

## 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.n.s2051@gmail.com](mailto:y.q.n.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/AJSRP.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 الاستبانة، لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت (201) موظفاً، أظهرت النتائج أن مستوى القوة التنظيمية لدى مديري المناطق التعليمية جاء بمتوسط كلي (3.12 من 5) وبدرجة (متوسطة)، مع تفاوت مستوى مجالها، والتي تم ترتيب متوسطاتها تنازلياً 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 للقادة الإداريين الذين يمتلكون أدوات تأثير فعالة تمكنهم 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 واستدامتها ضمن بيئات العمل الديناميكية، ومع تزايد الحاجة إلى مواءمة الأدوار القيادية مع التعقيدات المعرفية المتجددة، أصبحت القوة التنظيمية للمؤسسات المعاصرة، وفقاً للدراسات الحديثة، أداة حتمية وليست خياراً ثانوياً، ومقياساً حقيقياً لنضجها، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بقيمتها السوقية وقدرتها على تحقيق نمو مستدام.

تؤكد دراسة (Dickson, 2025) أن القوة التنظيمية عنصر 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 الأصالة 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، متجاوزةً المفهوم التقليدي للسيطرة الصارمة، والتسلسل الهرمي الجامد، لتتجه نحو بناء ثقافة مؤسسية قوامها التمكين، وتفويض الصلاحيات، وتعزيز المسؤولية المشتركة.

تظهر الدراسات الحديثة، أن القوة التنظيمية تمكن المديرين من تحويل التحديات التكنولوجية إلى فرص نمو (Quijada, 2025)، وأن القادة المتميزون يحولون الرؤى إلى خطط عملية، مع التركيز على المرونة الاستراتيجية لمواجهة التحديات بفعالية (Ludviga & Kalvina, 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 والازدهار على المدى الطويل (Davenport & Mittal, 2024).

تكتسب القوة التنظيمية كونها ركيزة أساسية في بناء بيئات 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، لتمكينهم من توجيه العمل الإداري بكفاءة عالية، وتحقيق التناغم بين الموارد المتاحة والاحتياجات الفعلية، وبناء شراكات فاعلة مع المجتمع المحلي، لتعزيز قدرة المؤسسات التربوية على مواجهة الظروف الاستثنائية، وبما يتوافق مع توصيات دراسة (Sott & Bender, 2025) حول ضرورة تطوير 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، وتقديم توصيات لصانعي السياسات لتحسين كفاءة العمل الإداري لإدارة الأزمات التعليمية في القطاع التربوي اليمني.

## 2-1- 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 و الموجودة فعلياً، ما يؤكد الحاجة الملحة للقوة التنظيمية، كآلية لتعويض نقص الموارد وعدم الاستقرار، ويفرض على مديري المناطق امتلاكها، للتكيف مع المتغيرات الطارئة، لإدارة الموارد الشحيحة. وتؤكد دراسة (Ludviga & Kalvina, 2025)، أن المنظمات التي تمتلك قيادات ذات قوة تنظيمية فعالة تزداد قدرتها على الازدهار في ظل عدم اليقين بنسبة 60%. كما تؤكد دراسة (Gopalan & Beutell & Alstete, 2025) أنها تضمن استمرارية العمل أثناء الأزمات، بينما أظهرت دراسة (Agrawal & Sinha, 2025) أنها تخلق الإبداع والابتكار 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 وتقيّم 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؟".

وتتفرع 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 بمجالاتها، تُعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟.

### 3-1- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في: معرفة مستوى القوة التنظيمية لدى مديري المناطق التعليمية بأمانة العاصمة - صنعاء من وجهة 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 عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى القوة التنظيمية بمجالاتها، تُعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### 4-1- أهمية الدراسة:

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

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

- تساهم في سد الفجوة البحثية لندرة الدراسات حول قياس القوة التنظيمية لدى مديري المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء.
- 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.

#### 2-4-1- 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.

### 5-1- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: مستوى القوة التنظيمية بمجالاتها؛ 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 - صنعاء.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2024/2025م.

### 6-1- مصطلحات الدراسة:

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

- و يُعرّفها الباحث إجرائياً بأنها: "القدرة التي يمتلكها مدير المنطقة التعليمية بأمانة العاصمة - صنعاء لتمكّنه من التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف" وتقاس بالدرجة الكلية التي يتحصّل عليها من إجابات أفراد العينة على عبارات الإستبانة".
- **مديري المناطق التعليمية:** تشير اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم (1993) إلى أنهم "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، تُقسّم وفقاً للتقسيم الإداري للمديريات، وتُشرف على تنفيذ السياسات التعليمية وإدارة المدارس ضمن نطاقها الجغرافي".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1-1-2- الإطار النظري.

#### 1-1-2-1- القوة التنظيمية:

يشهد حقل الإدارة المعاصر تحولات عميقة في طبيعة القوة التنظيمية، حيث لم تعد حكرًا على السلطة الرسمية الممنوحة بالمنصب، بل تطورت لتصبح مفهوماً ديناميكياً تتشكل مصادره وممارساته عبر تفاعل عوامل هيكلية وعلائقية وثقافية معقدة.

تدفع هذا التحول ثلاثة تطورات رئيسية متداخلة: الأول التحول البنوي من الهياكل الهرمية الصارمة إلى النماذج المرنة 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 التوجيهي إلى القيادة التشاركية والتحويلية، ما جعل أساس القوة يعتمد على العلاقات الشخصية القائمة على المصداقية والتأثير والقدرة على إلهام الآخرين (Reus & Moser, 2023). الثالث تحول نظريات المنظمة من النموذج الآلي البيروقراطي إلى مفهوم المنظمة المتعلمة القائمة على المعرفة، حيث تُستمد 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 العلائقي 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 يؤكد أن القوة تنبثق من الهياكل الرسمية مركّزاً على أنماط الاعتماد المتبادل بين الوحدات التنظيمية (Leonardo & Zulman & Anggiani, 2025). الثالث المدخل الرمزي الذي يتجاوز المصادر الملموسة، ليرى أن القوة تُكتسب وتُمارس عبر تشكيل الواقع الاجتماعي المشترك داخل المنظمة، مستندةً إلى رأس المال الثقافي ورأس المال الاجتماعي، حيث تُستخدم الرموز والخطابات لإضفاء الشرعية والتأثير. 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 التكتيكات الأكثر شيوعاً في تسعة أساليب رئيسية: الإقناع العقلاني، المناشدات الملهمة، الاستشارة، التملق، المناشدات الشخصية، التبادل، بناء التحالفات، الضغط، إضفاء الشرعية. كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن فعالية هذه التكتيكات ليست مطلقة، بل تُحدّد 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 للتكيف مع تعقيدات البيئة المتغيرة، وتتجسد في بعدين متكاملين: أفقي يُعزز التعاون والابتكار، بين الوحدات الوظيفية، ورأسي يرتبط بالسلطة الهرمية ويهدف لتمكين المرؤوسين عبر التفويض الفعال، مُحققاً التوازن الأمثل بين المركزية واللامركزية.

#### 2-1-2- مفهوم القوة التنظيمية:

يُظهر مفهوم القوة التنظيمية تبايناً ملحوظاً في الأدبيات الإدارية، نتيجة لاختلاف الأطر النظرية للمدارس الفكرية في زوايا تحليلها، وقد أدى هذا التباين إلى غياب إجماع على تعريف موحد، مما يعقّد فهم الأبعاد الجوهرية لهذه الظاهرة متعددة الطبقات، وقد صنّفت التعريفات السائدة في اتجاهين رئيسيين: الاتجاه الفردي الذي يركّز على القوة كنتاج 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 هرمياً (من القمة إلى القاعدة)، وقابليتها للتفويض، بينما تمثل القوة مفهوماً أشمل يتدفق عمودياً وأفقياً، ولا يقبل التفويض (Clegg & Courpasson & Phillips, 2023). التأثير، الذي يُمثل 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 (سليم، 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 الجهود الجماعية نحو الأهداف، مع تفادي الاعتماد المفرط على القوة القسرية لضمان الشرعية المستدامة (Ludviga & Kalvina, 2025).

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

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

### 3-1-2 مجالات القوة التنظيمية:

**3-1-2-1 قوة المنصب:** تستمد قوة المنصب اليوم جوهرها من شرعية ثلاثية الأبعاد، تتجاوز النموذج التقليدي للسلطة. فبينما كانت تعتمد سابقاً على المركز التنظيمي للقائد، تركز الرؤية المعاصرة على دمج السلطة الرسمية مع الشفافية في الحوكمة، 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.

**3-1-2-2 قوة الشخصية:** تستمد تستمد قوة الشخصية القيادة اليوم من القدرة على التأثير، من خلال الجاذبية الأخلاقية والكفاءة العملية، فبينما كانت النظريات الكلاسيكية تركز على "الكاريزما الفردية"، أعادت الرؤية المعاصرة تعريفها على أنها "تأثير الثقة الجوهري، ويعتمد تفعليها على الصدق الهادئ، والتعاطف الفعال، والتزاهة السلوكية، التي تحول القيادة من مجرد سيطرة إلى شرعية أخلاقية.

**3-1-2-3 قوة الخبرة:** في المشهد المعرفي المتطور اليوم، لم تعد الخبرة مقتصورة على المهارات الأكاديمية أو المعرفة المتراكمة فحسب، بل اتسع مفهومها ليشمل "رأس المال التكيفي"، الذي يركز على التعلم من الإخفاقات الذكية، والتشارك المعرفي، والمرونة الرقمية، مما يعكس الحاجة الملحة للمؤسسات والأفراد للتكيف مع التغيرات المتسارعة، ويعتمد تفعيلها على منظومة متكاملة من الآليات والأدوات التطبيقية التي تعزز الذكاء الجمعي والتعلم التبادلي والمراجعة الحية، وتؤدي إلى تحسينات ملموسة في سرعة حل المشكلات ونقل المعرفة وتقليل الأخطاء، بإعتبار أن جوهر الخبرة الحديثة، وفقاً لدراسة سوت وبيندر (Sott & Bender, 2025)، يكمن في القدرة على الاستكشاف والتساؤل المستمر.

**3-1-2-4 قوة المكافأة:** شهدت تحولاً جذرياً في بيئة العمل المعاصرة، فبعد أن كانت تقتصر على الحوافز المادية الموحدة، تطورت لتصبح "نموذج الحوافز السياقي" الذي يركز على التخصيص العميق للمكافآت لتلبية 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.

**3-1-2-5 قوة العقاب:** تجاوز مفهوم العقاب في بيئة العمل المعاصرة، دوره التقليدي كأداة ردع ليصبح وسيلة فعالة للتصحيح والتطوير، ليعكس فهماً أعمق للدوافع السلوكية وأهمية التركيز على النمو والتعلم، ويرتكز على التعليم السلوكي، حيث تُحوّل الأخطاء إلى فرص تعليمية وخطط تطوير فردية، بالإضافة إلى الإنصاف العصبي الذي يراعي الدوافع الكامنة وراء السلوكيات غير المرغوبة، كما يشدد على العدالة الإجرائية لضمان الشفافية والموضوعية. لتجنب الممارسات الاستبدادية، يتبنى القادة آليات مثل "مهلة التفكير" وربط الجزاء بالانتهاك المحدد وتوثيقه، بالإضافة إلى "التصحيح التشاركي" الذي يشرك الموظف في تصميم خطة الإصلاح. تتطلب هذه الآليات الفصل بين السلوك والشخصية، وربط التصحيح بمعايير واضحة ومكتوبة، وقياس الأثر من خلال مؤشرات "التحسن السلوكي".

**3-1-2-6 قوة المعلومات:** تُعد ركيزة أساسية في القيادة الحديثة، حيث تُمكن القائد من جمع وتحليل البيانات الداخلية والخارجية بكفاءة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وقد تطورت هذه القوة لتشمل "القيادة بالذكاء الاستراتيجي"، التي تعتمد على محاور مثل ديمقراطية

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.

## 2-2-الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة إبراهيم ونارمان (2025) في العراق: إلى تحليل دور القوة التنظيمية (ببعضها: القوة الصلبة، القوة المرنة) في تعزيز التوجه الريادي (أبعاده: التوجه نحو الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في الجامعات الخاصة بمدينة أربيل بإقليم كردستان العراق، اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا، 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، وبرزت أهمية القوة الصلبة في تعزيز الاستباقية، والقوة 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 تلي 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 تدريسيًا من كليات جامعة الموصل، أظهرت النتائج أن مستوى القوة التنظيمية كان أعلى من المتوسط، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية حسب الجنس واللقب العلمي. ومع ذلك، وجدت فروق دالة لصالح التخصصات الإنسانية ورؤساء الأقسام ذوي الخبرة الإدارية التي تزيد عن سنتين، تشير النتائج إلى تقديم رؤى يمكن الاستفادة 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 وآخرون (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 وصفيًا إرابطياً، مستخدمةً الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من عينة عشوائية طبقية بلغت 380 موظفًا حكوميًا في مدينة كرمان، إيران، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تكتيكات السلطة واستبقاء الموارد البشرية، حيث كانت تكتيكات السلطة الودية والعقوبات والحوافز 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 والحراشة (2024) في الأردن: إلى تقديم رؤى قيمة حول ديناميكيات القوة ضمن البيئة التعليمية الأردنية. بهدف التعرف على مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الزرقاء/الأردن"، تُبرز الدراسة، من خلال منهجها الوصفي، وأداة الاستبانة الموجهة لعينة طبقية عشوائية شملت 218 موظفًا إداريًا، ممثلين لحوالي 65% من المجتمع الأصلي، أهمية فهم مصادر القوة المختلفة وتأثيرها على الأداء التنظيمي، لا سيما في القطاع العام الحيوي كقطاع التعليم؛ إذ توصلت إلى مجموع من النتائج هما: أن الدرجة الكلية لممارسة مصادر القوة التنظيمية جاءت متوسطة، ويكشف الترتيب التنافلي 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 وتحليل 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، و تُعزز 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 يُحدث 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 الموجهة لعينة عشوائية تضم 386 موظفًا من مجتمع الدراسة البالغ 11688 موظفًا مدينًا 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 ترسيخ استقامة القيادة بوزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، بهدف استكشاف كيفية تأثير الأبعاد الأربعة للقوة التنظيمية (المرجعية، الخبرة، المكافأة، الرسمية) في تعزيز الأبعاد الستة لاستقامة القيادة (الشجاعة، الزهد، العدالة، الحكمة، الإنسانية، المصادقية)، 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 متوسطًا بشكل عام، حيث جاءت قوة الخبرة في المرتبة الأولى، تليها قوة المرجعية، ثم القوة الشرعية، وأخيرًا قوة المكافأة، وجميعها بمستوى متوسط، 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 (2022م) في السعودية: على أبعاد القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة، لفهم ديناميكيات القوة في البيئة المدرسية، وتوفير أساساً متيناً للمدارس ومديراتها لتطوير استراتيجيات قيادية أكثر فعالية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي والبيئة التعليمية، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، وطريقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 215 معلمة، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن درجة تطبيق أبعاد القوة التنظيمية جاءت "متوسطة" 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 المتبعة 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 مرنة ومتكاملة تتناسب مع السياق والاحتياجات المختلفة.

## 2-2-2-التعليق على الدراسات السابقة:

تُقدم الدراسات السابقة تحليلات معمقة لديناميكيات القوة التنظيمية ضمن الأطر التربوية، في بيانات مستقرة نسبياً، وتتفق الدراسة الحالية معها على أهمية هذه القوة كعنصر محوري للقيادات والمؤسسات، ويتبين من استعراض الدراسات السابقة، بأن هناك فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية لسدها، والتي تتمثل في عدم تطرق الدراسات السابقة إلى دراسة مستوى القوة التنظيمية لدى مديري المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر الموظفين الإداريين، كونها الأولى في البيئة اليمنية وتحديدًا 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.

### 1-3-منهج الدراسة:

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

### 2-3-مجتمع الدراسة:

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



## 3-3- عينة الدراسة:

## 3-3-1- العينة الإستطلاعية (الاختيارية):

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

## 3-3-2- العينة الأصلية:

بلغت عينة الدراسة الأصلية (201) إداري، بنسبة (48.1%) من المجتمع الكلي للدراسة، تم إختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، تم تحديدها بتطبيق معادلة كريجسي وديفيد 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.

$X^2 = 3.841$  (قيمة كاي تربيع 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 المسوح به).

## 3-3-3- توزيع أفراد عينة الدراسة:

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

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

المنطقة	التحرير	شعوب	السبعين	الصادفة	أزال	بني الحارث	الثورة	صنعاء القديمة	معين	الوحدة	الإجمالي
العدد الكلي	58	36	55	29	34	47	52	21	45	41	418
النسبة %	13.88%	8.61%	13.16%	6.94%	8.13%	11.24%	12.44%	5.02%	10.77%	9.81%	100%
العينة	28	17	26	14	16	23	25	10	22	20	201

## 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	التكرار	النسبة	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	98	48.8%	المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	5	2.5%
	أنثى	103	51.2%		بكالوريوس	174	86.6%
	الإجمالي	201	100%		أعلى من بكالوريوس	22	10.9%
المسمى الوظيفي	مدير	10	5%		الإجمالي	201	100%
	نائب مدير	26	13%	سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	14	7.0%
	رئيس قسم	94	47%		من 6 – 10 سنوات	22	10.9%
	مختص	71	35%		من 11 – 15 سنة	40	19.9%
	الإجمالي	201	100%		16 سنة فأكثر	125	62.2%
					الإجمالي	201	100%



يبين الجدول (2) توازنًا نسبيًا بين الجنسين (48.8% ذكور و 51.2% إناث)، مما يؤكد شمولية الدراسة ويعكس أهمية مشاركة كلا الجنسين في المجال التربوي. يتيح هذا التوازن فهم الفروق المحتملة في تصور القوة التنظيمية بين الجنسين ضمن بيئة عمل متنوعة، حيث يساهم الذكور والإناث بوجهات نظر وخبرات متعددة تثرى الممارسات الإدارية التربوية. كما تعكس المسميات الوظيفية هيكلًا تنظيميًا إداريًا هرميًا يوضح مستويات مختلفة من القرب من عمليات صنع القرار ودرجات متفاوتة من التفاعل مع مديري المناطق التعليمية، يشير هذا التباين في الأدوار، مع تركيز 47% من العينة على رؤساء الأقسام و 35% على المختصين، إلى منظورات متباينة حول القوة التنظيمية؛ حيث يركز المديرون ونوابهم على الأهداف التنظيمية، بينما يركز رؤساء الأقسام على الجوانب التنفيذية. ويرى المختصون القوة من خلال تأثيرها على بيئة عملهم اليومية ومدى تمكينهم. كما تُظهر المؤهلات العلمية للعينة تنوعًا ملحوظًا، حيث يُشكل حاملو شهادة البكالوريوس الغالبية العظمى (86.6%)، مع وجود نسبة جيدة من المؤهلات العليا (10.9%)، مما يعكس مستوى تعليميًا عاليًا. هذا المستوى التعليمي قد يؤثر على إدراكهم للقوة التنظيمية، حيث أن الموظفين ذوي المؤهلات العليا قد يكونون أكثر اطلاعًا على النظريات الإدارية، مما يجعلهم أكثر تمييزًا في تقييمهم للقوة التنظيمية وتوقعاتهم من المديرين. كما تُظهر سنوات الخبرة للموظفين الإداريين أهمية التنوع في تقييم القوة التنظيمية للمديرين. فالموظفون ذوو الخبرة الطويلة يمتلكون منظورًا تاريخيًا فريدًا 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 بيئة العمل، ولديهم تصورات أقل تعقيدًا للديناميكيات التنظيمية، مع تركيز أكبر على التأثير المباشر للمديرين على عملهم.

#### 4-3- أداة الدراسة:

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

#### 4-3-1- صدق الأداة:

##### 4-3-1-1- الصدق الظاهري:

قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على (12) محكمًا خبيرًا، يمثلون ذوي الاختصاص في مجالات الإدارة والتخطيط التربوي، والإحصاء التربوي، والأصول التربوية، بغرض إبداء آرائهم ومقترحاتهم فيما يتعلق بمدى ملاءمة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وطبيعة الإشكالية المتناولة، وصلاحيات عباراتها، وسلامة صياغتها، ووضوحها، ومدى تناسبها مع المجال الذي تنتمي إليه، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من آراء ومقترحات قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين وبنسبة موافقة لا تقل عن (90%) وبناء على ذلك تم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية بعدد (30) فقرة.

##### 4-3-1-2- 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 إداريًا من مجتمع البحث الكلي. ومن ثم، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للأداة. وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول (2).

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

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

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

يبين الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي 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 أن كل عبارة تقيس بفعالية الخاصية التي صُممت لقياسها، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالدرجة الكلية لذلك المجال، وإعتباره صادقاً لما وضع لقياسه، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للأداة (0.930) هذه القيمة العالية تؤكد أن كل مجال يساهم بشكل قوي ومتناسق في قياس البناء الكلي الذي صُممت 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 الاستبانة وعباراتها تتفق مع طبيعة الدراسة وتحقق أهدافها.

#### 2-4-3- ثبات الأداة:

تم تطبيق أداة الدراسة في صورتها النهائية 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 الاستطلاعية على التطبيقين، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ لتحديد قيمة معامل ثبات مقياس القوة التنظيمية بمجالاتها ككل، والنتائج كما يوضحها الجدول (3).

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

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

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 بمجالاتها لدى مديري المناطق التعليمية، وتؤكد إمكانية الاعتماد على النتائج التي سُفر عنها الدراسة لتحقيق أهدافها.

#### 3-5- الوزن المعياري المحك للإجابات:

قام الباحث بتطبيق مقياس ليكرت الخماسي، لتقييم إجابات المشاركين على عبارات الاستبانة، لمعالجة البيانات إحصائياً، تم تعيين درجة لكل بديل في سلم الإجابة اللفظية، 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 (5-1=4)، ثم قُسم المدى على عدد قيم المقياس ( $5/4 = 0.80$ )، هذا الرقم، الذي يمثل طول الفئة، أُضيف 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 الاستبانة، كما موضح في الجدول (5).

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

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

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

#### 3-6- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

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

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

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig.	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية 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				.993	.690

يبين الجدول (4) أن القيمة الإحصائية (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.

### 7-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم معالجة و تحليل 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 كرونباخ ألفا: لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.
- اختبار كولموغوروف - سميرونوف: لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- معامل ارتباط بيرسون: لحساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة،
- اختبار (T-Test): لعينتين متسقلتين لحساب دلالة الفروق وفقًا لمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لاختبار دلالة الفروق الإحصائية حول متوسطات إجابات أفراد العينة وفقًا لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

1-4- 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 والفردى، ثم رُتب تنازليًا حسب المتوسط الحسابي، وحُدد مستوى دلالتها اللفظية، على النحو الآتي:

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

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة اللفظية
1	قوة المنصب	4.11	0.768	1	عالية
5	قوة التهديد بالعقاب	3.73	0.746	2	عالية
2	قوة الشخصية	3.58	0.791	3	عالية
3	قوة الخبرة	3.15	0.828	4	متوسطة
6	قوة المعلومات	2.10	0.570	5	منخفضة
4	قوة المكافأة	2.07	0.842	6	منخفضة
	متوسط المجالات ككل	3.12	0.708		متوسطة

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 قصورًا في الاستخدام الشامل لمصادر القوة التنظيمية، ويتجلى هذا القصور بوضوح في التباين الملحوظ بين المجالات المختلفة. كما يعكس التوزيع غير المتوازن تركيزًا على القوى الهرمية وإهمالًا نسبيًا لأهمية

المعرفة والمكافآت كأدوات لتحفيز والتأثير. تُعزى هذه النتيجة إلى عدة عوامل متضافرة، منها الظروف اليمينية 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 حزمًا ومركزية، مع التركيز على قوة المنصب والعقاب 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. وأخيرًا، قد تلعب الثقافة التنظيمية السائدة دورًا في ترسيخ هذه الأساليب، حيث تعطي الأولوية للسلطة الرسمية والمركزية على حساب التمكين وتبادل المعلومات.

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

#### 1-1-4- مجال قوة المنصب:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المجال، ثم رُتبت تنازليًا حسب المتوسط الحسابي، وحُدد مستوى دلالتها اللفظية، على النحو الآتي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية لمجال قوة المنصب وعباراته مرتبة تنازليًا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة اللفظية
1	يلتزم المدير بالتطبيق الحرفي لقوانين ولوائح العمل في تنفيذ المهام بشكل تام.	4.63	0.602	1	عالية جدا
2	يملك المدير الصلاحيات اللازمة لإصدار التعليمات والسياسات التي تُحدث تغييرات في إجراءات العمل.	4.20	0.808	2	عالية
5	يستخدم المدير سلطته في تخصيص الموارد المالية الضرورية لتطوير العمل.	4.15	0.853	3	عالية
4	يتخذ المدير قراراته بشكل فردي دون إشراك الموظفين في عملية صنع القرار.	3.99	0.969	4	عالية
3	يقوم المدير بمنح الصلاحيات للموظفين، مما يمنحهم حرية في التنفيذ.	3.58	0.706	5	عالية
متوسط المجال ككل		4.11	0.768	عالية	

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 متوسطات عبارات المجال التي تراوحت بين (3.58) و(4.63)، هذا الواقع يعكس الثقافة التنظيمية المركزية السائدة في المناطق التعليمية، حيث يُعتبر المنصب الرسمي مصدرًا أساسيًا للسلطة، هذه المركزية أدت إلى إهمال مصادر القوة الأخرى كالمعلومات والمكافأة، مما يخلق بيئة عمل تعتمد على الأمتثال أكثر من الابتكار والإبداع، مع تركيز اتخاذ القرار وتأثير المنصب الإداري المباشر على سير العمل وتخصيص الموارد، يبرز تحدي ضعف تفويض الصلاحيات، مما يستدعي إعادة تقييم الممارسات لتعزيز بيئة عمل تمكينية ومحفزة للابتكار والإبداع.

#### 1-1-4-2- مجال قوة التهديد بالعقاب:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المجال، ثم رُتبت تنازليًا حسب المتوسط الحسابي، وحُدد مستوى دلالتها اللفظية، على النحو الآتي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية لمجال قوة التهديد بالعقاب وعباراته مرتبة تنازليًا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة اللفظية
3	يقوم المدير بتوجيه اللوم للموظفين بشكل خاص عند ارتكاب الأخطاء في أثناء العمل.	4.10	0.902	1	عالية
4	يفرض المدير العقوبات مع مراعاة ظروف العاملين.	3.79	0.942	2	عالية
2	يستخدم المدير الإجراءات التأديبية لتحسين أداء الموظفين.	3.69	0.840	3	عالية
1	يعتمد المدير على إجراءات وسياسات عادلة للعقاب في بيئة العمل.	3.57	0.785	4	عالية
5	يُعد المدير مرجعاً أساسياً في جميع الإجراءات لتفادي العقاب.	3.49	0.756	5	عالية
متوسط المجال ككل		3.73	0.746	عالية	

يبين الجدول (8) أن المتوسط العام لمجال قوة التهديد بالعقاب، بلغ (3.73)، ما يشير إلى درجة (عالية)، وضعته في الرتبة الثانية بين مجالات القوة التنظيمية، هذا يؤكد الدور المحوري لهذا المجال كأداة ضبط أساسية يستخدمها مديري المناطق التعليمية، وأن قيم متوسطات 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.

3-1-4- مجال قوة الشخصية:

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

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

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

يبين الجدول (9) أن المتوسط العام لمجال قوة التهديد بالعقاب، بلغ (3.58)، ما يشير إلى درجة (عالية)، وضعته في الرتبة الثالثة بين مجالات القوة التنظيمية، يؤكد هذا الدور المحوري لمديري المناطق التعليمية، حيث يتمتعون بمصادقية عالية وقدرة على بناء علاقات قوية، مما يمنحهم قوة تأثيرية، و تبين قيم متوسطات عبارات المجال التي تراوحت بين (3.09) و(3.89)، أهمية السمات الشخصية والاجتماعية للمدير في بناء الثقة والتأثير على أداء الموظفين، ويُعزى ذلك إلى أن شخصية مديري المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء 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.

#### 4-1-4- مجال قوة الخبرة:

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

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

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

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

يبين الجدول (10) أن المتوسط العام لمجال قوة الخبرة، بلغ (3.15)، ما يشير إلى درجة (متوسطة)، وضعته في الرتبة الرابعة بين مجالات القوة التنظيمية، يتجلى 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 متوسطات عبارات المجال التي تراوحت بين (2.87) و (3.78)، عن تناقض جوهري يعكس تحديات هيكلية وعملية عميقة. 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 اليمينية. يتطلب ذلك مراجعة أساليب القيادة المستخدمة وتقديم الدعم اللازم لمديري المناطق التعليمية لتجاوز التحديات الحالية.

#### 4-1-5- مجال قوة المعلومات:

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

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية لمجال قوة المعلومات وعباراته مرتبة تنازلياً

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

يبين الجدول (11) أن المتوسط العام لمجال قوة المعلومات، بلغ (2.10)، ما يشير إلى درجة (منخفضة)، وضعته 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 متوسطات عبارات المجال التي تراوحت بين (2.87) و (3.78)، عن التحديات الإدارية الراهنة التي تواجه مديري المناطق التعليمية، أبرزها هجرة الكفاءات، ونقص برامج التدريب المستمر 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 ويؤدي إلى فجوات في العمليات التشغيلية وضعف التنسيق بين الأقسام. يعكس هذا الوضع غياب رؤية استراتيجية واضحة تربط مهام الموظفين بالأهداف 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.

#### 4-1-6- مجال قوة المكافأة:

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



جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية لمجال قوة المكافأة وعباراته مرتبه تنازلياً

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

يبين الجدول (12) أن المتوسط العام لمجال قوة المكافأة، بلغ (2.07)، ما يشير إلى درجة (منخفضة)، وضعت في الرتبة السادسة بين مجالات القوة التنظيمية، يعكس هذا ضعفاً كبيراً في فعالية أنظمة المكافآت والحوافز، نتيجة الأزمات الاقتصادية المتواصلة وتأثيرها على هذا المجال لدى مديري المناطق التعليمية، وأن قيم متوسطات 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 لتقييم 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.

2-4- نتائج السؤال الفرعي الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى القوة التنظيمية بمجالاتها، تُعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟".  
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القوة التنظيمية ومجالاتها، وذلك تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، و لمعرفة الفروق ودلالاتها الإحصائية، بناءً على متغير الجنس، تم تطبيق اختبار-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:

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

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

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	قيمة الدلالة (Sig)	التفسير
قوة المنصب	ذكر	98	4.04	0.843	1.485	0.0224	غير دال
	أنثى	103	4.18	0.685			
قوة الشخصية	ذكر	98	3.50	0.845	2.758	0.098	غير دال
	أنثى	103	3.66	0.731			
قوة الخبرة	ذكر	98	3.10	0.912	3.518	0.062	غير دال
	أنثى	103	3.20	0.740			
قوة المكافأة	ذكر	98	2.04	0.919	0.121	0.729	غير دال
	أنثى	103	2.08	0.765			
قوة العقاب	ذكر	98	3.62	0.799	1.136	0.288	غير دال
	أنثى	103	3.82	0.679			



المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (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			
المجالات ككل	ذكر	98	3.07	0.787	2.247	0.135	غير دال
	أنثى	103	3.17	0.625			

يبين الجدول (13) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية بين متوسطات 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 مديري المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء، ويُعزى هذا إلى الظروف الراهنة للبيئة اليمنية التي قد تكون أثرت بشكل متساوٍ على الذكور والإناث وجعلت تقييمهم متقارباً، والتجانس الاجتماعي في السياق اليمني الذي يُعزز القيم التنظيمية المشتركة ويُقلل من احتمالية ظهور تباينات من حيث الجنس في تقييم القوة.

#### 2-2-4- 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 (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			
	رئيس قسم	94	4.13	0.738			
	مختص	71	4.04	0.879			
قوة الشخصية	مدير	10	3.56	0.776	0.064	0.987	غير دال
	نائب مدير	26	3.56	0.754			
	رئيس قسم	94	3.60	0.813			
	مختص	71	3.56	0.793			
قوة الخبرة	مدير	10	3.14	0.712	0.159	0.924	غير دال
	نائب مدير	26	3.23	0.823			
	رئيس قسم	94	3.16	0.814			
	مختص	71	3.11	0.875			
قوة المكافأة	مدير	10	2.02	0.614	0.026	0.994	غير دال
	نائب مدير	26	2.07	0.912			
	رئيس قسم	94	2.08	0.864			
	مختص	71	2.05	0.829			
قوة التهديد بالعقاب	مدير	10	3.78	0.663	0.449	0.718	غير دال
	نائب مدير	26	3.67	0.622			
	رئيس قسم	94	3.78	0.739			
	مختص	71	3.66	0.810			
قوة المعلومات	مدير	10	2.98	0.289	1.120	0.342	غير دال
	نائب مدير	26	2.20	0.704			
	رئيس قسم	94	2.15	0.613			
	مختص	71	2.02	0.478			

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (f)	قيمة الدلالة (Sig)	التفسير
المجالات ككل	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			

يبين الجدول (14) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية بين متوسطات 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 مديري المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء، ويُعزى ذلك إلى التحديات اليومية المتماثلة التي يواجهها جميع الموظفين، بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية، وضعف الصلاحيات والموارد الممنوحة لهم، وتحول المهام الإدارية نحو "إدارة الأزمات" مما يهمل المهام التخصصية لصالح الأعمال الطارئة، وتوجيه الأدوار نحو البقاء والإستمرارية.

3-2-4- 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	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (f)	قيمة الدلالة (Sig)	التفسير
قوة المنصب	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			
قوة الشخصية	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			
قوة الخبرة	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			
قوة المكافأة	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			
قوة العقاب	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			
قوة المعلومات	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			
المجالات ككل	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			

يبين الجدول (15) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية بين متوسطات 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 بمجالاتها الستة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ويُعزى ذلك إلى تجانس البيئة التنظيمية في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة، بفعل المركزية الإدارية وهيمنة الممارسات القيادية التقليدية، التي قلّلت من تأثير التباين في المؤهلات الأكاديمية، كما أن ارتفاع نسبة حَمَلَة البكالوريوس في العينة (٨٦.٦٪) مقابل محدودية تمثيل المؤهلات العليا (١٠.٩٪) عزز 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) ، لدلالة 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 سنة	22	4.07	0.688			
	من 11-15 سنة	40	4.00	0.897			
	16 سنة 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 سنة	22	3.45	0.733			
	من 11-15 سنة	40	3.52	0.942			
	16 سنة فأكثر	125	3.64	0.761			
قوة الخبرة	5 سنوات فأقل	14	3.05	0.754	1.011	0.389	غير دال
	من 6-10 سنة	22	3.00	0.717			
	من 11-15 سنة	40	3.02	0.915			
	16 سنة فأكثر	125	3.23	0.823			
قوة المكافأة	5 سنوات فأقل	14	1.80	0.637	1.025	0.383	غير دال
	من 6-10 سنة	22	1.91	0.772			
	من 11-15 سنة	40	2.02	0.896			
	16 سنة فأكثر	125	2.13	0.853			
قوة بالعقاب	5 سنوات فأقل	14	3.65	0.648	0.310	0.818	غير دال
	من 6-10 سنة	22	3.70	0.683			
	من 11-15 سنة	40	3.64	0.789			
	16 سنة فأكثر	125	3.76	0.757			
قوة المعلومات	5 سنوات فأقل	14	1.94	0.240	1.030	0.361	غير دال
	من 6-10 سنة	22	2.02	0.316			
	من 11-15 سنة	40	2.04	0.466			
	16 سنة 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 سنة	22	3.03	0.617			
	من 11-15 سنة	40	3.04	0.786			
	16 سنة فأكثر	125	3.18	0.711			

يبين الجدول (15) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية بين متوسطات 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 بمجالاتها الستة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ويُعزى 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 متباينة، ويُعزز 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 صنعاء من وجهة نظر الموظفين الإداريين، جاء بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط عام (5/3.12) كما أظهرت النتائج:
- تفاوتت في مجالات القوة التنظيمية الستة: قوة المنصب في الرتبة الأولى بمتوسط (5/4.11) وبدرجة (عالية)، قوة التهديد بالعقاب في الرتبة الثانية بمتوسط (5/3.73) وبدرجة (عالية)، قوة الشخصية في الرتبة الثالثة بمتوسط (5/3.58) وبدرجة (عالية)، قوة الخبرة في الرتبة الرابعة بمتوسط (5/3.15) وبدرجة (متوسطة)، قوة المكافأة في الرتبة الخامسة بمتوسط (5/2.07) وبدرجة (منخفضة)، قوة المعلومات في الرتبة السادسة بمتوسط (5/2.10) وبدرجة (منخفضة)، يعكس هذا التفاوت فجوة مؤسسية في توازن مصادر القوة، ناتجة عن المركزية الإدارية، وشح الموارد، وغياب آليات التمكين الفعالة.
  - عدم وجود فروق دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم القوة التنظيمية وفقاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، مما يعكس أثر البيئة التنظيمية الموحدة في ظل الأزمات.

## 6- التوصيات والمقترحات.

- 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 دورية، تضم المديرين والموظفين على حد سواء، لفهم التحديات، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة
  2. تفعيل أنظمة حوافز 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 مديري المناطق، نحو توجيه الموظفين لتحسين كفاءتهم المهنية.
  4. تنفيذ برامج قيادية سياقية 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 التصحيح 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 الفعالة، ويدعم الولاء التنظيمي.
  6. تحويل السلطة الرسمية إلى محفز للإبداع، عبر تفويض الصلاحيات والمسؤوليات، وتوزيعها على رؤساء الأقسام واللجان المحلية، بما يعزز الشراكة المجتمعية، و ربطها بمساءلة واضحة، وفق دليل إرشادي، مع التركيز على بناء ثقافة الثقة والتمكين، من خلال التدريب المستمر وتنمية المهارات اللازمة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع بالعربية:

- إبراهيم، أ.، و نارمان، و. (2025). دور القوة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في عينة من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل – إقليم كردستان، المجلة العلمية لجامعة جيهان – 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 عنيزة. مجلة التربية، 193(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)، 480–453.
- 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)، 369-338. <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، 67-31. <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/IJKM-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. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 14(2), 265–281. <https://doi.org/10.5961/higheredusci.1366785>