة العربية السعودية.

• الحدود المكانية: ستجرى الدراسة في مجموعة من مؤسسات التعليم والتدريب الخاصة في المملكة العربية السعودية.

• الحدود الزمنية: خلال الفصل الثاني من العام الأكاديمي الحالي 2025-2026م.

الدراسات السابقة:

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي تم الاطلاع عليها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها. هذا فضلاً عن معرفة ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأصيل إطارها النظري، وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال وفي تلك المرحلة.

أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة العتيبي (2025) بعنوان "درجة تطبيق أبعاد أسلوب الإدارة المرنة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض" إلى التعرف على مستوى تطبيق أبعاد الإدارة المرنة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وقد اشتملت الدراسة على عينة مكونة من (120) من جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها: جاء مستوى تطبيق أبعاد الإدارة المرنة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بدرجة مرتفعة؛ حيث جاءت المرونة الهيكلية في الرتبة الأولى، يليها المرونة الاستراتيجية، وفي الأخير جاءت المرونة السلوكية، كما أوصت الدراسة بضرورة تقديم دعم لتمكين المديرات من الجوانب التنظيمية وتطوير القدرة القيادية في مجالات التخطيط الاستراتيجي والتواصل المهني المرن.

سعت دراسة أحمد (2023) بعنوان "تأثير الأداء الإستراتيجي لمنتجي المعرفة على السلوك الابتكاري للعاملين" إلى الكشف عن وجود أثر للأداء الإستراتيجي لمنتجي المعرفة على السلوك الابتكاري لدى العاملين بجامعة بورسعيد، واشتملت الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها (273) عضواً من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات جامعة بورسعيد، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، كما استعانت الدراسة بقائمة الاستقصاء، والمقابلات كأداتا للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها: وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الأداء الإستراتيجي التي تمثلت في (أداء الدور، وأداء الدور الإضافي) لمنتجي المعرفة والسلوك الابتكاري للعاملين والذي تمثل في (توليد الأفكار الجديدة، ترويج الأفكار الجديدة، تنفيذ الأفكار الجديدة) لدى العاملين في جامعة بورسعيد ، كما أوصت الدراسة بضرورة تشجيع المديرين للعاملين على المساعدة المتبادلة بينهم مما يزيد من التفاعلات الإيجابية بينهم، وبالتالي يساهم في رفع أدائهم الوظيفي، وضرورة قيام المديرين بإنشاء أجواء داعمة لزيادة السلوك الابتكاري الموظفين.

هدفت دراسة الجرجري وسالم (2021) بعنوان "دور القيادة المرنة في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى" إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة المرنة والتنفيذ الاستراتيجي، واشتملت عينة الدراسة على (100) قائداً من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى، كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستعانت

بالاستبانة كأداة للدراسة، كما توصلت إلى عدد من النتائج الهامة ومنها: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المرنة بأبعادها المتمثلة بـ (التكيف الاستباقي، التعامل مع الغموض، تفعيل الموارد المنظمة، قبول التغيير، خفة الحركة) وإمكانية التنفيذ الاستراتيجي بأبعادها المتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، الأنظمة المهارات، الثقافة والقيم المنظمة، الملاك الوظيفي) في المنظمات المبحوثة، مما يشير إلى أن توفر القيادة المرنة لقيادة المنظمات القدرة على العمل والتصرف بطرق مختلفة وفقا للظروف والمواقف التي تواجههم، مما يؤمن لهم القدرة على مواجهة الالتزامات والتعامل مع الغموض، كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات ومن أهمها: ضرورة الحفاظ على هيكل تنظيمي عضوي فهو يمنح المسؤولين عن عملية التنفيذ المرونة والقدرة على الإبداع والمشاركة في القرارات ذات الصلة بعملية التنفيذ الاستراتيجي فضلا عن توفير فرص أكبر للتكيف السريع مع التغيير واستثمار الفرص المتاحة.

ثانياً الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة "فاكاميش وآخرون" (Phakamach et al., 2025) بعنوان: "القيادة المرنة في التعليم العالي التايواني: تطوير الإداريين لعصر التعليم الرقمي" إلى تحليل خصائص ومكونات القيادة المرنة في مؤسسات التعليم العالي في تايوان، وقد اشتملت عينة الدراسة على (599) من الإداريين والموظفين وأعضاء هيئة التدريس العاملين في تسع مؤسسات تابعة لجامعة راجامانجالا للتكنولوجيا، وقد تبنت الدراسة المنهج المختلط بشقيه الكمي والنوعي، كما استعانت بالاستبانة والمقابلات ومناقشة مجموعة التركيز كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود العديد من الخصائص التي تميزت بها القيادة المرنة في الجامعات منها امتلاك سمات شخصية تمكنهم من التكيف السريع، والتركيز على التطوير التنظيمي الشامل، وتمكين الموظفين لتحقيق النجاح التنظيمي بسرعة وفعالية، كما اشتملت القيادة المرنة على عدة سمات منها التأثير القوي والكاريزما، والمرونة والقدرة على التكيف، والاستقلالية والإلهام، النضج العاطفي واتخاذ القرارات الفعالة، القدرة على التواصل الاستراتيجي وإدارة التغيير، وتنمية المهارات والكفاءات الرقمية، ببناء ثقافة تنظيمية مرنة، وتعزيز بيئة إبداعية وقيم مشتركة، تبني وجهات نظر جديدة والتعلم مدى الحياة، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب العمل على تحسين مهارات ومعرفة القيادة المرنة بما يمكنها من دمج هذه المعرفة لتطوير مؤسسات عالية تتناسب مع التنمية الحالية في تايوان.

هدفت دراسة "حسين وآخرون" (Husein et al., 2025) بعنوان: "تأثير القيادة المرنة والتعلم التنظيمي ورأس المال الاجتماعي على الميزة التنافسية: الدور الوسيط للأداء التنظيمي المستدام" إلى الكشف عن تأثير القيادة المرنة والتعلم التنظيمي ورأس المال الاجتماعي على تحسين الأداء التنظيمي المستدام وتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الابتدائية الخاصة، وقد اشتملت عينة الدراسة على (211) من مديري المدارس الخاصة في اندونيسيا، وقد تبنت الدراسة المنهج المختلط بشقيه الكمي والنوعي، كما استعانت بالاستبانة والمقابلات كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي للقيادة المرنة والتعلم التنظيمي ورأس المال الاجتماعي على الأداء التنظيمي والميزة التنافسية في مؤسسات التعليم، حيث تعزز القيادة المرنة من توفير بيئة تعليمية داعمة، وبناء علاقات تعاونية لدعم البرامج المدرسية، وبناء شراكات مع مختلف الجهات المعنية، والمراقبة المنتظمة لأداء المعلمين وتعزيز كفاءاتهم عبر التدريب المستمر مما يعزز من مستويات الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن المزيد من العوامل التي تعزز من الأداء

التنظيمي في المؤسسات التعليمية، والعمل على تحسين مستويات الإدارة لدى القيادات التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية.

هدفت دراسة "نارينجي زاني وآخرون" (Narenji Thani et al., 2022) بعنوان: "أثر التطوير الذاتي على الميل نحو الابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي مع الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية" إلى الكشف عن أثر التطوير الذاتي على التوجه نحو الابتكار التنظيمي، مع التركيز على توضيح الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، وقد اشتملت عينة الدراسة على (214) من الموظفين غير الأكاديميين في جامعة خوارزمي في إيران، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استعانت بالاستبانة التي تقيس التطوير الذاتي ومرونة الموارد البشرية والتوجه نحو الابتكار التنظيمي كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي للتطوير الذاتي للعاملين على تحسين قدراتهم ومهاراتهم وسلوكياتهم والنمو الشخصي والمهني لديهم مما يعزز من مرونتهم ويدعم التوجه نحو الابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، كما تبين وجود تأثير إيجابي لمرونة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقلالية، والإدارة الذاتية، والتنظيم الذاتي، والتعلم الذاتي، والقيادة الذاتية على تحسين قدرتهم على الاستجابة للتغيرات والمتطلبات البيئية بشكل أفضل من خلال الابتكار في سلوكيات وأساليب العمل وتقديم أفكار جديدة ومبتكرة، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن المزيد من العوامل التي تعزز من الابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.

التعقيب على الدراسات السابقة

بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تم تناولها يتضح أن هناك دراسات تشابهت مع الدراسة الحالية في هدفها الذي تمثل في تناول القيادة المرنة والأداء الاستراتيجي والابتكار التنظيمي، مثل: دراسة العتيبي (2025)، ودراسة أحمد (2023)، ودراسة الجرجري وسالم (2021)، ودراسة "فاكاميش وآخرون" (Phakamach et al., 2025)، ودراسة "حسين وآخرون" (Husein et al., 2025)، ودراسة "نارينجي زاني وآخرون" (Narenji Thani et al., 2022)، وقد اتفقت بعض الدراسات في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، مثل: دراسة العتيبي (2025)، ودراسة أحمد (2023)، ودراسة الجرجري وسالم (2021)، ودراسة "فاكاميش وآخرون" (Phakamach et al., 2025)، ودراسة "نارينجي زاني وآخرون" (Narenji Thani et al., 2022)، كما اتفقت في أداة الدراسة، وهي الاستبانة، مثل دراسة العتيبي (2025)، ودراسة أحمد (2023)، ودراسة الجرجري وسالم (2021)، ودراسة "فاكاميش وآخرون" (Phakamach et al., 2025)، ودراسة "حسين وآخرون" (Husein et al., 2025)، ودراسة "نارينجي زاني وآخرون" (Narenji Thani et al., 2022)، واشتمالها على عينة من القيادات الإدارية والأكاديميين والعاملين في مؤسسات التعليم والتدريب الخاصة في المملكة العربية السعودية، مثل: دراسة العتيبي (2025)، ودراسة أحمد (2023)، ودراسة الجرجري وسالم (2021)، ودراسة "فاكاميش وآخرون" (Phakamach et al., 2025)، ودراسة "حسين وآخرون" (Husein et al., 2025)، وتميزت الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود علم الباحث التي تناولت تأثير القيادة المرنة على الأداء الاستراتيجي من خلال الابتكار التنظيمي في قطاع التعليم والتدريب الخاص في المملكة العربية السعودية، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة وإطارها النظري وتصميم أداة الدراسة ومناقشة نتائجها.

إجراءات ومنهجية الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، لما له من قدرة على توصيف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات المكونة لنموذج الدراسة (القيادة المرنة – الابتكار التنظيمي – الأداء الاستراتيجي)، وذلك بهدف اختبار الفروض والإجابة على تساؤلات البحث بدقة وموضوعية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، سيتم تنفيذ مجموعة من الإجراءات المنهجية وفق الخطوات التالية:

1. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مؤسسات التعليم والتدريب الخاص في المملكة العربية السعودية، ممن يشغلون مناصب قيادية أو إشرافية أو تنفيذية، وسيتم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل مختلف الفئات الإدارية بالمؤسسات التعليمية الخاصة لضمان تمثيل واقعي لمجتمع الدراسة.

ونظرًا لاعتماد الدراسة على نماذج المعادلات الهيكلية SEM، والتي تتطلب حجم عينة مناسبًا لضمان دقة الفحص الإحصائي، فسوف يتم الاعتماد على معيار Hair et al. (2019) الذي ينص على ضرورة توفر ما بين (10-15) مفردة مقابل كل بند من بنود أداة القياس، وبناءً على العدد المتوقع لبنود الاستبيان (40-45 بندًا)، فإن حجم العينة الملائم لتنفيذ الدراسة سوف يتراوح بين 400 – 350 مفردة لضمان كفاية البيانات، وتحقيق قوة تفسيرية وتحليلية مناسبة للنموذج.

سوف يتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية Stratified Random Sampling، بحيث يتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات تمثل الفئات الرئيسة للعاملين في مؤسسات التعليم والتدريب الخاصة (قيادات – أكاديميون – موظفون إداريون)، وسيتم تحديد حجم كل طبقة وفقًا لنسبتها الفعلية داخل المؤسسة، ومن ثم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي من كل طبقة لضمان تمثيل مناسب وعادل لمختلف الفئات.

2. أدوات جمع البيانات: ستعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والذي سيتم تصميمه استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، يتضمن الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية تمثل متغيرات الدراسة:

- القيادة المرنة (المتغير المستقل)
- الابتكار التنظيمي (المتغير الوسيط)
- الأداء الاستراتيجي (المتغير التابع)

إضافةً إلى البيانات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع المؤسسة) وستتم مراجعة أداة القياس من قبل مجموعة من المحكمين المتخصصين للتأكد من صدقها وثباتها قبل تطبيقها النهائي. سوف تمر أداة القياس بعدة مراحل تطوير منهجية، تبدأ بتحديد الأبعاد النظرية للمتغيرات الثلاثة (القيادة المرنة – الابتكار التنظيمي – الأداء الاستراتيجي) استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة. ثم يتم صياغة البنود بما يتناسب مع البيئة التعليمية، وبعد ذلك سيتم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين للحصول على آرائهم حول

سلامة البنود ومدى ارتباطها بالأبعاد النظرية، كما سيتم إجراء دراسة استطلاعية Pilot Study على عينة صغيرة (30 مفردة) بهدف الكشف عن وضوح البنود وثباتها قبل التطبيق الفعلي.

الصدق والثبات:

سوف يتم التحقق من صدق وثبات أداة القياس من خلال عدة إجراءات منهجية، فعلى مستوى صدق المحتوى، سيتم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في القيادة والابتكار والأداء الاستراتيجي بهدف التأكد من ملائمة البنود وصياغتها ودقتها العلمية، أما صدق البناء، فسوف يتم التحقق منه باستخدام تحليل العوامل التوكيدية CFA، من خلال تقدير معاملات التحميل العاملي لكل بند بحيث لا تقل قيمتها عن (0.70)، بالإضافة إلى اعتماد مجموعة من المؤشرات الإحصائية الداعمة وهي:

- متوسط استخراج التباين (AVE) بقيمة معيارية $0.50 \leq$
- الثبات المركب (CR) بقيمة $0.70 \leq$
- مؤشر HTMT للتحقق من صدق التمييز بحيث يكون أقل من (0.85)

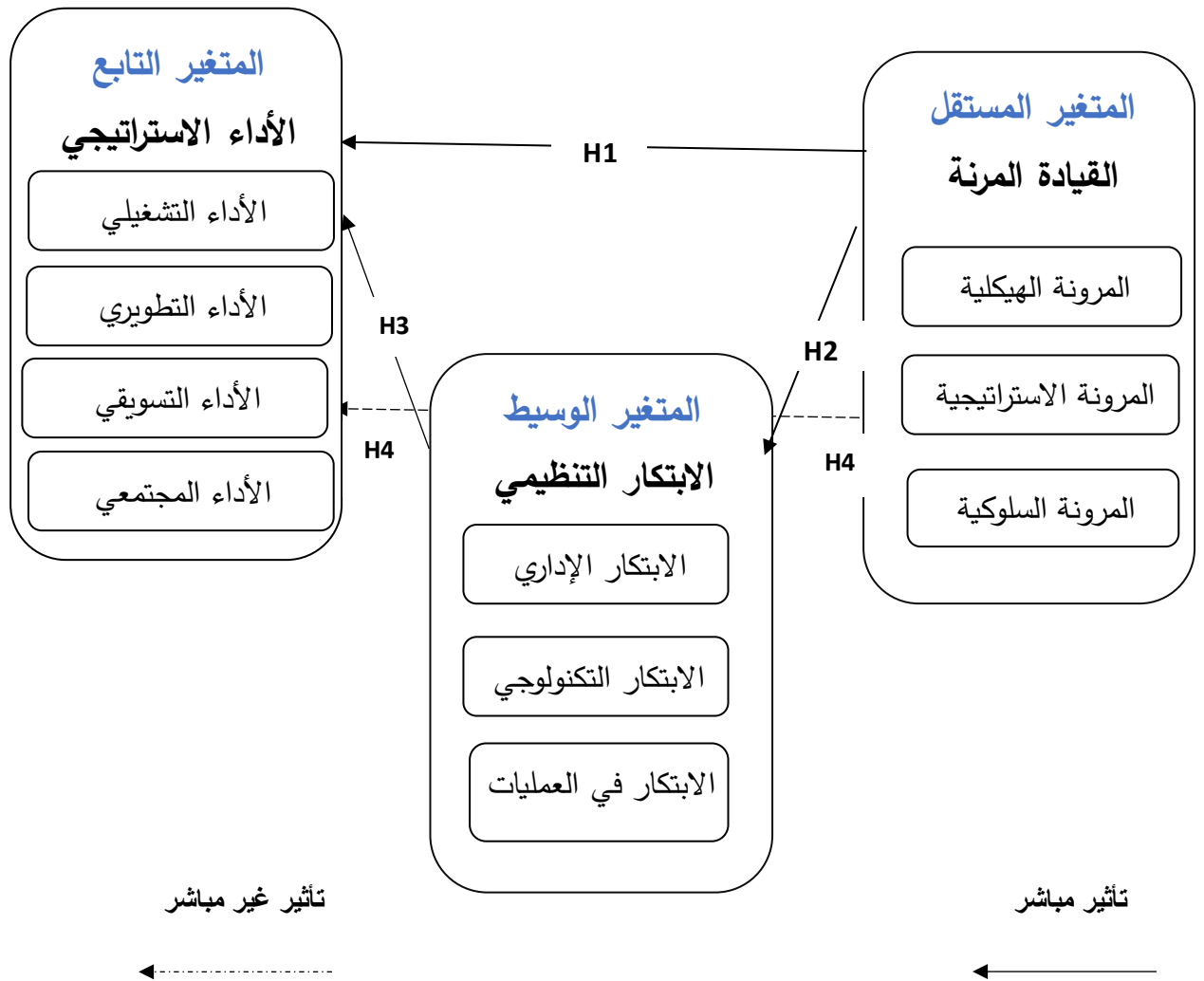
أما الثبات الداخلي للأداة، فسوف يتم التحقق منه باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة، إلى جانب معامل الثبات المركب (CR)، وذلك لضمان اتساق البنود وتوافقها الداخلي، وبما يحقق الحد الأدنى المقبول وهو (0.70).

3. إجراءات جمع البيانات: سوف يتم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني يتم توزيعه على العاملين في مؤسسات التعليم والتدريب الخاصة بالمملكة العربية السعودية عبر قنوات الاتصال المؤسسية والوصول المباشر للإدارات التعليمية، كما سيتم التنسيق مع مسؤولي المؤسسات لتسهيل استلام الاستبيانات وضمان مشاركة الفئات المستهدفة. وستتم عملية جمع البيانات خلال مدة زمنية تُقدَّر بأربعة أسابيع.

4. طرق تحليل البيانات: سيتم استخدام المنهج الكمي في تحليل البيانات، من خلال إدخال نتائج الاستبيانات إلى برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، وذلك بهدف اختبار الفروض واستخلاص المؤشرات الإحصائية التي تدعم تفسير العلاقات بين المتغيرات.

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة: سوف تعتمد الدراسة على برنامج SPSS في إجراء التحليلات الوصفية، واختبار الثبات الداخلي، ومعاملات الارتباط الأولية، كما سيتم استخدام برنامج SmartPLS 4 لإجراء تحليل العوامل التوكيدية CFA، واختبار نموذج القياس (Measurement Model)، وتحليل النموذج الهيكلي (Structural Model)، إضافة إلى اختبار تأثير المتغير الوسيط من خلال أسلوب Bootstrapping.

نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحثة

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، محمود السيد عباس؛ لوس، عفيفة فتحي رفلة. (2024). التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً. *المجلة التربوية*، (123)، 200-117.
- أحمد، روضة عادل طلبة. (2023). تأثير الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة على السلوك الابتكاري للعاملين. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 24 (1)، 1-23.
- البيسي، غالية محمد؛ الشماسي، أريج بنت عبد الرحمن ناصر. (2022). دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6 (6)، 64-88.
- الجرجري، أحمد سليمان محمد؛ سالم، زيد موفق. (2021). تشخيص ابعاد القيادة المرنة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17 (56)، 380-394.
- الجرجري، أحمد سليمان محمد؛ سالم، زيد موفق. (2021). دور القيادة المرنة في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17 (56)، 215-231.
- الخالدي، عواد؛ المالكي، نضال عبدالله؛ كشكول، حسين محمد علي؛ عبود، فوزية حسين. (2025). تحديات القيادة في عصر الابتكار والرقمنة مهارات القيادة المرنة في تصحيح الانحرافات في المؤسسات المالية دراسة حالة في بعض من المصارف الأهلية في محافظة كربلاء. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 21 (عدد خاص)، 46-61.
- داود، راوية منعم. (2025). القيادة المرنة ودورها في تحقيق الحرية الأكاديمية في الجامعات الحكومية. *مجلة كلية التربية الأساسية*، (1)، 413-439.
- درويش، زينب عواد مفلح؛ آل فهد، أميرة خالد هادي. (2023). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمحافظة الخرج. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، (57)، 138-170.
- الدوسري، شجاع بن بادي مصري. (2024). معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية رؤية تحليلية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 126 (3)، 823-848.
- الربيعي، فهد بن راحم؛ الجبني، عبيد الله بن حسين. (2025). دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. *مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، (39)، 225-262.
- الزهراني، عبدالعزيز صالح محمد. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4 (1)، 158-184.
- الزيد، أفنان زيد الزيد؛ البازعي، حصة حمود. (2021). تطوير التعليم الثانوي الأهلي في ضوء متطلبات برنامج التحول الوطني: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*، 40 (189)، 549-654.
- شركة ستراتيجك جيرز للاستشارات الإدارية. (2018). *إمكانيات نمو التعليم الخاص في المملكة العربية السعودية*. المملكة العربية السعودية.

الشريف، بدر بن حسن بن حسين. (2021). دراسة تحليلية لدور التدريب التقني والمهني لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية المملكة 2030: دور التدريب التقني والمهني في تحقيق التنمية المستدامة. *المجلة السعودية للتدريب التقني والمهني*، (3)، 224-262.

الشنيفي، آمال بنت ناصر بن إبراهيم. (2024). متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (110)، 79-111.

الشهراني، سعيد عبدالله محمد؛ الثويني، طارق محمد. (2024). تطوير أداء مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة الابتكار. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (115)، 109-144.

العتيبي، نجلاء محمد حمد. (2025). درجة تطبيق أبعاد أسلوب الإدارة المرنة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة الفنون والادب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (121)، 250-264.

العتيبي، نجلاء محمد. (2025). درجة تطبيق أبعاد أسلوب الإدارة المرنة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (121)، 250-264.

المطيري، مشاعل سعد. (2023). واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس في المرحلة الابتدائية في التعليم العام بمدينة الرياض. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (32)، 491-522.

ملحم، محمود إبراهيم. (2025). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، 13 (1)، 17-39.

المنير، نوف علي فهاد؛ شحاتة، حامد أحمد؛ الإخناوي، محمد السيد. (2024). متطلبات تحقيق الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بالكويت. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 127 (4)، 1653-1667.

النفاوي، احمد عبدالسلام رجب. (2024). المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين القيادة الريادية والأداء الإبداعي للموظفين: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 38 (1)، 811-857.

هلا، محمد سعيد؛ العتيبي، تهاني سعود عبد الله. (2023). تقويم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية على ضوء نموذج كابلان ونورتون. *مجلة الإدارة التربوية*، (37)، 13-57.

اليامي، هادية بنت علي بن محمد آل رشيد. (2020). الابتكار التنظيمي في إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية: نموذج مقترح. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Fattah Sulayman, S., Salih Nader, A., Sadeq Kanabi, I., Jameel Sadiq, G., & Jalal Ahmed Nanekeli, R. (2025). The Role of Knowledge Management Processes in Enhancing Strategic Performance. *International Journal Of Engineering, Business And Management*, 9(1), 11-22.
- Husein, M. A., Riyanto, S., Nurhayati, M., & Suprpto. (2025). Impact of agile leadership, organizational learning, and social capital on competitive advantage: The mediating role of sustainable organisational performance. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(5), 2187–2197

- Linani, H., & Toumi, H. K. (2025). Orientation Towards Agile Leadership For Coaches To Enhance The Culture Of Entrepreneurship Among Business Incubator's Students At Laghouat University. *Dirassat Journal/ Economic Issue*, 16(1), 177-196.
- Narenji Thani, F., Mazari, E., Asadi, S., & Mashayekhikhi, M. (2022). The impact of self-development on the tendency toward organizational innovation in higher education institutions with the mediating role of human resource agility. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(2), 852-873.
- Phakamach, P., Sukwiphat, P., & Soeykrathoke, P. (2025). Agile Leadership in Thai Higher Education: Developing Administrators for the Digital Education Era. *Journal of Education and Learning Reviews*, 2(5), 45-64.
- Samodien, M., Du Plessis, M., & Van Vuuren, C. J. (2024). Enhancing higher education performance: Transformational, transactional and agile leadership. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1-13.
- Siason Jr, N. D., & Tangco-Siason, A. (2023). Institutional Leaders' Employment of Flexible Leadership in a Philippine State University. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 4(4), 51-67.
- Zhou, Z., Duan, Y., Qiu, J., & Yang, L. (2024). The influence of organizational learning on library service innovation. *Library Hi Tech*, 42(3), 765-781.