

القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في الطاقة التنظيمية: بحث تحليلي في المعهد التقني - بعقوبة

زينب وهاب جمعة

م.م، قسم محو الأمية، مديرية تربية ديالى، العراق
Zainabarab123456789@gmail.com

مستخلص البحث

يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة: الرؤية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية، في تحفيز وتنمية الطاقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: الطاقة المعرفية، الطاقة العاطفية، والطاقة السلوكية، وذلك في المعهد التقني /بعقوبة. لتحقيق أهداف البحث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطوير استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، التي وُزعت على عينة مقصودة مكونة من 50 مستجيباً من القيادات الإدارية وأعضاء الهيئة التدريسية والمنتسبين، أشارت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير إيجابي قوي بين القيادة الاستراتيجية ومستويات الطاقة التنظيمية، مما يدعم قبول الفرضيات الأساسية للبحث، ومن أهم الاستنتاجات أن تبني نهج القيادة الاستراتيجية يمكن أن يساهم في تطوير وزيادة فاعلية الطاقة التنظيمية، وهو ما أكدته نتائج علاقات الارتباط والتأثير المسجلة. وأوصى البحث بضرورة إدراج مفاهيم تعزيز الطاقة التنظيمية ضمن التخطيط الاستراتيجي للمعهد لتحسين قدرة المؤسسة على التفاعل مع تحديات التعليم الحديثة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الطاقة التنظيمية، المعهد التقني -بعقوبة.

Strategic leadership and its impact on organizational energy: An analytical study at the Technical Institute – Baquba

Zainab Wahab Jumaa

Literacy Department, Diyala Education Directorate, Iraq
Zainabarab123456789@gmail.com

Abstract

This research aims to highlight the impact of strategic leadership, with its five dimensions—strategic vision, core competencies, human capital, organizational culture, and ethical practices—on stimulating and developing organizational energy in its three dimensions: cognitive energy, emotional energy, and behavioral energy, at the Technical Institute/Baquba. To achieve the research objectives, the descriptive-analytical method was used, and a questionnaire was developed as the primary data collection tool. The questionnaire was distributed to a purposive sample of 50 respondents, including administrative leaders, faculty members, and staff. The statistical results indicated a significant correlation and a strong positive effect between strategic leadership and levels of organizational energy, supporting the research's main hypotheses. One of the most important conclusions is that adopting a strategic leadership approach can contribute to developing and increasing the effectiveness of organizational energy, as confirmed by the recorded correlation and effect relationships. The research recommends incorporating concepts for enhancing organizational energy into the institute's strategic planning to improve the institution's ability to respond to the challenges of modern education.

Keywords: Strategic Leadership, Organizational Energy, Technical Institute -Baquba.

المقدمة

واجه مؤسسات التعليم العالي والتقني اليوم تحولات سريعة تستلزم منها التخلي عن النهج الإداري التقليدي والانتقال نحو القيادة الاستراتيجية كركيزة أساسية لإدارة التغيير وتحقيق التفوق الأكاديمي. ويتجاوز نجاح القائد الاستراتيجي مجرد وضع الخطط المكتوبة، حيث يكمن في قدرته على تنشيط المنظمة وتحفيز مواردها البشرية من خلال استنهاض "الطاقة التنظيمية" المتمثلة في قدراتها الكامنة.

لفت ذلك الانتباه إلى مفهوم القيادة الاستراتيجية كإطار قيادي يسهم في تعزيز الطاقة التنظيمية وخلق بيئة نفسية داعمة. ووفقاً لهذا المفهوم، لا يُفترض بالقائد أن يعتلي موقعاً عالياً ليفرض سلطته من خلال إصدار الأوامر فقط، بل يجب أن يتمتع القائد بمهارات استراتيجية تركز على الرؤية المستقبلية، واستثمار المقدرات الجوهرية، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والالتزام بالممارسات الأخلاقية.

كما يُعتبر تشجيع المشاركة وبناء علاقات مبنية على الاحترام المتبادل مع الموظفين أمراً أساسياً لضمان ولائهم، إذ يؤدي هذا النمط القيادي إلى حب الموظفين لطريقة إدارة القائد، ورؤيتهم لقراراته على أنها صائبة وتمثلهم. تهدف هذه القيادة إلى توجيه سلوك العاملين وإرشادهم عبر خلق بيئة تفاعلية تتسم بتبادل الأفكار والمشاعر والقيم، وتحقيق توازن في معالجة المعلومات قبل اتخاذ القرارات، كل ذلك يتم في إطار من الثقة والمصادقية المتبادلة بين القائد ومروسيه، مما يعزز مشاعر إيجابية قائمة على علاقات شفافة ومتينة.

تبرز أهمية هذه الدراسة في سعيها لربط أبعاد القيادة الاستراتيجية مع الطاقات التنظيمية بأبعادها الثلاث (المعرفية والعاطفية والسلوكية). ويمثل المعهد التقني في بعقوبة بيئة ملائمة لتطبيق هذه الدراسة في ظل الحاجة المستمرة لتعزيز أداء الكوادر التدريسية والإدارية والاستجابة لمتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي.

وبذلك تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل المحوري: كيف تساهم ممارسات القيادة الاستراتيجية في استنهاض الطاقات الفكرية والوجدانية والعملية لدى العاملين ضمن البيئة المدروسة.

تم تخصيص المبحث الأول للمنهجية العلمية للبحث، حيث تم توضيح الأسس والأساليب المعتمدة في إعدادة. تناول المبحث الثاني الجانب النظري عبر محورين رئيسيين: ركز المحور الأول على القيادة الاستراتيجية، بينما تناول المحور الثاني الطاقة التنظيمية، أما المبحث الثالث فقد خُصص للجانب العملي، حيث عُرضت البيانات والتطبيقات الميدانية ذات الصلة، وفي المبحث الرابع، تم التركيز على أبرز الاستنتاجات والتوصيات التي خلص إليها البحث.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس: هل تسهم ممارسات القيادة الاستراتيجية في المعهد التقني بعقوبة في بناء وتعزيز الطاقة التنظيمية، وما مدى انعكاس هذا التأثير على الواقع العملي داخل المعهد؟

لإجراء الدراسة بشكل دقيق وشامل، تم تقسيم المشكلة الرئيسية إلى عدد من الأسئلة الفرعية التي تهدف إلى استكشاف الجوانب المختلفة للبحث:

1. ما هو مدى تطبيق القيادة الاستراتيجية في المعهد المبحوث؟ ويتضمن ذلك تحديد التوجه، استثمار الكفاءات، وتعزيز الثقافة التنظيمية.
2. ما هو طبيعة الطاقة التنظيمية السائدة في المعهد؟ هل تعتمد على طاقة إنتاجية عالية، أم تعاني من طاقة ممرضة، أو ربما تواجه حالة من الركود والخمول؟
3. هل توجد علاقة ارتباط لها دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وبين مكونات الطاقة التنظيمية؟
4. كيف تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بشكل مباشر في رفع مستوى الطاقة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في المعهد؟

تهدف هذه التساؤلات إلى تقديم رؤية شاملة ومدرسة حول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والطاقة التنظيمية بما يعزز الفاعلية التنظيمية ويرفع من أداء المعهد على المستوى الميداني.

ثانياً: أهمية البحث:

1. تزويد صناعات القرار في المعهد التقني بعقوبة برؤية واضحة حول كيفية تأثير سلوكهم القيادي في معنويات ونشاط كوادرهم.
2. مساعدة إدارة المعهد على معالجة مظاهر الاحتراق الوظيفي أو الكسل التنظيمي، وتحويلها إلى طاقة إنتاجية إيجابية.
3. تمكين المعاهد التقنية من مواجهة الضغوط الخارجية من خلال بناء جبهة داخلية قوية ومتحمسة للعمل.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق غاية رئيسية تتمثل في دراسة "دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الطاقة التنظيمية في المعهد التقني بعقوبة"، ويتفرع عنها مجموعة من الأهداف الفرعية، تشمل ما يلي:

1. تطوير إطار نظري متكامل يسلط الضوء على مفاهيم القيادة الاستراتيجية وأبعاد الطاقة التنظيمية، مستنداً إلى أحدث الأدبيات والمراجع العلمية.
2. تقييم مستوى تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى الطاقة التنظيمية القائمة في المعهد التقني بعقوبة من وجهة نظر المشاركين في الدراسة.
3. تحليل طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد الطاقة التنظيمية وتأثيرها المتبادل.
4. تقييم مدى تأثير القيادة الاستراتيجية في توجيه وتحسين كفاءة الطاقة التنظيمية لدى العاملين، واستشراف الفرص لتطويرها.
5. تقديم توصيات عملية واقتراحات لإدارة المعهد المعني تهدف إلى تعزيز استثمار الطاقات البشرية والحد من مظاهر الخمول التنظيمي.

رابعاً: فرضيات البحث:

تتطلب الدراسات التحليلية صياغة الفرضيات الإحصائية (العدمية والبديلة) لاختبارها لاحقاً.

1. الفرضية الرئيسية الأولى (الارتباط): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والطاقة التنظيمية. أما الفرضيات الفرعية للارتباط، التي تشتق من الفرضية الرئيسية الأولى، فهي تركز على علاقات الترابط بين المكونات المختلفة والطاقة التنظيمية، وذلك كما يلي:
 - أ. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرؤية الاستراتيجية والطاقة التنظيمية.
 - ب. وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الجوهرية والطاقة التنظيمية.
 - ج. وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري والطاقة التنظيمية.
 - د. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والطاقة التنظيمية.
 - هـ. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الممارسات الأخلاقية والطاقة التنظيمية.
2. الفرضية الرئيسية الثانية (التأثير): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في الطاقة التنظيمية. الفرضيات الفرعية للأثر، التي تندرج تحت الفرضية الرئيسية الثانية، تتناول مختلف الأبعاد المؤثرة في تحقيق الطاقة التنظيمية، وتتمثل فيما يلي:
 - أ. تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تحقيق الطاقة التنظيمية.

ب. تأثير ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تحقيق الطاقة التنظيمية.

ج. تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الطاقة التنظيمية.

د. تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الطاقة التنظيمية.

هـ. تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية في تحقيق الطاقة التنظيمية.

خامساً: حدود البحث:

تحدد هذه الحدود الإطار العام الذي يعمل ضمنه الباحث لضمان تحقيق نتائج دقيقة وقابلة للاعتماد.

1. الحدود الموضوعية تشمل القيادة الاستراتيجية باعتبارها المتغير المستقل، والطاقة التنظيمية بوصفها المتغير التابع.
2. الحدود المكانية، فهي تركز على المعهد التقني في بعقوبة كإحدى تشكيلات الجامعة التقنية الوسطى.
3. الحدود البشرية، فهي تغطي القيادات الإدارية، أعضاء الهيئة التدريسية، والمنتسبين العاملين في المعهد.
4. الحدود الزمانية: تتعلق بالفترة المحددة لجمع البيانات وتحليلها خلال مدة إعداد البحث للمدة من 2026/2/15 ولغاية 2026/5/24.

سادساً: منهج البحث:

هو الأسلوب العلمي المستخدم للوصول إلى الحقائق وتفسيرها بأسلوب منهجي ومدرّس.

1. المنهج الوصفي التحليلي: يعد هذا النهج الأنسب لطبيعة هذه البحوث، حيث يهدف إلى وصف الظواهر وتحليلها لفهمها بعمق.
2. الجانب الوصفي: يتضمن استعراض المفاهيم النظرية المرتبطة بالمتغيرات محل البحث من خلال الاستناد إلى مجموعة متنوعة من المراجع العربية والأجنبية.
3. الجانب التحليلي: يشمل جمع البيانات الميدانية باستخدام أداة مثل الاستبانة، ثم إجراء تحليل إحصائي لتلك البيانات بغرض الوصول إلى استنتاجات دقيقة وواضحة.
4. الأدوات الإحصائية: يتم استخدام برنامج SPSS لإجراء العمليات الإحصائية، مثل حساب التكرارات، قياس الانحرافات المعيارية، تحديد معامل ارتباط بيرسون، وتطبيق تحليل الانحدار الخطي.

سابعاً: مقاييس البحث Search Metrics

تم تطوير أداة القياس استناداً إلى المعطيات النظرية والإجرائية المتاحة، وبما توفر من دراسات وأبحاث سابقة. تم استخدام أداة القياس وفق مقياس ليكرت (Likert) المكون من خمس درجات على النحو التالي: "أوافق تمامًا = 5"، "أوافق = 4"، "محايد = 3"، "لا أوافق = 2"، و "لا أوافق تمامًا = 1". تفاصيل ذلك موضحة في الجدول (1) الذي يستعرض أداة القياس والمصادر المرجعية المعتمدة.

الجدول (1): يستعرض مقاييس البحث المستخدم المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المشار إليها بالجدول

ت	المتغيرات	عدد الفقرات	الأساس المعتمد في صياغة الفقرات
1	القيادة الاستراتيجية	25	السعيد، 2020
2	الطاقة التنظيمية	16	هلال، 2020

ثامناً: مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار المعهد التقني بعقوبة، التابع لجامعة التقنية الوسطى، كمجال للبحث نظراً لأهميته الكبيرة في قطاع التعليم المهني في العراق ودوره في التنمية الاقتصادية للبلاد. وقد اعتمد الباحثون أسلوب العينة القصدية لتحديد العينة المستهدفة، التي شملت 50 فرداً من العاملين في المعهد المشار إليه.

المبحث الثاني الجانب النظري

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية:

يرتكز الاهتمام المتزايد بالقيادة الاستراتيجية، انطلاقاً من دورها المحوري في حياة المؤسسات، على منظورين: أولهما كيفية استمدادها لسلطتها من مفهوم القيادة، وثانيهما كيفية إضفاء الحيوية على عمليات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات. ويستند المنظور الأول إلى الدور التحفيزي الذي تؤديه عملية القيادة، انطلاقاً من كون القيادة آلية ديناميكية ومتطورة تُسهّل تحقيق أهداف موحدة من خلال التأثير المتبادل بين الأفراد والجماعات، انطلاقاً من هذا الدور التحفيزي، نحدد العناصر الأساسية للعملية التي تنبع من القاعدة الثانية بالطريقة التي تتصل بها القيادة الفعالة بعملية الإدارة الاستراتيجية، مما يساعد في فهم كيفية تنشيطها من خلال العمليات التي تدور حول كيفية قيام القائد بتحديد الاتجاه من خلال وضع الرؤية، وممارسة التأثير بين الأتباع لتوجيه سلوكياتهم من خلال التواصل، وإظهار التعاطف، واتخاذ القرارات، وبدء العمليات التي تحفز الدوافع الجوهرية بين الأتباع للمشاركة عن طيب خاطر في السعي لتحقيق الأهداف بطريقة تساهم في تحقيق توقعات مهمة المنظمة (Daritsu, et al, 2025: 21). والقيادة الاستراتيجية تعرف حسب (السعيد، 2020: 8) على أنها مجموعة من القرارات والأفعال مصحوبة بالتوقع والمرونة وتمكين الآخرين والتأثير في سلوكياتهم وتحفيزهم للمضي في المسار الذي يحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. ويدير القادة الاستراتيجيون عمليات صنع القرار بما يتماشى مع قيم الشركة من خلال تطوير رؤية طويلة الأجل في بيئات أعمال ديناميكية، ومن خلال توفير التوجيه والثقة لأصحاب المصلحة عبر التواصل الفعال، ونتيجة لذلك تُسهم هذه الجهود في تعزيز شرعية الشركات، وترسيخ الأسس الأخلاقية، وتعزيز ثقة الجمهور تتمتع القيادة الاستراتيجية التي يمارسها الرؤساء التنفيذيون بالقدرة على صياغة سياسات تتعلق بإنصاف القوى العاملة، والتنوع، والشمول، ورفاهية الموظفين، والتوازن بين العمل والحياة، والتطوير الوظيفي، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، والتواصل الشفاف (Öney, & Kılıç, 2026: 250). والقيادة الاستراتيجية تعرف على أنها الحكمة والرؤية اللازمتان لتخطيط وتنفيذ هذه الخطة في بيئة استراتيجية غير مستقرة ومعقدة وغير مؤكدة، وهي صفات يجب أن يتحلى بها القادة ذوو الخبرة، فإن دور القيادة الاستراتيجية في المنظمة بالغ الأهمية عند التعامل مع عدم التأكد، يجب على القادة الاستراتيجيين استخدام الابتكار في منظماتهم، إذ يُفترض أن المنظمات القادرة على التكيف مع التغيرات هي التي ستستمر (Ratnayake, 2025: 258).

ثانياً: أبعاد القيادة الاستراتيجية:

اعتمد الباحث على دراسة (السعيد، 2020: 58) في تحديد الأبعاد للقيادة الاستراتيجية: الرؤية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية، كونها تعكس بشكل كبير واقع المنظمة التي تم بحثها، وتتمثل هذه الأبعاد:

1. الرؤية الاستراتيجية:

يُتوقع من القادة وضع رؤية للشركة، فالرؤية تتجاوز مجرد الهدف، إنها التفسير الأشمل لسبب وجود المؤسسة، والوجهة التي تسعى إليها، وتعرف الرؤية على أنها ببساطة صورة لما ترغب الشركة في أن تُصبح عليه، وهي صورة ذهنية لعالم أفضل، يرغب القادة في خلقها، والرؤية هي صورة ذهنية، بمعنى أنها شيء يحمله القائد في ذهنه لإحداث التغييرات المنشودة في المنظمة (Ilesanmi, 2011: 18). أحد الأدوار الرئيسية للقيادة الاستراتيجية يتمثل في صياغة رؤية مستقبلية تحدد ملامح أعمال المنظمة واتجاهها على المدى البعيد، مما يوفر توجهاً واضحاً يساهم في تحقيق الأهداف. تُعد الرؤية تصوراً ذهنياً للطريقة التي ينبغي أن تكون عليها مكانة المنظمة في نقطة مميزة في المستقبل (Hermawan, et al, 2025: 342).

2. المقدرات الجوهرية:

تعرف المقدرات الجوهرية على أنها مجموعة الموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تتصف بكونها ذات قيمة نادرة وصعبة التقليد وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية وأهميتها من خلال مساهمتها في توفير بيئة عمل مبتكرة وإبداعية فضلاً عن تحسين الإنتاجية (توحي، 2019: 227). تُمكن المقدرات الجوهرية الشركات من تحقيق أرباح كبيرة

نظرًا لامتلاكها خصائص فريدة يصعب على الآخرين تقليدها، وتتضمن المقدرات الجوهرية ثلاثة مفاهيم رئيسية (يجب أن تُسهم المقدرات الجوهرية بشكل كبير في تزويد العملاء بمنتجات مفيدة وقيمة، تُمثل المقدرات الجوهرية مجموعة فريدة من الموارد والقدرات التي تميز الشركة ويصعب على المنافسين تقليدها، يجب أن تُتيح المقدرات الجوهرية للشركة الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق (Husseina & Elsahookie, 2020:63).

3. رأس المال البشري:

أن رأس المال البشري هو خليط من القدرة، المعرفة، المهارة، والخبرة الذي يمتلكها الأشخاص في المنظمات والتي عن تعد المصدر الأساسي لتحقيق التغيير التنظيمي والمحور المركزي في تحقيق قيمة عليا للمنظمة على مستوى الأمد القصير والبعيد (الساعدي وآخرون، 2019: 40). يشير رأس المال البشري بشكل أساسي إلى المعرفة والمهارات والخبرات والقدرات الجماعية للقوى العاملة في المنظمة وفرق قيادتها، كما يُنظر إلى رأس المال البشري على أنه مورد قيم ونادر وفريد وغير قابل للاستبدال، قادر على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Noor et al, 2025: 205).

4. الثقافة التنظيمية:

تُعد الثقافة التنظيمية عنصرًا أساسيًا ومتعدد الجوانب في نجاح الأعمال. فهي تؤثر على جميع جوانب المؤسسة، بدءًا من أداء الموظفين وصولًا إلى الابتكار، ومن الميزة التنافسية إلى إدارة التغيير، ومن خلال بناء ثقافة قوية وإيجابية، لا تستطيع الشركات تعزيز الانسجام الداخلي ورضا الموظفين فحسب، بل تُحسن أيضًا من مكانتها في السوق، ويُعد مواعمة الثقافة مع الأهداف الاستراتيجية، ودور القيادة، والتكيف مع التغيرات الخارجية عناصر حاسمة في بناء ثقافة تنظيمية ناجحة والحفاظ عليها (Ghaleb, 2024: 733). تُشكل الثقافة التنظيمية إطارًا مفاهيميًا شاملاً للمواقف والقيم والمعايير والسلوكيات والتوقعات لجميع أعضاء المنظمة، وتشمل خصائصها الأساسية مراعاة احتياجات أصحاب المصلحة، والتركيز على العلاقات الشخصية، وتوقع الابتكار من قبل الفرق، والميل إلى خوض المخاطر، وتشجيع التواصل والتعاون المفتوح. وتعرف على أنها مجموعة من القيم والتصورات والفهم الأساسية المتوافقة مع أعضاء المنظمة (Reiss, 2026: 6).

5. الممارسة الأخلاقية:

هي تطبيق القيم الأخلاقية في سلوك المنظمات، وهي تشمل جميع جوانب هذا السلوك، بما في ذلك حوكمة الشركات، وممارسات التوظيف، وعلاقات أصحاب المصلحة، والممارسات المحاسبية، وقضايا مسؤولية المنتج والمسؤولية المؤسسية، وتتمحور حول القرارات التقديرية التي تتخذها المنظمات والعاملون فيها، والشفافية مع جميع أصحاب المصلحة بشأن هذه القرارات، وقد أدركت المنظمات التي تميل إلى العمل وفقًا للمعايير الأخلاقية والقيم أهمية وجود إجراءات وسياسات أخلاقية يتم إبلاغها لجميع أعضاء المنظمة واتباعها، مع جعلها في الوقت نفسه أولوية قصوى لإدارة المنظمة (Valenzuela, et al, 2022: 177).

المحور الثاني: الطاقة التنظيمية

أولاً: مفهوم الطاقة التنظيمية:

وفقًا لقاموس ويبستر، فإن مفهوم الطاقة يشير إلى القدرة العامة للفرد على العمل والأداء وإنتاج النشاطات والإنجازات، استنادًا إلى هذا التعريف، كان علماء المنظمة والسلوك التنظيمي ينظرون تقليديًا إلى الطاقة كظاهرة نفسية ذاتية، فقد قاموا بتعريف الطاقة على أنها نوع من الإثارة أو اليقظة العاطفية الإيجابية أو حالة مزاجية إيجابية، أما على مستوى المنظمة، فإن الطاقة توصف بأنها الوقود الذي يدفع المنظمات إلى العمل والتشغيل بكفاءة عالية. (العنزي، والعطوي، 2012: 5). وحظي مفهوم الطاقة التنظيمية باهتمام متزايد في علوم الإدارة، كرد فعل على الديناميكيات والتحول المتغيرة داخل الشركات والمؤسسات المعاصرة. يُسهم هذا المفهوم في إدارة مختلف الأنشطة التنظيمية وأنواع اتخاذ القرارات المختلفة. ويهدف إلى تحقيق الانسجام والتنسيق بين المنظمات، مما يُعزز القدرة على دمج القدرات المعرفية والعاطفية والسلوكية. كما يهدف إلى إظهار الانتباه المعرفي والمشاعر الإيجابية تجاه العمل الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة. وتُسهّل الطاقة التنظيمية تقديم الخدمات الأساسية للعملاء والمنظمات الأخرى من قبل منظمات الخدمات (zaker et al, 2025: 137). وتعرف الطاقة التنظيمية بأنها "التجربة المشتركة وإظهار التأثير الإيجابي، والتنشيط المعرفي، والسلوك الفعال بين أعضاء المجموعة في سعيهم المشترك

لتحقيق أهداف تنظيمية بارزة" (Rowena, et al, 2012: 40). وتمثل الطاقة التنظيمية مستوى القوة الحركية والنفسية والعقلية الجماعية التي تمتلكها المؤسسة وتقوم بتوظيفها لتحقيق أهدافها وإنجاح التغييرات الاستراتيجية، هذا المفهوم الحديث في علم الإدارة يعكس قدرة المنظمة على تحفيز طاقات موظفيها وتوحيد جهودهم وحماسهم الجماعي للعمل بتنسيق مشترك، مما يساهم في دفع عجلة الابتكار وتحقيق التميز، وتجمع الطاقة التنظيمية الإنتاجية بين الأبعاد العاطفية والمعرفية والسلوكية للموظفين، وتعكس تناغم هذه الأبعاد الثلاثة في العمل لتحقيق مستويات أفضل من الأداء الوظيفي (Jordan & Cabas, 2018: 34). ولزيادة الكفاءة والحفاظ عليها، تستخدم المؤسسات الطاقة التنظيمية لتطوير وتقييم الرضا الوظيفي، إذ تنعكس مستويات الطاقة النفسية للعاملين في مختلف أنشطتهم في العمل، إضافةً إلى ذلك تنبع الطاقة التنظيمية من التواصل الشخصي مع الأفراد داخل حدود المؤسسة، وهو تواصل يُنشأ بشكل مشترك من قبل جميع أعضاء المؤسسة، ونتيجةً لذلك، يُدرك معظم القادة أهمية قياس الطاقة التنظيمية لضمان نجاح الإبداع في المؤسسات، حيث يكون العاملون النشطون أكثر إنتاجية وإبداعاً في توظيف شغفهم وحماسهم في عملهم مقارنةً بغيرهم ممن يفتقرون إلى الحماس (Abdullah, et al, 2023: 4). تعرف (سمر، 2020: 55) الطاقة التنظيمية على أنها هي مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات غير الملموسة التي تمثل الطريق الذي من خلاله تتمكن المنظمات من تطوير إمكانياتها الإدراكية والعاطفية والسلوكية لتحقيق الأهداف عبر تشجيع دوافع الفرد على الإبداع وبما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

ثانياً: أبعاد الطاقة التنظيمية:

تم الاعتماد على أبعاد الطاقة التنظيمية وفقاً لدراسة سمر (2020: 54)، لكونها الأقرب إلى واقع البحث الذي تم تطبيقه في الشركة المبحوثة، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1. الطاقة العاطفية:

تُعتبر الطاقة العاطفية جزءاً أساسياً ونتيجة محورية للطغوس التفاعلية. ومن أبرز مزاياها التنظيمية أنها تساهم في تحسين استغلال الموارد واستثمارها بكفاءة عالية، مما يعزز الإلهام، ويحفز الحماس، ويحسن العمل الجماعي. كما أن المشاعر الإيجابية في بيئة العمل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين أداء المهام (Deng, et al, 2023: 171). الطاقة العاطفية هي الشعور الإيجابي بالانتماء، كما لو أن كيان المرء مشحونٌ بالكامل بإحساس بالحيوية. تتعزز الطاقة العاطفية عندما يطور الناس مزاجاً مشتركاً من خلال التناغم الإيجابي وهي عملية توافق تؤدي فيها الأفعال المنسقة للأشخاص المشاركين في طغوس التفاعل نفسها إلى تزامن سلوكهم وعواطفهم (Cayla, & Auriacombe, 2025:3).

2. الطاقة المعرفية:

مشاركة الطاقة المعرفية ضمن فرق العمل تساهم في تحقيق العديد من مزايا، كتحسين النتائج التنظيمية للفريق وزيادة كفاءة العمليات والإجراءات المرتبطة به، من ناحية الاتجاهات، يُتوقع أن تكون أكثر تقاؤلاً مع ارتفاع مستويات التكيف مع البيئات الديناميكية، ويتم تعزيز هذه الطاقة المعرفية من خلال منح العاملين سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء مهامهم في مواجهة المتطلبات المتباينة، بالإضافة إلى تنمية قدرتهم على التكيف والمرونة (Rose KIM et al, 2025: 2). يرى كل من (الذهلي، والطعاني، 2021: 671) بعد الطاقة المعرفية الذي يركز على الأفراد ذوي النشاط العقلي والذهني الذين يتميزون بالسعي الدائم وراء استكشاف المجهول، بهدف تعزيز المعرفة واستمرارية التعلم. ويساهم هذا البعد في تمكين أفراد المجموعة من التفكير بطريقة بناة عند مواجهة المشكلات المتعلقة بالعمل، والسعي لإيجاد حلول مبتكرة لها.

3. الطاقة السلوكية:

تُعرف الطاقة السلوكية، وفقاً لما طرحه الباحث (هلال، 2020: 68)، بأنها مستوى مشاركة أعضاء المجموعة وتركيزهم على السلوكيات الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة، حين تمتلك المنظمات طاقة سلوكية مرتفعة، فإن العاملين يوجهون جهودهم بشكل جماعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة. هذا التوجه يساهم في تسهيل عملية التواصل والتعاون بين الأفراد، بالإضافة إلى تقليص المخاطر وتجنب الإجراءات غير الضرورية التي قد تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية، مع تعزيز القدرة على استغلال الفرص لتحقيق هذه الأهداف بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

المحور الأول: اختبارات الثبات والصدق والتوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

أولاً: ثبات وصدق أداة قياس البحث:

يُعرف ثبات المقياس بقدرته على تقديم نتائج مستقرة ومتسقة عند إعادة تطبيقه على نفس العينة، مما يجعله يتميز بدرجة من الاستقرار (Stability) والتناسق (Consistency) وفقاً لما أوضحه Sekrana (2003: 203). ويعتبر مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) هو الأكثر شهرة لقياس ثبات الاستبانات.

بحسب Sekrana (2003:311)، يعد المقياس ضعيف الثبات إذا كان معامل ألفا أقل من 0.60. أما إذا تجاوز المقياس نسبة 0.70 فيُعتبر مقبولاً، ويعد ذو ثبات جيد إذا بلغت النسبة 0.80 أو أكثر. أما الصدق (Validity)، فيشير إلى أن المقياس يقيس فعلياً ما هو مفترض قياسه، أي يقيس الظاهرة قيد الدراسة فقط كما وضّح Sekrana (2003: 206). وقد استخدم الباحث صدق المحتوى (Content Validity)، وهو مقياس يعتمد على العمق والدقة في اختيار متغيرات البحث كما ذكر Cooper & Schindler (2014:257).

من الناحية الرياضية، يتم حساب الصدق عن طريق أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد الفتاح، 2008: 565). يوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات البحث:

الجدول (2): يوضح قيم معاملات الثبات والصدق المتعلقة بأبعاد متغيرات البحث (المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26))

الأبعاد	ثبات المقياس	صدق المقياس
الرؤية الاستراتيجية	0.84	0.90
المقدرات الجوهرية	0.86	0.93
رأس المال البشري	0.92	0.88
الثقافة التنظيمية	0.85	0.95
الممارسات الأخلاقية	0.82	0.87
القيادة الاستراتيجية	0.86	0.91
الطاقة العاطفية	0.85	0.92
الطاقة المعرفية	0.78	0.88
الطاقة السلوكية	0.88	0.89
الطاقة التنظيمية	0.84	0.90

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات الثبات والصدق تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يدل على أن أداة القياس المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، ما يوفر الثقة في النتائج الناتجة عن التحليل.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمتغيري البحث:

بعد أن تحقّق الباحثين من مدى صلاحية أداة جمع البيانات عبر إخضاعها للاختبارات المذكورة مسبقاً، ولأن عملية اختبار الفرضيات في البحث الحالي تعتمد على الإحصاء المعلمي الذي يستند إلى افتراض أساسي بأن البيانات المُحلّلة يجب أن تتوزع بشكل طبيعي، يصبح من غير الممكن الاعتماد على النتائج المتحصلة إذا استخدمت الأساليب المعلمية مع بيانات لا تتبع هذا النوع من التوزيع.

وعلى الرغم من أن بعض الإحصائيين يشيرون إلى أن استخدام عينات كبيرة مقارنة بمجتمع البحث يُقلل من أهمية التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، إلا أن حرص الباحث على ضمان دقة نتائج الدراسة دفعه إلى إخضاع البيانات المُحلّلة المستخلصة من استمارة الاستبيان لاختبار التوزيع الطبيعي. فقد اختار إجراء اختبار كولموغوروف-سميرنوف، الذي يؤكد أنه إذا تجاوز حجم العينة 50 مفردة، يمكن حساب قيمة الاختبار باستخدام المعادلة التالية: $D = 1.22/\sqrt{n}$

حيث تُشير n إلى حجم العينة. وبما أن العينة التي اعتمدها الباحث تضم 50 مشاركاً، فإن القيمة المعيارية لـ D ستكون 0.14. وفقاً لهذا الاختبار، إذا كانت قيمة إحصاء كولموغوروف-سميرنوف أكبر أو قريبة من القيمة المعيارية D بمستوى معنوية 1%، فإن البيانات تعتبر موزعة توزيعاً طبيعياً عند هذا المستوى، وعليه يمكن تطبيق أدوات التحليل الإحصائي المعلمي بشكل موثوق. أما في حال عدم تحقيق البيانات لهذا الشرط وقصورها عن التوزيع الطبيعي، فإن الباحثين سيلجئون إلى استخدام أدوات التحليل اللامعلمي لتحليلها بشكل مناسب

جدول (3): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير البحث (القيادة الاستراتيجية، الطاقة التنظيمية) (المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26))

ت	البُعد	قيمة (D) المحسوبة	القيمة المعيارية	القرار الإحصائي
1	الرؤية الاستراتيجية	0.197	0.14	تتوزع طبيعياً
2	المقررات الجوهرية	0.222	0.14	تتوزع طبيعياً
3	رأس المال البشري	0.198	0.14	تتوزع طبيعياً
4	الثقافة	0.192	0.14	تتوزع طبيعياً
5	الممارسات المهنية	0.199	0.14	تتوزع طبيعياً
	القيادة الاستراتيجية (ككل)	0.201	0.14	تتوزع طبيعياً
1	الطاقة العاطفية	0.196	0.14	تتوزع طبيعياً
2	الطاقة المعرفية	0.205	0.14	تتوزع طبيعياً
3	الطاقة السلوكية	0.186	0.14	تتوزع طبيعياً
	الطاقة التنظيمية (ككل)	0.196	0.14	تتوزع طبيعياً

يُظهر الجدول (3) النقاط الرئيسية التالية:

1. للتأكد من امتثال بيانات المتغير المستقل "القيادة الاستراتيجية" لشرط التوزيع الطبيعي، تم تطبيق اختبار (K-S) كما هو موضح في الجدول (3). وأظهرت النتائج أن القيم المحسوبة لجميع أبعاد القيادة الاستراتيجية كانت دالة، مما يُثبت توافق البيانات مع التوزيع الطبيعي، هذه النتيجة تعد خطوة أساسية لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لدراسة الفرضيات.
2. يتضح من الجدول أعلاه أن البيانات المرتبطة بالمتغير التابع (الطاقة التنظيمية) تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيمة اختبار (K-S) أعلى من القيمة المعيارية (D)، مما يجعلها مناسبة لاستخدام أدوات التحليل المعلمي.

المحور الثاني: توصيف وتشخيص متغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات عينة البحث المتعلقة بالفقرات المدرجة في استمارة الاستبيان. يتم ذلك من خلال دراسة القيم المتعلقة بالأوساط الحسابية الموزونة، النسب الأهمية النسبية، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف لكل فقرة من فقرات المتغيرات المدروسة. سيتم التركيز على استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتفسير شدة الإجابات واتجاهها بناءً على آراء العينة المشاركة.

اعتمد الباحثين على مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات العينة، حيث جاء تصنيف مستويات المتغيرات ضمن نطاق 1 إلى 5 بأربعة مستويات مختلفة: إذا تراوحت النتائج بين 2.60 و 3.39 اعتُبرت "متوسطة"، وإذا تراوحت بين 3.40 و 4.19 اعتُبرت "جيدة"، أما إذا زادت عن 4.20 وصولاً إلى 5 فتُعتبر "جيدة جداً". بالمقابل، إذا كانت النتائج أقل من 2.60 إلى 1.79 تُعدّ "ضعيفة جداً"، وإذا وقعت بين 1.80 و 2.59 فتُعدّ "ضعيفة".

الجدول المدرج أدناه يوضح هذه التصنيفات بشكل تفصيلي لتوفير قراءة واضحة وشاملة لنتائج الدراسة بناءً على تقييم المستجيبين وبما يسهم في تحليل الاتجاهات وتفسيرها بموضوعية ودقة.

الجدول (4): يعرض فئة الوسط الحسابي ومستوى واتجاه الإجابة

فئة الوسط الحسابي	مستوى الاستجابة	اتجاه الإجابة
من 4.20 الى 5.00	عالي جداً (ممتاز)	إيجابي جداً
من 3.40 الى 4.19	عالي (جيد)	إيجابي
من 2.60 الى 3.39	متوسط (مقبول)	محايد / متوسط
من 1.80 الى 2.59	منخفض (ضعيف)	سلبي
من 1.00 الى 1.79	منخفض جداً (ضعيف جداً)	سلبي جداً

سيتم تناول هذا الجانب وفقاً لل فقرات التالية:

➤ أولاً: عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة البحث حول المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية:

سيجري التطرق إلى فقرات هذا المتغير من خلال تحليل وشرح الأسئلة المرتبطة بأبعاد المتغير الأول، وهو القيادة الاستراتيجية، بالشكل التالي:

الجدول (5): يوضح الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ونسب معاملات الاختلاف وشدة الإجابة ومستوياتها لأبعاد القيادة الاستراتيجية (المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26))

البعد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	شدة الإجابة (%)	مستوى الإجابة
الرؤية الاستراتيجية	3.80	0.98	19.45	76.00%	مرتفع
المقدرات الجوهرية	3.95	0.92	20.25	79.00%	مرتفع
رأس المال البشري	4.01	0.85	18.22	80.20%	مرتفع جداً
الثقافة التنظيمية	3.57	0.89	18.29	71.40%	مرتفع
الممارسات المهنية	3.66	1.01	20.28	73.20%	مرتفع
القيادة الاستراتيجية (ككل)	3.80	0.93	19.29	76.00%	مرتفع

1. بُعد "الرؤية الاستراتيجية" (المرتبة الثالثة): احتل هذا البعد المرتبة الثالثة بمعدل حسابي موزون قدره 3.80، وانحراف معياري 0.98، ومعامل اختلاف بنسبة 25.79%، مع شدة إجابة بلغت 76.00%، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الإجابات. تعكس هذه النتائج وجود رؤية واضحة لدى القيادة الاستراتيجية للمنظمة تجاه المستقبل وقدرتها على رسم توجهات طويلة الأجل. ومع ذلك، يُلاحظ ارتفاع نسبي في معامل الاختلاف مقارنة بالبعدين السابقين، مما يبرز وجود تباين طفيف في آراء أفراد العينة بشأن وضوح هذه الرؤية ومستوى إشراك المستويات الإدارية الدنيا في وضعها واستيعابها.

2. البعد "المقدرات الجوهرية" (المرتبة الثانية): جاء هذا البعد في المرتبة الثانية بمعدل حسابي موزون بلغ 3.95، وانحراف معياري 0.92، ومعامل اختلاف 20.25%، وبشدة إجابة 79.00%، مشيراً إلى مستوى استجابة مرتفع. تشير النتائج بوضوح إلى قدرة المنظمة على تحديد واستغلال نقاط القوة والميزات الفريدة التي تتمتع بها، سواء كانت تكنولوجية، معرفية، أو تشغيلية. ويعزز الانخفاض النسبي في معامل الاختلاف دلالة على توافق واضح بين آراء المشاركين بأن القيادة الاستراتيجية تستثمر هذه المقدرات بكفاءة للحفاظ على مكانة المنظمة وتعزيز أدائها أمام المنافسين.

3. البعد "رأس المال البشري" (المرتبة الأولى): حاز هذا البعد على المرتبة الأولى بأعلى معدل حسابي موزون قدره 4.01، وانحراف معياري 0.85، ومعامل اختلاف 18.22%، مع شدة إجابة وصلت إلى 80.20%، مما يعكس مستوى استجابة مرتفع جداً. تؤكد النتيجة الاهتمام الملحوظ من قبل القيادة الاستراتيجية بتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية. كما أن أقل معامل اختلاف مسجل (18.22%) يشير إلى درجة عالية من التوافق بين أفراد العينة حول أهمية الاستثمار في الإمكانيات البشرية كعامل أساسي لتحقيق التميز التنافسي.

4. البُعد "الممارسات المهنية" (المرتبة الرابعة): حلّ هذا البُعد في المرتبة الرابعة بمعدل حسابي موزون 3.66، وانحراف معياري 1.01، ومعامل اختلاف 27.60%، مع شدة إجابة بلغت 73.20%، ما يشير إلى مستوى استجابة مرتفع. تبرهن النتائج على أن الممارسات المهنية اليومية للقيادة تنسجم إلى حد ما بالمنهجية ومواءمة الأهداف الاستراتيجية. إلا أن تسجيل هذا البُعد لأعلى انحراف معياري وأعلى معامل اختلاف يعكس تبايناً ملحوظاً في آراء أفراد العينة، مما يُبرز احتمالية وجود تفاوت في تطبيق الممارسات المهنية بين الأقسام، أو فجوة بين القرارات الاستراتيجية وتنفيذها على أرض الواقع.

5. البُعد "الثقافة التنظيمية" (المرتبة الخامسة والأخيرة): احتل البُعد الأخير بمعدل حسابي موزون قدره 3.57، وانحراف معياري 0.89، ومعامل اختلاف نسبته 18.29%، مع شدة إجابة بلغت 71.40% ومستوى استجابة مرتفع بشكل عام. على الرغم من وقوع هذا البُعد في المرتبة الأخيرة، إلا أنه يعكس استمرار وجود قيم وسلوكيات إيجابية تعزز بيئة العمل في المنظمة. كما يُظهر الانخفاض الواضح في معامل الاختلاف مدى الاتفاق بين الموظفين بشأن طبيعة هذه الثقافة التنظيمية السائدة. ومع ذلك، فإن المرتبة الأخيرة تشير إلى أن المنظمة بحاجة إلى بذل جهود إضافية لتعزيز ربط الثقافة التنظيمية مع التوجهات الاستراتيجية الأساسية.

6. المعدل العام لأبعاد القيادة الاستراتيجية: بلغ المعدل الإجمالي للقيادة الاستراتيجية ككل معدل حسابي موزون يساوي 3.80، بانحراف معياري قدره 0.93، وشدة إجابة إجمالية وصلت إلى 75.96% بمستوى استجابة مرتفع. توضح هذه النتائج أن القيادة الاستراتيجية تمارس على مستوى عالٍ من الكفاءة، مع تركيز مميز على العنصر البشري واستثمار القدرات الذاتية للمنظمة، في مقابل الحاجة لتعزيز استمرارية الممارسات المهنية وتكامل الثقافة التنظيمية عبر الجهات المختلفة لتحقيق الأهداف العليا بشكل أكثر فعالية وتجانساً.

➤ ثانياً: تحليل وتفسير استجابات عينة البحث حول المتغير التابع الطاقة التنظيمية:

سيتم التركيز في هذا القسم على فقرات المتغير الثاني، المتمثل في الطاقة التنظيمية، من خلال تحليل وشرح الأسئلة المتعلقة بأبعاده المختلفة وفقاً للمنهجية التالية:

جدول (6): يعرض الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى نسب معاملات الاختلاف وشدة الإجابة ومستوياتها التي تخص أبعاد الطاقة الوظيفية للعينة المدروسة، حيث أن عدد أفراد العينة يساوي 50 (المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26))

البُعد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	شدة الإجابة (%)	مستوى الإجابة
الطاقة العاطفية	3.66	0.92	18.45	73.20%	مرتفع
الطاقة المعرفية	3.95	0.92	20.05	79.00%	مرتفع
الطاقة السلوكية	3.58	0.88	19.22	71.60%	مرتفع
الطاقة التنظيمية (ككل)	3.73	0.91	19.24%	74.60%	مرتفع

وفقاً لتفسير المقياس الخماسي الذي يُحدد مستوى مرتفع بين 3.41 و 4.20، فإن جميع قيم الأبعاد، بما في ذلك القيمة الإجمالية، تقع ضمن هذا النطاق. يعكس ذلك وعياً كبيراً وتوفراً ملحوظاً لأبعاد الطاقة الوظيفية لدى عينة الدراسة.

وبناءً على التحليل الإحصائي، جاءت الطاقة التنظيمية بمعدل حسابي موزون قدره 3.73 وانحراف معياري بقيمة 0.91، مما يضعها في مستوى مرتفع يعبر عن التماسك العام لأبعاد الطاقة الوظيفية بين أفراد العينة البالغ عددهم 50 شخصاً، بالنسبة للأبعاد الثلاثة للطاقة الوظيفية:

1. الطاقة المعرفية (المرتبة الأولى): سجل هذا البُعد أعلى معدل حسابي موزون بقيمة 3.95 وانحرافاً معيارياً قدره 0.92، مع نسبة استجابة بلغت 79%. هذه النتيجة تشير بوضوح إلى مستويات متقدمة من الوعي والتركيز الذهني لدى أفراد العينة تجاه مهامهم الوظيفية، كما تؤكد قدراتهم العالية في التفكير التحليلي وحل المشكلات، مما يجعل الطاقة المعرفية العنصر الأساسي الذي يدفع الطاقة التنظيمية الكلية.

2. الطاقة العاطفية (المرتبة الثانية): حلّ هذا البُعد في المرتبة الثانية بمعدل حسابي موزون مقداره 3.66 وانحراف

معياري بلغ 0.92، بنسبة استجابة تصل إلى 73.20%. النتائج تعكس ارتباطاً وجدانياً قوياً بين الموظفين وأهداف المنظمة، حيث ظهرت مشاعر إيجابية مثل الفخر بالانتماء والرضا عن العمل. هذا الارتباط العاطفي يعزز مرونة الأفراد النفسية لمواجهة ضغوط العمل اليومية بكفاءة.

3. الطاقة السلوكية (المرتبة الثالثة): جاء هذا البعد في المرتبة الأخيرة بمعدل حسابي موزون 3.58 وانحراف معياري قدره 0.88، مع نسبة استجابة بلغت 71.60%. بالرغم من كونه في ذيل القائمة، فإنه حافظ على مستوى مرتفع من الاستجابة. تشير النتيجة إلى أن أفراد العينة يقومون بترجمة طاقاتهم المعرفية والعاطفية إلى سلوكيات فعالة، مثل بذل الجهد الإضافي والمبادرة وإنجاز المهام بكفاءة. يُلاحظ أن هذا البعد سجل أقل انحراف معياري مقارنة بالأبعاد الأخرى، مما يعكس تفاهماً وتجانساً أكبر حول السلوكيات العملية داخل المجموعة.

4. بناءً على ترتيب الأبعاد تنازلياً، يتضح أن الطاقة الوظيفية للعينة تبدأ بالجانب الذهني والمعرفي بمعدل 3.95، تليه الطاقة العاطفية والوجدانية بمعدل 3.66، وصولاً إلى التطبيق العملي من خلال السلوكيات الفعالة بمعدل 3.58. هذا التناغم بين الأبعاد الفرعية أسهم في رفع الطاقة التنظيمية الكلية للمنظمة لتصل إلى مستوى مرتفع شامل.

المحور الثالث: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث (القيادة الاستراتيجية والطاقة التنظيمية)

يهدف هذا المحور إلى فحص علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. ستم عملية الاختبار على مستويين: الأول يركز على الفرضيات الفرعية المستمدة من الفرضيات الرئيسية، والثاني يتناول العلاقات على المستوى الكلي، لتحقيق هذه الغاية، سيتم توظيف معامل الارتباط البسيط (Pearson) ومعامل الانحدار الخطي البسيط.

1. الفرضية الرئيسية الأولى (الارتباط): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والطاقة التنظيمية. أما الفرضيات الفرعية المرتبطة بالفرضية الرئيسية الأولى، فهي تهتم باستقصاء طبيعة العلاقة بين الأبعاد المختلفة للقيادة الاستراتيجية والطاقة التنظيمية على النحو التالي:

- أ. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية والطاقة التنظيمية.
- ب. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية والطاقة التنظيمية.
- ج. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والطاقة التنظيمية.
- د. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والطاقة التنظيمية.
- هـ. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية والطاقة التنظيمية.

تضمن الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) التي تظهر العلاقات بين هذه المتغيرات وأبعادها. قبل تنفيذ الاختبار، يشير الجدول (7) إلى أن حجم العينة يبلغ (50) وأن نوع الاختبار هو (tailed-2). كما يوضح الجدول ما إذا كان معامل الارتباط ذا دلالة إحصائية بإشارة إلى مختصر (Sig.). ظهور العلامة (*) بجانب معامل الارتباط يعني وجود دلالة إحصائية عند مستوى (5%)، في حين أن العلامة (**) تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى (1%).

لتحديد قوة العلاقة، يتم اتباع قاعدة (Cohen, 1977: 79-81) والتي تصنف مستوى الارتباط على النحو التالي:

- ارتباط منخفض: إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.10 إلى 0.29).
- ارتباط متوسط: إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 إلى 0.49).
- ارتباط قوي: إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.50 إلى 1).

جدول (7): يعرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بالارتباط وتحليلها بناءً على الأسس النظرية المعتمد (المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26))

النتيجة	حجم العينة (n)	مستوى الدلالة (sig)	Pearson Correlation	المتغير المستقل	لمتغير التابع الطاقة التنظيمية
دال إحصائياً	50	0.000	**0.539	الرؤية الاستراتيجية	
دال إحصائياً	50	0.000	**0.537	المقدرات الجوهرية	
دال إحصائياً	50	0.000	**0.628	رأس المال البشري	
دال إحصائياً	50	0.000	**0.604	الثقافة التنظيمية	
دال إحصائياً	50	0.000	**0.565	الممارسات المهنية	
دال إحصائياً	50	0.000	**0.575	القيادة الاستراتيجية (ككل)	

تظهر النتائج الإحصائية المذكورة في الجدول وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) قوية وذات دلالة إحصائية عالية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة والطاقة التنظيمية. وقد جاءت نتائج تحليل الفرضيات كما يلي:

أ. تحليل الفرضية الفرعية (الأولى): تُشير البيانات إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الرؤية الاستراتيجية والطاقة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.539, p < 0.01$). من الناحية النظرية، يمثل وضوح الرؤية الاستراتيجية البوصلة الأساسية التي تُحفز القدرات الإدراكية والسلوكية للمنظمة، مما يُمكنها من تحقيق أهدافها التنافسية.

ب. تحليل الفرضية الفرعية (الثانية): تبيّن وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين المقدرات الجوهرية والطاقة التنظيمية ($r = 0.537, p < 0.01$). هذه العلاقة تؤكد على أن المهارات الفريدة التي تمتلكها المنظمة تُعتبر العنصر الأساسي في تعزيز الإمكانات العاطفية والسلوكية لدى العاملين.

ج. تحليل الفرضية الفرعية (الثالثة): أظهرت النتائج أن رأس المال البشري حقق أعلى مستوى من الارتباط الطردي مع الطاقة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.628, p < 0.01$) وكانت النتيجة ذات دلالة إحصائية عالية. يتماشى هذا مع الإطار النظري الذي يؤكد أن الفرد هو المحرك الرئيسي للطاقة التنظيمية، وأن الاستثمار في معارفه يعزز دوافعه الذاتية نحو الابتكار والتميز.

د. تحليل الفرضية الفرعية (د): توجد علاقة ارتباط طردية معنوية قوية بين الثقافة التنظيمية والطاقة التنظيمية ($r = 0.604, p < 0.01$). تُبرز هذه النتيجة دور البيئة الثقافية الداعمة في تعزيز القدرات العاطفية والسلوكية للمنظمة، مما يؤدي إلى نمو إيجابي لمواردها البشرية.

هـ. تحليل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية والطاقة التنظيمية): أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الممارسات الأخلاقية والطاقة التنظيمية ($r = 0.565, p < 0.01$). تساهم الممارسات الأخلاقية في تعزيز الثقة داخل التنظيم، مما يدفع الأفراد نحو التحفيز الداخلي والإبداع.

و. ومن النتائج المستخرجة من الجدول أعلاه تبين أن النتائج تدعم هذه التحليلات الإطار النظري الذي يعتبر القيادة الاستراتيجية محورياً أساسياً لتحقيق الطاقة التنظيمية الإيجابية بمختلف أبعادها.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تفترض وجود علاقة تأثير بين القيادة الاستراتيجية والطاقة التنظيمية: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والطاقة التنظيمية).

وقد انبثقت عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية على النحو التالي:

أ. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تحقيق الطاقة التنظيمية.

ب. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تحقيق الطاقة التنظيمية.

ج. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الطاقة التنظيمية.

د. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الطاقة التنظيمية.

ه. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية في تحقيق الطاقة التنظيمية.

الجدول (8): يعرض تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الاستراتيجية والطاقة التنظيمية (المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26))

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل الانحدار (β)	معامل التحديد (R^2)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (P-Value)	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (P-Value)
القيادة الاستراتيجية	الطاقة التنظيمية	0.57	0.39	8.04	0.000	60.05	0.000
الرؤية الاستراتيجية		0.53	0.34	7.26	0.000	52.82	0.000
المقدرات الجوهرية		0.60	0.36	7.22	0.000	52.13	0.000
رأس المال البشري		0.61	0.44	8.64	0.000	72.63	0.000
الثقافة التنظيمية		0.52	0.41	9.48	0.000	60.61	0.000
الممارسات المهنية		0.59	0.42	9.51	0.000	64.38	0.000

تشير نتائج الجدول إلى أن معامل انحدار متغير القيادة الاستراتيجية على الطاقة التنظيمية بلغ 0.57، مما يعني أنه عند حدوث تغير في القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة، فإن الطاقة التنظيمية ستتخفض بنسبة 57%. يُلاحظ أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 8.04 وهي معنوية عند مستوى 0.000.

كما يظهر أن القيادة الاستراتيجية تفسر حوالي 40% من التغيرات التي تطرأ على الطاقة التنظيمية، في حين أن النسبة المتبقية، وهي 60%، تُعزى إلى متغيرات أخرى خارج نطاق نموذج البحث الحالي. ويُعتبر النموذج المقدر ذو دلالة معنوية بشكل عام، إذ بلغت قيمة f المحسوبة 86.21، وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.000.

بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية على الطاقة التنظيمية.

تشير البيانات الإحصائية المبينة في الجدول إلى وجود علاقة تأثير إيجابية (طردية) قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية ومستوى الطاقة التنظيمية. وجاء تحليل الفرضيات كالتالي:

1. الفرضية الفرعية الأولى تتناول التأثير الإحصائي للرؤية الاستراتيجية على تحقيق الطاقة التنظيمية، ويُظهر تحليل الجدول (8) معامل الانحدار جاء بقيمة (0.53)، مما يشير إلى أنه عند تغير البعد بمقدار وحدة واحدة، فإن الطاقة التنظيمية تتأثر بنسبة انخفاض قدرها (53%). التجربة أثبتت معنوية هذا التأثير، حيث كانت قيمة (t) المُحتسبة (7.26) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، معامل تحديد (R^2) بلغ حوالي (0.29)، مما يعني أن هذا البعد يفسر نسبة (29%) من التغيرات التي تحدث في الطاقة التنظيمية، بينما تعود النسبة المتبقية (71%) لعوامل أخرى غير مضمنة في النموذج الحالي، واختبار (F) أوضح أن القيمة المُحتسبة بلغت (52.82) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، ما يؤكد بأن النموذج يُعتبر معنوياً ككل.

بناءً على نتائج تحليل الجدول (8)، يُستنتج الباحث قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود تأثير معنوي للرؤية الاستراتيجية في تحقيق الطاقة التنظيمية، هذا يبرز أهمية وجود رؤية واضحة ومستقبلية لدى المنظمة، تربط الموظفين بأهدافها وتساهم في تعزيز طاقتهم التنظيمية وزيادة فاعليتهم في العمل.

2. الفرضية الفرعية الثالثة: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الطاقة التنظيمية. أظهرت نتائج التحليل أن معامل الانحدار بلغ (0.61)، مما يشير إلى أنه إذا حدث تغيير بمقدار وحدة واحدة في البعد المدروس، فإن متغير الاغتراب الوظيفي سينخفض بمقدار 61%. وتجدر الإشارة إلى أن هذا التأثير كان ذا دلالة معنوية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.64)، وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة (0.000)، كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت حوالي (0.36)، مما يعني أن هذا البعد يفسر حوالي 36% من التغيرات

التي تحدث على متغير الاغتراب الوظيفي، في حين تعود النسبة المتبقية والبالغة 64% إلى عوامل أخرى لم تُدرج ضمن النموذج الحالي. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة (F) المحسوبة (72.63)، وهي أيضاً ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.000).

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن النموذج الكلي يتمتع بدلالة معنوية. وعليه، يستنتج الباحث من تحليل نتائج الجدول (8) قبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الطاقة التنظيمية.

3. الفرضية الفرعية الرابعة: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الطاقة التنظيمية.

يوضح الجدول (6) النتائج التالية، إذا بلغ معامل الانحدار (0.52)، مما يشير إلى أنه عند تغير البعد بمقدار وحدة واحدة، ينخفض متغير الاغتراب الوظيفي بنسبة (52%). كما يتبين أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة (t) المحتسبة (9.51)، وهي قيمة ذات معنوية عند مستوى دلالة (0.000)، وصلت قيمة معامل التحديد (R^2) إلى حوالي (0.41)، مما يعني أن هذا البعد يفسر نحو 41% من التغيرات التي تطرأ على متغير الاغتراب الوظيفي. أما النسبة المتبقية، والتي تبلغ 59%، فهي تعود إلى عوامل أخرى ليست ضمن النموذج المستخدم، أظهرت النتائج أن قيمة (F) المحتسبة بلغت (60.61)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.000). وبناءً على ذلك، فإن النموذج الكلي يظهر معنوية إحصائية بوجه عام.

استناداً إلى تحليل نتائج الجدول (6)، يخلص الباحث إلى قبول الفرضية الرئيسية القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الطاقة التنظيمية.

4. الفرضية الفرعية الخامسة تفترض وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية على تحقيق الطاقة التنظيمية. توضح نتائج الجدول (6) بعض المؤشرات الرئيسية لدعم هذه الفرضية. حيث وُجد أن معامل الانحدار بلغ (0.59)، مما يعني أن كل وحدة تغيير في البعد تقود إلى انخفاض بنسبة (59%) في متغير الطاقة التنظيمية. كما أظهرت النتائج دلالة إحصائية لهذا التأثير، حيث وصلت قيمة (t) المحتسبة إلى (9.51)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.000)، أما بالنسبة لمعامل التحديد (R^2)، فقد بلغ حوالي (0.42)، مما يشير إلى أن هذا البعد يوضح نحو 42% من التغيرات الحاصلة في متغير الاغتراب الوظيفي، بينما تعود النسبة المتبقية البالغة 58% إلى عوامل أخرى خارج نطاق النموذج المستخدم. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة (F) المحتسبة (64.38)، وهي أيضاً ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى الدلالة (0.000)، مما يعزز من موثوقية النموذج الكلي.

بناءً على هذه النتائج المستخلصة من الجدول (8)، توصل الباحث إلى قبول الفرضية الأساسية، والتي تفيد بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية للممارسات المهنية في تحقيق الطاقة التنظيمية بشكل عام. استناداً إلى تحليل نتائج الجدول (8)، يخلص الباحث إلى قبول الفرضية الرئيسية القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات المهنية في تحقيق الطاقة التنظيمية.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

استناداً إلى ما أفرزته نتائج التحليل الإحصائي المتقدم لأبعاد القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على الطاقة التنظيمية، تم تطوير الاستنتاجات والتوصيات بأسلوب أكاديمي متين يجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، بما يتناسب مع طبيعة بيئة العمل في المنظمة قيد البحث:

أولاً: استنتاجات البحث:

1. كشف البحث أن تبني القيادات التعليمية، سواء في المدارس أو الجامعات، للفكر الاستراتيجي يساهم بنسبة 61% في تعزيز الطاقة التنظيمية للمنظمة المبحوثة، يشير ذلك إلى أن الإدارة التعليمية المستنيرة تمثل المحرك الأساسي لرفع حيوية الكوادر التدريسية والعاملين المساندين، ودفعهم نحو تحقيق التميز الأكاديمي.
2. برز بُعد رأس المال البشري كأقوى عامل مؤثر بشكل مباشر ($\beta = 0.61$). ويُستنتج من ذلك أن استثمار القيادة التعليمية في تطوير مهارات التدريسيين، ودعم نموهم المهني والأكاديمي، يُعد الوسيلة الأسرع لتحفيز معنوياتهم والحد من ظاهرة

الاحترق النفسي والمهني التي تنتشر في البيئة التعليمية.

3. أما فيما يخص الممارسات المهنية والأخلاقية، فقد سجلت أعلى نسبة تفسير لدور الطاقة التنظيمية داخل المؤسسة $(R^2 = 0.48\%)$. ويعكس هذا أهمية التزام القيادات بالشفافية والعدالة، خاصة في توزيع الجداول الدراسية، التقييم السنوي، والترقيات الأكاديمية. فهذه الممارسات تؤدي إلى خلق بيئة آمنة تقلل من استنزاف طاقة العاملين، وتحفزهم على بذل الجهد بإرادة.

4. كذلك أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تمتلك قدرة تفسيرية قوية $(R^2 = 0.41\%)$. وهذا يعني أن بناء ثقافة تعليمية تعتمد على التعاون الجماعي، الاحترام المتبادل، وتأسيس مجتمعات تعلم مهنية، يوفر الأساس اللازم لاستدامة الحماس والدافعية داخل المؤسسات التعليمية.

5. تبين أن وضوح الرؤية الاستراتيجية واستثمار الموارد الأساسية يعززان توجيه الطاقات نحو تحقيق الأهداف بدلاً من تشتتها. إذ يؤدي وضوح رسالة المؤسسة التعليمية ومعرفتها بنقاط القوة، مثل تقديم برامج أكاديمية متميزة أو تبني تقنيات حديثة، إلى تعزيز شعور الانتماء والفخر لدى العاملين ويوجه جهودهم نحو تحسين جودة مخرجات التعليم.

6. أظهرت النتائج وجود إمكانية لتعزيز الطاقة التنظيمية وزيادتها من خلال اعتماد أسلوب القيادة الاستراتيجية، وهو ما أكدته علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة الاستراتيجية والطاقة التنظيمية في الشركة المبحوثة. حيث تبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث.

ثانياً: توصيات البحث:

1. يوصي البحث الجهات القيادية في التعليم بتطوير استراتيجيات حديثة لإدارة الموارد البشرية، تركز بشكل أساسي على توفير برامج تدريبية مستمرة ومتميزة، مثل التدريب على استراتيجيات التدريس الحديثة واستخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم. كما تشدد على أهمية ربط الحوافز بالتميز في الأداء الأكاديمي والبحثي لضمان أكبر استفادة من طاقات الكوادر التعليمية.

2. تؤكد على ضرورة إرساء وتفعيل "ميثاق الأخلاقيات المهنية والتعليمية" داخل المؤسسات التعليمية، لما له من دور جوهري في تعزيز النزاهة وتكافؤ الفرص في توزيع المهام ومشاركة الأفراد في اللجان، إذ أن البيئة العادلة والأخلاقية تشكل العامل الأساسي في ضمان ديناميكية واستقرار الطاقم التعليمي.

3. يشدد البحث على تقليل الأعباء الإدارية والورقية التقليدية التي تُفرض عادةً على أعضاء الهيئة التعليمية، مع منحهم مزيداً من "التمكين والاستقلالية الأكاديمية" داخل غرف التدريس، هذه الخطوة تساهم في تعزيز الإبداع لديهم وزيادة شغفهم المهني.

4. توصي أيضاً بالاستثمار في تأهيل الصف الثاني من القيادات داخل المنظمة المبحوثة من خلال إشراك رؤساء الأقسام ومنسقي البرامج الدراسية في عمليات التخطيط واتخاذ القرار التربوي، هذا يمكنهم من بناء رؤية استراتيجية متماسكة ويضمن نقل الخبرات التنظيمية عبر الأجيال الإدارية.

5. وأخيراً، يؤكد البحث على أهمية استغلال الموارد الأساسية المتوفرة في المؤسسة التعليمية، مثل (البنية التحتية الرقمية والسمعة الأكاديمية)، بحيث يتم توظيفها بشكل يخفف العبء عن الطاقم التدريسي. هذا التوجه يتيح لهم تركيز جهودهم في تحسين جودة العمليات التعليمية والبحثية.

6. ينبغي على إدارة الشركة المبحوثة تعزيز قوة الترابط بين القيادة الاستراتيجية والطاقة التنظيمية لدى العاملين في جميع المستويات الإدارية والتدريسية، يمكن تحقيق ذلك عبر استخدام وسائل مدروسة، مثل التركيز على الأنشطة التعليمية الرقمية في بيئة العمل، وتحديد الطرق المثلى للتعامل مع جميع الأطراف الرئيسية المرتبطة بمجال التدريس. كما يتطلب الأمر إعداد البنية التحتية المناسبة واكتساب المعرفة اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة بفعالية لتحقيق الأهداف المنشودة.

المصادر العربية والأجنبية

1. توحى، حلافازع داغر الملا، (2019)، القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد، المجلد 25 العدد 111.
2. السعيدى، ساجدة عبد الرضا ثابت، (2020)، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية، بحث ميداني في دائرة صحة بغداد -الرصافة، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم الإدارة العامة.
3. الساعدي، مؤيد، غالي، حسين جريجة، وادي، أمير غنام، (2012)، تأثير راس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجلس الكليات في جامعة كربلاء، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2.
4. الذهلي، ربيع بن المر، والطعاني، ورود معروف (2021)، درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العربية من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. مج. 29، ع. 4، يوليو 2021.
5. العنزي، سعد علي، وعامر علي العطوي، (2012)، العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي، دراسة تحليلية في كليات عينة من الجامعات العراقية.
6. عبد الفتاح، عز حسن (2008)، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي"، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.
7. هلال، سمر سعدون، (2020)، القيادة العلائقية وتأثيرها في الطاقة التنظيمية -بحث تحليلي في مصرفي الرافدين -الرشيد، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في الإدارة العامة.

1. Abdullah, Hasan Oudah¹, Nadia Atshan², Al-Abrow, Hadi³, Alnoor, Alhamzah⁴, Valeri, Marco⁵, & Bigram, Gul Erkol⁶, (2023), Leadership Styles and Sustainable Organizational Energy in Family Business: Modeling Non-Compensatory and Nonlinear Relationships, Journal of Family Business Management© Emerald Publishing Limited 2043-6238.
2. Cayla, Julien, & Auriacombe, Brigitte, (2025), Emotional Energy: When Customer Interactions Energize Service Employees, Journal Of Marketing 1-18
3. Daritsu, Eunice¹, Nderi, Carol², Joyce Kiplimo³, & James M. Kilika⁴, (2025), Towards Conceptualising Strategic Leadership Phenomenon: A Systematic Review and Call for Future Research, International Business Research; Vol. 18, No. 6; 2025.
4. Deng, Lingzhao, Loulou Jie, & Pei, Xi, (2023) Emotional Energy, Ritual, and Chaining: A Study of Live E-Commerce Interaction, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 11, No. 4, November.
5. Ghaleb, Belal Dahiam Saif, (2024), the Importance of Organizational Culture for Business Success, Journal Reset Multidiscipline Dan Inovasi Teknologi Volume 2 Issue 03, September 2024, Pp. 727-735.
6. Hermawan, Herman¹, Ibrahim, Syufriadi², Augustriandi³, Indra Pahala⁴, & Agung Wahyu Handaru⁵, Strategic Analysis of The Organization's Vision and Mission In Improving Company Performance And Competitiveness, Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis, Vol. 7, Issue. 2 (2025) 339-344.

7. Hussein, Ahmed Mahmood, & Elshookie, S.M. The Impact Of Core Competence On Increase The Profitability Of Companies, Journal Of Natural Remedies Vol. 21, No.5 (S2), (2020).
8. Ilesanmi O. A, (2011), the Role of Strategic Vision Process in Business Development in Nigeria, Global Journal of Management and Business Research Volume 11 Issue 9 Version 1.0 September 2011.
9. Jordan, Robert P. & Cabas, Carlito Curso, (2018), A Look Into The Organizational Energy Index Of An Officer-In-Charge Led University, Journal Of Society & Technology 8:33-39.
10. Noor, Azianis Mohd¹, Ismail, Mohammad², Azmi, Siti Nurulaini³, Nur Fadiah Mohd Zawawi⁴, Nurul Muna Mohamad⁵, & Sidik, Mohamad Hazeem⁶, Human Capital And Leadership As Drivers Of Cooperative Performance: A Conceptual, Dvanced International Journal of Business, Entrepreneurship & Smes (Aijbes), Volume 7 Issue 26 (December 2025) Pp. 203-217.
11. Öney, Tugay &, Kılıç, Yeşim Tüm, (2026), Strategic Leadership and Social Sustainability in Global Aviation: A Discourse Analysis of Airline CEOs, Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review), Volume 26, Issue 2, August, 2026 Pages: 254-270.
12. Ratnayake, (2025), Impact of Strategic Leadership on Organizational Wellbeing A Study Based on Sri Lanka Police, NPRC Journal of Multidisciplinary Research Volume 2, Issue 8, August, 2025 Pages: 254-270.
13. Reiss, Tsvi N, (2026), The Relationship Between Organizational Culture, Transformational Digitization, Innovation, Business Strategy, and Performance: A Forward- Looking Perspective Toward 2026, Current Trends In Business Management, Volume 4, Issue 1.
14. Rose Kim, Hae -Lueng, Trevor A. Foulk, Michael Schaerer, Jake Gale, & Eric A. Anicich, (2025), Riding The Wa Riding The Waves Of Power: P Es Of Power: Power Fluctuation, Cognitiv Ower Fluctuation, Cognitive Energy, and Goal Pursuit, Personnel Psychology, 1-25.
15. Rowena, Cuffl, Barkhuizen, Emmerentia Nicolene, & Pelsner, T. (2012). The Relationship between Two Measures of Organisational Energy. Proceedings of the 6th International Business Conference, Leisure Lodge Resort, Kenya, 27 – 31 August 2012.
16. Valenzuela, Marierose¹, Garcia, Lorena², Apat, Elaine Joy Cidamon³, Briones Mario R⁴. (2022), Ethical Practices and Organizational Sustainability: A Three Dimensional Approach, International Journal of Academe and Industry Research, Volume 3 Issue 4.
17. Zaker, Rabee Ali¹, Mohammed, Kahlied Kehrullah², & Rashad, Mohammed Khazaal³, (2025), The Effect of Big Data Analysis Capabilities on Organizational Energy: An Empirical Study In The Directorate of Civil Affairs, Residence, And Passports In Nineveh Governorate – Iraq, European Journal of Management Issues Volume 33(3), 2025, Pp.135-145.
18. Field, A., (2009). "Discovering statistics using SPSS", 3rd edition. London: Sage.
19. Sekrana, Uma (2003). "Research methods for business, A skill building approach", 4th ed. John Wiley & Sons, Inc.

-
20. Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2014). Business research methods (12th edn). Boston: McGraw-Hill.
 21. Cohen, J., (1977)," Statistical power analysis for the behavioral sciences", New York: Academic Press.