

The Level of Organizational Power Among Educational Zone Managers in the Capital Secretariat - Sana'a: from the Administrative Employees' Perspective

Mr. Youssef Qaid Sultan

Faculty of Education | Sanaa University | Yemen

Received:

01/06/2025

Revised:

17/06/2025

Accepted:

27/07/2025

Published:

30/11/2025

* Corresponding author:
y.q.s2051@gmail.com

Citation: Sultan, Y. Q. (2025). The Level of Organizational Power Among Educational Zone Managers in the Capital Secretariat - Sana'a: from the Administrative Employees' Perspective. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(12S), 1 – 21.

<https://doi.org/10.26389/AJSPR.J030625>

2025 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: This study aimed to assess the level of organizational power among educational district directors in the Capital Secretariat - Sana'a, from the perspective of administrative employees, and to determine whether statistically significant differences (at $\alpha \leq 0.05$) exist between the mean responses concerning organizational power based on variables: gender, job title, academic qualification, and years of experience. The researcher employed a descriptive analytical approach and used a questionnaire to collect data from a stratified random sample of 201 employees. Results showed that the overall organizational power level among district directors was moderate, with a mean score of 3.12 out of 5, and varied across different dimensions, ranked as follows: formal position power (mean = 4.11, high), coercive power (mean = 3.73, high), personal power (mean = 3.58, high), expert power (mean = 3.15, moderate), informational power (mean = 2.10, low), and reward power (mean = 2.07, low). No statistically significant differences were found in organizational power perceptions related to gender, job title, academic qualification, or years of experience at $\alpha \leq 0.05$. The study recommends leadership development through specialized training, experience sharing, and fostering an empowerment culture to enhance institutional performance.

Keywords: Organizational Power, Educational Districts, District Directors.

مستوى القوة التنظيمية لدى مديري المناطق التعليمية بأمانة العاصمة - صنعاء من وجهة نظر الموظفين الإداريين

أ. يوسف قايد سلطان

كلية التربية | جامعة صنعاء | اليمن

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القوة التنظيمية لدى مديري المناطق التعليمية بأمانة العاصمة - صنعاء، من وجهة نظر الموظفين الإداريين، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى القوة التنظيمية، تعزى إلى متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان، لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت (201) موظفًا، أظهرت النتائج أن مستوى القوة التنظيمية لدى مديري المناطق التعليمية جاءت بمتوسط كلي (3.12 من 5)، وبدرجة (متوسطة). مع تفاوت مستوى مجالاتها، والتي تم ترتيب متوسطاتها تنازليًا على التوالي: 1-قوة المنصب الرسمي (4.11)، 2-قوة التهديد بالعقاب (3.73)، 3-قوة الشخصية (3.58) وجميعها بدرجة (عالية)، 4-قوة الخبرة (3.15) وبدرجة (متوسطة)، 5-قوة المعلومات (2.10)، 6-قوة المكافأة (2.07) وكلاهما بدرجة (منخفضة)، كما أظهرت عدم وجود فروق جوهرية، وذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى القوة التنظيمية، تعزى إلى متغيرات المذكورة، أوصت الدراسة، بتطوير القيادات عبر التدريب المتخصص، وتبادل الخبرات، وتعزيز ثقافة التمكين لتحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القوة التنظيمية، المناطق التعليمية، مديري المناطق التعليمية.

1- المقدمة.

تشهد تشهد الإدارة التربوية في اليمن، تحولات جذرية وتحديات متزايدة، ناتجة عن التطورات التكنولوجية المتسارعة، والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الاستثنائية، تتطلب من المؤسسات التربوية التكيف بفعالية مع بيئتها المحيطة لضمان استمراريتها والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، في هذا السياق، يبرز الدور المحوري للقيادة الإداريين الذين يمتلكون أدوات تأثير فعالة تمكّنهم من التعامل مع هذه التحديات بكفاءة وفاعلية.

تعد القوة التنظيمية ركيزة أساسية تؤثر بشكل مباشر على كفاءة وفاعلية القائد الإداري، وتلعب دوراً جوهرياً في نجاح المؤسسات واستدامها ضمن بيئات العمل الديناميكية، ومع تزايد الحاجة إلى مواهنة الأدوار القيادية مع التعقيدات المعرفية المتعددة، أصبحت القوة التنظيمية للمؤسسات المعاصرة، وفقاً للدراسات الحديثة، أداة حتمية وليس خياراً ثانوياً، ومقاييساً حقيقياً لنجاحها، وترتبط ارتباطاًوثيقاً بقيمها السوقية وقدرتها على تحقيق نمو مستدام.

تؤكد دراسة (Dickson, 2025) أن القوة التنظيمية عنصراً لا غنى عنه للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الاستقرار الداخلي، وتعزيز قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية بكفاءة، وأنها بمثابة نظام مناعي داخلي، يحمي المنظمة من الصدمات الخارجية، ويعزز مرونتها وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات الاقتصادية والجيوسياسية، كما تؤكد دراسة (Utami & Ramadhani, 2025) أن القوة التنظيمية للمؤسسات تدمج بين الأصلية في اتخاذ القرارات، والقدرة على التكيف، مما يدعم الابتكار المستمر، ويفتح آفاقاً جديدة للتطوير.

إن القيادة الإدارية الفعالة اليوم عامل حاسم في بناء القوة التنظيمية، متوجهاً بالمفهوم التقليدي للسيطرة الصارمة، والتسلسل الهرمي الجامد، لتجهيز نحو بناء ثقافة مؤسسية قوامها التمكين، وتفويض الصالحيات، وتعزيز المسؤولية المشتركة.

تُظهر الدراسات الحديثة، أن القوة التنظيمية تمكّن المديرين من تحويل التحديات التكنولوجية إلى فرص نمو (Quijada, 2025)، وأن القادة المتميّزان يحولون الرؤى إلى خطط عملية، مع التركيز على المرونة الاستراتيجية لمواجهة التحديات بفعالية (Ludviga & Kalviņa, 2025)، ويعملون على تعزيز بيئة عمل إيجابية ترفع من رضا الموظفين وتزيد من استقرار المؤسسة (Salirrosas & Chung, 2025). كما تساهم القيادة الرشيدة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين، ويعزز الولاء المؤسسي، ويدعم الابتكار المستمر والتكيف مع المتغيرات لضمان التميز والإزدهار على المدى الطويل (Davenport & Mittal, 2024).

تكتسب القوة التنظيمية كونها ركيزة أساسية في بناء بيئة عمل مستدامة ومنتجة، أهمية مضاعفة في المؤسسات التربوية، وخاصة في السياق اليمني، ففي ظل التحديات الراهنة، لا يمثل تطوير هذه القوة لدى مديري المناطق التعليمية مجرد تحسين إداري، بل ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية العملية التعليمية وجودتها، لتمكّنهم من توجيه العمل الإداري بكفاءة عالية، وتحقيق التنااغم بين الموارد المتاحة والاحتياجات الفعلية، وبناء شراكات فاعلة مع المجتمع المحلي، لتعزيز قدرة المؤسسات التربوية على مواجهة الظروف الاستثنائية، وبما يتواافق مع توصيات دراسة (Sott & Bender, 2025) حول ضرورة توطين نماذج القيادة التكيفية حسب السياقات المحلية.

لذلك تأتي هذه الدراسة لسد فجوة معرفية من خلال تحديد مستوى القوة التنظيمية لدى مديري المناطق التعليمية في العاصمة صنعاء من خلال تحليل آراء الموظفين الإداريين، لتحديد الفجوات بين المستوى المطلوب والمستوى الفعلي، وتوفير بيانات واقعية تدعم تطوير سياسات وبرامج تدريبية لتعزيز القدرات القيادية، وتقدم توصيات لصانعي السياسات لتحسين كفاءة العمل الإداري لإدارة الأزمات التعليمية في القطاع التربوي اليمني.

2- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تُعد المناطق التعليمية في أمانة العاصمة صنعاء نموذجاً حيوياً للمؤسسات التربوية اليمنية، حيث تمثل المركز الإداري والتربوي الذي يضم أكبر تجمع للكوادر التعليمية والإدارية، وتعكس واقعاً معقداً جراء استمرار تداعيات الأزمة الممتدة على قطاع التعليم، والمتمثلة في: ضعف البنية التحتية، ونقص التمويل، وارتفاع معدلات تسرب الكوادر المؤهلة، وتراجع التدريب المستمر، وقصور آليات المتابعة والتقويم، وفقاً لتقارير وزارة التربية والتعليم (2024) كما أشارت إلى وجود فجوات أداء إداري واضحة في المناطق التعليمية بالأمانة، خاصة في مجالات التخطيط الاستباقي وإدارة الأزمات اليومية.

يُظهر هذا الواقع، وجود فجوة بين القيادة المطلوبة وال الموجودة فعلياً، ما يؤكد الحاجة الملحة للقوة التنظيمية، كآلية لتعويض نقص الموارد وعدم الاستقرار، ويفرض على مديري المناطق امتلاكهَا، للتكيف مع المتغيرات الطارئة، لإدارة الموارد الشحيحة. وتأكّد دراسة (Ludviga & Kalviņa, 2025) أن المنظمات التي تمتلك قيادات ذات قوة تنظيمية فعالة تزداد قدرتها على الإزدهار في ظل عدم اليقين بنسبة 60%. كما تؤكّد دراسة (Gopalan & Beutell, 2025) أنها تضمن استمرارية العمل أثناء الأزمات، بينما أظهرت دراسة (Agrawal & Sinha, 2025) أنها تخلق الإبداع والإبتكار والالتزام المؤسسي وأن ضعف آليات التعلم التنظيمي يزيد مقاومة التغيير بنسبة 52%. أما في الجمهورية اليمنية فإن ندرة الدراسات الميدانية المتخصصة، التي توثق الممارسات الإدارية وتقيم فعاليتها في تعزيز قدرة القيادات التربوية اليمنية، تكشف

عن فجوة معرفية عميقة في فهم واستثمار القوة التنظيمية في السياق الاستثنائي الذي تعمل فيه المناطق التعليمية، ما يؤكد الحاجة الماسة إلى إجراء دراسة ميدانية لسد هذه الفجوة البحثية وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيس الآتي: "ما مستوى القوة التنظيمية لدى مديري المناطق التعليمية بأمانة العاصمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟". وتفترع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1 ما مستوى ممارسة مجالات القوة التنظيمية: قوة (المنصب، المعلومات، المكافأة، الشخصية، الخبرة، التهديد العقاب) لدى مديري المناطق التعليمية بأمانة العاصمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟.
- 2 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى القوة التنظيمية بمحالاتها، تُعزى لمتغيرات (الجنس، المسئى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟.

3- أهداف الدراسة:

يتمثل المهد الرئيسي للدراسة في: معرفة مستوى القوة التنظيمية لدى مديري المناطق التعليمية بأمانة العاصمة - صناعة من وجها نظر الموظفين الإداريين.

ويتم تحقيقه من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- 1 تحديد مستوى ممارسة مجالات القوة التنظيمية (قوة المنصب، قوة الشخصية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة التهديد بالعقاب، قوة المعلومات) لدى مديري المناطق التعليمية بأمانة العاصمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين.
- 2 الكشف عمّا إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى القوة التنظيمية بمحالاتها، تُعزى لمتغيرات (الجنس، المسئى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

4- أهمية الدراسة:

تبذر أهمية الدراسة من أهمية تطبيق مجالات القوة التنظيمية، ويمكن تفصيلها أكثر من خلال الآتي:

4-1-الأهمية النظرية: والتي تتمثل في الآتي:

- تساهم في سد الفجوة البحثية لندرة الدراسات حول قياس القوة التنظيمية لدى مديري المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صناعة.
- تقديم إطار تحليلي متكامل لمجالات القوة التنظيمية لفهم آليات القيادة الفعالة أثناء الأزمات وقابليتها للتطبيق في سياقات مماثلة.
- توفر قاعدة معرفية للمكتبة العربية وإضافة علمية للمكتبة اليمنية، لإثراء الأدب النظري في المجال التربوي.

4-2-الأهمية التطبيقية: والتي تتمثل في الآتي:

- تمكين مديري المناطق التعليمية من تقييم قوتهم التنظيمية، وتحديد مكان القوة والضعف في أدائهم القيادي، تساهم في صياغة خطط تطوير ذاتية فعالة.
- تساعد صانعي السياسات في تحديد وتطوير مجالات القوة التنظيمية، لرفع مستوى أداء القادة التربويين، بما يتلاءم مع شح الموارد.
- توجيه الباحثين نحو دراسات مستقبلية لسد الفجوات البحثية التي لم تتمكن الدراسة الحالية من تغطيتها.

5- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: مستوى القوة التنظيمية بمحالاتها؛ قوة (المنصب، الشخصية، الخبرة، المكافأة، التهديد بالعقاب، المعلومات).
- الحدود البشرية: جميع الموظفين الإداريين في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة بدرجة (مختص، رئيس قسم، نائب مدير، مدير).
- الحدود المكانية: المناطق التعليمية في المديريات العشر بأمانة العاصمة - صناعة.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2024/2025م.

6- مصطلحات الدراسة:

- القوة التنظيمية: تُعرف بأنها: "بأنها قدرة شخص ما على إحداث تغيير في أسلوب حياة شخص آخر وأفعاله"(Alapo,2017,p.2).
- و تُعرف بأنها: "أداة لجعل الآخرين يعملون ما يُراد منهم لصالحة المنظمة"(عبيدات، 2019، ص.302).
- و تُعرف بأنها: "القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة من خلال البيكل والعمليات والثقافة التنظيمية .(David,2020,p45)"

- و يُعرّفها الباحث إجرائيًا بأنها: "القدرة التي يمتلكها مدير المنطقة التعليمية بأمانة العاصمة - صناع لتمكّنه من التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف" وتقاس بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها من إجابات أفراد العينة على عبارات الإستبانة.
- مدير المناطق التعليمية: تشير اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم (1993) إلى أنها "الأشخاص الذين يشغلون منصب المسؤول التنفيذي الأول عن تطبيق السياسات التعليمية، والإشراف المباشر على المدارس في نطاق مديريته الجغرافية، تحت إشراف مكتب التربية والتعليم بالأمانة".
- المناطق التعليمية: تشير اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم (1993) إلى أنها: "وحدات إدارية تابعة لمكتب التربية والتعليم بالأمانة، تُقسم وفقاً للتقسيم الإداري للمديريات، وتُشرف على تنفيذ السياسات التعليمية وإدارة المدارس ضمن نطاقها الجغرافي".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1- الإطار النظري.

2-1-1-القوة التنظيمية:

يشهد حقل الإدارة المعاصر تحولات عميقه في طبيعة القوة التنظيمية، حيث لم تعد حكراً على السلطة الرسمية المنوحة بالمنصب، بل تطورت لتصبح مفهوماً ديناميكياً تتشكل مصادره وممارساته عبر تفاعل عوامل هيكلية وعائقية وثقافية معقدة. تدفع هذا التحول ثلاثة تطورات رئيسية متداخلة: الأول التحول البنوي من الهياكل الهرمية الصارمة إلى النماذج المرنّة والشبكية، مما نقل مصدر القوة من السلطة الرسمية إلى الاعتماد على الخبرة المتخصصة والتحكم في تدفق المعلومات والقدرة على بناء الشبكات الداخلية(Vladimirova & Polevaya & Abramova., 2025). الثاني تطور النظريات القيادية من النمط التوجي إلى القيادة التشاركية والتحويلية، ما جعل أساس القوة يعتمد على العلاقات الشخصية القائمة على المصداقية والتآثير والقدرة على إلهام الآخرين (Reus & Moser & Groenewegen., 2023) . الثالث تحول نظريات المنظمة من النموذج الآلي البيروقراطي إلى مفهوم المنظمة المتعلمة القائمة على المعرفة، حيث تُسند القوة من رأس المال الفكري والقدرة على توليد المعرفة وتوظيفها بفاعلية(Blood & Franzen & Priest, 2025).

ولفهم هذه الديناميكيات المعاصرة، تقدم الأدبيات ثلاثة مداخل نظرية رئيسية لتفسير تشكّل وممارسة القوة: الأول المدخل العلاجي الذي يركز على العلاقات في الشبكات الاجتماعية غير الرسمية، معتبراً القوة نتاجاً للمكانة المرجعية داخل الشبكة، والتحكم في توزيع المكافآت أو الموارد الحيوية، وفاعلية التفاعلات الشخصية المباشرة(Tasselli & Kilduff & Landis., 2023). الثاني المدخل البنائي التنظيمي الذي يؤكّد أن القوة تنبثق من الهياكل الرسمية مركزاً على أنماط الاعتماد المتبادل بين الوحدات التنظيمية (Leonardo & Zulman & Anggiani., 2025). الثالث المدخل الرمزي الذي يتجاوز المصادر الملموسة، ليرى أن القوة تكتسب وتمارس عبر تشكيل الواقع الاجتماعي المشترك داخل المنظمة، مستندةً إلى رأس المال الثقافي ورأس المال الاجتماعي، حيث تُستخدم الرموز والخطابات لإضفاء الشرعية والتآثير. فسر القوة عبر تشكيل الواقع الاجتماعي المشترك باستخدام الرموز ورأس المال الثقافي(Ernst & Koll, 2024).

تعتمد ممارسة القوة التنظيمية على تكتيكات تُعد أدوات عملية يستخدمها القادة لتحقيق التأثير المطلوب، وتصنف الدراسات التكتيكية الأكثر شيوعاً في تسعه أساليب رئيسية: الإقناع العقلي، المناشدات الملهمة، الاستشارة، التملق، المنashدات الشخصية، التبادل، بناء التحالفات، الضغط، إضفاء الشرعية. كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن فعالية هذه التكتيكات ليست مطلقة، بل تحدّد عبر تفاعل ثلاث عوامل: خصائص الأفراد المستهدفين، وسمات ممارس التكتيك، وخصائص السياق التنظيمي العام (Kim & Beehr, 2023; Mpuangnan & Roboji, 2024).

تؤكد دراسة (Georgescu & Bocean, 2024) إن فهم القوة التنظيمية اليوم يتطلب تكاملاً بين مصادرها المتعددة والأطر النظرية والعوامل السياقية، إذ تُشكل هذه القوة آلية ديناميكية للتكييف مع تعقيدات البيئة المتغيرة، وتتجسد في بعدين متكاملين: أفقى يعزّز التعاون والابتكار، بين الوحدات الوظيفية، ورأسي يرتبط بالسلطة الهرمية وهدف لتمكين المروّسين عبر التفوّض الفعال، مُحققة التوازن الأمثل بين المركبة واللامركبة.

2-1-2-مفهوم القوة التنظيمية:

يُظهر مفهوم القوة التنظيمية تبايناً ملحوظاً في الأدبيات الإدارية، نتيجةً لاختلاف الأطر النظرية للمدارس الفكرية في زوايا تحليلها، وقد أدى هذا التباين إلى غياب إجماع على تعريف موحد، مما يعَدّ فهماً الأبعاد الجوهرية لهذه الظاهرة متعددة الطبقات، وقد صنفت التعريفات السائدة في اتجاهين رئيسيين: الاتجاه الفردي الذي يركّز على القوة كحتاج للعلاقات الشخصية والمهارات الفردية في التأثير، والاتجاه البنائي الذي يركز على القوة كنتاج لهياكل المنظمة الرسمية وتوزيع المواقع السلطوية(Pfeffer, 2010; Fleming & Spicer, 2014).

في هذا السياق، يتطلب تحليل ديناميكيات القوة تمييزها عن المفاهيم المتداخلة معها منها: السلطة، التي تمثل الحق الرسمي الممنوح عبر الموقع الوظيفي، وتمارس هرميناً (من القمة إلى القاعدة)، وقابليتها لتفويض، بينما تمثل القوة مفهوماً أشمل يتدفق عمودياً وأفقياً، ولا يقبل التفويض (Clegg & Courpasson & Phillips, 2023). التأثير، الذي يمثل التعبير الحركي عن القوة، حيث تشكل القوة المورد الكامن الذي يُترجم إلى تعديل فعلي في السلوكيات والاتجاهات مع وجود علاقة طردية بين حجم القوة والقدرة التأثيرية (Selim, 2022). النفوذ، الذي يعتمد على المهارات الشخصية في الإقناع والتفاوض والسمعة والمعلومات بدلاً من الإكراه، للتأثير في القرارات دون تفويض رسمي (Clegg & Courpasson & Phillips, 2023). القيادة، التي تركز على توظيف استراتيجي للقوة لتوجيه الجهد الجماعي نحو الأهداف، مع تفادي الاعتماد المفرط على القوة القسرية لضمان الشرعية المستدامة (Ludviga & Kalviņa, 2025).

تتميز القوة التنظيمية بسمات متعددة الأبعاد وفقاً للأديبيات المعاصرة. فمن ناحية، تتسم بطابعها الديناميكي الذي يتكيف باستمرار مع تغيرات البيئة وال العلاقات التنظيمية، وترتبط عضوياً بالاعتمادية المتبادلة حيث تزداد قوة الفرد بتحكمه في الموارد الجبوبة لآخرين، وتعزز هذه الأبعاد تحليلياً بنائياً يؤكد نشوء القوة من الهياكل التنظيمية والعمليات الاجتماعية المستمرة، حيث تستمد شرعيتها من الإدراك الجماعي لمشروعية حاملها - سواءً كانت رسمية أم غير رسمية - مما يمكنهم من توجيه السلوك نحو الأهداف التنظيمية (Wu & Tangirala & Zhang, 2025).

ومن ناحية ثانية، تُظهر القوة طابعاً نسبياً يتحدد بالبيئة وال العلاقات، وتدرك ذاتياً عبر التصورات التنظيمية التي تحدد فعالية التأثير، كما تتجلى كطاقة كامنة غير مستغلة قابلة للتوجيه كأدلة ضغط، وتظل ظاهرة غير ملموسة يصعب قياسها كمياً لارتباطها بمصادر مثل المعرفة والتحالفات والشبكات الاجتماعية (Yeşilbaş & Akyol, 2024).

2-3- مجالات القوة التنظيمية:

2-3-1- قوة المنصب: تستمد قوة المنصب اليوم جوهرها من شرعية ثلاثة الأبعاد، تتجاوز النموذج التقليدي للسلطة. في بينما كانت تعتمد سابقاً على المركز التنظيمي للقائد، تركز الرؤية المعاصرة على دمج السلطة الرسمية مع الشفافية في الحكومة، وتمكين الفرق، وربط القيادة بأهداف الاستدامة. يعتمد تفعيل قوة المنصب بفاعلية على التفويض الذكي، والعدالة الإجرائية، والمحفزات الاستراتيجية، مما أدى إلى ارتفاع الثقة التنظيمية، وانخفاض مقاومة التغيير، وزيادة مشاركة الموظفين في القرارات.

2-3-2- قوة الشخصية: تستمد قوة الشخصية القيادية اليوم من القدرة على التأثير، من خلال الجاذبية الأخلاقية والكفاءة العملية، بينما كانت النظريات الكلاسيكية تركز على "الكاريزما الفردية"، أعادت الرؤية المعاصرة تعريفها على أنها "تأثير الثقة الجوهرية، ويعتمد تفعيلها على الصدق الهدائي، والتعاطف الفعال، والتزاهة السلوكية، التي تحول القيادة من مجرد سيطرة إلى شرعية أخلاقية.

2-3-3- قوة الخبرة: في المشهد المعرفي المتتطور اليوم، لم تعد الخبرة مقتصرة على المهارات الأكademية أو المعرفة المتراكمة فحسب، بل اتسع مفهومها ليشمل "رأس المال التكيفي"، الذي يرتكز على التعلم من الإخفاقات الذكية، والمشاركة المعرفية، والمرؤنة الرقمية، مما يعكس الحاجة الملحة للمؤسسات والأفراد للتكيف مع التغيرات المتسارعة، ويعتمد تفعيلها على منظومة متكاملة من الآليات والأدوات التطبيقية التي تعزز الذكاء الجماعي والتعلم التبادلي والمراجعة الحية، و يؤدي إلى تحسينات ملموسة في سرعة حل المشكلات ونقل المعرفة وتقليل الأخطاء، بإعتبار أن جوهر الخبرة الحديثة، وفقاً لدراسة سوت وبيندر (Sot & Bender, 2025)، يمكن في القدرة على الاستكشاف والتساؤل المستمر.

2-3-4- قوة المكافأة: شهدت تحولاً جذرياً في بيئه العمل المعاصرة، وبعد أن كانت تقتصر على الحوافز المادية الموحدة، تطورت لتصبح "نموذج الحوافز السيادي" الذي يركز على التخصيص العميق للمكافآت للبطولة الاحتياجات الفردية، وتحقيق توازن ذكي بين الحوافز المادية والمعنوية، وربط المكافآت بالأهداف المؤسسية الشاملة بما في ذلك الاستدامة. هذا التحول يؤكد على أن المكافأة الفعالة هي تلك التي تُصمم خصيصاً لتناسب كل موظف، مما يعزز الدافعية ويحقق الأهداف التنظيمية بفاعلية أكبر.

2-3-5- قوة العقاب: تتجاوز مفهوم العقاب في بيئه العمل المعاصرة، دوره التقليدي كأدلة ردود لتصحيح وسيلة فعالة للتصحیح والتطوير، ليعكس فيما أعمق للدوافع السلوكية وأهمية التركيز على النمو والتعلم، ويرتكز على التعليم السلوكي، حيث تُحوّل الأخطاء إلى فرص تعليمية وخطط تطوير فردية، بالإضافة إلى الإنفاق العصبي الذي يراعي الدوافع الكامنة وراء السلوكيات غير المرغوبـة، كما يشدد على العدالة الإجرائية لضمان الشفافية والموضوعية. لتجنب الممارسات الاستبدادية، يتبنى القادة آليات مثل "مهلة التفكير" وربط الجزاء بالانتهـاك المحدد وتوثيقـه، بالإضافة إلى "التصحيح التشاركي" الذي يشرك الموظف في تصميم خطـة الإصلاح. تتطلب هذه الآليات الفصل بين السلوك والشخصية، وربط التصحـح بمعايير واضحة ومكتوبـة، وقياسـ الأثر من خلال مؤشرات "التحسين السلوكي".

2-3-6- قوة المعلومات: تعد ركيزة أساسية في القيادة الحديثة، حيث تُمكـن القائد من جمع وتحليل البيانات الداخلية والخارجية بكفاءة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وقد تطورت هذه القوة لتشمل "القيادة بالذكاء الاستراتـيجي"، التي تعتمـد على محـاور مثل دمـقرطة

المعرفة والتحليلات التنبؤية والأتمتة الذكية، مما يحول القرارات من الاعتماد على الحدس إلى الاستناد إلى البيانات الدقيقة والخوارزميات. ورغم التحديات المتمثلة في ضخامة البيانات والأمن السيبراني، تظل حوكمة البيانات أمراً حيوياً لضمان المصداقية والسلامة.

2-الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة إبراهيم ونارمان (2025) في العراق: إلى تحليل دور القوة التنظيمية (بعدها: القوة الصلبة، القوة المرنة) في تعزيز التوجه الريادي (أبعاده: التوجه نحو الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في الجامعات الخاصة بمدينة أربيل بإقليم كوردستان العراق، اعتمدت الدراسة منهجاً وصفياً تحليلياً، مستخدمةً الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من عينة شملت 79 عضواً من مجالس الكليات في سبع جامعات خاصة، كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية، وتأثير معنوي للقوة التنظيمية على التوجه الريادي، وأبرزت أهمية القوة الصلبة في تعزيز الاستباقية، والقدرة المرنة في دعم التوجه نحو الإبداع، وتؤكد على أن أبعاد التوجه الريادي الأكثر تأثيراً هي الاستباقية وتحمل المخاطرة، وأن تشجيع الإبداع، وتبني استراتيجيات مجازفة محسوبة، وتقديم خدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المستقبلية، مما يساهم في تحقيق التصنيف العالمي للجامعات.
- تناولت دراسة عمر وأسماء (2025) في العراق: تقييم مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر التدريسيين، مع تحليل تأثير متغيرات الجنس، التخصص، مدة الخدمة الإدارية، واللقب العلمي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة، لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية شملت 470 تدريسيًّا من كليات جامعة الموصل، أظهرت النتائج أن مستوى القوة التنظيمية كان أعلى من المتوسط، مع عدم وجود فروق دالة إحصائياً حسب الجنس ولقب العلمي. ومع ذلك، وُجدت فروق دالة لصالح التخصصات الإنسانية ورؤساء الأقسام ذوي الخبرة الإدارية التي تزيد عن سنتين، تشير النتائج إلى تقديم روى يمكن الاستفاده منها في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي من خلال ونقل الخبرات الناجحة بين التخصصات، وتوثيق الممارسات الإدارية الفعالة، بالإضافة إلى اقتراح دراسات مستقبلية حول العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الإداري.
- هدفت دراسة نافه وأخرون (Naveh et al., 2025) في إيران: إلى تحليل تأثير تكتيكات تطبيق السلطة على استدامة الموارد البشرية، مع التركيز بشكل خاص على الدور الوسيط للمشاركة التنظيمية، اعتمدت الدراسة منهجاً وصفياً إرتقابياً، مستخدمةً الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من عينة عشوائية تطبيقية بلغت 380 موظفاً حكومياً في مدينة كرمان، إيران، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تكتيكات السلطة واستبقاء الموارد البشرية، حيث كانت تكتيكات السلطة الودية والعقوبات والحاوافر هي الأكثر تأثيراً، كما أكدت الدراسة على العلاقة القوية بين المشاركة التنظيمية واستبقاء الموارد البشرية، مشيرة إلى أن المشاركة في التخطيط وإدارة المعرفة هي الأبعاد الأكثر تأثيراً. علاوة على ذلك، كشفت النتائج أن المشاركة التنظيمية تفسر 35.4% من العلاقة بين تكتيكات السلطة واستبقاء الموارد البشرية، تؤكد هذه النتائج على ضرورة تبني المديرين لتكتيكات سلطة مرنة وتعزيز مشاركة الموظفين في العمليات الإدارية، لا سيما في التخطيط وإدارة المعرفة، لتحقيق استدامة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.
- سعت دراسة علاونة والحرابشة (2024) في الأردن: إلى تقديم روئيَّة قيمة حول ديناميكيات القوة ضمن البيئة التعليمية الأردنية. هدف الدراسة على مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الزرقاء/الأردن، تُبُرِّزُ الدراسة، من خلال منهجها الوصفي، وأداة الاستبانة الموجهة لعينة طبقية عشوائية شملت 218 موظفاً إدارياً، ممثلين لحوالي 65% من المجتمع الأصلي، أهمية فهم مصادر القوة المختلفة وتأثيرها على الأداء التنظيمي، لا سيما في القطاع العام الجبوي كقطاع التعليم؛ إذ توصلت إلى مجموع من النتائج أهماً: أن الدرجة الكلية لممارسة مصادر القوة التنظيمية جاءت متوسطة، ويكشف الترتيب التنازلي لمصادر القوة عن هيمنة القوة القائمة على المعرفة والمهارة، وأنها تلعب دوراً محورياً في التأثير داخل هذه المؤسسات، حيث جاءت قوة الخبرة وقوة المعلومات وقوة المرجعية في المراتب الأولى وبدرجة مرتفعة، على النقيض من ذلك، جاءت قوة المكافأة وقوة العقاب بدرجة متوسطة ومنخفضة على التوالي، مما يُشير إلى ضعف في استخدام هذه المصادر "الصلبة" للقوة، والتي غالباً ما ترتبط بالصلاحيات الإدارية الرسمية. وتؤكد النتائج على أن التركيز على تطوير الخبرات والمعلومات وتعزيز العلاقات المرجعية يُعد استراتيجية فعالة في بناء القوة التنظيمية.
- هدفت دراسة الحيدراوي وحنوف (2024) في العراق: إلى تحليل العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي بالتطبيق على المديرية العامة للتربية بمحافظة النجف الأشرف، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة الموجهة لعينة عشوائية بلغت 101 فرد من الإدارة العليا والوسطى، توصلت الدراسة في نتائجها إلى التأكيد على الأثر الإيجابي والمعنوي لمصادر القوة على النجاح الاستراتيجي، وتعزز الفهم بأن القوة التنظيمية تتجاوز مجرد الجوانب المادية أو القسرية، لتشمل الأبعاد المعنوية والأخلاقية كقوة الشرعية والمرجعية، وأن القوة الحقيقية تكمن في الشرعية والمرجعية والخبرة، في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وإن تطبيق هذه النتائج في الممارسات الإدارية يمكن أن يحدث فرقاً جوهرياً في أداء المنظمات وقدرتها على التكيف والازدهار.

- سعت دراسة روزيتا ويعقوب (Rosita & Yacob, 2023) في إندونيسيا، إلى استكشاف العلاقة بين قوة القائد وعمليات صنع القرار وكيفية تأثيرهما على تطوير المنظمات، وكيفية استخدام القادة لقوتهم في اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز من نجاح ونمو المؤسسات، تُبرز الدراسة، من خلال منهجها الوصفي، وأداة الاستبانة الموجبة لعينة عشوائية تضم 386 موظفًا من مجتمع الدراسة البالغ 11688 موظفًا مدنيًا في مقاطعة جامبي الإندونيسية، الدور المحوري للقائد في صياغة القرارات الاستراتيجية التي تدفع عجلة النمو المؤسسي، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين قوة القائد وفعالية المنظمات. وقد كشف تحليل أنواع القوة عن تميز قوة الشخصية، خاصة في مؤشر الخبرة، بينما كانت القوة المرجعية متوسطة والقوة الشرعية عالية. ومن الملاحظ أن قوتي المكافأة والقسرية جاءتا منخفضتين، مما يوفر فهماً أعمق لتأثير هذه القوى في البيئة التنظيمية الإندونيسية. وأخيرًا، تُبرز الدراسة الدور الوسيط لعملية صنع القرار، حيث يتجاوز تأثيرها على تطوير المنظمات التأثير المباشر لقوة القائد، مما يؤكد أن القيادة الفعالة تتطلب توظيف القوة في بناء عمليات صنع قرار رشيدة وشفافة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- تناولت دراسة السيد (2022) في فلسطين، الدور المحوري للقوة التنظيمية في ترسیخ استقامة القيادة بوزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، بهدف استكشاف كيفية تأثير الأبعاد الأربع للقوة التنظيمية (الرسمية، الخبرة، المكافأة، المرجعية) في تعزيز الأبعاد الستة لاستقامة القيادة (الشجاعة، الزهد، العدالة، الحكمة، الإنسانية، المصداقية)، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة، لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 139 فردًا من المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بالوزارة. أظهرت النتائج أن مستوى القوة التنظيمية كان متواسطًا بشكل عام، حيث جاءت قوة الخبرة في المرتبة الأولى، تلتها قوة المرجعية، ثم القوة الشرعية، وأخيرًا قوة المكافأة، وجميعها بمستوى متواسط، تُبرز الدراسة أهمية "قوة المكافأة" التي تساهم بشكل كبير في تحفيز العاملين وتعزيز ولائهم للمؤسسة، وبالتالي ينعكس إيجاباً على استقامة القيادة، رغم تصنيفها الأخير بين قوى التأثير التنظيمي، وهذا يشير إلى أن التركيز على الخبرة والمرجعية وحدهما قد لا يكون كافياً.

- ركزت دراسة السليم والهادي (2022) في السعودية: على أبعاد القوة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنزة، لفهم ديناميكيات القوة في البيئة المدرسية، وتتوفر أساساً متنبأاً للمدارس ومديرياتها لتطوير استراتيجيات قيادية أكثر فعالية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي والبيئة التعليمية، واعتمدت على المنهج الوصفي المسرحي، وطبقه الاستبانة كأدلة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 215 معلمة، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن درجة تطبيق أبعاد القوة التنظيمية جاءت "متواسطة" بشكل عام، مع تصدر "القوة الرسمية" و"قوة الخبرة" المراتب الأولى، والدرجة المتوسطة لأبعاد مثل "قوة المعلومات" و"قوة المكافأة" و"قوة المرجعية" و"قوة التهديد بالعقاب، وأن تنوع أبعاد القوة التنظيمية المتباينة في التوجيه والتأثير للموظفات بما يتناسب مع مواقف العمل تؤكد على أن القادة الفعالين لا يعتمدون على بُعد واحد من أبعاد القوة، بل يتبنون مقاربة مرنّة ومتكمّلة تتناسب مع السياق والاحتياجات المختلفة.

2-2-التعليق على الدراسات السابقة:

تقديم الدراسات السابقة تحليلات معمقة لديناميكيات القوة التنظيمية ضمن الأطر التربوية، في بيئات مستقرة نسبياً، وتفق الدراسة الحالية معها على أهمية هذه القوة كعنصر محوري للقيادات والمؤسسات، وتبين من استعراض الدراسات السابقة، بأن هناك فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية لسدتها، والتي تتمثل في عدم تطرق الدراسات السابقة إلى دراسة مستوى القوة التنظيمية لدى مديرى المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صناعه من وجهة نظر الموظفين الإداريين، كوهما الأولى في البيئة اليمنية وتحديداً في القطاع التربوي، في سياق الموارد المحدودة والظروف غير المستقرة، الأمر الذي يوضح تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الحدود الموضوعية والمكانية والبشرية والزمنية، والتي لم تجتمع معاً في أي من الدراسات السابقة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1-منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، في تحقيق هدف الدراسة، كونه الأنسب لدراسة مستوى القوة التنظيمية بمجالاتها لدى مديرى المناطق التعليمية بأمانة العاصمة - صناعه من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

3-2-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة - صناعه، وعددهم (418) إداري، موزعين على عشرة مناطق، وفقاً لإحصائيات أقسام الإحصاء التربوي في مديرية أمانة العاصمة للعام 1446هـ / 2024م.

3-3-عينة الدراسة:

3-3-1-العينة الإستطلاعية(الاختبارية):

تم اختيار عينة عشوائية طبقية، من مجتمع الدراسة الأصلي، بلغت (30) إداري، من خارج عينة الدراسة الأصلية، ولم تدخل في التحليل الاحصائي النهائي، بهدف إختبار صدق وثبات مقياس القوة التنظيمية للدراسة، ومدى صلاحتها للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية.

3-3-2-العينة الأصلية:

بلغت عينة الدراسة الأصلية (201) إداري، بنسبة (48.1%) من المجتمع الكلي للدراسة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، تم تحديدها بتطبيق معادلة كريجسي وديفيند مورغان (Morgan & Krejcie)، والتي تفترض مستوى ثقة 95%， ونسبة استجابة 50%， ومستوى خطأ 5% في حساب حجم العينة وفق المعادلة التالية:

$$d^2(N-1)+X^2P(1-P) = (3.841 * 418 * 0.5 * 0.5) / (0.05^2 * (418 - 1) + 3.841 * 0.5 * 0.5) = 200.8 \approx 201/S=X^2NP(1-P)$$

حيث:

S = حجم العينة المطلوبة للدراسة.

X^2 = قيمة كاي تربع لكل حرية 1 ومستوى دلالة 0.05.

N = 419 (حجم مجتمع الدراسة).

P = 0.5 (تقدير نسبة وجود السمة في المجتمع).

d = 0.05 (مستوى الدلالة للخطأ المسوب به).

3-3-3-توزيع أفراد عينة الدراسة:

تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات متجانسة، بناءً على الموقع الجغرافي، بحيث كل مديرية = طبقة، ثم تحديد حجم العينة لكل طبقة(مديرية)، باستخدام التمثيل النسبي، وفقاً للمعادلة، حجم عينة المنطقة = $\frac{\text{عدد أفراد العينة الكلي}}{\text{عدد أفراد المجتمع الكلي}} \times \text{عدد أفراد المنطقة}$ ومن ثم، اختير الأفراد العشوائية بسيطة، ولضمان تمثيل المسميات الوظيفية النادرة، طبق حد أدنى $n=5$ لكل فئة وظيفية، بلغت الاستبيانات الصالحة (201) استبياناً، على النحو المبين في الجدول(1).

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التمثيل النسبي للمنطقة التعليمية.

المنطقة	التحرير	شعوب السبعين	الصفافية	آزال	بني الحارث	الثورة	صناعة القديمة	معين الوحدة	الإجمالي
418	41	45	21	52	47	34	29	55	36
100%	9.81%	10.77%	5.02%	12.44%	11.24%	8.13%	6.94%	13.16%	8.61%
201	20	22	10	25	23	16	14	26	17

العدد الكلي	النسبة %	العينة
418	13.88%	10.77%
201	9.81%	22

3-3-4-خصائص أفراد العينة:

تُبرز خصائص عينة الدراسة المتنوعة أهمية فهم تعقيدات إدراك القوة التنظيمية، مؤكدة على أن الموظفين الإداريين ليسوا كياناً متجانساً، بل أفراداً بخلفيات وتجارب متعددة تؤثر على تفاعلهم وتقييمهم للبيئة التنظيمية، كما يتضح في الجدول(2).

جدول (2) وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية.

المتغير	الفئة	النسبة	النوع	النسبة	المتغير	الفئة	النسبة	النوع	النسبة
الجنس	ذكر	%48.8	ذكور	98	العلمي المؤهل	أنثى	%51.2	إناث	103
	أنثى	%51.2	إناث	103		الإجمالي	% 100	الإجمالي	201
	مدير	%5	مدير	10		نائب مدير	%13	نائب مدير	26
	رئيس قسم	%47	رئيس قسم	94		مختص	%35	مختص	71
الوظيفي	الإجمالي	%100	الإجمالي	201	الخبرة سنوات	الإجمالي	%100	الإجمالي	201
	نائب مدير	%13	نائب مدير	26		سنوات الخبرة	%47	سنوات الخبرة	94
	رئيس قسم	%47	رئيس قسم	94		سنوات الخبرة	%35	سنوات الخبرة	71
	مختص	%35	مختص	71		الإجمالي	%100	الإجمالي	201

يبين الجدول(2) توازنًا نسبيًّا بين الجنسين (48.8% ذكور و 51.2% إناث)، مما يؤكد شمولية الدراسة ويعكس أهمية مشاركة كلا الجنسين في المجال التربوي. يتبين هذا التوازن فيما يلي في تصور القوة التنظيمية بين الجنسين ضمن بيئه عمل متعددة، حيث يساهم الذكور والإإناث بوجهات نظر وخبرات متعددة تثري الممارسات الإدارية التربوية. كما تعكس المسميات الوظيفية هيكلًا تنظيمياً إدارياً هرمياً يوضح مستويات مختلفة من القرب من عمليات صنع القرار ودرجات متفاوتة من التفاعل مع مديرى المناطق التعليمية، يشير هذا التباين في الأدوار، مع تركيز 47% من العينة على رؤساء الأقسام و35% على المختصين، إلى منظورات متباعدة حول القوة التنظيمية؛ حيث يركز المديرون ونوابهم على الأهداف التنظيمية، بينما يركز رؤساء الأقسام على الجوانب التنفيذية. ويرى المختصون القوة من خلال تأثيرها على بيئه عملهم اليومية ومدى تمكينهم. كما تُظهر المؤهلات العلمية للعينة تنوعاً ملحوظاً، حيث يُشكل حاملو شهادة البكالوريوس الغالبية العظمى (86.6%)، مع وجود نسبة جيدة من المؤهلات العليا (10.9%)، مما يعكس مستوى تعليمياً عالياً. هذا المستوى التعليمي قد يؤثر على إدراكيهم للقوة التنظيمية، حيث أن الموظفين ذوي المؤهلات العليا قد يكونون أكثر اطلاعاً على النظريات الإدارية، مما يجعلهم أكثر تمييزاً في تقييمهم للقوة التنظيمية وتوقعاتهم من المديرين. كما تُظهر سنوات الخبرة للموظفين الإداريين أهمية التسوع في تقييم القوة التنظيمية للمديرين. فالموظفون ذوو الخبرة الطويلة يمتلكون منظرواً تاريخياً فريداً يمكنهم من تقييم أساليب القيادة والتغيرات التنظيمية بفعالية، ويميزون بين ممارسات القوة الفعالة وغير الفعالة. بينما قد يكون الموظفون ذوو الخبرة الأقل (5 سنوات أو أقل) في طور التكيف مع بيئه العمل، ولديهم تصورات أقل تعيق الدلنيات التنظيمية، مع تكزير أكبر على التأثير المباشر للمديرين على عملهم.

-3- أدلة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث أداة الاستبانة، للتعرف على مستوى القوة التنظيمية لدى مديرى المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء، تم بناءها بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، وصياغتها بصورةها الأولية، من جزأين: الأول يشمل البيانات الديموغرافية، والثانى تكون من ستة مجالات، واحتوت على (30) فقرة، موزعة على (5) عبارات لكل مجال.

1-4-3 صدق الأداء:

الصدق الظاهري:

قام الباحث بعرض الاستبانة بصورةتها الأولية على (12) محكماً خبيراً، يمثلون ذوي الاختصاص في مجالات الإدارة والتخطيط التربوي، والإحصاء التربوي، والأصول التربوية، بغرض إبداء آرائهم ومقترناتهم فيما يتعلق بمدى ملاءمة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وطبيعة الإشكالية المتناول، وصلاحية عباراتها، وسلامة صياغتها، ووضوحها، ومدى تناسيبها مع المجال الذي تنتهي إليه، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من آراء ومقترنات قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق علمها غالبية المحكمين وبنسبة موافقة لا تقل عن (90%) وبناء على ذلك تم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية بعدد (30) فقرة.

1-4-3-2- صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة واتساقها الداخلي لضمان صلاحيتها قبل التطبيق النهائي؛ إذ تم توزيع الأداة على عينة استطلاعية عشوائية مكونة من 30 إدارياً من مجتمع البحث الكلي. ومن ثم، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه، وكذلك بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للأداة. وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول (2).

جدول (2) معامل الارتباط بين عبارات كل مجال وبين المجالات والأداة ككل

المجالات ككل	قوة المعلومات	قوة العقاب	قوة المكافأة	قوة الخبرة	قوة الشخصية	قوة المنصب	رقم الفقرة
الارتباط بالاداة	الارتباط بالمجال						
0.930**	0.666**	0.911**	0.924**	0.866**	0.809**	0.876**	1
	0.941**	0.942**	0.907**	0.961**	0.941**	0.937**	2
	0.901**	0.848**	0.919**	0.900**	0.936**	0.807**	3
	0.909**	0.858**	0.925**	0.970**	0.933**	0.967**	4
	0.929**	0.857**	0.776**	0.938**	0.959**	0.951**	5
	0.841**	0.919**	0.946**	0.975**	0.977**	0.922**	المجال ككل

*الارتباط دال احصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.01$

يبين الجدول(2) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه تتراوح بين (0.866) و(0.970)، وهي قيم عالية تدل على اتساق داخلي عالي مما يشير إلى وجود مؤشرات صدق كافية يمكن الوثوق بها لاعتبار ان كل عبارة تقيس بفعالية الخاصة التي صممت لقياسها، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالدرجة الكلية لذلك المجال، واعتباره صادقاً لما وضع لقياسة، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للأداة (0.930) هذه القيمة العالية تؤكد أن كل مجال يساهم بشكل قوي ومتناقض في قياس البناء الكلي الذي صُمم الأداة لقياسه، حيث ترتبط جميع المجالات ارتباطاً وثيقاً جداً بالدرجة الكلية للأداة، كما يشير إلى أن جميع قيم الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، مما يدل على وجود مؤشرات صدق كافية يمكن الوثوق بها لاعتبار مقياس القوة التنظيمية صادقاً لما وضع لقياسه، وهو ما يؤكد الصدق الظاهري للأداة في رأي المحكمين بأن محاور الاستبيانة وعباراتها تتفق مع طبيعة الدراسة وتحقق أهدافها.

2-4-3- ثبات الأداة:

تم تطبيق أداة الدراسة في صورتها المنهائية على العينة الإستطلاعية، و المكونة من (30) إداري، وبعد مرور واحد وعشرون يوماً، من تاريخ التطبيق الأول وفي نفس الظروف، تم إعادة تطبيق الأداة على العينة ذاتها، وبناءً على إجابات العينة الإستطلاعية على التطبيقين، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ لتحديد قيمة معامل ثبات مقياس القوة التنظيمية بمجاليها ككل، والنتائج كما يوضحها الجدول(3).

جدول (3) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات مجالات أداة البحث

معامل الثبات	عدد العبارات	المجال	معامل الثبات	م	عدد العبارات	المجال	قوية المنصب	1
0.907	5	قوية التهديد بالعقاب	5	0.908	5	قوية الخبرة	1	
0.902	5	قوية المعلومات	6	0.968	5	قوية الشخصية	2	
0.920	30	الثبات الكلي للأداة	7	0.918	5	قوية الخبرة	3	

يبين الجدول(3) قيمة عالية لمعاملات الثبات لمختلف مجالات الأداة، تتراوح بين (0.902) و (0.986)، ومعامل ثبات كلي يبلغ (0.920)، تعكس جميعها مستوى عالٍ من الثبات للأداة، هذه المستويات العالية من الثبات تعزز الثقة في قدرة الأداة على قياس القوة التنظيمية بمجاليها لدى مديرى المناطق التعليمية، وتؤكد إمكانية الاعتماد على النتائج التي سُتُّسفر عنها الدراسة لتحقيق أهدافها.

3-الوزن المعياري المحك للإجابات:

قام الباحث بتطبيق مقياس ليكرت الخماسي، لتقييم إجابات المشاركين على عبارات الاستبيان، لمعالجة البيانات إحصائياً، تم تعين درجة لكل بديل في سلم الإجابة اللغوية، حيث تراوحت من (1) للمنخفض جداً إلى (5) للعال جداً، ولتفسير النتائج، ثم تحديد طول فئات المقياس الخماسي، بحساب المدى من خلال الفرق بين أعلى وأقل قيمة (4-1=3)، ثم قسم المدى على عدد قيم المقياس ($0.80 = 5/4$)، هذا الرقم، الذي يمثل طول الفئة، أضيف إلى الحد الأدنى لدرجات المقياس (الواحد الصحيح) لتحديد الحدود الحقيقية لفئات المتوسطات الحسابية، وبهذا تم وضع معيار الحكم والتفسير على درجة الإجابة لكل عبارة ومجال في الاستبيانة، كما موضح في الجدول (5).

جدول (5) معيار الحكم على درجة إجابات المبحوثين على عبارات الاستبيانة

درجة الإجابة	حدود الفئة (مدى المتوسطات الحسابية)		قيمة المعيار
	إلى	من	
منخفضة جداً	1.80	1	1
منخفضة	2.60	1.81	2
متوسطة	3.40	2.61	3
عالية	4.20	3.41	4
عالية جداً	5	4.21	5

يُظهر الجدول (5) ترتيب المتوسطات الحسابية، في الحكم على درجة الإجابة لكل فقرة ومجال في الاستبيانة والتي تتراوح دلالتها اللغوية من "منخفضة جداً" إلى "عالية جداً".

3-اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

للتأكد من اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات من عدمه لكل متغير من متغيرات الدراسة تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمر نوف (Kolmogorov-Smirnov Test) وكانت نتائج الاختبار حسب الجدول (4)

جدول (4) نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي للبيانات

المجال	قيمة الاختبار Sig.	القيمة الاحتمالية	القيمة		المجال
			المجال	قيمة الاختبار Sig.	
قوة المنصب	.987	.752	قوة المكافأة	.986	.520
قوة الشخصية	.891	.526	قوة العقاب	.993	.406
قوة الخبرة	.983	.714	قوة المعلومات	.985	.620
المجالات مجتمعة					.690
.993					

يبين الجدول (4) أن القيمة الإحتمالية (sig) انحصرت بين أدنى قيمة (0.406) وأعلى قيمة (0.752) هي قيم أكبر من (0.05) وهذا يشير إلى أن جميع مجالات الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي وأن العينة التي تم جمع البيانات الأولية من خلالها تعد ممثلة لمجتمع الدراسة.

3-3-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم معالجة وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، الإصدار 26. ونظرًا لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم تطبيق الأساليب الإحصائية المعلمية والبارامترية الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل متغيراتها، وذلك على النحو الآتي:

- التكرارات والنسبة المئوية: لوصف عينة الدراسة، وخصائصها.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة.
- اختبار كرونيك ألفا: لحساب معامل ثبات أدلة الدراسة.
- اختبار كولوغوروف - سميرنوف: لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- معامل ارتباط بيرسون: لحساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.
- اختبار (T-Test): لعينتين متسلقين لحساب دلالة الفروق وفقاً لمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لاختبار دلالة الفروق الإحصائية حول متوسطات إجابات افراد العينة وفقاً لمتغيرات (المسعى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1- نتائج السؤال الأول: "ما مستوى مجالات القوة التنظيمية (قوة المنصب، قوة الشخصية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة العقاب، قوة المعلومات) لدى مديري المناطق التعليمية بأمانة العاصمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟".
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القوة التنظيمية على المستويين الكلي والفردي، ثم رُتّبت تنازليًّا حسب المتوسط الحسابي، وحدّد مستوى دلالتها اللفظية، على النحو الآتي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقوة التنظيمية بمجالاتها والدلالة اللفظية مرتبة تنازليًّا

المجال	م	متوسط المجالات ككل	الدلاله اللفظية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
قوة المنصب	1		قوة المنصب	1		0.768
قوة التهديد بالعقاب	5		قوة العقاب	2		0.746
قوة الشخصية	2		قوة الشخصية	3		0.791
قوة الخبرة	3		قوة الخبرة	4		0.828
قوة المعلومات	6		قوة المعلومات	5		0.570
قوة المكافأة	4		قوة المكافأة	6		0.842
متوسط المجالات ككل		3.12	0.708		3.15	0.708

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي للمستوى العام لمجالات القوة التنظيمية لدى مديري المناطق التعليمية بأمانة العاصمة بلغ (3.12)، مما يشير إلى درجة "متوسطة". يعكس هذا التقييم المتوسط قصوراً في استخدام الشامل لمصادر القوة التنظيمية، وينتج عن هذا القصور بوضوح في التباين الملحوظ بين المجالات المختلفة. كما يعكس التوزيع غير المتوازن تركيزاً على القوى الهرمية وإهمالاً نسبياً لأهمية

المعرفة والمكافآت كأدوات للتحفيز والتأثير. تُعزى هذه النتيجة إلى عدة عوامل متضمنة، منها الظروف اليمنية الراهنة التي قد تدفع نحو التمسك بالهيكل التنظيمي الرسمي وتقليل التركيز على الحوافز غير المادية. فمن ناحية، قد تسهم الظروف الأمنية والسياسية في تبني أساليب إدارية أكثر حزماً ومركزاً، مع التركيز على قوة المنصب والعقوبات لضمان الانضباط. ومن ناحية أخرى، قد يؤدي نقص الموارد المادية إلى صعوبة تطبيق أنظمة مكافآت فعالة، مما يقلل من تأثيرها كأداة تحفيزية. يضاف إلى ذلك، ضعف البنية التحتية والمؤسسية قد يعيق تدفق المعلومات ويحد من القدرة على بناء استراتيجيات واضحة. وأخيراً، قد تلعب الثقافة التنظيمية السائدة دوراً في ترسير هذه الأساليب، حيث تعطي الأولوية للسلطة الرسمية والمركبة على حساب التمكين وتبادل المعلومات.

وسيتم تناول مستوى كل مجال من مجالات القوة التنظيمية بالتفصيل، وفقاً لرتبتها، على النحو الآتي:

4-1-4- مجال قوة المنصب:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المجال، ثم رُتب تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وحدد مستوى دلالتها اللغوية، على النحو الآتي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللغوية لمجال قوة المنصب وعباراته مرتبة تنازلياً

الرتبة اللغوية	الدلالة	ال العبارة	م
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
عالية جدا	1	0.602	4.63
عالية	2	0.808	4.20
عالية	3	0.853	4.15
عالية	4	0.969	3.99
عالية	5	0.706	3.58
عالية		0.768	4.11
متوسط المجال ككل			

يبين الجدول (7) أن المتوسط العام لمجال قوة المنصب، بلغ (4.11)، ما يشير إلى درجة (عالية)، وضعته في الرتبة الأولى بين مجالات القوة التنظيمية، مؤكداً دوره المحوري كعامل حاسم في فعالية التطبيق ضمن البيئة التنظيمية الإدارية بالمناطق التعليمية، ويؤكد ذلك قيم المتوسطات عبارات المجال التي تراوحت بين (3.58) و(4.63). هنا الواقع يعكس الثقافة التنظيمية المركبة السائدة في المناطق التعليمية، حيث يعتبر المنصب الرسمي مصدراً أساسياً للسلطة، هذه المركبة أدت إلى إهمال مصادر القوة الأخرى كالعلومات والمكافأة، مما يخلق بيئة عمل تعتمد على الأمثال أكثر من الإبتكار والإبداع، مع تركيز اتخاذ القرار وتتأثير المنصب الإداري المباشر على سير العمل وتخصيص الموارد، يبرز تحدي ضعف تفويض الصالحيات، مما يستدعي إعادة تقييم الممارسات لتعزيز بيئة عمل تمكينية ومحفزة للابتكار والإبداع.

4-1-2- مجال قوة التهديد بالعقاب:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المجال، ثم رُتب تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وحدد مستوى دلالتها اللغوية، على النحو الآتي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللغوية لمجال قوة التهديد بالعقاب وعباراته مرتبة تنازلياً

الرتبة اللغوية	الدلالة	ال العبارة	م
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
عالية	1	0.902	4.10
عالية	2	0.942	3.79
عالية	3	0.840	3.69
عالية	4	0.785	3.57
عالية	5	0.756	3.49
عالية		0.746	3.73
متوسط المجال ككل			

يبين الجدول(8) أن المتوسط العام لمجال قوة التهديد بالعقاب، بلغ(3.73)، ما يشير إلى درجة (عالية)، وضعيته في الرتبة الثانية بين مجالات القوة التنظيمية، هنا يؤكد الدور المحوري لهذا المجال كأداة ضبط أساسية يستخدمها مديري المناطق التعليمية، وأن قيم متosteات عبارات المجال التي تراوحت بين(3.49) و(4.10)، تعكس واقع يميل فيه اللجوء إلى آليات الضبط المباشرة في ظل غياب أو ضعف آليات التحفيز الإيجابي، ومع ذلك، فإن الاعتماد المفرط على الردع قد يؤدي إلى بيئة عمل يسودها الخوف، مما يعيق الإبداع ويقلل من ولاء الموظفين على المدى الطويل، يتطلب هذا مراجعة شاملة لسياسات إدارة الأداء في المناطق التعليمية بالأمانة، مع التركيز على بناء ثقافة عمل قائمة على الشفافية والمساءلة والتقدير، والتحفيز الإيجابي، ودور المدير كمرشد وقائي لتجنب الأخطاء، بدلاً من التركيز على تطبيق العقوبة بعد وقوعها.

3-4- مجال قوة الشخصية:

تم حساب المتosteات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المجال، ثم رُتب تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وحدد مستوى دلالتها اللفظية، على النحو الآتي:

جدول (9) المتosteات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية لمجال قوة الشخصية وعباراته مرتبة تنازلياً

الدلالة اللفظية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة	م
عالية	1	0.894	3.89	مصداقية المدير في أقواله وأفعاله يجعله محل ثقة الموظفين	1
عالية	2	0.908	3.78	يملك المدير السمعة والمكانة الاجتماعية التي تمكنه من الحصول على دعم الإدارة العليا.	5
عالية	3	0.802	3.59	تأثير الموظفين بشخصية المدير يشجعهم على تقليد سلوكياته وممارساته الناجحة.	3
عالية	4	0.852	3.57	يعمل المدير على تطوير علاقات إنسانية قوية مع الموظفين عبر قنوات غير رسمية مثل العلاقات الشخصية والتواصل الاجتماعي ومشاركتهم أفراحهم.	4
متوسطة	5	0.947	3.09	يتمكن المدير من إلهام الموظفين وتحفيزهم على تنفيذ السياسات والإجراءات التي يقترحها.	2
عالية		0.791	3.58	متوسط المجال ككل	

يبين الجدول(9) أن المتوسط العام لمجال قوة التهديد بالعقاب، بلغ(3.58)، ما يشير إلى درجة (عالية)، وضعيته في الرتبة الثالثة بين مجالات القوة التنظيمية، يؤكد هذا الدور المحوري لمديري المناطق التعليمية، حيث يتمتعون بمصداقية عالية وقدرة على بناء علاقات قوية، مما يمنحهم قوة تأثيرية، وتبين قيم متosteات عبارات المجال التي تراوحت بين(3.09) و(3.89)، أهمية السمات الشخصية والاجتماعية للمدير في بناء الثقة والتأثير على أداء الموظفين، ويعزى ذلك إلى أن شخصية مديرى المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صناعة تتمتع بقوة ملحوظة، مستندة إلى مصداقيتهم وقدرتهم على حشد الدعم وتوجيه الجهود بفعالية في ظل الظروف الراهنة، ويعكس تركيزهم على بناء رأس مال اجتماعي وأخلاقي، يتجاوز السلطة الوظيفية، فهماً عميقاً لأهمية القيادة بالقدوة، ومع ذلك، تشير المستويات المتدنية للإلهام إلى حاجة ملحة لتحسين أساليب القيادة التحويلية لتعزيز مشاركة الفرق وتحفيزها، مما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية أكبر.

4-4- مجال قوة الخبرة:

تم حساب المتosteات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المجال، ثم رُتب تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وحدد مستوى دلالتها اللفظية، على النحو الآتي:

جدول (10) المتosteات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية لمجال قوة الخبرة وعباراته مرتبة تنازلياً

الدلالة اللفظية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة	م
عالية	1	0.908	3.78	يستخدم المدير خبرته في تحفيز الموظفين على تقوية العلاقات الإنسانية فيما بينهم	5
متوسطة	2	0.889	3.18	يستثمر المدير مهاراته التقنية والإدارية العالية لتوجيهه وإرشاد الموظفين.	3
متوسطة	3	0.908	3.00	يعتمد المدير على خبرته لتشجيع الموظفين على تبني ممارسات جديدة في العمل.	4

الدالة اللفظية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م
متواسطة	4	0.878	2.94	يتمتع المدير بخبرة عميقه في مجال العمل، مما يجعله مرجعاً رئيساً للموظفين.	2
متواسطة	5	0.881	2.87	يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صياغة رؤية مشتركة لتحقيق الأهداف.	1
	متواسطة	0.828	3.15	متواسط المجال ككل	

يبين الجدول(10) أن المتوسط العام لمجال قوة الخبرة، بلغ(3.15)، ما يشير إلى درجة (متوسطة)، ووضعته في الرتبة الرابعة بين مجالات القوة التنظيمية، يتجلّى ذلك في ميل المديرين إلى استخدام خبراتهم لتعزيز العلاقات الشخصية وتنمية الجانب الإنساني لضمان استمرارية العمل في ظل غياب الحوافز المادية، مع إعطاء الأولوية للمهام التشغيلية اليومية، ومع ذلك، تكشف قيم متosteatas عبارات المجال التي تراوحت بين(2.87) و(3.78)، عن تناقض جوهري يعكس تحديات هيكلية وعملية عميقه. فبينما يتميز المديرون بقدرة عالية على تعزيز العلاقات الإنسانية، يعكس ضعف مشاركة الموظفين في التخطيط الاستراتيجي قصوراً واضحاً في الممارسات الإدارية. يُعزى هذا التناقض إلى عدة عوامل، مثل ضغوط العمل ونقص التدريب على نماذج القيادة التشاركية، بالإضافة إلى اعتمادهم على الخبرات السابقة لما قبل الأزمة اليمنية. يتطلب ذلك مراجعة أساليب القيادة المستخدمة وتقديم الدعم اللازم لمديري المناطق التعليمية لتجاوز التحديات الحالية.

4-5-مجال قوة المعلومات:

تم حساب المتosteatas الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المجال، ثم رُتبت تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وحدد مستوى دلالتها اللفظية، على النحو الآتي:

جدول (11) المتosteatas الحسابية والانحرافات المعيارية والدالة اللفظية لمجال قوة المعلومات وعباراته مرتبة تنازلياً

الدالة اللفظية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م
منخفضة	1	0.776	2.41	يزود المدير الموظفين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بأداء مهامهم.	3
منخفضة	2	0.714	2.23	يتخذ المدير قرارات مدروسة تحظى بقبول الموظفين.	5
منخفضة	3	0.917	2.11	يتمتع المدير بالقدرة على تحديد الفجوات في العمليات والممارسات الحالية في العمل.	2
منخفضة	4	0.615	1.96	يسمح المدير بتدفق البيانات والمعلومات بين الموظفين والاقسام المختلفة.	4
منخفضة	5	0.571	1.81	يمتلك المدير رؤية إستراتيجية واضحة تربط بين أعمال الموظفين وأهداف العمل.	1
منخفضة		0.570	2.10	متواسط المجال ككل	

يبين الجدول(11) أن المتوسط العام لمجال قوة المعلومات، بلغ(2.10)، ما يشير إلى درجة (منخفضة)، ووضعته في الرتبة الرابعة بين مجالات القوة التنظيمية، يشير هذا إلى أن المديرين يمتلكون معلومات مهمة ومؤثرة في أداء العمل، ولكن يغيب عنهم وجود رؤية استراتيجية واضحة تربط بين مهام الموظفين وأهداف العمل، ومع ذلك، تكشف قيم متosteatas عبارات المجال التي تراوحت بين(2.87) و(3.78)، عن التحديات الإدارية الراهنة التي تواجه مديرى المناطق التعليمية، أبرزها هجرة الكفاءات، ونقص برامج التدريب المستمرة للمديرين، ومحدودية الأدوات والمعرفة اللازمة لصياغة استراتيجيات فعالة، ويشكل النموذج البيروقراطي عائقاً رئيسياً أمام تدفق المعلومات، مما يحد من دور المديرين في توفير البيانات الضرورية للعمليات اليومية، وينجم عن ذلك ضعف تمكين الموظفين بالمعلومات، مما يعيق اتخاذ القرارات المستنيرة وإلزام الموظفين في العمليات التشغيلية وضعف التنسيق بين الأقسام. يعكس هذا الوضع غياب رؤية استراتيجية واضحة تربط بين الأهداف المؤسسية، مما يستدعي تعزيز قدرات المديرين في نقل المعلومات وتصميم استراتيجيات تتواءم مع أهداف العمل، لضمان تحسين عملية اتخاذ القرارات وتعزيز الارتباط بين المعلومات والأداء الوظيفي.

4-6-مجال قوة المكافأة:

تم حساب المتosteatas الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المجال، ثم رُتبت تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وحدد مستوى دلالتها اللفظية، على النحو الآتي:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالات اللفظية لمجال قوة المكافأة وعباراته مرتبة تنازلياً

الدالة اللفظية	الرتبة	المتوسط المعياري الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة	م
منخفضة	1	0.990	2.36	يستخدم المدير المكافآت لتعزيز دافعية الموظفين للمشاركة الفعالة في تحسين أداء العمل.	1
منخفضة	2	0.874	2.17	يستخدم المدير المكافآت المادية (مثل الجوائز والترقى) للموظفين الذين يحققون نتائج مميزة في الأداء.	5
منخفضة	3	0.953	2.03	تتوافق توقعات الموظفين بشأن المكافآت والجوائز مع ما هو مطبق فعلاً.	4
منخفضة	4	0.952	1.92	يوظف المدير المكافآت لتعزيز التزام الموظفين وولائهم للعمل.	2
منخفضة	5	0.946	1.86	يشارك المدير الموظفين في تحديد المعايير والأهداف المتعلقة بنظام المكافآت والجوائز.	3
منخفضة		0.842	2.07	متوسط المجال ككل	

يبين الجدول(12) أن المتوسط العام لمجال قوة المكافأة، بلغ(2.07)، ما يشير إلى درجة (منخفضة)، وضعته في الرتبة السادسة بين مجالات القوة التنظيمية، يعكس هذا ضعفاً كبيراً في فعالية أنظمة المكافآت والجوائز، نتيجة الأزمات الاقتصادية المتواصلة وتاثيرها على هذا المجال لدى مديري المناطق التعليمية، وأن قيم متosteats عبارات المجال التي تراوحت بين(1.86) و(2.36)، تشير إلى فجوة بين الطموحات الإدارية والواقع العملي، تؤكد التركيز على البقاء بدلاً من التحسين، وغياب استراتيجيات التحفيز المستدامة، الحاجة الملحة لإعادة تقييم الممارسات الحالية. كما أن نقص الموارد وغياب آليات واضحة لتقسيم الأداء والمكافآت يعيق جهود التحسين، بينما يشير القصور في الوعي الإداري والثقافة المركزية إلى ضرورة تطوير قدرات المدراء في تصميم أنظمة تحفيزية مبتكرة، مادية وغير مادية، لتعزيز الولاء وتحسين الأداء في الظروف الراهنة.

4-نتائج السؤال الفرعى الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متosteats إجابات أفراد العينة حول مستوى القوة التنظيمية بمجاالتها، تُعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتosteats الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة حول درجة ممارسة القوة التنظيمية بمجاالتها، وذلك تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، و لمعرفة الفروق دلالتها الإحصائية، بناءً على متغير الجنس، تم تطبيق اختبار-t (t-test) للعينتين مستقلتين، وبناءً على متغيرات(المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكل متغير، وذلك على النحو الآتي:

4-1-2-4 دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الجنس:

جدول (13) اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، دلالة الفروق حول مجالات القوة التنظيمية وفقاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (Sig)	قيمة (t)	التفسير
قوة المنصب	ذكر 98	4.04	0.843	.0224	1.485	غير دال
	أنثى 103	4.18	0.685			غير دال
قدرة الشخصية	ذكر 98	3.50	0.845	0.098	2.758	غير دال
	أنثى 103	3.66	0.731			غير دال
قدرة الخبرة	ذكر 98	3.10	0.912	0.062	3.518	غير دال
	أنثى 103	3.20	0.740			غير دال
قدرة المكافأة	ذكر 98	2.04	0.919	0.729	0.121	غير دال
	أنثى 103	2.08	0.765			غير دال
قدرة العقاب	ذكر 98	3.62	0.799	0.288	1.136	غير دال
	أنثى 103	3.82	0.679			غير دال

المجال	الجنس العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (t)	قيمة الدلالة (Sig)	التفسير
قوة المعلومات	ذكر 98	2.14	0.719	2.640	0.073	غير دال
	أنثى 103	2.06	0.379			غير دال
المجالات ككل	ذكر 98	3.07	0.787	2.247	0.135	غير دال
	أنثى 103	3.17	0.625			غير دال

يبين الجدول (13) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية بين متosteات درجة إجابات أفراد العينة على مجالات القوة التنظيمية، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، على مستوى كل مجال، وعلى مستوى المجالات ككل، ما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في تقدير الموظفين الإداريين ذكوراً وإناثاً حول مستوى القوة التنظيمية لدى مدير المناطق التعليمية بأمانة العاصمه صنعاء، وبُعزى هذا إلى الظروف الراهنة للبيئة اليمنية التي قد تكون أثرت بشكل متساوٍ على الذكور والإإناث وجعلت تقييمهم متقارباً، والتوجه الاجتماعي في السياق اليمني الذي يُعزز القيم التنظيمية المشتركة ويقلل من احتمالية ظهور تباينات من حيث الجنس في تقييم القوة.

4-2-2- دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

جدول (14) اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ، لدلالة الفروق حول مجالات القوة التنظيمية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (f)	قيمة الدلالة (Sig)	التفسير
قوة المنصب	مدير	10	4.20	0.742	0.491	0.689	غير دال
	نائب مدير	26	4.23	0.545			غير دال
	رئيس قسم	94	4.13	0.738			غير دال
	مختص	71	4.04	0.879			غير دال
قوة الشخصية	مدير	10	3.56	0.776	0.064	0.987	غير دال
	نائب مدير	26	3.56	0.754			غير دال
	رئيس قسم	94	3.60	0.813			غير دال
	مختص	71	3.56	0.793			غير دال
قوة الخبرة	مدير	10	3.14	0.712	0.159	0.924	غير دال
	نائب مدير	26	3.23	0.823			غير دال
	رئيس قسم	94	3.16	0.814			غير دال
	مختص	71	3.11	0.875			غير دال
قوة المكافأة	مدير	10	2.02	0.614	0.026	0.994	غير دال
	نائب مدير	26	2.07	0.912			غير دال
	رئيس قسم	94	2.08	0.864			غير دال
	مختص	71	2.05	0.829			غير دال
قوة التهديد بالعقاب	مدير	10	3.78	0.663	0.449	0.718	غير دال
	نائب مدير	26	3.67	0.622			غير دال
	رئيس قسم	94	3.78	0.739			غير دال
	مختص	71	3.66	0.810			غير دال
قوة المعلومات	مدير	10	2.98	0.289	1.120	0.342	غير دال
	نائب مدير	26	2.20	0.704			غير دال
	رئيس قسم	94	2.15	0.613			غير دال
	مختص	71	2.02	0.478			غير دال

المجال	المسى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (f)	قيمة الدلالة (Sig)	التفسير
غير دال	مدير	10	3.11	0.596	0.199	0.897	غير دال
	نائب مدير	26	3.16	0.674			
	رئيس قسم	94	3.15	0.719			
	مختص	71	3.07	0.732			
المجالات ككل							

يبين الجدول(14)أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية بين متواسطات درجة إجابات أفراد العينة على مجالات القوة التنظيمية، أكبر من مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) ، على مستوى كل مجال، وعلى مستوى المجالات ككل، ما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في تقدير الموظفين الإداريين بمختلف مسمياتهم الوظيفية حول مستوى القوة التنظيمية لدى مدير المناطق التعليمية بأمانة العاصمه صنعاء، ويعزى ذلك إلى التحديات اليومية المتماثله التي يواجهها جميع الموظفين، بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية، وضعف الصالحيات والموارد المنوحة لهم، وتحول المهام الإدارية نحو "ادارة الأزمات" مما يهمش المهام التخصصية لصالح الأعمال الطارئة، وتوجيه الأدوار نحو البقاء والاستمرارية.

3-3- دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (15) اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لدلالة الفروق حول مجالات القوة التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	النكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (f)	قيمة الدلالة (Sig)	التفسير
غير دال	أقل من بكالوريوس	5	3.72	0.672	1.553	0.214	غير دال
	بكالوريوس	174	4.09	0.785			
	أعلى من بكالوريوس	22	4.33	0.609			
غير دال	أقل من بكالوريوس	5	3.08	0.642	1.254	0.288	غير دال
	بكالوريوس	174	3.58	0.795			
	أعلى من بكالوريوس	22	3.70	0.775			
غير دال	أقل من بكالوريوس	5	2.64	0.554	1.192	0.306	غير دال
	بكالوريوس	174	3.15	0.838			
	أعلى من بكالوريوس	22	3.27	0.782			
غير دال	أقل من بكالوريوس	5	1.64	0.623	0.723	0.487	غير دال
	بكالوريوس	174	2.09	0.859			
	أعلى من بكالوريوس	22	2.02	0.746			
غير دال	أقل من بكالوريوس	5	3.60	0.787	0.244	0.784	غير دال
	بكالوريوس	174	3.71	0.758			
	أعلى من بكالوريوس	22	3.18	0.656			
غير دال	أقل من بكالوريوس	5	1.88	0.268	0.469	0.626	غير دال
	بكالوريوس	174	2.10	0.591			
	أعلى من بكالوريوس	22	2.15	0.445			
غير دال	أقل من بكالوريوس	5	2.76	0.542	0.840	0.433	غير دال
	بكالوريوس	174	3.12	0.721			
	أعلى من بكالوريوس	22	3.22	0.629			
المجالات ككل							

يبين الجدول(15)أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية بين متواسطات درجة إجابات أفراد العينة على مجالات القوة التنظيمية، أكبر من مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) ، على مستوى كل مجال، وعلى مستوى المجالات ككل، ما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية

في تقييم الموظفين الإداريين لمستوى القوة التنظيمية ب مجالاتها الستة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزى ذلك إلى تجانس البيئة التنظيمية في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة، بفعل المركزية الإدارية وهيمنة الممارسات القيادية التقليدية، التي قللّت من تأثير التباين في المؤهلات الأكademية، كما أن ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس في العينة (٨٦.٦٪) مقابل محدودية تمثيل المؤهلات العليا (١٠.٩٪) عزّز تشابه التصورات، خاصة مع غياب آليات توظيف المعرفة النظرية في تحسين الممارسات الإدارية ضمن الظروف الاستثنائية السائدة.

4-2-4 دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (14) اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). دلالة الفروق حول مجالات القوة التنظيمية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة في التعليم	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	قيمة الدلالة (Sig)	التفسير
قوة المنصب	5 سنوات فأقل	14	4.05	0.754	0.507	0.678	غير دال
	من 6-10 سنّه	22	4.07	0.688			
	من 11-15 سنّه	40	4.00	0.897			
	16 سنّة فأكثر	125	4.16	0.742			
قوة الشخصية	5 سنوات فأقل	14	3.41	0.685	0.702	0.552	غير دال
	من 6-10 سنّه	22	3.45	0.733			
	من 11-15 سنّه	40	3.52	0.942			
	16 سنّة فأكثر	125	3.64	0.761			
قدرة الخبرة	5 سنوات فأقل	14	3.05	0.754	1.011	0.389	غير دال
	من 6-10 سنّه	22	3.00	0.717			
	من 11-15 سنّه	40	3.02	0.915			
	16 سنّة فأكثر	125	3.23	0.823			
قدرة المكافأة	5 سنوات فأقل	14	1.80	0.637	1.025	0.383	غير دال
	من 6-10 سنّه	22	1.91	0.772			
	من 11-15 سنّه	40	2.02	0.896			
	16 سنّة فأكثر	125	2.13	0.853			
قدرة بالعقاب	5 سنوات فأقل	14	3.65	0.648	0.310	0.818	غير دال
	من 6-10 سنّه	22	3.70	0.683			
	من 11-15 سنّه	40	3.64	0.789			
	16 سنّة فأكثر	125	3.76	0.757			
قدرة المعلومات	5 سنوات فأقل	14	1.94	0.240	1.030	0.361	غير دال
	من 6-10 سنّه	22	2.02	0.316			
	من 11-15 سنّه	40	2.04	0.466			
	16 سنّة فأكثر	125	2.15	0.652			
المجالات ككل	5 سنوات فأقل	14	2.98	0.584	0.755	0.520	غير دال
	من 6-10 سنّه	22	3.03	0.617			
	من 11-15 سنّه	40	3.04	0.786			
	16 سنّة فأكثر	125	3.18	0.711			

يبين الجدول (15) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بين متوازنات درجة إجابات أفراد العينة على مجالات القوة التنظيمية، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، على مستوى كل مجال، وعلى مستوى المجالات ككل، ما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في تقييم الموظفين الإداريين لمستوى القوة التنظيمية ب مجالاتها الستة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ويعزى ذلك إلى تجانس البيئة التنظيمية في ظل الظروف الاستثنائية التي يمر بها اليمن، والتي فرضت تحديات موحدة على جميع الموظفين بغض النظر عن سنوات خبرتهم، بالإضافة إلى

ذلك، ساهمت هيمنة الممارسات القيادية التقليدية وضعف أدوات التحفيز والمعرفة في تقليل تأثير الخبرة المتراكمة على تشكيل تصورات متباعدة، ويعزز هذا الاستنتاج سيادة فئة ذوي الخبرة الطويلة (11+ سنة: 67.2% من العينة) الذين لم يُظهروا تقييماً مختلفاً، مما يؤكد أن السياق المؤسسي، وليس الخبرة الفردية، هو العامل الحاسم في هذه التقييمات.

5- المناقشة والاستنتاجات.

- كشفت الدراسة أن مستوى القوة التنظيمية لدى مديري المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صناع من وجهة نظر الموظفين الإداريين، جاء بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط عام (5/3.12) كما أظهرت النتائج:
- تفاوت في مجالات القوة التنظيمية الستة: قوة المنصب في الرتبة الأولى بمتوسط (4.11) وبدرجة (عالية)، قوة التهديد بالعقاب في الرتبة الثانية بمتوسط (3.73) وبدرجة (عالية)، قوة الشخصية في الرتبة الثالثة بمتوسط (3.58) وبدرجة (عالية)، قوة الخبرة في الرتبة الرابعة بمتوسط (3.15) وبدرجة (متوسطة)، قوة المكافأة في الرتبة الخامسة بمتوسط (2.07) وبدرجة (منخفضة)، قوة المعلومات في الرتبة السادسة بمتوسط (2.10) وبدرجة (منخفضة)، يعكس هذا التفاوت فجوة مؤسسية في توازن مصادر القوة، ناتجة عن المركبة الإدارية، وشح الموارد، وغياب آليات التمكين الفعالة.
 - عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم القوة التنظيمية وفقاً لمتغيرات (الجنس، المسى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، مما يعكس أثر البيئة التنظيمية الموحدة في ظل الأزمات.

6- التوصيات والمقترنات.

- بناءً على النتائج المستخلصة، توصي الدراسة بإعادة هيكلة القوة التنظيمية لدى مديري المناطق التعليمية لتعزيز التكامل والتوازن بين مجالاتها المختلفة من خلال الآتي:
1. تنظيم جلسات تخطيط إستراتيجي دوري، تضم المديرين والموظفين على حد سواء، لفهم التحديات، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة
 2. تفعيل أنظمة حواجز غير مادية (معنوية)، تشمل برامج التمكين والتدريب المستمر والتقدير الرمزي، بناءً على تقييم الأقران، لتعزيز الثقة التنظيمية وتقليل مقاومة التغيير.
 3. إقامة برامج تدريبية، وورش عمل متخصصة، لتبادل وتطوير خبرات مديرى المناطق، نحو توجيه الموظفين لتحسين كفاءتهم المهنية.
 4. تنفيذ برامج قيادية سياسية تركز على القوة التكيفية، لتدريب المديرين على استثمار النفوذ الاجتماعي، في بناء شراكات مجتمعية داعمة، مع توثيق ونشر أفضل الممارسات محلياً بالتعاون مع مكاتب التربية في المحافظات.
 5. تنفيذ برنامج التصحح التشاركي لإدارة الأخطاء، باستبدال العقوبات الفردية بجلسات تصحيح جماعية، يُشارك فيها الموظفون في تحليل الأخطاء بشكل مشترك، وتطوير حلول فعالة لها، ثم توثيق مخرجات هذه الجلسات في سجل إلكتروني مبسط لمشاركة الدروس المستفادة، مما يحفز الابتكار والإبداع، ويعزز شعور الموظفين بالملكية والمشاركة الفعلية، ويدعم الولاء التنظيمي.
 6. تحويل السلطة الرسمية إلى محفز للإبداع، عبر تفويض الصالحيات والمسؤوليات، وتوزيعها على رؤساء الأقسام واللجان المحلية، بما يعزز الشراكة المجتمعية، وربطها بمساءلة واضحة، وفق دليل إرشادي، مع التركيز على بناء ثقافة الثقة والتمكين، من خلال التدريب المستمر وتنمية المهارات الازمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربي:

- إبراهيم، أ., و نارمان، و. (2025). دور القوة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة تحليلية لرأي أعضاء مجالس الكليات في عينة من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل - إقليم كوردستان، المجلة العلمية لجامعة جهان - السليمانية، 9 (1)، 255-273.
- <http://dx.doi.org/10.25098/9.1.14>
- الحدراوي، ح. ك..، و حنوف، ع. ع. (2024). مصادر القوة التنظيمية كمصدر لتحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة جامعة الكوفة للإدارة والاقتصاد، 72 (1)، 21-34.
- <https://doi.org/10.36322/jksc.v1i72.15698>
- السليم، س. م., & الهادي، ش. إ. (2022). دراسة لأبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنزة. مجلة التربية، 93 (2)، 625-632.
- <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:248645574>

- السيد، ع. د. خ. (2022). دور القوة التنظيمية في تعزيز استقامة القيادة. *مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية*, 26(3), 453–480.
- عبيدات، م. إ. (2019). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (ط. 3). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- علاونة، ع. م., و الحراحشة، م. ع. (2024). مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء/الأردن. *المجلة التربوية الأردنية*, 9(2), 338-369. <https://doi.org/10.46515/jaes.v9i2.672>
- عمر، ر., وأسماء، ع. (2025). تقييم مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر التدريسيين في العراق. *مجلة العلوم الأساسية*, 27, 31-67. <https://doi.org/10.31185/bsj.Vol18.Iss27.990>
- وزارة التربية والتعليم اليمنية (2024). تقرير الأداء السنوي للمناطق التعليمية بأمانة العاصمة. <https://moe-yemen.org/reports/2024>
- وزارة التربية والتعليم. (1993). اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم (قرار جمهوري رقم 28). المركز الوطني للمعلومات. <http://www.yemen-nic.info/ministrations/detail.php?ID=1012>

ثانياً: المراجع بالإنجليزية:

- Agrawal, N., & Sinha, S. (2025). Achieving competitive advantage through spiritual capital, innovation work behavior, and organizational learning. *Journal of Modern Management & Entrepreneurship*, 15(2), 137–147. <https://doi.org/10.62823/JMME/15.02.7601>
- Alapo, R. (2018). Organizational power politics and leadership experiences on the view and use of power in organizations. *Management Studies*. 6(1).30-36. DOI: [10.17265/2328-2185/2018.01.003](https://doi.org/10.17265/2328-2185/2018.01.003).
- Blood, R. J., Franzen, M. R., & Priest, K. L. (2025). Leadership learning and development at work: Team meeting observation as a work-based intervention. *The Learning Organization*, 32(4), 660–671. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2024-0032>
- Clegg, S., Courpasson, D., & Phillips, N. (2023). *Power and organizations* (2nd ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446215715.n7>
- Davenport, T. H., & Mittal, N. (2024). Leadership and employee retention in turbulent times. *Harvard Business Review*, 102(1), 88–97. Retrieved from <https://hbr.org/2025/05/the-power-of-mattering-at-work>
- David, F. R. (2020). *Strategic management: Concepts and cases* (17th ed.). Pearson. ISBN: 13: 9780135173947.
- Dickson, R. K. (2025). Organizational Resilience as the Springboard for Organizational Success in a Turbulent Business Environment. *European Journal of Management, Economics and Business*, 2(2), 3-24. [https://doi.org/10.59324/ejmeb.2025.2\(2\).01](https://doi.org/10.59324/ejmeb.2025.2(2).01)
- Ernst, J., & Koll, H. (2024). Managerial pedagogy and organizational power dynamics in the context of neoliberal organizational transition. *Scandinavian Journal of Management*, 40(4), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2024.101342>
- Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in organizations: Contested concepts. *Organization Studies*, 35(7), 983–1003. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.875671>
- Georgescu, I., & Bocean, C. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Gopalan, N., Beutell, N. J., & Alstete, J. (2025). Perceptions of leadership and team support: Organisational commitment in times of crisis. *International Journal of Organizational Analysis*, 46(3), 301–318. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2024-5038>
- Kim, S., & Beehr, T. A. (2023). Empowering leadership improves employees' positive psychological states to result in more favorable behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(10), 2002–2038. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2023-0032>
- Leonardo, M. C., Zulman, A., & Anggiani, S. (2025). Basic challenges of organizational design and organizational structure as a mediator to organizational performance: A literature review study on higher education institutions in DKI Jakarta. Syntax Literate: *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 10(1), 1580–1586. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i2.55408>

- Ludviga, I., & Kalviņa, A. (2025). Can strategic agility help retain public sector employees in times of uncertainty? A longitudinal study. *Administrative Sciences*, 15(5), 165–183. <https://doi.org/10.3390/admsci15050165>
- Mpuangnan, K. N., & Roboji, Z. (2024). Transforming educational leadership in higher education with innovative administrative strategies. *International Journal of Educational Management and Development Studies*, 5(2), 27–56. <https://doi.org/10.53378/353054>
- Naveh, H., Salajegheh, S., & Sayadi, S. (2025). Explaining the role of power application tactics in human resource durability, considering the mediating role of organizational participation using structural equation modeling techniques. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 16(4), 199–215. <https://doi.org/10.22075/ijnaa.2023.31718.4702>
- Pfeffer, J. (2010). Power: **Why some people have it and others don't**. Harper Business. ISBN-10 : 0061789089.
- Quijada, F. J. (2025). Digital leadership and transformation: Key considerations for organizational success. *Open Access Research Journal of Science and Technology*, 13(2), 057–063. <https://doi.org/10.53022/oarjst.2025.13.2.0027>
- Reus, B., Moser, C., & Groenewegen, P. (2023). Knowledge sharing quality on an enterprise social network: Social capital and the moderating effect of being a broker. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 187–204. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2023-0115>
- Rosita, R., & Yacob, S. (2023). Leader power and strategic decision-making in Indonesia. *Asian Management Journal*, 24(2), 557–570. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.19324>
- Salirrosas, G. E., & Chung, Y. E. (2025). Impact of leader behavior on employee experience and job satisfaction in educational institutions. *Administrative Sciences*, 15(4), 2–17. <https://doi.org/10.3390/admsci15040119>
- Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits*, 5(1), 2–25. <https://doi.org/10.3390/merits5010002>
- Tasselli, S., Kilduff, M., & Landis, B. (2023). Network-based power in organizations. *Social Networks*, 64, 1–12. <https://doi.org/10.1017/9781009179508>
- Utami, D. A., & Ramadhani, Y. C. (2025). Change management strategies in improving organizational resilience: An approach based on innovation, digitalization, and adaptive leadership. *Maneggio*, 2(1), 201–212. <https://doi.org/10.62872/zbqqsj95>
- Vladimirova, I. G., Polevaya, E. V., & Abramova, N. M. (2025). The model of the relationship between types of organizational management structures, their determining factors and their characterizing parameters. *Journal of Modernization, Innovation and Development (MIR)*, 16(2), 335–356. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2025.16.2.335-356>
- Wu, J., Tangirala, S., & Zhang, P. (2025). When voice takes destructive rather than constructive forms in manager-employee dyads: A power-dependence perspective. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0001287>
- Yeşilbaş, Ö. Y., & Akyol, B. (2024). Social network and organizational power distance: A mixed method research on academic staff. *Yüksekokretim ve Bilim Dergisi*, 14(2), 265–281. <https://doi.org/10.5961/higheredusci.1366785>