الجمهوريّة العربيّة السوريّة
جامعة دمشق
كلية التربيّة
قسم التربيّة المقارنة

متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي وفق أبعاد الطاقة التنظيمية

"حالة دراسية: مديرو مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق"

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربيّة المقارنة والإدارة التربوية

إعداد:

ميس اياد الشرع

إشراف:

أ.د ابتسام قاسم ناصيف

الأستاذة في قسم التربيّة المقارنة

2026/2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا

طه 114

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

شكر وتقدير

أشكر الله عزّ وجلّ الذي أنار لي الدرب، وفتح لي أبواب العلم، وأمدني بالصبر والعزيمة والإرادة، ووفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع شكراً يليق بجلالته وعظمته....

يطيُب لي أن أتقدم بوافر شكري وعظيم تقديري وامتناني لأستاذتي المشرفة، الدكتورة **ابتسام ناصيف** على تكرمها بالإشراف على هذه الرسالة، وما بذلته من وقت وجهد كبيرين، ولما لمسته من صدر رحب وتوجيه سديد ونصائح قيمة ومثمرة، كان لها أثر بالغ في إنجاز هذا العمل، وأسال الله العلي القدير أن يثيبها خير الثواب، وأن يديم عليها نعمة الصحة والعافية.

كما يطيُب لي أن أشكر **الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة الحكم** على الرسالة الذين سيقدّمون الملاحظات القيمة والتوجيهات التي من شأنها أن تغني هذه الدراسة، وإثرائها وخروجها بالشكل الأمثل. وأشكر كل من وقف إلى جانبي من أساتذة أفاضل وأخص أساتذتي في قسم التربية المقارنة لما قدموه به من إرشادات وملاحظات أغنت الرسالة وتفضلهم بتحكيم أدواته.

كما أتقدّم بالشكر إلى وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم في دمشق ومديري مدارس التعليم الأساسي على ما قدموه من تعاون أثناء تطبيق أدوات البحث.

ويطيُب لي عرفاناً بالجميل أن أتقدم إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد ولو بابتسامة أو كلمة طيبة كانت دافعاً لي للاستمرار.

كما أهدي ثمرة جهدي ونجاحي إلى سندي في هذه الحياة ومن لهم فضل في وصولي إلى ما أنا عليه الآن.. إلى القلبين اللذين ينبضان حباً وحناناً والديّ الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما لي.. وإلى من تشابكت يدي بأيديهم وتتوق عيناي لرؤيتهم دائماً أختي شذى وإخوتي حسين وحسام.. وإلى رفاق الخطوة الأولى أصدقائي وشركاء نجاحي من وهبني الله إياهم سنداً وعوناً.. إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي، يبقى ذكركم في القلب أجمل هدية..

سائلة المولى في الختام أن يجزي الجميع خير جزاء.

الباحثة

ميس الشرع

فهرس المحتويات

فهرس الجداول	**و**
فهرس الأشكال	**ط**
فهرس الملاحق	**ط**
ملخص البحث باللغة العربيّة	**ر**
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	1
تمهيد	2
أولاً: إشكاليّة البحث	4
ثانياً: أهميّة البحث	6
ثالثاً: أهداف البحث	6
رابعاً: تساؤلات البحث	7
خامساً: متغيّرات البحث	8
سادساً: فرضيّات البحث	8
سابعاً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية	9
خلاصة الفصل	11
الفصل الثاني: تطوير الأداء الإداري	12
تمهيد	13
أولاً: الأداء الإداري	13
1- مفهوم الأداء الإداري	13
2- العوامل المؤثرة في الأداء الإداري	14
ثانياً: تطوير الأداء الإداري	15
ثالثاً: أهميّة التطوير الإداري	16
رابعاً: أهداف التطوير الإداري	17
خامساً: دواعي التطوير الإداري	18
سادساً: أساليب التطوير الإداري	18
خلاصة الفصل	20
الفصل الثالث: الطاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية	21
تمهيد	22

أولاً: مفهوم الطاقة التنظيمية	22
ثانياً: خصائص الطاقة التنظيمية	27
ثالثاً مبادئ الطاقة التنظيمية	28
رابعاً: أنواع الطاقة التنظيمية	29
خامساً: أبعاد قياس الطاقة التنظيمية	31
سادساً: مستويات الطاقة التنظيمية	34
سابعاً: متطلبات الطاقة التنظيمية	36
ثامناً: محاذير إدارة الطاقة	44
خلاصة الفصل	47
الفصل الرابع: واقع الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي	48
تمهيد	49
أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية	49
ثانياً: شروط التكليف بالإدارة في مدارس التعليم الأساسي في سورية	52
ثالثاً: مهمات مدير المدرسة في مرحلة التعليم الأساسي	53
رابعاً: صعوبات العمل في الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي في سورية	55
خامساً: واقع الدورات التدريبية لمديري مرحلة التعليم الأساسي في سورية.	57
خلاصة الفصل	60
الفصل الخامس: إجراءات البحث الميدانيّة	61
تمهيد	62
أولاً: أهداف البحث الميدانية	62
ثانياً: حدود البحث	62
ثالثاً: منهج البحث	63
رابعاً: المجتمع الأصلي للبحث	63
خامساً: عيّنة البحث	63
سادساً: أدوات البحث	64
سابعاً: إجراءات تطبيق البحث	73
ثامناً: الصعوبات التي واجهت البحث	74
تاسعاً: القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث	74
خلاصة الفصل	75

الفصل السادس: عرض نتائج البحث وتفسيرها	76
تمهيد	77
أولاً: النتائج الخاصة بالإجابة عن أسئلة البحث وتفسيرها	77
ثانياً: النتائج الخاصة بالتحقق من صحة فرضيّات البحث وتفسيرها	99
ثالثاً: النتائج العامة للبحث	112
رابعاً: مقترحات البحث	115
خلاصة الفصل	117
المراجع	118
الملاحق	127
ملخص البحث باللغة الإنكليزية	150

فهرس الجداول

رقم الجدول	الجدول	رقم الصفحة
1	توزع عيّنة البحث من المديرين حسب متغيّرات البحث	62
2	توزع البنود على محاور الاستبانة في صورتها الأولية	64
3	بعض التعديلات التي طرأت على بنود الاستبانة	65
4	توزع البنود على محاور الاستبانة في صورتها النهائية وفق آراء السادة المحكمين	66
5	معيار الحكم على استبانة البحث والقيم الموافقة لها	66
6	معاملات ارتباط كل بند من بنود محور درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمجال	67
7	معاملات ارتباط كل بند من بنود محور متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمجال	68
8	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية	69
9	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية	69
10	ثبات الاستبانة (معامل الثبات ألفا كرونباخ، وسبيرمان براون)	70
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحور درجة توافر الطاقة التنظيمية ولأبعاده الفرعية	75
12	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على بنود البعد الأول: الطاقة السلوكية، ودرجة توافرها وترتيبها	77
13	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على بنود البعد الثاني: الطاقة المعرفية، ودرجة توافرها وترتيبها	79
14	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على بنود البعد الثالث: الطاقة العاطفية، ودرجة توافرها وترتيبها	81

15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحور متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية ومجالاته الفرعية	83
16	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على بنود المجال الأول: متطلبات الثقة، ودرجة أهميتها وترتيبها	85
17	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على بنود المجال الثاني: متطلبات القيادة، ودرجة أهميتها وترتيبها	86
18	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على بنود المجال الثالث: متطلبات التخطيط، ودرجة أهميتها وترتيبها	88
19	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على بنود المجال الرابع: متطلبات المشاركة والتواصل، ودرجة أهميتها وترتيبها	90
20	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على بنود المجال الخامس التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية بالنسبة لمتطلبات القيادة: متطلبات الثقافة التنظيمية، ودرجة أهميتها وترتيبها	92
21	التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية بالنسبة لمتطلبات القيادة	95
22	التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية بالنسبة لمتطلبات التخطيط	95
23	التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية بالنسبة لمتطلبات الثقة	96
24	التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية بالنسبة لمتطلبات المشاركة والتواصل	96
25	التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية بالنسبة لمتطلبات الثقافة التنظيمية	97
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (T-Test) حول محور درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي	98
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة	99
28	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة	100

29	اختبار ليفين (Levene) لتحديد تجانس التباين للعينات تبعاً لسنوات الخبرة على محور درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية	101
30	اختبار دونيت سي (Dunnett C) للعينات غير المتجانسة تبعاً لسنوات الخبرة على محور توافر أبعاد الطاقة التنظيمية	102
31	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (T-Test) حول استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية تبعاً لمتغيّر نوع المدرسة	103
32	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (T-Test) حول متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي	105
33	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة	106
34	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة	107
35	اختبار ليفين (Levene) لتحديد تجانس التباين للعينات تبعاً لسنوات الخبرة على محور متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية	108
36	اختبار دونيت سي (Dunnett C) للعينات غير المتجانسة تبعاً لسنوات الخبرة على محور متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية	109
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (T-Test) حول استبانة متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية تبعاً لمتغيّر نوع المدرسة	110

فهرس الأشكال

الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	أنواع الطاقة التنظيمية	21
2	مستويات الطاقة التنظيمية	27

فهرس الملاحق

عنوان الملحق	الصفحة
ملحق (1) قائمة أسماء السّادة المحكمين	134
ملحق (2) كتاب موافقة مديرية التربيّة في محافظة دمشق على التطبيق الميداني للبحث في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى	135
ملحق (3) الاستبانة في صورتها الأوليّة	136
ملحق (4) الاستبانة في صورتها النهائيّة	144
ملحق (5) بطاقة المقابلة بصورتها الأوليّة	151
ملحق (6) بطاقة المقابلة بصورتها النهائيّة	153
ملحق (7) جدول مورغان لحساب حجم العيّنة	155

ملخص البحث

استهدف البحث الحالي التعرّف إلى درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، والمتطلبات اللازمة لتوافرها في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، وأبرز المعوقات التي يمكن أن تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، ودراسة أثر متغيّرات البحث (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة) على إجابات أفراد العيّنة حول درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية والمتطلبات اللازم توافرها في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق. ولتحقيق أهداف البحث، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة مقسمة إلى محورين: المحور الأول بهدف دراسة (درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية)، ويتفرع إلى ثلاثة أبعاد (الطاقة العاطفية، الطاقة المعرفية، الطاقة السلوكية)، أما المحور الثاني بهدف دراسة (المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية)، ويتفرع إلى خمسة مجالات (القيادة، التخطيط، الثقة، المشاركة والتواصل، الثقافة التنظيمية) موجهة إلى المديرين. واستخدمت الباحثة أداة المقابلة بهدف التعرف إلى أبرز المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين. شمل المجتمع الأصلي للبحث جميع مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق للعام الدراسي 2025/2024م، وبلغ أفراد عيّنة البحث (178) مديراً ومديرة، بنسبة (49%) من جميع مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. وأجريت مقابلة مع (29) مديراً ومديرة بنسبة (8%) من المجتمع الأصلي للبحث.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

- جاءت درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين متوسطة.

- درجة أهميّة المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، من وجهة نظر المديرين عند الدرجة الكلية والمجالات جميعها مرتفعة.
- توجد فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس، على استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح المؤهل العلمي الأعلى" الدراسات العليا".
- توجد فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس، على استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح أفراد عيّنة البحث ذوي سنوات الخبرة "أكثر من 10 سنوات".
- توجد فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس، على استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، تبعاً لمتغيّر نوع المدرسة، وكانت الفروق صالح" المدارس الخاصة".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائيَّة بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس، فيما يتعلق باستبانة متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح المؤهل العلمي الأعلى "الدراسات العليا".
- توجد فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس، على استبانة متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح أفراد عيّنة البحث ذوي سنوات الخبرة "أكثر من 10 سنوات".
- توجد فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس، على استبانة متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، تبعاً لمتغيّر نوع المدرسة، وكانت الفروق لصالح "المدارس الخاصة".

وفي النهاية خلصت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية وفي ضوء النتائج ومحاور البحث (المتطلبات) إلى أبرز المقترحات الآتية:

- **في مجال متطلبات الثقة:** تنمية روح الانتماء والولاء لدى العاملين للمدرسة التي ينتمون إليها، ومنح فرص للعاملين لتبادل الخبرات.
- **في مجال متطلبات القيادة:** اعتماد الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع العاملين، قائم على الحوار والمشاركة الفعّالة، وتنفيذ القوانين والأنظمة بدرجة مناسبة من المرونة بصورة يمكن تطبيقها والتقيد بها.
- **في مجال متطلبات التخطيط:** الاهتمام بعملية التطوير الإداري واعتبارها جزءاً من المهام وليس عبئاً، وتركيز أهداف المدرسة على جودة ونجاح العملية التربوية.
- **في مجال متطلبات المشاركة والتواصل:** استخدام لغة راقية في التواصل مبنية على أسس الاحترام، وتنمية العلاقات الإيجابية مع العاملين والتلاميذ.
- **في مجال متطلبات الثقافة التنظيمية:** تقديم المصلحة العامة للمدرسة على المصالح الشخصية، ونشر القيم الداعمة لعملية التطوير، وذلك بتعزيز وتشجيع العلاقات الودية بين العاملين في المدرسة المبنية على الاحترام والثقة والتعاون.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

تمهيد

أولاً: إشكاليّة البحث.

ثانياً: أهميّة البحث.

ثالثاً: أهداف البحث.

رابعاً: تساؤلات البحث.

خامساً: متغيّرات البحث.

سادساً: فرضيّات البحث.

سابعاً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تقف الإدارة التربوية في عصرنا أمام موجات تغيير مستمرة وسريعة في مجالات شتى، وتعدُّ الإدارة المدرسية المؤسّسة الأولى لمواكبة التغيير وتحقيق الأهداف، لذلك ثمّة حاجة إلى مدير خبير وقائد متمكن تنبع دوافعه من تقبّل التغيير، ومؤثر على كفاءة وفاعلية العاملين معه، ومحفِّز ودافع لتحسين العمل ومعزِّز لبيئة تعليمية تشجع على الإبداع والتميّز.

وتعد البيئة التعليمية جزءاً مهماً من العوامل المؤثرة بالإدارة المدرسية، وقد تكون مصدر قوة ودافعاً لنجاحها وريادتها، وقد تكون عقبة في طريق نموها وتطورها، وذلك يعتمد بصورة كبيرة على نوع الطاقة التي يمارسها المدير على الآخرين؛ إذ يؤثر ضعف الطاقة لدى المدير على أدائه الإداري، ما ينعكس سلباً على أداء المدرسة وأهدافها ككل، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى إدارة مفككة ودكتاتورية، فالاستخدام الفعّال للطاقة هو العنصر الأكثر أهميّة في دفع الإدارة المدرسية إلى الأمام ورقيّها وتطوّر أدائها.

ويعتمد تطور أي نظام تعليمي على أداء إدارته، وهذا يحتاج إلى إعادة النظر في أداء المدير، واتباع الأساليب الحديثة ومواكبة المستجدات في هذا المجال بما يلبي متطلبات العصر، ويمكنه من تعديل وتحسين في مستوى إدارته. ومن جهة أخرى، يعد اتجاه الطاقة التنظيمية من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي نالت اهتماماً من الباحثين لما له من علاقة بتحسين الأداء والإنتاج ودوره في التغيير الإيجابي، ومن هؤلاء الباحثين بروخ وفوغل (Bruch & Vogel)؛ إذ وضّحا مفهوم الطاقة التنظيمية بقولهما إنّها: "مجموعة الإمكانات البشرية غير الملموسة، المتمثلة بالجوانب الجسدية، والطاقة المعرفية، والطاقة العاطفية، وهي عناصر مؤثرة في نجاح أو فشل أي مؤسسة" (Bruch & Vogel,2011, p55). وعليه، فإن الطاقة التنظيمية تعني القوة المحركة لنجاح المؤسسة التعليمية، أو الطاقة التي يمكن إنشاؤها أو تدميرها وتدفع العاملين لأداء المهام بفعالية عالية، اعتماداً على حالتهم العاطفية، والمعرفية، والسلوكية.

ومفهوم الطاقة التنظيمية متعدد الأبعاد، وهذه الأبعاد متمثلة بالطاقة المعرفية وتشمل التفكير المستمر لإيجاد حلول للمشكلات التي قد تواجه المؤسسة والتنبؤ بها قبل حدوثها لتفاديها، والطاقة العاطفية المتمثلة بالمشاعر تجاه المؤسسة أو المهمة، والطاقة السلوكية التي تتمثل في توجيه جهود العاملين، والمشاركة بين الأفراد من مستويات مختلفة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية.

بالمقابل أظهرت أدبيات البحث إلى أن فكرة الطاقة التنظيمية أول ما برزت في ثمانينات القرن الماضي، ولعل آدم (1984) Adam أول من استعمل مفهوم الطاقة في السياق التنظيمي عندما عرفها بأنها إمكانية العمل أو إنجاز العمل(Derman, 2009,p 2)، وقد أكدت دراسة كوف وبركويز في جنوب أفريقيا Cuff & Barkhuizen(2014) أهميّة الطاقة التنظيمية بالنسبة للفرد؛ إذ يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء والإبداع والعمل الجماعي، وزيادة الصحة والرفاهية، وتحفيّز العاملين والتزامهم، وتحقّق الرضى الوظيفي لديهم. أمّا على مستوى المؤسسة التعليمية، فيمكن أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية للقوى العاملة النشطة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسة والميزة التنافسية (Cuff & Barkhuizen,2014, p263). ووفقاً لدراسة زويتي في الجزائر (2021) يتبين كذلك أن تأكيد الموارد البشرية على تقديم خدمات ذات جودة عالية، واستخدام طاقاتهم التنظيمية المنتجة سوف يؤدي إلى تحسين نوعية المنتجات والعمليات التعليمية (زويتي، 2021، ص 834).

ومن هنا برزت أهميّة الطاقة التنظيمية في الإدارة المدرسية في ضوء مسايرتها لعمليات التغيير وتحقيق الابتكار؛ إذ تؤثر الطاقة التنظيمية على أداء المدير والتزامه تجاه المؤسسة التعليمية، فيصبح لديها طاقة إيجابية وإنتاجية وإبداعية وعلاقات قوية بين أفرادها، ما يؤدي إلى الكفاءة والتعاون، وذلك بتلبية الاحتياجات الاجتماعية للأفراد ومن ثَمَّ تجعل المؤسسة التعليمية مكاناً ممتعاً للعمل، حيث يكون لديهم رغبة في القيام بكل ما يتطلبه الأمر لتحقيق أهداف المؤسسة، ويدفع سلوك الابتكار نحو تحقيق أهدافها، مما يحقق فوائد شاملة للمؤسسة التعليمية.

وبما أنّ مرحلة التعليم الأساسي تعد إحدى أهم المؤسسات التعليمية التي تؤثر في كل مراحل التعليم التي تليها، ولما لهذه المرحلة من أدوار بارزة؛ إذ تعد من أهم العناصر المؤثرة في أداء مؤسساتهم بأدوارها، وتحقيقها أهدافها،

فقد شهدت الساحة التربوية جهوداً واسعة لإصلاح التعليم والنظم التعليمية، إذ تم وضع خطة الإصلاح الإداري في المؤسسات التعليمية بشكل خاص في سورية وفق القانون رقم 2017/28 الخاص بوزارة التنمية الإدارية، والتي تنص على وضع برامج تطوير أنظمة العمل والعاملين، بما يحقق تطوير الموارد البشرية والتطوير الإداري ودعم عمل منظومة قياس الأداء الإداري ومتابعة تنفيذ برامج الإصلاح الإداري (وزارة التنمية الإدارية، 2017)، وفي السياق ذاته كانت توصيات مؤتمر التطوير التربوي في دمشق ما بين 26-2019/9/28 تحت شعار "رؤية تربوية مستقبلية لتعزيز بناء الإنسان والوطن" بضرورة الاستفادة من الاتجاهات التربوية، والتجارب العالمية المعاصرة، ومواكبة المستجدات في التطوير (وزارة التربيّة والتعليم، 2019).

لذا حاولت الباحثة تسليط الضوء على المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مرحلة التعليم الأساسي من خلال رصد آراء مديري مدارس التعليم الأساسي بهدف الوقوف على متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي وفق أبعاد الطاقة التنظيمية.

أولاً: إشكاليّة البحث:

تعاني إدارة المؤسسات التربوية في سورية عامّة، وإدارة التعليم الأساسي خاصّة من قصور في إعدادها وتأهليها وتطويرها بما يتواكب مع متطلبات العصر الحالي وتحدياته، وهذا فضلاً عن أن الإدارة المدرسية تعاني بالأساس من صعوبات قد تسهم في تقليل إنجازاتها وتدني مشاركتها في تحقيق الأهداف التعليمية، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات والأدبيات من وجود مجموعة من العوامل التي تؤثر في أداء مديري المدارس وتدعو الوقت نفسه للتطوير والحاجة للاهتمام بالطاقة التنظيمية داخل المدارس، بعضها أشارت إليه دراسة (شرف، 2024) إلى أن قلة الاهتمام بظروف العاملين النفسية والمادية والمعنوية، وقلة السعي لتحسين هذه

الظروف، انعكس على عطائهم في العمل، وتتشابه متطلبات توافر أبعاد الطاقة التنظيمية كثيراً مع متطلبات الإدارة الإيجابية التي كانت درجة توافرها ضعيفة. فيما بيّنت دراسة (علوان، 2021) أن الطاقة التنظيمية يمكن أن تسهم بتمكين المدارس من تحسين التعليم، وزيادة تحصيل التلاميذ، وزيادة تأهيل الهيئات التعليمية والإدارية في المدرسة في التطوير. ودعت دراسة غلاديس (Gladys, 2018) إلى ضرورة إجراء تحول في أسلوب الأداء الإداري لدى مديري المدارس من أجل بناء الثقافات التنظيمية التي تعزز الطاقة التنظيمية.

وفي أثناء عمل الباحثة بوصفها معلمة في إحدى مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وملاحظة الواقع الإداري في تلك المدارس، وجدت أن هناك قصوراً بالاهتمام بالجوانب النفسية والجسدية والمعرفية لدى العاملين بما فيهم المدير، والتركيز فقط على الأداء وإتمام العملية التعليمية بأقصى مجهود دون الاكتراث للضغط الذي يتعرضون له، ويستنفد جهدهم الذهني والوجداني والجسدي ومن ثَمَّ يضعف الأداء ويقلل من نجاح العملية التعليمية. وذلك في الفترة الواقعة بتاريخ 19 / 12 /2022م باستخدام أداة المقابلة التي طرحتها على عدد من المديرين والبالغ عددهم (5) مديرين، وقد تألفت من سؤالين هما:1- هل يمارس المدير أدواره في المدرسة بطريقة تواكب الأفكار الإدارية الحديثة (كالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، والاتصال الفعال، والعمل الجماعي)؟ 2- ما أبرز المشكلات التي تعوق المدير عن تطوير أدائه الإداري في مدارس التعليم الأساسي؟

وقد تبيّن من خلال إجابات أفراد عيّنة الدراسة الاستطلاعية، ممارسة بعض المديرين لأدوارهم ومسؤولياتهم بأسلوب رتيب دون الاطلاع على المستجدات والأفكار التربوية الحديثة، وأشار آخرون بأن السبب قلة الدورات التدريبية الموجهة لهم. ومن أبرز المشكلات التي تعوق المدير عن تطوير أدائه الإداري: المركزية في الإدارة التربوية وفي اتخاذ القرار، وكثرة الأعمال الإدارية بالتزامن مع ضيق الوقت المخصص لإنجازها ما يسبّب له الضغوط النفسية والإجهاد الجسدي والنفسي، وتفاوت في درجة الانسجام بين كل من المدير والمعلمين كذلك، وما يترتب على ذلك من سلبية المناخ والعمل النمطي. بالإضافة لضعف إسهام المجتمع المحلي في النشاطات

التي تقيمها المدرسة، وعزوف بعض أولياء الأمور عن حضور مجالس أولياء الأمور، وقلة الدعم والحوافز لمديري المدارس كذلك، وعدم تناسب المخصصات المالية مع احتياجات المدرسة.

ونتيجة لذلك لاحظت الباحثة بأن هذه المشكلات مجتمعة أدت إلى انخفاض الطاقة التنظيمية لدى المدير، الأمر الذي أثّر سلباً على أدائه الإداري، ولاسيّما أنّ الاستهلاك المفرط للطاقة الجسدية للفرد يتسبب في الإرهاق ويؤثر على الطاقة العاطفية، ومن ثَمَّ يؤثر في ارتباط المدير بوظيفته فتقل القدرة الإنتاجية لديه. وبناء على ما تقدم تعد عملية تطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي ذات أهميّة كبيرة لكون أي تحسّن يمكن تحقيقه في أداء المدير من شأنه أن يضفي تأثيراً ملموساً على سير العملية التعليمية برمّتها. وفي ضوء ما أشارت إليه الدّراسات السّابقة وما توصّلت إليه نتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن تحديد مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي وفق أبعاد الطاقة التنظيمية في مدينة دمشق؟

ثانياً: أهميّة البحث:

تتلخص أهميّة البحث في النقاط الآتية:

1. حداثة مفهوم الطاقة التنظيمية وأهميته، بوصفه أحد الاتجاهات التربوية المعاصرة في مجال التطوير والارتقاء بالأداء المهني للمديرين وتطوير مهاراتهم وكفاياتهم.
2. من المتوقع أن تفيد نتائج هذا البحث مديري مدارس التعليم الأساسي أنفسهم في تطوير أدائهم، ما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم، وتحقيق الأهداف المرسومة لهذه المرحلة لمواكبة التطورات السريعة في العصر الحالي.
3. من المتوقع أن تفيد نتائج هذا البحث مديريات التدريب المستمر في وزارة التربيّة والتعليم بضرورة الاهتمام بمتطلبات تطوير الأداء وكيفية الاستفادة منها في تطوير الطاقات التنظيمية ضمن برامج الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس.

4. تقديم قائمة بالمتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي، التي يمكن أن يستفيد منها القائمون على اختيار مديري مدراس التعليم الأساسي وتدريبهم، ووضع برامج التطوير في الإدارة المدرسية.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرّف إلى الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي من حيث (المفهوم والعوامل المؤثرة، ومفهوم تطويره وأهميته وأهدافه ودواعي تطويره وأساليبه).
2. توضيح الطاقة التنظيمية من حيث (المفهوم، والأبعاد والخصائص والأهميّة ومبادئها ومستوياتها وأنواعها ومتطلباتها ومعوقات إدارتها).
3. تبيان الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي من حيث (المفهوم، شروط التكليف بالإدارة، أدوار المدير، والصعوبات التي يواجهها، والدورات التدريبية لمديري مرحلة التعليم الأساسي).
4. تحديد درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية (الطاقة المعرفية، الطاقة العاطفية، الطاقة السلوكية) عند المديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر أنفسهم.
5. تحديد المتطلبات (القيادة، التخطيط، الثقة، المشاركة والتواصل، الثقافة التنظيمية) اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر عيّنة البحث من المديرين.
6. الكشف عن المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر عيّنة المقابلة من المديرين.

رابعاً: تساؤلات البحث:

1- ما الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي من حيث (المفهوم والعوامل المؤثرة، ومفهوم تطويره وأهميته وأهدافه ودواعي تطويره وأساليبه)؟

2- ما الطاقة التنظيمية من حيث (المفهوم، والأبعاد والخصائص والأهميّة ومبادئها ومستوياتها وأنواعها ومتطلباتها ومعوقات إدارتها)؟

3- ما الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي من حيث (المفهوم، شروط التكليف بالإدارة، أدوار المدير، والصعوبات التي يواجهها، والدورات التدريبية لمديري مرحلة التعليم الأساسي)؟

4- ما درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية (الطاقة المعرفية، الطاقة العاطفية، الطاقة السلوكية) عند المديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر أنفسهم؟

5- ما المتطلبات (القيادة، التخطيط، الثقة، المشاركة والتواصل، الثقافة التنظيمية) اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر عيّنة البحث من المديرين؟

6- ما المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر عيّنة المقابلة من المديرين؟

خامساً: متغيّرات البحث:

3-1- المتغيّرات المستقلة: وهي:

- **المؤهل العلمي:** (إجازة جامعيّة، دراسات عليا).
- **سنوات الخبرة:** (أقل من 5 سنوات، من 5 – 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- **نوع المدرسة:** (مدرسة عامّة، مدرسة خاصّة).

3-2- المتغيّرات التابعة: هي إجابة أفراد العيّنة حول:

- درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية من حيث (الطاقة المعرفية، الطاقة العاطفية، الطاقة السلوكية) في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق.
- المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية من حيث (القيادة، التخطيط، الثقة، المشاركة والتواصل، الثقافة التنظيمية) في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق.

- المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق.

سادساً: فرضيّات البحث:

سيتمّ التحقّق من صحة الفرضيّات البحثية عند مستوى الدلالة (0.05):

- لا فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً لمتغيّر (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة).
- لا فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة متطلّبات توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً لكل من المتغيّرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة).

سابعاً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

1- **الإدارة (Administration): يعرّف تايلور Taylor الإدارة بأنها:** "عملية تتألف من التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة" (العبد الله وكحيل، 2018، ص27)

- **تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:** مجموعة عمليات تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف المرجوة مع توفير أكبر قدر من الرضا والانسجام بين العاملين في المؤسسة.

2- **الأداء الإداري: (Administrative Performance): يعرّف بأنه:** "قيام العاملين بالمؤسسة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة، لتحقيق وظائف الإدارة بصورة رشيدة بأقل جهد ووقت وتكاليف" (أبو النصر، 2008، ص77)

تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: مجموعة الأنشطة والأعمال الإدارية التي يقوم بها مدير مدرسة التعليم الأساسي أثناء قيامه بمهامه الإدارية.

3- تطوير الأداء الإداري (Development Of Administrative Performance) يعرّف بأنه: "التغيير في نمط الأداء الإداري من الحالة القائمة، إلى الحالة الأكمل والأحدث، برصد الواقع ورسم معالم المستقبل والبناء التدريجي وفق خطة متجددة، تنطلق من الواقع وتتكئ على الإمكانات والظروف والدراسات المقدمة من أهل الاختصاص" (Petty & Guthrie, 2000, p157)

- **تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه:** عملية تغيير مقصودة ومخطّط لها في الأداء الإداري، لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، بهدف رفع كفاءاتهم، وتحسين أدائهم، وزيادة فعاليتهم، عن طريق استثمارها لطاقاتهم وقدراتهم كافّة.

4- الطاقة التنظيمية (Organizational Energy) تعرّف بأنها: "قدرة الفرد على إظهار المشاعر الإيجابية والنشاط المعرفي والسلوك الفعال بين أعضاء الفريق في سعيهم المشترك لتحقيق أبرز الأهداف التنظيمية" (Cole et al, 2005, p9).

- **تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:** مجموعة إجراءات يقوم بها المدير في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تتمثل بإظهار المشاعر الإيجابية المرتبطة بمهام العمل، مثل إظهار مشاعر الاحترام والتقدير، والمحبة والمودة، والخصائص التحفيزية، بالإضافة إلى القدرة على تبادل الأفكار والخبرات المشتركة وإيجاد الحلول المناسبة، وتقديم القدرات والجهود جميعها لإنجاز المهام من أجل إنجاح العملية التربوية وتحقيق أهدافها، ويمكن التعبير عنها بإجابات أفراد عيّنة البحث على فقرات الأداة الخاصة بهذا البحث.

5- متطلبات توافر الطاقة التنظيمية (Requirements for The Availability of Organizational Energy)

- **تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:** مجموعة الإجراءات التي يمكن من خلالها توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدراس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. ويمكن قياس درجة الأهميّة لدى المديرين في مدراس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، بإجابات أفراد العيّنة على بنود الاستبانة الخاصة بهذا البحث.

6- مدارس التعليم الأساسي (Basic Education Schools): "هي مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات تبدأ من الصف الأول وحتى الصف التاسع وهي مجانية وإلزامية وتضم حلقتين:

- الحلقة الأولى للتعليم الأساسي: تبدأ من الصف الأول وحتى الصف السادس.
- الحلقة الثانية للتعليم الأساسي: تبدأ من الصف السابع وحتى الصف التاسع." (وزارة التربيّة والتعليم،2015، ص3) وتتبنى الباحثة إجرائياً تعريف وزارة التربيّة والتعليم لمرحلة التعليم الأساسي بحسب النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل وُصِفَ الإطار العام للبحث من حيث الإشكالية، التساؤلات، متغيّرات البحث، فرضيّاته، أهميّته، الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، مصطلحاته وحدوده. وستتناول الباحثة الإطار النظري للبحث، وقسم إلى ثلاثة أقسام: يناقش الأول الطاقة التنظيمية، ويتناول القسم الثاني واقع تطوير الأداء الإداري، أما الأخير يتناول واقع الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي.

الفصل الثاني

تطوير الأداء الإداري

تمهيد

أولاً: الأداء الإداري:

1- مفهوم الأداء الإداري.

2- العوامل المؤثرة في الأداء الإداري.

ثانياً: تطوير الأداء الإداري.

ثالثاً: أهميّة التطوير الإداري.

رابعاً: أهداف التطوير الإداري.

خامساً: دواعي التطوير الإداري.

سادساً: أساليب التطوير الإداري.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعدّ تطوير الأداء الإداري من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات واستمراريتها، إذ يسهم في رفع كفاءة العمل وتحسين الأداء، ويهدف هذا الفصل إلى التعريف بمفهوم تطوير الأداء الإداري، من حيث المفهوم العام، الأهمية، الأهداف، ودواعي التطوير وأساليبه، لكن لابد من التعريج على بعض المفاهيم المهمة المرتبطة بالأداء الإداري والعوامل المؤثرة به، وفيما يلي يأتي توضيح لذلك.

أولاً: الأداء الإداري:

1- مفهوم الأداء الإداري:

يعدّ مفهوم الأداء الإداري من أهم الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة ويعبر عن جهود الفرد. وهذه الجهود تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ومن ثمَّ تشير إلى المحصلة النهائية للمهام والأنشطة الإدارية المطلوبة لوظيفة الفرد، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى الرقي والتطور. ولقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء عموماً؛ فعلى مستوى الفرد فقد عرّف الصليبي بأنه "النشاط الذي يؤديه الفرد لإنجاز مهامه، أو الأهداف المحددة له بنجاح" (الصليبي، 2008، ص 124). في حين رأى هاشم بأنه: "النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء أكان هذا الجهد عضلياً أم فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة إليه، وبما يحقق الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة التي يعمل فيها" (هاشم، 2018، ص 31). أما على مستوى المؤسسات التعليمية، فقد عرّف أبو النصر الأداء الإداري بأنه: "قيام العاملين بالمؤسسة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة، لتحقيق وظائف الإدارة بصورة رشيدة بأقل جهد ووقت وتكاليف" (أبو النصر، 2008، ص77)، ومن جهة أخرى عرّف غبور الأداء الإداري بأنه: "المسؤوليات، والواجبات، والأنشطة، والمهمات التي يمارسها مدير المدرسة، ويسعى عن طريقها إلى تحقيق أهداف المدرسة بفعالية وكفاءة" (غبور، 2015، ص 52). وفي السياق نفسه، عرّفه كل من بركات وناصر بأنه: "مدى نجاح

مدير المدرسة في كل ما يقوم به من ممارسات فنية وإدارية ومالية واجتماعية، وذلك في أثناء تنفيذه لمهامه ومسؤولياته، بحيث يمكنه من تحقيق الأهداف التربوية المنشودة" (بركات وناصر، 2015، ص 445).

ويعتقد قناديلي بأن أغلب المؤسسات التعليمية تعمل في تركيز جهودها وكثير من ميزانيتها من أجل توفير السبل التي تساعد على الارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين بها، ومن ثم تحقيق مستويات إنتاجية عالية والوصول إلى الهدف المنشود (قناديلي، 2012، ص 36).

ويتضح مما سبق، بأن التعريفات السابقة للأداء الإداري عبارة عن وصف مرادف للإنتاجية، إذ تركز على المحصلة النهائية للجهد المبذول من أجل الوصول للأهداف المنشودة. كما يشير الأداء الإداري إلى مدى إنجاز المدير لمهامه ومسؤولياته في ضوء مبادئ الإدارة، بهدف تحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

2- العوامل المؤثرة في الأداء الإداري:

تتنوع العوامل التي تؤثر في الأداء الإداري، ويمكننا عرض أهم هذه العوامل بإيجاز (راشدة، 2003، ص 9):

1) **غياب الخطط والأهداف:** من الصعب على المؤسسة قياس الإنجازات أو محاسبة العاملين على أدائهم إذا لم تكن لديها خطط تفصيلية لأعمالها وأهدافها؛ إذ يجب أن تكون هناك معايير أو مؤشرات لقياس الإنتاج والأداء الجيد. ويؤدي غياب الخطط الواضحة والأهداف المحددة إلى العشوائية في الأداء وتضارب الجهود وصعوبة قياس الإنجاز وبالتالي انخفاض في كفاءة وفاعلية العمل الإداري.
2) **عدم المشاركة في التخطيط وصنع القرار:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، يؤدي إلى وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الدنيا، ومن ثمَّ قد ينتج عن ذلك ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة. مما يؤدي إلى ينعكس سلباً على جودة التنفيذ ومستوى الالتزام بها، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تدنّي مستوى الأداء لدى العاملين.

3) **مشكلات الرضى الوظيفي:** يعد الرضى الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة في مستوى الأداء للعاملين، فعدم الرضى الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل. مما يؤثر سلباً في استقرار وكفاءة الأداء الإداري.

4) **التسيّب الإداري:** يعني التسيّب الإداري في المؤسسة ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة سلبياً في أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. ويؤدي التسيب الإداري إلى الإهمال، وتأخير الإنجاز، وانتشار السلوكيات السلبية، مما يقلل من الإنتاجية ويضعف الثقة بين العاملين.

ممّا سبق، يتبيّن أن الأداء الإداري يتأثر بالعديد من العوامل؛ إذ لا يمكن أن يكون الأداء الإداري فعّالاً بمعزل عن التخطيط ورسم الأهداف ومشاركة فعالة في اتخاذ القرار، وتحقيق الرضى الوظيفي، وتطبيق نظم رقابة ومساءلة فعالة للتسيب الإداري، بما يضمن رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ثانياً: تطوير الأداء الإداري:

تعدّ عملية تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التربوية المفتاح الرئيس لنجاحها؛ إذ يقع على عاتقها النهوض بالعملية التعليمية بمراحلها ومستوياتها كافّة. في حين تسعى المؤسسات التربوية جميعها، وعلى وجه الخصوص مدارس مرحلة التعليم الأساسي إلى تحسين دور العاملين فيها وتطويره، ومن ثم تحقيق أعلى مردود تعليمي والوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة بكفاءة وإتقان، وذلك باستثمارها لطاقاتها وقدراتها كافّة.

ويري غبور أن" التطوير هو ما تنشده مؤسسات اليوم في عصر التغيرات والتحديات المفاجئة؛ لأنه الطريق المؤدي إلى الإصلاح، والتجديد، والنمو، والبقاء. وإن النظرة إلى المدرسة على أنها مؤسسة تؤدي أدواراً مختلفة، وتتفاعل معها مجموعة من المجالات والعوامل، جعلت التربويين يعملون على تطوير أداء المدرسة والوقوف على مدى فاعليتها وجودة أدائها، وقدرتها على تحقيق أهدافها، وكفاءة العاملين بها" (غبور، 2015، ص 54).

ويعرّفه الصيرفي بأنه: "التحسين المستمر في أداء الإدارة بإتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية" (الصيرفي، 2006، ص 14)

ويعرّفه السكارنة بأنه: "عملية متكاملة تشمل المؤسسة كلها، ويتم ذلك بتغيير مخطط طويل المدى، يستهدف رفع كفاءة الأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم وتعظيم فاعلية المؤسسة، في إطار الإمكانيات المتاحة" (السكارنة، 2009، ص 47)

وأشار أحمد إلى أنه: "كل ما يحدث من تغيير مقصود في ممارسات الأفراد وينعكس على تحسين الأنشطة والبرامج، وزيادة فاعلية الأداء، من أجل تحسين الوضع القائم، والوصول به لأفضل صورة، والارتقاء بالمخرجات المطلوبة، وتحقيق الأهداف المنشودة" (أحمد، 2021، ص 229)

ممّا سبق، يمكن أن يعرّف تطوير الأداء على أنه: عملية تغيير مقصودة ومخطط لها في الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، بهدف رفع كفاءاتهم، وتحسين أدائهم، وزيادة فعاليتهم، عن طريق استثمارها لطاقاتهم وقدراتهم كافّة.

ثالثاً: أهميّة التطوير الإداري:

إن حياة المؤسسة أيّاً كانت طبيعة النشاط التي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا أنجزت المهام بإتقان ضمن المستوى المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن ذلك يقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتطور. وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه يشكل عائقاً كبيراً أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها (أبو الريش، 2023، ص 497). ولذلك تحظى عملية تطوير الأداء اهتماماً خاصاً في المؤسسات التعليمية، وتتبلور أهميّة التطوير الإداري بالنقاط التالية:

- تحسين الممارسات واكتساب مهارات جديدة، ما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء.
- تمكين الإداريين من مواكبة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية، وتحقيق الاستفادة المثلى من النظم الحديثة في إدارة المؤسسة، وتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.

- تطوير الإمكانات العامة للمديرين وتأهيلهم لمواكبة التغييرات (العفاد والحيلة، 2022، ص 75-76).
- مساعدة مدير المدرسة في التعرف إلى نقاط القوة بالمدرسة والاستفادة منها وتعزيزها، والتعرف على نقاط الضعف والتغلب عليها.
- تحديد حاجات المدير المهنية، وتقديم دورات تدريبية له في أثناء الخدمة بناءً على هذه الحاجات، التي تسهم في تحقيق الأهداف المدرسية في أقل جهد وتكلفة ووقت.
- تطوير بعض جوانب العمليات الإدارية بالمدرسة من تخطيط للأعمال الفنية والإدارية في المدرسة وتنظيمها وتنسيقها. (صالح، 2023، ص 287-288).

رابعاً: أهداف التطوير الإداري:

تستهدف عملية تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية تحقيق أهداف عدّة، لعل من أبرزها ما يأتي:

- تطوير الموارد البشرية من المديرين، وإداريين، ومستخدمين، وفنيّين.
- فحص الهياكل التنظيمية، وتقسيم العمل، والعلاقات المتداخلة.
- تطوير مفاهيم الموظفين وقدراتهم.
- تطوير الأنظمة، والقوانين، والتعليمات.
- تطوير الأساليب والوسائل التكنولوجية، ووسائل الاتصال.
- تطوير الإرشاد والتوجيه في العمل، والعلاقات الإنسانية.
- تطوير الأهداف الإدارية، والتخطيط، والتقويم، ونظم المعلومات.
- تنمية التفكير العلمي، وتنمية روح المبادرة، وتطوير نظم الحوافز (مشهور، 2010، 47-48).

يتضح مما سبق، أن عملية التطوير الإداري لها أهميّة كبيرة في المؤسسات التربوية، وعلى وجه الخصوص في المؤسسات التعليمية؛ إذ ترجع أهميتها إلى الفوائد التي يمكن أن تحققها والنتائج التي تصدر عنها في ظل مواكبة التطورات المعاصرة.

خامساً: دواعي التطوير الإداري:

إن واقع الإدارة في الدول النامية هو الذي يدعو للتطوير، وذلك بسبب عجز الأجهزة الإدارية عن القيام بمهامها الإدارية على أكمل وجه. وبناء على ذلك، وُلِدَت الحاجة لعملية التطوير الإداري، التي تعدّ جهداً مستمراً وإستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى القضاء على مظاهر التخلف في النظام الإداري (آل زاهر، 2000، 82). وظل تلك المؤشرات، هناك عدد من الدواعي المهمة التي تستلزم عملية التطوير الإداري، من أهمّها (العفاد والحيلة، 2022، 76):

- الاستجابة لطبيعة التغيير والقدرة على التكيف، وتطوير آليات العمل الإداري بالإدارات التعليمية.
- التحولات العالمية المتسارعة التي تتطلب تحسين سرعة ودقة العمل الإداري، وإدخال أنظمة معلومات حديثة، بالإضافة إلى التحديات الاقتصادية التي تتطلب إدارة أكثر كفاءة للموارد.
- نقص المهارات والكفاءات في ميادين التربيّة اللازمة للقيام بالعمل.
- التخلي عن البيروقراطية، والنظر إلى العمليات الإدارية نظرة شمولية، دون تعقيد المعاملات الإدارية.
- التحولات العديدة في البيئة الداخلية والخارجية، مثل: تحول أدوار المديرين والمعلمين والعاملين كافّة في المدارس من الضبط والرقابة إلى التحفيز.
- السعي العالمي والمشترك للتقدم في التعليم والانتفاع بثمراته، والدعوات التي تنادي بجودة التعليم.

ويتضح مما سبق، أن تطوير الأداء الإداري لمدري مدارس مرحلة التعليم الأساسي ضرورة عصرية؛ إذ أصبح الاهتمام بتدريب المديرين ضرورة ملحة في العصر الحديث نظراً للتطور السريع في المجالات والمهن، وهو ما يضع المدير أمام مسؤوليات جديدة، ومهام كثيرة وأعباء متنوعة، بالإضافة إلى العمل على تنمية مهاراته وإمكاناته واستثمار طاقاته وقدراته.

سادساً: أساليب التطوير الإداري:

يوجد العديد من الأساليب الكثيرة والمتنوعة التي تساعد في تطوير الأداء الإداري، ويمكن اختصار أهمها:

- **أسلوب الإشراف والتوجيه التربوي:** يهتم هذا الأسلوب بتحسين البيئة المدرسية وتطوير الأنشطة التربوية المفيدة إلى جانب العمل على ترقية الممارسات الإدارية، وتقديم أفضل الخبرات، بالإضافة إلى تطوير وتحسين الأسلوب المهني للمديرين.
- **أسلوب التعاون:** يركز هذا الأسلوب على التعاون والتفاعل بين جميع العاملين بالمدرسة والإدارة المدرسية؛ إذ يؤدي التعاون إلى تنمية المصالح المهنية، وتحسين المناخ المدرسي، وتطوير كفاءات العمل لدى جميع العاملين في المدرسة.
- **أسلوب التدريب في أثناء الخدمة:** تأخذ تدريبات التنمية المهنية للمديرين أنماط عدة، منها ما يتم داخل المدرسة، ومنها ما يتم خارجها، ومنها ما يتم عن طريق ابتعاث المديرين في دورات تدريبية إلى بعض الدول المتقدمة بهدف تطوير الممارسات الإدارية داخل البيئة المدرسية.
- **أسلوب التعلم الذاتي:** يطور المدير في هذا الأسلوب من معارفه ومهاراته من خلال التأمل في ممارسته اليومية، والقراءة الحرة في المراجع العلمية الإضافية، ومن خلال تحليله للممارسات الإدارية كذلك.
- **أسلوب التعليم عن بعد:** يسهم هذا الأسلوب في التعليم والتعلم عن بعد في تلبية بعض الاحتياجات التدريبية للمديرين، وإلى ترقية إلمام المديرين بالمهارات الإدارية وبمفاهيمها الأساسية، وبالخبرات التربوية الأساسية حولها.
- **أسلوب الشراكة:** يهتم هذا الأسلوب في الشراكة مع بعض المؤسسات التربيّة في المجتمع؛ إذ يستطيع المديرون الاستفادة من الروابط المهنية في المجتمع في تطوير ممارستهم المهنية، وإثراء خبراتهم التربوية (العجمي، 2017، 347-348).

مما تقدم، ترى الباحثة أن هذه الأساليب تسهم في بلورة تطوير الأداء الإداري داخل المدرسة، فتوفير هذه الأساليب تعد مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في أي مؤسسة تعليمية؛ إذ تمثل مجموع الطرائق التي تنطوي عليها أغلب المؤسسات التعليمية لتحسين الأداء الإداري وتطويره، وتنمية العاملين وتطويرهم، وتحسين مهارات العمل، من أجل الوصول إلى الأهداف التربوية المرجوة بكفاية وفعالية بأقل جهد وتكلفة ووقت.

خلاصة الفصل:

مما سبق، يمكن القول إنّ تحقيق عملية التطوير الإداري في المؤسسات التعليمية أحد المتغيّرات المهمة التي تعمل على نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها في ظل معطيات الواقع الإداري والتحديات والتغيرات المعاصرة، فحيوية المؤسسة وديناميتها ومدى استعدادها لإنجاز المهام الموكلة إليها، ترتبط بطبيعة الإدارة التي تسيطر على إمكاناتها البشرية والمادية وتنسيقها لضمان تحقيق أهدافها، وذلك يفرض على مدير مرحلة التعليم الأساسي التعامل مع التغيرات بصورة إيجابية، وأن يكون مساهماً بالتطوير ومشاركاً ومنفذاً له، نظراً لأهميّة هذه المرحلة في بناء شخصية التلميذ بجوانبها كافّة.

الفصل الثالث

الطاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية

تمهيد

أولاً: مفهوم الطاقة التنظيمية.

ثانياً: خصائص الطاقة التنظيمية.

ثالثاً: مبادئ الطاقة التنظيمية.

رابعاً: أنواع الطاقة التنظيمية.

خامساً: أبعاد قياس الطاقة التنظيمية.

سادساً: مستويات الطاقة التنظيمية.

سابعاً: متطلبات الطاقة التنظيمية.

ثامناً: محاذير إدارة الطاقة.

خلاصة الفصل

الفصل الثالث

الطاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية

تمهيد:

يتناول الفصل الحالي الإطار النظري الذي تستند إليه الباحثة كحجر أساس في بحثها للإشارة إلى أهم ما توصل إليه الآخرون حول الطاقة التنظيمية، من خلال تكوين إطار معرفي يساهم في البحث البنّاء عن ماهيّة الطاقة التنظيمية نشأتها وتطورها، مفهومها، وأهميتها، ومستوياتها، وأنواعها، المبادئ التي تنطلق منها، الخصائص التي تميزها، كما وسيتم التطرق إلى أبعاد قياس الطاقة التنظيمية والمتطلبات اللازمة لتوافرها، انتهاءً بأبرز محاذير إدارة الطاقة التي تضعف توافر الطاقة التنظيمية.

أولاً: مفهوم الطاقة التنظيمية:

1- النشأة والتطور:

حظي مفهوم الطاقة التنظيمية منذ القرن الماضي بدور بارز في أدبيات الإدارة وعلم النفس الإيجابي وعلم السلوك التنظيمي، حيث تعود جذوره إلى التقاليد الثقافية الآسيوية القديمة؛ إذ اهتم كولومب بدراسة أثر الطاقة المبذولة من الإنسان في استعمال الآلات ومدى الإجهاد الذي يعانيه نتيجة للجهد المبذول. ثم جاءت دراسة رائد حركة الإدارة العلمية تايلور التي أولت اهتمامها بالطاقة، وتشكل الطاقة الحد الأقصى من العمل الذي يستطيع العامل إنجازه (العبد الله وكحيل، 2018، ص 22-23). ومع ذلك فإن الدراسات عن طاقة الأفراد في سياق العمل لم تظهر إلا مؤخراً؛ إذ يعد مفهوم الطاقة التنظيمية من المفاهيم حديثة التداول في المؤسسات التعليمية، وزاد الاهتمام بالطاقة في العمل عندما ركّزت الجهود على تعزيز الحالات النفسية الإيجابية بدلاً من مجرد منع الحالات النفسية السلبية (Cool et al, 2012, p 445)، وفي غضون ذلك تعد الطاقة التنظيمية أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة نحو اللامادية، ولاسيّما المشاعر والعاطفة والتفكير العقلاني؛ إذ برز مفهوم الطاقة

التنظيمية في أواخر ثمانينيات القرن الماضي حيث قام ليفي وميري Levy & Merry بوصف الطاقة التنظيمية بأنها: "مستوى الروح والمعنويات والحماس والتحفيز وسرعة الأداء، ويجسد حيوية الحياة التنظيمية وقدرتها على التحمل" (Pienaar, 2012,p 65)

وفي أواسط تسعينيات القرن الماضي طورت دراسة توسي ولويلين Tosy&Llewellyen (1994) أنموذجاً للطاقات يصف الطاقة التنظيمية بأنها تحتوي على سبع طاقات، وهي الإلهام والتكامل والمعنى والمجتمع والسيطرة والنشاط والوجود؛ إذ يساعد نموذج الطاقات على "إنشاء لغة يمكن للمشاركين من خلالها تحديد تجربتهم الذاتية ومناقشتها، ويمكنهم (بالقدر الذي يختارونه) الاستفسار عن طاقات مؤسساتهم" (Derman et al, 2011, p3)

ومنذ بداية القرن الحالي، أولى علم النفس الإيجابي اهتماماً متزايداً بالطاقة التنظيمية، ودراسة التفاعلات الاجتماعية الإيجابية من أجل الأداء البشري الأمثل؛ إذ "تعد هذه الدراسات نقطة انطلاق جيدة للتحقيق في وجود الطاقة في حياتنا اليومية، ويعد مجالاً جديداً يغيّر الطريقة التي ينظر بها إلى الأفراد وحياتهم اليومية، ويدرس نقاط القوة والصفات التي تمكن الأفراد والمجتمعات من الازدهار بما لديهم وما يفعلونه" (علوان، 2021، ص 45)

بهذا السياق نفسه، اهتم العديد من الباحثين والمختصين بعلم السلوك التنظيمي بالطاقة التنظيمية؛ إذ درسوا المتغيّرات الإدارية بقراءة سلوكية، وقد أسفرت هذه الدراسات عن استظهار المتغيّرات الحاكمة للحالة النفسية الإيجابية للعاملين، التي تسهم في التأثير على مختلف الممارسات الإدارية. فمن خلال تحفيز الجانب العاطفي والمعرفي والسلوكي للعاملين، الذي يشكّل في مجمله الطاقة التنظيمية الإيجابية لديهم، سينضمون شعورياً ويكونون متحمّسين ويقظين ذهنياً ومستعدين لتقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة والمفيدة للمؤسسة (كمال، 2020، ص 562).

مما سبق، يمكن القول إنّ مفهوم الطاقة التنظيمية _بوصفها فكرة_ ليست حديثة العهد، بل تمتد جذورها إلى أكثر من أربعين عاماً، ثم توالت البحوث والدراسات وركزت على الحالة النفسية والمعرفية والسلوكية للعامل، للإسهام في زيادة الإنتاج والكفاءة داخل المؤسسة وضرورة خلق بيئة عمل إيجابية وصحية.

2- تعريف الطاقة التنظيمية:

من أجل فهم معنى الطاقة التنظيمية بصورة جيّدة، يحتاج المرء إلى البدء بمفهوم الطاقة؛ إذ يدل معنى كلمة الطاقة في المعجم الوسيط على أنه: "القُدْرَةُ "، والطَّاقَةُ: ما يستطيع الإنسان أن يفعله بمشقّةٍ (مصطفى وآخرون، 1993، ص 571)، وفي معجم اللغة العربية المعاصرة: تعني نشاط أو قدرة على إحداث فعل جسمي أو ذهني، كأن نقول أعطى القضيّة كل طاقاته الفكريّة (عمر، 2008، ص 1424)

أما في اللغة الانكليزية بحسب قاموس ويبستر الأمريكي (Webster) فإن الطاقة (Energy) تشمل"القدرة العامة للفرد على العمل والأداء والنشاط" (Schiuma et al, 2007, p70)، ويعد آدمز (Adams) أول من استخدم هذا المفهوم في المجال التنظيمي، حيث عرّف الطاقة بأنها: "إمكانية العمل أو إنجاز العمل" (Derman et al, 2011,p2)

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الطاقة التنظيمية، وتنوعت تنوعاً كبيراً. وفيما يأتي عرض لأبرز التعاريف التي قدمها الباحثون في مجال الطاقة التنظيمية:

إذ أشار كول وآخرون (Cole et al) إلى أنها "ظاهرة نفسية ذاتية تعني نوعاً من الإثارة أو اليقظة الإيجابية أو الحالة المزاجية الإيجابية" (Cole et al, 2012, p446)

وأضاف شوارتز ولوهر (Schwartz& Loehr) بأنها "القدرة على القيام بالعمل، وبعبارة أخرى، فهي تسمح للأفراد بأداء المهام الجسدية والعقلية والعاطفية، حيث إن جميع المهام تستخدم مستوى معيناً من الطاقة" (Pienaar, 2012, 67)

وتعتقد عوجان في الطاقة التنظيمية: "قدرة النظام بالمؤسسة على دعم الأفراد لتحسين مستوى القدرات والأداء بالاعتماد على الصحة الجسدية والعقلية لتقليل استنزاف قدرات الأفراد وتحقيق أفضل إنتاجية" (عوجان، 2019، ص 34)

وفي السياق نفسه، أشار كول وآخرون (Cole et al) إلى أن الطاقة التنظيمية بناء متعدد الأبعاد ويقصد بأنها "قدرة الفرد على إظهار المشاعر الإيجابية والنشاط المعرفي والسلوك الفعال بين أعضاء الفريق في سعيهم المشترك لتحقيق أبرز الأهداف التنظيمية" (Cole et al, 2005, p9).

ويتفق جهاد والياسري بأن الطاقة التنظيمية تشير إلى الديناميّات الإيجابية التي تنشأ داخل مجموعة من الأفراد عندما يتعاونون بهدف تحقيق أهداف تنظيمية مهمة، وتتجلى هذه الطاقة من خلال تفاعلات إيجابية تحفز على التعلم والابتكار وتعزز التفاعلات الاجتماعية البناءة بين الأعضاء (جهاد والياسري، 2023، ص 3)

بينما رأى كل من الذهلي والطعاني بأنها: "تلك القوى الداخلية التي تدفع الفرد على الإنجاز والإبداع، وهذه القوى متنوعة بحسب الإمكانات الفردية، وبحسب البيئة التنظيمية" (الذهلي والطعاني، 2021، 670)

في حين ركز كل من الفتلاوي والربيعي على "قدرة الفرد على إنجاز العمل الموكل له، حيث تسعى المؤسسات جاهدة بتوليد طاقتها التنظيمية وإنشائها بحيث تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بصورة تميّزها من غيرها من المؤسسات" (الفتلاوي والربيعي، 2016، 42).

ووصفها كل من بروخ وفوغل (Bruch & vogel) بأنها: "الوقود الذي يجعل المؤسسات العظيمة تعمل وتدار جيّداً، وبذلك تعدّ مورداً داخل المؤسسات التي يمكن تجديدها وتفعيلها عند الحاجة" (Bruch & vogel, 2011, p2)

بناءً على ما سبق يمثل مفهوم الطاقة التنظيمية حجر الزاوية لفعالية الفرد أو المدير في المؤسسة التعليمية من خلال مجموعة إجراءات يقوم بها، تتمثل بإظهار المشاعر الإيجابية المرتبطة بمهام العمل، مثل إظهار مشاعر الاحترام والتقدير، المحبة والمودة، الخصائص التحفيزية، بالإضافة إلى القدرة على تبادل الأفكار والخبرات المشتركة وإيجاد الحلول المناسبة، وتقديم جميع القدرات والجهود لإنجاز المهام من أجل إنجاح العملية التربوية وتحقيق أهدافها، ومن ثَمَّ يمكن أن تؤدي إلى منبع حيوية المؤسسة التعليمية أو إلى تدمير جوهرها.

3- أهميّة الطاقة التنظيمية:

بعد مراجعة الباحثة للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت الطاقة التنظيمية، تبيّن أن للطاقة التنظيمية أهميّة كبيرة في المؤسسات التربوية والتعليمية تناولها الباحثون، وبينوا أهميتها تبعاً للفوائد والنتائج التي يمكن أن تحققها، وهذه الأهميّة تتمثل في الآتي:

1. تشير الطاقة التنظيمية إلى مقدار الجهد الذي يرغب الفرد أو الفريق في استثماره في تحقيق الأهداف التنظيمية.
2. تعد الطاقة التنظيمية مصدر القوة للمؤسسة التعليمية الناجحة؛ إذ تؤثر القدرة على تعزيز الطاقة على مستوى الفرد أو الفريق ميزة تنافسية كبيرة من خلال المساعدة في الاحتفاظ بالأفراد وتحفيزهم.
3. تعد الطاقة التنظيمية هي المحرك لكثافة عمل المؤسسة التعليمية ووتيرتها واستمراريتها وعمليات التغيير والابتكار.
4. تشير الطاقة التنظيمية في المؤسسة التعليمية، إلى ارتفاع مستوى الإنتاج والإبداع والعلاقات القوية بين أعضاء المؤسسة، ما يؤدي إلى وجود فرق فعالة وتعاونية ومخلصة.

5. تؤثر الطاقة التنظيمية على أداء الفرد والتزامه بالمؤسسة التعليمية من خلال الحفاظ على السلوك بمرور الوقت وإنشاء حلقة معززة بين القوة التحفيزية (مقدار الجهد المبذول لأداء مهمة ما) والأداء التنظيمي (Maxl, 2012, p 16-17)
6. تنبع أهميّة الطاقة التنظيمية بالنسبة للفرد، من أنها يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء والإبداع والعمل الجماعي، وزيادة الصحة والرفاهية، وتحفيز الأفراد والتزامهم، والرضى الوظيفي لديهم. أما على مستوى المؤسسة التعليمية، فيمكن أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية للقوى العاملة النشطة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسة والميزة التنافسية (Cuff, Barkhuizen ,2014, p 263)

يتضح مما سبق أن لدى مفهوم الطاقة التنظيمية أهميّة كبيرة في المؤسسات التربوية، والتعليمية بوجه خاص؛ إذ تكمن أهميّة الطاقة التنظيمية في أن وجود مثل هذه الطاقة في المؤسسة التعليمية ليس له تأثير إيجابي على الأداء العام للمؤسسة التربوية فحسب، وإنما تعد أمراً بالغ الأهميّة كذلك، من وجهة نظر الأفراد أو العاملين، لأنها تسهم في التطوير الشامل لدوافع الفرد والإبداع والأداء؛ إذ ترجع أهميتها إلى الفوائد التي يمكن أن تحققها والنتائج التي تصدر عنها.

ثانياً: خصائص الطاقة التنظيمية:

يشير بعض الباحثين إلى أن هناك عدداً من الخصائص تميز مفهوم الطاقة التنظيمية هي (كمال، 2020 ; Bruch & Vogel, 2011; Abualhamael, 2017):

1. تعد الطاقة التنظيمية قوة أساسية غير مرئية دافعة للسلوك، ومقياساً للجهد عند إنجاز مهام العمل.
2. تعد الطاقة التنظيمية قوة تحفيزية تدفع العاملين إلى أداء المهام بفعالية وبسرعة وفقاً لحالتهم النفسية.
3. تعد الطاقة التنظيمية نهجاً جماعياً يمتلكه جميع الأفراد العاملين، وتنشأ من مستوى الفرد ولكنها تجسد المستوى الأعلى (المؤسسة) من التحليل.

4. تعد الطاقة التنظيمية مفهوماً ثلاثي الأبعاد يتكون من الطاقة العاطفية والمعرفية والسلوكية، وتمثل أحد عوامل السعادة للأفراد العاملين.
5. الطاقة التنظيمية هي طاقة ذات كثافة عالية ونوعية إيجابية.
6. تشير الطاقة التنظيمية إلى أنها قوة مسخّرة لمستخدمها بنشاط، فمن الممكن استخدامها إيجابياً أو سلبياً ضد المؤسسة (كمال، 2020، ص 566)

ويتضح من خلال ما ذكر من خصائص في حقل الطاقة التنظيمية أهميّة تأثيرها داخل المؤسسات التربوية؛ إذ يمكن أن يكون لها تأثير مفيد أو ضار، ويمكن ملاحظتها في مستوى النشاط، وكمية التفاعل، ومدى اليقظة، ومدى الإثارة العاطفية. وترى الباحثة أنه ينتج عن تفاعل الخصائص السابقة للطاقة التنظيمية، شخصيةً إدارية تراعي في ممارساتها معظم الجوانب الأساسية في العمل الإداري، من دوافع العاملين، وقدراتهم، والعلاقات الإنسانية معهم، ما يعكس ميول العاملين إلى الالتزام معاً في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة عالية وفعالية في الأداء داخل المؤسسة التربوية.

ثالثاً: مبادئ الطاقة التنظيمية:

يمكن تلخيص مبادئ الطاقة التنظيمية التي سيؤدّي تطبيقها إلى توليد طاقة جماعية، بما يأتي:

1) **بناء الثقة التنظيمية:** الثقة تخلق المبادرة والولاء والمساءلة، وإن انعدام الثقة بين القيادة والعاملين يمكن أن يؤدي إلى الشائعات والقيل والقال التي تشتت الانتباه وتركيز الطاقة عن المهمة المطروحة.
2) **إنشاء خطّة عمل:** إن وجود خطّة في مكانها الصحيح يمنح العاملين إحساساً بالهدف والشعور بأنهم جزء من شيء أكبر، في حين وضع الهدف في الحُسبان يجعل من السهل استخدام طاقتهم في المهام الصحيحة.
3) **تمكين الفريق:** يساعد تمكين العاملين القيادة على توسيع مستوى سلطتهم إلى مستويات أخرى في المؤسسة، وبمجرد أن يكون لدى العاملين فهم واضح لما هو متوقع منهم، يجب على القيادة تشجيع

العاملين على اتخاذ الإجراءات اللازمة بتوفير الموارد اللازمة والاستثمار في تطوير مهاراتهم لتحسين أدائهم.

4) **المواءمة:** تحتاج كل وظيفة في المؤسسة إلى دعم، ولن يتم الحفاظ على مستوى الطاقة التنظيمية إذا لم يكن للعاملين الأنظمة اللازمة لدعمهم؛ إذ يستلزم ذلك إنشاء مؤسسة عالية الأداء تتغذى على الطاقة الإيجابية.

5) **التواصل الفعّال:** التواصل هو الوسيلة التي تجمع كل الجهود في آنٍ معاً، فبدون التواصل الفعال لن تصل الرسائل الأساسية إلى الأشخاص جميعهم، ما يؤدي إلى إلغاء تنشيط العاملين وفك الارتباط عموماً (Pienaar, 2012, p 69-70)

بعد عرض المبادئ السابقة للطاقة التنظيمية، ترى الباحثة أنه يوجد العديد من المبادئ التي ترتبط بعضها ببعضها الآخر، وتؤثر بصورة أساسية على الطاقة التنظيمية سواء بالنسبة للفرد، أم لفريق العمل، أو المؤسسة كاملة، ومنها المؤسسة التربوية؛ إذ تعمل الثقة على تحسين الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، وتولّد المبادرة والولاء والمساءلة، وتخلق روابط عالية الجودة بين العاملين من خلال السماح للعلاقات بالتطور وتدفق الطاقة في مكان العمل (مدارس التعليم الأساسي)، في آن معاً، يعد التواصل هو المفتاح لترابط العاملين من خلال تكوين علاقات إيجابية ودائمة، ولا يتم ذلك دون دعم العاملين لبعضهم بعضاً ووجود هدف مشترك وخطة محكمة.

رابعاً: أنواع الطاقة التنظيمية:

تعتمد نوعية الطاقة التنظيمية في المؤسسة على مزيج من كثافة أو شدة القوة (عالية أو منخفضة)، وجودة (إيجابية أو سلبية) للطاقة في المؤسسة؛ إذ تمثل نوعية الطاقة التنظيمية كيفية استخدام المؤسسة لطاقتها لتحقيق أهدافها. ويطلق عليها البعض مصفوفة الطاقة التنظيمية أو قياس الطاقة التنظيمية، وعادة ما تكون أربعة أنواع

أو أربع مناطق، ومن الممكن أن تكون موجودة في وقت واحد، وإن كانت بدرجات متفاوتة(Pienaar,2012,p84)، والشكل (1) أدناه يوضح هذه الأنواع، وجاءت على الشكل الآتي:



الشكل (1): *أنواع الطاقة التنظيمية*

Source: H. Bruch, S. Ghoshal (2003), p 47

– **الطاقة المنتجة *Passion zone* (الطاقة الإيجابية العالية):** تُظهر مشاركة عاطفية عالية ويقظة عقلية إلى جانب مستويات عالية من النشاط والسرعة والقدرة على التحمل والإنتاجية، أي إنّ المؤسسة تزدهر بمشاعر إيجابية قوية من الفرح والفخر حيث يوجه الحماس وإثارة الانتباه إلى الأولويات التنظيمية المشتركة.

– **طاقة استرخاء *Comfort zone* (الطاقة الإيجابية المنخفضة):** تُظهر مستوى عالياً من الرضى المشترك وتحديد الهوية إلى جانب انخفاض مستويات النشاط والجمود التنظيمي، أي إنّ للمؤسسة مشاعر ضعيفة بالرغم من الإيجابية من حيث الهدوء والرضى، وفي غضون ذلك تفتقر إلى الحيوية واليقظة والتوتر العاطفي الضروري لبدء توجهات استراتيجية جريئة جديدة أو تغيير كبير، ومع ذلك تتسم بأنها سعيدة، فيسود الرضى بالوضع الراهن.

- **طاقة البرود *Resignation zone* (الطاقة السلبية المنخفضة):** تُظهر مستويات عالية من الإحباط والانسحاب العقلي والسخرية وانخفاض المشاركة الجماعية، أي إنّ الأفراد بالمؤسسة يفتقرون إلى الإثارة أو الأمل ويعانون من الخمول، وهم بعيدون عاطفياً عن الأهداف التنظيمية.

- **الطاقة المدمرة *Aggression zone* (الطاقة السلبية العالية):** تظهر العدوان الجماعي والسلوك المدمر، على سبيل المثال، السياسة الداخلية، ومقاومة التغيير، وتقديم المصلحة الشخصية على مصلحة المؤسسة، أي يمكن أن تدفع المشاعر السلبية القوية الفرد إلى التأثر بقدرته على التنافس والتغيير، وتتصف بمستويات عالية من النشاط المدمر ويقضي على تحقيق أهداف المؤسسة (Maxl, 2012, p 15)

ويرى سيمونز (Symons) أن معرفةَ نوع الطاقة الحالي داخل المؤسسة وفهمَه أمرٌ مهمٌّ، ولكن يجب توجهيه في الاتجاه الصحيح حتى يكون ذا معنى ومفيد، ومع ذلك فإن قدرة القادة على تسخير الطاقة ستميز الفروق عالية الأداء من تلك التي تؤدي أداءً أقل (Pienaar, 2012, p84)

ويتضح مما سبق أن نجاح عملية التطوير الإداري تعتمد بصورة أساسية على نوع الطاقة التنظيمية المتوافرة، فمن خلال التركيز على الطاقة العالية التي تساعد في مواءمة العاملين وعواطفهم وأنشطتهم، تزدهر هذه المؤسسات، وتنمو بصورة أسرع من المؤسسات ذات الطاقة المنخفضة، ومن ثَمَّ تخلق المؤسسات ذات الطاقة العالية التي تجمع قواها وتوجهها مع أهدافها المشتركة أساساً للتماسك التنظيمي، في حين تعاني المؤسسات ذات الطاقة المنخفضة من الأولويات المتضاربة ونقص التعاون.

خامساً: أبعاد قياس الطاقة التنظيمية:

تستخدم المؤسسات عموماً ولاسيّما المؤسسات التربوية الطاقةَ التنظيمية لتطوير الأداء لدى العاملين وتحسينه، حيث تنعكس أبعاد الطاقة التنظيمية في الأنشطة المختلفة في العمل، ومن ثمَّ تنبع أهميّة قياس الطاقة التنظيمية لضمان نجاح المؤسسة وتطورها. في حين اختلف الباحثون والكتاب حول أبعاد الطاقة التنظيمية، وذلك بحسب دراساتهم والبيئة التي تعمل ضمنها المؤسسة، بالإضافة إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه

المؤسسات. فقد طرح توسي Tose(1994) أنموذجاً يحوي سبعة أبعاد للطاقة التنظيمية، وهي: طاقة الالهام، التكامل، المضمون، المجتمع، التحكم، النشاط، الوجود، وهذه الأبعاد تزيد وتنقص وفقاً لدرجة الهدف من الأداء سواء أكان فردياً أم جماعياً، وكذلك بناء على خطط المؤسسات (الربيعي وآخرون، 2016، ص 94)، في غضون ذلك صمّمَ كول وآخرون Cole et al (2005) مقياساً يعتمد ثبات الطاقة التنظيمية لقياس ثلاثة أبعاد جوهرية تتكون من الطاقة العاطفية، والطاقة المعرفية، والطاقة السلوكية/ الجسدية؛ إذ وجد الباحثون الذين استخدموا هذا المقياس بأنه يتمتع بمصداقية وثبات عاليين (Cuff & Barkhuizen, 2014; Abualhamael, 2017; Bruch & Vogel, 2011; Bruch & Kunze,2010) وكل بعد يتضمن ما يأتي:

1- **الطاقة العاطفية (Affective Energy) :** بيّن كول وآخرون (Cole et al) أن الطاقة العاطفية (مثل الحماس للقيام بعمل ما) هي استجابات عاطفية لحدث محدد. ومن الممكن أن تستمر لفترات زمنية طويلة، فالعاطفة هي مصدر مهم للطاقة يُعزَّز من خلاله الطاقة المعرفية (اليقظة والانتباه) والسلوكية (الإنجاز والهدف) (Cole et al, 2012, p447).

أما بيكر (Baker) فيرى بأنها "سلسلة متواصلة من الحماس والثقة والمبادرة في اتخاذ الإجراءات في النهاية العليا، وصولاً إلى السلبية والاكتئاب في النهاية المنخفضة" (Baker, 2019, p337). بينما أشار أبو الحمائل (Abualhamael) إلى أن التفاعل بين العاملين بانتظام مع بيئتهم الخارجية، يؤثر على طاقتهم من خلال السلوك الذي يساعدهم في تحقيق أهدافهم وغاياتهم، وذلك نتيجة للتجارب والاستجابات الإيجابية بالإضافة إلى الإثارة العاطفية (Abualhamael, 2017, p 83).

في حين تطرق كوف وباركوزين (Cuff & Barkhuizen) لقدرة العامل على تحمل ضغوط العمل، والتعامل معها بشغف وحماس في أثناء أدائه للمهام الموكلة إليه، بالإضافة لتقييم المسؤولين للتجارب والأداء الإيجابي المتعلق بمهامه، ما يولد الشعور بالولاء والقوة والإخلاص والحب والتفكير العميق بما يخص عمله، والشعور بأن المؤسسة التي يعمل بها جزء من حياته (Cuff & Barkhuizen, 2014, p270)، وأكد بروخ وكونزي

(Bruch & Kunze) أن "المؤسسات التي لديها طاقة عاطفية عالية يتمتع أفرادها بالرضى والسعادة الكبيرين في العمل ما ينعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف التنظيمية" (Bruch & Kunze, 2010, p 598)، بخلاف المشاعر السلبية التي تحدّ من إنتاج العامل، وعلى النقيض عندما تؤدي المشاركة إلى تحسين استخدام طاقة العاملين، فإننا نرى روابط إيجابية للنتائج على مستوى العاملين والمؤسسات.

2- **الطاقة المعرفية(Cognitive Energy)**:تتمثل الطاقة المعرفية في العمليات الذهنية والفكرية المتكررة باستمرار من أجل مواجهة التهديدات التي تقف أمام المؤسسة، وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تقع بها المؤسسة، لذلك تحتاج الطاقة المعرفية لتطوير وتدريب مستمر، مثل: حضور الندوات والمؤتمرات لتبادل الأفكار (Alexioud et al, 2018, p 23)

في حين أشار كمال إلى أن القدرة العقلية تتضمن التركيز والانتباه ومنع المشتتات التي قد تشغل أو تبدّد التفكير الهادف لتحقيق أهداف وأولويات المؤسسة؛ إذ يهتم العاملون بمصير المؤسسة وتتكوّن لديهم رغبة جماعية لعمل أي شيء قد يتطلبه تحقيق أهداف المؤسسة، على أهبة الاستعداد ذهنياً لإيجاد الحلول (كمال، 2020، ص 568)

ومن وجهة نظر شبل، قسّم الطاقة المعرفية لجزأين، الأول يركز على المشاكل الحالية وكيفية استغلال الموارد المتاحة لحلها. أما الثاني فهو التفكير الاستباقي للتوصل إلى أفكار جديدة يمكن أن تشكل الأساس لخلق معرفة جديدة (شبل، 2019، ص 1641)

في غضون ذلك أكد بعض الباحثين "أن المؤسسات التي لديها مستوى عالٍ من الطاقة المعرفية يكون فيه تبادل المعلومات بين العاملين عالياً جداً، ويؤثر ذلك إيجابيّاً على أداء أفضل للمهام الحالية، والقدرة على خلق عمليات جديدة، تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، والرضى الوظيفي للعاملين"(Schudy, 2010, p106)

3- **الطاقة السلوكية (Physical Energy)**:

تتمثل الطاقة السلوكية بالبناء أو التركيبة المتعلقة بالعمل، وذلك بتوجيه الجهود والمشاركة بين العاملين في الأنشطة من المستويات التنظيمية المختلفة وتركيزها في العمل، لتجنب استهلاك الطاقة الجسدية لأشخاص معينين قد يتعرضون لضغوطات العمل، فالمشاركة تعزز الطاقة الجسدية وتساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية (Alexiou et al, 2018,p 25)

وتتضمن الطاقة السلوكية حجم الجهود وشدتها ومقدار تقدمها، ويستثمرها العاملون جيّداً بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، ويتطلب ذلك من العاملين التحلي باليقظة العقلية والحماس لأداء مهامهم (Cuff & Barkhuizen, 2014, p264)؛ إذ يعد السلوك الفردي والتفاعلات الاجتماعية من المحركات المهمة لتوليد الطاقة وتنفيذ الأعمال بما يحقق الأداء المستدام للمؤسسة (Schiuma et al, 2007, p71). فكلما ارتفعت طاقة الفرد وزاد تفاعله الاجتماعي، انعكس ذلك على طاقة الجماعة التي ستكون عالية، ومن ثمَّ على أداء المؤسسة بأكملها (الذهلي والطعاني، 2021، 672)

في حين أكد أبو الحمائل (Abualhamael) أن الطاقة السلوكية تؤثر على النشاط العام للعاملين ومشاركتهم في مهام معيّنة، ومن ثمَّ تؤثر على أدائهم العام وتنفيذ العمليات (Abualhamael, 2017, p 83)

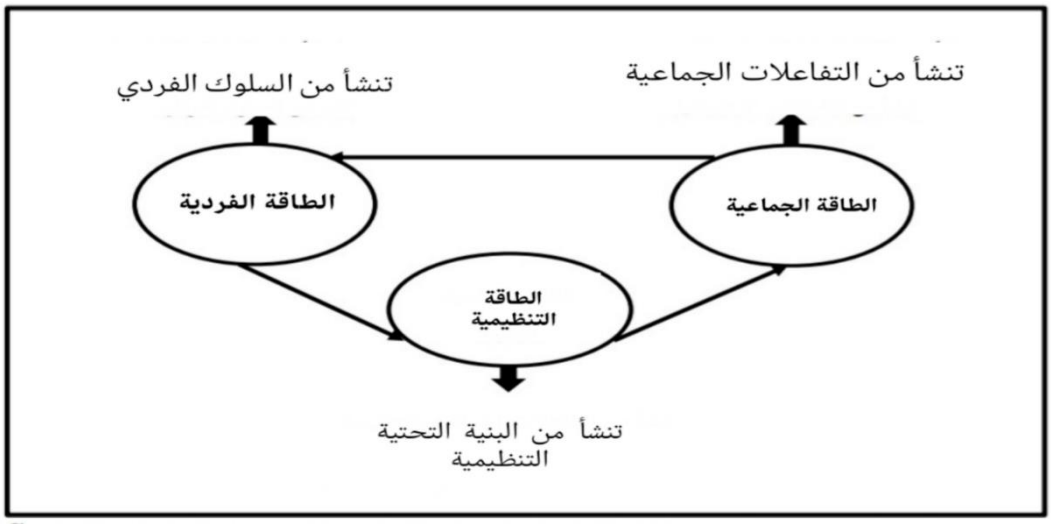
وقد أكدت دراسة كمال أن المؤسسات التي لديها مستوى عالٍ من الطاقة السلوكية، يركز العاملون فيها جهودهم بصورة جماعية على أهداف المؤسسات، وذلك عندما تكون الطاقة السلوكية نشطة وفاعلة. فإن العاملين سينشغلون في النشاط المنتج ويعملون بصورة واسعة في نشاطاتهم اليومية، وهذا ينعكس مباشرة على تسهيل عملية الاتصال والتعاون والتشارك في الموارد بين العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية (كمال، 2020، ص 568)

يتضح مما سبق أهميّة أبعاد الطاقة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بصورة خاصة والمؤسسة بأكملها عامّة؛ إذ تسعى المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التربوية إلى النهوض والتطور بزيادة أبعاد الطاقة التنظيمية لدى العاملين، عن طريق تركيز رؤيتها وخطتها الاستراتيجية وأهدافها على مدى الاهتمام بالطاقة

العاطفية، التي تؤكد على المشاعر الإيجابية ومشاعر الإثارة المرتبطة بالعمل. والطاقة المعرفية؛ إذ تمثل تبادل الذكاء الذي يؤدي إلى التفكير السليم والبناء عندما يتعلق الأمر بحلّ التحديات المتعلقة بالعمل. والطاقة السلوكية/ الجسدية التي تشير إلى بذل العاملين جهودهم المشتركة في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية لصالح المؤسسة التربوية. ومع أنّ الأبعاد الثلاثة للطاقة التنظيمية ليست متنافية، بل تؤثّر بعضها في بعضها الآخر، فجميع الطاقات موجودة في المؤسسة التربوية في أي وقت، ولكن الطريقة التي تتدفق بها أو يساء استخدامها، لها أهميّة قصوى على الأداء التنظيمي داخل المؤسسة التربوية ولاسيّما لدى مدارس التعليم الأساسي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

سادساً: مستويات الطاقة التنظيمية:

قدم العديد من الباحثين دراسات لتحديد مستويات الطاقة التنظيمية داخل المؤسسات، ووجدوا أن هناك ثلاثة مستويات للطاقة التنظيمية في المؤسسات، تتمثل في الطاقة البشرية (الفردية)، والطاقة الجماعية (فريق العمل)، والطاقة التنظيمية (Bruch & Vogel, 2011: Schiuma et all, 2007 :Cole et al,2012)، والشكل (2) أدناه يوضح هذه المستويات، وجاءت على الشكل الآتي:



الشكل (2): ***مستويات الطاقة التنظيمية***

Source: G.Schiuma, S.Mason, M.Kennerley (2007), P 75

1- **الطاقة البشرية (الفردية):** تشير الطاقة الفردية إلى التأثير الذي يدفع السلوك الفردي، كما أوضح كول وآخرون Cole et al بأن الطاقة الفردية مدفوعة بخاصيتين؛ إذ تنشأ الخاصية الأولى من داخل الفرد، نتيجة للتفاعلات الاجتماعية في الفريق الذي يخلق الطاقة في داخله، كذلك تنشأ الخاصية الثانية من أبعاد عدّة تتمثّل بأبعاد عاطفية ومعرفية وسلوكية.

2- **الطاقة الجماعية (فريق العمل):** تتميز الطاقة الجماعية بأنها مدفوعة من التفاعلات الاجتماعية؛ إذ تشير إلى الخبرة المشتركة وإظهار التأثير الإيجابي، والإثارة العاطفية، والسلوك الفاعل بين أعضاء الفريق في سعيهم المشترك لتحقيق الأهداف التنظيمية البارزة (Cole et al,2012, p446-447)

3- **الطاقة التنظيمية:** في حين وجد بروخ وفوجل (Bruch & Voge) بأن الطاقة التنظيمية مدفوعة بالبنية التحتية للتنظيم (Bruch & Vogel, 2011, p50)، وأضافت دراسة Schiuma et all بأن الطاقة التنظيمية تشير إلى التأثير المشترك للأفراد والجماعة والمنظمة ككيان واحد على المستوى الكلي للمؤسسة، مع التأكيد على أهميّة الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على عمليات التنشئة الاجتماعية، والتطوير الوظيفي، وعلاقات الصداقة وتدفق المعلومات (Schiuma et al, 2007, p 72)

وبناءً على سبق، يمكن القول إنّ الطاقة التنظيمية هي نتيجة التفاعل بين مستويات الطاقة الفردية والجماعية والتنظيمية، وكل مستوى مدفوع بعوامل مختلفة. فالطاقة الفردية مدفوعة بالسلوك الفردي، أمّا الطاقة الجماعية فهي مدفوعة بالتفاعل الاجتماعي داخل الفريق أو المجموعة، في حين الطاقة التنظيمية مدفوعة بالبنية التحتية للتنظيم. وترى الباحثة أنه يجب على المدير بدلاً من الاعتماد على تحفيز الفرد فحسب، أن يسمح بإطلاق العنان للإمكانات البشرية الجماعية للمؤسسة التربوية لخلق بيئة يمكن للعواطف والأفكار والأفعال فيها أن تتفاعل وتنتشر في المؤسسة التربوية، ومن ثمَّ في المؤسسات التعليمية.

سابعاً: متطلبات الطاقة التنظيمية:

على الرغم من بروز مفهوم الطاقة التنظيمية في القرن الماضي، إلا أن الدراسات التي تناولت موضوع متطلبات الطاقة التنظيمية أو العوامل المؤثرة في الطاقة التنظيمية أو عوامل تمكين الطاقة التنظيمية تعد محدودة. وبعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، قد يكون هناك اختلاف بالتسميات، لكن يوجد توافق بالمضمون، وبدورها تعكس أبعاد الطاقة التنظيمية، ويمكن تلخيصها بمجموعة من الدراسات التي توصل إليها مجموعة من الباحثين ومنهم (Maxl, 2012; Pienaar, 2012; Abdullah et all, 2022). وفيما يأتي عرض لأهم المتطلبات:

1- القيادة :

تعد القيادة الأساسَ في تنمية الطاقة التنظيمية وحشدها، فالمؤسسات التي تمتلك القدرة على تطوير السلوك القيادي القوي والأصيل بين المديرين والعاملين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا والوسطى والدنيا) تكون رائدة في مجال عملها، وقادرة على مواجهة التحديات والمشاركة في شبكات العمل من أجل التغيير، وهذا ما يسمى بالسلوك القيادي الذي يدعم الطاقة التنظيمية (محمود وزيد، 2023، ص 123).

ونتيجة لذلك يتبنى المديرون أساليب القيادة التي تمكنهم من الحفاظ على الطاقة التنظيمية، ولذلك يجب على المدير أن يفهم أن تعبئة الطاقة واستدامتها يمثل تحدياً أساسياً يتأثر بأسلوب القيادة(Abdullah et al, 2022, p 1108)، كما أكد البعض ذلك؛ إذ يعد " أسلوب القيادة أحد العوامل الرئيسة المهمة لتعزيز الطاقة وتطويرها في المؤسسة" (Pienaar, 2012, p95)

ويرى أبو الحمائل (Abualhamael) أن كل مؤسسة تمتلك خزاناً ضخماً من الطاقة يجب توجيهه وتضاعفه لتلقي استجابات مناسبة وتعزيز الاستدامة الشاملة، وهي مهمة لا يمكن أن يقوم بها إلا الإدارة والقادة (Abualhamael, 2017, p 72)

مع ذلك أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة سلبية بين القيادة والطاقة التنظيمية؛ إذ تؤدي أساليب القيادة العشوائية إلى الفشل في العمل واستنزاف طاقة العاملين (Abdullah et all, 2022, p 1110).

ويمكن تلخيص متطلبات الطاقة التنظيمية في مجال القيادة بالآتي:

1) أن يحفز المديرون الأشخاص على العمل داخل المؤسسة وخارجها، واختيار السلوكيات التي تعزز النشاط والأداء وتطويرها والاحتفاظ بها ومكافأتها.
2) أن يستخدم المدير الذكاء العاطفي لإلهام وإثارة العاطفة والحماس لضمان التزام العاملين وتحفيزهم.
3) أن يتصف المدير بسلوكيات الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتحفيز، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية.
4) أن يجعل المدير العاملين يشعرون بالرضى تجاه أنفسهم، ما يجعلهم متفائلين بشأن قدرتهم على تحقيق الأهداف مع تعزيز الإبداع وصنع القرار والتعاون.
5) أن يأخذ المدير في الحسبان حالة الطاقة الحالية للمؤسسة وأسلوب الإدارة والتاريخ عند اتخاذ القرار (Maxl, 2012, p 19-20)
6) أن يختار المدير أسلوب القيادة الصحيح لأن القيادة هي أحد المحددات الرئيسة للنجاح والفشل في المؤسسة من خلال تعزيز القدرات والمهارات(Abdullah et all, 2022, p 1109)
7) أن يركز المدير على الحصول على الولاء والتزام العاملين، وتوفير التدريب للعاملين، وخلق بيئة عمل جيدة (Pienaar, 2012, p 87)

ويتضح مما سبق، ترى الباحثة أن القيادة إحدى المجالات الهامة التي تؤثر بدور كبير على الطاقة التنظيمية ولاسيّما في مدراس التعليم الأساسي؛ إذ يشكل النمط الذي يتبعه المدير الدور الرئيس في تحفيز طاقة المؤسسة بأكملها، في حين تؤثر مستويات الطاقة التنظيمية لدى المديرين على مستويات طاقة العاملين، ما يؤثر كثيراً على الإبداع، والمرونة، والفعالية، ورضى العاملين، وهذا بدوره يؤثر على الأداء النهائي والعملية التعليمية إيجابياً، لكن يتطلب ذلك من المدير أن يدرك ويحدد العناصر التي ترفع مستوى الطاقة بالمؤسسة وما تستنفده، والأمور التي تزيد من طاقتهم الفكرية والعاطفية والسلوكية.

2- التخطيط :

يشير التخطيط إلى أنّ "الرؤية المستقبلية طويلة المدى التي تقدم صورة واضحة لأهداف المؤسسة، وأنّ تعبئة الطاقة التنظيمية تتم بوجود عدد كافٍ من العاملين الذين يعملون في مجال الرؤية" (هلال وسعيد، 2020، ص51). فإن تطوير إطار عمل المؤسسات المستقلة الرئيسة ستوافر محركات الطاقة التنظيمية للمديرين القدرة على اتخاذ خطوات استباقية، وتنفيذ إجراءات لزيادة مستويات الطاقة، وتحسين أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وإمكاناتها الكاملة بصورة أفضل. (Maxl, 2012, p1)

وتتمتع المؤسسات القادرة على تسخير الطاقة التنظيمية استباقيّاً بميزة تنافسية، ومن المرجح أن تنجح في بيئة أعمال دائمة التغير. لذا سيتمكن المديرون القادرون على تشخيص مستويات الطاقة ومعالجتها داخل المؤسسة من الاستفادة من الطاقة التنظيمية بالسعي إلى إنشاء مؤسسة عالية الأداء تحقق الأهداف الاستراتيجية للعمل (Maxl, 2012, p5). ويمكن تلخيص متطلبات الطاقة التنظيمية في مجال التخطيط بالآتي:

1) أن يقدم المدير الفرص برؤى واضحة حول كيفية اغتنام هذه الفرص، فإذا قدّرَ الأفراد هذه الفرص، فسوف يركزون وقتهم وجهدهم عليها، وبدورها ستولد الطاقة.
2) أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق، وإلا ستنخفض مستويات الطاقة لديهم ولا يقبلون على العمل.
3) يتقاسم المديرون مع العاملين الفرص والتحديات بطريقة إيجابية ونشطة بالمشاركة، وإزالة أي عقبات يرونها، فإنّ كلّ عقبة تحدُّ من القدرة الإبداعية يجب إزالتها.
4) أن يكون المديرون قادرين على توقع الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، من خلال التخطيط الاستراتيجي؛ إذ يمكن للمؤسسات توفير كميات هائلة من الوقت والطاقة والمال (علوان، 2021، ص 95)
5) يجب على المؤسسات التخطيط للتغيير المتوقع من خلال وضع سياسات تنمية الموارد البشرية التي تعمل باستمرار على مواءمة وتكامل تدريب وتطوير جميع العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وينبغي أن تشارك في عملية تحليل احتياجات المهارات والكفاءات، ما يتطلب من العاملين كذلك العمل والتعلم معاً، والموافقة على أهداف النمو والمراجعات المنتظمة (Maxl, 2012, p 24).

وبناء على ما سبق، ترى الباحثة أن التخطيط يعد مرتكزاً أساسياً من متطلبات الطاقة التنظيمية، يتوجب على الإدارة العليا والمديرين الأخذ به، لأنه يعد وسيلة لتوجيه المستقبل وإدارته، ويساعد كذلك على توضيح الأهداف بدقة للعاملين في المؤسسة التربوية، ومنها مدارس التعليم الأساسي والمراد تحقيقها بفاعلية ونجاح، وكذلك التعرف على الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية التي قد تؤثر على مستويات الطاقة التنظيمية لدى العاملين من أجل صياغة تصور مستقبلي للمؤسسة ووضع الآليات اللازمة لتحقيق هذا التصور، بأقل جهد ووقت.

3- الثقة:

تؤدّي الثقة دوراً رئيساً في تمكين المؤسسات من الطاقة التنظيمية لدى العاملين، التي بدورها تحفز المؤسسات على تطوير الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ويمكن تلخيص متطلبات الطاقة التنظيمية في مجال الثقة بالآتي:

1) أن تكون الثقة متبادلة بين جميع العاملين بالمستويات كافّة في المؤسسة، ما يُحسّن الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.
2) أن تحفز الثقة المؤسسات بمستويات أعلى من الالتزام والتعاون التنظيمي والرضى الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين والرضى عن جودة القيادة، وهذا يقود العاملين في النهاية إلى العمل على إنجاح المؤسسة.
3) أن يحصل كل عامل في المؤسسة على التقدير والاعتراف بجهده والمعاملة باحترام وثقة وكرامة وإنصاف داخل المؤسسة، ما يحفِّز العاملين ويلهمهم ويجذب الأفراد للعمل داخل هذه المؤسسة.
4) أن تحسّن الثقة والتواصل والتفاهم والعلاقات بين أعضاء الفريق التي تؤدي بدورها إلى التعاون والولاء، ومن ثمَّ إلى تعزيز الأداء التنظيمي.
5) أن تتسم المؤسسة بالنزاهة (الاتساق بين الفكر والسلوك) أي أن يطبق المديرون والعاملون ما يقولون، ما يدفعهم إلى التصرف بأمانة وصدق.

6) أن توفر الإدارة العليا بيئة آمنة للعاملين والمديرين؛ إذ تتحدد جودة المعلومات بمستوى الثقة فيما بينهم، وتدفعهم إلى الالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية (Maxl, 2012, p 21–23).

7) أن تنمي الثقة لدى العاملين القدرة على القيام بالتحديات التي تعمل على تعزيز الطاقة التنظيمية؛ إذ إنّ الأفراد الذين لا يملكون الثقة بأنفسهم لا يقدرون على التحدي، وذلك لأنهم يفتقرون إلى الشجاعة وقوة الإرادة لاستخدام إمكانياتهم الكاملة في العمل، بينما الأفراد الذين يتمتعون بثقة بأنفسهم وقدراتهم، يستطيعون تحقيق أهداف صعبة وفريدة من نوعها تحتاج إلى جهود كبيرة وطويلة الأجل (هلال وسعيد، 2020، ص 54).

8) أن يعزز المدير المنظور الأخلاقي والقيمي المعمول به داخل المؤسسة التربوية، كونه يعكس صورة جيدة في أذهان الطلاب لها، ويعزّز ذلك باستخدام نظام الحوافز للأقسام التي تقدم أفضل الخدمات (محمود وعواد، 2023، ص 128).

وعطفاً على ما سبق، ترى الباحثة أن الثقة بمنزلة تدفق الطاقة في مكان العمل؛ إذ تخلق الثقة المتبادلة بين العاملين بالمستويات الإدارية كافّة في المؤسسة التربوية جوّاً متفائلاً يشعر فيه العاملون بالراحة والالتزام والولاء والنزاهة والرضى. هذا النوع من الحرية والثقة يخلق الأساس للطاقة التنظيمية الذي يمكن من خلاله أن يكون نقطة تحول في المؤسسات التربوية؛ إذ لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء، وإنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإتقان وبكفاءة مع المتغيّرات التي تواجهها، ما يجعلها نظاماً متطوراً ومتميزاً ومتجدداً.

4- المشاركة والتواصل:

تؤدّى معظم الأعمال أو الأنشطة الإدارية والتنظيمية بطريقة جماعية، مع أن الطاقة التنظيمية تحدث على المستوى الفردي، إلا أنها تجعل وجودها محسوساً كونها تجربة مشتركة أو جماعية على المستويات التنظيمية. ونتيجة لذلك تعد مشاركة العاملين التحدي الأكبر الذي يواجه المؤسسات وترتبط مباشرة بالأداء النهائي للمؤسسات (Maxl, 2012, p 23)؛ إذ "تعد النقطة الأساسية في الطاقة التنظيمية لأن المشاعر والاحتياجات

المتبادلة بين الناس أصبحت سلسلة من التفاعلات بعضها مع بعضها الآخر، فالطاقة التنظيمية تقوى أو تضعف وفقاً لنوعية التبادل القائم على المنفعة بين المدير وعامليه"(Aknar & Aydin, 2023, p2809)، ومن أهم متطلبات الطاقة التنظيمية في مجال المشاركة والتواصل:

1) أن يشرك المدير العاملين في القرارات التي سيكون لها تأثير في عملهم، مما يدفعهم لتركيز وقتهم وجهدهم عليها، الأمر الذي بدوره سيولد الطاقة.
2) أن يتصف المدير بالمرونة في التفكير، وأن يمنح العاملين صوتاً بإشراكهم في عملية صنع القرار، ما يجذب العاملين الآخرين للمشاركة والإسهام والتوصل إلى أفكار جديدة.
3) أن تتسم عملية المشاركة في القرارات بالشفافية والعدالة؛ إذ ينبغي اختيار الأفكار بطريقة لا تؤدي متابعتها إلى قتل الطاقة التنظيمية، لأن هدفها الابتكار وتحسين الأداء وليس تعظيم الطاقة(Pienaar, 2012, p 85-89) .
4) يزيد المديرون المتواضعون والموهوبون والمثقفون من الطاقة التنظيمية للعاملين؛ إذ إنّ التفاعل مع الأشخاص ذوي المكانة العالية يزيد من الطاقة التنظيمية، بينما التفاعل مع الأشخاص ذوي المكانة المنخفضة يقلل من الطاقة التنظيمية(Aknar & Aydin, 2023, p2809) .
5) أن تمثل مشاركة العاملين حالة إيجابية ومرضية وعاطفية تحفيزية من الرفاهية المرتبطة بالعمل، وتتميز بالحيوية (العمل الجاد)، والتفاني (المشاركة)، والاستيعاب (الانشغال بسعادة). التي لا تفيد الفرد فحسب، بل توافر كذلك للمؤسسة ميزة تنافسية بالسعي لتحقيق أقصى قدر من الأداء بسبب الحاجة إلى التميز.
6) إن المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية ولاسيّما المدرسة منها تؤدي إلى تكوين الولاء التنظيمي لدى المدرسين والسعي لتحقيق أهداف المدرسة، وتحسين الأداء ليصل إلى أفضل مستوى (السالم، 2015، ص 129)، ومن ثمَّ تعد المشاركة المحرك الرئيس لتوليد الطاقة في مدارس التعليم الأساسي.

ممّا سبق، تلحظ الباحثة أن الطاقة التنظيمية تمثل عنصراً حاسماً، ولها إمكانات كبيرة للتأثير ليس فقط على العاملين، بل على عمليات التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرار كذلك؛ إذ تتشكل المستويات العالية من الطاقة لدى العاملين في المؤسسة ومنها المؤسسة التربوية، كنتيجة لمشاركة العاملين، والشعور بالانتماء لها، ومن ثمَّ تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتطويره.

5- الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها" نمط من الافتراضات والقيم والمعايير والمصنوعات الأساسية التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة، ما يؤثر على كيفية إدراكهم وتفكيرهم وتصرفهم في العمل". وأكدت بعض الدراسات أن للقيم الثقافية كالمرح والثقة والتفاؤل تأثيراً قويّاً على الطاقة التنظيمية، وتحتاج إلى رعاية لبناء ثقافة صديقة للطاقة لتنشيط التفاعلات، التي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية (Maxl, 2012, p20-21).

يرى بروخ وفوغلBruch & Vogel أن "الثقافة التنظيمية هي عامل النجاح أو الفشل في رعاية وتنظيم الطاقة وتوافر السياق والمناخ داخل المؤسسة"(Bruch & Vogel, 2011, p24). ويمكن تلخيص أهم متطلبات الطاقة التنظيمية في مجال الثقافة التنظيمية:

1) أن تثير الثقافات التنظيمية سلوكيات العاملين الإيجابية والقيم التي تتماشى مع قيم المؤسسة، ما يؤثر في النهاية على النتيجة النهائية، وذلك من خلال جذب الأشخاص الموهوبين وتطويرهم والاحتفاظ بهم.
2) أن تركز المؤسسة على توظيف الأشخاص الذين يتمتعون بالمواقف الصحيحة، إلى جانب التدريب والتطوير اللاحق، وذلك من الأمور الأساسية للمواءمة بين الثقافة والقيم الأساسية للمؤسسة.
3) أن تظهر الثقافات التنظيمية الاهتمام بالأفراد بدلاً من التركيز على القواعد والسياسات والإجراءات والالتزام بواجبات الوظيفة، من خلال إنشاء نظام هوية مشترك يعترف بأفعال الأفراد _الذين يشتركون في فلسفة المؤسسة نفسها واهتماماتها_ وسلوكياتهم؛ إذ تعكس الثقافة التنظيمية المعتقدات والخبرات الجماعية التي تحرك سلوك أعضاء المؤسسة.

4) أن تشجع المؤسسة العاملين والإداريين على ثقافة التعلم التي تتميز بالتكيف البيئي العالي والتكامل الداخلي العالي، التي تؤدي إلى الابتكار وتحسين المؤسسة وتطويرها.

5) أن تتمّ إدارة الثقافة التنظيمية بفعالية عالية داخل المؤسسة، للحفاظ على التزام العاملين.

6) أن تكون عملية الإدارة الموجهة نحو الهدف ملائمة للأهداف الفردية وأهداف العمل والتقدم الذي يجب قياسه باستمرار، وذلك بخلق الإثارة وفرصة الاحتفال من خلال مكافأة الأشخاص على التحسينات الواضحة في الأداء؛ إذ تكون بمثابة حافز للعامل ليعمل بطاقة في إنجاز مهامه.

7) أن تكون المؤسسة داعمة للتغيير، ما يساعد على تمكين الأفراد وتجديد طاقتهم. في حين أن المؤسسة المقاومة للتغيير تقلل من شأنها ومن شأن الفرد على المدى الطويل.

8) هناك ثلاث نقاط من الضروري مراعاتها عند تبني التغيير، كي تصبح الثقافة التنظيمية داعمة للطاقة:

- أن يُعتَرف بمساهمة الفرد من حيث النتائج الفعلية والقيمة المضافة ومكافأتها.
- أن تُشجَّع الصراحة؛ إذ يعبر الأفراد عن أنفسهم بحرية وصراحة من خلال مواجهة الحقائق.
- تعلم الأفراد المستمر حتى يتمكّنوا من تطوير المؤسسة ومواكبة تغييرها والتفاعل معه. (Maxl, 2012, p20-26).

وبناء على ما سبق، ترى الباحثة أنه من الضروري إحداث تغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية، ومنها مدارس التعليم الأساسي بحيث تصبح داعمة للطاقة التنظيمية، لأن التحديات الكبيرة التي تواجهها مثل الافتقار إلى المشاركة والتشاور الفعال. بالإضافة إلى الحواجز الهيكلية بين المستويات الإدارية، بسبب ثقافة السيطرة المركزية الشديدة، وفي ظل تلك المؤشرات تبدأ الخطوة الأولى في إحداث التغيير الثقافي والقيمي بحسب حجم التطوير المطلوب.

ومن جهة أخرى، تستهدف المتطلبات السابقة حشد الطاقة التنظيمية المنتجة التي يمكن استخدامها من قبل الإدارة والعاملين في الإدارة التربوية ومدارس التعليم الأساسي، وذلك لتغيير حالة الطاقة للمؤسسة إيجابياً من أجل تحسين الأداء التنظيمي وتطويره.

ثامناً: محاذير إدارة الطاقة:

تعد الطاقة التنظيمية متقلبة؛ إذ يمكن تنشيطها واستخدامها أو استنفادها كوظيفة لأنشطة العمل والخبرات، حيث يمكن أن تكون قيد الاستخدام ونشطة، وقد تكون على النقيض من ذلك خاملة وغير نشطة" وذلك في كثير من الأحيان، يشعر القادة بأنهم "مزيلو الطاقة"، الأمر الذي يمكن أن يمثل مشكلة لأنهم مصدر التغذية للطاقة" (Pienaar, 2012, p 91) فإنّ لسلوكياتهم تأثيراً كبيراً على العاملين، بمعنى أنهم قدوة للآخرين. فإذا ظلّت الطاقة غير مدارة، فقد تقع المؤسسة بواحدة من ثلاثة أمراض تصيب الطاقة التنظيمية وتسمى "مصيدة أو فخ Energy Traps" فالمؤسسة التي حشدت كل احتياطاتها من الطاقة معرّضة لخطر الوقوع في مصيدة الطاقة على المدى المتوسط أو الطويل (علوان، 2021، ص97)، والهدف من الإدارة تجنّب فخاخ الطاقة، والحفاظ على حماس الطاقة الإنتاجية بطريقة مناسبة (Burch & Ghoshal, 2003, p46)، وتوجد ثلاثة مصائد/ فخاخ للطاقة، وهي (فخ القصور الذاتي، وفخ التآكل، وفخ التسارع)، كما يأتي:

1- فخ الجمود/ القصور الذاتي The Inertia Trap:

يمكن أن تقع المؤسسات في فخ القصور الذاتي، وهذا الفخ يضرّ بقدرة المؤسسة على الاستفادة من الموارد بسبب فترة طويلة من النجاح أو الخمول، ما يؤدي إلى تقليل الحافز للتغيير والتطوير، بمعنى آخر، قد تشعر المؤسسات التي شهدت فترات طويلة من النجاح في أنظمة مستقرة بأنها وجدت النظام المثالي. ولكن حقيقة الأمر هي أن البيئة لا تبقى على حالها، وعندما تحدث التغييرات، ستجد هذه المؤسسات صعوبة في كسر نمط سلوكها الحالي، وينطبق الشيء نفسه كذلك على المؤسسات التي تعمل بأقل من طاقتها لفترة طويلة جدًا (Pienaar, 2012, p 91).

2- فخ التآكل The Corrosion Trap:

"يظهر هذا الفخ عندما تواجه المؤسسات تهديدات خارجية بينما تعاني في الوقت نفسه من الاحتكاك الداخلي. بمعنى آخر، لا يعمل الناس معاً لمواجهة التحديات الخارجية، ولكن يركّزون طاقتهم على الصراعات الداخلية" (Bruch & Ghoshal, 2003). وإن أي تحوّل بعيداً عن الطاقة الإنتاجية يمكن أن يحول الطاقة الإيجابية بسرعة إلى طاقة مدمّرة، ولاسيّما عندما يُفتقد التركيز المشترك للمؤسسة ويُساء استخدام الثقة. ومن الممكن أن تتصاعد المنافسة الداخلية، والصراعات حول الأولويات؛ إذ تستخدم طاقة العاملين لمصالح فردية لا مؤسساتية ما يؤدي إلى تفكك المؤسسة ويسبب تآكل الطاقة (Bruch & Vogel, 2011, p16). في غضون ذلك" تكون بيئة العمل نفسها سامة جسدياً أو نفسياً، أو يمكن أن تكون العمليات والأنظمة التنظيمية الصريحة بيروقراطية علنيّاً، ما يؤدي إلى خنق الابتكار والإبداع" (Cavarretta, 2014, p 24). "ويمكن أن يكون السلوك السلبي من جانب القائد مفتاحاً لفخّ التآكل لكونه يمارس عادات سيئة، كنقص ملحوظ في الدعم والتفويض والحرية وسيادة الديكتاتورية، بصفته قائداً يتصف بالكسل وعدم الإنصاف والأنانية وانعدام نزاهته، فتنمو مشاعر جماعية سلبية ضد القائد، مثل الغضب أو الاستياء، لذلك هذه الحالة تُنبِئ بالخطر وتؤثر على استمرارية المؤسسة" (علوان، 2021، ص 99). غالباً ما يفشل المديرون في اكتشاف التآكل المتراكم حولهم ربما بسبب التغاضي عن القوى السلبية وإهمالها، ونتيجة لذلك تنشأ فجوة عميقة من الطاقة المسببة للتآكل والغضب في علاقة العمال بالإدارة.

3- فخ التسريع The Acceleration Trap:

يظهر هذا الفخ عندما تُدفَع المؤسسات إلى ما هو أبعد من قدراتها، ومن ثم يؤدي ذلك في النهاية إلى الإرهاق؛ إذ يتبع بعض المديرين الشعار الأولمبي "Citius، altius، fortius" (أسرع، أعلى، أقوى) ويقودون مؤسساتهم باستمرار إلى حدود قدراتهم وتتجاوزها، ونتيجة لذلك يظهر الإرهاق، والاستقالة، والجمود، أو إرهاق المؤسسات بأكملها(Bruch & Vogel, 2011, p16). وبحسب دراسة Bruch &

Ghoshal يبدأ الموظفون في إظهار علامات التعب والإرهاق، يليها انخفاض الأداء بسبب الضغط المتزايد، عندما يعملون دائماً بالتزام عالٍ وسرعة عالية وكثافة. والسر هو أن القادة لا يدفعون المؤسسات إلى أقصى حدودها، بل يركزون على بناء الطاقة كقدرة يمكن استخدامها في إجراءات مكثفة محتملة باستخدام القدرة المتراكمة على مراحل (Pienaar, 2012, p 96). وأظهرت دراسة Schippers & Hogenes يمكن للأشخاص الذين يعانون من الإرهاق أن يؤثروا سلبًا على طاقة الآخرين في مكان العمل، من خلال وسائل العدوى (Schippers & Hogenes, 2011, p195).

هنا يجب أن يتيح المديرون تجديد طاقة العاملين بأنواعها، والاحتفال بالنجاحات وتعزيز جهودهم، وتوحيد العمليات والخطط. وعلاوة على ذلك قد تواجه المؤسسات عدداً من المشكلات والصعوبات في تطبيق المديرين للطاقة التنظيمية، إذ يرى الربيعي وآخرون (2016) معوّقات عدّة:

1- عدم قناعة الإدارة العليا بأهميّة الطاقة التنظيمية.

2- معوقات تنظيمية قد تعود إلى وجود نقص واضح في تنظيمات إدارة الطاقة وعدم اتباع الأسلوب العلمي.

3- نقص في عدد الإداريين والفنيين الأخصائيين اللازمين لإدارة الطاقة.

4- المناخ التنظيمي غير الصحي، ما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.

5- عدم عدالة نظام الحوافز.

6- هجرة العقول أو الأفراد ذوي المهارات العالية من دول النزاعات المسلحة التي قللت من قدرة الدول ومجهوداتها لتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي لأفراد المجتمع(الربيعي وآخرون، 2016، ص102)

وبناء على ما سبق، تظهر أهميّة النمط الذي يتبعه المدير، عندما يتجاهل وجود الطاقة أو لا يدركه بفعاليته الحقيقية؛ إذ يمكن للمديرين إما تعزيز وتركيز طاقة العاملين من حولهم أو إخمادها وتشويهها، فالطاقة التنظيمية

الإيجابية يمكن أن تنخفض بسرعة أو تتحول إلى سلبية تبعاً لنوع الطاقة داخل المؤسسة. وفي غضون ذلك قد يقود نمط القيادة المؤسسات إلى ما هو أبعد من قدراتها، ما قد يؤدي إلى الإرهاق التنظيمي (فخ التسارع)، أو إلى فترات طويلة من النجاح أو الفشل، ما يضعف قدرة المؤسسة على الاستفادة من النتائج، الأمر الذي يؤدي إلى الرضى عن النفس (فخ القصور الذاتي)، أو إلى بيئة عمل يركز فيها العاملون طاقاتهم على صراعات داخلية ولا يصحّ عملها معاً (مصيدة التآكل).

خلاصة الفصل:

خلاصة القول تعدّ الطاقة التنظيمية من أفضل الأساليب التي لديها اهتمام خاص بتطوير العاملين لديها بصفة مستمرة، ويعدّ الاهتمام والاستثمار بها حاجة وضرورة في الوقت ذاته، حيث يتوقف تقدّم وتطوّر المؤسسة على كفاءة العاملين فيها، ومدى توظيفهم لقدراتهم ومهاراتهم في تحسين الأداء. وأن توافر الطاقة التنظيمية يمكن أن يعزز بشكل كبير احتمالية توافر طاقة إيجابية وإنتاجية وإبداعية بين أفرادها، وبالتالي تحقيق أداء وإنتاج عالي، وحدوث نتائج إيجابية.

الفصل الرابع

واقع الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي

تمهيد

أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية

ثانياً: شروط التكليف بالإدارة في مدارس التعليم الأساسي في سورية.

ثالثاً: مهمات مدير المدرسة في مرحلة التعليم الأساسي

رابعاً: صعوبات العمل في الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي في سورية.

خامساً: واقع الدورات التدريبية لمديري مرحلة التعليم الأساسي في سورية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مجموعة من النقاط المتعلقة بمفهوم الإدارة المدرسية؛ إذ سيتطرّق إلى مفهوم الإدارة المدرسية ونشأتها وتطورها وتعريفها وأهميتها، لكن لا بد من تسليط الضوء على مهمات المدير، والصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي في سورية، والدروات التدريبية لمديري مرحلة التعليم الأساسي في سورية.

أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية:

يعد علم الإدارة من العلوم الحديثة، فقد ظهر أول مفهوم للإدارة بمعناها العلمي عام (1911) على يد فريدريك تايلر في كتابه ***أسس الإدارة العلمية***" (عايش، 2009، ص 47)، وقد أولت حركة الإدارة العلمية اهتمامها بثلاثة أمور أساسية ذات علاقة مباشرة بالعمل وهي: "**الطاقة:** وتعني الحد الأقصى من العمل الذي يستطيع العامل إنجازه، و**السرعة:** وتعني الوقت الذي يستغرقه العامل لإنجاز العمل الموكل إليه ضمن مستوى كفاءة محدودة من الجهد، و**القدرة على الاستمرار:** وتعني قدرة العامل على بذل المجهود المادي والفكري ومقاومة الشعور بالتعب والملل باستمرار (العبد الله وكحيل، 2018، ص 23).

وتعد الإدارة المدرسية في سورية، وفق مفهومها المعاصر، فرعاً من فروع الإدارة التربوية، وهي من المجالات التربوية الجديدة، التي فرضت نفسها بسبب الحاجة إليها في تطور العملية التربوية-التعليمية، وفي تطوير المجتمع (علي، 2016، ص 63). وتعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها، التي تطبقها المدرسة عملياً ويرأسها مدير ويختص بإدارة المدرسة ومدرسيها وتلامذتها وتأدية وظيفتها التربوية، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تستهدفه الدولة من تربيّة أبنائها تربيّة صحيحة وعلى أسس سليمة. وتتوقف كفاءة النظام التعليمي وتطبيقه على أسلوب إدارته، لأن الإدارة بالنسبة للتعليم هي أداة تنظيم وتوجيه وتخطيط وتقويم مهمّة لا يمكن أن يتحقق هدف المجتمع دونها بكفاءة ونجاح، فقوة التعليم ونجاحه تكمن في إدارته وليس في مادة التعليم بمفردها (العبد الله وكحيل، 2018، ص 49-51).

1- تعريف الإدارة المدرسية:

تناولت كثير من الدراسات مفهوم الإدارة المدرسية من زوايا متعددة، وكل تعريف يعكس جانباً من جوانبها، ومن أبرز التعاريف ما يأتي:

يعرّف غبور الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة من العمليات الوظيفية التي تشمل التخطيط للأنشطة المدرسية، وتنظيم الموارد والعلاقات الإنسانية، وتنسيق الجهود، وتنفيذ المهمات المدرسية، وتقويمها للارتقاء بمستواها" (غبّور، 2015، ص 43)

ويعرّفها علي كذلك بأنها: "مجموعة من العمليات والأنشطة والفعاليات المنظمة والهادفة التي يقوم بها المدير مع المساعدين والعاملين معه من مدرسين وإداريين داخل المدرسة وخارجها، من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة وإشراف.... بهدف تنفيذ السياسات والأهداف التربوية للنظام التربوي" (علي، 2016، 65). وهذا يشير إلى أن الإدارة المدرسية تقوم بمجموعة عمليات (تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، تقويم) من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها.

فيما يعتقد أبو عزام بأن الإدارة المدرسية هي: "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي تُنفَّذ عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم فردياً أو جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف الدراسية التربوية والاجتماعية كما ينشدها" (أبو عزام، 2019، ص 77)

ويعرّفها عساف بأنها: "مجموعة العمليات والأعمال التي يقوم بها كل العاملين في المدرسة في تفاعل ضمن مناخ مناسب داخل أسوار المدرسة وخارجها وفقاً للسياسات المرسومة، والفلسفة التربوية التي وضعتها الدولة، رغبةً في إعداد النشء بما يتوافق وحاجات المجتمع ورفع الكفايات الإنتاجية للمدرسة والارتقاء بمستوى العاملين فيها" (عساف، 2013، ص 13)

ويعرّفها العبدالله وكحيل بأنها: "مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل في جوّ ودّي وإنساني وديمقراطي يبعث الرغبة في العمل المثمر بما يكفل تحسين العملية التعليمية والتربوية، وتحقيق أهدافها، وأهداف المجتمع في التربيّة والأهداف الجماعية للمدرسة" (العبد الله وكحيل، 2018، ص 50-51). وهذا المفهوم يركّز على العاملين كافة في المدرسة؛ إذ تعد بيئة العمل السليمة وتنظيم جهودهم هي السبيل لتحقيق الأهداف التربوية.

وعرّفها عطوي بأنها: "عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقدم التعليم فيها" (عطوي، 2014، ص 18).

بعد استعراض جملة من التعريفات التي تخص الإدارة المدرسية، والتماس بعض الاختلاف في وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الإدارة المدرسيةــ، ومن خلال ذلك؛ تعرف الباحثة الإدارة المدرسية بأنها: مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة بعضها مع بعضها الآخر، التي تنفَّذُ عن طريق العمل ضمن بيئة عمل إنسانية وودّية وديمقراطية داخل المدرسة، توافر المناخ الفكري والنفسي والمادي بقصد حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل المثمر من أجل تحقيق الأهداف التربوية والإسهام في تطور التعليم فيها وتقدّمه.

2-أهميّة الإدارة المدرسية:

تشكل الإدارة المدرسية الحلقة المسؤولة عن تنظيم المدرسة وفعاليتها، من تعليم وتعلم وأنشطة، وعن تنفيذ الخطط والبرامج، وفقاً للسياسات المرسومة واللوائح والتعليمات، وعن نسج خيوط شبكة العلاقات بين المدرسة والمجتمع. وتزداد مسؤولياتها أو تضيق وفقاً لطبيعة النظام التربوي في المجتمع ودرجة المركزية فيه (علي، 2005، ص 85).

تتمثل أهميّة الإدارة المدرسية في جوانب كثيرة من أهمها:

- إنجاز العمليات الإدارية والفنية جميعها في المدرسة من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وإشراف وتنسيق وتقويم بصورة جيدة وفعالة ومنظّمة، وتحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة، وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها.
- العمل على إيجاد العلاقات الإنسانية الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية، والتعاون مع الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية الموجودة في البيئة المحيطة بالمدرسة.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية من طلاب ومدرسين وعاملين وأدوات تعليمية وأموال؛ لتحقيق حاجات التلاميذ، وتنمية شخصياتهم إلى أقصى ما تعينهم عليه قدراتهم واستعداداتهم (أبو عزام، 2019، ص 79-80)
- مسؤولة مسؤولية كاملة عن نمو النشء من الناحية الجسمية والعقلية والاجتماعية والسلوكية للتلميذ، فالمدرسة لن تعد مكاناً للتعليم فحسب، بل أصبحت تهتم بالمتعلّم من النواحي الفكرية والروحية والجسمية جميعها (ارحيمو، 2015، ص 61)

وفي ضوء ما سبق، يُلحظ أن أهميّة الإدارة المدرسية تظهر من كونها نظاماً تعليميّاً يسعى لتحقيق غاياته بالمدرسة، من خلال قيامها بتنظيم العمل بطريقة تكفل تمامَ العمليات الإدارية والفنية في المدرسة على وجه ميسور وفعال. وبحسب وزارة التربيّة والتعليم في الجمهورية العربية السورية، التي ترى أن مدير المدرسة هو المسؤول مباشرة أمام الإدارة التربوية عن إدارة المدرسة ونظامها وانضباطها، وهو المرجع للعاملين جميعهم في المدرسة من مدرسين ومعلمي صف فئة أولى ومدرسين مساعدين، وهو المسؤول عن تحقيق الأهداف بما ينسجم والسياسة التربوية للقطر، وعن مراقبة سير التدريس وأعمال الهيئة التعليمية والتدريسية والإدارية والمستخدمين، وهو مسؤول كذلك عن سلوك التلامذة ومدى تقدّمهم في الدراسة (وزارة التربيّة والتعليم، 2004، ص 16).

ثانياً: شروط التكليف بالإدارة في مدارس التعليم الأساسي في سورية:

وضعت وزارة التربيّة والتعليم بعض الشروط لاختيار مدير المدرسة لكي يستطيع القيام بتأدية أعمال الإدارة المدرسية ومسؤولياتها بما يتناسب مع متغيّرات العصر، فقد نص النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية على شروط عدّة للتكليف بالإدارة في مرحلة التعليم الأساسي وأكّد على الالتزام بها، وهذه الشروط كالآتي:

- ألّا تقل خدماته في التّعليم داخل الملاك عن سبع سنوات.
- أن يحمل إجازة جامعيّة ويفضّل حامل شهادة دبلوم التأهيل التربوي وأن يتقن أعمال الحاسب.
- ألّا تقلّ علاماته التّوجيهيّة عن 70% من المعدل العام في السنتين السّابقتين للتّكليف.
- أن يتمتع بكفاية إداريّة وتربويّة وشخصيّة قياديّة وسمعة حسنة.
- يفضّل أن يكون قد اتبع دورات تدريبيّة تربويّة وإداريّة.
- يفضّل أن يجيد إحدى اللّغات الأجنبيّة.
- ألا يكون معاقباً بعقوبة إنذار أو حسم 5% أو تأخير ترفيع أو حجب ترفيع (وزارة التربيّة والتعليم، 2025)

تلحظ الباحثة أن اختيار مدير المدرسة يحتاج لتوافر بعض الشروط الأساسية التي تؤهله لاستلام الإدارة في المدرسة، لأهميّة موقعه فيها؛ إذ يقع على عاتقه مسؤولية تسيير شؤون المدرسة والإشراف عليها ومتابعة أمورها، وذلك وفق أسس علمية وصفات شخصية معيّنة وامتلاك المهارات والكفايات اللازمة لتسيير الأمور والقدرة على مواكبة التطور كإتقان الحاسوب، وتشجيع المبادرة والإبداع لتحقيق الأهداف التعليمية.

ثالثاً: مهمات مدير المدرسة في مرحلة التعليم الأساسي:

في ضوء الواجبات التي رسمها التشريع في سورية لمدير المدرسة في مرحلة التعليم الأساسي، يقوم المدير بالعديد من الأدوار الإدارية والفنية والاجتماعية، وفيما يأتي توضيح لكل منها:

أ- المهمات الإدارية:

وهي المهمات المتعارف عليها في أي إدارة وهي (التخطيط، والتنظيم، التوجيه، والرقابة، والمتابعة، والتقويم) التي تهدف إلى تسيير الأمور المدرسية على أكمل وجه، وتتضمن:

1) توزيع المسؤوليات على العاملين في المدرسة بحيث لا يحصر السلطة في شخصه.
2) الإشراف على العاملين في المدرسة وتوجيههم وتأليف اللجان المكلّفة ببعض الفعاليات والأنشطة المدرسية.
3) تسيير الأمور البيروقراطية في المدرسة ومنها: الاطلاع على التقارير والتوجيهات والبلاغات والتعليمات، تنفيذ الخطط الموضوعة ومتابعتها وتقويمها، ملء السجلات المدرسية والجداول والإحصائيات اللازمة، حصر احتياجات المدرسة، تنظيم البرنامج العام للمدرسة.
4) الاهتمام بشؤون الطلاب من حيث الأمور الدراسية والنفسية والتربوية والاجتماعية والصحية.
5) اتخاذ قرارات تتعلق بمدرسته بعد القيام بالدراسات التي يجب أن تسبقها.

ب- المهمات الفنية:

وهي التي تتناول شؤون التدريس وتسهيل عملية التعليم والتعلّم وتتضمّن:

1) دراسة المناهج المقرّرة من السلطة التربوية لتحليلها وتقويمها بغية العمل على تطويرها.
2) الاهتمام بطرائق التدريس الفاعلة، والاطلاع الواسع على أمور التربيّة وما يستجد منها كي يساعد المعلمين على تطوير أنفسهم.
3) الاهتمام بتقويم كل من المعلمين والمتعلمين ومتابعتهم في النهوض بمستواهم.
4) تطوير الأنشطة المدرسية سواء ما يتم منها داخل المدرسة أم خارجها التي تربط المدرسة بالمجتمع.

ت- المهمات الاجتماعية:

وهي التي تؤمن اتصال المدرسة بالمجتمع من جهة، واتصال الموجودين في المدرسة فيما بينهم من جهة أخرى، وهذه الأدوار الاجتماعية تتوزع على مجالات متعددة هي:

- المجال الإداري الأعلى: فالمدير يسعى إلى إقامة اتصالات دائمة مع مديرية التربيّة التي تبع لها في المحافظة، فمنها يتلقى التعليمات والتوجيهات وإليها يرسل التقارير والمعلومات والإحصائيات.
- المجال الاجتماعي المحلي: فالمدرسة تؤدّي دوراً في النهوض بالبيئة التي توجد فيها كونه مركزَ إشعاع وسبيلاً إلى التقدم والتطوير.
- مجال المعلمين والعاملين في المدرسة: فالمدير يسعى إلى تشجيع العلاقات الاجتماعية الإنسانية معهم وفيما بينهم داخل المدرسة وخارجها.
- مجال الطلاب: فالمدرسة تعمل على توفير الأمان والاطمئنان للطلاب والعناية بصحتهم النفسية والعقلية والاهتمام بالجوانب الاجتماعية.
- مجال أولياء الأمور: فالمدرسة تسعى إلى التعاون مع أولياء الأمور وإقامة علاقات الانسجام والتواصل ليكون ذلك في صالح الطلاب وصالح الأهل أنفسهم (بوز، 2012، 102-103)

يُلحظ أن مدير المدرسة يتحمّل مسؤوليات وأدوار كثيرة، نظراً لكونه المسؤول الأول في المدرسة. يعدّ دور المدير أمراً حيوياً لنجاح المدرسة وتطوّرها؛ إذ ينبغي أن يكون المدير مجهّزاً بمهارات وكفاءات تمكنه من التكيف مع متطلبات العصر، سواء من حيث التطور التكنولوجي أم الثقافي أو المعرفي. وهو مطالب بأدوار ومهام تجاه التلاميذ والمعلمين والعاملين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، بحسب القرارات والتعليميات الصادرة عن وزارة التربيّة والتعليم ومديراتها، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة بمستوى عالٍ من الجودة في الأداء.

رابعاً: صعوبات العمل في الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي في سورية:

تعد الإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل آخر لا تخلو من وجود صعوبات تعترضها في أثناء ممارستها لأعمالها؛ إذ تواجه الإدارة المدرسية في سورية صعوبات جمّة في تنفيذ مهامها وتسيير شؤونها بصورة عامة، ويمكن عرض أبرز ملامحها:

1- ضعف الرواتب والتعويضات للكادر التعليمي والتربوي، وعدم تناسب الأجور والتعويضات مع الأعباء الملقاة على المدير والمعلمين والمشرفين التربويين، وعدم تناسب الأجور مع تكاليف المعيشة.

2- لا تزال جدوى البرامج التدريبية للمدرسين والمديرين ضعيفة نظراً إلى الحاجة إلى توفير الحوافز الأساسية والتجهيزات والتقنيات التي تعزز هذه الدورات.

3- إن القدرات التربوية لبعض القائمين على رأس العملية التربوية ضعيفة.

4- الافتقاد للبحث والتطوير المنهجي، نتيجة لضعف مخصّصات البحث والتطوير في الموازنات العامة وموازنات وزارة التربيّة والتعليم ومعاهدها ومؤسساتها التابعة.

5- عدم تطور الإدارة عموماً، واستمرارية الهياكل التنظيمية للإدارات منذ الخمسينيات، ما أدى إلى عدم استيعاب الخريجين من التخصّصات الجديدة والمطلوبة للعمل الإداري (عزام، 2019، ص 96).

وعلى الرغم من اهتمام وزارة التربيّة والتعليم في الجمهورية العربية السورية بتطوير الإدارة المدرسية من خلال تطوير وتأهيل مدير المدرسة، إلا أنه قد يواجه بعض الصعوبات التي تعترضه في عمله مثل:

1) تعارض المسؤوليات والاختصاصات أحياناً بين السلطات المركزية والسلطات المحلية المسؤولة عن التعليم.

2) صعوبات القيام بعمليات التوجيه أو الإشراف الفني إلى جانب القيام بالأعمال المتشعبة، والعملان كلاهما من مهام العملية التربوية.

3) إعطاء النواحي الإدارية الأهميّة القصوى من جانب غالبية مديري المدارس والنظر إليها على أنها وحدها مهمة الإدارة المدرسية، ويعطونها الاهتمام الكبير في عملهم على حساب الإشراف الفني والتربوي.

4) تنوّع المواد الدراسية والتخصّصية، إضافة إلى الأشغال المتنوعة للعمل الإداري التي تعوق المدير من متابعة الإشراف الفني (العبد الله وكحيل، 2018، ص 66)

5) كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة.

6) عدم توافر الوقت الكافي لدى مدير المدرسة لإنجاز جميع الأعمال المكلف بها (خليل، 2009، ص 115).

فمدير المدرسة كغيره من ممارسي المهن المختلفة، تواجهه مشكلات وصعوبات متفاوتة من البساطة إلى التعقيد، ومتنوعة بالأدوار الإدارية والفنية والاجتماعية، وهي تعيق أداء مهامه، وهنا يكمن أهميّة اختيار مدير المدرسة وفق معايير معيّنة وواضحة بصورة تمكّنه من تجاوز هذه المشكلات والتغلب عليها.

خامساً: واقع الدورات التدريبية لمديري مرحلة التعليم الأساسي في سورية:

تسعى وزارة التربيّة والتعليم في سورية لتحقيق التنمية الشاملة والتطوير التربوي، من خلال النهوض بكوادرها التعليمية والإدارية، فقد قامت بمراجعة سياساتها التربوية وإحداث الكثير من التطورات في أنظمتها التعليمية،" لرفع مستوى المديرين تتمثل بتدريب المديرين القائمين على عملهم، وكذلك إعداد وتدريب المعلمين الراغبين في العمل الإداري ما استطاعت الوزارة إلى ذلك سبيلاً بوضعها لخطط الإعداد والتدريب" (علي، 2005، ص 112). ولاسيّما ما يتعلق منها بمرحلة التعليم الأساسي، فقد دأبت وزارة التربيّة والتعليم على إقامة العديد من الدورات التدريبية في مديريات التربيّة في المحافظات كافّة؛ بهدف تلبية أكبر قدر ممكن من احتياجات المديرين ورفع كفاءتهم وتطوير أدائهم الإداري ومستوى مهاراتهم الإدارية، اشتملت على موضوعات متنوعة في المجالات المختلفة. وفيما يأتي عرض لأبرز هذه الدورات:

2- دورة تدريبية بعنوان" **تدريب وتطوير القدرات الإدارية لمديري المدارس في ضوء التطورات المعاصرة** " لعام (2024)، هدفها تنمية الموارد البشرية ورفع مستوى أدائهم في الميدان التربوي وتطوير التنمية المهنية لديهم بما يواكب التطورات وجودة التعليم. تناولت محاور الدروة مهارات التواصل والقيادة وإدارة الفريق

والوقت، والتعريف بالقانون الأساسي للعاملين في الدولة والنظام الداخلي في وزارة التربيّة والتعليم، وكيفية تأسيس نظام تعلّمي تعليمي، والابتكار والإبداع ونظام الامتحانات، وكانت مدة هذه الدورة (5 أيام).

3- ورشة عمل حول "**التغذية المدرسية**" بالتعاون بين وزارة التربيّة والتعليم وبرنامج الأغذية العالمي (2024/10/1)، هدفها تدريب مديري المدارس على آليات الإشراف على توزيع الوجبات الغذائية المقدمة والحفاظ عليها، وتناولت أهميّة الاهتمام بصحة الأطفال ولاسيّما في المراحل العمرية الأولى، وناقشت الصعوبات الموجودة في أثناء التنفيذ وآلية حلها، واستمرت مدتها (3 أيام).

4- دورة تدريبية بعنوان "**أدلة مهارات الحياة**" (2024) وضمّت عدداً من مديري المدارس والمعلمين والمدرسين، هدفها رفع كفايات العاملين في القطاع التربوي، وتناولت هذه الدورات أربعة محاور وهي: إدارة الذات والتعلم والتوظيف والمواطنة الفعالة، ويتضمن كل محور منها مهارة حياتية مثل التواصل والتفاوض واتخاذ القرار والتعاطف.

5- دورة تدريبية بعنوان "**دمج التقانة بالتعليم**" (2024–2025)، هدفها الارتقاء بالعملية التعليمية وبالأطر التعليمية من حيث تطوير المهارات التقنية لديهم، وتعريفهم بالمفاهيم التربوية التي تواكب بيئة التعلم الحديثة، وتعزيز معارف المديرين والمدرسين والمعلمين وخبراتهم ومهاراتهم في استثمار التقانة والتكنولوجيا وتفعيلها في التعليم، ونفذت هذه الدورة في المراكز المعتمدة في مديرات التربيّة، بالتنسيق بين دوائر المعلوماتية والإعداد والتدريب والمنسق المحلي لدمج التقانة بالتعليم، واستمرت مدتها (5 أيام).

6- دورة تدريبية بعنوان "**استثمار الوسائل التعليمية**" (2023/3/9) هدفها تعريف المديرين بأهميّة الوسائل التعليمية، ودورهم في متابعة استثمارها، وانعكاس ذلك على سير العملية التربوية في المدرسة. وتناولت هذه الدورة واقع استثمار الوسائل التعليمية في المدارس والاحتياجات منها، ومعوقات استثمارها وآلية تذليل تلك المعوقات، وشارك في هذه الدورة (42) مديراً من مختلف المحافظات السورية واستمرت مدتها (5 أيام).

7- فعاليات الدورة التدريبية المركزية لتأهيل مديري المدارس على مستوى القطر، (2020/2/13) هدفها تطوير عمل مفاصل العملية التربوية ووضع خطة استراتيجية شاملة لمديري المدارس، بما فيها تطوير الإدارة المدرسية، والأطر التدريسية لتترافق مع تطوير المناهج. وتناولت هذه الدورة أهميّة امتلاك الأطر الإدارية مهارات التطوير، ومتابعة العمل، واتخاذ القرارات، والتواصل مع الآخرين، وتوظيف التقانات واستثمارها، وتقويم أداء المدرسين، ورصد الاحتياجات والمهام، والتعامل مع السجلات والجهات الأخرى، واستثمار الوقت لخدمة العملية التربوية، والوصول بالمنتج التربوي إلى الغاية المرجوة. ونُفِّذَت الدورة التدريبية على خمس مراحل واستمرّت كل مرحلة خمسة أيام، وفي كل يوم يستمرّ التدريب لمدّة ست ساعات فعليّة.

وبعد الاطلاع على محتوى هذه الدورات وموضوعاتها لاحظت الباحثة ما يلي:

1. قلة الدورات التدريبية التي تهتم بتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي، ولاسيّما التي تُعنى بتطوير الممارسات الإدارية وتنمية القدرات العاطفية والمعرفية.
2. عدم تطرق محتوى البرامج التدريبية للموضوعات المتعلقة بتنمية مهارات المديرين في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة كالإدارة التشاركية، وإدارة الأزمات، أو القيادة بالحب.
3. قصر مدة تنفيذ برامج الدورات التدريبية مقارنة مع الأهداف التي تسعى إليها بحيث لم تتجاوز 25 يوماً كحد أقصى و 3 أيام كحد أدنى، وتعدّ هذه المدة غير كافية لتنمية القدرات والمهارات لدى الأفراد المشاركين.
4. اعتماد معظم الدورات على الجانب النظري مقارنة بالجوانب العملية.
5. يتسم أسلوب اختيار المديرين لبرامج الدورات التدريبية بالعشوائية، ولا يستند إلى احتياجاتهم التدريبية الفعلية.

6. ضعف التزام المديرين بحضور الدورات التدريبية وتجنّب عدد كبير منهم الالتحاق بها، وذلك قد يعود لعدم إدراك العديد من المديرين لجدوى هذه الدورات وأهميتها في تطوير أدائهم.
7. تعتمد معظم الدورات التدريبية على مواعيد ثابتة ومحددة دون مراعاة الظروف الخاصة للأفراد المشاركين، أو مدى ملاءمة توقيتها لبرامج عملهم.
8. تفتقر خطط الوزارة إلى شمولية برامج الإعداد والتدريب لكافة المدارس في المحافظات، الأمر الذي يسهم في إحداث تفاوت ملحوظ بين المدارس التي أتيحت لها فرص الاستفادة من البرامج التدريبية وتلك التي لم تتوافر لها هذه الفرص.

خلاصة الفصل:

يتضح من الفصل الحاليّ أن للإدارة المدرسية دوراً محورياً في قيادة وتوجيه الجهود والطاقات نحو تحقيق الأهداف التربوية، ويعتمد نجاحها بشكل كبير على العاملين فيها، ولاسيما المدير، بما يتصف من سمات وما يمتلكه من معارف وقدرات كونه العنصر القيادي في العملية الإدارية، فضلاً عن قدرته على تجاوز العقبات التي قد تواجهه في عمله القيادي لجميع عناصر العملية التربوية.

الفصل الخامس

إجراءات البحث الميدانيّة

تمهيد

أولاً: أهداف البحث الميدانية.

ثانياً: حدود البحث.

ثالثاً: منهج البحث.

رابعاً: المجتمع الأصلي للبحث

خامساً: عيّنة البحث

سادساً: أدوات البحث.

سابعاً: إجراءات تطبيق البحث.

ثامناً: الصعوبات التي واجهت الباحثة.

تاسعاً: القوانين الإحصائيّة المستخدمة في البحث.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

توضح الباحثة في هذا الفصل بالشرح المفصّل الإجراءات التي تكفّل بها الجانب الميداني من هذا البحث، بدءاً بأهدافه، وحدوده، والمنهج المتبع، والمجتمع الأصلي للبحث وعينته، وبناء الأداة المستخدمة، والتحقق من الخصائص السيكومتريّة لأداة البحث من صدق وثبات، وانتهاءً بذكر الأساليب الإحصائيّة المستخدمة في معالجة مخرجات تطبيق أداة البحث، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: أهداف البحث الميدانية:

يستهدف البحث الميداني تحقيق الأهداف الآتية:

1- تحديد درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية (الطاقة المعرفية، الطاقة العاطفية، الطاقة السلوكية) في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر عيّنة البحث من المديرين.

2- تحديد المتطلبات (القيادة، التخطيط، الثقة، المشاركة والتواصل، الثقافة التنظيمية) اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر عيّنة البحث من المديرين.

3- تحديد المعوّقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر عيّنة المقابلة من المديرين.

ثانياً: حدود البحث:

- **الحدود البشريّة:** تضمّن البحث الحالي في حدوده البشرية عيّنة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق.
- **الحدود المكانيّة:** شملت الحدود المكانيّة عيّنة من مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق.
- **الحدود الزمانية:** طبّقت أداة البحث ميدانياً خلال فترة (10-9-2023) حتى (30-10-2023) من العام الدراسي /2024-2025م/.
- **الحدود الموضوعية:** تمثّلت بدراسة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية (الطاقة المعرفية، الطاقة العاطفية، الطاقة السلوكية) في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، والمتطلبات اللازمة لتوافرها

(القيادة، التخطيط، الثقة، المشاركة والتواصل، الثقافة التنظيمية) في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، بالإضافة إلى تعرف أبرز المعوقات التي يمكن أن تحدّ من توافر متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق.

ثالثاً: منهج البحث:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفيّاً وكميّاً. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة (عبيدات وآخرون، 1984، ص187). ويساعد هذا المنهج الباحثة في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات للظاهرة في وضعها الراهن أي لموضوع البحث؛ إذ يستهدف التعرّف إلى درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، والمتطلبات اللازم توافرها من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، والتعرّف إلى أبرز المعوقات التي يمكن أن تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق.

رابعاً: المجتمع الأصلي للبحث:

شمل المجتمع الأصلي للبحث، جميع مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، والبالغ عددهم (363) مديراً ومديرة بحسب القوائم الإحصائية لمديرية التخطيط والإحصاء في مديرة التربيّة في مدينة دمشق للعام الدراسي /2024-2025م/. (وزارة التربيّة والتعليم، مديرية التخطيط والإحصاء، 2025)

خامساً: عيّنة البحث: وتتحدد عيّنة البحث بالآتي:

1- العيّنة الاستطلاعيّة (السيكومتريّة): اختيرت عيّنة عشوائيّة استطلاعيّة قوامها (30) مفردة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وطُبِّقت الأداة المستخدمة في البحث الحالي على العيّنة

الاستطلاعيّة، بهدف التحقق من صلاحيّة الأداة للتطبيق على أفراد العيّنة الكليّة، وذلك بحساب الصدق والثبات بالطرق الإحصائيّة الملائمة، وكانت العيّنة الاستطلاعيّة خارج عيّنة التطبيق النهائي لأداة البحث.

2- عيّنة البحث: تكونت من عيّنة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، واعتمدت الباحثة أسلوب العيّنة العشوائية البسيطة في السحب، وفق جدول القيم المحسوبة جدول "مورغان" وذلك لسلامة سحب العيّنة وضمان تمثيلها للمجتمع الأصلي (المحلق/7/، ص 155) وعليه بلغ إجمالي أفراد عيّنة البحث (186) مديراً ومديرة، بنسبة (51%) من مجمل العدد الكلي لأفراد المجتمع الأصلي، واستُبعدت الاستبانات التي لا تخدم البحث، وكان عددها (8) استبانات، وبناءً عليه بلغ عدد الاستبانات الصالحة للمعالجات الإحصائية (178) استبانة، بنسبة تمثيلية(49%)، أما بالنسبة لعيّنة المقابلة فقد بلغت (29) مديراً ومديرة بنسبة (8%) من المجتمع الأصلي للبحث. والجدول الآتي يصف توزيع عيّنة الاستبانة بحسب متغيّرات البحث الأساسية:

الجدول (1):

توزع أفراد عيّنة البحث من المديرين حسب متغيّرات البحث

المتغيّر	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	37	%20.79
	من 5- 10 سنوات	80	%44.94
	أكثر من 10 سنوات	61	%34.27
المؤهل العلمي	إجازة جامعية	112	%62.92
	دراسات عليا	66	%37.08
نوع المدرسة	مدرسة عامّة	134	%75.28
	مدرسة خاصّة	44	%24.72

سادساً: أدوات البحث:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته والتحقق من فرضيّاته، قامت الباحثة ببناء الأدوات الآتية:

1- الاستبانة: صُمِّمَت أداة الاستبانة وتوجّهت إلى عيّنة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، وفق محورين: المحور الأول يستهدف دراسة (درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية) في

مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، ويتفرع إلى ثلاثة أبعاد (الطاقة المعرفية، الطاقة العاطفية، الطاقة السلوكية)، أما المحور الثاني فيستهدف دراسة (المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية) في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، وصمِّمَ استناداً إلى ما ورد في الأدب النظري للدراسة الحالية، ويتفرع إلى خمسة مجالات (القيادة، التخطيط، الثقة، المشاركة والتواصل، الثقافة التنظيمية).

2- **بطاقة المقابلة:** صمِّمَت بطاقة المقابلة وطُبِّقت على عيّنة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، بهدف استطلاع آرائهم حول أبرز المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق ضمن أخذ وجهة نظرهم أنفسهم.

اعتمدت الباحثة إجراءات البحث الآتية في تصميم الاستبانة:

- إعداد الصورة الأولية للاستبانة بعد مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة.
- عرض الصورة الأولية للاستبانة على بعض أعضاء هيئة التدريس في كلية التربيّة جامعة دمشق (الملحق /3/، ص 136).
- إعداد الصورة النهائية للاستبانة.
- التأكد من الصدق والثبات.
- تطبيق الاستبانة في صورتها النهائية على العيّنة المختارة.
- تصحيح الإجابات ورصد البيانات تمهيداً لإدخالها إلى الحاسب الآلي.
- معالجة البيانات إحصائياً وفقاً للأساليب الإحصائية المحددة.
- تحليل النتائج التي توصلت إليها وتفسيرها.

1-1- صياغة الاستبانة في صورتها الأولية:

من أجل بناء عبارات الاستبانة في صورتها الأولية (انظر الملحق /3/، ص136)، صمَّمت الباحثة الاستبانة في ضوء الأدب النظري المتعلق بموضوع البحث والدراسات السابقة ذات الصلة، وقد أعدت الاستبانة بصورتها الأولية، على النحو الآتي:

- مقدمة: توضّح الهدف من الاستبانة وكيفيّة التعامل معها.
- القسم الأول: ويتضمّن معلومات عامّة عن أفراد عيّنة البحث، تمثل المتغيّرات المستقلة (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، تابعيّة المدرسة، الحلقة الدراسية).
- القسم الثاني: ويضم بنود الاستبانة في صورتها الأولية، وبلغ عددها(80) بنداً، موزعة وفق محورين، وكل محور مقسم إلى عدد من المجالات، والجدول(2) يبين توزع البنود على محاور الاستبانة في صورتها الأولية.

الجدول (2)

توزع البنود على محاور الاستبانة في صورتها الأولية

محاور الاستبانة	المجالات	عدد البنود	أرقام البنود
المحور الأول: درجة تطبيق أبعاد الطاقة التنظيمية	1- الطاقة العاطفية	10	10-1
	2- الطاقة المعرفية	10	20-11
	3- الطاقة السلوكية	10	30-21
المحور الثاني: متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية	1- متطلبات القيادة	10	10-1
	2- متطلبات التخطيط	10	20-11
	3- متطلبات الثقة	10	30-21
	4- متطلبات المشاركة والتواصل	10	40-31
	5- متطلبات الثقافة التنظيمية	10	50-41
الاستبانة ككل		**80 بنداً**	

1- 2- صدق الاستبانة:

توصف الاستبانة بأنها صادقة عندما تقيس ما وضعت لقياسه، وتأكد الباحث ملاءمتها لأغراض بحثه، وأن المصطلحات المستخدمة تؤدي إلى المعنى نفسه في كل مرة ترد في ثنايا الأداة (المحمودي، 2019، ص 134)، وللتحقق من صدق الاستبانة اعتمدت الباحثة الطرائق الآتية:

1-2-1- صدق المحكّمين Content Validity:

عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولية، على مجموعة من السادة المحكين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربيّة في جامعة دمشق، إذ بلغ عددهم /6/ محكمين (الملحق/1/ ، ص134)، وذلك بهدف الاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم في وضوح التعليمات ومضمون البنود وصدق تمثيلها للغرض الذي وضعت من أجله، وأُخذ بملاحظات السادة المحكمين من حيث الإضافة والحذف والتعديل وإعادة الصياغة لتصبح أكثر وضوحاً وملاءمة، منها توحيد بعض المصطلحات مثل كلمة "المعلمين" لتصبح "العاملين" أينما وردت في بنود الاستبانة، وتحويل صيغة الأفعال للمصدر في المحور الثاني، ويبيّن الجدول الآتي بعض البنود التي عُدِّلت وفق آراء السادة المحكمين:

الجدول(3):

بعض التعديلات التي طرأت على بنود الاستبانة

البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
يعزز المدير القيم والمعايير الداعمة للقرارات المتعلقة بالتعليم والتعلم.	تعزيز القيم الداعمة للقرارات المتعلقة بالتعليم والتعلم. تعزيز المعايير الداعمة للقرارات المتعلقة بالتعليم والتعلم.
يتبنى المدير مبدأ التفكير الجماعي ضمن فريق العمل.	يتبنى المدير مبدأ العمل بروح الفريق مع العاملين.
يهتم المدير بتنظيم وترتيب الأعمال الإدارية وفق الأولويات.	الاهتمام بتنظيم الأعمال الإدارية وفق الأولويات.
يشعر المدير بالولاء لتحقيق الأداء الأمثل للنهوض بالمدرسة وتعزيز تطويرها.	يشعر المدير بالولاء عند تحقيق الأداء الأمثل بالمدرسة.

أُعِدَّت الاستبانة في صورتها النهائية (الملحق/4/، ص144)، وفق ملاحظات السادة الحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربيّة جامعة دمشق، تضم (74) بنداً بعد التعديل، موزعة على ثلاثة مجالات تمثل أبعاد

الطاقة التنظيمية، وخمسة مجالات تمثل متطلبات توافر أبعاد الطاقة التنظيمية، والجدول (6) يوضح محاور الاستبانة ومجالاتها وعدد بنودها في صورتها النهائية وفق آراء السادة الحكمين بعد عملية التحكيم.

الجدول (4): ***توزع البنود على محاور الاستبانة في صورتها النهائية وفق آراء السادة المحكين***

محاور الاستبانة	المجالات	عدد البنود	أرقام البنود
المحور الأول: درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية	**1- الطاقة العاطفية**	9	9-1
	2- الطاقة المعرفية	7	16-10
	3- الطاقة السلوكية	8	24-17
المحور الثاني: متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية	**1- متطلبات القيادة**	9	9-1
	2- متطلبات التخطيط	8	17-10
	3- متطلبات الثقة	11	28-18
	4- متطلبات المشاركة والتواصل	10	38-29
	5- متطلبات الثقافة التنظيمية	9	47-39
الاستبانة ككل		**71 بنداً**	

تصحيح الاستبانة:

جرى استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تفريغ النتائج من خلال مفتاح التصحيح الآتي؛ إذ أعطيت كل إجابة من إجابات أفراد عيّنة البحث قيماً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً). ويقابل هذه البنود الدرجات (1،2،3،4،5) على الترتيب، وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون الآتي:

$$\frac{\text{عدد مستويات ليكرت} - 1}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات كما يأتي:

الجدول(5)

معيار الحكم على استبانة البحث والقيم الموافقة لها

التقدير في الأداة (درجة التوافر)	التقدير في الأداة (درجة أهميّة المتطلبات المقترحة)	فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة	الترميز
مرتفعة جداً	مرتفعة جداً	4.20-5.00	5
مرتفعة	مرتفعة	3.40-4.19	4
متوسطة	متوسطة	2.60-3.39	3
منخفضة	منخفضة	1.80-2.59	2
منخفضة جداً	منخفضة جداً	1.00-1.79	1

وطبقت الباحثة الاستبانة في صورتها النهائية (المحلق /4/، ص144) على عيّنة استطلاعية قوامها (30) مديراً ومديرة، من خارج عيّنة البحث الأساسية، اختيرت عشوائياً من مدراس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، وذلك بهدف معرفة مدى ملاءمة بنود الاستبانة ووضوح عباراتها لديهم، ولاستكمال دراسة صدق الاستبانة وثباتها إحصائياً، وإمكانية تطبيقها على عيّنة البحث، وفيما يأتي توضيح لذلك:

1-2-2-صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency Validity:

بهدف التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة جرى استخراج قيم معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة كل بند من بنود الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبين المجالات الفرعية مع الدرجة الكلية للمحور، وتبين الجداول الآتية ذلك.

❋ **حساب ارتباط كل بند من بنود المحور مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه:**

الجدول (6): ***معاملات ارتباط كل بند من بنود محور درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمجال***

البعد الأول (الطاقة العاطفية)		البعد الثاني (الطاقة المعرفية)		البعد الثالث (الطاقة السلوكية)	
البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	.729**	10	.831**	17	.741**
2	.775**	11	.827**	18	.877**
3	.763**	12	.894**	19	.832**
4	.751**	13	.739**	20	.718**
5	.649**	14	.832**	21	.792**
6	.640**	15	.833**	22	.676**

7	.528**	16	.746**	23	.699**
8	.470**	____		24	.857**
9	.831**	____		____	

** دال عند 0.01

يتبين من الجدول (6) أن معاملات ارتباط كل بند من بنود المحور مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً جميعها عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن بنود محور درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه.

الجدول(7): معاملات ارتباط كل بند من بنود محور متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمجال

المجال الأول (متطلبات القيادة)					
البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	.661**	4	.751**	7	.825**
2	.839**	5	.809**	8	.690**
3	.785**	6	.666**	9	.527**
المجال الثاني (متطلبات التخطيط)					
البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
10	.663**	13	.886**	16	.728**
11	.833**	14	.569**	17	.893**
12	.820**	15	.844**	____	____
المجال الثالث (متطلبات الثقة)					
البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
18	.771**	22	.831**	26	.784**
19	.810**	23	.762**	27	.695**
20	.580**	24	.873**	28	.768**
21	.813**	25	.785**	____	____
المجال الرابع (متطلبات المشاركة والتواصل)					
البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
29	.711**	33	.826**	37	.838**
30	.873**	34	.748**	38	.568**
31	.851**	35	.817**	____	____

32	.847**	36	.569**	____	____
المجال الخامس (متطلبات الثقافة التنظيمية)					
البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
39	.814**	42	.722**	45	.819**
40	.770**	43	.879**	46	.846**
41	.861**	44	.718**	47	.591**

** دال عند 0.01

يتبين من الجدول (7) أن معاملات ارتباط كل بند من بنود المحور مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً جميعها عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن بنود محور متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه.

❋ ثم حسبت الباحثة ارتباط المجالات الفرعية لمحور درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمحور: ويتضح ذلك من خلال الجدول(8) الآتي:

الجدول(8): ***معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية***

	الأبعاد	درجة الارتباط
1	الطاقة العاطفية	.567**
2	الطاقة المعرفية	.770**
3	الطاقة السلوكية	.650**

** دال عند 0.01

يتبين من الجدول (8) أن جميع معاملات ارتباط المجالات الفرعية مع الدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (0.592 – 0.739) وهي معاملات ارتباط مرتفعة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ما يدل على أن الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وأنها تقيس ما وضعت لقياسه. ويتضح من خلال الجدول (10) ارتباط المجالات الفرعية لمحور متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول (9): ***معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية***

	المجال	درجة الارتباط
1	متطلبات القيادة	.617**
2	متطلبات التخطيط	.882**

3	متطلبات الثقة	.915**
4	متطلبات التواصل والمشاركة	.821**
5	متطلبات الثقافة التنظيمية	.847**

** دال عند 0.01

يتبين من الجدول (9) أن جميع معاملات ارتباط المجالات الفرعية مع الدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (0.507 – 0.836) وهي معاملات ارتباط مرتفعة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ما يدل على أن الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

1-3- ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أنها تعطي النتائج نفسها باستمرار إذا ما استخدمت لأكثر من مرة تحت ظروف مماثلة (المحمودي، 2019، ص 136)، واعتمدت الباحثة للتحقق من ثبات الاستبانة طريقتين، الأولى طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach– Alpha)، إذ طبِّقَت معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة، والثانية طريقة التجزئة النصفية (Split–Half)، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين نصفي المقياس ثم تصحيح الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان براون، والجدول الآتي يوضح النتائج:

الجدول (10): ***ثبات الاستبانة (معامل الثبات ألفا كرونباخ، وسبيرمان براون)***

محاور الاستبانة	المجالات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الثبات سبيرمان براون
المحور الأول: درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية	4- الطاقة العاطفية	.821**	.849**
	5- الطاقة المعرفية	.917**	.819**
	6- الطاقة السلوكية	.901**	.903**
	الدرجة الكلية	**870****	**.892****
المحور الثاني: متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية	1- متطلبات القيادة	.891**	.882**
	2- متطلبات التخطيط	.921**	.886**
	3- متطلبات الثقة	.930**	.922**
	4- متطلبات المشاركة والتواصل	.922**	.832**
	5- متطلبات الثقافة التنظيمية	.915**	.750**
	الدرجة الكلية	**.968****	**.970****

يلحظ من الجدول السابق أن الاستبانة تتمتع بالثبات بحسب المقاييس الإحصائية المستخدمة، وجميعها قيم جيدة وتشير إلى ثبات جيد ومقبول وتسمح بإجراء البحث؛ إذ كانت قيم معامل (ألفا كرونباخ) جميعها مرتفعة تراوحت بين (.821) و (.930)، وكانت قيم الثبات بالتجزئة النصفية (سبيرمان براون) جميعها مرتفعة كذلك تراوحت بين (.750) و (.922).

2- المقابلة:

2-1- صدق محكمين:

لقد عُرِضَت بطاقة المقابلة في صورتها الأولية على عدد من السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربيّة في جامعة دمشق (الملحق /1/، ص134)، للتأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وضعت من أجله بهدف التحقق من صدقها الظاهري، والاستفادة من ملاحظاتهم وآرائهم ومقترحاتهم في تعديل عباراتها؛ إذ اتفق السادة المحكمون بالاختصار والتقليل من الأسئلة كي لا يمل المستجيب من كثرتها، فيؤثر ذلك على مصداقية الاستجابة واقتصار الأسئلة وفق النمط المفتوح بطريقة الشرح والتفصيل للحصول على نتائج واقعية وأكثر مصداقية.

2-2- بطاقة المقابلة في صورتها النهائية:

بعد قيام الباحثة بتطوير بطاقة المقابلة وفق الملاحظات والإرشادات التي أشار إليها السادة المحكمون، عُرِضَت على الأستاذة المشرفة، وأصبحت في شكلها النهائي (الملحق/5/، 153)؛ إذ استقر العدد النهائي على (5) أسئلة موجهة إلى عيّنة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق.

سابعاً: إجراءات تطبيق البحث:

بعد الانتهاء من إعداد أدوات البحث، تمثلت إجراءات التطبيق بحصول الباحثة على موافقة رئاسة جامعة دمشق، وموافقة وزارة التربيّة والتعليم، ثم مديرية التربيّة في مدينة دمشق، بكتاب تسهيل مهمة تطبيق أدوات البحث في

مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق(المحلق /2/، ص135)، وحصلت الباحثة بموجب هذا الكتاب على جداول من دائرة التخطيط والإحصاء بمديرية التربيّة دمشق توضح أعداد وأسماء مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق وفقاً للعام الدراسي 2024-2025م، ثم تم توزيع الاستبانة وإجراء المقابلات مع أفراد عيّنة البحث من المديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق في الفترة الواقعة بين شهر (أيلول وتشرين الأول)، وبعد جمع العدد المطلوب من الاستبانة، استردّ منها (186) استبانة، واستبعد (8) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل. لذا تكونت العيّنة النهائية من (178) استبانة.

تاسعاً: الصعوبات التي واجهت الباحثة:

لابد لأي باحث من مواجهة مجموعة من الصعوبات في أثناء تطبيق بحثه أو دراسته، فقد واجهت الباحثة في دراستها مجموعة من الصعوبات منها:

- عدم تعاون بعض أفراد عيّنة البحث من المديرين مع الباحثة؛ إذ رفض بعضهم الإجابة على بنود الاستبانة، وبعضهم الآخر لم يكمل الإجابة عنها.
- العدد الكبير لأفراد عيّنة البحث، الأمر الذي استغرق وقتاً كبيراً في تطبيق أداة البحث.
- صعوبة الحصول على بعض المراجع والبيانات الضرورية المتعلقة بالبحث.

عاشراً: القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث:

شملت القوانين الإحصائية ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل الارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية (Split-Half Coefficient)، وكذلك معامل ألفا كرونباخ (Cronbach-Alpha) للتحقق من ثبات الأداة.
- المتوسط الحسابي (Mean).

- الانحراف المعياري (Standard Deviation).
- اختبار" ت ستودنت" لتحديد دلالة الفروق بين مجموعتين (Independent Sample T-test)
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتحديد دلالة الفروق لأكثر من مجموعتين.
- اختبار دونيت سي (Dunnett C) للعيّنات غير المتجانسة.
- اختبار ليفين/تقييم التجانس (levene) يبين إذا كان تباين العينات متجانساً أو غير متجانسٍ.

خلاصة الفصل:

استعرضت الباحثة في هذا الفصل أهداف البحث الميدانية، حدود البحث والمنهج المتبع، وتحديد المجتمع الأصلي للبحث وعينته، والتحقق من الخصائص السيكومتريّة لأداة البحث من صدق وثبات، وأخيراً عرضت الأساليب الإحصائيّة المستخدمة في البحث.

الفصل السادس

عرض نتائج البحث الميدانية وتفسيرها

تمهيد

أولاً: النتائج الخاصة بالإجابة عن أسئلة البحث وتفسيرها .

ثانياً: النتائج الخاصة بالتحقق من صحة فرضيّات البحث وتفسيرها .

ثالثاً: النتائج العامة للبحث

رابعاً: مقترحات البحث

خلاصة الفصل

تمهيد:

يشمل هذا الفصل عرض نتائج البحث التي توصل إليها من خلال تطبيق أداة البحث، ومناقشتها، ومن أجل سهولة العرض والمعالجة ستعرض الباحثة النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة البحث الميدانية ومناقشتها، والنتائج الخاصة بالتحقق من صحة فرضيّات البحث وتفسيرها، ومن ثم تقديم قائمة بالمتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية، وعرض ملخص لنتائج البحث وتقديم بعض المقترحات.

أولاً: النتائج الخاصة بالإجابة عن أسئلة البحث وتفسيرها.

الإجابة عن السؤال الأول للبحث:

1- ما درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية (الطاقة المعرفية، الطاقة العاطفية، الطاقة السلوكية) في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر عيّنة البحث من المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال، من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، حُسِبَت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحور درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية، ولكل بعد من أبعاده الفرعية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول(11): ***المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحور درجة توافر الطاقة التنظيمية ولأبعاده الفرعية***

محاور الاستبانة	عدد البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	الرتبة	درجة التوافر
1- الطاقة العاطفية	9	29.57	5.69	3.28	3	متوسطة
2- الطاقة المعرفية	7	26.68	5.19	3.33	2	متوسطة
3- الطاقة السلوكية	8	28.62	5.45	3.57	1	مرتفعة
الدرجة الكليّة	25	84.88	15.48	3.39	_	متوسطة

يلاحظ من الجدول (11) ما يلي:

- إن القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي التي تعبر عن درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، جاءت بدرجة متوسطة عد الدرجة الكلية للمحور؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الرتبي (3.39)، وبمقارنته بمعيار التقييم المعتمد في البحث الجدول (5)، يتبين أن درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي جاءت بدرجة متوسطة.
- تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد محور درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية بين (3.57) لأعلى متوسط و (3.28) لأدنى متوسط، ما يشير إلى أنّ درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في جميع أبعاد المحور ضمن الدرجة المتوسطة، باستثناء بعد (الطاقة السلوكية) جاء بدرجة توافر مرتفعة. وقد تعود هذه النتيجة إلى حداثة مفهوم الطاقة التنظيمية وقلة توافر بيئة تنظيمية محفزة تعزز القيم العاطفية والفكرية؛ إذ تعد بيئة العمل عاملاً مهمّاً لتوافر الطاقة وتنفيذ الأعمال، ومع ذلك جاءت الطاقة السلوكية بدرجة مرتفعة ما يدل على أخلاقيات المهنية التربوية وما تفرضه على المديرين من تقديم كل قدراتهم وجهدهم من أجل إنجاح العملية التربوية.
- وفق الترتيب التنازلي لقيم المتوسطات الرتبية الخاصة بالأبعاد الثلاثة، يلحظ أن بعد الطاقة السلوكية، جاء في المرتبة الأولى بين متوسطات باقي الأبعاد، بمتوسط رتبي قدره (3.57)، وبدرجة مرتفعة، ثم جاء بعد الطاقة المعرفية في المرتبة الثانية بمتوسط رتبي قدره (3.33)، وبدرجة متوسطة، أما في الرتبة الأخيرة فجاء بعد الطاقة العاطفية بمتوسط رتبي قدره (3.28)، وبدرجة متوسطة.

بناء على معطيات الجدول (11) نجد ما يأتي:

إنّ درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق عند الدرجة الكلية جاءت بدرجة متوسطة، وقد يدل ذلك على أن مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي يبذلون جهدهم لنجاح العملية التربوية. وإن كانت بدرجة متوسطة قد يعود ذلك إلى أن مفهوم الطاقة التنظيمية مفهوم حديث لتطوير أداء العاملين باتجاه المدارس الفعالة، وقد يكون لأسباب لا تتعلق بالمديرين أنفسهم، بل نتيجة للظروف الحالية التي تواجه سورية، وتؤدي إلى كثرة الأعباء الإدارية والمادية، وتحتاج إلى دعم مالي وتشريعي

من الإدارة العليا، وتهيئة شروط وظروف العمل في ضوء رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة واستثمارها في تطوير العمل الإداري وفق أبعاد الطاقة التنظيمية من خلال الاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم، والعمل على توفير بيئة تنظيمية محفزة لهم لتعزيز القيم الفكرية والسلوكية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الذهلي والطعاني، 2021) ودراسة (عوجان، 2019) اللتين أظهرتا أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عيّنة البحث لدرجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (كمال، 2020)، ودراسة (جهاد والياسري، 2024) اللتين أظهرتا أن درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وذلك بسبب شعور العاملين بأن العمل الذي يؤدّونه عمل هادف من خلال شعورهم بالحماس والمتعة في العمل، وتوحيد الجهود عند التفكير في إيجاد الحلول للمشكلات المرتبطة بأداء مهام العمل.

وفيما يأتي عرض مفصل لمتوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة البحث لكل بند من بنود أبعاد محور درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، على النحو الآتي:

1-1- البعد الأول: الطاقة السلوكية:

لتعرف درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بالنسبة للمجال الأول" **الطاقة السلوكية** "، حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث لكل بند من بنود البعد، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول(12): ***المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على بنود البعد الأول: الطاقة السلوكية، ودرجة توافرها وترتيبها***

	بنود البعد الأول: الطاقة السلوكية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
17	يبذل المدير قصارى جهده لضمان نجاح العملية التربوية.	3.68	0.66	3	مرتفعة

18	يعمل المدير لساعات طويلة دون شكوى أو ملل.	3.11	0.98	8	متوسطة
19	ينجز المدير مهامه بوتيرة سريعة جداً.	3.42	0.88	7	مرتفعة
20	يحرص المدير على الحضور المبكر للمباشرة بمهامه.	3.79	0.78	1	مرتفعة
21	يشجع المدير العمل بروح الفريق الواحد.	3.66	0.84	5	مرتفعة
22	يسعى المدير إلى إيجاد جوّ للمنافسة الإيجابية بين العاملين.	3.51	0.85	6	مرتفعة
23	يدير المدير الخلافات التي تنشأ بين العاملين بشكل حيادي.	3.76	0.68	2	مرتفعة
24	يقوّم المدير جميع جوانب العملية التربوية من (معلمين، إداريين، تلاميذ) بشكل متوازن.	3.67	0.69	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**3.57**	**0.68**	_	**مرتفعة**

يلحظ من الجدول (12) ما يأتي:

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية على بعد الطاقة السلوكية (3.57)، وهذا يضع بعد الطاقة السلوكية في المرتبة الأولى في محور درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية بدرجة مرتفعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أخلاقيات المهنية التربوية وما تفرضه على المديرين فيها من تقديم كل قدراتهم وجهدهم من أجل إنجاح العملية التربوية، ما يؤدي إلى تعزيز وزيادة الإنتاجية والأداء، وتعد الطاقة السلوكية أحد الجوانب اللامعة في شخصية المدير، التي تمكّنُه من إظهار قدراته وولائه للمدرسة التي ينتمي لها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كمال (2020)، ودراسة زويتي (2021) واللتين أشارتا إلى أن درجة توافر بعد الطاقة السلوكية جاءت بدرجة مرتفعة.

– إن قيمة المتوسطات الحسابية لجميع بنود هذا البعد التي بلغ عددها /8/ بنود، تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، وجاءت قيمها بين (3.79 –3.11).

- أكثر السلوكيات ممارسة وفقاً لعيّنة البحث هو سلوك البند رقم (20) (يحرص المدير على الحضور المبكّر للمباشرة بمهامه) بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (0.68)، وهذا يدل على وعي المدير بأنه

يمثل القدوة الرئيسة للعاملين والطلاب؛ إذ يعد أنشط عضو في المدرسة، فهو أول شخص يأتي إليها وأخر شخص ينصرف منها، فهو العمود الفقري للمدرسة الذي يمكنه التأثير في سلوك واتجاهات العاملين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف التربوية.

- العبارة التي حصلت على البند الأدنى مقارنة ببنود هذا المجال كانت العبارة التي تندرج تحت البند رقم (18)، (يعمل المدير لساعات طويلة دون شكوى أو ملل)؛ إذ جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.11)، وقد يعود السبب إلى كثرة الأعمال الملقاة على عاتق المديرين، ما يؤدي إلى إصابته بالإجهاد وضعف القدرة على القيام بمهامه بالسرعة المطلوبة. وقد يعود السبب إلى ضعف الإنفاق، ما يعرقل من العملية التعليمية ويشكل عقبة أمام مهامه وتحمّله لِعبء إضافي لمهامه الأساسية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الذهلي والطعاني (2021) أن كثرة الأعمال والأعباء الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس تصعّب عليهم توزيع الوقت بحسب المهام الموكلة لهم.

1-2- البعد الثاني: الطاقة المعرفية:

لتعرف درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بالنسبة للبعد الثاني" **الطاقة المعرفية** "، حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث لكل بند من بنود البعد، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول(13): ***المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على بنود البعد الثاني: الطاقة المعرفية، ودرجة توافرها وترتيبها***

	بنود البعد الثاني: الطاقة المعرفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
10	يتبادل المدير الأفكار والمعارف مع العاملين بالمدرسة لإنجاز أعمالهم.	3.45	0.73	5	مرتفعة
11	يمتلك المدير القدرة على التعامل مع الأزمات التعليمية بفعالية.	3.24	0.65	6	متوسطة
12	يسعى المدير بالبحث المستمر لإيجاد حلول مجدية لضمان نجاح المهام.	3.63	0.75	3	مرتفعة

13	يتبنى المدير مبدأ العمل بروح الفريق مع العاملين.	3.64	0.92	2	مرتفعة
14	يهتم المدير بمتابعة التطورات والمستجدات الإدارية.	3.46	0.92	4	مرتفعة
15	يشجع المدير المبادرات والأفكار الإبداعية لدى العاملين.	3.65	0.75	1	مرتفعة
16	يسعى المدير إلى نشر ثقافة التغيير والتطوير بين جميع العاملين.	3.18	0.81	7	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.33**	**0.64**	**–**	**متوسطة**

يلحظ من الجدول (13) ما يأتي:

- إن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية على بعد الطاقة المعرفية بلغت (3.33)، وهي درجة متوسطة. ويمكن أن نعزو ذلك إلى قلة تبادل الخبرات بين العاملين، ونقص القاعدة المعرفية والإلمام الكافي في إيجاد الحلول التي تعترض سير العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شبل (2019) التي أشارت إلى أن درجة توافر بعد الطاقة المعرفية في مدرسة الشهيد محمد مبروك جاءت بدرجة متوسطة بخلاف مدرسة التوفيق الخاصة التي جاءت بدرجة مرتفعة جداً.
- إن قيمة المتوسطات الحسابية لجميع بنود هذا البعد التي بلغ عددها /7/ بنود، تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، وجاءت قيمها بين (3.65 – 3.18).

- أعلى العبارات من حيث درجة توافر في هذا البعد وفق آراء عيّنة البحث كانت الفقرة رقم (16) ونصها (يشجع المدير المبادرات والأفكار الإبداعية لدى العاملين) بمتوسط (3.65)، وانحراف معياري (0.75)، وقد تعود هذه النتيجة إلى إدراك المديرين لأهميّة المبادرات والأفكار الإبداعية لدى العاملين، التي تسهم في تنمية القدرات الفكرية للعاملين والاستفادة من قدراتهم واستثمارها في نجاح العملية التعليمية، وذلك بمنحهم فرصة للتعبير عن أفكارهم والاعتراف بالمساهمات الفعالة، وحسن اختيارها بشفافية وعدل.
- البند رقم (16) جاء بالترتيب الأخير من حيث درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية داخل بعد الطاقة المعرفية ونصه (يسعى المدير إلى نشر ثقافة التغيير والتطوير بين جميع العاملين) بمتوسط حسابي

(3.18)، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن عزلة المديرين وضيق وقتهم وتركيزهم على إنجاز الأعمال والمهام الروتينية، تبعدهم عن الاطلاع على المستجدات والتطورات التربوية وتبادلها مع العاملين بالمدرسة، وقد يكون ذلك لقلة القاعدة المعرفية لدى المديرين فيما يتعلق بالتغيير والتخطيط والتطوير. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فضة (2022) بوجود مقاومة للتغيير وعدم اهتمام ودعم القيادات الإدارية لبرامج التطوير.

1-3- البعد الثالث: الطاقة العاطفية:

لتعرف درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بالنسبة للبعد الثالث "**الطاقة العاطفية**"، حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث لكل بند من بنود البعد، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول(14): ***المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على بنود البعد الثالث: الطاقة العاطفية، ودرجة توافرها وترتيبها***

	بنود البعد الثالث: الطاقة العاطفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
1	يشعر المدير بالسعادة في أداء المهام الوظيفية.	2.89	0.77	8	متوسطة
2	يتمتع المدير بالحماس والحيوية في أداء المهام.	2.92	0.76	7	متوسطة
3	يحرص المدير على كسب ثقة العاملين بالمدرسة.	3.81	0.70	2	مرتفعة
4	يشعر المدير بالولاء عند تحقيق الأداء الأمثل بالمدرسة.	4.05	0.74	1	مرتفعة
5	يتبادل المدير مشاعر الاحترام والتقدير مع العاملين من خلال الاعتراف بالإنجازات.	3.66	0.56	3	مرتفعة
6	يوفر المدير مناخاً تنظيمياً يحفز على الإبداع.	3.44	0.78	4	مرتفعة
7	يراعي المدير الشفافية والموضوعية في قياس أداء العاملين.	3.26	0.80	5	متوسطة
8	يقدم المدير مكافأة مادية للعاملين عندما يقدمون عملاً جيداً.	2.29	1.27	9	ضعيفة
9	يقدم المدير مكافأة معنوية للعاملين عندما يقدمون عملاً جيداً.	3.20	0.90	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.28**	**0.63**	**_**	**متوسطة**

يلحظ من الجدول (14) ما يأتي:

- إن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية على بعد الطاقة العاطفية بلغت (3.28)، وهي درجة متوسطة. وترى الباحثة أن الشعور بالسعادة والحماس والحيوية في أداء المهام كان بدرجة متوسطة، لكثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المدير، التي تأخذ الحيّز الأكبر من وقته وما يترتب عليه من زيادة التكاليف لمتطلبات المدرسة في ظل ارتفاع الأسعار. تتّفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الذهلي والطعاني (2021) التي أشارت إلى أن درجة توافر بعد الطاقة العاطفية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العربية جاءت بدرجة متوسطة.
- إن قيمة المتوسطات الحسابية لجميع بنود هذا البعد التي بلغ عددها /9/ بنود، تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، وجاءت قيمها بين (4.05 –2.29).

- نالت عبارة (يشعر المدير بالولاء عند تحقيق الأداء الأمثل بالمدرسة) التي تحمل الرقم (4) التقييم الأعلى في بعد الطاقة العاطفية وفقاً لآراء عيّنة البحث وجاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.05)، وانحراف معياري (0.74)، ما يشير إلى إدراك المدير لأهميّة توفير جوّ داخل المدرسة قائم على مشاعر المحبة والولاء للمدرسة التي ينتمون إليها للارتقاء بالعملية التعليمية، والسعي لبناء جسور الثقة المتبادلة بين العاملين جميعهم، فضلاً على أهميّة توافر مشاعر الاحترام والتقدير بين العاملين التي تجعلهم يشعرون بالراحة والرضى عن أنفسهم وتعميق أواصر المحبة والمودة بين المدير والعاملين، وانعكاس ذلك على الأداء المهني للعاملين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شعباني (2017) بأن كلّما زادت العلاقات بين المدير والمدرسين، انعكس ذلك إيجابيّاً على إنتاجية المدرسة ومردودها وعلى التحصيل الدراسي للطلاب، ودراسة Abualhamael(2017) إن تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة للعاملين تؤدي إلى رفع أدائهم في المؤسسات التعليمية.
- أدنى درجة توافر كانت للبند رقم (8)، (يقدم المدير مكافأة مادية للعاملين عندما يقدمون عملاً جيداً) حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة بين بنود بعد الطاقة العاطفية بمتوسط حسابي (2.29)، وقد يعود ذلك إلى قلة المكافآت المادية التي تحفز العاملين للإنجاز، بسبب الظروف الصعبة الحالية التي تواجه

سورية، وأثرت بشكل رئيس على الجوانب النفسية والمادية للعامل ولاسيّما المدير. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدماس (2022) بوجود قصور في تقديم الحوافز والمكافآت المادية؛ إذ تقتصر معظمها على الشكر والثناء.

2- ما المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر عيّنة البحث من المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال، من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحور متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية، ولكل مجال من مجالاتها الفرعية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحور متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية ومجالاته الفرعية

محاور الاستبانة	عدد البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	الرتبة	درجة الأهميّة
1- التخطيط	8	34.04	7.55	3.92	1	مرتفعة
2- الثقة	11	43.10	9.32	3.91	2	مرتفعة
3- القيادة	9	37.86	8.82	3.78	3	مرتفعة
4- المشاركة والتواصل	10	37.75	9.44	3.77	4	مرتفعة
5- الثقافة التنظيمية	9	33.60	8.85	3.73	5	مرتفعة
الدرجة الكليّة	47	186.37	43.10	3.80	_	مرتفعة

يلحظ من الجدول (15) ما يأتي:

- إن القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي التي تعبر عن أهميّة المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، جاءت بدرجة مرتفعة عند الدرجة الكليّة للمحور؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الرتبي (3.80)، وبمقارنته بمعيار التقييم المعتمد في البحث الجدول (5)، يتبين أن أهميّة المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة.

- تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لمجالات محور متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية بين (3.92) لأعلى متوسط و (3.73) لأدنى متوسط، ما يشير إلى أن أهميّة المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية في جميع مجالات المحور كانت بدرجات مرتفعة ومتقاربة.
- وفق الترتيب التنازلي لقيم المتوسطات الرتبية الخاصة بمجالات محور (متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية)، جاء الترتيب كما يأتي:

1- مجال التخطيط، الذي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط رتبي قدره (3.92).

2- مجال الثقة، الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط رتبي قدره (3.91).

3- مجال القيادة، الذي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط رتبي قدره (3.78).

4- مجال المشاركة والتواصل، الذي جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط رتبي قدره (3.77).

5- مجال الثقافة التنظيمية، الذي جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتبي قدره (3.73).

ومما سبق، نلحظ أن الدرجات مرتفعة في المحور الثاني الخاص بأهميّة المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية في المجالات كافة، وتشير إلى إدراك المديرين أهميّة المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ورغبتهم في تطوير العمل الإداري، وذلك من خلال الاهتمام بنمط القيادة والتخطيط، وزرع الثقة بين العاملين بالمدرسة، وخلق فرص لعمليات التفاعل والمشاركة لأفكارهم وممارساتهم المهنية، ودعم التغييرات والمستجدات التربوية والإدارية.

وتنسجم مع العديد من الدراسات السابقة كما في دراسة زويتي(2021) التي أكدت وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين مستوى الطاقة التنظيمية وأبعادها وجودة الخدمات التعليمية، ودراسة Maxl(2012) الذي أشار إلى أن الطاقة الإيجابية تؤثر على أداء الفرد والتزامه بعمله، ويؤدي بدوره إلى ارتفاع مستوى الإنتاج والإبداع والعلاقات القوية بين العاملين.

2-1- المجال الأول: متطلبات التخطيط:

لتعرّف أهميّة المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بالنسبة للمجال الأول "**متطلبات التخطيط**"، حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث لكل بند من بنود المجال، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول(16): ***المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على بنود المجال الأول: متطلبات التخطيط، ودرجة أهميتها وترتيبها***

	بنود المجال الأول: متطلبات التخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهميّة
10	مشاركة العاملين بالمدرسة في وضع رؤية المستقبلية للمدرسة.	3.49	0.96	7	مرتفعة
11	امتلاك رسالة واضحة تنبع من أهدافها.	3.94	0.84	3	مرتفعة
12	استخدام أساليب حديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.44	0.97	8	مرتفعة
13	وضع خطط واقعية قابلة لتحقيق.	3.85	0.91	5	مرتفعة
14	السعي لتطوير الخطط باستمرار ومعالجة نواحي القصور فيها.	3.88	0.95	4	مرتفعة
15	وضع خطط بديلة عند الحاجة.	3.84	0.81	6	مرتفعة
16	تركز أهداف المدرسة على جودة العملية التربوية.	3.97	0.79	2	مرتفعة
17	اعتبار التطوير الإداري جزءاً من المهام وليس عبئاً.	3.98	0.86	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**3.91**	**.84**	**_**	**مرتفعة**

يلحظ من الجدول (16) ما يأتي:

- إن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأهميّة المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية على مجال متطلبات التخطيط بلغت (3.91)، وهي درجة مرتفعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك المديرين لأهميّة التخطيط والتنبؤ بالمستقبل وتحديد الاحتياجات اللازمة لهذه التنبؤات. وهذه النتيجة طبيعية ومتوقعة، تتفق مع طبيعة النظام التعليمي في سورية، وأهداف التربيّة في مرحلة التعليم الأساسي؛ إذ تمتلك مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي رسالة واضحة تنبع من أهدافها، التي تساعد المدير على تحديد التصور

المستقبلي للمدرسة ورسم الأهداف وطريقة الوصول للأهداف، ووجود خطط إصلاحية وتطويرية تُتابع باستمرار، وتنعكس على جودة العملية التعليمية.

- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لجميع بنود هذا المجال التي بلغ عددها /8/ بنود بين (3.44– 3.98) وبدرجة أهميّة مرتفعة.

- أكثر البنود أهميّة بحسب آراء عيّنة البحث، كان البند رقم (17)، فقد جاءت عبارة (اعتبار التطوير الإداري جزءاً من المهام وليس عبئاً)، بالمرتبة الأولى في مجال المتطلبات التخطيط، بمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (0.86)، وقد تعود هذه النتيجة إلى وعي المديرين لدور التخطيط في عملية التطوير الإداري، الذي يعد جزءاً من مهامه وليس عبئاً إضافياً لمهامه، فهو وسيلة لتوجيه المستقبل وإدارته، ويساعد على توضيح الأهداف بدقة للعاملين بالمدرسة، والتعرّف إلى الفرص والتهديدات التي ستواجه إتمام العملية التعليمية.
- المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهميّة كانت البند رقم (12)، (استخدام أساليب حديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي (3.44)، وقد تعود هذه النتيجة إلى قلة اهتمام المديرين باستخدام أساليب حديثة في عملية التخطيط، وإنما يقتصر على أسلوب التخطيط التقليدي، كتنفيذ الخطة السنوية التي تقدمها وزارة التربيّة والتعليم، وقد يكون السبب قلة الالمام بالمهارات الكافية للتخطيط سواء من قبل المديرين أم العاملين، ربما يعود ذلك إلى قلة خضوع مديري المدارس لدورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي، وضعف القاعدة المعرفية للتخطيط الاستراتيجي، إضافة لذلك قد يعدّ المدير أن هذه المهمة خاصة به وتقع على عاتقه لوحده، فهو يرى أنه أكثر خبرة في اختيار الأسلوب الأكثر مناسب للهدف الذي يسعى لتحقيقه.

2-2- المجال الثاني: متطلبات الثقة:

لتعرف أهميّة المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بالنسبة للمجال الثاني "**متطلبات الثقة**"، حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث لكل بند من بنود المجال، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول(17):

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على بنود المجال الأول: متطلبات الثقة، ودرجة أهميتها وترتيبها

	بنود المجال الثاني: متطلبات الثقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهميّة
18	تعزيز الثقة المتبادلة بين جميع العاملين بالمدرسة.	3.94	0.87	7	مرتفعة
19	منح فرصٍ للعاملين لتبادل الخبرات.	4.02	0.83	2	مرتفعة
20	تنمية روح الانتماء والولاء للمدرسة لدى العاملين.	4.16	0.72	1	مرتفعة
21	التعاون مع العاملين الجدد لتحسين أدائهم.	3.98	0.94	4	مرتفعة
22	حث العاملين على العمل الجاد للمساهمة في تقدم وتطور المدرسة.	3.99	0.84	3	مرتفعة
23	تعزيز شعور الاحترام للعاملين وتقدير جهودهم المبذولة.	3.96	0.79	5	مرتفعة
24	تنمية روح الشعور بالمسؤولية والشفافية لدى العاملين.	3.76	0.92	10	مرتفعة
25	تعزيز القيم الداعمة للقرارات المتعلقة بالتعليم والتعلم.	3.80	0.96	8	مرتفعة
26	تعزيز المعايير الداعمة للقرارات المتعلقة بالتعليم والتعلم.	3.79	0.97	9	مرتفعة
27	تشجيع العاملين للتغلب على التحديات التي تواجههم.	3.95	0.91	6	مرتفعة
28	العمل على إيجاد بيئة محفزة لأداء العاملين.	3.71	1.01	11	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**3.91**	**.84**	**_**	**مرتفعة**

يلحظ من الجدول (17) ما يأتي:

- إن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأهميّة المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية على مجال متطلبات الثقة بلغت (3.91)، وهي درجة مرتفعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أهميّة الثقة المتبادلة التي تعد سمة إنسانية تقوم على روح الزمالة؛ إذ تجمع العاملين علاقات شخصية واجتماعية نشأت في بيئة مشتركة، ما يشير إلى وعي المدير لأهميّة تكوين صداقات وثيقة في العمل تقوم على أساس الثقة، التي بدورها قد تسهم برفع الأداء للعاملين وتحسين إنتاجية العمل.
- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لجميع بنود هذا المجال التي بلغ عددها /11/ بنود بين (3.71 – 4.16) وبدرجة أهميّة مرتفعة.

- العبارة رقم (20) التي تنصّ على (تنمية روح الانتماء والولاء للمدرسة لدى العاملين) جاءت بالمرتبة الأولى من حيث درجة الأهميّة بمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (0.72). ويعزى ذلك إلى إدراك المديرين لأهميّة غرس الثقة بين العاملين، وبدورها تؤدي إلى تنمية روح الولاء للمدرسة التي ينتمون إليها العاملون؛ إذ تسهم برفع الروح المعنوية للعاملين، وتجعلهم يحبون عملهم ومدرستهم، ما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير. وذلك يؤدي إلى تحفيز الطاقات الإنتاجية لدى العاملين وتحسين أدائهم بما يسهم في تقدم وتطور المدرسة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة Maxl (2012) التي أكدت أن الثقة المتبادلة بين العاملين جميعهم تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، ودراسة علوان (2021) التي أشارت إلى أنه عندما تظهر المؤسسات احترامها للعاملين ويكون التواصل فعّالاً، وتبنى الثقة، فبالنتيجة سيتصرّف العاملون بفعالية أكبر.
- المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهميّة كانت للبند رقم (28)، (العمل على إيجاد بيئة محفزة لأداء العاملين) بمتوسط حسابي (3.71)، أي إنّ هذه العبارة جاءت بدرجة مرتفعة، وهذا يشير إلى إدراك المديرين أهميّة توفير بيئة محفزة تسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وذلك بتشجيع العاملين على تقديم ما لديهم من أفكار وآراء وتقبلها باحترام وسعة صدر، أو بحثّهم على العمل بروح الفريق والتعاون فيما بينهم. ومع أن الثقة أمر في غاية الأهميّة إلا أنها من المفروض أن تكون موجودة في المدرسة، ومن ثمَّ يؤدي غياب الثقة بين العاملين، إلى بيئة غير صحية. الأمر الذي سينعكس سلباً على تطوير أداء المديرين، ومن الممكن أن تتصاعد المنافسات والصراعات داخل المدرسة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة Bruch & Vogel(2011أ) بأن إساءة استخدام الثقة يؤدي إلى تحول الطاقة الإيجابية إلى طاقة مدمرة ونتيجة لذلك تتفكّك المؤسسة وينخفض مستوى الأداء.

2-3- المجال الثالث: متطلبات القيادة:

لتعرّف أهميّة المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بالنسبة للمجال الثالث" **متطلبات القيادة** "، حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث لكل بند من بنود المجال، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول(18): ***المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على بنود المجال الثالث: متطلبات القيادة، ودرجة أهميتها وترتيبها***

	بنود المجال الثالث: متطلبات القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهميّة
1	دعم الجو الملائم للنمو والتطوير الوظيفي.	3.85	0.91	6	مرتفعة
2	تشجيع بذل المزيد من الجهد والمثابرة.	3.70	0.94	9	مرتفعة
3	العمل على زيادة وعي العاملين بالمدرسة بثقافة الطلاب وخلفياتهم.	3.83	0.90	8	مرتفعة
4	اعتماد الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع العاملين.	4.12	0.88	1	مرتفعة
5	تشجيع العاملين على المشاركة في الدورات التدريبية وفقاً لاحتياجاتهم.	3.84	0.82	7	مرتفعة
6	تنفيذ الأنظمة والقوانين بدرجة مناسبة من المرونة.	4.05	0.66	2	مرتفعة
7	الاهتمام بتنظيم الأعمال الإدارية وفق الأولويات.	3.89	0.84	4	مرتفعة
8	تبادل الخبرات مع العاملين لتحسين المدرسة وتطويرها.	3.87	0.99	5	مرتفعة
9	العمل باستمرار لرفع الروح المعنوية لجميع العاملين بالمدرسة.	3.91	0.97	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**3.78**	**.88**	**_**	**مرتفعة**

يلحظ من الجدول (18) ما يأتي:

- إن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأهميّة المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية على مجال متطلبات القيادة بلغت (3.78)، وهي درجة مرتفعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي المديرين بأهميّة نمط القيادة الذي يتبعونه في إدارة المدرسة وأثره على تطوير الأداء أو انخفاضه؛ إذ يعد المدير الداعم الأول للعاملين بالمدرسة، ويسهم في تحفيز طاقة المدرسة بأكملها، ويعمل باستمرار لرفع الروح المعنوية لجميع العاملين بالمدرسة، وهذا يعكس أهميّة استخدام القيادة المدرسية بصورة صحيحة، فتؤدي الدور الحاسم في نجاح المدرسة أو فشلها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Pienaar(2012) بأن أسلوب القيادة يعد

أحد العوامل الرئيسة المهمة لتعزيز وتطوير الطاقة في المؤسسة. وتختلف مع نتيجة دراسة Abdullah et all(2022) التي أظهرت وجود علاقة سلبية بين القيادة والطاقة التنظيمية؛ إذ تؤدي القيادة العشوائية إلى الفشل في العمل واستنزاف طاقة العاملين.

- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لجميع بنود هذا المجال التي بلغ عددها /9/ بنود بين (3.70 – 4.12) وبدرجة أهميّة مرتفعة.

- العبارة رقم (4) التي تنص (اعتماد الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع العاملين) جاءت بالمرتبة الأولى من حيث درجة الأهميّة بمتوسط حسابي (4.35)، وانحراف معياري (0.88)، وقد تعود هذه النتيجة إلى إدراك المديرين لأهميّة استخدام النمط الديمقراطي، ومدى تأثيره على أداء العاملين في المدرسة، وذلك من خلال إقامة علاقات محبة ومودة معهم، والاهتمام بتنفيذ الأنظمة والقوانين بدرجة مناسبة من المرونة، عندما يُمنح صلاحيات كافية لإنجاز عمله، الأمر الذي يؤدي إلى خلق فرص للإبداع، والفعالية، ورضى العاملين.
- في الترتيب الأخير من حيث درجة الأهميّة جاء البند رقم (2)، (تشجيع بذل المزيد من الجهد والمثابرة)، بمتوسط حسابي (3.70)، وهذا يعكس أهميّة تشجيع العاملين على بذل جهدهم وطاقتهم لتحقيق الأهداف وزيادة الشعور بالرضى لدى العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الذهلي والطعاني (2021) بأن التشجيع على العمل عنصر مهم لإيجاد الطاقة وتنفيذ الأعمال باستمرار.

2-4- المجال الرابع: متطلبات المشاركة والتواصل:

لتعرف أهميّة المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بالنسبة للمجال الرابع" **متطلبات المشاركة والتواصل** "، حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث لكل بند من بنود المجال، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (19): ***المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على بنود المجال الرابع: متطلبات المشاركة والتواصل، ودرجة أهميتها وترتيبها***

	بنود المجال الرابع: متطلبات المشاركة والتواصل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهميّة
29	مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات تؤثر في عملهم.	3.38	1.08	9	متوسطة
30	مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات تسهم في تطوير المدرسة.	3.86	1.01	4	مرتفعة
31	التنازل عن بعض الأفكار إذا تقدم أحد العاملين بأفكار أفضل.	3.67	1.00	7	مرتفعة
32	العمل على زيادة الوعي بالعدالة والشفافية في عملية المشاركة في القرارات.	3.79	1.02	5	مرتفعة
33	تنمية مهارات العمل الجماعي داخل المدرسة.	3.78	1.03	6	مرتفعة
34	تنمية العلاقات الإيجابية مع العاملين والتلاميذ.	3.99	0.95	2	مرتفعة
35	تشجيع العاملين على العمل كفريق متعاون.	3.85	0.95	5	مرتفعة
36	دعم الأفكار الإبداعية وتحولها إلى مهام داخل المدرسة.	3.87	0.83	3	مرتفعة
37	استخدام لغة راقية في التواصل وذلك بالتعبير عن الآراء والأفكار بحرية.	4.01	0.89	1	مرتفعة
38	القيام بعلاقات مع المؤسسات التعليمية الأخرى حتى المنافسة منها.	3.51	1.09	8	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**3.77**	**.94**	**_**	**مرتفعة**

يلحظ من الجدول (19) ما يأتي:

- إن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأهميّة المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية على مجال متطلبات المشاركة والتواصل بلغت (3.77)، وهي درجة مرتفعة. ما يدل على وعي أفراد عيّنة البحث لأهميّة عمليتي المشاركة والتواصل؛ إذ تزيد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من فهمهم لها ومن دافعيتهم نحو تنفيذها الأمر الذي يؤدي إلى تنفيذها بكفاءة وفعالية، فضلاً على ضرورة توفير جوّ داخل المدرسة قائم على العلاقات الطيبة والاحترام والتقدير بين العاملين الذي يجعلهم يشعرون بالراحة والرضى عن أنفسهم وتعميق أواصر المحبة والمودة بين المدير والعاملين، وانعكاس ذلك على الأداء المهني للعاملين.
- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لجميع بنود هذا المجال التي بلغ عددها /9/ بنود بين (3.38 – 4.01) وبدرجة أهميّة مرتفعة.

- أكثر البنود أهميّة بحسب آراء عيّنة البحث، كان البند رقم (37)، فقد جاءت عبارة (استخدام لغة راقية في التواصل وذلك بالتعبير عن الآراء والأفكار بحرية) بمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.89)، وقد تعود هذه النتيجة إلى رغبة المديرين الجادة في تطوير المدرسة وتنميتها، وذلك بالاهتمام بكل فكرة إبداعية تطرح من قبل العاملين، ودعمها وتحويلها إلى مهام يمكن تطبيقها، وهذا يحتاج إلى مناخ مدرسي إيجابي يرعى العلاقات الإيجابية ويعزز الاحترام المتبادل ويقدر أهميّة أفكار الآخرين وأعمالهم ومشاركاتهم. وتتفق نتيجة هذا البحث مع دراسة زويتي(2021) من أن وجود مستوى عالٍ لتبادل المعلومات بين أعضاء الهيئة التدريسية، ينعكس إيجابيّاً على أداء أفضل للمهام، والقدرة على تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية. ودراسةMaxl(2012) إن مشاركة العاملين من خلال الدعم الاجتماعي من المدير والعاملين، يعزز فرص النمو والتعلم والتطوير.
- المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهميّة كانت للبند رقم (29)، (مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات تؤثر في عملهم) بمتوسط حسابي(3.38)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التواصل والمشاركة أمر في غاية الأهميّة، ويؤدي غياب جسر التواصل بين المدير والعاملين وغلبة النمط التسلطي إلى حرمانهم من المشاركة في صنع القرارات واتخاذها وهي مسؤولة عن تنفيذها، ما سينعكس سلبياً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم. وتتفق نتيجة هذا البحث مع دراسة Pienaar(2012) إن إشراك المدير العاملين في القرارات التي سيكون لها تأثير في عملهم، يسمح لهم برؤية الصورة بوضوح أكبر، وذلك سيدفعهم لتركيز وقتهم وجهدهم عليها، الأمر الذي سيولد الطاقة.

2-5- المجال الخامس: متطلبات الثقافة التنظيمية:

لتعرف أهميّة المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بالنسبة للمجال الخامس "**متطلبات الثقافة التنظيمية**"، حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث لكل بند من بنود المجال، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول(20): ***المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على بنود المجال الخامس: متطلبات الثقافة التنظيمية، ودرجة أهميتها وترتيبها***

	بنود المجال الخامس: متطلبات الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهميّة
39	نشر القيم الداعمة لعملية التطوير (الاحترام، الثقة، الإيمان بالعمل الجماعي).	3.96	1.04	2	مرتفعة
40	نشر الوعي لدى العاملين بأهميّة ثقافة التغيير في المدرسة.	3.73	0.98	5	مرتفعة
41	عقد حلقات نقاش بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية والعاطفية وتنفيذها في مهامهم.	3.52	1.07	8	مرتفعة
42	دعم إنجازات العاملين التي تحقق على المستوى الفردي والمدرسي.	3.67	1.04	7	مرتفعة
43	التعاون مع العاملين على إقامة أنشطة التنمية المهنية لتعلم مستمر.	3.34	1.06	9	متوسطة
44	إعطاء مجال للعاملين للعمل بحرية وفقاً للأنظمة المدرسية.	3.72	1.04	6	مرتفعة
45	العمل على تحقيق قيم النزاهة في العمل التربوي.	3.81	1.04	3	مرتفعة
46	تقديم المصلحة العامة للمدرسة على المصالح الشخصية.	4.08	0.87	1	مرتفعة
47	تحديد مصادر الضغوط الخارجية والداخلية للتعامل معها.	3.75	1.08	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**3.73**	**.98**	**_**	**مرتفعة**

يلحظ من الجدول (20) ما يأتي:

- إن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأهميّة المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية على مجال متطلبات الثقافة التنظيمية بلغت (3.73)، وهي درجة مرتفعة. وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي المديرين بأهميّة الثقافة التنظيمية، ودورها في نشر القيم الداعمة لعملية التطوير التي لا يمكن أن تنفذ بدونها، كتقدير العاملين واحترامهم ومعاملتهم بوصفهم شركاء في تطوير العملية التعليمية، وتحقيق النزاهة والعدالة في التعامل مع العاملين، ما يؤثر على كيفية إدراكهم وتفكيرهم وأسلوبهم في العمل، الأمر الذي سيؤدي إلى تطوير الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Bruch & Vogel(2011)؛ إذ تعد الثقافة التنظيمية أحد عوامل النجاح أو الفشل في رعاية وتنظيم الطاقة وتوافر مناخ داخل المؤسسة.

- إن قيمة المتوسطات الحسابية لجميع بنود هذا المجال التي بلغ عددها /9/ بنود، تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، وجاءت قيمها بين (3.34 – 4.08).

- الفقرة الأكثر أهميّة في هذا المجال وفق آراء عيّنة البحث تمثلت بالفقرة رقم (46) التي تنصّ على (تقديم المصلحة العامة للمدرسة على المصالح الشخصية) حيث جاءت هذه العبارة بالمرتبة الأولى من حيث درجة الأهميّة بمتوسط حسابي (4.08)، وانحراف معياري (0.87)، ويعزى ذلك إلى إدراك المديرين لأهميّة الحرص على مصلحة المدرسة وتقديمها على مصلحته الشخصية؛ إذ يدل ذلك على الإخلاص في العمل والفكر الواعي المنفتح وهي من أهم السمات لارتقاء المجتمع وتطوير المؤسسات، بما فيها المؤسسات التعليمية.

- في الترتيب الأخير من حيث درجة الأهميّة جاء البند رقم (43)، (التعاون مع العاملين على إقامة أنشطة التنمية المهنية لتعلم مستمر) بمتوسط حسابي (3.34)، وعلى الرغم من إقامة وزارة التربيّة والتعليم دورات تدريبية مهنية وتشجيع المدير للقيام بأنشطة للتنمية المهنية، وعقد جلسات نقاش بين العاملين، ودعم إنجازاتهم الشخصية والمهنية، إلا أنها تكون غالباً دون المستوى المطلوب. قد يكون السبب بالاهتمام بالأولويات وعدم وجود الوقت الكافي لهذه الأنشطة أو لضعف المستويات الموجودة في المدرسة، وهذا يستدعي خلق فرص حقيقة للتنمية المهنية للعاملين داخل المدرسة لتطوير العملية التربوية، يتبادلون فيها الخبرات التعليمية لاستثمار طاقاتهم الفكرية والعاطفية وتنفيذها في مهامهم، وجميعها تساعد على النمو وتحسين الأداء وتنعكس نتائجها إيجابياً على العملية التعليمية. وتتفق نتيجة هذا البحث مع دراسة علوان (2021) أن الثقافة التنظيمية لها تأثير فعال في الطاقة، فعندما يسودها ضعف المشاركة والتشاور الفعال، وقلة التواصل والتضارب الثقافي الفردي والحالات العاطفية السلبية والتوتر، كلها ستؤثر مباشرةً على مستويات طاقة الأفراد.

3- ما المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر عيّنة البحث من المديرين؟

أظهرت نتائج المقابلة وجود جملة من المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر أفراد عيّنة المقابلة وبلغ عددها (29) مديراً أي ما يقارب نسبته (8%) من المجتمع الأصلي للبحث. وللإجابة عن سؤال المقابلة الرئيس: ما المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر عيّنة البحث من المديرين؟ حسبت الباحثة التكرارات والنسب المئوية لكل سؤال للتوصل إلى المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية:

1- الإجابة عن سؤال بطاقة المقابلة الأول، الذي ينص على: ما المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بالنسبة لمتطلبات القيادة؟

فرّغت الباحثة أجوبة المديرين عن هذا السؤال، وكانت الإجابات كما يأتي:

الجدول(21): ***التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية بالنسبة لمتطلبات القيادة***

	العبـــــــــــــــــــــــــــــارات	التكرارات	النسب المئوية
1	قلة الإمكانات المادية لتطوير المدارس ودعم العملية التعليمية	18	%62.1
2	كثرة الأعباء والمهام الإدارية الملقاة على عاتق المدير	14	%48.3
3	قلة الصلاحيات الممنوحة للمدير مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه	10	%34.5
4	ضعف النظام المتبع للحوافز والمكافآت	5	%17.2

وتفسر الباحثة هذه الإجابات، بأن شح الموارد المالية وعدم القدرة على توفير متطلبات المدارس الأساسية، تحمله عبئاً إضافياً لمهامه الإدارية. وقلة الصلاحيات الممنوحة له تحد من دوره الفاعل، فضلاً على ضعف الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، كل ذلك يقلل من مستوى معنويات العاملين، ويستنزف طاقاتهم.

2- الإجابة عن سؤال بطاقة المقابلة الثاني، الذي ينص على: ما المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بالنسبة لمتطلبات التخطيط؟

فرّغت الباحثة أجوبة المديرين عن هذا السؤال، وكانت الإجابات كما يأتي:

الجدول(22): ***التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية بالنسبة لمتطلبات التخطيط***

	العبـــــــــــــــــــــــــــــارات	التكرارات	النسب المئوية
1	صعوبة تنفيذ الخطط البديلة	8	%27.6
2	ضيق الوقت لتنفيذ الخطط والمقترحات جميعها.	6	%20.7
3	كثرة الطلبات بالاستمارات الإحصائية	2	%6.9

وتفسر الباحثة هذه الإجابات، وجود ضعف بالقدرة على تنفيذ جميع الخطط أو الخطط البديلة نتيجة نقص الإمكانات المادية أو الإجراءات الروتينية الطويلة. يضاف إلى ذلك انشغال المدير بكثرة الاستمارات الإحصائية التي تأخذ حيّزاً من وقته، ومع ذلك تحاول الوزارة وضع خطط مؤقتة تتماشى مع المتغيّرات الجديدة في ظل الظروف الصعبة التي تواجه سورية.

3- الإجابة عن سؤال بطاقة المقابلة الثالث، الذي ينص على: ما المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بالنسبة لمتطلبات الثقة؟

الجدول(23): ***التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية بالنسبة لمتطلبات الثقة***

	العبـــــــــــــــــــــــــــــارات	التكرارات	النسب المئوية
1	كثرة الإجازات والنقل داخل المدرسة تسبب علاقات هشة بين العاملين	12	%41.4
2	قلة الالتزام عند بعض العاملين	3	%10.3
3	ضعف التعاون بين الإدارة والعاملين	2	%6.9

وتفسر الباحثة هذه الإجابات، بعدم وجود استقرار داخل المدرسة بسبب الإجازات المتكررة أو التبدلات التي تحصل بين العاملين، وقلة الالتزام من بعض العاملين، كل ذلك يشكل ضغطاً وإجهاداً للمدير، إضافة لقصور في إشراك المدير للعاملين في اتخاذ القرارات بسبب أن بعضهم يفتقر للخبرة، وقد يتّخذ القرار بمفرده، ما ينعكس سلباً على العلاقات داخل المدرسة.

4- الإجابة عن سؤال بطاقة المقابلة الرابع، الذي ينص على: ما المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بالنسبة لمتطلبات المشاركة والتواصل؟

الجدول(24): ***التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية بالنسبة لمتطلبات المشاركة والتواصل***

	العبـــــــــــــــــــــــــــارات	التكرارات	النسب المئوية
1	ضعف التعاون والتواصل مع أولياء الأمور في حل مشكلات التلاميذ التربوية والتعليمية	16	%55.2
2	انعزال بعض العاملين عن العمل الجماعي والاكتفاء بعمله فقط	11	%37.9
3	قلة إشراك المدير في تنفيذ المشاريع التي تفرضها الإدارة العليا	7	%24.1

وتفسر الباحثة هذه الإجابات، بوجود ضعف بين بعض العاملين في المدرسة للعمل في بيئة مشتركة، الذي يؤدي إلى ضعف في التنسيق ووجود بيئة سامة جسدياً ونفسياً، الأمر الذي سينعكس على مستوى الأداء وجودة العملية التعليمية، وكذلك الضعف في التعاون مع أولياء الأمور وعدم إجابة بعضهم لحل مشكلات الطلبة التربوية والتعليمية، فضلاً على قلة إشراك المدير في صنع المشاريع التي تفرضها الإدارة العليا نظراً لمركزية الإدارة في اتخاذ القرارات التي تحدّ من دور المدير.

5-الإجابة عن سؤال بطاقة المقابلة الخامس، الذي ينص على: ما المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بالنسبة لمتطلبات الثقافة التنظيمية؟

الجدول(25): ***التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية بالنسبة لمتطلبات الثقافة التنظيمية***

	العبـــــــــــــــــــــــــــــارات	التكرارات	النسب المئوية
1	مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين	9	%31
2	عدم التزام بعض العاملين بتنفيذ القرارات والاقتراحات المطلوبة	7	%24.1
3	ضعف الخبرة لدى العاملين حديثي العمل بالمدرسة	4	%13.8

وتفسر الباحثة هذه الإجابات، بأن مقاومة بعض العاملين للتغيير، وذلك بسبب تفضيلهم لاستخدام الأساليب التقليدية والروتينية على الأساليب الحديثة التي لم يعتادوا على ممارستها. وإنّ عدم التزام بعض العاملين بتنفيذ القرارات والاقتراحات المطلوبة، قد يكون لضعف إلمامهم بإجراءات تنفيذها (نقص الخبرة) ولاسيّما حديثي العمل أو لعدم القدرة على تحقيقها على أرض الواقع.

ثانياً: النتائج الخاصة بالتحقق من صحة فرضيّات البحث وتفسيرها.

سيتمّ التحقق من صحة الفرضيّات البحثية عند مستوى الدلالة (0.05):

2-1- الفرضيّات المتعلقة بدرجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية:

الفرضية الرئيسة: لا فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً لمتغيّر (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة).

يتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيّات الفرعية الآتية:

2-1-1- لا فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي (إجازة جامعية / دراسات عليا).

للتحقق من صحة هذه الفرضية، حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية، واستخدمت الاختبار الإحصائي (T-Test) للعينات المستقلة، لتوضيح دلالة الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي. والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (26): *المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (T-Test) حول محور درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي*

	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت ستيودنت	درجة الحريَّة	الدَّلالة الإحصائيَّة	القرار
الطاقة السلوكية	إجازة جامعية	112	29.13	7.128	-4.517-	176	.000	دال **
	دراسات عليا	66	33.64	5.040				
الطاقة المعرفية	إجازة جامعية	112	28.38	7.450	-4.256-	176	.000	دال **
	دراسات عليا	66	32.89	5.611				
الطاقة العاطفية	إجازة جامعية	112	33.09	7.900	-3.386-	176	.001	دال **
	دراسات عليا	66	36.86	5.759				
درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة	إجازة جامعية	112	90.60	21.862	-4.166-	176	.000	دال **
	دراسات عليا	66	103.39	15.642				

يتبين من الجدول (26) أن قيمة الدَّلالة الإحصائيَّة كانت تساوي (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وهذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي، وهذه الفروق كانت لصالح الفئة ذات المتوسط الأعلى، وهي فئة الدراسات العليا.

ومن ثمَّ تُرفَض الفرضيَّة الصّفريَّة وتُقبَل الفرضيَّة البديلة لها، وهي: توجد فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي، وذلك لصالح الدراسات العليا.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة: بأن مديري المدارس حملة المؤهل العلمي الأعلى (دراسات عليا) يمتلكون وعياً كبيراً بأهميّة تطوير أدائهم وتعزيز معرفتهم، ويمكن أن يكون ذلك نتيجة للمخزون المعرفي وما يمتلكون من سمات ومهارات تشجع على رفع الروح المعنوية ومعدل النشاط بعيداً عن استنزاف طاقاتهم العاطفية والمعرفية والسلوكية نتيجة ضغوط العمل والظروف الاقتصادية الصعبة.

تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة شبل (2019) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عيّنة البحث تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي.

2-1-2- لا فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة (أقل من5 سنوات / من 5-10 سنوات / أكثر من 10 سنوات).

للتحقق من صحة هذه الفرضية، حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية، واستخدمت اختبار تحليل التَّباين الأحاديّ **(Anova)** للمقارنات المتعددة تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة، والجدولان الآتيان يوضّحان ذلك:

جدول (27): ***المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة***

		العيّنة	المتوسط	الانحراف المعياريّ
الطاقة السلوكية	أقل من 5 سنوات	37	27.59	5.674
	من 5-10 سنوات	80	30.93	5.951
	أكثر من 10 سنوات	61	32.57	7.753
	المجموع	178	30.80	6.780
الطاقة المعرفية	أقل من 5 سنوات	37	26.51	5.743
	من 5-10 سنوات	80	29.89	6.319
	أكثر من 10 سنوات	61	32.43	8.063
	المجموع	178	30.06	7.151

الطاقة العاطفية	أقل من 5 سنوات	37	30.22	5.870
	من 5–10 سنوات	80	35.13	6.093
	أكثر من 10 سنوات	61	36.25	8.761
	المجموع	178	34.49	7.393
درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة	أقل من 5 سنوات	37	84.32	16.600
	من 5–10 سنوات	80	95.94	17.649
	أكثر من 10 سنوات	61	101.25	24.007
	المجموع	178	95.34	20.688

نلحظ من الجدول السابق (27) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة البحث على الدرجة الكلية لمحور درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية ومجالاته الفرعية تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة. وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق أُستخدم اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وذلك لأن المتغيّر المستقل يتألف من ثلاث فئات، والجدول الآتي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (28): ***نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة***

		مجموع المربَّعات	درجة الحريَّة	مربع المتوسط	F قيمة	المستوى	الدَّلالة الإحصائيَّة
الطاقة السلوكية	بين المجموعات	573.332	2	286.666	6.633	.002	دال**
	ضمن المجموعات	7563.387	175	43.219			
	المجموع الكلّيّ	8136.719	177				
الطاقة المعرفية	بين المجموعات	809.289	2	404.645	8.592	.000	دال**
	ضمن المجموعات	8242.149	175	47.098			
	المجموع الكلّيّ	9051.438	177				
الطاقة العاطفية	بين المجموعات	896.146	2	448.073	8.933	.000	دال**
	ضمن المجموعات	8778.332	175	50.162			
	المجموع الكلّيّ	9674.478	177				
درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة	بين المجموعات	6645.988	2	3322.994	8.414	.000	دال**
	ضمن المجموعات	69110.107	175	394.915			
	المجموع الكلّيّ	75756.096	177				

بالنَّظر لقيمة الدَّلالة الإحصائيَّة (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ما يعني وجود فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة

التنظيميَّة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة. ومن ثمَّ **تُرفَض الفرضيَّة الصّفريّة وتُقبَل الفرضيَّة البديلة لها، أي: توجد فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات / من 5-10 سنوات / أكثر من 10 سنوات)، وتذهب الفروق لصالح مجموعة " أكثر من 10 سنوات "** نظراً لقيمة معدل متوسطهم الذي كان أعلى من قيمة معدل متوسط مجموعة أقل من5 سنوات ومجموعة من 5-10 سنوات، بانحراف معياري قدره (24.007) والمتوسط قيمته (101.25).

وللتأكد من تجانس التباين، ستطبّق الباحثة اختبار ليفين **(Levene)**، وهو اختبار يُبَيّن لنا ما إذا كان تباين العينات متجانساً أو غير متجانسٍ، ما يوضح أنَّ العينات متجانسة أو غير متجانسة، ويعتمد تقييم التجانس وفقَ ليفين على أحد المؤشرين الآتيين: إما قيمة " فيشر" أو قيمة "الدلالة الإحصائيَّة للتجانس"، وستعتمد الباحثة في دراستها على قيمة الدلالة الإحصائيَّة للتجانس، وبذلك سيصبح لدينا فرضيّتان للدلالة على التجانس، وبالجدول التالي سنتأكّد من هاتين الفرضيّتين:

جدول (29): *اختبار ليفين (Levene) لتحديد تجانس التباين للعينات تبعاً لسنوات الخبرة على محور درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة*

		إحصائيات Levene	درجة الحرية الأولى	درجة الحرية الثانية	الدلالة الإحصائيَّة
استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة	على أساس المتوسط	9.829	2	175	.000
	على أساس الوسيط	3.848	2	175	.023
	على أساس الوسيط ومع تعديل درجة الحرية	3.848	2	139.975	.024
	على أساس تقليص المتوسط	8.941	2	175	.000

وبالنظر إلى الجدول السابق، نلحظ أن قيمة الدلالة الإحصائيَّة لتجانس تباين العينات هي 0.000 وهذه القيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك تُؤخَذ الفرضية البديلة التي تُؤكِد أن التباين غير متجانس، وبذلك

فإنَّ العينات غير متجانسة. وهذا يؤدي إلى استخدام الباحثة لاختبار دونت سي (**Dunnett C**) للعينات غير المتجانسة وهو وفقَ الجدول التالي:

الجدول (30): ***اختبار دونيت سي (Dunnett C) للعينات غير المتجانسة تبعاً لسنوات الخبرة على محور درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة***

	سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	فروق المتوسط (I-J)
الطاقة السلوكية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	-3.330-*
		أكثر من 10 سنوات	-4.979-*
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	3.330*
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	4.979*
الطاقة المعرفية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	-3.374-*
		أكثر من 10 سنوات	-5.913-*
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	3.374*
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	5.913*
الطاقة العاطفية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	-4.909-*
		أكثر من 10 سنوات	-6.030-*
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	4.909*
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	6.030*
استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	-11.613-*
		أكثر من 10 سنوات	-16.922-*
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	11.613*
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	16.922*

وبالنظر إلى الجدول السابق، نلحظ أن قيم فروق المتوسط كانت موجودة ودالة إحصائيَّاً في الاستبانة والأبعاد أيضاً، وكان المعدل الأعلى في المجموعتين (أكثر من 10 سنوات –أقل من 5 سنوات) بقيمة متوسط دال قدره (16.922*).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة: بأن زيادة سنوات الخبرة، تتيح لذوي سنوات الخبرة "أكثر من 10 سنوات" الخوض في العديد من التجارب التي تسهم في اكتساب القدرات والمهارات، بالإضافة إلى أنهم جميعاً يدركون أهميّة المشاعر الإيجابية في المواقف والعلاقات والتواصل بين العاملين، فترفع معنويات العاملين، ومن ثمَّ تخلق فرصاً للمشاركة وترفع الأداء وتزيد من الرغبة في المساهمة في إنجاح العملية التعليمية. وهذا يدعم بجزء من النتائج

بدراسة Abualhamael (2017)؛ إذ يؤدي تعزيز الطاقة التنظيمية لدى العاملين إلى رفع أدائهم في المؤسسات التعليمية.

وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة الذهلي والطعاني (2021)، ودراسة يوسف وعطاري (2018) اللتين بيّنتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عيّنة البحث تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة.

2-1-3- لا فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً لمتغيّر نوع المدرسة (مدرسة عامّة / مدرسة خاصّة).

للتحقّق من صحّة هذه الفرضية، حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية، واستخدمت الاختبار الإحصائي (T-Test) للعينات المستقلة، لتوضيح دلالة الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغيّر نوع المدرسة. والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك:

الجدول (31): *المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (T-Test) حول استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة تبعاً لمتغيّر نوع المدرسة*

	نوع المدرسة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت ستيودنت	درجة الحريَّة	الدَّلالة الإحصائيَّة	القرار
الطاقة السلوكية	مدرسة عامة	134	28.37	5.766	-10.645-	176	.000	دال**
	مدرسة خاصة	44	38.18	3.506				
الطاقة المعرفية	مدرسة عامة	134	27.43	5.980	-11.109-	176	.000	دال**
	مدرسة خاصة	44	38.05	3.621				
الطاقة العاطفية	مدرسة عامة	134	31.90	6.295	-10.269-	176	.000	دال**
	مدرسة خاصة	44	42.36	4.260				
درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة	مدرسة عامة	134	87.71	17.217	-11.220-	176	.000	دال**
	مدرسة خاصة	44	118.59	10.500				

يتبين من الجدول (31) أن قيمة الدَّلالة الإحصائيَّة كانت تساوي (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وهذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائيّاً، بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس،

على استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، تبعاً لمتغيّر نوع المدرسة (مدرسة عامة / مدرسة خاصة)، وهذه الفروق كانت لصالح الفئة ذات المتوسط الأعلى، وهي فئة المدرسة الخاصّة.

لذا تُرفَض الفرضيَّة الصّفريَّة وتُقبَل الفرضيَّة البديلة لها، وهي: توجد فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً نوع المدرسة (مدرسة عامة / مدرسة خاصة)، وذلك لصالح المدرسة الخاصة.

تفسر الباحثة هذه النتيجة، بأنّ الإمكانات المقدمة للمدارس الخاصة، من بنى تحتية ودعم مادي، والمرونة في الأنظمة التي تحكم المدارس الخاصة، قد تؤدي إلى رفع مستوى معنويات العاملين وتحفيزهم بتفعيل التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في الأفكار، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية التي تجعلهم يبذلون قصارى جهدهم. ويزداد الدافع الداخلي لديهم، ويرغبون في إسهام أكبر، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على تطوير أدائهم وأداء المؤسسة بأكملها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شبل (2019) التي توصلت إلى وجود طاقة تنظيمية داخل المدارس الخاصة بمعدلات تفوق وجودها في المدارس الحكومية.

2-2- الفرضيّات المتعلقة بـــالمتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية:

الفرضية الرئيسة: لا فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة متطلبات توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً لكل من المتغيّرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة).

يتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيّات الفرعية الآتية:

2-2-1- لا فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي (إجازة جامعية / دراسات عليا).

للتحقق من صحة هذه الفرضية، حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية، واستخدمت الاختبار الإحصائي (T-Test) للعينات المستقلة، لتوضيح دلالة الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي. والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك:

الجدول (32): *المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (T-Test) حول متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي*

	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت ستيودنت	درجة الحريَّة	الدَّلالة الإحصائيَّة	القرار
متطلبات التخطيط	إجازة جامعية	112	32.33	8.093	-4.118-	176	.000	دال**
	دراسات عليا	66	36.95	5.473				
متطلبات الثقة	إجازة جامعية	112	40.87	10.152	-4.374-	176	.000	دال**
	دراسات عليا	66	46.89	6.130				
متطلبات القيادة	إجازة جامعية	112	35.77	9.430	-4.334-	176	.000	دال**
	دراسات عليا	66	41.42	6.298				
متطلبات المشاركة والتواصل	إجازة جامعية	112	35.53	10.223	-4.306-	176	.000	دال**
	دراسات عليا	66	41.55	6.417				
متطلبات الثقافة التنظيمية	إجازة جامعية	112	31.64	9.557	-4.018-	176	.000	دال**
	دراسات عليا	66	36.94	6.283				
متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية	إجازة جامعية	112	176.13	46.600	-4.332-	176	.000	دال**
	دراسات عليا	66	203.76	29.408				

يتبين من الجدول (32) أن قيمة الدَّلالة الإحصائيَّة كانت تساوي (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وهذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي، وهذه الفروق كانت لصالح الفئة ذات المتوسط الأعلى، وهي فئة الدراسات العليا.

وبالتّالي **تُرفَض الفرضيَّة الصّفريَّة وتُقبَل الفرضيَّة البديلة لها، وهي توجد فروق ذات دلالة إحصائيَّة بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس فيما يتعلق باستبانة متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي، وذلك لصالح دراسات عليا.**

ويمكن تفسير ذلك، بأنه كلما ارتفع المستوى العلمي للمدير ازداد إدراكه بأهميّة نمط القيادة ودورها في تحفيز طاقة المؤسسة بأكملها، ووضع تصورات مستقبلية للمؤسسة التعليمية وأهميّة زرع الثقة بين العاملين، وخلق فرص لمشاركة أفكارهم دون خوف أو رهبة، بالإضافة إلى دعمه للتغيير. وذلك بتحفيز العاملين، والاعتراف بإسهاماتهم، والتشجيع على التعلّم المستمر، من أجل تحسين وتطوير الأداء والارتقاء بالعملية التعليمية.

2-2-2- لا فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة (أقل من5 سنوات / من 5-10 سنوات / أكثر من 10 سنوات).

للتحقق من صحة هذه الفرضية، حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية، واستخدمت اختبار تحليل التَّباين الأحاديّ **(Anova)** للمقارنات المتعددة تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة، والجدولان الآتيان يوضّحان ذلك:

جدول (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة

		العيّنة	المتوسط	الانحراف المعياريّ
متطلبات التخطيط	أقل من 5 سنوات	37	30.03	5.829
	من 5-10 سنوات	80	34.21	6.346
	أكثر من 10 سنوات	61	36.26	8.946
	المجموع	178	34.04	7.556
متطلبات الثقة	أقل من 5 سنوات	37	37.81	7.486
	من 5-10 سنوات	80	43.71	7.644
	أكثر من 10 سنوات	61	45.51	11.058
	المجموع	178	43.10	9.325
متطلبات القيادة	أقل من 5 سنوات	37	31.86	7.219
	من 5-10 سنوات	80	38.49	7.137
	أكثر من 10 سنوات	61	40.69	10.023

	المجموع	178	37.87	8.822
متطلبات المشاركة والتواصل	أقل من 5 سنوات	37	32.65	8.281
	من 5-10 سنوات	80	38.11	7.888
	أكثر من 10 سنوات	61	40.39	10.799
	المجموع	178	37.76	9.442
متطلبات الثقافة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	37	29.73	7.317
	من 5-10 سنوات	80	33.60	7.788
	أكثر من 10 سنوات	61	35.97	10.209
	المجموع	178	33.61	8.852
متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	37	162.08	35.209
	من 5-10 سنوات	80	188.13	35.566
	أكثر من 10 سنوات	61	198.82	50.474
	المجموع	178	186.38	43.110

نلحظ من الجدول السابق (33) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عيّنة البحث على الدرجة الكلية لمحور متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية ومجالاته الفرعية، تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة. وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق استخدمت اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وذلك لأن المتغيّر المستقل يتألف من ثلاث فئات، والجدول الآتي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (34): *يبين نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة*

		مجموع المربَّعات	درجة الحريَّة	مربع المتوسط	F قيمة	المستوى	الدَّلالة الإحصائيَّة
متطلبات التخطيط	بين المجموعات	899.477	2	449.738	8.549	.000	دال**
	ضمن المجموعات	9206.164	175	52.607			
	المجموع الكلّيّ	10105.640	177				
متطلبات الثقة	بين المجموعات	1418.871	2	709.435	8.886	.000	دال**
	ضمن المجموعات	13971.309	175	79.836			
	المجموع الكلّيّ	15390.180	177				
متطلبات القيادة	بين المجموعات	1849.370	2	924.685	13.567	.000	دال**
	ضمن المجموعات	11927.394	175	68.157			
	المجموع الكلّيّ	13776.764	177				
متطلبات المشاركة والتواصل	بين المجموعات	1399.635	2	699.818	8.516	.000	دال**
	ضمن المجموعات	14380.977	175	82.177			
	المجموع الكلّيّ	15780.612	177				

متطلبات الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	896.040	2	448.020	6.044	.003	دال**
	ضمن المجموعات	12972.432	175	74.128			
	المجموع الكلّيّ	13868.472	177				
متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية	بين المجموعات	31529.258	2	15764.629	9.276	.000	دال**
	ضمن المجموعات	297416.523	175	1699.523			
	المجموع الكلّيّ	328945.781	177				

بالنَّظر لقيمة الدَّلالة الإحصائيَّة (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ما يعني وجود فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة متطلبات أبعاد الطاقة التنظيميَّة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة. لذا **تُرفَض الفرضيَّة الصّفريّة وتُقبَل الفرضيَّة البديلة لها، أي: توجد فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة متطلبات أبعاد الطاقة التنظيميَّة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات / من 5-10 سنوات / أكثر من 10 سنوات)، وتذهب الفروق لصالح مجموعة** " **أكثر من 10 سنوات** " نظراً لقيمة معدل متوسطهم الذي كان أعلى من قيمة معدل متوسط مجموعة من أقل من 5 سنوات ومجموعة من 5-10 سنوات، بانحراف معياري قدره (50.474) والمتوسط قيمته (198.92).

وللتأكد من تجانس التباين ستطبّق الباحثة اختبار ليفين **(Levene)**، وستعتمد في دراستها على قيمة الدلالة الإحصائيَّة للتجانس، وبذلك سيصبح لدينا فرضيّتان للدلالة على التجانس، وبالجدول التالي سيتم التأكد من هاتين الفرضيتين:

جدول (35): ***اختبار ليفين (Levene) لتحديد تجانس التباين للعينات تبعاً لسنوات الخبرة على محور متطلبات أبعاد الطاقة التنظيميَّة***

		إحصائيات Levene	درجة الحرية الأولى	درجة الحرية الثانية	الدلالة الإحصائيَّة
	على أساس المتوسط	8.749	2	175	.000
	على أساس الوسيط	6.732	2	175	.002
	على أساس الوسيط ومع تعديل درجة الحرية	6.732	2	165.797	.002

متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية	على أساس تقليص المتوسط	7.760	2	175	.001

وبالنظر إلى الجدول السابق، نلحظ أن قيمة الدلالة الإحصائيَّة لتجانس تباين العينات هي 0.000 وهذه القيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك تُؤخَذ الفرضية البديلة التي تُؤكِد أن التباين غير متجانس، وبذلك فإنَّ العينات غير متجانسة، وهذا يؤدي إلى استخدام الباحثة لاختبار دونت سي (Dunnett C) للعينات غير المتجانسة، وهو وفقَ الجدول التالي:

الجدول (36): ***اختبار دونيت سي (Dunnett C) للعينات غير المتجانسة تبعاً لسنوات الخبرة على محور متطلبات أبعاد الطاقة التنظيميَّة***

	(I)سنوات الخبرة	(J)سنوات الخبرة	(I-J)فروق المتوسط
متطلبات التخطيط	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	-4.185-*
		أكثر من 10 سنوات	-6.235-*
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	4.185*
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	6.235*
متطلبات الثقة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	-5.902-*
		أكثر من 10 سنوات	-7.697-*
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	5.902*
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	7.697*
متطلبات القيادة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	-6.623-*
		أكثر من 10 سنوات	-8.824-*
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	6.623*
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	8.824*
متطلبات المشاركة والتواصل	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	-5.464-*
		أكثر من 10 سنوات	-7.745-*
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	5.464*
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	7.745*
متطلبات الثقافة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	-3.870-*
		أكثر من 10 سنوات	-6.237-*
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	3.870*
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	6.237*
متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	-26.044-*
		أكثر من 10 سنوات	-36.739-*
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	26.044*
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	36.739*

وبالنظر إلى الجدول السابق، نلحظ أن قيم فروق المتوسط كانت موجودة ودالة إحصائياً في الاستبانة والأبعاد أيضاً، وكان المعدل الأعلى في المجموعتين (أكثر من 10 سنوات – أقل من 5 سنوات) بقيمة متوسط دال قدره (36.739*).

وتفسر الباحثة بأن الخبرة المكتسبة الطويلة في الميدان تعمل على تطوير القدرات والمعارف، فهذه السنوات تجعل خبراتهم تصل إلى درجة النضج ومعرفة أكبر بالأمور الإدارية، وما يتميزون به من سمات ومهارات قيادية، وقد يكون لديهم أفكار وتصورات مهنية تجعلهم أكثر رغبة في التطوير والتخطيط للمستقبل، وقدرتهم على زرع الثقة بين العاملين بالمدرسة، فضلاً على إتاحة فرص للعاملين لعمليات التفاعل والمشاركة لأفكارهم وممارساتهم المهنية. بالإضافة إلى دعمهم للتغيير، والاطلاع على المستجدات في العمل الإداري والتربوي؛ إذ يؤكد المتوسط الحسابي والأهميّة التي أعطتها عيّنة البحث تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة لأهميّة المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية لتحسين الأداء وتجويده.

2-2-3- لا فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً لمتغيّر نوع المدرسة (مدرسة عامة / مدرسة خاصة).

للتحقق من صحة هذه الفرضية، حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عيّنة البحث على الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية، واستخدمت الاختبار الإحصائي (T-Test) للعينات المستقلة، لتوضيح دلالة الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغيّر نوع المدرسة. والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك:

الجدول (37): *المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (T-Test) حول استبانة متطلبات أبعاد الطاقة التنظيميَّة تبعاً لمتغيّر نوع المدرسة*

	نوع المدرسة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت ستيودنت	درجة الحريَّة	الدَّلالة الإحصائيَّة	القرار
متطلبات التخطيط	مدرسة عامة	134	31.35	6.288	-10.594-	176	.000	دال**
	مدرسة خاصة	44	42.25	4.606				
متطلبات الثقة	مدرسة عامة	134	40.04	8.342	-9.324-	176	.000	دال**
	مدرسة خاصة	44	52.43	4.934				
متطلبات القيادة	مدرسة عامة	134	34.71	7.418	-10.652-	176	.000	دال**
	مدرسة خاصة	44	47.48	4.963				
متطلبات المشاركة والتواصل	مدرسة عامة	134	34.70	8.552	-9.122-	176	.000	دال**
	مدرسة خاصة	44	47.07	4.790				

متطلبات الثقافة التنظيمية	مدرسة عامة	134	30.83	8.145	-8.721-	176	.000	دال**
	مدرسة خاصة	44	42.07	4.474				
متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية	مدرسة عامة	134	171.63	37.583	-9.918-	176	.000	دال**
	مدرسة خاصة	44	231.30	23.203				

يتبين من الجدول (37) أن قيمة الدَّلالة الإحصائيَّة كانت تساوي (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وهذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة متطلبات أبعاد الطاقة التنظيميَّة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، تبعاً لمتغيّر نوع المدرسة (مدرسة عامة / مدرسة خاصة)، وهذه الفروق كانت لصالح الفئة ذات المتوسط الأعلى، وهي فئة المدرسة الخاصة. نظراً لقيمة معدل متوسطهم الذي كان أعلى من قيمة معدل متوسط مجموعة مدرسة عامة، بانحراف معياري قدره (23.203) والمتوسط قيمته (231.30).

لذا **تُرفَض الفرضيَّة الصّفريَّة وتُقبَل الفرضيَّة البديلة لها، وهي: توجد فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس على استبانة متطلبات أبعاد الطاقة التنظيميَّة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق تبعاً نوع المدرسة (مدرسة عامة / مدرسة خاصة)، وذلك لصالح المدرسة الخاصة.**

ويمكن تفسير هذه النتيجة، بأنّ مطالب المؤسسات التعليمية (القيادة، التخطيط، الثقة، المشاركة والتواصل، الثقافة التنظيمية) هي مطالب ضرورية لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية على النحو الأمثل للارتقاء بالمؤسسة التعليمية وتحسين أدائها. وعلى الرغم من هذه النتيجة إلا أن المدارس الخاصة تفوقت على المدارس العامة، وربما يعود ذلك لتوافر الموارد المادية والفنية والتكنولوجية لديهم، التي تشكل حيّزاً مهمّاً لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية لدى المؤسسة بأكملها من أجل تحسين وتطوير الأداء مهنياً.

ثالثاً: النتائج العامة للبحث:

جاءت نتائج البحث على النحو الآتي:

- جاءت درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين متوسطة.

- درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي في مجالات المحور الأول جميعها (درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية) ضمن الدرجة المتوسطة، باستثناء مجال (الطاقة السلوكية) جاء بدرجة توافر مرتفعة.
- درجة أهميّة المتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، من وجهة نظر المديرين عند الدرجة الكلية والمجالات جميعها مرتفعة.
- توجد فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس، على استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي (إجازة جامعية / دراسات عليا)، وكانت الفروق لصالح المؤهل العلمي الأعلى" الدراسات العليا".
- توجد فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس، على استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات / من 5–10 سنوات / أكثر من 10 سنوات)، وكانت الفروق لصالح أفراد عيّنة البحث ذوي سنوات الخبرة "أكثر من 10 سنوات".
- توجد فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس، على استبانة درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيميَّة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، تبعاً لمتغيّر نوع المدرسة (مدرسة عامة / مدرسة خاصة)، وكانت الفروق صالح" المدارس الخاصة".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائيَّة بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس، فيما يتعلق باستبانة متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح المؤهل العلمي الأعلى "الدراسات العليا".
- توجد فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس، على استبانة متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة

(أقل من 5 سنوات / من 5–10 سنوات / أكثر من 10 سنوات)، وكانت الفروق لصالح أفراد عيّنة البحث ذوي سنوات الخبرة "أكثر من 10 سنوات".

- توجد فروق دالة إحصائيّاً بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس، على استبانة متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، تبعاً لمتغيّر نوع المدرسة "مدرسة عامة / مدرسة خاصة"، وكانت الفروق لصالح المدارس الخاصة.

رابعاً: مقترحات البحث:

- خلصت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية وفي ضوء النتائج ومحاور البحث (المتطلبات) إلى المقترحات الآتية:

أ- فيما يتعلق بمتطلبات الثقة:

- تنمية روح الانتماء والولاء لدى العاملين للمدرسة التي ينتمون إليها من خلال الاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم، والعمل على توفير بيئة تنظيمية محفزة لهم لتعزيز القيم الفكرية والسلوكية.
- منح فرص للعاملين لتبادل الخبرات، إذ ترتقي العملية التعليمية عندما يتاح للعاملين فرصة العمل مع زملائهم، وتقويم خبراتهم المهنية، وتنفيذ الأفكار الإبداعية.
- حث العاملين على العمل الجاد وتنمية الشعور بالالتزام الوظيفي للمساهمة في تقدم وتطور المدرسة.
- التعاون مع العاملين الجدد لتحسين أدائهم.

ب-فيما يتعلق بمتطلبات القيادة:

- اعتماد الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع العاملين، قائم على الحوار والمشاركة الفعّالة.
- تنفيذ القوانين والأنظمة بدرجة مناسبة من المرونة بصورة يمكن تطبيقها والتقيد بها.
- العمل على رفع الروح المعنوية لجميع العاملين بالمدرسة، عن طريق ثنائه المستمر على الجوانب الإيجابية في أداء العاملين، وتكريم العاملين المتميزين.

- الاهتمام بتنظيم الأعمال الإدارية وفق الأولويات في ضوء درجة الأهمية والحاجة والوقت.

ت-فيما يتعلق بمتطلبات التخطيط:

- الاهتمام بعملية التطوير الإداري واعتبارها جزءاً من المهام وليس عبئاً.
- تركيز أهداف المدرسة على جودة ونجاح العملية التربوية.
- توفير رسالة واضحة تنبع من أهدافها، بما يتناسب قيم المجتمع ومعتقداته وثقافته واحتياجاته.
- السعي لتطوير الخطط باستمرار ومعالجة نواحي القصور فيها، وذلك بوضع رؤية أو خطة تقود عملية التغيير، بتحديد الوضع الحالي للمدرسة والوضع الأمثل المرغوب الوصول إليه.

ث-فيما يتعلق بمتطلبات المشاركة والتواصل:

- استخدام لغة راقية في التواصل مبنية على أسس الاحترام تجعل العاملين يتقبلون برحابة صدر النقد الموضوعي والتعبير عن الآراء والأفكار بحرية.
- تنمية العلاقات الإيجابية مع العاملين والتلاميذ، إذ تؤثر العلاقات بين العاملين عاملاً محفزاً أو محبطاً للعمل في المدرسة.
- دعم الأفكار الإبداعية وتحولها إلى مهام داخل المدرسة، ما يسهم في تطوير العملية التعليمية من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين بالمدرسة.
- مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات تسهم في تطوير المدرسة، وذلك بوضع آليات لقبول المشاركة في اتخاذ القرار بتوفير مناخ قائم على الاحترام المتبادل بين العاملين جميعهم.

ج-فيما يتعلق بمتطلبات الثقافة التنظيمية:

- تقديم المصلحة العامة للمدرسة على المصالح الشخصية.
- نشر القيم الداعمة لعملية التطوير، وذلك بتعزيز وتشجيع العلاقات الودية بين العاملين في المدرسة المبنية على الاحترام والثقة والتعاون.

- العمل على تحقيق النزاهة في العمل التربوي، من خلال الالتزام بالمبادئ الأخلاقية، وتعزيز الشفافية والمساءلة.
- نشر الوعي لدى العاملين بأهميّة ثقافة التغيير في المدرسة، وتذليل العقبات للتغلب على مقاومة التغيير في المدرسة.

➢ **أبحاث مقترحة:**

- إجراء دراسات مماثلة لتطوير الأداء في الإدارة التربوية المركزية في ضوء الطاقة التنظيمية المنتجة.
- إجراء دراسات مماثلة للطاقة التنظيمية في مراحل دراسية أخرى (كرياض الأطفال، والثانوي، والتعليم العالي).
- إجراء المزيد من الدراسات تتناول جوانب متعددة للطاقة التنظيمية.

خلاصة الفصل:

استعرضت الباحثة في هذا الفصل النتائج الخاصة بالإجابة عن تساؤلات البحث وتفسيرها، والنتائج الخاصة بالتحقق من صحة فرضيّات البحث وتفسيرها، وتقديم قائمة بالمتطلبات اللازمة لتوافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر عيّنة البحث، ثم عرضت ملخّصاً للنتائج العامة للبحث، وأخيراً عرضت مقترحات البحث.

المراجع العربية:

- أحمد، رانيا. (2021). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد. *المجلة التربوية لكلية التربيّة بسوهاج*. 2(92). 215-275.
- ارحيمو، عائشة. (2015). *متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق.
- بركات، غسان، وناصر، رنا. (2015). واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى من وجهة نظر المعلمين والمديرين وعلاقته ببعض المتغيّرات. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية*. 37(4). 441-464.
- بوز، كهيلا. (2012). *الإدارة الصفية والمدرسية وتشريعاتها*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- جهاد، وهاد، والياسري، أكرم. (2023). الشغف بالعمل وتأثيره في تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*. 20(79)، 1-18.
- خليل، بلسم محمد. (2009). *مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي دراسة ميدانية في مدارس التعليم الأساسي الرسمية بمدينة دمشق*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق.
- الذهلي، ربيع، والطعاني، ورود. (2021). درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العربية من وجهة نظرهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29(4)، 667-689.
- راشدة، عزيرو. (2003). *محاضرات إدارية في المشاركة في صنع القرار وسبل تفعيلها*. منشورات جامعة ابن خلدون.
- الربيعي، رشا. (2016). *توظيف حاكمية المورد البشري في تعزيز الانغراز الوظيفي من خلال الطاقة التنظيمية المنتجة*. رسالة دكتوراه منشورة. جامعة كربلاء.

- أبو الريش، مصطفى. (2023). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الإعدادي بمصر على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *المجلة التربوية لكلية التربيّة بسوهاج*. 1(112). 47-515.
- آل زاهر، علي. (2000). *سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية*. مركز النشر العلمي.
- زويتي، سارة. (2021). العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة وجودة الخدمات التعليمية: دراسة استطلاعية في جامعة الطارف. *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*. 3(14)، 832-860.
- السالم، ماهر. (2015). *لولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق.
- السكارنة، بلال خلف. (2009). *التطوير التنظيمي والإداري*. (ط1). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- شبل، بيكار. (2019). القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية في المدارس: دراسة مقارنة بمحافظة بني سويف. *مجلة بحوث كلية الآداب*. جامعة المنوفية. 30(119). 1629-1669.
- شرف، لورنس. (2024). *تطوير الأداء الإداري للعاملين وفق مدخل الإدارة الإيجابية: حالة دراسية وزارة التربيّة*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق.
- شعباني، أريج. (2017). *المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق.
- صالح، اماني. (2023). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية. *المجلة التربوية لكلية التربيّة بسوهاج*.1(105). 261- 370.
- الصليبي، محمود.(2008). *الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية*. (ط1). دار الحامد.
- الصيرفي، محمد. (2006). *التطوير التنظيمي*. دار الفكر الجامعي.
- عايش، أحمد. (2009). *إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية*. (ط1). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- عبد الله، فواز، وكحيل، أمل. (2018). *الإدارة المدرسية والصفية وتشريعاتها*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- عبيدات، عبدالرحمن، و ذوقان، عبد الحق، وعدس، كايد. (1984). *البحث العلمي(مفهومه وأدواته وأساليبه)*. دار الفكر.
- العجمي، كروز. (2017). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. *مجلة البحث العلمي في التربّية*. (18). 337-373.
- عزام، سوار. (2019). *متطلبات تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في محافظة السويداء في ضوء القيادة الموزعة*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق.
- أبو عزام، محمد خالد. (2019). *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي*. (ط1). دار زهدي للنشر والتوزيع.
- عساف، عبد المعطي محمد. (2013). *السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة*. دار زهران للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت عزت. (2014). *الإدارة المدرسية الحديثة "مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية"*. (ط8). دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العفاد، عبدالله، و الحيلة، سارة. (2022). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*. 13(2)، 70-99.
- علوان، سهام. (2021). تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر(سيناريوهات مقترحة). *مجلة كلية التربّية- جامعة عين شمس*. 1(45). 15-218.
- علي، عيسى. (2005أ). *الإدارة التربوية ونظرياتها (1)*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- علي، عيسى. (2005ب). *التربّية في الوطن العربي*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- علي، عيسى. (2016). *إدارة مؤسسات التربّية ما قبل المدرسة*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- عمر، أحمد مختار. (2008). *معجم اللغة العربية المعاصرة*. ط1. عالم الكتب. القاهرة.

- عوجان، ديمة. (2019). أثر الهندسة البشرية على الطاقة التنظيمية: الدور الوسيط لإستراتيجة الاستغراق. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.
- غبّور، ماهر. (2015). *أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة دمشق.
- الفتلاوي، ميثاق، والربيعي، رشا. (2016). تحليل واقع الطاقة التنظيمية المنتجة من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 5(18)، 731-744.
- فضة، نورشان. (2022). أثر التطوير التنظيمي على كفاءة أداء مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي العام في مدينة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 38(3)، 739- 774 .
- قناديلي، رؤى. (2012). *تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى.
- كمال، يوسفي. (2020). أثر الطاقة التنظيمية المنتجة على الإبداع التنظيمي، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. *مجلة البشائر الاقتصادية*. 2 (6). 561-578.
- محمود، عواد، وزيد، محمود. (2023). القيادة الأصيلة ودورها في تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة. *مجلة الريادة للمال والأعمال*. 4(3). 112-131.
- المحمودي، محمد. (2019). *مناهج البحث العلمي*. (ط 3). دار الكتب.
- مشهور، ثروت. (2010). *استراتيجيات التطوير الإداري*. (ط1). دار أسامه للنشر والتوزيع. مكتبة رشد للنشر.
- ناصيف، ابتسام، والدماس، حسن. (2022). التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق التطوير الإداري في مديرية التربيّة بمدينة الحسكة. *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*، 38(4)، 355- 407.
- أبو النصر، مدحت. (2008). *الأداء الإداري المتميز*. ط:1. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- هاشم، صلاح. (2018). *الإدارة في النظم الخدمية*. (ط1). أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
- هلال، سمر، وسعيد، هديل. (2020). القيادة العلائقية وتأثيرها في الطاقة التنظيمية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. 26(121). 46- 66.
- وزارة التربيّة والتعليم. (2004). *النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي*. منشورات وزارة التربيّة والتعليم، دمشق.
- وزارة التربيّة والتعليم. (2015). *النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي*. منشورات وزارة التربيّة والتعليم، دمشق.
- وزارة التربيّة والتعليم. (2019، أيلول 26-28). رؤية تربوية مستقبلية لتعزيز بناء الإنسان والوطن، مؤتمر التطوير التربوي. منشورات وزارة التربيّة والتعليم، دمشق.
- وزارة التنمية الإدارية.(2017) النص الكامل للقانون رقم 28. http:www.pministry.gov.sy/contents
- يوسف، رمزي، وعطاري، عارف. (2018). دور مديري المدارس الخاصة الأردنية في تطوير الطاقة التنظيمية المدرسية من منظور المديرين والمعلمين في تلك المدارس. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 6(26)، 698-720.

المراجع الأجنبية:

- Abdullah, H., Atshan, N., Al-Abrrow, H., Alnoor, A,. Valeri, M., Bayram, G. (2022). Leadership styles and sustainable organizational energy in family business: modeling non-compensatory and nonlinear relationships. *Journal of Family Business Management*, 13(4),1104-1131.

- Abualhamael, Z. (2017). *The power of productive organizational energy in relation to leadership style and job satisfaction: The context of Saudi Arabian universities*. The Manchester Metropolitan Universities.
- Aknar, A., Aydin, Ş. (2023). Human Energy in Hotel Enterprises: Couses and Consequences. *ODÜSOBİAD,* 13(3), 2803-2836.
- Alexiou, A, d Khanagha, S. Schippers.M. (2018). Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity. *Long Range Planning,* 7(2), 17-25. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.02.001.
- Baker, w. (2019). Emotional Energy, Relational Energy, and Organizational Energy: Toward a Multilevel Model. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. University of Michigan, (6),373–395. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015047.
- Bruch, H,& Vogel, B.(2011). Strategies For Creating And Sustaining Organizational Energy. *Wiley Online Library,* 38(2), 51-61.
- Bruch, H. & Ghoshal S. (2003). Unleashing Organizational Energy. *MIT Sloan Management review*, 45(1).
- Bruch, H., Vogel, B. (2011). *Fully charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Harvard Business Press.
- Cavarretta, F. (2014). Conceptualizing Organizational Energy. *Paper Submitted to The organization Science Winter Conference XVI*. Higher School of Economic and Commercial Science. 2-54.

- Cole, M, Bruch, H, & Vogel, B. (2012). Energy at Work: A measurement Validation and Linkage To Unit Effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 438-446. https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.759
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2005). Development And Validation Of A Measure Of Organizational Energy. *Academy Of Best Management Conference Paper*, 6(1). DOI: http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2005.18781081.
- Cuff, R, & Barkhuizen, N. (2014). Validating a measure of productive Organizational Energy in soth African Context. *Mediterranean Journal of Social Sciences,* 5(4), 263-235.
- Derman, L. (2009). *Organizational energy and individual wellbeing*. A published doctoral thesis. University of Juhanssberg . https://hdl.handle.net/10210/2550.
- Derman, I. Barkhuizen, N. stanz, k. (2011). The Validation of a measure of organizational Energy in The South African Context. *Journal of Human Resource*, 1-11. doi:10.4102/sajhrm.v9i1.308.

  Doi: 10.48146/odusobiad.1199063.
- Gladys, K. (2018). *Efficacy of Organisational Power in The Management of Primary Schools in Lusaka Province, Zambia*. A published master's thesis . The University of Zambia.

  https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2022-0113.

- Kunze, F., Bruch, H. (2010). Age-Based Faultlines and Perceived Productive Energy: The Moderation of Transformational Leadership. *Small Group Research*. 41(5), 593-620.
- Maxl, P. (2012). L*everaging Organisational Energy to Improve Performance*. [Doctoral dissertation, University of Pretoria]. University of Pretoria Theses and Dissertations Archive. DOI:166375227.
- Petty, R., Guthrie, J. (2000). Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management. *Journal of Intellectual Capital*. 1(2). 155-176.
- Pienaar, Y. (2012). *The Relationship Between Talent Mindset, Organisational Energy And Work Wellness of Employees*. [Doctoral dissertation, University of Pretoria]. University of Pretoria Theses and Dissertations Archive. DOI: 169346037.
- Schippers, M. Hogenes, R. (2011). Energy Management of People in Organizations: A Review and Research Agenda. *J Bus Psychol*. Rotterdam School of Management, Erasmus University, 26, 193-203. DOI:10.1007/s10869-011-9217-6.
- Schippers, M., Hogenes, R. (2011). Energy Management of People in Organizations: A Review and Research Agenda. *Journal of Business & Psychology*, 26(1), 193-203.

- Schiuma, G., Mason, S., & Kennerley, M. (2007). Assessing Energy Within Organizations. Measuring Business Excellence. *Measuring Business_Excellence*, 11(3), 69-78.
- Schudy, C. (2010). *Contextual Ambidexterity in organizations: Antecedents & Performance Consequences*. Unpublished Doctor of philosophy in management. University of st.

الملاحق

الملحق (1)

قائمة السّادة المحكمين

م	اسم المحكم	الصفة العلمية	القسم	الاختصاص
1	أ.د عيسى علي	أستاذ	التربيّة المقارنة	تربيّة معاصرة
2	أ.د باسمة حلاوة	أستاذ	التربيّة المقارنة	تربيّة مقارنة
3	أ.د سمية منصور	أستاذ	التربيّة المقارنة	اتجاهات تربويّة معاصرة
4	د. لينا شالاتي	أستاذ مساعد	التربيّة المقارنة	التربيّة في الوطن العربي
5	د. رنا الزبن	أستاذ مساعد	التربيّة المقارنة	اتجاهات تربويّة معاصرة
6	د. خديجة غرير	مدرس	التربيّة المقارنة	تاريخ التربيّة

الملحق (2)

كتاب موافقة مديرية التربيّة في محافظة دمشق على التطبيق الميداني للبحث في مدارس التعليم الأساسي ح1

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية التربية
الرقم: ٤٠٢٧/ص
تاريخ: ٢٠٢٤/٩/١٠

إلى مديرية التربية في محافظة دمشق

تحية طيبة وبعد:

يرجى السماح لطالبة الماجستير ميس اياد الشرع المسجلة في كلية التربية بتطبيق الأدوات في مدارس مدينة دمشق لزوم البحث الذي تعده بعنوان متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي وفق أبعاد الطاقة التنظيمية حالة دراسية : مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق

شاكرين تعاونكم

دمشق في / /١٤٤٦هـ / /٢٠٢٤م

الدكتور المشرف

ابتسام ناصيف

مديرية التربية في محافظة دمشق

الرقم : ٦٨٥٦ (١/م)

إلى مدارس التعليم الأساسي

نثبت أعلاه كتاب كلية التربية بجامعة دمشق ٤٠٢٧/ص تاريخ ٢٠٢٤/٩/١٠٨

يطلب إليكم تسهيل مهمة الطالبة لإعداد الدراسة الميدانية المكلفة بها .

للاطلاع و التقيد بمضمونه

دمشق في / /١٤٤٦هـ و٢١/٩/٢٠٢٤م

مدير التربية
الدكتور عبد الحكيم الحماد

صورة إلى :

- مكتب السيد المدير
- صاحبة العلاقة

الملحق (3)

" الاستبانة بصورتها الأولية"

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كليّة التربيّة

استبانة موجهة إلى السادة مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق

بعنوان:

متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي وفق أبعاد الطاقة التنظيمية

حالة دراسية: مديرو مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق

يهدف البحث الحالي إلى:

تحديد **المتطلبات الأكثر ملاءمة التي يمكن من خلالها تطبيق أبعاد الطاقة التنظيمية** في مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق. وذلك من خلال دراسة درجة تطبيق أبعاد الطاقة التنظيمية داخل مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق.

يرجى التفضل من سيادتكم بالمساهمة في إغناء هذا البحث من خلال الإجابة على بنود الاستبانة التي بين أيديكم من خلال وضع إشارة (√) إلى جانب ما تراه مناسباً مع ملاحظة ما يلي:

- ❋ لا يوجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، بل جميع الإجابات صحيحة طالما أنها تعبر عن رأيك.
- ❋ سيتم التعامل مع الإجابات بسريّة تامة، ولن تستخدم الإجابات إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكراً لحسن تعاونكم....

وتكونت الاستبانة من قسمين، على النحو الآتي:

1- القسم الأول: البيانات الشخصية، وتشمل:

- **المؤهل العلمي:** إجازة جامعية ☐ دبلوم تأهيل تربوي ☐ ماجستير فأكثر ☐
- **سنوات الخبرة:** أقل من 5 سنوات ☐ 5- 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
- **الحلقة الدراسية:** حلقة أولى ☐ حلقة ثانية ☐
- **تابعيّة المدرسة:** مدرسة عامّة ☐ مدرسة خاصّة ☐

2-القسم الثاني: محاور الاستبانة:

المحور الأول: درجة تطبيق أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي						
البعد الأول: الطاقة العاطفية						
البنود		**درجة التطبيق**				
		مرتفعة جداً	**مرتفعة**	**متوسطة**	**منخفضة**	**منخفضة جداً**
1	يشعر المدير بالسعادة في أداء المهام الوظيفية.					
2	يتمتع المدير بالحماس والحيوية في أداء المهام.					
3	يحرص المدير على كسب ثقة العاملين بالمدرسة.					
4	يشعر المدير بالولاء لتحقيق الأداء الأمثل للنهوض بالمدرسة وتعزيز تطويرها.					
5	يهتم المدير بالعوامل النفسية لدى العاملين بالمدرسة لكسب ولائهم.					
6	يعمل المدير في ظل ضغوطات العمل بكفاءة.					
7	يتبادل المدير مشاعر الاحترام والتقدير مع المعلمين من خلال الاعتراف بالإنجازات.					
8	يوفر المدير مناخاً تنظيمياً يحفز على الإبداع.					
9	يراعي المدير الشفافية والموضوعية في قياس أداء العاملين.					
10	يقدم المدير مكافأة (مادية، معنوية) للعاملين عندما يقدمون عملاً جيداً.					
البعد الثاني: الطاقة المعرفية						
البنود		**درجة التطبيق**				
		مرتفعة جداً	**مرتفعة**	**متوسطة**	**منخفضة**	**منخفضة جداً**
11	يشارك المدير مديريات التربيّة في عملية صنع القرار داخل المؤسسات التربوية.					

12	يتبادل المدير الأفكار والمعارف مع العاملين بالمدرسة لإنجاز أعمالهم.					
13	يمتلك المدير القدرة على التعامل مع الأزمات التعليمية بفعالية.					
14	يسعى المدير بالبحث المستمر لإيجاد حلول مجدية لضمان نجاح المهام.					
15	يتبنى المدير مبدأ التفكير الجماعي ضمن فريق العمل.					
16	يشعر المدير بأن جهوده الفكرية مقدرة.					
17	يتبنى المدير مسؤولية تنظيم وترتيب بيئة عمل آمنة نفسياً وجسدياً.					
18	يهتم المدير بمتابعة التطورات والمستجدات الإدارية.					
19	يشجع المدير المبادرات والأفكار الإبداعية لدى المعلمين.					
20	يسعى المدير إلى نشر ثقافة التغيير والتطوير بين جميع المعلمين.					
البعد الثالث: الطاقة السلوكية						
البنود		**درجة التطبيق**				
		مرتفعة جداً	**مرتفعة**	**متوسطة**	**منخفضة**	**منخفضة جداً**
21	يترقب المدير الفرص الجديدة لتطوير أدائي نحو الأفضل.					
22	يبذل المدير قصارى جهده لضمان نجاح العملية التربوية.					
23	يعمل المدير لساعات طويلة دون شكوى أو ملل.					
24	يتمتع المدير بالنشاط المستمر في عمله.					
25	ينجز المدير مهامه بوتيرة سريعة جداً.					

26	يحرص المدير على الحضور المبكر للمباشرة بمهامه.					
27	يشجع المدير للعمل بروح الفريق الواحد بين جميع العاملين بالمدرسة.					
28	يبث المدير روح التعاون والمنافسة البناءة بين جميع العاملين بالمدرسة.					
29	يدير المدير الخلافات التي تنشأ بين العاملين بشكل حيادي.					
30	يقوّم المدير جميع جوانب العملية التربوية من (معلمين، إداريين، تلاميذ) بشكل متوازن.					

المحور الثاني: متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية						
المجال الأول: متطلبات القيادة						
	البنود	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يدعم المدير الجو الملائم للنمو والتطوير الوظيفي.					
2	يشجع المدير على بذل المزيد من الجهد والمثابرة وتقديم الحلول المبتكرة للمشكلات للنهوض بالعملية التعليمية.					
3	يعمل المدير على زيادة وعي المعلمين بثقافة الطلاب وخلفياتهم.					
4	يعتمد المدير الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع المعلمين.					
5	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية وفقاً لاحتياجاتهم.					
6	ينفذ المدير الأنظمة والقوانين بدرجة مناسبة من المرونة.					
7	يهتم المدير بتنظيم وترتيب الأعمال الإدارية وفق الأولويات.					

8	يعمل المدير على دمج خبراته مع خبرات المعلمين لتحسين المدرسة وتطويرها.					
9	يثير المدير في المعلمين روح الحماس للعمل.					
10	يهتم المدير بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين مما يدفعهم بالالتزام والولاء لعملهم.					
المجال الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي						
	البنود	**دائماً**	**غالباً**	**أحياناً**	**نادراً**	**أبداً**
11	يشارك المدير المعلمين في وضع رؤية أو رسالة للمدرسة.					
12	يوفر المدير جو من الثقة بأن توصيات المعلمين يتم الأخذ بها.					
13	يمتلك المدير رؤية ورسالة واضحة تنبع من أهدافها.					
14	يستخدم المدير أساليب حديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
15	يضع المدير خطط واقعية قابلة لتحقيق.					
16	يسعى المدير إلى تطوير الخطط باستمرار ومعالجة نواحي القصور فيها.					
17	يضع المدير خطط بديلة عند الحاجة.					
18	يهتم المدير بتركيز أهداف المدرسة على جودة العملية التربوية.					
19	يسعى المدير إلى إيجاد جو للمنافسة الإيجابية بين المعلمين.					
20	يعتبر المدير التطوير الإداري جزءاً من مهامه وليس عبئاً.					
المجال الثالث: متطلبات الثقة						
	البنود	**دائماً**	**غالباً**	**أحياناً**	**نادراً**	**أبداً**

21	يعزز المدير الثقة المتبادلة بين جميع المعلمين بالمدرسة.					
22	يمنح المدير فرصاً للمعلمين لتبادل الخبرات.					
23	ينمي المدير لدى المعلمين روح الانتماء والولاء للمدرسة.					
24	يتعاون المدير مع المعلمين الجدد لتحسين أدائهم.					
25	يحث المدير المعلمين للعمل الجاد للمساهمة في تقدم وتطور المدرسة.					
26	يعزز المدير شعور الاحترام للمعلمين وتقدير جهودهم المبذولة.					
27	ينمي المدير روح الشعور بالمسؤولية والشفافية لدى المعلمين.					
28	يعزز المدير القيم والمعايير الداعمة للقرارات المتعلقة بالتعليم والتعلم.					
29	يشجع المدير المعلمين للتغلب على التحديات التي تواجههم.					
30	يعمل المدير على إيجاد بيئة محفزة لأداء المعلمين.					
المجال الرابع: متطلبات المشاركة والتواصل						
	البنود	**دائماً**	**غالباً**	**أحياناً**	**نادراً**	**أبداً**
31	يشارك المدير المعلمين في اتخاذ قرارات تؤثر في عملهم.					
32	يشارك المدير المعلمين في اتخاذ قرارات تسهم في تطوير المدرسة.					
33	يتنازل المدير عن بعض الأفكار إذا تقدم أحد المعلمين بأفكار أفضل.					
34	يعمل المدير على زيادة الوعي بالعدالة والشفافية في عملية المشاركة في القرارات.					

35	ينمي المدير مهارات العمل الجماعي داخل المدرسة (كالتعاون، الإصغاء، احترام رأي الآخرين).					
36	يحفز المدير على بناء علاقات إيجابية مع المعلمين والطلبة.					
37	يشجع المدير التعاون والمنافسة البناءة بين جميع المعلمين.					
38	يدعم المدير الأفكار الإبداعية ويحولها إلى مهام داخل المدرسة.					
39	يستخدم المدير لغة راقية في التواصل وذلك بالتعبير عن الآراء والأفكار بحرية.					
40	يقيم المدير علاقات مع المؤسسات التعليمية الأخرى حتى المنافسة منها.					
المجال الخامس: متطلبات الثقافة التنظيمية						
	البنود	**دائماً**	**غالباً**	**أحياناً**	**نادراً**	**أبداً**
41	يعمل المدير على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين.					
42	ينشر المدير القيم الداعمة لعملية التطوير(الاحترام، الثقة، الإيمان بالعمل الجماعي).					
43	ينشر المدير الوعي لدى المعلمين بأهميّة ثقافة التغيير في المدرسة.					
44	يعقد المدير حلقات نقاش بين المعلمين لاستثمار طاقاتهم الفكرية والعاطفية وتنفيذها في مهامهم.					
45	يدعم المدير إنجازات المعلمين التي تحقق على المستوى الفردي والمدرسي.					
46	يتعاون المدير مع المعلمين على إقامة أنشطة التنمية المهنية لتعلم مستمر.					
47	يعطي المدير مجال للمعلمين للعمل بحرية وفقاً للأنظمة المدرسية.					

48	يعمل المدير على تحقيق قيم النزاهة في العمل التربوي.					
49	يقدم المدير المصلحة العامة للمدرسة على المصالح الشخصية.					
50	يحدد المدير مصادر الضغوط الخارجية والداخلية للتعامل معها.					

جزيل الشكر لحسن تعاونكم

الباحثة: ميس الشرع

الملحق (4)

"الاستبانة بصورتها النهائية"

الجمهورية العربية السورية

كلية التربيّة

قسم التربيّة المقارنة

استبانة موجهة إلى السادة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بعنوان:

متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي وفق أبعاد الطاقة التنظيمية

حالة دراسيّة: مديرو مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق

يهدف البحث الحالي إلى:

إلى تحديد **المتطلبات الأكثر ملاءمة التي يمكن من خلالها توافر أبعاد الطاقة التنظيمية** في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق. وذلك من خلال دراسة درجة توافر **أبعاد الطاقة التنظيمية** داخل مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق.

- إذ إن المقصود **بالطاقة التنظيمية** في مدارس التعلم الأساسي **أنها:** مجموعة إجراءات يقوم بها المدير في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تتمثل بإظهار المشاعر الإيجابية المرتبطة بمهام العمل، مثل إظهار مشاعر الاحترام والتقدير، المحبة والمودة، الخصائص التحفيزية، بالإضافة إلى القدرة على تبادل الأفكار والخبرات المشتركة وإيجاد الحلول المناسبة، والقدرة على تقديم جميع القدرات والجهود لإنجاز المهام من أجل إنجاح العملية التربوية وتحقيق أهدافها.

يرجى التفضل من سيادتكم بالمساهمة في إغناء هذا البحث من خلال الإجابة على بنود الاستبانة التي بين أيديكم من خلال وضع إشارة (√) إلى جانب ما تراه مناسباً مع ملاحظة ما يلي:

- ❋ لا يوجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، بل جميع الإجابات صحيحة طالما أنها تعبر عن رأيك.
- ❋ سيتم التعامل مع الإجابات بسريّة تامة، ولن تستخدم الإجابات إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكراً لحسن تعاونكم....

<u>وتكونت الاستبانة من قسمين، على النحو الآتي:</u>

1- القسم الأول: البيانات الشخصية، وتشمل:

- **سنوات الخبرة:** من 1-5 سنوات ☐ من 6- 10 سنوات ☐ 11 سنة فأكثر ☐
- **المؤهل العلمي:** إجازة جامعيّة ☐ دراسات عليا ☐
- **نوع المدرسة:** مدرسة عامّة ☐ مدرسة خاصّة ☐

2- القسم الثاني: محاور الاستبانة:

المحور الأول: درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي						
البعد الأول: الطاقة العاطفية						
البنود		**درجة التوافر**				
		مرتفعة جداً	**مرتفعة**	**متوسطة**	**منخفضة**	**منخفضة جداً**
1	يشعر المدير بالسعادة في أداء المهام الوظيفية.					
2	يتمتع المدير بالحماس والحيوية في أداء المهام.					
3	يحرص المدير على كسب ثقة العاملين بالمدرسة.					
4	يشعر المدير بالولاء عند تحقيق الأداء الأمثل بالمدرسة.					
5	يتبادل المدير مشاعر الاحترام والتقدير مع العاملين من خلال الاعتراف بالإنجازات.					
6	يوفر المدير مناخاً تنظيمياً يحفز على الإبداع.					
7	يراعي المدير الشفافية والموضوعية في قياس أداء العاملين.					
8	يقدم المدير مكافأة مادية للعاملين عندما يقدمون عملاً جيداً.					
9	يقدم المدير مكافأة معنوية للعاملين عندما يقدمون عملاً جيداً.					
البعد الثاني: الطاقة المعرفية						
البنود		**درجة التوافر**				
		مرتفعة جداً	**مرتفعة**	**متوسطة**	**منخفضة**	**منخفضة جداً**
10	يتبادل المدير الأفكار والمعارف مع العاملين بالمدرسة لإنجاز أعمالهم.					
11	يمتلك المدير القدرة على التعامل مع الأزمات التعليمية بفعالية.					
12	يسعى المدير بالبحث المستمر لإيجاد حلول مجدية لضمان نجاح المهام.					
13	يتبنى المدير مبدأ العمل بروح الفريق مع العاملين.					
14	يهتم المدير بمتابعة التطورات والمستجدات الإدارية.					

15	يشجع المدير المبادرات والأفكار الإبداعية لدى العاملين.					
16	يسعى المدير إلى نشر ثقافة التغيير والتطوير بين جميع العاملين.					
البعد الثالث: الطاقة السلوكية						
	البنود	**درجة التوافر**				
		مرتفعة جداً	**مرتفعة**	**متوسطة**	**منخفضة**	**منخفضة جداً**
17	يبذل المدير قصارى جهده لضمان نجاح العملية التربوية.					
18	يعمل المدير لساعات طويلة دون شكوى أو ملل.					
19	ينجز المدير مهامه بوتيرة سريعة جداً.					
20	يحرص المدير على الحضور المبكر للمباشرة بمهامه.					
21	يشجع المدير العمل بروح الفريق الواحد.					
22	يسعى المدير إلى إيجاد جوّ للمنافسة الإيجابية بين العاملين.					
23	يدير المدير الخلافات التي تنشأ بين العاملين بشكل حيادي.					
24	يقوّم المدير جميع جوانب العملية التربوية من (معلمين، إداريين، تلاميذ) بشكل متوازن.					

المحور الثاني: متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية						
المجال الأول: متطلبات القيادة						
	البنود	**درجة الأهميّة**				
		مرتفعة جداً	**مرتفعة**	**متوسطة**	**منخفضة**	**منخفضة جداً**
1	دعم الجو الملائم للنمو والتطوير الوظيفي.					
2	تشجيع بذل المزيد من الجهد والمثابرة.					

3	العمل على زيادة وعي العاملين بالمدرسة بثقافة الطلاب وخلفياتهم.					
4	اعتماد الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع العاملين.					
5	تشجيع العاملين على المشاركة في الدورات التدريبية وفقاً لاحتياجاتهم.					
6	تنفيذ الأنظمة والقوانين بدرجة مناسبة من المرونة.					
7	الاهتمام بتنظيم الأعمال الإدارية وفق الأولويات.					
8	تبادل الخبرات مع العاملين لتحسين المدرسة وتطويرها.					
9	العمل باستمرار لرفع الروح المعنوية لجميع العاملين بالمدرسة.					

المجال الثاني: متطلبات التخطيط

البنود		درجة الأهميّة				
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
10	مشاركة العاملين بالمدرسة في وضع رؤية المستقبلية للمدرسة.					
11	امتلاك رسالة واضحة تنبع من أهدافها.					
12	استخدام أساليب حديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
13	وضع خطط واقعية قابلة لتحقيق.					
14	السعي لتطوير الخطط باستمرار ومعالجة نواحي القصور فيها.					
15	وضع خطط بديلة عند الحاجة.					

16	تركز أهداف المدرسة على جودة العملية التربوية.					
17	اعتبار التطوير الإداري جزءاً من المهام وليس عبئاً.					
المجال الثالث: متطلبات الثقة						
البنود		**درجة الأهميّة**				
		مرتفعة جداً	**مرتفعة**	**متوسطة**	**منخفضة**	**منخفضة جداً**
18	تعزيز الثقة المتبادلة بين جميع العاملين بالمدرسة.					
19	منح فرصاً للعاملين لتبادل الخبرات.					
20	تنمية روح الانتماء والولاء للمدرسة لدى العاملين.					
21	التعاون مع العاملين الجدد لتحسين أدائهم.					
22	حث العاملين للعمل الجاد للمساهمة في تقدم وتطور المدرسة.					
23	تعزيز شعور الاحترام للعاملين وتقدير جهودهم المبذولة.					
24	تنمية روح الشعور بالمسؤولية والشفافية لدى العاملين.					
25	تعزيز القيم الداعمة للقرارات المتعلقة بالتعليم والتعلم.					
26	تعزيز المعايير الداعمة للقرارات المتعلقة بالتعليم والتعلم.					
27	تشجيع العاملين للتغلب على التحديات التي تواجههم.					
28	العمل على إيجاد بيئة محفزة لأداء العاملين.					
المجال الرابع: متطلبات المشاركة والتواصل						
البنود		**درجة الأهميّة**				

		مرتفع ة جداً	مرتفعة	متوسط ة	منخفضة	منخفضة جداً
29	مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات تؤثر في عملهم.					
30	مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات تسهم في تطوير المدرسة.					
31	التنازل عن بعض الأفكار إذا تقدم أحد العاملين بأفكار أفضل.					
32	العمل على زيادة الوعي بالعدالة والشفافية في عملية المشاركة في القرارات.					
33	تنمية مهارات العمل الجماعي داخل المدرسة.					
34	تنمية العلاقات الإيجابية مع العاملين والطلبة.					
35	تشجيع العاملين على العمل كفريق متعاون.					
36	دعم الأفكار الإبداعية وتحولها إلى مهام داخل المدرسة.					
37	استخدام لغة راقية في التواصل وذلك بالتعبير عن الآراء والأفكار بحرية.					
38	القيام بعلاقات مع المؤسسات التعليمية الأخرى حتى المنافسة منها.					
المجال الخامس: متطلبات الثقافة التنظيمية						
البنود		**درجة الأهميّة**				
		مرتفع ة جداً	**مرتفعة**	**متوسط ة**	**منخفضة**	**منخفضة جداً**
39	نشر القيم الداعمة لعملية التطوير (الاحترام، الثقة، الإيمان بالعمل الجماعي).					
40	نشر الوعي لدى العاملين بأهميّة ثقافة التغيير في المدرسة.					

41	عقد حلقات نقاش بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية والعاطفية وتنفيذها في مهامهم.					
42	دعم إنجازات العاملين التي تحقق على المستوى الفردي والمدرسي.					
43	التعاون مع العاملين على إقامة أنشطة التنمية المهنية لتعلم مستمر.					
44	إعطاء مجال للعاملين للعمل بحرية وفقاً للأنظمة المدرسية.					
45	العمل على تحقيق قيم النزاهة في العمل التربوي.					
46	تقديم المصلحة العامة للمدرسة على المصالح الشخصية.					
47	تحديد مصادر الضغوط الخارجية والداخلية للتعامل معها.					

جزيل الشكر لحسن تعاونكم

الباحثة: ميس الشرع

الملحق (5)

" بطاقة المقابلة بصورتها الأوليّة "

الجمهورية العربية السورية

كلية التربيّة

قسم التربيّة المقارنة

بطاقة مقابلة موجهة إلى السّادة مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق

السيد: الدكتور(ة) المحترم(ة).....,.....

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان" متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي وفق أبعاد الطاقة التنظيمية، حالة دراسية: مديرو مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية; إذ تهدف هذه المقابلة إلى التعرّف على معوقات تطبيق متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية داخل مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق، علماً أن نتائج الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

علماً أنه تم تعريّف الطاقة التنظيمية Organizational Energy على أنها:" تجربة مشتركة وإظهار المشاعر الإيجابية والنشاط المعرفي والسلوك الفعال بين أعضاء المجموعة في سعيهم المشترك لتحقيق أبرز الأهداف التنظيمية" (Cole et al, 2005, p9).

وتعرّفها الباحثة إجرائياً بأنها: قدرة العاملين في المؤسسة التعليمية على التكيف مع التغيرات والمستجدات، من خلال الجمع بين الطاقات البشريّة المختلفة (الطاقة العاطفية، الطاقة المعرفية، والطاقة السلوكية)، والتي تنعكس إيجابياً على أداء المؤسسة التعليمية ككل، من خلال وصولها إلى أهدافها التنظيمية بأفضل أداء.

وشكراً لحسن تعاونكم....

الباحثة ميس الشرع

العبارات	نعم	لا

1	الرضا المبالغ به عن الوضع الحالي للإدارة.		
2	الخوف من الفشل في إحداث تطوير الأداء الإداري لتجنب المساءلة.		
3	تجنب تغيير أسلوب العمل.		
4	التركيز على مشكلات الحاضر دون اعتبار كاف لمتطلبات المستقبل.		
5	عدم إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة.		
6	قصور برامج التنمية المهنية لمديري المدارس.		
7	ضعف التعاون بين إدارة المدرسة ومستويات العليا من الإدارة.		
8	ضعف الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين.		
9	قلة الحوافز المادية والمعنوية لمدير المدرسة.		
10	قلة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المبدعين في العمل.		
11	الصفات الشخصية التي يحملها المدير (التسلط، الأنانية، الكسل، مقاومة التغيير).		
12	ضعف المهارات في بناء جو من (الثقة، الاحترام، الشفافية).		
13	قلة إتاحة الفرص للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.		
14	الاهتمام بالمصلحة الخاصة على حساب العمل.		
15	قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه.		
16	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة.		
17	ضعف القدرة على إتمام المهام خلال ساعات الدوام الرسمي.		
18	الشعور بالإجهاد عند متابعة جميع الأمور المدرسية.		
19	الشعور بأن عبء العمل أكبر من طاقاتي الجسدية والفكرية والمعنوية.		
20	الشعور بالإرهاق عند محاولة التوفيق بين مطالب الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين ومديرية التربية.		
	معوقات أخرى ترغب بإضافتها:		

الملحق (6)

" بطاقة المقابلة بصورتها النهائية "

الجمهورية العربية السورية

كلية التربيّة

قسم التربيّة المقارنة

بطاقة مقابلة مع مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بعنوان:

متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي وفق أبعاد الطاقة التنظيمية

حالة دراسيّة: مديرو مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق

يهدف البحث الحالي إلى:

التعرف على **المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية** داخل مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، علماً أن نتائج البحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

إذ إن المقصود **بالطاقة التنظيمية** في مدارس التعلم الأساسي **أنها:** مجموعة إجراءات يقوم بها المدير في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تتمثل بإظهار المشاعر الإيجابية المرتبطة بمهام العمل، مثل إظهار مشاعر الاحترام والتقدير، المحبة والمودة، الخصائص التحفيزية، بالإضافة إلى القدرة على تبادل الأفكار والخبرات المشتركة وإيجاد الحلول المناسبة، والقدرة على تقديم جميع القدرات والجهود لإنجاز المهام من أجل إنجاح العملية التربوية وتحقيق أهدافها.

أولاً: البيانات الأولية:

- **اسم المدرسة:** .....
- **تاريخ المقابلة:** ...../...../2024م.

› مدة المقابلة: .....

ثانياً: أسئلة المقابلة:

1- ما المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بالنسبة لمتطلبات القيادة؟

.....

2- ما المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بالنسبة لمتطلبات التخطيط؟

.....

3- ما المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بالنسبة لمتطلبات الثقة؟

.....

4- ما المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بالنسبة لمتطلبات المشاركة والتواصل؟

.....

5- ما المعوقات التي تواجه توفير متطلبات أبعاد الطاقة التنظيمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بالنسبة لمتطلبات الثقافة التنظيمية؟

.....

جزيل الشكر لحسن تعاونكم

الباحثة: ميس الشرع

المحلق (7)
جدول مورغان لحساب حجم العيّنة

تحديد حجم العينة

حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع	العينة
١٠	١٠	٢٢٠	١٤٠	١٢٠٠	٢٩١
١٥	١٤	٢٣٠	١٤٤	١٣٠٠	٢٩٧
٢٠	١٩	٢٤٠	١٤٨	١٤٠٠	٣٠٢
٢٥	٢٤	٢٥٠	١٥٢	١٥٠٠	٣٠٦
٣٠	٢٨	٢٦٠	١٥٥	١٦٠٠	٣١٠
٣٥	٣٢	٢٧٠	١٥٩	١٧٠٠	٣١٣
٤٠	٣٦	٢٨٠	١٦٢	١٨٠٠	٣١٧
٤٥	٤٠	٢٩٠	١٦٥	١٩٠٠	٣٢٠
٥٠	٤٤	٣٠٠	١٦٩	٢٠٠٠	٣٢٢
٥٥	٤٨	٣٢٠	١٧٥	٢٢٠٠	٣٢٧
٦٠	٥٢	٣٤٠	١٨١	٢٤٠٠	٣٣١
٦٥	٥٦	٣٦٠	١٨٦	٢٦٠٠	٣٣٥
٧٠	٥٦	٣٨٠	١٩١	٢٨٠٠	٣٣٨
٧٥	٦٣	٤٠٠	١٩٦	٣٠٠٠	٣٤١
٨٠	٦٦	٤٢٠	٢٠١	٣٥٠٠	٣٤٦
٨٥	٧٠	٤٤٠	٢٠٥	٤٠٠٠	٣٥١
٩٠	٧٣	٤٦٠	٢١٠	٤٥٠٠	٣٥٤
٩٥	٧٦	٤٨٠	٢١٤	٥٠٠٠	٣٥٧
١٠٠	٨٠	٥٠٠	٢١٧	٦٠٠٠	٣٦١
١١٠	٨٦	٥٥٠	٢٢٦	٧٠٠٠	٣٦٤
١٢٠	٩٢	٦٠٠	٢٣٤	٨٠٠٠	٣٦٧
١٣٠	٩٧	٦٥٠	٢٤٢	٩٠٠٠	٣٦٨
١٤٠	١٠٣	٧٠٠	٢٤٨	١٠٠٠٠	٣٧٠
١٥٠	١٠٨	٧٥٠	٢٥٤	١٥٠٠٠	٣٧٥
١٦٠	١١٣	٨٠٠	٢٦٠	٢٠٠٠٠	٣٧٧
١٧٠	١١٨	٨٥٠	٢٦٥	٣٠٠٠٠	٣٧٩
١٨٠	١٢٣	٩٠٠	٢٦٩	٤٠٠٠٠	٣٨٠
١٩٠	١٢٧	٩٥٠	٢٧٤	٥٠٠٠٠	٣٨١
٢٠٠	١٣٢	١٠٠٠	٢٧٨	٧٥٠٠٠	٣٨٢
٢١٠	١٣٦	١١٠٠	٢٨٥	١٠٠٠٠٠٠	٣٨٤

المرجع:

Krejcie , R &Morgan, D.(1970), Determining sample size for research activities . ***Educational and Psychological Measurement*** **,30 , 607-610.**

Abstract

The aim of this research is to identify the degree of availability of organizational energy dimensions in the schools of the first cycle of basic education in Damascus, the necessary requirements for their availability in the schools of the first cycle of basic education in Damascus, highlight the difficulties that can face the provision of requirements for organizational energy dimensions in schools of the first cycle of basic education in Damascus, and study the impact of research variables (scientific and pedagogical qualification, years of experience, type of school) on the responses of respondents about the degree of availability of organizational energy dimensions and the necessary requirements for their availability in schools of the first cycle of basic education in Damascus. To achieve the research objectives, the researcher followed the descriptive-analytical approach, and used the questionnaire tool divided into two axes: The first axis aims to study (the degree of availability of organizational energy dimensions), and branches into three dimensions (emotional energy, cognitive energy, Behavioral Energy), the second axis aims to study (the requirements for the availability of organizational energy dimensions), and branches into five areas (leadership, planning, trust, participation and communication, organizational culture) addressed to managers. the researcher also used the interview tool in order to identify the most prominent difficulties facing the provision of requirements for organizational energy dimensions in schools of the first cycle of basic education in the city of Damascus from the point of view of managers. The original research community included all the principals of the schools of the first cycle of basic education in the city of Damascus for the academic year 2024/2025, and the members of the research sample amounted to (178) principals, (49%) of all principals of the schools of the first cycle of basic education in the city of Damascus were selected by a simple random method. A total of 29 managers (8%) from the original research community were interviewed.

The most important findings of the research are:

- The degree of availability of organizational energy dimensions in basic education schools in Damascus was average from the principals' point of view.

- The degree of importance of the requirements necessary for the availability of organizational capacity dimensions in schools in the first cycle of basic education in the city of Damascus, from the point of view of principals at the overall level and in all fields, is high.
- There are statistically significant differences between the average scores of school principals' responses to the questionnaire on the degree of availability of organizational energy dimensions in schools in the first cycle of basic education in the city of Damascus, according to the variable of academic and educational qualification. The differences were in favor of the higher academic and educational qualification "postgraduate studies."
- There are statistically significant differences between the average scores of school principals' responses to the questionnaire on the degree of availability of organizational energy dimensions in first-cycle primary schools in Damascus, depending on the variable of years of experience. The differences were in favor of the research sample members with years of experience "more than 10 years."
- There are statistically significant differences between the average scores of school principals' answers to a questionnaire on the degree of availability of organizational energy dimensions in schools of the first cycle of basic education in the city of Damascus, depending on the type of school variable, and the differences were valid for "private schools".
- There are statistically significant differences between the average scores of school principals' answers, with regard to clarifying the requirements for the dimensions of organizational capacity in schools of the first cycle of basic education in the city of Damascus, according to the variable of academic and educational qualification, and the differences were in favor of the higher academic and educational qualification "postgraduate studies".
- There are statistically significant differences between the average scores of school principals' responses to the questionnaire on the requirements for organizational energy dimensions in schools in the first cycle of basic education in the city of Damascus, according to the variable of years of experience. The differences were in

favor of the research sample members with years of experience "more than 10 years."

- There are statistically significant differences between the average scores of school principals' responses to the questionnaire on the requirements for organizational capacity dimensions in schools in the first cycle of basic education in the city of Damascus, depending on the type of school. The differences were in favor of "private schools."

In the end, the researcher concluded, through the field study and in light of the results and research axes (requirements), the following most prominent proposals:

- **In the area of trust requirements:** developing the spirit of belonging and loyalty among employees to the school to which they belong, and providing opportunities for employees to exchange experiences.

- **In the area of leadership requirements**: Adopting a democratic approach to dealing with employees, based on dialogue and effective participation, and implementing laws and regulations with an appropriate degree of flexibility in a manner that can be applied and adhered to.

- **In the area of planning requirements**: paying attention to the administrative development process and considering it part of the tasks and not a burden, and focusing the school's goals on the quality and success of the educational process.

- **In the field of participation and communication requirements**: using a sophisticated language in communication based on the foundations of respect, and developing positive relationships with workers and students.

- **In the field of organizational culture requirements**: putting the public interest of the school before personal interests, and spreading values that support the development process, by promoting and encouraging friendly relations between school employees based on respect, trust, and cooperation.

Syrian Arab Republic

Damascus University

College of Education

Department of Comparative Education

Requirements For developing The Performance of Principals of Basic Education Schools in Accordance with The Dimensions of Organizational Energy

Case Study: Principals of Basic Education Schools in Damascus

A dissertation submitted in fulfilment of the requirements for the degree of (Master) in Comparative Education and Educational Administration

By

Mays Ead Al-Sharaa

Supervisor

Dr. Ebtesam Nassif

Professor at Department of Comparative Education

2024/2025