

**الرشاقة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام
بمدينة الرياض (تصور مقترح)**

د. سليمان بن عبد العزيز الشثري

قسم الإدارة التربوية – كلية التربية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية – المملكة العربية السعودية





الرشاقة الإستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض (تصور مقترح)

د. سليمان بن عبد العزيز الشثري

قسم الإدارة التربوية – كلية التربية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية – المملكة العربية السعودية

تاريخ تقديم البحث: ١٤٤٦/١٢/١٧ هـ تاريخ قبول البحث: ١٤٤٧/٠٥/١٣ هـ

ملخص الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحليل أبعاد الرشاقة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في مدينة الرياض، والكشف عن مدى توافر هذه الأبعاد في بيئة العمل المدرسي، بالإضافة إلى تحديد أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الرشاقة الإستراتيجية واقتراح آليات تطويرية لتعزيز ممارستها، وذلك بما يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغ حجمها ٢٠٠ مدير من مدراء المدارس الحكومية، وأظهرت النتائج تبايناً في ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بين المدراء، حيث لوحظ اهتمام بعض المدراء بتطوير الأهداف الإستراتيجية، بينما ظهرت نقاط ضعف في الحساسية الإستراتيجية والمسؤولية المشتركة وتفعيل الإدارة الإلكترونية، كما كشفت النتائج عن وجود معوقات تخطيطية وتنظيمية وإدارية، إضافة إلى تحديات متعلقة بالموارد البشرية والتقنية، تحد جميعها من فاعلية تطبيق الرشاقة الإستراتيجية، وقد أوصت الدراسة بتطوير آليات التخطيط، وتحديث الهياكل التنظيمية، وتفعيل أنظمة المتابعة والتقييم، وتعزيز ثقافة التمكين والتعاون بين منسوبي المدرسة بما يساهم في تحسين الأداء المدرسي بمنظور إستراتيجي متجدد.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الإستراتيجية، الأداء الإداري، مدارس التعليم العام.

Strategic Agility as an Approach to Enhancing the Performance of Public School Principals in Riyadh City: A Proposed Framework

Dr. Sulaiman Abdulaziz Al Shathri

Department Educational Administration – Faculty Education
Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University - Saudi Arabia

Abstract:

This research aims to analyze the dimensions of strategic agility among public school principals in Riyadh City, determine the extent to which these dimensions are present in the school workplace environment, identify the most significant obstacles hindering the application of strategic agility, and propose developmental mechanisms to enhance its practices in line with the requirements of Saudi Vision 2030. The study employed a descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire to collect data from a sample of 200 public school principals. The results revealed variations in the practice of strategic agility dimensions among principals; some showed interest in developing strategic objectives, while weaknesses were observed in strategic sensitivity, shared responsibility, and the activation of electronic management. The findings also indicated the presence of planning, organizational, and administrative barriers, in addition to challenges related to human and technological resources, all of which limit the effective application of strategic agility. The study recommends developing planning mechanisms, updating organizational structures, activating monitoring and evaluation systems, and promoting a culture of empowerment and cooperation among school members, thereby contributing to improved school performance from a renewed strategic perspective.

key words: strategic agility, administrative performance, public schools.

المقدمة:

تُعَدّ المدرسة نواة التنمية البشرية وأساس بناء المجتمع، الأمر الذي يفرض على إدارتها التربوية مواكبة التحولات التقنية والتنظيمية الحديثة. ومع تسارع التغيرات في بيئات العمل التعليمية، برزت الحاجة إلى تبني مداخل قيادية أكثر مرونة واستجابة، يأتي في مقدمتها مفهوم الرشاقة الإستراتيجية بوصفه إطارًا إداريًا يساهم في تعزيز الكفاءة، وتحسين جودة الأداء، واستدامة التميز المؤسسي. وتؤكد الدراسات الحديثة (دماج، ٢٠١٩)؛ (عبد العزيز، ٢٠٢٠)؛ (Rizki وآخرون، ٢٠٢٣) أن الرشاقة تمكّن المؤسسات التعليمية من التكيف مع التحديات المتغيرة من خلال الحساسية البيئية وسرعة الاستجابة والمقدرة التنظيمية المرنة، وفي ضوء توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو تمكين القيادات التعليمية وتطوير الأداء المؤسسي، تأتي هذه الدراسة لتكشف عن واقع ممارسة الرشاقة الإستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وتقدم تصورًا علميًا لتفعيلها بما يساهم في تطوير الأداء القيادي وتحقيق التميز الإداري.

مشكلة الدراسة:

في ضوء ما تم عرضه في المقدمة، يتضح أن قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية يشهد تحولات متسارعة بفعل التطورات الرقمية والتنظيمية التي أطلقتها رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهو ما يتطلب من القيادات المدرسية تبني أساليب إدارية حديثة تعزز المرونة التنظيمية وترفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتُعَدّ الرشاقة الإستراتيجية أحد المداخل الإدارية المعاصرة القادرة على تمكين المؤسسات التعليمية من الاستجابة السريعة للتغيرات وتحقيق التميز المؤسسي.

وقد تناولت دراسات عربية عدة هذا المفهوم؛ حيث أكدت دراسة دماج (٢٠١٩) ضرورة تبني الإدارة المدرسية لأساليب مرنة لمواجهة التحديات الراهنة، وأشارت دراسة المطري (٢٠١٨) إلى ضعف البعد التربوي في التخطيط الاستراتيجي داخل المدارس، بينما أوضحت دراسة عبد العزيز (٢٠٢٠) محدودية تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في الميدان التربوي السعودي، وأظهرت نتائج العجمي (٢٠٢١) والزهراني (٢٠٢٢) استمرار الميل إلى النمط التقليدي في إدارة التغيير واتخاذ القرار، مع ضعف في الثقافة التنظيمية المرنة.

كما دعمت نتائج الدراسات الأجنبية الحديثة هذا الاتجاه، إذ أوضحت دراسة Shaban (2024) في الجامعات الأردنية أن ممارسة أبعاد الرشاقة الإستراتيجية تسهم في تحقيق التميز التنظيمي، وبيّنت دراسة Kwasek وآخرين (٢٠٢٤) أن تطبيق مبادئ الرشاقة في الجامعات الأوروبية يعزز جودة العمليات التعليمية ويقوي القدرة المؤسسية على التكيف مع التحولات التقنية والتنظيمية، كما أكدت دراستا Rizki وآخرين (٢٠٢٣) و Wiley (2025) على أهمية تنمية رأس المال الاجتماعي والابتكار المؤسسي بوصفهما مدخلين فاعلين لتحقيق المرونة والاستجابة السريعة في المؤسسات التعليمية. وبناءً على ما سبق، يتضح وجود فجوة بين الواقع والمأمول في مستوى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية داخل مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، الأمر الذي يستلزم دراسة واقع تطبيقها لدى القيادات المدرسية، وتحليل أبعادها ومعوقاتهما، واقتراح آليات تطويرية لتفعيلها بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة التشغيلية في ضوء التحولات الوطنية ومتطلبات المستقبل.

أسئلة الدراسة:

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما واقع تطبيق الرشاقة الإستراتيجية لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؟
- ما أهم المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تطبيق الرشاقة الإستراتيجية؟
- ما التصور المقترح لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع تطبيق الرشاقة الإستراتيجية لتطوير أداء مديري المدارس.
- الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تطبيق الرشاقة الإستراتيجية.
- وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة نظريًا في إسهامها في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية حول مفهوم الرشاقة الإستراتيجية وربطه بتطوير أداء القيادات المدرسية، خاصة في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، في ظل قلة الدراسات العربية التي تناولت هذا المفهوم ضمن السياق التربوي بالتعليم العام، رغم الحاجة المتزايدة لتعزيز مرونة القيادة في بيئة تعليمية متغيرة، أما من الناحية التطبيقية، فتمثل نتائج الدراسة مصدرًا مهمًا لصناع القرار في وزارة التعليم وإداراتها، من خلال تقديم توصيات تدعم تطوير أداء مديري المدارس، وتوجيه برامج التطوير المهني لإدماج مفاهيم الرشاقة الإستراتيجية، بما يساهم في تحسين السياسات والممارسات الإدارية، وتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في بناء تعليم عالي الكفاءة والمرونة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية:

تحددت موضوعيًا هذه الدراسة في تناول الواقع الفعلي لممارسة الرشاقة الإستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وتحليل معوقاتهما، واقتراح آليات تطويرية لتفعيلها. وقد تم تحديد الحدود الموضوعية بصورة أدق من خلال التركيز على الأبعاد الأربعة للرشاقة الإستراتيجية التي تشكّل محور الدراسة، وهي:

الحساسية الإستراتيجية: قدرة المدير على استشعار التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتحليلها.

المقدرات الجوهرية: استثمار الموارد البشرية والتقنية والمعرفية لتحقيق الأداء المتميز. الأهداف الإستراتيجية المرنة: صياغة أهداف وخطط قابلة للتعديل بما يتلاءم مع التغيرات المستجدة.

المسؤولية المشتركة: تعزيز العمل التشاركي والمساءلة الجماعية في تحقيق أهداف المدرسة.

كما تقتصر الدراسة على تحليل واقع ممارسة هذه الأبعاد في ضوء المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام أداة الاستبانة الموجهة إلى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض خلال العام الدراسي (١٤٤٦هـ/٢٠٢٥م)

الحدود المكانية:

تمثلت في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة الرياض، ضمن مكاتب التعليم التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وتشمل: مكتب تعليم العارض، ومكتب تعليم قرطبة، ومكتبي التعليم في شرق الرياض (الروضة والسلي).

الحدود البشرية:

تمثلت في جميع مديري مدارس التعليم العام الحكومية للبنين في المكاتب التعليمية المذكورة بمدينة الرياض، خلال العام الدراسي (١٤٤٦هـ / ٢٠٢٥م).

مصطلحات الدراسة:

الأداء الإداري:

هو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو المنظمة في تحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة وفاعلية، استناداً لأنشطة تنظيمية وتخطيط وقيادة واضحة" (Gowett & Rothwell, 1998).

عرفه الباحث إجرائياً على أنه: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهامه الإدارية اليومية بكفاءة وفاعلية، بما يشمل العمليات الإدارية الأساسية (التخطيط، التنظيم، المتابعة، التقييم).

تطوير أداء مديري المدارس:

هو مجمل العمليات التي تستهدف رفع كفاءة المديرين في ممارسة مهامهم القيادية والإدارية (كالخطة والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرار، وبناء فرق العمل)، وتحقيق جودة شاملة في الأداء المدرسي تعكس أفضل الممارسات وتلبي معايير الاعتماد المدرسي الحديثة" (الحمد & الزهراني، ٢٠٢٥، ص ٤٠٩).

عرفه الباحث بأنه: تحسين مستوى كفاءة المديرين في ممارسة أدوارهم الإدارية والقيادية، بما يشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرار، وبناء فرق العمل، بما ينعكس إيجاباً على فعالية المدرسة.

الرشاقة الإستراتيجية:

هي قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة والمرنة للتغيرات البيئية عبر استثمار مواردها بفاعلية لتحقيق التميز والاستمرارية. (Muduli, 2013) "

عرفها الباحث إجرائياً بأنها: قدرة مدير المدرسة على الاستجابة السريعة والمرنة للتغيرات والمتغيرات في البيئة التعليمية، من خلال تبني ممارسات إدارية وإستراتيجية فاعلة تشمل: استشراف المستقبل، وسرعة اتخاذ القرار، والتكيف مع المستجدات، واستغلال الفرص المتاحة بما يسهم في تطوير أدائه الإداري والقيادي داخل المدرسة.

الإطار النظري:

تم بناء الإطار النظري للدراسة استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت الرشاقة الإستراتيجية في البيئات التعليمية والإدارية، بهدف تحديد أبعادها ومؤشراتها ومعوقاتها. وقد استفادت الدراسة الحالية من النماذج التي قدمها كل من (Muduli, 2013) و (Wiley, 2025) في تحديد الأبعاد الرئيسة للرشاقة، ومن دراسة عبد العزيز (٢٠٢٠) والعجمي (٢٠٢١) في تحديد المعوقات التنظيمية والبشرية، كما تم استلهام المعايير التطبيقية من دراسة نجمي (٢٠٢٤) التي تناولت الرشاقة في مؤسسات التعليم العالي، وبذلك تشكّل هذه الدراسات الخلفية النظرية التي استندت إليها الدراسة الحالية في بناء أداة القياس وإطار التحليل.

ماهية الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

يشير (Khoshnood & Nematizade (2017 إلى أن الرقابة الإستراتيجية تتمثل في قدرة المؤسسة على التحرك بمرونة وسرعة في بيئة تنافسية متغيرة، عبر تطوير آليات العمل والتفاعل المستمر مع التغيرات المحيطة من خلال الحساسية البيئية وبناء نماذج تشغيل مبتكرة تدعم اتخاذ القرار المرن، وتتجلى هذه الرقابة في تمكين المؤسسة من التخطيط بعيد المدى وتحليل مصادر القوة والضعف ومراجعة سياساتها بصورة مستمرة بما يعزز استجابتها للمستجدات، كما عرّفها غازي (٢٠٢٣) بأنها قدرة المؤسسة على إعادة صياغة خططها الإستراتيجية بطريقة ديناميكية تتوافق مع متغيرات البيئة، من خلال مراقبة التطورات والتكيف السريع مع متطلبات المستفيدين دون التفريط في رؤيتها المستقبلية، وذهب (Vaszkun & Sziraki (2023 إلى أن الرقابة الإستراتيجية هي قدرة المؤسسات التي تتبنى القيم والممارسات الرشيدة على تقديم استجابات فعالة وسريعة للتغيرات البيئية بما يحقق ميزة تنافسية قائمة على المرونة وسرعة اتخاذ القرار، وأكد (Hussein et al. (2023 هذا المفهوم بوصف الرقابة قدرة المؤسسة على إدارة التغيير الاستباقي، وضمان مرونة الاستجابة لمتغيرات السوق عبر ثلاثة عناصر رئيسة، هي: القدرات التي تمكنها من استدامة الأداء في بيئات غير مستقرة، والالتزام الجماعي الذي يعزز تماسك فرق العمل، وتدفق الموارد اللازمة لدعم الابتكار المؤسسي.

أهمية تطبيق الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

تُسهم الرقابة الإستراتيجية في تعزيز جودة الأداء المؤسسي من خلال:

- تمكين القادة من استباق التغيرات وصنع قرارات سريعة ومرونة.
- دعم الابتكار والتعلم التنظيمي المستمر.

- تحسين كفاءة استثمار الموارد وتوزيع المسؤوليات.
- رفع مستوى التفاعل مع المتغيرات التقنية والتعليمية. وقد أثبتت الدراسات العربية والأجنبية (دماج، ٢٠١٩؛ العجمي، ٢٠٢١؛ Rizki وآخرون، ٢٠٢٣؛ Wiley، ٢٠٢٥) أن تطبيق الرشاقة يسهم في تحسين التكيف التنظيمي وتحقيق التميز التشغيلي في المؤسسات التعليمية.

أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

الحساسية الإستراتيجية:

تُشير إلى قدرة المؤسسة على فهم بيئتها الداخلية والخارجية، ورصد التغيرات والاستجابة لها بفعالية، من خلال الانفتاح الواعي على المحيط، وتحليل المتغيرات واستثمار الفرص المتاحة، وقد عرّفها Flaih & Chalab (2022) بأنها الانفتاح والاستبصار، والاستفادة من تدفق المعلومات لبناء علاقات قوية مع الجهات المعنية، مما يُعزز من سرعة تحليل الفرص والتهديدات مقارنة بالمنافسين، وتُعد هذه الحساسية عنصرًا محوريًا في بناء الرشاقة التنظيمية للمؤسسات التعليمية؛ لتحقيق أهدافها بكفاءة وسرعة وبتكلفة أقل.

- تتمثل في تنمية الحس القيادي لدى جميع العاملين في المدرسة بمختلف مستوياتهم الإدارية، من خلال تعزيز القدرة على استشراف المستقبل، والانفتاح على التغيرات المحتملة في البيئة التعليمية.
- يقصد به تفعيل التفاعل المهني داخل المؤسسة التعليمية، عبر إشراك المعلمين والمشرفين والخبراء التربويين في تحليل البيانات، وتبادل الآراء، وتوليد الأفكار التطويرية، بما يُثري المفاهيم التنظيمية، ويعزز التنوع المعرفي داخل البيئة المدرسية.
- يُقصد بها مدى انفتاح المدرسة على تبادل الخبرات وتلاقح الرؤى مع البيئة الخارجية، من خلال التعاون مع أولياء الأمور، والمشرفين التربويين، وأصحاب العلاقة في المجتمع المحلي، مما يدعم الأداء المؤسسي ويُعزز قدرة المدرسة على التكيف مع التغيرات.

مركزات الحساسية الإستراتيجية: تركز الحساسية الإستراتيجية على

ثلاثة مكونات رئيسية، تتمثل فيما يلي: (Lewis, M.W., et al., 2014)

شكل (١) مركزات الحساسية الإستراتيجية المصدر: من إعداد الباحث

وبناءً على ما سبق، تُعد الحساسية الإستراتيجية أحد المركزات الرئيسة لتفعيل مدخل الرشاقة الإستراتيجية داخل المؤسسات التعليمية، بما يمكنها من التنبؤ بالتغيرات، والاستجابة السريعة لها، وتحقيق التميز المؤسسي من خلال تعزيز التعاون الفعال بين مختلف الأطراف داخل المدرسة وخارجها.

المقدرات الجوهرية:

تشير المقدرات الجوهرية إلى الإمكانيات والموارد المتميزة التي تمتلكها المؤسسة التعليمية، مثل الكوادر البشرية، والمعرفة التربوية، والتقنيات الحديثة، إذ تُعدّ من الركائز الأساسية لبناء الإستراتيجيات وتحقيق الأهداف، وتبرز التكنولوجيا في هذا السياق بوصفها عنصراً محورياً في تعزيز الأداء والتكيف مع المتغيرات؛ حيث تمكن

المدرسة من استثمار الفرص بكفاءة وتحقيق التكامل المؤسسي (Alhosseiny, 2023). كما أن للمقددرات الجوهرية مصادر متعددة تمثل الأساس الذي تقوم عليه الرشاقة الإستراتيجية، من أبرزها ما أشار إليه (Al Shawabkeh (2024 في تأكيده على أهمية التعلّم التنظيمي باعتباره عملية تراكمية مستمرة تهدف إلى اكتساب المعرفة وتبادلها داخل المؤسسة بما يعزز التطوير والتحسين المستمر، ويُعد رأس المال البشري مكونًا جوهريًا لهذه المقدرات؛ إذ يشمل الخبرات والمهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون، وتسهم في رفع مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات، كما تمثل الإدارة والتكنولوجيا مصدرًا أساسيًا لتقديم خدمات تعليمية تتماشى مع تطلعات المستفيدين والمتغيرات البيئية المتلاحقة، بينما تُعد قدرة الموارد البشرية مؤثرًا على كفاءة العاملين في إنجاز المهام المعقدة وإدارة المواقف المتغيرة بفاعلية، ويُضاف إلى ذلك قدرات تكنولوجيا المعلومات التي تمكن المؤسسات التعليمية من تحليل البيانات واتخاذ قرارات ذكية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ضمن بيئة تعليمية ديناميكية.

الأهداف الإستراتيجية:

تُعد الأهداف الإستراتيجية عنصرًا محوريًا في أي مؤسسة، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، إنتاجية أو خدمية؛ حيث ترتبط هذه الأهداف برؤية ورسالة المؤسسة، ويتم تحديدها وصياغتها من قبل الإدارة العليا، لتكون أكثر وضوحًا وتفصيلًا، وتمثل الأهداف الإستراتيجية الأساس الذي يُجسد الخطط المستقبلية بعيدة المدى، ويحقق الانسجام بين البيئة التنافسية وقدرات الإدارة العليا على تحقيق الغايات المنشودة. (الشنطي والجيار، ٢٠٢١). وتُشير الأهداف الإستراتيجية إلى النتائج النهائية التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل في بيئة تنافسية (البرعمي، ٢٠٢٢)،

كما تُعرف بأنها تلك النتائج التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال الأنشطة والمهام التي تؤديها (عبد العزيز، ٢٠٢٠). وتعكس الأهداف الإستراتيجية الرؤية المستقبلية التي تتطلع المؤسسة للوصول إليها؛ حيث تعتبر بمثابة الأساس المنطقي والموجه العام لمختلف أنشطة المؤسسة بغض النظر عن طبيعة عملها، كما تعبّر عن التوجه الإستراتيجي القائم على الطموح والتحدي والتميّز في مجالات محددة (رضوان، ٢٠١٤). وقد صنّف (هنية، ٢٠١٦) الأهداف الإستراتيجية إلى خمسة أنواع، هي:



شكل (٢) الأهداف الإستراتيجية

ويُعد تحديد الأهداف الإستراتيجية خطوة أساسية ينبغي على المؤسسات اتباعها؛ لما لها من أهمية كبيرة في اختيار الإستراتيجيات المناسبة، والمساهمة الفعالة في تقييم الإمكانيات البشرية والمالية المتاحة، وتحديد نقاط القوة والعمل على تنميتها (اللمسي، ٢٠٢١).

المسؤولية المشتركة:

تُعدّ المسؤولية المشتركة من الركائز الأساسية لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية، إذ تعكس مستوى التوافق والانسجام بين العاملين داخل المنظمة من خلال تبني ممارسات جماعية تسهم في بلوغ الأهداف الإستراتيجية (الروسان وعموش، ٢٠١٧)، ويقتضي ذلك توحيد الجهود وتكامل الأدوار بين جميع المستويات الإدارية لتفعيل هذه الرشاقة بصورة عملية. وتشير المفاهيم الحديثة إلى أن القرارات الجماعية، التي يتشارك فيها أعضاء الفريق الإداري، تُعدّ أكثر دقة وأقلّ تحيزًا من القرارات الفردية، وتسهم في تعزيز روح الانتماء والدافعية نحو تحقيق النجاح المشترك (نجم، ٢٠١٩). كما أن المسؤولية المشتركة تمثل التزامًا جماعيًا يضمن تكامل الجهود وتنسيقها لصنع قرارات تنفيذية فعالة، مما يرفع من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة، ويحد من الصراعات التنظيمية. وتؤكد نتائج دراسة زعمار ودبوش (٢٠٢٢) أن المنظمات التي تتبنى ثقافة الالتزام الجماعي تتمتع بقدرة أعلى على التكيف مع التعقيدات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويُستنتج من ذلك أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، وفي مقدمتها المسؤولية المشتركة، تشكل إطارًا ديناميكيًا يمكن القيادات المدرسية من إدارة التغيير بفعالية، وتعزيز مرونة اتخاذ القرار، بما يتسق مع متطلبات التحول الوطني ورؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير جودة التعليم ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية والإدارية من حيث المفهوم والتطبيق والآثار المترتبة على الأداء المؤسسي، وأظهرت اتجاهًا متزايدًا نحو اعتبارها مدخلًا فعالًا لتحسين الكفاءة والتميز في بيئات العمل

التربوية، فقد سعت دراسة الزهراني (٢٠٢٢) إلى تحديد أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة القصيم؛ حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (٢١٧) عضو هيئة تدريس. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الرشاقة متوسط، مع تفوق بُعد تنمية الموارد، ووجود أثر كبير للرشاقة على الإبداع والاستجابة المؤسسية، وأوصت بتطوير سياسات التخطيط ورفع المرونة التنظيمية وتفعيل ثقافة الإبداع المؤسسي، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة عبير العطاس (٢٠٢٤)، التي تناولت أثر الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التشغيلي في المؤسسات التعليمية والإدارية السعودية؛ حيث أكدت أن الهياكل التنظيمية المرنة وسرعة اتخاذ القرار وتوزيع المسؤوليات تسهم في رفع كفاءة الأداء. وعلى الرغم من أن هذه الدراسة لم تتناول الرشاقة الإستراتيجية بصورة مباشرة، إلا أنها تُعد داعمة لأحد أبعادها الجوهرية المتمثل في المرونة التنظيمية، وهو ما ينسجم مع ما أشارت إليه دراسة الزهراني (٢٠٢٢) حول دور المرونة والإبداع في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق التميز المستدام. وفي الاتجاه نفسه، حللت دراسة نجمي (٢٠٢٤) جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتحويل إلى النظام الجامعي الجديد في ظل الرشاقة الإستراتيجية، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (٣٧٠) من أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات سعودية، وقد أظهرت النتائج ارتفاع مستوى القيادة الإستراتيجية وسرعة اتخاذ القرار، مع توصية باعتماد خطط تنظيمية مرنة لدعم التحويل المؤسسي الناجح. وتكمل هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة ابن دلم (٢٠٢٥) التي هدفت إلى قياس مستوى الرشاقة الإستراتيجية ومهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة

عسير؛ حيث أظهرت أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الرشاقة ومهارة اتخاذ القرار بنسبة تأثير مرتفعة، مما يؤكد دور الرشاقة في رفع الكفايات القيادية.

وفي سياق الدراسات العربية، أوضحت دراسة دماج (٢٠١٩) في اليمن أن أبعاد الرشاقة الثلاثة تسهم في تعزيز التجديد والجودة والكفاءة المدرسية، بينما كشفت دراسة عبد العزيز (٢٠٢٠) في مصر عن وجود علاقة دالة بين الرشاقة والسلوك الريادي لدى القيادات المدرسية، وأظهرت ارتفاع الوعي بأهميتها في تحسين الأداء. كما دعمت دراسة منال الفقيه (٢٠٢٠) التي أجريت على الجامعات اليمنية هذه النتائج، إذ بينت أن القيادة الجماعية والحساسية التنظيمية وسرعة الاستجابة تسهم بوضوح في رفع التنافسية المؤسسية، وتوافقت نتائج دراسة منيرة العجمي (٢٠٢١) في الكويت مع هذه التوجهات؛ حيث أظهرت ارتفاع مستوى الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي، مؤكدة وجود ارتباط قوي بينهما، وأوصت بتوسيع الصلاحيات القيادية وتعزيز برامج التنفيذ لتحقيق الكفاءة الإدارية. أما دراسة أبو اليزيد (٢٠٢٢) التي طبقت على (٩٢) مؤسسة تعليمية وسياحية مصرية، فقد كشفت أن سيولة الموارد والحساسية الجماعية والابتكار من العوامل الأساسية في رفع جودة الأداء والتنافسية، وأوصت بتبني سياسات مرنة وقيادة قادرة على التغيير المستمر، وهو ما يتقاطع مع نتائج الدراسات السابقة التي أكدت أهمية المرونة والابتكار كمدخلين لتحقيق الرشاقة المؤسسية. كما أظهرت دراسة (Shaban, 2024) في الجامعات الأردنية، والتي استهدفت (٢٢٠) من القيادات الأكاديمية والإدارية، أن الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها الرئيسة (الحساسية، سرعة الاستجابة، سيولة الموارد، القدرات التقنية) تُعدّ أحد المحددات الجوهرية لتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي؛ حيث بيّنت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى

تطبيق الرقابة ومستوى الأداء الإداري والتنظيمي، وأوصت بتعزيز ثقافة التعلم التنظيمي ودعم القدرات التقنية لدى القادة التربويين لتطوير الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية. وفي إطار الدراسات الأجنبية، أشارت دراسة Rizki et al. (2023)، التي أجريت في (١٤) جامعة خاصة بإندونيسيا وطبقت على عينة من (٢٦٠) قائدًا أكاديميًا وإداريًا، إلى أن القيادة الريادية، والتكامل التقني، وتحالفات القيادة تُعد من العوامل الرئيسة لتحقيق الرقابة الإستراتيجية، وأن المؤسسات التي تطبق هذه الممارسات تحقق تنافسية مستدامة وأداءً مؤسسيًا متطورًا، كما أوضحت دراسة Kwasek et al. (2024)، التي تناولت (١٢) جامعة أوروبية في بولندا والمجر وفنلندا، أن تطبيق مبادئ الرقابة الإدارية في التعليم العالي يسهم في تحسين جودة العمليات التعليمية عبر التعلم المستمر وإدارة التغيير التنظيمي، وأكدت أن الرقابة أصبحت ضرورة للتكيف مع التحولات التقنية والتشريعية في التعليم. وبيّنت دراسة Wiley (2025)، التي أجريت على (٤٢) مدرسة من مدارس التعليم العام K-12 في الولايات المتحدة الأمريكية، أن تنمية رأس المال الاجتماعي واليقظة الذهنية تسهم بشكل مباشر في تحقيق الرقابة التنظيمية داخل البيئة التعليمية، وأوصت بتبني برامج تدريب مهني مستدامة لتطوير المرونة القيادية ودعم بيئة التعلم المستمر. كما أظهرت دراسة (King & Kinyua, 2025)، التي أجريت على (٣١٠) من القيادات الأكاديمية في الجامعات والمدارس الأفريقية، أن ممارسة أبعاد الرقابة الإستراتيجية (الحساسية، سرعة الاستجابة، سيولة الموارد، القدرات التقنية) تحسّن الأداء الإداري، وترفع كفاءة إدارة المخاطر، وتدعم اتخاذ القرار الإستراتيجي الفعال، مما يعزز التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم.

وبذلك يتضح أن أغلب الدراسات السابقة "العربية والأجنبية" أكدت الدور الحيوي للرشاقة الإستراتيجية في تطوير الأداء المؤسسي والقيادي في المؤسسات التعليمية، من خلال تعزيز الحساسية البيئية وسرعة الاستجابة وتفعيل المرونة التنظيمية، وهي النتائج التي تُشكّل الأساس النظري الذي انطلقت منه هذه الدراسة لبناء تصورها المقترح لتفعيل الرشاقة الإستراتيجية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الشبه:

من حيث المنهج: اتفقت مع معظم الدراسات السابقة، كما في (دماج، ٢٠١٩)، و(عبد العزيز، ٢٠٢٠)، و(منيرة العجمي، ٢٠٢١)، و(الزهراني، ٢٠٢٢)، و(العطاس، ٢٠٢٤)، و(نجمي، ٢٠٢٤)، و(ابن دلهم، ٢٠٢٥)، إضافة إلى دراسات أجنبية حديثة مثل، (Rizki وآخرون، ٢٠٢٣) و(Wiley، ٢٠٢٥) في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأكثر فاعلية في تحليل واقع الرشاقة الإستراتيجية في البيئات المدرسية والجامعية وفهم ارتباطها بالمتغيرات القيادية والتنظيمية، مما يعزز اتساق الدراسة الحالية مع النهج البحثي العلمي المعتمد في هذا المجال.

من حيث المجال التعليمي: ركزت هذه الدراسات جميعها على التعليم العام والجامعي في بيئات مدارس أو جامعات، سواء في السعودية (الزهراني، نجمي، ابن دلهم، العطاس)، أو اليمن (دماج، الفقيه)، أو مصر والكويت (عبد العزيز، العجمي، أبو اليزيد)، أو في دول أخرى مثل إندونيسيا، وأمريكا، وأفريقيا (Rizki، King & Kinyua، Wiley) ويُعد هذا التركيز المشترك مؤشراً على

أهمية الرقابة الإستراتيجية في تعزيز فعالية الأداء في مؤسسات التعليم، كما يجعل نتائجها قابلة للتطبيق والاستفادة منها في بيئة التعليم بمدينة الرياض، بما يوفر إطاراً مرجعياً قوياً للدراسة الحالية.

ثانياً: أوجه الاختلاف

في الهدف: تركز الدراسة الحالية على تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض باستخدام الرقابة الإستراتيجية كأداة مركزية لتحسين القيادة التربوية والإدارية، بينما انطلقت أهداف الدراسات السابقة نحو تحليل الميزة التنافسية (دماج، ٢٠١٩؛ الفقيه، ٢٠٢٠؛ الزهراني، ٢٠٢٢)، أو تعزيز السلوك الريادي (عبد العزيز، ٢٠٢٠؛ أبو اليزيد، ٢٠٢٢)، أو تحقيق التميز التنظيمي (العجمي، ٢٠٢١)، أو الارتقاء بمهارات اتخاذ القرار القيادي (العطاس، ٢٠٢٤؛ ابن دلهم، ٢٠٢٥)، أو تقييم الأثر على الأداء الأكاديمي والتشغيلي (نجمي، ٢٠٢٤؛ Rizki، ٢٠٢٣؛ Wiley، ٢٠٢٥؛ King & Kinyua، ٢٠٢٥).

في المجال الجغرافي: تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على التعليم العام في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية فقط، في حين توزعت الدراسات السابقة بين اليمن، وسوهاج في مصر، ودولة الكويت، وجامعات سعودية أخرى، إضافة إلى إندونيسيا، وأمريكا، وأفريقيا، مما يمنح الدراسة تميزاً محلياً في طبيعة السياق الإداري والبيئة التربوية.

ثالثاً: أوجه التميز عن الدراسات السابقة:

تُعد الدراسة الحالية —حسب حدود علم الباحث— من أوائل الدراسات التي تسعى إلى تفعيل مدخل الرقابة الإستراتيجية كأداة لتطوير الأداء الإداري لمديري التعليم العام بمدينة الرياض من خلال بناء تصور مقترح للتطبيق، وهي بذلك تقدم إضافة نوعية في المجال التربوي والإداري، من خلال:

- ربط الرشاقة الإستراتيجية بشكل تطبيقي مباشر ومؤشرات كمية واضحة بالأداء الإداري للقيادات التربوية المحلية بمدينة الرياض.
- التعامل مع الواقع الإداري السعودي وتقديم حلول قابلة للتطبيق في الميدان التربوي، ضمن سياق تنظيمي وتشريعي خاص.
- حداثه موضوع الدراسة وانسجامه مع التوجهات الوطنية الحديثة ورؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير قطاع التعليم.
- تقديم تصور أو نموذج تطبيقي قابل للقياس والتنفيذ خاص بالتعليم العام، يستثمر نتائج الأدبيات العربية والدولية ويحوّلها إلى مؤشرات ومبادرات عملية في بيئة التعليم السعودية، مما يكسب الدراسة طابعاً عملياً وتطبيقياً يتعد عن التنظير، ويمكن صناع القرار من تطوير أدوات القيادة المدرسية بهدف الارتقاء بأداء المدارس.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث؛ حيث إنه أحد المناهج العلمية في البحوث وهو عبارة عن وصف وتحليل دقيق وتفصيلي لظاهرة معينة أو موضوع محدد، والوصول إلى وصف دقيق وصحيح بهذه العمليات والأنشطة، والأشخاص (مطاوع وآخرون، ٢٠١٤). وذلك للتعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع البحث من جميع مديري المدارس الحكومية للبنين في مكاتب التعليم التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وهي: مكتب تعليم العارض، قرطبة، ومكاتب التعليم في شرق الرياض "الروضة، السلي"، وذلك خلال العام الدراسي (١٤٤٦هـ/٢٠٢٥م)، في مراحل التعليم الثلاث (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية).

وبحسب الإحصاءات الرسمية الصادرة عن الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض — إدارة التخطيط المدرسي (وزارة التعليم، 2٠٢1م)، يبلغ إجمالي عدد المدارس الحكومية للبنين في هذه المكاتب التعليمية ما يقارب (412) مدرسة، يمثلها (412) مدير مدرسة يشكّلون مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من هذا المجتمع، بحيث تشمل مديري المدارس في المراحل الثلاث، بما يضمن التمثيل المتوازن لجميع الفئات التعليمية. واعتمد الباحث في تحديد حجم العينة على جدول (Krejcie & Morgan, 1970)؛ حيث بلغ عدد أفراد العينة (200) مدير مدرسة، تم توزيع أداة الدراسة عليهم إلكترونياً، واستُقبلت جميع الاستجابات بنسبة بلغت 100% من الأفراد المستهدفين.

إجراءات تطبيق الدراسة ميدانياً:

بعد تحديد مجتمع الدراسة المكوّن من مديري المدارس الحكومية للبنين في مكاتب التعليم المحددة، قام الباحث بزيارة العديد من المدارس بشكل مباشر، وكذلك التواصل مع عدد من مديري المدارس من خلال المجموعات المهنية والمجتمعات التعليمية الرسمية وغير الرسمية التي تضم القيادات المدرسية في هذه المكاتب، وقد تم شرح أهداف الدراسة والغرض من تطبيقها، مع التأكيد على سرية المعلومات

واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، كما تم مشاركة رابط الاستبانة الإلكترونية المعدة عبر نماذج (Google Forms) في تلك المجموعات، مما أتاح لجميع المديرين فرصة المشاركة بسهولة في الوقت المناسب لهم، واستمر استقبال الاستجابات لمدة أسبوعين، وبعدها قام الباحث بمراجعة الإجابات الواردة، والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، ثم إدخالها إلى برنامج (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.

أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات التي هدفت إلى الوقوف على واقع تطبيق أبعاد الرشاقة الإستراتيجية لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في المكاتب المحددة، وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في تطبيق الرشاقة الإستراتيجية.

أساليب المعالجة الإحصائية للبحث:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) "SPSS V,25"، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأداة البحث.
- معامل ألفا كرونباخ؛ للتحقق من ثبات أداة البحث.
- حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة؛ للتعرف على درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة.

الصدق والثبات للاستبانة:

صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها في صورتها الأولية على خمسة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية ممن يُعدّون من الخبراء المحكمين، وذلك بهدف التأكد من صلاحيتها لقياس ما أُعدّت من أجله. وقد شمل التحكيم مراجعة صياغة العبارات ومدى وضوحها وملاءمتها لأهداف الدراسة، وتقييم وضوح التعليمات وخيارات الإجابة، والتأكد من اتساق العبارات داخل كل محور مع البعد الذي تقيسه، كما قام المحكمون بتقديم ملاحظاتهم العلمية بشأن ما يحتاج إلى تعديل أو حذف أو إضافة، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية بصورة دقيقة وصادقة لأغراض البحث.

صدق الاتساق الداخلي.

وقد تحقق الباحث من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والبُعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وارتباط كل بُعد بالمحور الذي ينتمي إليه، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (١): يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والبُعد

الذي تنتمي إليه وارتباط الأبعاد بالمحور.

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحساسية الإستراتيجية	٦	٠,٥٣٢	٠,٠١
	٧	٠,٨١٠	٠,٠١
	٨	٠,٧٠٢	٠,٠١
	٩	٠,٧٥١	٠,٠١
	١٠	٠,٧٢٠	٠,٠١
	الدرجة الكلية	٠,٨٣٣	٠,٠١

٠,٠٠١	٠,٨٨٢	١١	المقدرات الجوهرية
٠,٠٠١	٠,٩٤٣	١٢	
٠,٠٠١	٠,٩١٥	١٣	
٠,٠٠١	٠,٨٢١	١٤	
٠,٠٠١	٠,٦٨٢	١٥	
٠,٠٠١	٠,٨٩٩	الدرجة الكلية	
٠,٠٠١	٠,٨٠٥	١	اختيار الأهداف الإستراتيجية
٠,٠٠١	٠,٧٥٨	٢	
٠,٠٠١	٠,٦٤٧	٣	
٠,٠٠١	٠,٧٨٥	٤	
٠,٠٠١	٠,٦٠٧	٥	
٠,٠٠١	٠,٦٩٦	الدرجة الكلية	
٠,٠٠١	٠,٦٨٤	١٦	المسؤولية المشتركة
٠,٠٠١	٠,٧٩٢	١٧	
٠,٠٠١	٠,٨٤٣	١٨	
٠,٠٠١	٠,٧٨٤	١٩	
٠,٠٠١	٠,٧٧٧	٢٠	
٠,٠٠١	٠,٨٥١	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول الـ (1) وجود ارتباط دال احصائياً بين كل عبارة من عبارات المحور الأول بالبُعد الذي تنتمي إليه وارتباط الأبعاد بالمحور؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط للعبارات والأبعاد ما بين (٠,٥٣٢ - ٠,٩٤٣)، مما يدل على أن عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (١): يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني بالبُعد الذي تنتمي إليه وارتباط الأبعاد بالمحور.

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المعوقات التخطيطية	٢١	٠,٥٨٠	٠,٠٠١
	٢٢	٠,٨٧٣	٠,٠٠١
	٢٣	٠,٧٩٤	٠,٠٠١
	٢٤	٠,٨٠٦	٠,٠٠١
	الدرجة الكلية	٠,٨١٣	٠,٠٠١
المعوقات التنظيمية	٢٥	٠,٧٣٣	٠,٠٠١
	٢٦	٠,٧٦٣	٠,٠٠١

٠,٠١	٠,٧٥١	٢٧	
٠,٠١	٠,٤٤٣	٢٨	
٠,٠١	٠,٨٤١	الدرجة الكلية	
٠,٠١	٠,٦٦٣	٢٩	المعوقات المتعلقة بعملية التوجيه
٠,٠١	٠,٨٨٤	٣٠	
٠,٠١	٠,٦٣١	٣١	
٠,٠١	٠,٧١٨	٣٢	
٠,٠١	٠,٥٨٧	٣٣	
٠,٠١	٠,٨٦٢	الدرجة الكلية	
٠,٠١	٠,٧٣٢	٣٤	المعوقات المتعلقة بعملية المتابعة
٠,٠١	٠,٦٦٠	٣٥	
٠,٠١	٠,٦٢٣	٣٦	
٠,٠١	٠,٦٣٣	٣٧	
٠,٠١	٠,٤٨٨	٣٨	
٠,٠١	٠,٦٨٣	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول الـ (٢) وجود ارتباط دال احصائياً بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني بالبُعد الذي تنتمي إليه وارتباط الأبعاد بالمحور؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط للعبارات والأبعاد ما بين (٠,٤٤٣ - ٠,٨٨٣)، مما يدل على أن عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق البنائي.

وقد تحقق الباحث من الصدق البنائي للاستبانة، عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٨):

جدول (٣): يوضح معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة.

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	٠,٧٨٥	٠,٠١
المحور الثاني	٠,٨٧٤	٠,٠١

يتبين من الجدول الـ (٣) وجود ارتباط دال إحصائياً بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة؛ حيث بلغت (٠,٧٨٥، ٠,٨٧٤، ٠,٦٦٣) على التوالي، مما يدل على صدق وتجانس محاور الاستبانة.

نتائج ثبات الاستبانة ومحاورها.

وقد تحقق الباحث من ثبات الاستبانة ومحاورها، من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، وجاءت النتائج كما هي مبينه في الجدول (٤):

جدول (٩): معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها.

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
			سبيرمان-براون	جيتمان
المحور الأول	٢٠	٠,٩١٩	٠,٩٢٠	٠,٩١٩
المحور الثاني	١٨	٠,٨٥٧	٠,٨٨٧	٠,٨٨٥
الاستبانة ككل	٣٨	٠,٩٢٦	٠,٩٦٠	٠,٩٥٩

يبين الجدول الـ (٤) معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها؛ حيث تراوحت للمحاور بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (٠,٨٥٧ - ٠,٩١٩)، وللأستبانة ككل (٠,٩٢٦)، وبطريقة سبيرمان-براون تراوحت معاملات الثبات للمحاور ما بين (٠,٨٨٧ - ٠,٩٢٠)، وللأستبانة ككل (٠,٩٦٠)، وبطريقة جيتمان تراوحت معاملات الثبات للمحاور ما بين (٠,٨٥٥ - ٠,٩١٩)، وللأستبانة ككل (٠,٩٥٩)، مما يدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق فيها.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

الإجابة عن السؤال الأول للدراسة: "ما واقع تطبيق الرشاقة الإستراتيجية لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؟".

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى ممارسة الرقابة الإستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة عبد العزيز (٢٠٢٠) التي أوضحت أن تطبيق الرقابة في المؤسسات التعليمية السعودية لا يزال محدوداً، كما تتسق مع نتائج دراسة Rizki وآخرون (٢٠٢٣) التي أكدت أن التحول نحو الإدارة الرشيدة في المؤسسات التعليمية يواجه تحديات تتعلق بالثقافة التنظيمية والتمكين الإداري، كما تتقاطع هذه النتائج -أيضاً- مع ما توصلت إليه دراسة (Kwasek وآخرون، ٢٠٢٤) التي طبقت على (٥٢٩) طالباً في ثلاث جامعات أوروبية، إذ أكدت أن الجامعات التي تبنت ممارسات الإدارة الرشيدة أظهرت قدرة أكبر على التكيف مع التغيرات التقنية وسوق العمل واحتياجات الطلبة، مما انعكس إيجاباً على جودة العمليات التعليمية واستدامة التحسين المؤسسي. وتنسجم نتائج هذه الدراسة كذلك مع ما توصل إليه (Shaban 2024) في الجامعات الأردنية، الذي أوضح من خلال عينة بلغت (٤٣٨) من الأكاديميين والإداريين أن أبعاد الرقابة الإستراتيجية مجتمعة تفسر (٧٤,٩%) من التباين في التميز المؤسسي، مما يؤكد أن تعزيز الحساسية الإستراتيجية والاستجابة السريعة والسيولة في الموارد والقدرات التقنية تمثل محركات رئيسة لتحسين الأداء المؤسسي الجامعي. وتدعم أيضاً نتائج (Kinyua King, 2025) في الجامعات والمدارس الإفريقية هذه الاتجاهات؛ إذ بينت أن ممارسة أبعاد الرقابة الإستراتيجية تسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين إدارة المخاطر ودعم اتخاذ القرار الفعال، بما يعزز تنافسية المؤسسات التعليمية في بيئات العمل المتغيرة. بينما تختلف نتائج هذه الدراسة عن ما توصلت إليه دراسة (Wiley, 2025) في بيئة الجامعات الأمريكية التي بينت ارتفاع مستوى ممارسة الرقابة بفضل استقلالية القيادات

الأكاديمية. أما في بعد المسؤولية المشتركة، فقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة العجمي (٢٠٢١) في ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز الثقافة التشاركية في المدارس. وبذلك تُظهر المقارنة أن البيئة السعودية ما زالت بحاجة إلى تعزيز التمكين الإداري والبنية التقنية لتحقيق مستوى أعلى من الرشاقة الإستراتيجية. وتتسق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة مثل دراسة نجمي (٢٠٢٤) التي أوضحت أن جاهزية المؤسسات التعليمية للتحويل نحو أنماط الإدارة الرشيقة تتطلب توافر قيادة إستراتيجية داعمة للابتكار، وتطوير خطط مرنة تتفاعل مع المتغيرات، وهو ما زال محدودًا في البيئة المدرسية السعودية. كما تتفق مع نتائج الزهراني (٢٠٢٢) (و Rizki وآخرون ٢٠٢٣) التي أكدت أن ضعف الحساسية البيئية وانخفاض الوعي بمفاهيم الرشاقة يمثلان تحديًا أمام تفعيل الممارسات الحديثة. بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية جزئيًا عن ما توصلت إليه دراسة (Wiley 2025) في مدارس K-12 الأمريكية، التي أظهرت أن تمكين القادة واعتماد ثقافة اللامركزية يرفع من مستوى الرشاقة التنظيمية، ويُبرز هذا التباين أهمية مواءمة مداخل تطبيق الرشاقة مع الخصوصية التنظيمية والثقافية للمدارس السعودية، وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على أبعاد المحور الأول والتقييم الكلي للمحور.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اختيار الأهداف الإستراتيجية	٢,٢٨	١,٣٢
الحساسية الإستراتيجية	٢,٣٤	١,١٨
المقدرات الجوهرية	٢,٨٥	١,٢٧

١,٢٣	٢,٢٥	المسؤولية المشتركة
١,٢٧	٢,٤٣	التقييم الكلي للمحور الأول

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد الرشاقة الإستراتيجية جاء بدرجة متوسطة مائلة إلى الانخفاض، مما يشير إلى أن ممارسات الرشاقة داخل المدارس ما زالت في مراحلها الأولى وتحتاج إلى تطوير مؤسسي وتفعيل إداري أوسع، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية الكلية بين (٢,٢٥ - ٢,٨٥)؛ حيث حصل بُعد المقدرات الجوهرية على أعلى متوسط (٢,٨٥)، بينما جاء بُعد المسؤولية المشتركة في أدنى مرتبة (٢,٢٥)، وبلغ المتوسط العام للمحور الأول (٢,٤٣)، مما يدل على أن تطبيق أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض ما زال محدودًا نسبيًا، وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج كل بعد على حدة: يتبين من الجدول الـ (١٠) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المحور الأول جاءت بدرجة متوسطة مائلة إلى الانخفاض؛ حيث حصل بُعد المقدرات الجوهرية على أعلى متوسط حسابي بلغ (٢,٨٥)، يليه بُعد الحسابية الإستراتيجية بمتوسط (٢,٣٤)، ثم بُعد اختيار الأهداف الإستراتيجية بمتوسط (٢,٢٨)، وجاء بُعد المسؤولية المشتركة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٢٥)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (٢,٤٣)، مما يشير إلى أن مستوى تطبيق أبعاد الرشاقة الإستراتيجية لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض ما زال محدودًا نسبيًا، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة نحو اختيار الأهداف الإستراتيجية.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	ثوأم المدرسة أهدافها مع احتياجات المجتمع المحلي وسوق العمل المستقبلي للطلبة.	٣,٤٢	١,١٩

٢	تُخصّص المدرسة مهام العاملين فيها بما يتوافق مع الأهداف التربوية والإدارية.	١,٨٤	١,٢٦
٣	تعتمد المدرسة على آراء الخبراء والمشرفين التربويين لصياغة أهداف دقيقة وواقعية.	٢,٦٧	٠,٨١
٤	تُحلّل المدرسة بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد أهداف مرنة قابلة للتنفيذ.	١,٥٧	١,١٣
٥	تُمكن المدرسة منسوبيها من العمل بمرونة لتحقيق الأهداف التعليمية والتنظيمية.	١,٩١	١,٢٦

*** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)

كشفت نتائج الجدول الـ (٦) عن وجود تباين واضح في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد "اختيار الأهداف الإستراتيجية"؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٥٧ - ٣,٤٢)، مما يعكس تفاوتاً في مستوى تطبيق هذا البُعد داخل المدارس. وقد حصلت العبارة المتعلقة بمواءمة أهداف المدرسة مع احتياجات المجتمع المحلي وسوق العمل المستقبلي على أعلى متوسط بلغ (٣,٤٢)، ما يدل على وعي متزايد لدى القيادات المدرسية بأهمية تطوير الأهداف بما يتماشى مع متطلبات التحول الوطني ورؤية المملكة ٢٠٣٠، إلا أن ذلك لا يزال يحتاج إلى تعزيز من خلال مؤشرات أداء وآليات متابعة فاعلة. وفي المقابل، جاءت العبارة الخاصة بالاعتماد على آراء الخبراء والمشرفين التربويين في صياغة الأهداف بمتوسط (٢,٦٧)، مما يشير إلى ضعف مستوى إشراك المتخصصين في بناء الأهداف الإستراتيجية، وغياب التكامل التطبيقي الذي يواكب سرعة التغيرات في البيئة التعليمية. أما العبارتان المتعلقتان بتمكين منسوبي المدرسة من تحقيق الأهداف وتخصيص المهام وفق الأهداف التربوية والإدارية، فقد سجلتا متوسطات منخفضة تقل عن (٢,٠٠)، مما يدل على استمرار الممارسات الإدارية التقليدية وضعف الربط بين الأداء الفردي والأهداف المؤسسية. وجاء أدنى متوسط (١,٥٧) للعبارة المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد أهداف مرنة، وهو ما يشير إلى قصور واضح في توظيف التحليل البيئي كأساس لصياغة الأهداف، مما يقلل من قدرة

المدارس على التكيف مع المتغيرات المحيطة. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى حاجة القيادات المدرسية إلى تطوير مهاراتها في التخطيط الإستراتيجي، وتعزيز قدرتها على تحليل البيئة التعليمية، وربط الأهداف بالأداء الفعلي لضمان تحقيق الرشاقة المؤسسية والتكامل الإداري. وتتسق هذه النتائج مع ما أشار إليه عبد العزيز (٢٠٢٠) من أن الرشاقة المؤسسية تتطلب وضوحًا في الأهداف وارتباطها بالسلوك الريادي، كما تتفق مع العجمي (٢٠٢١) التي أكدت أن دقة ووضوح الأهداف الإستراتيجية تمثل مدخلًا لتحقيق التميز التنظيمي.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات أفراد عينة البحث نحو الحساسية الإستراتيجية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦	تُعزز المدرسة استخدام الإدارة الإلكترونية للاستجابة للتحديات التعليمية والتنظيمية.	١,٨١	١,٢٢
٧	تُراعي الخطة الإستراتيجية في المدرسة الاحتياجات المستقبلية للطلبة والمجتمع المحلي.	٢,٦٣	١,٠٨
٨	توفر المدرسة أنظمة وتقنيات مناسبة تسهل الوصول إلى المعلومات والبيانات التربوية.	٢,٦٦	٠,٩٠
٩	تشجع المدرسة التعاون بين منسوبيها لتحقيق الأهداف وتعزيز روح العمل الجماعي.	١,٨٣	١,٢٩
١٠	تُشرك المدرسة منسوبيها في عمليات التخطيط الإستراتيجي وصياغة الرؤية المستقبلية.	٢,٧٧	١,١٨

*** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)

للإجابة عن السؤال الفرعي المتعلق بمدى تطبيق الحساسية الإستراتيجية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، أظهرت النتائج أن مستوى هذا البعد جاء منخفضاً نسبياً، مما يعكس ضعف قدرة المدارس على الاستجابة للتغيرات التعليمية والتنظيمية، ومحدودية المرونة في التعامل مع المستجدات التربوية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٨١ – ٢,٧٧)، وهو ما يشير إلى أن تفعيل الحساسية الإستراتيجية لا يزال محدوداً في الواقع المدرسي، ويحتاج إلى تطوير أدوات الرصد

المبكر، وتعزيز التعاون التنظيمي والتقني. وفيما يلي تفصيل نتائج عبارات هذا البعد، وأظهرت نتائج الجدول الـ (٧) أن مستوى الحساسية الإستراتيجية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لا يزال منخفضاً نسبياً؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (١,٨١ - ٢,٧٧)، مما يعكس ضعفاً عاماً في قدرة المدارس على الاستجابة للتغيرات والمستجدات التربوية، وقد سجلت العبارة المتعلقة بإشراك منسوبي المدرسة في عمليات التخطيط الإستراتيجي وصياغة الرؤية المستقبلية أعلى متوسط بلغ (٢,٧٧)، ما يشير إلى وجود بعض المبادرات الإيجابية في مجال المشاركة الإدارية، لكنها تظل محدودة وغير منتظمة على مستوى الممارسة المؤسسية. كما بلغ متوسط العبارة الخاصة بتوفر أنظمة وتقنيات مناسبة تسهل الوصول إلى المعلومات والبيانات التربوية (٢,٦٦)، وهو ما يعكس تفاوتاً في مستوى البنية التحتية التقنية بين المدارس؛ حيث تواجه بعض المدارس ضعفاً في الموارد الرقمية والدعم التقني، وأما العبارة المتعلقة بمراعاة الخطة الإستراتيجية لاحتياجات الطلبة والمجتمع المحلي فقد بلغ متوسطها (٢,٦٣)، ما يبرز قصوراً في استشراف المستقبل وصياغة أهداف تتلاءم مع متغيرات البيئة التعليمية، وفي المقابل، جاءت عبارات تشجيع التعاون بين منسوبي المدرسة لتحقيق الأهداف وتعزيز روح العمل الجماعي واستخدام الإدارة الإلكترونية في مواجهة التحديات التعليمية والتنظيمية في أدنى المتوسطات (١,٨٣ و ١,٨١ على التوالي)، مما يدل على ضعف في ثقافة التعاون واستخدام أدوات الإدارة الرقمية لدعم اتخاذ القرار.

وتشير هذه النتائج بوجه عام إلى أن مستوى الحساسية الإستراتيجية في المدارس الحكومية ما زال بحاجة إلى تعزيز عبر تطوير البنية التقنية، وتوسيع نطاق المشاركة في التخطيط، وتنمية مهارات العمل الجماعي، بما يساهم في رفع مستوى التفاعل مع

التغيرات وتحسين القدرة المؤسسية على التكيف، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة دماج (٢٠١٩) التي أكدت أن الحساسية الإستراتيجية تمثل ركيزة للتميز والقدرة التنافسية، كما تتسق مع دراسة ابن دلم (٢٠٢٥) التي بينت العلاقة الإيجابية بين الرشاقة التنظيمية ومهارات اتخاذ القرار، مما يشير إلى أن ضعف الحساسية الإستراتيجية يُعد أحد معوقات تحقيق الرشاقة في البيئة التعليمية.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة واختبار "كا٢" لاستجابات أفراد عينة البحث نحو المقدرات الجوهرية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١١	تُركز المدرسة على تطوير برامج وأنشطة تعليمية تلي احتياجات الطلبة وتواكب المستجدات التربوية.	٤,٢١	٠,٨٨
١٢	تُوظف المدرسة مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها التربوية بكفاءة عالية.	٢,٦٩	١,١٨
١٣	تُجري المدرسة تقييمًا دوريًا لأدائها البشري والتعليمي لضمان تحقيق التميز المؤسسي.	٢,٦٤	٠,٩٩
١٤	تتمتع المدرسة بكوادر إدارية وتعليمية تمتلك مهارات مهنية متميزة.	٢,٠٣	١,٢١
١٥	تُكافئ المدرسة المعلمين المتميزين والمبدعين في أدائهم التربوي.	٢,٦٨	١,٢٢

*** دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١)

تتناول هذه الفقرة تحليل بُعد المقدرات الجوهرية كأحد أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، وأظهرت النتائج أن مستوى المقدرات الجوهرية جاء متوسطًا يميل إلى الارتفاع، بما يعكس اهتمامًا نسبيًا بتطوير البرامج التعليمية والموارد المتاحة، في مقابل ضعف في إدارة الكفاءات البشرية والتحفيز المؤسسي، وقد تراوحت المتوسطات بين (٢,٠٣ - ٤,٢١)، مما يدل على تباين واضح في قدرة المدارس على توظيف مواردها لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة.

وفيما يلي عرض مفصل لنتائج هذا البعد؛ حيث أظهرت نتائج الجدول (٨) وجود تفاوت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد المقدرات الجوهرية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٠٣ - ٤,٢١)، مما يدل على تباين واضح في قدرة المدارس على توظيف مواردها البشرية والمادية لتحقيق أهدافها التربوية

بكفاءة، وقد سجلت العبارة الخاصة ب تركيز المدرسة على تطوير برامج وأنشطة تعليمية تلبي احتياجات الطلبة وتواكب المستجدات التربوية أعلى متوسط بلغ (٤,٢١)، وهو ما يعكس اهتمامًا مرتفعًا بتطوير المحتوى التعليمي بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، إلا أن هذا التوجه لا يزال بحاجة إلى متابعة منهجية وآليات تقويم مستمرة لضمان الاستدامة والتحسين، وأما العبارات المتعلقة ب توظيف الموارد المتاحة (2.69)، وتكافؤ المعلمين المتميزين في أدائهم التربوي (2.68)، وتقييم الأداء الدوري للكوادر التعليمية (2.64)، فقد جاءت في مستويات متقاربة تميل إلى الانخفاض، ما يشير إلى تفاوت في مدى اعتماد المدارس على أدوات التحفيز والتقييم المؤسسي لتطوير الأداء. في حين حصلت العبارة المتعلقة ب امتلاك المدرسة كوادر إدارية وتعليمية ذات مهارات مهنية متميزة على أدنى متوسط بلغ (٢,٠٣)، مما يعكس ضعفًا في مستوى الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية ونقص برامج التدريب والتطوير المهني، وهو ما قد يؤثر على قدرة المدارس على التكيف مع متطلبات التغيير والتحسين المستمر، وتشير النتائج بوجه عام إلى أن مدارس التعليم العام تُبدي اهتمامًا ملحوظًا بتطوير البرامج التعليمية والمحتوى الأكاديمي، لكنها بحاجة إلى تعزيز إدارة الموارد البشرية، وتفعيل أنظمة التحفيز والتقييم المؤسسي لرفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز التنظيمي.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة عبد العزيز (٢٠٢٠) التي أكدت أن تنمية السلوك الريادي والابتكاري في المؤسسات التعليمية يتطلب بيئة تنظيمية محفزة وداعمة للكوادر البشرية، وهو ما لا يزال محدودًا في واقع بعض المدارس وفق نتائج هذه الدراسة.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو المسؤولية المشتركة.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٦	تُعزز المدرسة الوعي الثقافي والتربوي بين منسوبيها لبناء بيئة عمل تعليمية متكاملة.	٢,٦٣	١,٠٨
١٧	تُحفّز المدرسة منسوبيها على تحقيق التميز من خلال تشجيع الابتكار وتقدير الجهود والإنجازات.	١,٧٥	١,١٩
١٨	تؤكد المدرسة على أهمية المسؤولية الجماعية بين جميع العاملين لضمان جودة العملية التعليمية.	١,٩٧	١,٣٤
١٩	تُشجع المدرسة على التعلم من الأخطاء كفرصة للتحسين، بدلاً من التركيز على العقوبات.	٢,٧٣	١,١١
٢٠	تطبق المدرسة مبدأ العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات لضمان الشفافية والمساواة بين منسوبيها.	٢,٢٠	١,١٢

*** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)

يتناول هذا الجزء نتائج بُعد المسؤولية المشتركة بين منسوبي المدارس، وهو أحد المؤشرات المهمة في تحقيق الرشاقة المؤسسية، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تفعيل هذا البعد منخفض، مما يشير إلى ضعف في ثقافة التعاون والمساءلة داخل المدارس. وتراوح المتوسطات الحسابية بين (١,٧٥ – ٢,٧٣)، ما يدل على أن ممارسات العدالة، والعمل الجماعي، وتحفيز التميز لم تبلغ بعد المستوى المطلوب لتفعيل بيئة عمل تشاركية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج عبارات هذا البعد؛ حيث أوضحت نتائج الجدول الـ (٩) أن مستوى تفعيل المسؤولية المشتركة في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لا يزال منخفضاً نسبياً؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (١,٧٥ – ٢,٧٣)، مما يعكس ضعفاً عاماً في مأسسة ممارسات التعاون والمساءلة داخل البيئة المدرسية. وقد سجلت العبارة المتعلقة بتشجيع المدرسة على التعلم من الأخطاء كفرصة للتحسين بدلاً من التركيز على العقوبات أعلى متوسط بلغ (٢,٧٣)، ما يشير إلى وجود توجهات محدودة نحو تبني ثقافة التعلم والتحسين المستمر، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعميم وتفعيل أوسع. كما بلغ متوسط عبارة تعزيز

الوعي الثقافي والتربوي بين منسوبي المدرسة لبناء بيئة عمل تعليمية متكاملة (٢٠٢٣)، وهو ما يعكس بدايات إيجابية لكنها تفتقر إلى الدعم الإداري المؤسسي اللازم لترسيخها. في المقابل، جاءت العبارات المتعلقة بتحفيز التميز من خلال تشجيع الإبداع وتقدير الجهود، وتأكيد المسؤولية الجماعية لضمان جودة العملية التعليمية، وتطبيق مبدأ العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات ضمن أقل المتوسطات (بين ١٠,٧٥ - ٢٠,٢٠)، ما يدل على قصور في سياسات التحفيز والمشاركة وتفعيل مبادئ العدالة التنظيمية داخل المدارس.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى ضعف الثقافة المؤسسية المرتبطة بالمسؤولية المشتركة، وغياب آليات واضحة تدعم الشفافية والعمل الجماعي، الأمر الذي ينعكس سلباً على فاعلية الأداء التربوي والتنظيمي؛ وعليه، فإن تعزيز ثقافة التعاون والمسؤولية المتبادلة، وتطوير أنظمة التحفيز والمساءلة، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار، تمثل خطوات أساسية لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام. وتتسق هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسة العجمي (٢٠٢١) من أن القيادة التشاركية والممارسات الجماعية تعد من أهم محددات التميز والفاعلية التنظيمية في المؤسسات التعليمية.

الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة: نص السؤال على " ما أهم المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تطبيق الرقابة الاستراتيجية؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على أبعاد المحور الثاني والتقييم الكلي للمحور.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعوقات التخطيطية	٤,٤١	٠,٨٣

المعوقات التنظيمية	٣,٨٧	٠,٩٩
المعوقات المتعلقة بعملية التوجيه	٣,٧٦	٠,٩٦
المعوقات المتعلقة بعملية المتابعة	٤,٠٨	٠,٨١
التقييم الكلي للمحور الثاني	٤,٠٢	٠,٩٢

أظهرت النتائج أن مستوى المعوقات جاء مرتفعاً، مما يعكس إدراكاً واسعاً لدى أفراد العينة بوجود تحديات تخطيطية وتنظيمية وإدارية تحد من فاعلية تطبيق الرقابة. وقد بلغ المتوسط العام للمحور (٤,٠٢)، وهو ما يشير إلى ضرورة تطوير قدرات القيادات المدرسية، وتحسين منهجيات التخطيط والمتابعة والتوجيه.

وفيما يلي تفصيل نتائج أبعاد هذا المحور؛ حيث تشير نتائج الجدول إلى وجود عدد من المعوقات المؤثرة في تطبيق الرقابة الإستراتيجية داخل مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، أبرزها ضعف تأهيل القيادات المدرسية لقيادة التغيير، مما يستدعي تطوير قدراتهم وتمكينهم من ممارسة أدوار قيادية مرنة وفعالة.

كما أظهرت النتائج الحاجة إلى تطوير منهجيات التخطيط الإستراتيجي لتكون أكثر مرونة وشمولاً، من خلال أدوات تحليل دقيقة واستشراف التغيرات المستقبلية، مع تعزيز المشاركة الجماعية للعاملين في المدرسة بما يدعم الانتماء والالتزام. بالإضافة إلى ذلك، برزت أهمية تفعيل أنظمة متابعة وتقييم قائمة على مؤشرات أداء واضحة وتقنيات رقمية لرصد الأداء وتصحيح المسار بفعالية، إلى جانب ضرورة تقليل البيروقراطية الإدارية عبر إعادة هيكلة المدارس، وتوسيع صلاحيات القيادات التعليمية لتسريع عملية اتخاذ القرار، مما يساهم في تعزيز الرقابة المؤسسية وقدرة المدرسة على التكيف مع التحديات المتغيرة. علاوة على ذلك، فإن تنمية قدرات المديرين في التوجيه، والتحفيز، والتمكين وتبني ثقافة المبادرة والإبداع، تُعدّ أساسية لتحقيق الرقابة الإستراتيجية، وتنفيذ هذه الخطوات يعزز من قدرة المدارس على إدارة الموارد بكفاءة والتكيف مع المتغيرات التربوية، ويواكب مستهدفات رؤية المملكة

٢٠٣٠، وتتوافق هذه التوصيات مع نتائج دراسات ابن دلم (٢٠٢٥)، التي أكدت تحدي الأنظمة التقليدية الداعمة للرشاقة، ودراسة العجمي (٢٠٢١)، التي أبرزت ضعف أدوات المتابعة والتقييم كعائق أمام التميز التنظيمي، والتالي يوضح التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد المحور الثاني، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

البحث نحو المعوقات التخطيطية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢١	ضعف التوافق بين مخصصات الميزانية المدرسية والأهداف التربوية المعتمدة.	٤,١٧	٠,٩٢
٢٢	قصور في وعي بعض منسوبي المدرسة بأهمية التطوير المستمر لتحقيق التميز في الأداء.	٤,٠٨	٠,٩٦
٢٣	قلة وجود خطط بديلة أو طوارئ للتعامل مع التغيرات المفاجئة أو الظروف غير المتوقعة.	٤,٧٢	٠,٥٩
٢٤	ضعف التركيز على الدراسات والبحوث التربوية كأداة لتطوير الأداء الإداري والقيادي داخل المدرسة.	٤,٦٧	٠,٥٨

*** دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١)

يُظهر هذا الجزء نتائج بُعد المعوقات التخطيطية التي تواجه مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. وقد كشفت النتائج أن هذا البعد يمثل أحد أبرز التحديات أمام تطبيق الرشاقة الإستراتيجية؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٠٨ – ٤,٧٢)، بما يعكس ضعف المرونة في التخطيط، وغياب الخطط البديلة، وقصور الاستفادة من البحوث التربوية. وفيما يلي عرض مفصل لنتائج هذا البعد؛ حيث أوضحت نتائج الجدول (١١) أن أفراد عينة الدراسة يدركون بدرجة مرتفعة وجود معوقات تخطيطية تؤثر سلباً في تطبيق الرشاقة الإستراتيجية داخل مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٠٨ – ٤,٧٢)، وهو ما يدل على اتفاق عام حول وجود تحديات تنظيمية وإدارية تحد من سرعة

الاستجابة للتغيرات. وقد جاءت عبارة قلة وجود خطط بديلة أو طوارئ للتعامل مع التغيرات المفاجئة أو الظروف غير المتوقعة في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٧٢)، مما يعكس ضعفًا في الجاهزية المؤسسية للتعامل مع الأزمات والمستجدات. كما بلغ متوسط عبارة ضعف التركيز على الدراسات والبحوث التربوية كأداة لتطوير الأداء الإداري والقيادي داخل المدرسة (٤,٦٧)، ما يشير إلى محدودية الاستفادة من نتائج البحث العلمي في تطوير الممارسات الإدارية. وسجلت عبارة ضعف التوافق بين مخصصات الميزانية والأهداف التربوية (٤,١٧)، مما يعكس فجوة بين الموارد المتاحة ومتطلبات الخطط التطويرية. أما عبارة قصور وعي بعض منسوبي المدرسة بأهمية التطوير المستمر لتحقيق التميز في الأداء فجاء متوسطها (٤,٠٨)، وهو ما يدل على حاجة المدارس إلى تعزيز ثقافة التغيير والتحسين المستدام. وتشير هذه النتائج بوجه عام إلى أن ضعف المرونة التخطيطية، وقصور الاستفادة من البحوث التربوية، وتفاوت مستوى الوعي المهني، تمثل أبرز التحديات التي تحد من فاعلية تطبيق الرشاقة الإستراتيجية. لذا تبرز الحاجة إلى تطوير آليات تخطيط أكثر مرونة، وتعزيز ثقافة التغيير والابتكار، وتحقيق المواءمة بين الموارد المالية والأهداف التربوية لضمان كفاءة الأداء واستدامة التميز المؤسسي.

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو المعوقات التنظيمية.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٥	قلة مراعاة الجوانب الإنسانية في خطط المدرسة يؤدي إلى انخفاض مستوى تقبل العاملين لها وضعف دافعيتهم.	٤,١٥	٠,٩٥
٢٦	تقيّد الصلاحيات المحدودة الممنوحة لمديري المدارس قدرتهم على اتخاذ قرارات فاعلة في الوقت المناسب.	٢,٥٧	٠,٧٥
٢٧	ضعف التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات يؤثر سلباً على فاعلية الأداء وتحقيق الأهداف التربوية.	٤,٠٤	٠,٩١
٢٨	وجود فجوات أو قصور في الهيكل التنظيمي للمدرسة يؤثر على كفاءتها التشغيلية والإدارية.	٤,٧١	٠,٥٤

*** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)

يعرض هذا الجزء نتائج بُعد المعوقات التنظيمية؛ حيث أظهرت النتائج أن مستوى هذه المعوقات جاء مرتفعاً، مما يدل على وجود اختلالات تنظيمية تحد من فاعلية الأداء الإداري والتشغيلي في المدارس، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٧ - ٤,٧١)، ما يشير إلى قصور في الهياكل الإدارية وضعف التمكين القيادي. وفيما يلي تفاصيل هذا البعد؛ حيث أظهرت نتائج الجدول الـ (١٢) أن المعوقات التنظيمية تُعد من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٧ - ٤,٧١)، مما يعكس إدراكاً واسعاً بوجود اختلالات تنظيمية تؤثر في كفاءة الأداء الإداري والتشغيلي.

وقد تصدّرت العبارة المتعلقة بوجود فجوات أو قصور في الهيكل التنظيمي للمدرسة وتأثيرها على كفاءتها التشغيلية والإدارية أعلى متوسط بلغ (٤,٧١)، مما يشير إلى أن الأنظمة غير المحدثة وضعف وضوح الهيكل الإداري يعوقان مرونة العمليات المدرسية. وجاءت عبارة قلة مراعاة الجوانب الإنسانية في خطط المدرسة في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,١٥)، وهو ما يؤكد أن تجاهل الأبعاد الإنسانية عند

إعداد الخطط يؤدي إلى انخفاض تقبل العاملين وضعف دافعيتهم نحو الإنجاز، وأما العبارة الخاصة بضعف التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات فجاء متوسطها (٤,٠٤)، مما يدل على غياب التوزيع العادل للأدوار الإدارية، في حين سجلت العبارة المتعلقة بتقييد الصلاحيات المحدودة الممنوحة لمديري المدارس أدنى متوسط (٢,٥٧)، ما يعكس محدودية تمكين القيادات المدرسية من ممارسة أدوارها القيادية بفاعلية. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن وجود فجوات تنظيمية، وضعف التمكين الإداري، وتجاهل الجوانب الإنسانية، تمثل أبرز معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية في المدارس؛ لذا، تبرز الحاجة إلى مراجعة الأنظمة التنظيمية وتطويرها بما يعزز المرونة والتمكين، وتوزيع الصلاحيات بعدالة، مع مراعاة الجوانب الإنسانية في بيئة العمل لضمان تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والاستجابة السريعة للتغيرات.

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

البحث نحو المعوقات المتعلقة بعملية التوجيه.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٩	تراجع شعور منسوبي المدرسة بالرضا الوظيفي يؤثر سلباً على مستوى التزامهم وتحفيزهم في تحقيق الأهداف التربوية والمؤسسية.	٤,١٠	٠,٩٠
٣٠	غياب آليات الكشف المبكر عن المشكلات داخل المدرسة يقلل من فعالية عمليات التوجيه والتخطيط المدرسي.	٣,٢٢	٠,٦٥
٣١	محدودية مهارات العمل الجماعي بين منسوبي المدرسة تعيق تنفيذ المهام المشتركة وتضعف الانسجام التنظيمي.	٤,٤٦	٠,٦٢
٣٢	الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية يقلل من قدرة المدرسة على تحقيق الابتكار والمرونة في الأداء.	٤,٥٢	٠,٧٤
٣٣	قلة توفر الدعم الفني والتقني تعرقل جهود تحسين كفاءة العمليات التعليمية والإدارية داخل المدرسة.	٢,٥١	٠,٨٧

*** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)

يتناول هذا الجزء نتائج بُعد المعوقات المرتبطة بعملية التوجيه القيادي، وقد أظهرت النتائج أن مستوى هذه المعوقات جاء مرتفعاً نسبياً، مما يشير إلى ضعف فاعلية القيادة المدرسية في تبني أساليب توجيه مرنة ومبتكرة، وتراوحت المتوسطات

الحسابية بين (٢,٥١ - ٤,٥٢)، وهو ما يعكس حاجة المدارس إلى تعزيز ثقافة العمل الجماعي والدعم الفني، وتحديث أدوات الإشراف الإداري.

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج هذا البعد، فتشير نتائج الجدول الـ (١٣) إلى أن مدارس التعليم العام بمدينة الرياض تواجه معوقات واضحة في مجال التوجيه القيادي؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥١ - ٤,٥٢)، مما يعكس تفاوتاً في مستوى فاعلية هذا البعد الحيوي داخل المدارس، وقد جاءت عبارة الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٥٢)، مما يدل على غياب الابتكار وضعف التجديد في ممارسات القيادة المدرسية، كما أظهرت النتائج أن محدودية مهارات العمل الجماعي بين منسوبي المدرسة تمثل أحد أبرز العوائق بمتوسط (٤,٤٦)، وهو ما يشير إلى ضعف الانسجام التنظيمي وتراجع روح التعاون في تنفيذ المهام المشتركة، وكذلك، برز تراجع الرضا الوظيفي لدى منسوبي المدرسة بمتوسط (٤,١٠) كأحد المؤشرات الدالة على انخفاض مستوى الالتزام والتحفيز الداخلي، وفي المقابل، سجلت عبارة ضعف آليات الكشف المبكر عن المشكلات داخل المدرسة متوسطاً (٣,٢٢)، مما يعكس قصوراً في آليات التنبؤ والاستجابة الوقائية.

وجاءت عبارة قلة الدعم الفني والتقني بمتوسط (٢,٥١) لتؤكد الحاجة إلى تطوير البنية التحتية الداعمة للتوجيه والإشراف الإداري، وتشير هذه النتائج بوجه عام إلى أن ضعف التوجيه القيادي وتغليب الأساليب التقليدية، إلى جانب محدودية التعاون وقلة الدعم الفني، تمثل معوقات رئيسة أمام تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، ومن ثم، تبرز أهمية تطوير إستراتيجيات قيادة أكثر مرونة، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتوفير

الدعم الفني والتقني، وتفعيل أدوات التشخيص المبكر للمشكلات بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

البحث نحو المعوقات المتعلقة بعملية المتابعة.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٤	قلة إشراك المعلمين والإداريين في عمليات التقويم المدرسي تؤدي إلى ضعف دقة النتائج وفعالية المخرجات.	٤,٦١	٠,٦٥
٣٥	انخفاض استجابة منسوبي المدرسة للتغذية الراجعة يقلل من فرص التحسين والتطوير المستمر.	٤,٠٠	٠,٨٧
٣٦	نقص آليات متابعة جودة البرامج التدريبية يؤثر سلباً على تحقيق أهدافها المهنية والتربوية.	٤,٠٦	٠,٢٣
٣٧	ضعف متابعة أداء العاملين في المدرسة يقلل من القدرة على رفع الكفاءة المهنية وتحقيق التطوير الوظيفي.	٤,٥٠	٠,٦٩
٣٨	قلة الالتزام بمعايير تطوير الأداء المدرسي يؤدي إلى ضعف في تحقيق التحسينات المستهدفة على مستوى الأفراد والمؤسسة.	٣,٢٦	٠,٦٧

*** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)

يستعرض هذا الجزء نتائج بُعد المعوقات المتعلقة بعملية المتابعة والتقويم، وقد أظهرت النتائج أن مستوى هذه المعوقات جاء مرتفعاً، مما يدل على وجود قصور في أنظمة المتابعة وممارسات التقويم، وتراوح المتوسطات بين (٣,٢٦ - ٤,٦١)، ما يشير إلى ضعف إشراك العاملين في التقييم وقصور استخدام التغذية الراجعة لتحسين الأداء. وفيما يلي عرض مفصل لنتائج هذا البعد؛ حيث تشير نتائج الجدول (١٤) إلى وجود قصور واضح في آليات المتابعة والتقويم داخل مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٢٦ - ٤,٦١)، مما يعكس وجود معوقات تؤثر سلباً في جودة الأداء وتقدم التطوير المدرسي.

وقد جاءت عبارة قلة إشراك المعلمين والإداريين في عمليات التقويم المدرسي في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٦١)، ما يدل على ضعف الاعتماد على التغذية الراجعة

الواقعية التي تسهم في دقة النتائج وفاعلية المخرجات. كما أظهرت النتائج ضعف متابعة أداء العاملين بمتوسط (٤,٥٠) وجودة البرامج التدريبية بمتوسط (٤,٠٦)، مما يشير إلى قصور في تنمية الكفاءات المهنية وتطبيق الأثر التدريبي في الواقع المدرسي. كذلك، بلغ متوسط عبارة انخفاض استجابة العاملين للتغذية الراجعة (٤,٠٠)، مما يعكس ضعف ثقافة التطوير الذاتي، في حين جاءت عبارة قلة الالتزام بمعايير تطوير الأداء المدرسي في أدنى المتوسطات (٣,٢٦)، وهو ما يؤكد غياب ثقافة التقويم المستمر ومرجعية الأداء المؤسسي داخل المدرسة. وتشير هذه النتائج بوجه عام إلى أن ضعف المشاركة في عمليات التقويم، وقصور المتابعة الفعالة، وانخفاض مستوى الالتزام بمعايير التطوير، تمثل أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية المتابعة المدرسية؛ وعليه، فإن تحسين نظام المتابعة يتطلب إشراكاً فعالاً للعاملين، وتوظيف التغذية الراجعة في اتخاذ القرار، وربط الأداء بمؤشرات دقيقة، وتطوير البرامج التدريبية بما يعزز الرشاقة الإستراتيجية ويضمن جودة الأداء المؤسسي واستدامة التطوير.

الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص علي: ما التصور المقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية؟

أولاً: فلسفة التصور ومبرراته العلمية

تستند فلسفة التصور ومبرراته إلى تمكين القيادات المدرسية من تبني الرشاقة الإستراتيجية لتحقيق الكفاءة والابتكار وذلك حسب التالي:

- تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في بناء نظام تعليمي مرن ومبتكر.
- دعم توجهات برنامج التحول الوطني في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات التعليمية.

- مواكبة أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية (٢٠٢١) في تمكين الكوادر التعليمية وتطوير مهاراتها.

- الاستفادة من توصيات المؤتمرات الدولية للتعليم العالي في تبني الأساليب الإدارية الحديثة والقيادة المرنة.

- معالجة نتائج الدراسة الميدانية التي أظهرت تفاوتاً في ممارسة أبعاد الرشاقة الإستراتيجية لدى مديري المدارس.

ثانياً: أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى بناء نموذج تطوري لتفعيل الرشاقة الإستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بفاعلية واستدامة.

وينبثق عن هذا الهدف العام عدد من الأهداف التفصيلية، تتمثل في:

- تحسين الكفاءة القيادية والإدارية عبر تطبيق مبادئ المرونة وسرعة الاستجابة والابتكار

- تعزيز التفكير والتحليل الإستراتيجي لتمكين المديرين من استيعاب المتغيرات البيئية والتعامل معها بوعي.

- رفع كفاءة توظيف الموارد البشرية والتقنية لتحقيق أهداف المدرسة ضمن معايير الأداء الرشيق.

- ترسيخ ثقافة المشاركة والمسؤولية المشتركة لضمان التكامل والانسجام التنظيمي.

- تحفيز الابتكار الإداري والتحول الرقمي لتحقيق الاستدامة التشغيلية.

- مواءمة الممارسات القيادية مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامج التحول الوطني لتعزيز جودة التعليم والمنافسة العالمية.

ثالثاً: منهجية إعداد وبناء التصور المقترح

تم إعداد التصور وفق منهجية علمية تجمع بين التحليل النظري والدراسة الميدانية لضمان بنائه على أسس راسخة ودلائل واقعية، متبعة تسلسلاً متدرجاً من التحليل إلى التركيب ومن النظرية إلى التطبيق عبر:

التحليل النظري والميداني: شملت دراسة الأدبيات الإدارية والتربوية الحديثة المرتبطة بمفهوم الرشاقة الإستراتيجية في التعليم، واستعراض أبرز النماذج العالمية التي تناولت العلاقة بين الرشاقة وتطوير الأداء القيادي (Muduli, 2013؛ Wiley, 2025؛ عبد العزيز، ٢٠٢٠؛ Rizki وآخرون، ٢٠٢٣)، مما أسهم في تحديد المفاهيم الجوهرية والأبعاد والمعايير الأساسية التي استند إليها التصور، كما اعتمدت المنهجية على نتائج الدراسة لهذه الدراسة.

التحكيم العلمي والتطوير: عُرض التصور الأولي على مجموعة من المتخصصين والمحكمين في الإدارة التربوية والقيادة التعليمية ممن شاركوا سابقاً في تحكيم أدوات البحث، بهدف التحقق من دقته وواقعيته، وأسهمت ملاحظاتهم العلمية في تطوير صياغة الأبعاد والمعايير وتوضيح الأسس النظرية التي انطلق منها التصور في صورته النهائية.

آليات تنفيذ التصور ومراحله التطبيقية: نفذ التصور المقترح عبر أربع مراحل مترابطة، تعكس تسلسلاً منطقيًا يبدأ بالتشخيص وينتهي بتحسين المستمر، مستندة إلى الأبعاد الأربعة للرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية - المقدرات الجوهرية - الأهداف المرنة - المسؤولية المشتركة). وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: التشخيص والتحليل الميداني للواقع التعليمي

تهدف هذه المرحلة إلى فهم البيئة المدرسية الراهنة من منظور الرشاقة الإستراتيجية، والكشف عن مستوى جاهزية القيادات المدرسية. وتشمل هذه المرحلة الإجراءات الآتية:

- تحليل بيئة العمل التعليمية داخل المدارس من حيث الهياكل التنظيمية، الأنظمة الإدارية، وأسلوب اتخاذ القرار.
- إجراء استبيانات تشخيصية لمديري المدارس ووكلائهم لرصد مستوى ممارسة أبعاد الرشاقة (سرعة الاستجابة - التخطيط المرن - مشاركة القرار - استخدام التقنية).
- عقد لقاءات نوعية مركزة مع القيادات التربوية والمشرفين لاستخلاص أبرز التحديات والفرص.
- إعداد تقرير تحليلي يحدد نقاط القوة ومواطن القصور والاحتياجات التطويرية التي سببها عليها التصور التنفيذي.

المرحلة الثانية: التهيئة وبناء القدرات القيادية والتنظيمية

تُعنى هذه المرحلة بتأهيل البيئة المدرسية لتصبح أكثر قدرة على استيعاب متطلبات الرشاقة الإستراتيجية.

وتشمل ما يلي:

- تنظيم برامج تدريبية تطبيقية تستهدف مديري المدارس ووكلائهم حول مفاهيم الرشاقة، والتفكير التحليلي، وإدارة التغيير.
- تشكيل فرق تطوير مدرسية تتولى متابعة التنفيذ داخل المدرسة، وتضم عناصر من القيادات والمعلمين ذوي الخبرة التقنية والتنظيمية.

- تطوير أدوات رقمية تسهّل جمع البيانات ومتابعة مؤشرات الأداء، لضمان سرعة اتخاذ القرار ودقة المعلومة.

- تحسين بيئة العمل المدرسية من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتفويض الصلاحيات بما يعزز المرونة التنظيمية والاستقلالية التشغيلية.

المرحلة الثالثة: التطبيق العملي للرشاقة الإستراتيجية

تركّز هذه المرحلة على تحويل المفاهيم النظرية إلى ممارسات ميدانية فاعلة داخل المدارس، وتشمل الخطوات التالية:

- تطبيق التجربة في عدد من المدارس النموذجية بمناطق مختلفة من الرياض لقياس مدى فاعلية النموذج التطبيقي.

- تصميم خطط تشغيلية مرنة تتضمن أهدافاً قابلة للقياس ومؤشرات أداء مرتبطة بالزمن والمسؤوليات.

- تعزيز ثقافة المسؤولية المشتركة عبر إشراك جميع العاملين في صنع القرار ومتابعة التنفيذ ضمن فرق عمل تكاملية.

- إطلاق مبادرات تطويرية مدرسية ترتبط مباشرة بتحسين جودة التعليم وكفاءة الأداء الإداري.

- متابعة دورية ميدانية من قبل إدارة التعليم والمشرفين لدعم التطبيق ومعالجة المعوقات أولاً بأول.

المرحلة الرابعة: التقويم والتحسين المستمر

تهدف هذه المرحلة إلى متابعة نتائج التطبيق وقياس أثر تفعيل الرشاقة على الأداء المؤسسي في المدارس.

وتتضمن ما يلي:

- تصميم أدوات قياس وتقييم كمية ونوعية لرصد التحسن في الممارسات القيادية والإدارية وفق مؤشرات الرشاقة.
- تحليل نتائج الأداء المدرسي من حيث سرعة الإنجاز، رضا المستفيدين، وجودة القرارات الإدارية.
- تغذية راجعة مستمرة لفرق العمل والمديرين، بهدف تعديل المسار وتطوير الخطط.
- توثيق أفضل الممارسات في دليل إجرائي يُعمّم على بقية المدارس لتحقيق الاستفادة المؤسسية.
- اعتماد نظام متابعة إلكتروني موحد لربط المدارس بإدارة التعليم في قياس مستوى الرشاقة ومعدلات التحسن السنوي.

خامسًا: المتطلبات الأساسية لتفعيل التصور

يتطلب تفعيل الرشاقة الإستراتيجية في المدارس توافر مجموعة من المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية والتقنية، التي تشكّل البنية الداعمة لتطبيق هذا التصور وهي كالتالي:

المتطلبات الإدارية والتنظيمية: تمثل في إعادة هيكلة النظام الإداري داخل المدرسة بطريقة تسمح بتبسيط الإجراءات، وتفويض الصلاحيات، وإعادة توزيع الأدوار بما يضمن تسريع اتخاذ القرار، كما تتطلب وجود لوائح مرنة تمكن المدير من ممارسة صلاحياته ضمن إطار الحوكمة التعليمية، وتطبيق مبادئ اللامركزية التي تتيح للمدرسة مساحة أوسع من الاستقلالية في التخطيط والتنفيذ.

المتطلبات البشرية: تتمثل في تطوير مهارات مديري المدارس في مجالات التفكير الإستراتيجي، والتخطيط المرن، وإدارة الأزمات، واتخاذ القرار في ظل المواقف

المعقدة، كما تشمل تأهيل الكوادر الإدارية والفنية المساندة بحيث تعمل بروح الفريق الواحد، مع توفير بيئة عمل تحفز على الابتكار وتحمل المسؤولية.

المتطلبات التقنية: تُعد البنية الرقمية أحد المرتكزات الرئيسة لتطبيق الرشاقة الإستراتيجية؛ إذ يحتاج المدير إلى نظم إلكترونية متقدمة لإدارة الأداء، وتحليل البيانات، ومتابعة الخطط، وتقديم التقارير الذكية التي تسهل اتخاذ القرار. وتشمل هذه المتطلبات -أيضاً- بناء أنظمة تواصل فعالة بين المدرسة والإدارة التعليمية وأولياء الأمور.

المتطلبات الثقافية والتنظيمية: تتمثل في نشر ثقافة التغيير والابتكار، وتعزيز القيم المؤسسية التي تدعم العمل الجماعي، وتحفز على المشاركة في صنع القرار. ويتطلب ذلك تحويل ثقافة المدرسة من "ثقافة الامتثال" إلى "ثقافة التمكين والمساءلة"، بحيث يشعر كل فرد أنه شريك في تحقيق أهداف المدرسة.

سادساً: التحديات التي تواجه تطبيق الرشاقة الإستراتيجية

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في المدارس السعودية يواجه جملة من التحديات التي تعيق تحويلها إلى ممارسة مؤسسية مستقرة. ومن أبرز هذه التحديات:

- المركزية الإدارية المفرطة التي تحدّ من قدرة المدير على اتخاذ القرارات السريعة والمتكيفة مع المواقف الطارئة.
- ضعف التأهيل القيادي في مجالات الإدارة الحديثة والقيادة التحويلية، مما يحد من جاهزية المديرين لتطبيق مفاهيم الرشاقة.
- محدودية البنية التقنية وعدم توظيف الأنظمة الإلكترونية بالشكل الكافي في متابعة الأداء وصنع القرار.

- مقاومة التغيير من بعض العاملين نتيجة الخوف من فقدان الاستقرار أو ضعف الوعي بمفهوم الرشفة.
- غياب نظام مؤشرات أداء واضح يقيس مدى تطبيق أبعاد الرشفة الإستراتيجية داخل المدرسة.
- ضعف التنسيق بين إدارات التعليم والمدارس، مما يقلل من سرعة الدعم واتساق الإجراءات.
- قلة الموارد المالية والبشرية المتخصصة في مجالات التحليل الإستراتيجي والتطوير المؤسسي.

سابعاً: آليات معالجة التحديات

- لمعالجة هذه التحديات وتحقيق التطبيق الفعلي للرشفة الإستراتيجية، يقترح التصور مجموعة من الآليات العملية التكاملية، منها:
- تبني مبدأ اللامركزية المرنة، بحيث يتم منح مديري المدارس صلاحيات أوسع في مجالات التخطيط والتنفيذ ضمن أطر الحوكمة والمسؤولية.
- تصميم برامج وطنية متخصصة في القيادة الرشيقة، تهدف إلى رفع كفاءة المديرين في تحليل البيئات واتخاذ القرارات السريعة.
- تطبيق التحول الرقمي في الإدارة المدرسية عبر أنظمة متابعة إلكترونية تربط بين المدرسة والإدارة التعليمية وتتيح اتخاذ القرار المبني على البيانات.
- إنشاء وحدات دعم إستراتيجي في إدارات التعليم لتقديم الاستشارات والمتابعة الفنية المستمرة لعمليات التطوير.
- تبني نظام تحفيزي مستند إلى الأداء الرشيق يكافئ المديرين والعاملين على الابتكار وسرعة الإنجاز والمبادرة.

- تعزيز ثقافة العمل التشاركي من خلال تشكيل فرق تطوير داخل المدرسة تُسهم في التخطيط والتنفيذ والتقويم.

- إدراج مؤشرات الرشاقة في أدوات تقييم الأداء المدرسي بما يضمن استدامة الممارسة ويتيح المراجعة المستمرة.

الخاتمة:

يُمثل هذا التصور المقترح إطارًا علميًا وتطبيقيًا متكاملًا يستند إلى الأسس النظرية في الإدارة الإستراتيجية، ونتائج التحليل الميداني الواقعي، ويستجيب لمتطلبات التحول الوطني في المملكة العربية السعودية. ويهدف التصور إلى بناء قيادة مدرسية واعية، مرنة، وقادرة على الابتكار، تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتجويد مخرجات التعليم العام، بما يواكب مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في بناء تعليم منافس عالميًا يحقق التنمية المستدامة. ويُعد هذا التصور نموذجًا عمليًا يمكن أن تستفيد منه إدارات التعليم في تصميم برامجها التطويرية، ويشكل في الوقت نفسه أساسًا علميًا لدراسات مستقبلية تتناول تفعيل الرشاقة الإستراتيجية في المستويات الإدارية المختلفة في التعليم العام والعالي.

أبرز نتائج الدراسة:

- جاء مستوى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض متوسطًا، مما يشير إلى أن تطبيقها لا يزال جزئيًا وغير مؤسسي.
- احتل بعد “المقدرات الجوهرية” المرتبة الأولى بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، يليه بعد “الأهداف الإستراتيجية المنة”، ثم “الحساسية الإستراتيجية”، في حين جاء “المسؤولية المشتركة” في المرتبة الأخيرة.

- تبين أن الممارسات الإدارية في المدارس ما زالت تقليدية وتعتمد على الإجراءات الروتينية أكثر من اعتمادها على التحليل والتخطيط الإستراتيجي.
- كشفت النتائج عن وجود معوقات تنظيمية وبشرية وتقنية أبرزها: المركزية الإدارية، وضعف الصلاحيات، وقلة التدريب، وضعف البنية التقنية الداعمة.
- أظهرت الدراسة أن تطبيق مبادئ الرشاقة يسهم في رفع كفاءة الأداء المدرسي وتحسين جودة العمليات التعليمية والإدارية عند تهيئة البيئة المناسبة لذلك.
- تؤكد النتائج أن تمكين القيادات المدرسية وتوفير التدريب والتحول الرقمي وثقافة العمل التشاركي تعد عوامل أساسية لتفعيل الرشاقة الإستراتيجية بفاعلية.
- خلصت الدراسة إلى أن تحقيق الرشاقة الإستراتيجية يتطلب دعمًا مؤسسيًا وتوجيهًا وطنيًا يتكامل مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو بناء قيادة تعليمية مرنة قادرة على التطوير المستمر.

خاتمة الدراسة:

بدأت هذه الدراسة بمحاولة استكشاف مفهوم الرقابة التنظيمية، ومدى أهميته كمدخل حديث لتطوير الأداء المدرسي، في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة التعليمية. وقد ركز الباحث على فهم طبيعة هذا المفهوم، وأبعاده، وإمكانية تطبيقه في المؤسسات التعليمية لتحقيق أداء أكثر فاعلية ومرونة واستجابة للتحديات.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء أداة الاستبانة لقياس مستوى الرقابة التنظيمية لدى عينة من العاملين في المدارس، ومدى تأثيرها في تحسين الأداء المدرسي. وتم تطبيق الأداة على عينة تم اختيارها بدقة لتوفير بيانات موضوعية تساعد في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. كما تطرقت الدراسة إلى الإطار النظري الذي تناول الرقابة التنظيمية من حيث مفهوماتها، وخصائصها، وأهميتها، ثم تناولت عناصر الأداء المدرسي، وكيفية ارتباطه بالرقابة التنظيمية، كما تم استعراض عدد من النماذج والنظريات التي دعمت فكرة الرقابة في الإدارة التربوية.

توصيات الدراسة:

- نشر ثقافة الرقابة الإستراتيجية عبر برامج تدريبية لمديري المدارس تركز على الاستجابة للتغيير، وإدارة الأزمات.
- تعزيز المشاركة في وضع الخطط المدرسية بإشراك المعلمين وأولياء الأمور، لدعم التفاعل المؤسسي والمساءلة المشتركة.
- مراجعة الهياكل التنظيمية لضمان مرونتها وتوضيح الصلاحيات بما يدعم تمكين المديرين.

- مواءمة أهداف المدرسة مع الموارد المتاحة وتوظيفها بكفاءة لتعزيز تنفيذ المبادرات التعليمية.
- تطوير أدوات تقييم مرنة وشاملة، مدعومة بأنظمة إلكترونية، لدعم التحسين المستمر.
- وضع سياسات تحفيزية عادلة تعزز الأداء المتميز، وتدعم الابتكار والتعاون المؤسسي.
- تعزيز الشراكات مع المجتمع المحلي لتوفير الموارد، وتبادل الخبرات، وتحقيق الدعم المجتمعي.
- دعم البحوث الميدانية التطبيقية لقياس أثر الرشاقة الإستراتيجية وتقديم حلول تطويرية واقعية.

بحوث ودراسات مقترحة:

- درجة ممارسة أبعاد الرشاقة لدى وكلاء المدارس وتأثيرها على فاعلية الأداء التنظيمي في مدارس التعليم العام
- تصور مقترح لتفعيل الرشاقة الإستراتيجية في الإشراف التربوي ودورها في تحسين جودة التعليم
- متطلبات تطبيق الرشاقة الرقمية لدعم اتخاذ القرار التربوي في مدارس التعليم العام.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أبو الوفا، جمال محمد؛ دراج، لمياء بهي الدين؛ وشعلان، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠١٩). الرشاقة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة المعرفة التربوية، ٧(١٤)، ١٤٢-١٦١.

ابن دهم، أحمد محمد (٢٠٢٥). مستوى الرشاقة الإستراتيجية ومهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بتعليم عسير. مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك خالد، ٣٨(٢)، ٢٢١-٢٤٥.

البرعمي، ناصر بن حمد (٢٠٢٢). الأهداف الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، ١٣(١)، ٧٧-١٠١.

الحماد، خالد بن عبد الله، والزهراني، إبراهيم بن حنش (٢٠٢٥). تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم في ضوء متطلبات التحول الرقمي: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٤٤(٤)، ٤٠٩-٤٣٢.

الروسان، أحمد عبد الله، وعموش، خالد عبد الرحمن (٢٠١٧). المسؤولية الاجتماعية ودورها في تطوير الأداء التربوي. مجلة جامعة اليرموك، ٣٣(٢)، ١٥٥-١٧٤.

الزايدي، محمد بن عبد الله (٢٠٢٠). القيادة المرنة في التعليم العام وعلاقتها بالتميز المؤسسي. مجلة التربية الحديثة، جامعة أم القرى، ١٢(٣)، ٦٦-٩٤.

الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد (٢٠٢٢). أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم: دراسة ميدانية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١٤(١)، ١١٧-١٠١.

زغمار، فاطمة، ودبوش، خديجة (٢٠٢٢). الالتزام الجماعي في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الجزائر، ٣٨(٤)، ١٤٥-١٦٨.

الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم؛ والجبار، مدحت حمدي (٢٠٢١). الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٩(١)، ١٣٠-١٦٣.

الشرافي، حمود صايغ محمد (٢٠١٨). أنموذج مقترح لتهيئة مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية للاعتماد المدرسي. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة صنعاء.

العازمي، بدر ناصر (٢٠١٩). أثر الممارسات الإدارية المرنة في تطوير الأداء المدرسي. مجلة جامعة الكويت للعلوم التربوية، ٨(٤)، ٢٣١-٢٥٨.

العجمي، منيرة خالد فيصل (٢٠٢١). درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، ٤٥(٣)، ١٥-٥٨.

العنزي، مشعل بن سليمان (٢٠٢١). تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات السعودية: تصور مقترح. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، ٩، ١٦-٥٥.

الفتحي، فتحى توفيق (٢٠٢٠). القيادة الجماعية والرشاقة التنظيمية وعلاقتهما بالتنافسية المؤسسية في الجامعات اليمنية. مجلة جامعة إب للدراسات التربوية، ٨(٣)، ٥٥-٧٩.

اللمسي، عبد الكريم محمد (٢٠٢١). أهمية تحديد الأهداف الإستراتيجية في تطوير المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم التربوية، جامعة صنعاء، ٩(٢)، ٦٧-٩٠.

قاضي، علي علي (٢٠٢٣). الرشاقة الإستراتيجية كمنهج إداري حديث لتطوير الأداء المؤسسي. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٣٩(٢)، ٢٤٥-٢٧٠.

مطوع، ضياء الدين؛ الخليفة، حسن؛ عطيفة، حمدي (٢٠١٤). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. مكتبة المتنبي: الدمام.

المطري، سميرة صالح محمد (٢٠١٨). أنموذج مقترح لتهيئة مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية للاعتماد المدرسي. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة صنعاء.

وزارة التعليم (٢٠٢١). إحصاءات التعليم العام في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة التعليم.

نجمي، سحر بنت عبد الله (٢٠٢٤). جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتحول التنظيمي في ضوء الرشاقة الإستراتيجية. مجلة جامعة طيبة للدراسات التربوية، ١١(١)، ٣٣-٥٩.

دماج، عبد الله محمد (٢٠١٩). دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية. مجلة جامعة صنعاء، ١١(٣)، ٥٥-٨٢.

رضوان، طارق رضوان (٢٠١٤). أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. مجلة التجارة والتمويل، ٣٤(٣)، ١-٤٤.

هنية، محمد أنور رشدي (٢٠١٦). مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً: المصادر الأجنبية والعربية المترجمة للأجنبية:

- Abu Al-Wafa, J. M., Darraj, L. B., & Shaalan, A. H. A. (2019). Strategic agility of the educational institution: An analytical study. *Journal of Educational Knowledge*, 7(14), 142–161. (in Arabic)
- Al-Ajmi, M. K. F. (2021). The degree of strategic agility practice among school principals and its relationship to organizational excellence from teachers' perspectives in Kuwait. *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences*, Ain Shams University, 45(3), 15–58. (in Arabic)
- Al-Attas, A. (2025). Impact of organizational structure on operational excellence in Saudi organizations. *International Journal of Management and Applied Research*, 12(2), 98–123. <https://doi.org/10.18646/2056.122.25-007>
- Al-Barami, N. b. H. (2022). Strategic objectives and their role in improving institutional performance. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Sultan Qaboos University, 13(1), 77–101. (in Arabic)
- Al-Hammad, K. b. A., & Al-Zahrani, I. b. H. (2025). Developing the performance of public school principals in the Qassim region in light of digital transformation requirements: A proposed vision. *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, (44), 409–432. (in Arabic)
- Alhosseiny, M. (2023). Core capabilities and technological transformation in agile institutions. *Journal of Educational Management*, 15(3), 201–218.
- Al-Matari, S. S. M. (2018). A proposed model for preparing public schools in the Republic of Yemen for school accreditation. (PhD Dissertation, University of Sana'a). (in Arabic)
- Al-Rousan, A. A., & Ammous, K. A. (2017). Social responsibility and its role in developing educational performance. *Yarmouk University Journal*, 33(2), 155–174. (in Arabic)

- Al-Shawabkeh, M. (2024). Sources of core capabilities in educational institutions. *Jordan Journal of Business Administration*, 20(1), 56–79. (SCOPUS)
- Al-Zahrani, I. b. H. S. (2022). The impact of strategic agility on enhancing the dimensions of competitive advantage at Qassim University: A field study. *Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 14(1), 101–117. (in Arabic)
- Al-Zaidi, M. b. A. (2020). Flexible leadership in public education and its relationship to organizational excellence. *Modern Education Journal*, Umm Al-Qura University, 12(3), 66–94. (in Arabic)
- Bin Dalham, A. M. (2025). The level of strategic agility and decision-making skills among secondary school principals in Asir Education. *Journal of Educational Sciences*, King Khalid University, 38(2), 221–245. (in Arabic)
- Dammaj, A. M. (2019). The role of strategic agility in achieving competitive advantage in secondary schools. *Sana'a University Journal*, 11(3), 55–82. (in Arabic)
- Flaih, K., & Chalab, A. (2022). Strategic sensitivity in higher education institutions. *Journal of Strategic Studies*, 10(4), 155–172. (SCOPUS)
- Gowett, J. T., & Rothwell, W. J. (1998). *Competency-based human resource management*. Boston: Davies-Black Publishing.
- Harraf, A., et al. (2015). Strategic agility: Conceptual framework and application in education. *International Journal of Educational Management*, 29(5), 665–682.
- Hussein, A., et al. (2023). Dimensions of strategic agility and organizational innovation in education. *Global Journal of Management and Education*, 41(1), 102–118.
- King, M., & Kinyua, G. (2025). The relationship between dimensions of strategic agility and operational performance in African universities and schools. *African Journal of Educational Management*, 31(1), 45–69.

- Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic agility and its impact on competitive capabilities in Iranian private banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220–227.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- Kwasek, A., Kocot, M., Gasiński, H., & Soboń, J. (2024). Navigating change: Assessing organizational agility in higher education management, examining the implementation of educational processes, and understanding student expectations for program characteristics and principles. *European Research Studies Journal*, 27(1), 215–22
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58–77.
- Ministry of Education. (2024). Public education statistics in the Kingdom of Saudi Arabia. Riyadh: Ministry of Education. (in Arabic)
- Muduli, A. (2013). Workforce agility: A review of literature. *The IUP Journal of Management Research*, XII(3), 83–92.
- Rizki, H., et al. (2023). The impact of strategic agility on sustainable competitive advantage in private universities in Indonesia. *Journal of Strategic Management Studies*, 18(2), 102–119.
- Shaban, E. A. (2024). The role of strategic agility in achieving organizational excellence in Jordanian universities. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2384614. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2384614>
- Vaszkun, B., & Sziraki, E. (2023). Unlocking the key dimensions of organizational agility: A systematic literature review. *Society and Economy*, 45(4), 393–410. (SCOPUS)
- Wiley, D. (2025). Social capital, mindfulness, and organizational agility in K–12 American schools. *Journal of Educational Leadership*, 42(1), 88–106.

Zghmar, F., & Dabboush, K. (2022). Collective commitment in educational institutions: A field study. University of Algiers Journal, 38(4), 145–168. (in Arabic)