



المناخ الاثيري وعلاقته بالنجاح الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم

ا. م. د. سعد نعيم رضوي¹

انتماء الباحث

¹ كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة
واسط، العراق، واسط، 52001

¹ saadaliraq6@gmail.com

المؤلف المراسل

معلومات البحث
تاريخ النشر: تشرين الاول 2025

Affiliation of Author

¹ College of Education for
Humanities, University of
Wasit, Iraq, Wasit, 52001

¹ saadaliraq6@gmail.com

¹ Corresponding Author

Paper Info.

Published: Oct. 2025

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المناخ الاثيري وعلاقته بالنجاح الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم في محافظة واسط والبالغ عددهم (213) مديراً ومديرة ، ولتحقيق ذلك قام الباحث بأعداد مقياس المناخ الاثيري وفق النموذج (Rego Cunha, 2008)، إذ تكون بالصيغة الأولية من (18) فقرة وزعت الفقرات على (6) مجالات وهي : روح الالفة (3) فقرات والثقة في القادة ومدى مصداقيتهم (3) فقرات والاتصالات المفتوحة والصريحة (3) فقرات وفرص التعلم والتنمية الشخصية (3) فقرات و التوفيق بين العمل والاسرة (3) فقرات و العدالة التنظيمية (3) فقرات ، ومقياس النجاح الاستراتيجي وفق النموذج (الركابي ، 2004) إذ تكون بالصيغة الأولية من (24) فقرة وزعت الفقرات على (3) مجالات وهي : البقاء (8) فقرات والتكيف (8) فقرات والنمو (8) فقرات ، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي ، وبناءً على ما سبق تمثلت أداتي الدراسة باستبانتي جري تطبيقهما على عينة البحث العشوائية الطبقية والتي تم سحبها من خلال معادلة ريتشارد جيجر ومعادلة كرجيسي ومورجان ومعادلة هيربرت اركن ومعادلة روبرت ماسون ومعادلة ستيفن ثامبسون فتيبين ان حجم عينة الدراسة (138) مديراً ومديرة ، وتم التطبيق بشكل مباشر خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (٢٠٢٤ - ٢٠٢٥) ، وباستعمال الحقيبة الاحصائية (SPSS) تمت معالجة البيانات إحصائياً ، وأسفرت النتائج عن توافر مستوى مرتفع من المناخ الاثيري والنجاح الاستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في المرحلة المتوسطة في محافظة واسط، كما لوحظ وجود علاقة طردية بين المناخ الاثيري والنجاح الاستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في المرحلة المتوسطة .

الكلمات المفتاحية: المناخ الاثيري، النجاح الاستراتيجي، مديري المدارس

Authentizotic Climate and its Relationship to Strategic Success among Middle School Principals

Asst. Prof. Dr. Saad Naeem Radwi¹

Abstract

A.M.D. The study aimed to identify the level of the etheric climate and its relationship to strategic success among middle school principals from their point of view in Wasit Governorate, whose number is (213) principals, male and female. To achieve this, the researcher prepared the etheric climate scale according to the model (Rego Cunha, 2008), as it was in its initial form of (18) paragraphs, the paragraphs were distributed over (6) areas, which are: the spirit of familiarity (3) paragraphs, trust in leaders and the extent of their credibility (3) paragraphs, open and frank communications (3) paragraphs, opportunities for learning and personal development (3) paragraphs, reconciliation between work and family (3) paragraphs, and organizational justice (3) paragraphs, and the strategic success scale according to the model (Al-Rikabi, 2004), as it was in its initial form of (24) paragraphs, the paragraphs were distributed over (3) areas, which are: survival (8) paragraphs, adaptation (8) paragraphs, and growth (8) paragraphs. The descriptive approach was relied upon. Correlational, and based on the above, the study tools were represented by two questionnaires that were applied to the stratified random research sample, which was drawn through the Richard Geiger equation, the Krajci and Morgan equation, the Herb Arkin equation, the Robert Mason equation, and the Stephen Thompson equation. It was found that the size of the study sample was (138) male and female principals. The application was carried out directly during the second semester of the academic year (2024-2025), and using the statistical package (SPSS), the data were processed statistically, and the results showed the availability of a high level of etheric climate and strategic success among school principals from their point of view in the intermediate stage in Wasit Governorate. It was also noted that there is a direct relationship between the etheric climate and strategic success among school principals from their point

of view in the intermediate stage.

Keywords: Etheric climate, strategic success, school principals

المقدمة

يُعد المناخ الاثري عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات التعليمية، حيث يشكل البيئة التي يعمل فيها المدراء والكوادر التعليمية، إذ يتميز هذا المناخ بتعزيز القيم الإنسانية مثل الثقة، الاحترام، والتعاون، مما يساهم في رفع مستوى الرضا والالتزام لدى العاملين في المدارس المتوسطة، حيث يواجه المديرون تحديات متعددة تتعلق بتوجيه الطلاب وتنظيم الأنشطة التعليمية، يصبح بناء مناخ اثري إيجابي ضرورة ملحة، وفي السياق نفسه تتداخل علاقة المناخ الاثري بالنجاح الاستراتيجي بشكل واضح، حيث يعتمد نجاح المدراء في تحقيق أهداف مدارسهم على قدرتهم على خلق بيئة عمل تدعم التطور والتغيير الإيجابي، إذ يُعرّف النجاح الاستراتيجي بأنه قدرة المؤسسة على تحديد وتنفيذ الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات، لذا فإن المديرون الذين يتمتعون بمناخ عمل داعم ومرن قادرون على صياغة استراتيجيات فعالة تعزز الأداء الأكاديمي وتحقق نتائج ملموسة في محافظة واسط، في الختام تكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة، إذ يتطلب تحسين جودة التعليم استكشاف كيفية تأثير المناخ الاثري على استراتيجيات الإدارة التعليمية، عن طريق هذه الدراسة، نسعى لفهم الأبعاد المختلفة لهذه العلاقة ودورها في تعزيز الأداء التعليمي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.

مشكلة البحث

تعد التربية من القضايا الأساسية التي تركز عليها المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء لأيمانها بقدرتها على تحديد وتكوين المتطلبات والعناصر البشرية والمادية التي تهيئ للتنمية والتطوير، اما التعليم فلقد أصبح ضرورة من ضرورات الحياة لأنه يساهم في رقي المجتمع وتطوره، الا أن عملية التربية والتعليم لا يمكن أن تتم بالشكل الصحيح ولن يتحقق لها النجاح الا بوجود إدارة واعية تعمل على توفير جميع الامكانيات المادية والبشرية حتى يتسنى لها تحقيق اهدافها، إذ تواجه الأغلبية من المؤسسات التعليمية الخاصة في الوقت الحاضر مشاكل وتحديات كبيرة تشكل عوائق امام تحقيق اهدافها الاستراتيجية التي تبتغي تحقيقها، وخصوصاً في ظل التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يمر بها العراق حالياً، الأمر الذي اوجب عليه تعزيز المناخ الاثري للمؤسسات

التربوية واتخاذ الاجراءات والقرارات الحاسمة لمواجهة المشاكل والتحديات في المستقبل وتقليل اثارها والوصول الى النجاح الاستراتيجي، للوقوف أمام مخاطر هذه المفاجآت او الأزمات والتعافي منها والتفوق والبقاء معها وان احد أهم من هذه الاساليب هي المناخ الاثري، وتأسيساً لما سبق تعد المدرسة مؤسسة تربوية تعليمية مهمه ونظماً متكاملتاً تضم مجموعة من الاعضاء في مناخ اثري مشترك تربطهم عن طريقه علاقات إنسانية بحيث يؤثر كل منهم على الآخر ويتأثرون بضغوط العمل الملقة عليهم والمحيطه بهم؛ لذلك فإن تعرض أي فرد في المؤسسة لظروف غير مناسبة أو لأي اضطراب سوف يمثل مصدر ضغط لبقية أفراد المدرسة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وقد شخصت عدد من المؤتمرات والبحوث والندوات مواطن الضعف في عمل القيادات في الإدارات التربوية فقد بينت وثيقة وزارة التربية (2004) عدداً من المشكلات فيما يخص جانب الإدارة فهناك مشكلة قصور الملاكات التربوية وضعف القدرات الاستراتيجية للعاملين في المجالات الإدارية (وزارة التربية، 2004، 13)، ولقد أكد المؤتمر التربوي الثالث المنعقد في مديرية تربية الرصافة الثانية عام 2011 ضرورة بذل الجهود وتيسير السبل في سبيل خلق مناخ خالٍ من ضغوط العمل على الإدارات المدرسية والكادر التدريسي عن طريق إقامة علاقات إنسانية فاعلة تسمو بالجانب العلمي التعليمي في سبيل الوصول إلى الأهداف التربوية التي وضعتها الوزارة (وزارة التربية، 2011، 168).

واكد كذلك المؤتمر التربوي العلمي الخامس المنعقد في مديرية تربية الرصافة الثانية عام 2014 أن لمدير المدرسة الدور في ديمومة العمل الجاد في مدرسته عن طريق تهيئة مناخ اثري يشجع العلاقات الإنسانية لتحفيز المدرسين للجدد في العمل واقترح إقامة دورات تربوية في مديرية التدريب والتطوير التربوي في سبيل تمكين المدير من إقامة مثل هذه المهام (وزارة التربية، 2014، 81).

وبالقابل اكد المؤتمر العلمي الاول للقطاعات الادارية المنعقد للفترة من (23 - 24 / 10 / 2013) على ضرورة الاستمرار في اجراء البحوث لمفهوم النجاح الاستراتيجي لكونه يؤدي الى رقي المؤسسة وزيادة فاعليتها، اذ اوصى المؤتمر بضرورة التركيز على فعاليات التخطيط الاستراتيجي لكونه الاساس في تحقيق نجاح

تربية الاجيال وتعليمها بما يتناسب مع القيم والمبادئ الاجتماعية والاخلاقية .

الاهمية التطبيقية

1. تعد دراسة المناخ الاثري والنجاح الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم في محافظة واسط ، ذات أهمية تطبيقية تلتنقي مع ما تهدف إليه المؤسسات العامة بشكل عام والمؤسسات التربوية والتعليمية بشكل خاص .
2. الخروج بمؤشرات لتأثير المناخ الاثري على النجاح الاستراتيجي ، والتي قد تمثل مكملات مهمة للمقاييس التقليدية للأداء مثل: معدل غياب العاملين، ودوران العمل، والاستغراق الوظيفي، والالتزام التنظيمي ، وهذا يمثل إضافة جديدة يمكن الاستفادة منها على الصعيد التطبيقي.
3. تسهم في إيجاد المعالجات والحلول التي من شأنها ترسخ مبادئ وثقافات المدارس المتوسطة والتي بدورها تعمل على تقليل النجاح الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة ، اذ تمد الدراسة متخذي القرار بتوصيف منهجي لتأثير المناخ الاثري، مما قد يسهم في زيادة كفاءة العمل.

اهداف البحث

يهدف البحث الحالي التعرف الى :

- مستوى المناخ الاثري لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم .
- مستوى النجاح الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم .
- العلاقة بين مستوى المناخ الاثري ومستوى النجاح الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم في محافظة واسط .

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بمديري المدارس في المرحلة المتوسطة في محافظة واسط للعام الدراسي (2024 / 2025) .

تحديد المصطلحات

المناخ الاثري : عرفه كلا من :-

(Seca &Lopes ,2013) هو مناخ العمل الذي يوفر القيم الإنسانية مثل : الثقة والمرح والصراحة والتمكين واحترام الفرد

المنظمة وزيادة فاعليتها على المستوى الزمني المتوسط والبعيد وكذلك لكونه شمولياً لكافة التقسيمات التنظيمية لجميع مؤسسات التعليم العالي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، 2013، 107)، ولقد جاء في توصيات مؤتمر (إصلاح التعليم العالي في العراق) الذي أقيم في الجامعة المستنصرية في 22 / 12 / 2010 على ضرورة استحداث مجلس أعلى للتعليم العالي والبحث العلمي ينظم عمله بقانون خاص به ، يختص برسم سياسات التعليم العالي ووضع الخطط الاستراتيجية والبحثية في جميع التخصصات ولمختلف المستويات ، مما يؤكد على ضرورة اجراء البحوث في مجال التخطيط الاستراتيجي تحقيقاً لعملية الاصلاح ، (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، 2010: 12) ، وكذلك ركز المؤتمر على القائد التربوي ان يكون اكثر طموحا واصراراً نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي وان يصب اهتمامه نحو بناء مؤسسة قادرة على مواكبة ومعاصرة التطور وان يبتعد القائد التخطيط في اصدار القرارات مما يؤثر سلباً على إتمامهم لإعمالهم (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، 2019 ، 80)، واستناداً إلى ما سبق تتجسد مشكلة البحث الحالي في الإجابة على التساؤل الآتي : هل توجد علاقة ارتباطية بين المناخ الاثري والنجاح الاستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في المرحلة المتوسطة في محافظة واسط ؟

اهمية البحث

تكتسب أهمية الدراسة كونها أحد المساهمات النظرية والبحثية ذات الصلة بموضوع المناخ الاثري وعلاقته بالنجاح الاستراتيجي ، وكذلك تركيز اهتمام الباحث من نظريته لأهمية الدور القيادي لمديري المدارس المتوسطة ولما لهم من أهمية ودور واضح داخل البيت التعليمي والتربوي ، وبناءً على ما تقدم تتمثل أهمية الدراسة الحالية على الصعيد النظري والتطبيقي فيما يلي :

الاهمية النظرية

1. تحاول الدراسة تعميق الفهم بكل من موضوعي المناخ الاثري والنجاح الاستراتيجي كونهما من المفاهيم التي تحظى باهتمام كل من الباحثين والإداريين، الأمر الذي قد يمثل إضافة جديدة للمعرفة في مجال السلوك التنظيمي.
2. الدراسة الحالية إضافة نوعية لدراسات، إذ إنّ المفاهيم التي استعملت في الدراسة اشتقت من المفاهيم والنظريات التربوية التي تلقى اهتماماً واضحاً في هذه الدراسات التربوية.
3. تهتم هذه الدراسة بمديري المدارس في المرحلة المتوسطة وهي من أهم فئات المجتمع لما لها من دور كبير في صقل

ومتابعة تطبيقاتها تمهيداً لمرحلة الحياة التالية أو للحياة العملية ، (وزارة التربية ، ١٩٨٨ ، ٤)

مدير المدرسة : هو أحد أعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهدت إليه إدارة المدرسة ويفضل أن تكون له خبرة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس كشف فيها عن الكفاية العلمية والتربوية وعن القابلية للإدارة والتنظيم ويفضل أيضاً من عمل معاوناً وان يكون متخرجاً من كلية أو معهد عال ذي علاقة بأحد ميادين الدراسة المتوسطة ويفضل من عمل معاوناً وان يكون متخرجاً من كلية أو معهد وعدد اعداداً تربوياً (وزارة التربية ، ١٩٨٨ ، ٦) .

الفصل الثاني

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

المبحث الاول

المناخ الاثري

مفهوم المناخ الاثري

ذكر (المعجم الوجيز ، ١٩٨٠) أن لفظ "أثير" يعنى المفضل على غيره (المعجم الوجيز ، ١٩٨٠ ، ٦) ، كما ذكر المعجم العربي الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها ، بان معنى أثر أي فضل، لذا فإن البحث يقصد بلفظ مناخ أثري : المناخ المفضل لمديري المدارس المتوسطة.

وهو مناخ العمل الذي يتصف بالقدرة على إعطاء الموظفين الشعور بالحيوية والنشاط والتأكيد على الذات، والشعور بالفاعلية والكفاءة، والقدرة على المنافسة، والإبداع، والصداقة والسعادة، والاستمتاع بالعمل داخل المؤسسة Kets de vies,2001, 101 () ، ويمكن الإشارة إلى أن المؤسسة الأثرية تتميز بتوافر المقومات أو الأبعاد التي توجه المؤسسة إلى مجموعة من الممارسات الإدارية التي تستهدف في النهاية رفاهية الموظفين ماديا ومعنويا، حيث تدفعهم إلى حياة خاصة أيسر وأكثر هدوء، وتساعدهم على دعم قدراتهم ومهاراتهم نحو حل مشاكل العمل ، ولذلك يعرف (يوسف وآخرون ، ٢٠٢١) المؤسسات الأثرية بأنها تلك المؤسسات القادرة على الاستثمار في الموارد البشرية أفضل استثمار ممكن، وتوجيه تلك الموارد إلى أفضل السبل لتحقيق مصالح المؤسسة والعاملين بها، وذلك عن طريق تنمية روح الألفة والثقة في القادة وإمكانية الاتصال بصراحة وسهولة معهم، وزيادة فرص التعلم للعاملين، وتوفير العدالة التنظيمية لهم، وتحقيق التوازن بين العمل والعائلة، وزيادة شعورهم بالانتماء والمتعة في العمل والرضا الوظيفي؛ مما ينعكس على رسوخهم في المؤسسة وتحقيق الكفاءة والفاعلية (يوسف وآخرون ، ٢٠٢١، ١٧٣) ، كما

والإنصاف والعمل الجماعي والمساءلة والتعلم المستمر والانفتاح على التغيير، ويتسم هذا المناخ أيضا بكونه صديق للأسرة Seca (671: 2013, &Lopes) .

(السانتي ، ٢٠١٦) هو المناخ الذي يساعد على بث روح النشاط والحيوية، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين، مما ينعكس على شعورهم بالرضا تجاه المؤسسة (السانتي ، ٢٠١٦، ١٣٨).

التعريف النظري للمناخ الاثري: تبني الباحث تعريف (النشيلي ، ٢٠١٩) : هو مجموعة المدركات المتعلقة ببيئة العمل التي يعمل في إطارها الأفراد في مؤسسة ماء، والتي تتعلق بالقيم الإيجابية السائدة بها، وتعكس مدى إدراكهم للجهود المقصودة والمنسقة والتعاونية التي تبذلها المؤسسة لتعزيز وتوفير بيئة عمل داعمة لتحسين جودة العمل، والتكيف مع وظائفهم (النشيلي ، ٢٠١٩، ٢١٩).

التعريف الإجرائي للمناخ الاثري: عرفه الباحث : هو الدرجة التي يحصل عليها مديري المدارس في المرحلة المتوسطة على فقرات مقياس المناخ الاثري .

النجاح الاستراتيجي : عرفه كلا من :-

(Koseoglu el at,2009) هو قدرة المؤسسة في تحديد البرامج والسياسات والاجراءات اللازمة لتنفيذ استراتيجيتها بالصورة المستهدفة وتقادي حالات الفشل التي يمكن ان تتعرض لها (Koseoglu el at,2009 , 78).

(خليل وحمود، 2019) هو قدرة المؤسسة في صياغة الاستراتيجية المناسبة لها، وتنفيذها بالصورة التي تضمن تحقيق الاهداف الخاصة بها (خليل وحمود ، 2019 : 160) .

التعريف النظري للنجاح الاستراتيجي : تبني الباحث تعريف (الركابي ، 2004) : هو قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو(الركابي ، 2004 ، 343)

التعريف الإجرائي للنجاح الاستراتيجي : عرفه الباحث : هو الدرجة التي يحصل عليها مديري المدارس في المرحلة المتوسطة على فقرات مقياس النجاح الاستراتيجي .

المرحلة المتوسطة : هي المرحلة التي تلي المرحلة الابتدائية ، مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات ويعنى في هذه المرحلة باكتشاف قابليات الطلاب وميولهم وتوجيهها وبمواصلة الاهتمام بأسس المعرفة والمهارات والاتجاهات والعمل على تحقيق تكاملها

- (5) الشعور بالغرض
(6) الشعور بالكفاءة والجدارة

أبعاد المناخ الأثيري

يمكن الإشارة إلى أن هذه الأبعاد تشير إلى مجموعة المدركات المتعلقة ببيئة العمل التي يعمل في إطارها الموظفين في مؤسسة ما، والتي تتعلق بالقيم الإيجابية السائدة بها، وتعكس مدى إدراكهم للجهود المقصودة المنسقة والتعاونية التي تبذلها المؤسسة لتعزيز وتوفير بيئة عمل داعمة لتحسين جودة حياة العمل والتكيف مع وظائفهم و بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي على مقياس للمناخ الأثيري للمؤسسات تم التوصل إلى ستة أبعاد يمكن إجمالها في روح الألفة، الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، العدالة التنظيمية، فرص التعلم والتنمية الشخصية، والتوفيق بين العمل والأسرة (Rego & Souto, 2004) (Awaad, 2014) (Cunha, 2008) (منصور، 2018، 197) (عزت، 2022، 239) (يوسف وآخرون، 2021، 167) (Lopes, 2013، 672) كما اعتمدها البحث الحالي، وهي ست أبعاد أساسية يمكن استعراضها على النحو التالي :

- روح الألفة : تتمثل في شعور العاملين بأنهم عائلة واحدة ، يهتمون ببعضهم ، وتعظم روح الفريق بينهم، وتنمو العلاقات المرضية مع الآخرين وتعد من المصادر الرئيسة للسلامة النفسية التي تقوم بدور جوهري في إشباع الحاجات الاجتماعية (Daniels,2000, 275) ، أما Rego&Cana (2008, 744) فقد أشارا إلى أن ضعف روح الصداقة والألفة فيما بين الموظفين يجعلهم يشعرون بالعوائق والصعوبات التي تضعف من إشباع الحاجات الاجتماعية وأنهم لا يمتلكون الدعم اللازم من المؤسسة وزملاء العمل للتعامل مع العوائق والصعوبات التي تواجههم .
- الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم: يمثل هذا البعد الشعور بالثقة والصراحة في التعامل مع القادة، بل والحرية في الاختلاف معهم ويؤدي ذلك إلى شعور العاملين بالدعم العاطفي والذي يؤدي بدوره إلى زيادة رضا العاملين، ويعزز أيضاً من الإحترام المتبادل بين القادة والعاملين حيث تعد الثقة سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، (Herrbach & Mignonac, 2004, 76)
- العدالة التنظيمية ويتمثل هذا البعد في إدراك العاملين للعدالة وعدم شعورهم بالمحاباة في عملية الترقيات وتوزيع

وتعرف المؤسسات الأثيرية بأنها : تلك المؤسسات القادرة على تطوير مجموعة من القيم السامية وذلك لتعزيز شعور عاملها بالأصالة والنمو والمعنى والنشاط فتجعلهم يحبون حياة أيسر وأهدأ، كما تجعلهم في أفضل حالاتهم وتحركهم نحو تحقيق أقصى إنتاجية، وكذلك تعرف بأنها تلك المؤسسات التي يشعر فيها العاملون بالاستمتاع في العمل، وإشباع احتياجاتهم الإنسانية، والشعور بتحقيق الذات، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الأسرية؛ وبالتالي تجعل حياتهم أفضل، وتدفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة (سعد الدين، ٢٠١٧، ٢٩٠) ، ويتضح مما سبق أنه على الرغم من تعدد التعريفات المتعلقة بالمناخ الأثيري إلى أنها لا تختلف من حيث المضمون كثيراً، حيث يعد المناخ الأثيري ذلك المناخ القادر على الاستثمار في الموارد البشرية أفضل استثمار ممكن وتوجيه هذا المورد البشري إلى أفضل السبل لتحقيق مصالح المؤسسة والعاملين بها وذلك عن طريق تنمية روح الألفة والثقة في القادة وإمكانية الاتصال بصراحة وسهولة مع القادة وزيادة فرص التعلم للعاملين وتوفير العدالة التنظيمية لهم وأيضاً إمكانية توازنهم بين العمل والعائلة والنشاط وكذلك الشعور بالمعنى والانتماء والغرض والمتعة في العمل والرضا الوظيفي مما ينعكس على رسوخهم في المؤسسة وبالتالي تحقيق الكفاءة والفاعلية.

ومن خلال التعاريف السابقة يلاحظ أن المناخ الأثيري هو المناخ المفضل لدى العاملين الذي يتميز بالأصالة والحيوية، والذي يساعد على بث روح الألفة بين العاملين، وزيادة ثقتهم في قياداتهم، وحرية الاتصال معهم، وزيادة فرص التعلم للعاملين، وتوفير العدالة التنظيمية لهم ، ومساعدتهم على تحقيق التوازن والتوفيق بين العمل والحياة الأسرية، كما أن هذا المناخ يجعل العاملين يحبون العمل، ويجعلهم في أفضل حالاتهم، ويحركهم نحو تحقيق أقصى جهد لديهم، ومن ثم يجعلهم أكثر رسوخاً في المنظمة، كما يجعلهم يشعرون بمتعة العمل، وإشباع الاحتياجات الإنسانية، والشعور بتحقيق الذات، ويجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع وظائفهم، كما يوفر لهم العديد من القيم الإنسانية الإيجابية في مكان العمل، وبالتالي يتميز المناخ الأثيري بجودة بيئة العمل، مما يدفع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، ويمكن للمؤسسات خلق المناخ الأثيري الذي يشبع إحتياجات العاملين من خلال ما يلي :

(Kets de Vries, 2004, 43) (Rego&Souto, 2004, 43)

- (1) الشعور بالاستمتاع بأداء العمل
- (2) الشعور بالانتماء
- (3) الشعور بالمعنى
- (4) الشعور بتحقيق الذات وتقرير المصير

المبحث الثاني

النجاح الاستراتيجي

مفهوم النجاح الاستراتيجي

يعد النجاح الاستراتيجي مفهوماً له مكانة مهمة في العديد من الدراسات والبحوث، إذ يركز النجاح على مكتسبات الطروحات النظرية والفكرية للكتاب والباحثين ، ففي نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين مر مصطلح النجاح الاستراتيجي بعدة مراحل حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم (حمود، 2019، 48)، ويعد هذا المصطلح أفضل ما أنتجته إدارة الأعمال في تقييم أداء المؤسسة ، وفي ظل التطور المعرفي وتوسع حجم المؤسسات وتعددها أصبح القائمون على تلك المؤسسات يبحثون عن أساليب جديدة ومتطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة، وذلك لتحقيق متطلبات وأهداف تلك المؤسسات الباحثة عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على بقائها واستمرارها ونموها (الحسيناوية، 2017، 85) ، وللوقوف على معنى النجاح اصطلاحاً بحسب ما ورد في المعاجم والقواميس ترى أن معجم اللغة العربية يشير إلى أن النجاح يعني بلوغ النتيجة المطلوبة، وهو يعني "الظفر بالحوائح" وفقاً لمختار الصحاح (عبد نايف، ٢٠٢٠، ٢١) ولم يظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي بصورة فلسفية أو نظرية عفوية بل كانت الجذور التاريخية لظهور من ارض الواقع، ودورة في مساعدة المؤسسات على البقاء والاستمرار في العمل لذا فهو مفهوم تطبيقي أكثر من كونه فلسفي ، ومن هنا تبرز الصعوبة في تحديد مفهوم دقيق خاص به ، وقد تم تقديم مجموعة من المداخل التي من الممكن اعتمادها في تعريف النجاح الاستراتيجي، منها مدخل الكفاءة التي يؤكد أهمية استغلال الموارد واستثمارها، ومدخل الفاعلية الذي يركز على كيفية تحقيق الاهداف والمدخل الأفقي الذي يوضح كيفية الموازنة بين البيئتين الداخلية والخارجية والمدخل العامودي الذي يناقش كيفية البقاء والاستمرار في العمل (محمد واخرون ، 2018 ، 197).

ويرى الباحث من خلال الادبيات ان مفهوم النجاح الاستراتيجي هو عملية وضع وتنفيذ استراتيجية تسمح للمؤسسة بالوصول إلى أهدافها، إذ تنطوي على تحديد الأهداف، وتحليل البيئة الخارجية، وتطوير خطة عمل وتنفيذ الخطة، وتقييم النتائج ، كما وتسهم عوامل عدة في تحقيق النجاح الاستراتيجي تشمل ؛ القيادة القوية و فريق عمل قوي والثقافة و التركيز على التطور و المرونة ورؤية واضحة واستراتيجية محددة وتنفيذ فعال والقدرة على التكيف والتركيز على الابتكار.

المكافآت، وعدم وجود تمييز غير عادل بينهم، كما بعد إدراك العاملين لعدم العدالة من الأشياء التي تهدد شعورهم بالاحترام والكرامة، وينقص من سعادتهم، ويؤدي شعورهم بقيمتهم الذاتية؛ مما يؤدي إلى شعورهم بضعف الاجتماعي لهم، وقلة مصادر الدعم النفسي التي يعتمدون عليها في مواجهة المشكلات (منصور ، ٢٠١٨ ، ٢١٥)؛ ومن ثم يقيس هذا البعد مدي إدراك العاملين عدالة ممارسات وسياسات الإدارة، وذلك بتقييم مدى المساواة والحيادية والإنصاف الذي يجدونه في مكان العمل (أحمد، ٢٠٢٠، ٣٥٤).

- فرص التعلم والتنمية الشخصية: يتمثل هذا البعد في شعور الموظف بإمكانية تعلمه باستمرار وتطوير أدائه للمهام التي تساعد في تطوير قدراته وإمكانياته فقد تؤدي فرص التعلم إلى شعور الموظفين بالتأثير والكفاءة فهي تخلق لديهم شعور قوي بالكفاءة الوظيفية والاستقلالية والشعور بالذات، كما إنها تشجعهم على استثمار المزيد من موارد المعرفة في أعمالهم وبالتالي فإنها تعزز هوية الموظفين وترفع من مستوى التزامهم اتجاه قوانين العمل وقواعد المؤسسة (Kets& Vries,2001,102).
- الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة ويتمثل هذا البعد في وجود قنوات اتصال مفتوحة مع القادة، وإتاحة الفرص للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم، مما يجعلهم يشعرون بالدعم الاجتماعي الموجه إليهم (جودة والمغربي، ٢٠١٧ ، ٢٣٧)، وكذلك إمكانية تواصل الموظفين بشكل علني مع قائدهم، وتوضيح أي اختلافات معهم؛ مما يؤدي إلى شعورهم باهتمام بالاستماع لهم واحترامه لأفكارهم، في حين أن غياب أو ضعف الاتصال المفتوح يترتب عليه معاناة الموظفين من الاحتراق الوظيفي والضغط والإجهاد (السانتي، 2016 ، ١٣٩).
- التوفيق بين العمل والعائلة : يؤثر الصراع بين العمل والأسرة في الحياة المهنية بصفة خاصة والحياة بصفة عامة ، ومدى ارتياح العاملين ، وقد يضعف التوافق الزوجي، ويزيد من التعاسة، والإجهاد والاكتئاب والقلق وتعاطي المخدرات (Greenhaus et al, 2006 , 61) ولذلك فإن المؤسسات والبحوث والدراسات التي ركزت عليها اهتمت بالآثار النفسية والاجتماعية والتنظيمية المترتبة على عدم التوفيق بين العمل والأسرة، وما يمكن أن تسببه من شعور بضعف الدعم التنظيمي وشعور بجودة حياة عمل أقل وتعاسة يعيشها العاملون في تلك المنظمات.

أهمية النجاح الاستراتيجي

يعد النجاح الاستراتيجي ضرورة حتمية لبقاء المؤسسات وضمان استمرارها، سواء كان ذلك من وجهة نظر المؤسسة والعاملين أو المتعاملين معها، إذ إن النجاح الاستراتيجي يبين درجة التزام المؤسسة تجاه المستفيدين من خدماتها. ومنتجاتها، وتقييمها لرضاهم ومستوى اهتمامها بالأفراد العاملين لديها في إطار سعيها للبقاء في المنافسة، والتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها (Willem, 2015, 1)، وتكمن أهمية النجاح الاستراتيجي في مجموعة من النقاط التي اتفق عليها كل من (الكبيسي و حسن ، ٢٠١٧، ٢٣) (محمد و عمر، 2018، 9) (عبد النبي ولفتة، 2019، ٣5)، (مزهو ، ٢٠١٩، ٢٩)، (آل حمد، ٢٠١٩، ٦٦) (الكبيسي، ٢٠٢٠، ٢٨٣-٢٨٤) (حسن والشخيلي، 2020، 4) :

- ان النجاح الاستراتيجي يعد دليلاً على قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها وإيجاد الحلول المناسبة لها على النحو الذي يبقها مؤسسة قوية في ميدان التنافس مع نظيراتها.
- ان النجاح الاستراتيجي يحقق للمؤسسة مزايا تدوم طويلاً ، وهذه المزايا تمثل المفتاح للحصول على النجاح في الأعمال على المدى البعيد ، ويعطيها دفعا لتحقيق المزيد من النجاحات.
- وسيلة لمواجهة المنافسة الكبيرة في بيئة الأعمال، ويدل مستوى نجاح المؤسسات على قدرتها الفعلية في التكيف مع الواقع العملي الجديد الذي فرض أنماطاً جديدة في سوق العمل وانعكس على أداء المؤسسات وعملياتها الإنتاجية.
- مؤشر مهم لتحديد مدى التزام المؤسسات بمبادئ أنظمة إدارة الجودة، وهذا يعني أن التزام المؤسسات بهذه المبادئ، قد يؤدي إلى انتقال المؤسسة من مؤسسة محلية إلى مؤسسة إقليمية أو عالمية
- ان النجاح الاستراتيجي يبين درجة التزام المؤسسات تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها وتقييمها لرضاهم، ومستوى اهتمامها برأس المال الفكري العامل لديها، في إطار سعيها للبقاء في ميدان المنافسة، والتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها، ومن ثم النمو والتميز على منافسيها.
- إيجاد مناخ مناسب من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال زيادة شكاوي الموظفين ضد المنظمة.
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم وامكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.

أبعاد النجاح الاستراتيجي

البقاء : يمثل جوهر عملية النجاح الاستراتيجي، إذ إن بقاء المؤسسة في ميدان المنافسة في الوقت الحالي يمثل نجاح بحد ذاته، بسبب الظروف والتغيرات المعقدة والمستمرة، فالبقاء يعد العنصر الاساسي الذي من خلاله تنطلق المؤسسة للبحث عن وضع ملائم لكي تستطيع | اجراء المزيد من التحسينات والتكيف مع البيئة واقتناص الفرص المحتملة من اجل الاستمرار فيها ، فالبقاء يعد علامة صحة على طريقة تفكير الإدارة العليا في مضمار المنافسة، وان كان ذلك بالحدود الدنيا (الركابي، 2004، 349).

ويذكر(حداد، 2006، 65) إلى إن البقاء يمثل جوهر النجاح الاستراتيجي، فقد تتعرض المؤسسات إلى العديد من المشاكل والضغوطات من جهات منافسة أو قد تتغير حاجات ورغبات الزبائن، ولكي تضمن المؤسسات البقاء في السوق نجدها تضحى بالكثير من الأمور في سبيل ذلك، وقد تلجأ المؤسسات إلى إتباع سياسة الأسعار المنخفضة لتتمكن من المحافظة على زبائنها وإمكانية كسب زبائن جدد في المستقبل ، فالبقاء هو الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على ترسيخ جذورها في البيئة التي تعمل ضمن حدودها (Snider&Davies,2018,25)،

التكيف : يمثل القدرة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية الممكن مواجهتها في المستقبل وإيجاد السبل الملائمة للسيطرة عليها قدر الامكان، ويعد التكيف من الخطوات البدائية وليست الحالة النهائية المرغوبة من قبل المنظمة، فهي مقدمة لحالة تطمح اليها لإحداث النمو والتطور (Koster, 2006, 20).

يُعد التكيف من أكثر العوامل الحاسمة التي تؤدي إلى بقاء المؤسسة أو زوالها، وذلك لأن التغيرات البيئية يمكن تحملها لوقت قصير ولا سيما أنها لا يمكن السيطرة عليها، من هنا يُعد التكيف والمرونة في إطار الظروف المتغيرة ضرورياً لبقاء المؤسسة على المدى البعيد (ياسين ودانوك ، 2018 ، 223)

النمو : يُعد النمو من أكثر المصطلحات إثارة للجدل في أدبيات الفكر الإداري، فالنمو في الحقيقة هو من الظواهر الطبيعية الأساسية للمنظمات، وينظر إليه الكثيرون على أنه مرادف لتحقيق الأهداف المستقبلية (الحسيناوي، 2017، 97) ، وتطافرت جهود الباحثين والكتاب لبلورة اتجاهات إنموزجية لدراسة النمو كمفهوم وكظاهرة، فالنمو كمصطلح يؤشر الزيادة في حجم الجسم بما بداخله من تغييرات أساسية، وعلى مستوى المؤسسة حدد نمو المؤسسة بـ "تغير حجمها حين يقاس بعدد الأفراد العاملين فيها"، وبما يجعل التغير يدخل في باب الزيادة أو النقصان والتركيز على الأفقي او العمودي في المؤسسة كمقياس لنموها ، وفي إطار التمييز بين النمو والتطور عد النمو تغيراً في حجم المنظمة، أما

ثانيا : النجاح الاستراتيجي

دراسة (Gatzert & Schmit, 2015) والتي استهدفت تشخيص اهمية الدور الذي تمارسه سمعة المؤسسة في تحقيق النجاح الاستراتيجي الخاص بها، وقد تم مراجعته البيانات التاريخية لعدد من المؤشرات التي توضح المخاطرة ذات العلاقة بمتغيراتها الخاصة بعدد من كليات جامعة فريدرش ، وبعد معالجة البيانات تم التوصل الى سلسلة من النتائج ابرزها هناك عناصر اساسية تقويم قدرة المؤسسة على تشخيص المخاطرة التي تواجهها وتقييم بالشكل الذي ينعكس سلباً على ادائها الاستراتيجي، لذا اوصت بضرورة بناء قواعد ونظم البيانات التي تزود الادارة في هذه المؤسسات بالمعلومات التي تمكنها من تشخيص الواقع الخاصة بسمعتها في المجتمع الذي تعمل ضمنه لتتمكن من توظيف ذلك في تحقيق النجاح الاستراتيجي الخاص بها.

دراسة (الكبيسي وحسن، 2018) والتي استهدفت التعرف على العلاقة بين العوامل الحرجة لنقل المعرفة ودورها في تحقيق فرص النجاح الاستراتيجي لمؤسسات الاعمال، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، اذ اعتمد الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة قوائمها (60) من رؤساء ومعاوني وعمداء الكليات الاهلية في بغداد، وقد تحليل ومناقشة البيانات تم التوصل الى عدد من النتائج، وهي المؤسسات المبحوثة تمكنت من استثمار العوامل الحرجة لنقل المعرفة وبشكل مجتمع في تحقيق النجاح الاستراتيجي واستفادة من الفرص ذات العلاقة به، وعليه اوصت بضرورة استثمار عوامل النجاح الحرجة لنقل المعرفة لدعم قدرتها على البقاء والتكيف المستمر مع البيئة الديناميكية التي تعمل ضمن حدودها لضمان تحقيق النجاح الاستراتيجي على الأمد الطويل.

دراسة (كريم وفرج، 2018) والتي استهدفت الكشف عن دور التعافي الاستراتيجي متمثلة بأبعادها (تعافي العملاء، تعافي العملية، تعافي الموظفين) في تحقيق النجاح الاستراتيجي معبراً عنه بأبعاده البقاء، التكيف النمو ، واعتمدت منهجية البحث على المنهج الوصفي في جمع البيانات وتحليلها وصولاً للنتائج، ومن اهم النتائج التي توصل اليها هذا البحث وجود علاقة ارتباط قوي وموجب بين التعافي الاستراتيجي بأبعادها والنجاح الاستراتيجي، وكذلك وجود تأثير معنوي للتعافي الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي على مستوى الكلي ومستوى ابعاده ،

وقد أفادت الدراسة السابقة الباحث في أن يطلع ويبدأ من حيث انتهت، والتعرف على الأدوات والمقاييس المستعملة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، والتعرف على المصادر ذات العلاقة بالدراسة الحالية، فضلاً عن الاستفادة منها في تفسير النتائج .

التطور فهو نشاط طويل الأمد يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها ، وتجديد ذاتها عبر احداث تطور شامل في المناخ السائد فيها (العزاوي، 2008، 146) .

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

اولا : المناخ الاثري

دراسة (Rego & Souto, 2004) والتي استهدفت إظهار كيف أن الأبعاد الستة للمناخ الاثري (روح الصداقة الحميمة، الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة فرص التعلم والتنمية الشخصية العدالة التنظيمية، والتوافق بين العمل والأسرة) تمارس تأثيراً على الأبعاد الثلاثة المحددة للالتزام التنظيمي الدراسة تمت على مجموعة من المؤسسات الأثرية في البرازيل، ثم تم اختبار نفس النموذج المستخدم في البرتغال، وفي خطوة ثانية أجريت دراسة تأكيدية في البرتغال والبرازيل ودلت النتائج على أن أبعاد المناخ الاثري تؤثر في الالتزام التنظيمي، وأوضحت أن أهم الأبعاد المؤثرة على الالتزام التنظيمي تتمثل في روح الصداقة الحميمة، الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، وفرص التعلم والتنمية الذاتية.

دراسة (Rego, A. & Cunha M. P. 2008) والتي استهدفت العلاقة الرئيسية بين أبعاد المناخ الاثري الستة والرفاهية النفسية باعتبارها تتضمن ضغوط العمل، والرفاهية الوجدانية)، واستهدفت أيضاً قياس تأثير الرفاهية النفسية على أداء الموظفين، إذ تم جمع البيانات من (188) مؤسسة في البرتغال، حيث بلغت عينة الدراسة (200) موظف، ودلت النتائج على وجود تأثير من أبعاد المناخ الاثري في المؤسسات موضع الدراسة على ضغوط العمل، والرفاهية النفسية من ناحية، وعلى الأداء الفردي من ناحية أخرى

دراسة (Rego, A. & Cunha, M, 2009) والتي استهدفت دراسة تأثير "أبعاد المناخ الاثري" على "الرفاهية الوجدانية"، ودراسة دور الحاجة إلى التميز " كمتغير وسيط، حيث تم استخدام (6) أبعاد لقياس المناخ الاثري. أما بالنسبة للرفاهية الوجدانية فلقد تم الاعتماد على (5) أبعاد (الهدوء الحيوية، الراحة البهجة الحماس)، ودلت النتائج على وجود تأثير إيجابي من أبعاد المناخ الاثري على متغير الرفاهية الوجدانية، حيث دلت على أن الموظفين الذين أدركوا وجود مستوى أعلى من الصداقة الحميمة والاتصالات المفتوحة ، يدركون مستوى أعلى من البهجة الحماس الهدوء وبالتالي يدركون الرفاهية الوجدانية .

الفصل الثالث

منهجية البحث

منهجية البحث وإجراءاته :

اجراءات البحث : شملت هذه الاجراءات التي قام بها الباحث من اجل تحقيق اهداف البحث الاتي :

أولاً: منهج البحث : لأجل تحقيق أهداف البحث اتبع الباحث منهجية علمية محددة ، إذ اعتمد الباحث على المنهج (الوصفي التحليلي) كونه، أكثر توافق مع البحث العلمي.

ثانياً: مجتمع البحث : يتألف مجتمع البحث الحالي من مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في محافظة واسط للعام الدراسي والبالغ عددهم (213) مديراً ومديرة .

ثالثاً: عينة البحث : لابد من اختيار عينة على وفق قواعد خاصة لكي تكون قادرة على تمثيل المجتمع الاصلي تمثيلاً حقيقياً وصادقاً ، فاذا كان حجم المجتمع يتكون من (213) فرداً من مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في محافظة واسط، فان عينة البحث وفق رأي كل من (Arkin&Herbert,1982) (Jaeger&Richard,1984) (Mason&Robert, 1996) (Thompson, Steven K, 2002) (Krejcie, 1970, 607) (Morgan &) تبلغ (138) فرداً منهم .

ثالثاً : اداة البحث : بعد اطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات والاطاريح السابقة ومراجعته للمقاييس ذات العلاقة والتي تناولت موضوع المناخ الاثري والنجاح الاستراتيجي قام الباحث بصياغة الفقرات التي تتوافر فيهما الخصائص السيكو مترية اللازمة وبما ان البحث الحالي يتطلب بيانات كبيرة فأن الاستبانة في مثل هذه الحالات هي أفضل أداة لتحقيق الاهداف، إذ تعد من الطرق الشائعة في جمع البيانات في البحوث التربوية التي تتعلق بالأراء والاتجاهات للحصول على حقائق تتعلق بالظروف والأساليب القائمة (داود وعبد الرحمن، 1990، 22)، وقد تم صياغة فقرات المقياس وفق الخطوات الآتية :

1- تحديد مفهوم المناخ الاثري نظرياً : بعد مراجعة الأدبيات والدراسات التي المناخ الاثري تم تحديد مفهوم المناخ الاثري وفق نموذج (Rego & Cunha, 2008) ، والذي يرى ان المناخ الاثري يشمل على : روح الالفه ، الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، الاتصالات المفتوحة والصريحة ، فرص التعلم والتنمية الشخصية، التوفيق بين العمل والاسرة ، العدالة التنظيمية .

2- تحديد مفهوم النجاح الاستراتيجي نظرياً : بعد مراجعة الأدبيات والدراسات التي النجاح الاستراتيجي تم تحديد مفهوم النجاح الاستراتيجي وفق نموذج (الركابي ، 2004) والذي يرى بان النجاح الاستراتيجي يشمل البقاء والتكيف والنمو .

3- الاستبانة الاستطلاعية

4- الاطلاع على بعض الدراسات السابقة

5- صياغة فقرات مقياس الدراسة : يجب أن لا يكون المقياس مطولاً فيؤدي الى الملل عند الاجابة ولا يكون قصيراً فلا يعطي ما يراد قياسه ويؤدي ذلك لانخفاض ثبات المقياس (السيد ، 1986 ، 32) ، وبناءً على التعاريف المعتمدة وبعد اطلاع الباحث على عدد من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ، تكون مقياس المناخ الاثري بالصيغة الأولية من (18) فقرة وزعت الفقرات على (6) مجالات وهي : روح الالفه (3) فقرات والثقة في القادة ومدى مصداقيتهم (3) فقرات والاتصالات المفتوحة والصريحة (3) فقرات وفرص التعلم والتنمية الشخصية (3) فقرات والتوفيق بين العمل والاسرة (3) فقرات والعدالة التنظيمية (3) فقرات ، وتكون مقياس النجاح الاستراتيجي بالصيغة الأولية من (24) فقرة وزعت الفقرات على (3) مجالات وهي : البقاء (8) فقرات والتكيف (8) فقرات والنمو (8) فقرات.

6- تصحيح المقياس : تم وضع متدرج خماسي أمام كل فقرة من فقرات المقياس لتقدير الاستجابات على الفقرات هي (تنطبق بدرجة كبيرة جداً ، تنطبق بدرجة كبيرة ، تنطبق بدرجة متوسطة ، تنطبق بدرجة قليلة ، لا تنطبق) وذلك لتمكين المستجيب من اختيار البديل الأكثر انطباقاً ، كما أن زيادة البدائل تعطي المقياس ثباتاً أكثر (عبد الرحيم ، 1981 ، 193)، وقد أعطيت الفقرات الاوزان (1.2.3.4.5) على التوالي .

7- تعليمات المقياس : اشتملت تعليمات الاستبانة الطرق والاساليب التي من خلالها تتم الاجابة على استبانة البحث وذلك من خلال وضع علامة (√) تحت البديل الذي يراه المستجيب مناسباً بين البدائل وقد أكد الباحث على سرية الإجابة، ولم يُطلب من المستجيب ذكر أسمه، و ان الإجابة لغرض البحث العلمي، وللتحقق من ذلك أجرى الباحث تطبيقاً استطلاعياً للاختبار على عينة بلغت (40) فرداً من العينة ، وقد تبين للباحثين أن فقرات المقياس وتعليماته كانت واضحة لدى أفراد العينة وليس هناك حاجة لتعديل أي منها، وفيما يخص الوقت المستغرق للإجابة عن فقرات المقياس

بشكل عام فقد تراوح بين (5-15) دقيقة وبمتوسط مقداره (10) دقيقة.

الخصائص القياسية السيكمترية للمقياس : يؤكد علماء القياس على خاصيتي الصدق والثبات كونها من أهم خصائص اداة القياس الجيدة وسماتها فبدونها لا يمكن الوثوق في قدرة الاداة على قياس ما صممت لقياسه ولا بدقة النتائج المتحصل عليها عند استعمالها لقياس السمات المختلفة (أبو علام ، 1987 ، 97)، وبذلك لا يعد المقياس أداة صالحة للقياس إلا إذا توافرت فيه شروط معينة وتعد هذه الشروط بمثابة أهداف يحاول مصمم المقياس تحقيقها لحظة تصميمه للمقياس، وأهم هذه الشروط هي صدق المقياس ومن ثم ثباته (الامام وآخرون 1990 : 12)، وقد قام الباحث بحسابهما على فق الخطوات الآتية :

اولا : الصدق

أ - **الصدق الظاهري :** أي بمعنى ان الاستبانة تقيس ما اعدت لقياسه ظاهرياً، وقد تحقق هذا النوع من الصدق لمقياس المناخ الاثري ومقياس النجاح الاستراتيجي في البحث الحالي من خلال عرضهما على (14) من المحكمين المختصين في الادارة التربوية والقياس والتفويج للحكم على صلاحيته وطلب من كل محكم فحص فقرات كل مجالات المقياس وقد حصلنا على موافقة اكثر من (80%) من المحكمين .

ب - صدق البناء :

اولا / أسلوب العينتين الطرفيتين (الاتساق الخارجي) :

■ القوة التمييزية لفقرات لمقياس المناخ الاثري ومقياس النجاح الاستراتيجي : تتحقق هذا النوع من صدق عن طريق قدرة المقياس على التمييز بين الأفراد المستجيبين الذين يحصلون على أعلى الدرجات وبين الأفراد الذين يحصلون على أوطأ الدرجات في مقياس المناخ الاثري ومقياس النجاح الاستراتيجي ، وعند مقارنة القيمة التائية المحسوبة بالقيمة الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0, 05) وبدرجة حرية (136) واستناداً لهذا اظهرت النتائج ان جميع فقرات الاداة مميزة لأن القيمة التائية المحسوبة لكل فقرة اكبر من القيمة التائية الجدولية .

ثانياً / الاتساق الداخلي (صدق الفقرات) :

■ علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس : تم حساب هذا الصدق من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الفقرة

والدرجة الكلية الكلية للاستبانة وقد تراوحت علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس المناخ الاثري ما بين (0,984) و (0,438) ، وتراوحت علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس النجاح الاستراتيجي ما بين (0,804) و (0,311) أي أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وتقي بأغراض الدراسة ، حيث تبين ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مقارنتها بالقيمة الحرجة لمعامل ارتباط بيرسون البالغة (0,150) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (136) وهذا يعد مؤشراً على ان مقياسي الدراسة صادقين لقياس السمة المراد قياسها .

■ علاقة درجة الفقرة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه : تم حساب هذا الصدق من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له ، وقد تراوحت درجة معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له لمقياس المناخ الاثري ما بين (0,328) و (0,930) ، وقد تراوحت درجة معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له لمقياس النجاح الاستراتيجي ما بين (0,341) و (0,857) ، أي أن الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وتقي بأغراض الدراسة ، حيث تبين ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مقارنتها بالقيمة الحرجة لمعامل ارتباط بيرسون البالغة (0,150) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (150) وهذا يعد مؤشراً على ان مقياسي الدراسة صادقين لقياس السمة المراد قياسها .

ثانياً : الثبات

يعد الثبات من الخصائص السايكمترية للاختبارات والمقاييس لأنه يشير الى درجة عالية من الاتقان والدقة فيما يزود به من بيانات عن السلوك المفحوص فالمقصود بالثبات دقة درجات المقياس واتساقها في قياس ما ينبغي قياسه واعطاء النتائج نفسها اثناء اعادة تطبيق المقياس على العينة نفسها ، وقد استعمل إعادة الاختبار

ومعادلة ألفا كرونباخ في التحقق من ذلك ، وكما موضح في الجدول (1).

جدول (1) : يبين نتائج ثبات المقاييس

المتغيرات	معامل الثبات بطريقة	
	إلغا كرونباخ	إعادة الاختبار
المناخ الاثري	0.892	0.830
النجاح الاستراتيجي	0.874	0.811

المصدر: الباحث من تحليل البيانات.

تمثل أدنى درجة كلية للمقياس، وبذلك فإن المتوسط النظري للمقياس يكون (36) درجة .

التطبيق النهائي : بعد الانتهاء من اكمال استبانة المناخ الاثري واستبانة النجاح الاستراتيجي بصورتها النهائية وزع الباحث الاستبانتين على افراد العينة المؤلفة من (138) مديراً ومديرة ، وقد أجرى الباحث التطبيق بشكل مباشر على افراد العينة .
الوسائل الإحصائية: النسبة المئوية ، الاختبار التائي لعينة واحدة ، معامل ثبات الفاكرونباخ للاتساق الداخلي ، مربع كاي ، مجموعة معادلات المقاييس الوصفية .

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً : التعرف على نتائج الهدف الاول: (التعرف على مستوى المناخ الاثري لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم في محافظة واسط) ، وتحقيقاً لهذا الهدف تم حساب متوسط درجات أفراد العينة البالغة (138) فرداً على مقياس المناخ الاثري وقد بلغ المتوسط الحسابي (136.587) ودرجة انحراف معياري مقداره (8.643) درجة ، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط النظري للمقياس البالغ (27) درجة ، استعمل الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة، وتبين ان القيمة التائية المحسوبة (25.529) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (137) ، وكما موضح في الجدول (2).

الصيغة النهائية لمقياس المناخ الاثري ومقياس النجاح الاستراتيجي : بعدما تم التأكد من الخصائص السايكومترية للمناخ الاثري ، وإجراء المعالجات الإحصائية من تحليل فقرات المقياس وإيجاد الخصائص السيكومترية من صدق وثبات وإيجاد القوة التمييزية ، تكون مقياس المناخ الاثري من ستة مجالات وهي روح اللفة ، الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، الاتصالات المفتوحة والصريحة ، فرص التعلم والتنمية الشخصية، التوفيق بين العمل والاسرة ، العدالة التنظيمية ، وتكون مقياس النجاح الاستراتيجي من ثلاث مجالات وهي : البقاء والنمو والتكيف ، وخصصت لهما البدائل الآتية : (تنطبق بدرجة كبيرة جداً ، تنطبق بدرجة كبيرة ، تنطبق بدرجة متوسطة ، تنطبق بدرجة قليلة ، لا تنطبق) وذلك لتمكين المستجيب من اختيار البديل الأكثر انطباقاً عليه، كما أن زيادة البدائل تعطي المقياس ثباتاً أكثر (عبد الرحيم، 1981، 193)، وقد أعطيت الفقرات الازان (1.2.3.4.5) على التوالي ، ويتم حساب الدرجة كلية للمقياس من خلال جمع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب عن كل بديل يختاره من كل فقرة من فقرات المقياس، لذلك فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب لمقياس المناخ الاثري هي (54) درجة التي تمثل أعلى الدرجات، وأقل درجة يحصل عليها هي (18) درجة والتي تمثل أدنى درجة كلية للمقياس، وبذلك فإن المتوسط النظري للمقياس يكون (27) درجة ، وأعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب لمقياس النجاح الاستراتيجي هي (72) درجة التي تمثل أعلى الدرجات، وأقل درجة يحصل عليها هي (24) درجة والتي

الجدول (2) : يبين نتائج نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات افراد العينة على اداة المناخ الاثري

القيمة التائية	الحرية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	العينة	المناخ الاثري
الجدولية	المحسوبة	137	8,643	25,529	136,587	138	
1,96	25,529						

المصدر: الباحث من تحليل البيانات

بيئة تعليمية إيجابية ومثمرة، وأخيراً، قد يكون التدريب المستمر الذي يتلقاه المديرون في مجالات القيادة والإدارة عاملاً محورياً في تمكينهم من بناء هذا المناخ الاثري الفعّال.

ثانياً: التعرف على نتائج الهدف الثاني : (التعرف على مستوى النجاح الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم في محافظة واسط) ، وتحقيقاً لهذا الهدف تم حساب متوسط درجات أفراد العينة البالغة (138) فرداً على مقياس النجاح الاستراتيجي وقد بلغ المتوسط الحسابي (134.265) ودرجة انحراف معياري مقداره (15.629) درجة ، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط النظري للمقياس البالغ (36) درجة ، استعمل الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة، وتبين ان القيمة التائية المحسوبة (12.864) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (137) ، وكما موضح في الجدول (3).

وتشير هذه النتيجة ان هنالك مستوى عالٍ من المناخ الاثري لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظرهم ؛ بسبب مجموعة من العوامل المتكاملة ، منها الثقافة المؤسسية الداعمة التي تعتمد على قيم الاحترام والثقة والتعاون بين جميع أفراد المدرسة ، وهذا النوع من الثقافة يشجع على بناء علاقات إنسانية متينة، حيث يولي المديرون اهتماماً كبيراً للتواصل مع المدرسين والطلاب وأولياء الأمور بطريقة تخلق جوّاً من الثقة والاحترام المتبادل ، كما أن أساليب القيادة التشاركية التي يتبعها هؤلاء المديرون تلعب دوراً مهماً، حيث يُشركون جميع الأطراف في اتخاذ القرارات، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء، إضافة إلى ذلك، قد تكون هناك سياسات وإجراءات تُعنى بتحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين، مثل تقليل الضغوط أو توفير مرونة في العمل ، إلى جانب ذلك، من الممكن أن تسهم القيم الاجتماعية السائدة في محافظة واسط في تعزيز التعاون والدعم المتبادل، ما ينعكس على أداء المديرين وقدرتهم على خلق

الجدول (3) : يبين نتائج نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات افراد العينة على اداة النجاح الاستراتيجي

النجاح الاستراتيجي	العينة	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية	
						المحسوبة	الجدولية
						12,864	1,96

المصدر: الباحث من تحليل البيانات

يعزز نجاح الاستراتيجيات الموضوعة، كما أن التدريب المستمر الذي يتلقاه المديرون في مجالات الإدارة يساهم في تطوير مهاراتهم وقدرتهم على تحقيق النجاح الاستراتيجي بصورة مستدامة ، وأخيراً، قد يكون النجاح الاستراتيجي نتيجة للدعم الذي تقدمه الجهات التعليمية العليا، مثل توفير الموارد والإرشادات التي تساهم في تسهيل تنفيذ الاستراتيجيات، مما ينعكس إيجاباً على أداء المدارس ومستوى نجاحها.

ثالثاً: التعرف على نتائج الهدف الثالث : (التعرف على العلاقة بين مستوى المناخ الاثري والنجاح الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم في محافظة واسط) ، ولغرض تحقيق هذا الهدف قام الباحث بحساب درجات المستجيبين على مقياسي المناخ الاثري والنجاح الاستراتيجي ، ولكون الدرجات متصلة مستمرة غير متقطعة ؛ فقد استعمل معامل ارتباط بيرسون بين

وتشير هذه النتيجة إلى ان هنالك مستوى عالٍ من النجاح الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظرهم نتيجة لمجموعة من العوامل المتداخلة ، من الواضح أن هؤلاء المديرين يمتلكون قدرة متميزة على صياغة استراتيجيات تتماشى مع احتياجات مدارسهم وظروف المجتمع المحلي، وهذا الفهم العميق للسياق التعليمي والاجتماعي يمكنهم من وضع خطط وسياسات دقيقة تهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية ، كما أن مهاراتهم القيادية والإدارية تلعب دوراً أساسياً في تنفيذ هذه الاستراتيجيات بالصورة المطلوبة، فهم قادرون على اتخاذ قرارات مدروسة وتنفيذ الإجراءات اللازمة لضمان تحقيق أهداف المدارس، مع القدرة على التكيف مع التحديات وتجاوز العقبات التي قد تواجههم ، علاوة على ذلك، قد تكون هناك ثقافة مؤسسية داعمة داخل هذه المدارس تشجع على العمل الجماعي والتعاون بين المديرين والمدرسين والطلاب، مما

من القيمة الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (136)، وهذا يعني أن العلاقة بين المناخ الاثري والنجاح الاستراتيجي هي علاقة طردية دالة احصائياً ، وكما موضح في الجدول (4).

درجات المستجيبين على المقياسين، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.619)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (0,150)، ولمعرفة دلالة العلاقة استعمل الباحث الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط وقد بلغت القيمة التائية المحسوبة (5.407)، وهي أكبر

الجدول (4): يبين نتائج نتائج قيمة معامل ارتباط بيرسون والقيم التائية المحسوبة والجدولية

القيمة التائية	قيمة معامل الارتباط		مستوى الدلالة (0,05)	
	بين المناخ الاثري والنجاح الاستراتيجي	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
138	0,619	0,150	5,407	1,96

المصدر: الباحث من تحليل البيانات

الاستنتاجات

- (1) ان مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط لديهم مناخ اثري مرتفع من وجهة نظرهم انفسهم .
- (2) ان مديري المدارس المتوسطة لديهم مستوى عالي من النجاح الاستراتيجي من وجهة نظرهم انفسهم .
- (3) توجد علاقة ارتباطية ، طردية بين متغير المناخ الاثري بأبعاده الرئيسية الستة ،ومتغير النجاح الاستراتيجي بأبعاده الرئيسية الثلاثة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم في محافظة واسط.

التوصيات

الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في الدورات التدريبية التي تعقد لمديري المدارس في التدريب اثناء الخدمة بالسبل الكفيلة بنجاحهم في عملهم والاهتمام في مجال المناخ الاثري والنجاح الاستراتيجي وعدها جزءاً مهماً من نجاح مدير المدرسة .

المقترحات

بناءً على النتائج التي توصلت اليها البحث الحالي ، يقترح الباحث اجراء الدراسات الاتية :

- (1) دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مديري المدارس في مراحل دراسية اخرى .
- (2) دراسة مماثلة للدراسة الحالية على المرحلة الجامعية والقيادات الاكاديمية .

يتضح من الجدول اعلاه بصورة عامة وجود علاقة ارتباط طردية بين المناخ الاثري والنجاح الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم في محافظة واسط ؛ بسبب تأثير كل منهما على الآخر في البيئة التنظيمية ، اذ يظهر الارتباط الطردي بين المناخ الاثري والنجاح الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط بسبب العلاقة التكاملية بين بيئة العمل الإيجابية وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح ، فالمناخ الاثري يعزز الثقة، الاحترام، والعمل الجماعي، وهي عوامل ضرورية لتنفيذ أي خطة استراتيجية بكفاءة ، وعندما يسود المناخ الاثري في المدرسة، يشعر المدرسون والإداريون بالدعم والتحفيز، مما يزيد من التزامهم بالعمل ويساعد في تحقيق الأهداف المشتركة، على سبيل المثال، بيئة العمل التي تتسم بالشفافية والاحترام المتبادل تساهم في تحسين التواصل بين المديرين والمدرسين، مما يسهل نقل رؤية المدرسة وأهدافها الاستراتيجية بوضوح ، علاوة على ذلك، يعمل المناخ الاثري على تعزيز الابتكار والانفتاح على التغيير، وهما عنصران مهمان لتحقيق النجاح الاستراتيجي. عندما يشعر العاملون بالثقة والتمكين، يصبحون أكثر استعداداً لتقديم أفكار جديدة وتنفيذها، مما يدعم تطبيق الخطط الاستراتيجية بشكل أكثر فاعلية ، إضافة إلى ذلك، المناخ الاثري يساعد في بناء علاقات قوية داخل المجتمع المدرسي، مما يعزز التكاتف والتعاون في مواجهة التحديات. هذا التماسك يخلق بيئة ملائمة لتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، وهو ما يفسر الارتباط الإيجابي بين المناخ الاثري والنجاح الاستراتيجي.

المصادر

المصادر العربية

- الركابي، كاظم نزار ، الادارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة) ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، 2004 .
- السانتي، لمياء السعيد ، التأثيرات التفاعلية بين مناخ المنظمة الأثرية والعمل العاطفي والصراع بين العمل والأسرة بالتطبيق على العاملين بشركات المحمول في مصر. مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة بجامعة بورسعيد، (٢) ، 2016.
- سعد الدين ، دعاء علي ، نموذج مقترح لأثر سلوكيات القيادة الأخلاقية وجود حياة العمل على أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، 2017.
- السيد ، محمد علي ، تقييم الطلبة لأساتذتهم في الجامعات العربية ، المجلة العربية لبحوث التعليم العالي ، المجلد (1) ، العدد (9) ، 1986 .
- عبد النبي ، أسيل مجيد ولفتة ، بيدا ستر ، المتطلبات التقنية لتطبيق الذكاء الاقتصادي وتأثيرها في أبعاد النجاح الاستراتيجي للمصارف: بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد (14)، العدد (49) ، 2019 .
- عبد نايف ، باسم ناصر ، الريادية الاستراتيجية وأثرها في النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد (37) ، 2020 .
- عبدالرحيم ، طلعت حسن ، الاسس النفسية للنمو الانساني ، دار القلم للنشر والتوزيع ، مصر ، 1981 .
- العزاوي، بشرى هاشم ، أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، 2008 .
- عزت ، هويدا أحمد ، أثر المناخ الأثري على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العدد (٤) ، 2022 .
- عزت ، هويدا أحمد ، أثر المناخ الأثري على تمكين العاملين دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة بجامعة عين شمس (١) ، 2020 .
- ابو علام ، رجاء محمود ، قياس وتقويم التحصيل الدراسي ، دار القلم للنشر والتوزيع ، الكويت ، 1987.
- آل حمد، فهد عبد حمد يونس ، إسهام ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لأراء العاملين في عينة من الكليات الأهلية)، رسالة ماجستير، إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، 2019 .
- الأمام ، مصطفى وآخرون ، التقويم والقياس، بغداد ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، 1990 .
- جودة، عبد المحسن والمغربي ، هدى عبد الحميد ، العلاقة بين المنظمات الأثرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة تطبيقية على قطاع التعليم بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية والتي تصدرها كلية التجارة بجامعة المنصورة ، المجلد (٤١) ، العدد (٣) ، 2017 .
- حداد، شفيق ابراهيم ، أساسيات التسويق"، مطبوعات جامعة العلوم التطبيقية، عمان الاردن ، 2006 .
- حسن ،حنين قاسم والشبلي، عبد الرزاق إبراهيم ، تأثير السيادة الإستراتيجية على النجاح الاستراتيجي دراسة حالة في محافظة ذي قار، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد (٢٦)، العدد (١٢٤) ، 2020 .
- الحسيناوي، عماد حسين سعود ، "استجابة الصورة الذهنية للسائح لإدارة المراسم والاتيكت وتأثيرهما في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة تطبيقية على عينة من منظمات الضيافة في مدينة بغداد"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق ، 2017 .
- حمود ، أريج سعيد ، تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال في النجاح الاستراتيجي ، مجلة الدنانير، العدد (15) ، 2019 .
- خليل اريج سعيد وحمود، انقال عياد ، تأثير نظام ادارة استمرارية الاعمال في النجاح الاستراتيجي، مجلة الدنانير، كلية الادارة والاقتصاد الجامعة العراقية، العدد (173) ، 2019 .
- داود، عزيز حنا وعبد الرحمن، انور حسين ، مناهج البحث التربوي ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة بغداد ، 1990 .

- الكبيسي، صلاح الدين عواد وحسن، رنا فلاح، علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي بحث ميداني في عدد من الكليات الاهلية في مدينة بغداد، مجلة العلوم الاقتصاد والادارية، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، المجلد (24)، العدد (103)، 2018.
- الكعبي، ميثم حميد، دور الصحة التنظيمية وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث استطلاعي لعينة من الموارد البشرية في الجامعات العراقية (جامعة النهرين انموذجا، مجلة المستنصرية للدراسات العربية، العدد (٧٤)، 2020.
- مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز دار التحرير للطبع والنشر، 1980.
- محمد، عبد القادر وعمر، عبدالرحمن، متطلبات التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في مطبعة هاوار الاهلية / دهوك»، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٤)، العدد (٤٤)، 2018.
- محمد، نسرين وجاسم، عصاد ومصطفى، عبد العباس، تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث تحليلي، مجلة العلوم الاقتصاد والادارية، المجلد (24)، العدد (103)، 2018.
- مزهر، رمزي عطية، دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجية جامعة الأزهر بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٨) العدد (١)، 2019.
- منصور، علي ناجح، دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز أبعاد المنظمات الأثيرية المفضلة: دراسة تطبيقية على منظمات التسويق الإلكتروني في محافظة القاهرة الكبرى. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية والتي تصدرها كلية التجارة وإدارة الأعمال بجامعة حلوان، (١)، العدد (٣٢)، 2018.
- النشيلي، دينا حلمي تأثير المناخ الأثيري على إدراك العاملين للفخر التنظيمي بالتطبيق على شركات السياحة المصرية المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة بجامعة المنصورة، المجلد (٤٣)، العدد (٤)، 2019.
- وثيقة وزارة التربية، نحو رؤية مشتركة للتربية في العراق، مطبعة وزارة التربية، 2004.
- وزارة التربية، المؤتمر التربوي الخامس، بغداد، العراق، 2014.
- وزارة التربية العراقية، الدليل التربوي، نظام المدارس رقم 30 لسنة 1988 المعدل، مديرية مطبعة وزارة التربية 1988.
- وزارة التربية العراقية، المؤتمر التربوي الثالث، بغداد، 2011.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المؤتمر العلمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، العراق، 2019.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مؤتمر اصلاح التعليم العالي في العراق، الجامعة المستنصرية، قاعة الرافيدين، 2010.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المؤتمر العلمي الاول للقطاعات الادارية، هيئة التعليم التقني، معهد الادارة الرصافة، 2013.
- ياسين، مثني سعد، ودانوك، احمد عبد الله، " دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية : دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية في فرع شركة اسيا سيل للاتصالات في كركوك، بحث مقدم الى كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (41)، 2018.
- يوسف، محمد ربيع، وعبد الغني، سوزان حسن، وخاطر، سامح أحمد، أثر أبعاد منظمات الأعمال الأثيرية على الرسوخ الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بشركة بورتو للفنادق والمنتجعات السياحية مجلة التجارة والتمويل والتي تصدرها كلية التجارة بجامعة طنطا، العدد (٤)، 2021.

المصادر الاجنبية

- Awaad, A , "The Efect of Authentizotic Organization on Job Burnout and Organizational Commitment", Journal of Management Researches , 2014 .
- Daniels, K , "Measures of Five Aspects of Affective Wellbeing at Work", Human Relations, Vol., 53, (2) , 2000 .
- Greenhaus, J. H., et al , Health consequences of work-family conflict: The dark side of the work-

- Seco, V., Lopes, M, Professionals calling in lifelong learning centers. Journal of Industrial Engineering and Management, 6(2) , 2013 .
- Snider, Joanne H. & Davies, Kevin J , Success Strategies for Small Financial Planning Firms, International Journal of Applied Management and Technology, Vol 17, No (1) , 2018.
- Williams, S M, "Is a Company's intellectual Capital Performance and intellectual Capital Disclosure Practices Related, Journal of Intellectual Capital, 2015.
- family interface. Research in occupational stress and well-being, (5) , 2006.
- Herrbach, O. & Mignonac, K , "How Organizational Image Affects Employee Attitudes", HumanResourceManagement Journal, (14) , 2004.
- Kets de Vries, M , Creating Authentizotic Organizations: Well- Functioning Individuals in Vibrant Companies. Human Relations, 54(1) , 2001.
- Koseoglu, Mehmet Ali & Barca, Mehmet & Karayormuk, Kema , Astudy on the causes of strategies failing to success , Journal of Global Strategic Management, Vol 3 , No (2) , 2009 .
- Koster, Ferry , Organizational citizenship behavior", Personal Review, Vol. 35, No. (5) , 2006 .
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W , Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, No. (30), 1970.
- Lopes, Seco, V. & Pereira, M, "Professionals Calling in Life Long Learning Centers", Journal of Industrial Engineering and Management, Vol. 6, (2), 2013.
- Rego, A. & Cunha, M. P , "Authentizotic climates and employee happiness: pathways to individual performance?"Journal of Business Research, 61 (7) , 2008.
- Rego, A., Cunha, M , Perceptions of Authentizotic Climates and Employee Happiness: Pathways to Individual Performance?. FEUNL Working Paper Series, 2006 .
- Rego, A., Souto, S, Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: Um Estudo Luso-Brasileiro. Revista de Administração de Empresas, 44(3), 2004 .