



الالتزام التنظيمي وعلاقته بالنجاح الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية

في ذي قار قضاء الرفاعي

م.م. حيدر راضي الزركاني^{1*}

¹وزارة التربية, المديرية العامة لتربية ذي قار, العراق

الملخص

يتناول بحث الالتزام التنظيمي وعلاقته بالنجاح الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في ذي قار، قضاء الرفاعي، عدة جوانب مهمة. يتضمن هذا البحث دراسة لمفهوم الالتزام التنظيمي وكيفية تأثيره على أداء مديري المدارس الابتدائية في القضاء المذكور. كما يستكشف البحث العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي للمديرين وكيفية تأثير هذا الالتزام على مستوى النجاح الإداري الذي يحققونه.

إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يكون عامل فشل أو نجاح للمؤسسات، حيث وجد أن تحقيق أهداف المورد البشري مع التطابق بتحقيق أهداف المؤسسة يؤدي إلى ولائه ورغبته بالاستمرار والبقاء في العمل داخل مؤسسته والرضا عن عمله، وبالتالي يتحقق الالتزام التنظيمي مما تنجح المؤسسة، أما فشل الافراد العاملين في تحقيق اهدافهم يؤدي الى عدم بقائهم وعدم حبهم وولائهم للعمل وبالتالي عدم التزامهم بالعمل، وهذا يؤدي الى ظهور مشاكل في المؤسسة كالتسيب ودوران العمل... الخ.

بالنسبة لأهمية البحث، يركز على أهمية فهم مدى تأثير الالتزام التنظيمي على أداء المديرين في المدارس الابتدائية، وكذلك تأثير ذلك على نجاح الإدارة بشكل عام. من خلال تحليل البيانات والمعلومات المستقاة، يمكن أن يساهم هذا البحث في توجيه السياسات واتخاذ القرارات التي تعزز الالتزام التنظيمي لدى المديرين وتعزز النجاح الإداري في المدارس الابتدائية.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، النجاح الاداري، مديري المدارس، قضاء الرفاعي.

Organizational commitment and its relationship to administrative success among primary school principals in Dhi Qar, Al-Rifai District.

Asst Lecturer. Hayder Radhi Al-Zerkani^{1*}

¹ Ministry of Education, General Directorate of Thi-Qar Education, Iraq

Abstract:

The study of organizational commitment and its relationship to administrative success among primary school principals in Dhi Qar, Al-Rifai District, addresses several important aspects. This research includes a study of the concept of organizational commitment and how it affects the performance of primary school principals in the aforementioned district. The research also explores the factors affecting managers' organizational commitment and how this commitment affects the level of managerial success they achieve.

Organizational commitment can be a factor of failure or success for organizations, as it has been found that achieving the goals of the human resource while matching the achievement of the organization's goals leads to his loyalty and his desire to continue and remain working within his organization and satisfaction with his work,

* Email address: hayderradi5154@gmail.com

and thus organizational commitment is achieved, which makes the organization succeed, while the failure of the working individuals In achieving their goals, it leads to their not staying, their lack of love and loyalty to the work, and thus their lack of commitment to work, and this leads to the emergence of problems in the organization such as negligence, turnover, etc.

As for the importance of the research, it focuses on the importance of understanding the extent to which organizational commitment affects the performance of principals in primary schools, as well as the impact of this on the success of management in general. By analyzing the data and information obtained, this research can contribute to guiding policies and decision-making that enhance principals' organizational commitment and enhance administrative success in elementary schools.

Keywords: organizational commitment, administrative success, school principals, Al-Rifai judiciary.

المقدمة :

يرتبط نجاح أية منظمة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا بلا شك يعتمد على أداء أفرادها وكفاءتهم، وكلما كان الأفراد العاملون على مستوى عالٍ من الالتزام بعملهم ولديهم الرغبة الدائمة للارتقاء به كلما انعكس ذلك على إنتاجيتهم، وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها المنشودة.

يعد الالتزام عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير النجاح الإداري على البقاء والاستمرار، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإنخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها.

وتشير ابتسام مرزوق (2011، 37) إلى أن سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية يعود إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى وفي نفس الوقت فإن للفرد اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه.

يعد النجاح الإداري أحد أهم المفاهيم في عالم الإدارة والأعمال، حيث يعكس درجة القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية وفاعلية. إن دراسة وفهم عناصر النجاح الإداري يساهم في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق التميز في السوق.

- مفهوم الالتزام التنظيمي

إن مفهوم الالتزام التنظيمي الذي يرتبط بشكل إيجابي بالفعالية التنظيمية وتأثيره الواضح على مستوى إنجاز الوظائف، يتجلى في التفكير الإداري الحديث، ويختلف العلماء تعريفه باختلاف التخصصات والتخصصات. وكانت أساليب بحثهم واضحة وغير متسقة، وخلصت إلى أن مفهومين للالتزام التنظيمي كانا مربكين، ويعكسان السلوك والأداء الفردي، وأداء العمل والإنتاجية، وهما الإنتاجية التنظيمية والفعالية، ومفهوم الالتزام التنظيمي، الذي يشمل سلوك الأفراد وتصرفاتهم. كما يؤثر عملهم وأدائهم على إنتاجية المنظمة. فعالية التنظيم والولاء التنظيمي المعبر عنه اعتزاز الفرد ورضاه عن أهداف

وقيم المنظمة، وبذل حياته من أجلها، والتضحية بمصالحه الخاصة متجاهلاً فوائد منظّمته مما يتركه وراءه . (الطيب وآل سعود، 2014 ، 2014 . 497) وأكثر .

الالتزام التنظيمي هو : " الحالة النفسية والاجتماعية التي تعكس التزام العاملين بأهداف المنظمة، والفردية، والالتزام بقيم وأهداف المنظمة، والشعور القوي بالانتماء ، والدعوة، والرغبة في الاستمرار هناك " (ابتسام عاشوري، 1394، 186).
الثابتي (2014، 11) أن : " استعداد الفرد لتقديم مساهمة كبيرة في نجاح المنظمة التي يعمل فيها هو في الأساس رغبة في البقاء في تلك المنظمة وتبني أهدافها وقيمها" . "

(2014) 497 يظهر الالتزام التنظيمي على النحو التالي : " العلاقة الوظيفية التي تربط الشخص بالمنظمة التي يعمل بها، والتي تشجعه على الانخراط في العمل وتبني قيم هذه المنظمة" .

- أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المتغيرات السلوكية التي تمت ملاحظتها، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والدراسات ارتفاع تكلفة التغيب عن العمل، وارتفاع معدل التأخير في التوظيف، وتسرب الموظفين من المنظمات، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي . كما أكد على أهمية البحث عن أسباب الجرائم الماضية . تؤكد العديد من الدراسات بشكل واضح أهمية الالتزام التنظيمي، حيث أن الالتزام التنظيمي العالي في العمل يؤدي إلى انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وخاصة ظاهرتي التغيب وتجنب المهام . وهو عنصر مهم في العلاقة بين المنظمة وموظفيها، خاصة عندما تفشل المنظمات في توفير الحافز الإيجابي لموظفيها وقيادتهم إلى تحقيق مستوى عال من النجاح (ابتسام عاشوري، 2014، 55).

وذكرت ابتسام مرزوق أسباب عدة جعلت هذا المفهوم مرغوباً أكثر، وهي كما يلي :

أ- يعد الالتزام التنظيمي مؤشراً أساسياً للتنبؤ بالعديد من جوانب السلوك، وخاصة طبيعة التغيير الوظيفي، ويفترض أن الأفراد الملتزمين يبقون لفترة أطول في المنظمة ويكونون أكثر تحفيزاً لتحقيق الأهداف التنظيمية .

ب- وقد استقطب الالتزام التنظيمي الباحثين وعلماء السلوك البشري لأنه يعكس السلوكيات المرغوبة .

ج- يمكن للالتزام التنظيمي أن يشرح إلى حد ما كيف يجد الناس هدفهم في الحياة .

(2014، 53) يشيرون إلى أن أهمية الالتزام التنظيمي تظهر بعدة طرق منها :

أ- الولاء التنظيمي للناس أمر بالغ الأهمية للنجاح التنظيمي .

ب- يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي يوليها مديرو المنظمات اهتماماً متزايداً، حيث أخذ على عاتقه مهمة إبقاء المنظمة في حالة صحية تسمح لها بالاستمرار في أداء وظائفها . ولذلك فإن هناك حاجة لدراسة السلوك الإنساني في هذه المنظمات لتعزيز وزيادة مستوى الولاء تجاه أهدافها وقيمها .

ج- إن نزاهة المنظمات الفردية أمر بالغ الأهمية لنجاح واستمرارية تلك المنظمات ولزيادة الأداء .

ابتسام عاشوري (2014). (55) أن الالتزام التنظيمي يعد عنصراً مهماً بين المنظمة والأشخاص العاملين فيها، خاصة عندما لا توفر المنظمات الحوافز الكافية لتحفيز هؤلاء الموظفين على العمل وتحقيق مستوى عالٍ من النجاح، كما أن الالتزام بالأفراد في المنظمات . . . إنهم يعملون، لأن العمل أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ بما إذا كانوا سيقفون في مؤسستهم أو سيستقيلون، فإن أهمية الالتزام لا تقل أهمية عن رغبات واحتياجات ومعتقدات الفرد الموجود هناك لتميرك عبر الإنترنت . فهو يحفز المنظمة نحو النجاح، ويحفزها على النمو، ويمكن أن يشرح إلى حد ما كيف يتخذ الناس القرار في الحياة .

بالنظر إلى ما سبق : ويُعد كل عنصر من العناصر السابقة حاسماً في الالتزام التنظيمي، إذ يرتبط بإنتاجية الأفراد في المنظمة، مما يؤثر على إنتاجيتها وفعاليتها ونجاحها واستمراريتها .

- العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي

إن تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي للأشخاص له تأثير على المنظمة التي يعملون فيها ويساعد الأشخاص العاملين هناك على تكوين علاقة قوية مع بيئة عملهم . وتشير ابتسام عاشوري (2014 ، 58-60) إلى أن العوامل التي تساهم في خلق الالتزام التنظيمي تشمل:

أ- السياسات : من الضروري محاولة تبني سياسات داخلية تساعد على تلبية احتياجات العاملين في المنظمة، والتي سيتم تنفيذها لتحقيق نموذج سلوكي إيجابي يؤدي إلى نتائج السلوك المتوازن . ومع ذلك، فهو يساعد . وينتج هذا السلوك من مساعدة المنظمة للفرد على تلبية هذه الاحتياجات ويخلق شعوراً بالرضا والثقة والانتماء، ويخلق الالتزام أو الولاء .

ب- وضوح الأهداف : وضوح الأهداف يساعد الموظفين على جعل الأهداف واضحة ومحددة حيث أن المزيد من الناس يفهمون ويفهمون الالتزام التنظيمي أو الولاء .

ج- تشجيع مشاركة الموظفين في المنظمة : المشاركة تزيد من الولاء والالتزام تجاه المنظمة وتساعد الموظفين على أن يصبحوا أكثر ارتباطاً ببيئة عملهم .

د. التشجيع على تحسين بيئة العمل : يتم تشجيع التنظيم الجيد داخل المنظمة على خلق بيئة عمل جيدة، تعمل على استدامة الأفراد والمنظمة، وتضمن فهم الموظفين للدور المهم الذي يلعبونه في مكان العمل للمشاركة في اتخاذ القرار- تحضير . بناء الأمن والسيطرة عليه والشعور بالثقة العالية في بعضنا البعض .

هـ- استخدام أنظمة الحوافز المناسبة : إن وجود الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام، وزيادة الإنتاجية ومعدلات الإنتاج، وخفض التكاليف .

و- تعزيز خلق ثقافة تنظيمية : ضمان تلبية احتياجات الموظفين ومعالجتها بشكل فردي في مكان عمل واحد يخلق معايير أداء عادلة لأعضائه ويخلق درجة عالية من الاحترام المتبادل بين الإدارة والإدارة . كل موظف يحاول . إن منحهم دوراً أكبر للمشاركة في صنع القرار يؤدي إلى قوة تنظيمية أكبر وتماسك أكبر وولاء والتزام أكبر .

ز- أسلوب القيادة : تعمل الإدارة الفعالة على تعزيز مهارات إدارة الأفراد من خلال أنظمة الحوافز المناسبة، والقائد الجيد هو الشخص الذي يستطيع زيادة مستويات الالتزام بين الناس .

تيوب وآل سعود (2014، 500) ثلاثة عوامل تؤثر على تطوير واستدامة الالتزام التنظيمي، وهي :

1. العوامل الشخصية : ترتبط هذه العوامل بصاحب العمل، على سبيل المثال : خلفية الموظف، وقدرته على أداء المهام، والتوقعات من الوظيفة، والعلاقة النفسية بالوظيفة أو المنظمة أو اختيار الوظيفة .
2. العوامل التنظيمية : ترتبط هذه العوامل بالخبرة العملية أو نطاق العمل، مثل التحدي، التغذية الراجعة، الاستقلالية، الإشراف المباشر، تماسك أعضاء فريق العمل، التنسيق مع أهداف المنظمة والمشاركة في اتخاذ القرار .
3. العوامل غير التنظيمية : تؤثر هذه العوامل على اتخاذ الفرد القرار الأول بالانضمام إلى المنظمة بسبب توفر وظائف أخرى، بحيث يرتفع مستوى الالتزام لدى الموظفين عندما يكون توفر وظائف أخرى أعلى . إن ما يجده في مؤسسته هو الذي يعطيه مبررًا لاختياره الأول، إلا عندما يعتقد أن خياره مطلق إلى حد ما لأنه لا توجد خيارات نهائية لتغيير قراره الأولي .

ومن الفرضيات السابقة توصل الباحث إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل، من بين هذه العوامل يمكن ذكر الخصائص الفردية والعوامل والظروف الخارجية، إذ تمثل حالة غير مرئية، وبعض الظواهر التنظيمية المستنبطة . يراقب سلوك الأفراد وأدائهم ويعكس مستوى ولائهم لمنظمتهم .

- خصائص الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي هو نوع من السلوك الإنساني بين المنظمات، تتعدد الأدوار والمسؤوليات، ولهذا السلوك العديد من الخصائص والخصائص، حيث تبين ابتسام مرزوق (2013)، (40) بعض هذه الخصائص وأهمها وهي :

1. يعكس سلوك الالتزام التنظيمي قوة الالتزام بالأهداف والقيم التنظيمية .
2. يجب أن يكون هذا السلوك مستمرًا ومستمرًا مع الرغبة في المشاركة والتواصل .
3. وينبغي أن يتضمن هذا السلوك الرغبة في التضحية بالقوة والسلطة لتحقيق الأهداف التنظيمية .
4. ويجب أن يظهر هذا السلوك رغبة قوية في الاستمرار وتنمية عضوية المنظمة .

بحسب عاشور (2015)، (56) مجموعة أخرى من خصائص الالتزام التنظيمي هي :

1. يعكس الالتزام التنظيمي رغبة الشخص في المساهمة بشكل كبير في نجاح المنظمة وقبوله وقبول أهدافها وقيمها .
2. يشير الالتزام التنظيمي إلى تفضيل الشخص للتفاعل الاجتماعي من أجل الحفاظ على الدافع والنشاط والولاء للمنظمة .
3. الالتزام التنظيمي هو الحالة النفسية التي تميز العلاقة بين الفرد والمنظمة .

4. يتمتع الأشخاص ذوو الالتزام التنظيمي بالخصائص التالية : القبول والإيمان بالأهداف التنظيمية والقيم الشخصية، والسعي الجاد لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومستوى عالٍ من المشاركة التنظيمية طويلة المدى، والميل إلى ... إيجاد نظرة إيجابية للمنظمة

5. الالتزام التنظيمي هو حالة غير ملموسة تنعكس في ولاء الموظفين للمنظمة، فنجد درجة ثابتة وليست مطلقة، والأبعاد كثيرة ويؤثر بعضها على بعض .

الذهبي (2014، 54) يذكر أن الالتزام التنظيمي يتميز بخصائص عدة منها :

1. يرتبط الالتزام التنظيمي بالعديد من العوامل البشرية والتنظيمية وغيرها من الظواهر الإدارية في المنظمة .
 2. وهذا غير مستقر، مما يعني أن مستوى الالتزام التنظيمي يمكن أن يتغير بسبب عوامل أخرى تؤثر عليه .
- وبناء على ما ناقشناه تفترض الدراسة أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية ترتبط بالأفراد وبالمؤسسة التي يعملون بها، وتنعكس في ولاء الموظفين واعتمادهم على المؤسسات . وهو نتاج العديد من العوامل البشرية والتنظيمية والظواهر الإدارية في المنظمة ويربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها .

- أبعاد الالتزام التنظيمي :

يتخذ الالتزام التنظيمي أشكالاً عدة، وأهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق الهدف . الالتزام كقيمة والالتزام باعتباره يتوافق مع توقعات الآخرين.

الثابتي (2014، 55) . ومرزوق (2011 ، 2011). (45) والعوفي (2005، 35) ركزت العديد من الدراسات على تحديد عدد من الأبعاد للاستدلال على مستوى الالتزام التنظيمي وأثره على المتغيرات والسلوكيات التنظيمية، وقد لخص الباحث هذه الأبعاد فيما يلي : .

1. الالتزام العاطفي والوجداني : يتأثر هذا البعد بمستوى وعي الأفراد بالسمات المميزة لوظيفتهم، مثل درجة الاستقلالية، والأهمية، والحضور، وتنوع المهارات والمشرفين، والمشاركة الفعالة بالوسائل والعمل الفعال . فترة التنظيم .

2. الالتزام الأخلاقي (المعيارى) : يشير إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وهذا غالباً ما يزيد من احتمالية النجاح الذي توفره المنظمة لموظفيها للمشاركة والاندماج الجيد وليس فقط كيفية تنفيذ الإجراءات . ينجز المهمة، ولكنه يساعد أيضاً في تحديد الأهداف والغايات والسياسات العامة للمنظمة.

3. الالتزام بالاستمرارية : يحدد مستوى التزام الفرد في هذه الحالة مقدار المال الذي يمكن أن يكسبه من الاستثمار من خلال الاستمرار في العمل مع المنظمة مقابل ما سيخسره إذا قرر الانضمام إلى أطراف أخرى . ويتأثر هذا النوع بعوامل عدة منها : التقدم في السن ومدة الخدمة.

ويرى هذا الباحث أن الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد ويتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الارتباط العاطفي أو العاطفي بين الفرد والمنظمة، واستمرارية العمل واستمراريته، والشعور بالواجب تجاه المنظمة .

- خطوات الالتزام التنظيمي

ويستغرق تحقيق الالتزام التنظيمي وقتاً طويلاً، لأنه يضع الأفراد في حالة من الإيمان الكامل، لا تتأثر نتيجتها بعوامل طارئة سطحية، بل بالموثرات الاستراتيجية . والضغط

آل سعود (2014، 500) إن الالتزام التنظيمي، ومعنى الارتباط النفسي للفرد بمنظّمته، والولاء والاعتقاد بالقيمة، والشعور بالارتباط بدوره متجذر في المراحل التي يمر بها الفرد في المنظمة ويتعرف عليها القائد، وينبغي اتخاذها من أجل مساعدته في تحسين مستوى مشاركة الموظفين في المنظمة .

أ- مرحلة الطاعة : وتعني استسلام الإنسان للآخرين وتمكينهم من تمكين أنفسهم بشكل كامل من أجل الحصول على المكافآت المادية والمعنوية .

ب- مرحلة التكامل الذاتي : ويقصد بها قبول الموظف لتشجيع الآخرين من أجل تحقيق الرضا الوظيفي المستقر، والانسجام مع الذات، والاعتزاز بالانتماء إلى المنظمة .

ج- مرحلة الهوية : هذه المرحلة يشعر فيها كل موظف أن المنظمة جزء منه، وأن القيم تتماشى مع القيم .

الثابتي (2014 , 58-59) تصنيف آخر للمراحل الفردية للالتزام التنظيمي هو كما يلي:

أ- مرحلة الخبرة : هي مرحلة تستمر لمدة سنة بعد بدء الشخص العمل، يحصل خلالها الشخص على التدريب والإعداد والخبرة اللازمة للإعداد والترقي حيث يحتاج إلى القبول والقبول . القدرة على العمل في ظل ظروف وبيئات جديدة، وتكليف مسؤولياته مع عمل المنظمة، وفهم ما هو متوقع منه، وإظهار الخبرة والمهارة في دوره .

ب- مرحلة الوظيفة والنجاح : تحدث هذه المرحلة بعد سنتين إلى أربع سنوات من مرحلة الخبرة ، يسعى خلالها الشخص إلى التحقق من صحة اتجاهاته نحو النجاح ويسعى عقلياً إلى الحصول على صورة واضحة عن الولاء للوظيفة .

ج- مرحلة الثقة التنظيمية : تبدأ بعد خمس سنوات من انضمام الشخص إلى المنظمة، وهي الفترة التي يتطور فيها الولاء، وتتطور الروابط مع المنظمة، وتستمر حتى مرحلة البلوغ .

ومما سبق يتضح أن التصنيف عند الطب والسعود يشير إلى مراحل الالتزام التنظيمي، وتطور اتجاهات الفرد ومشاعره تجاه المنظمة التي يعمل بها، والتواصل والولاء للمنظمة. منظمة يفعل . والإيمان بمحاسنهم والانخراط معهم في العمل. وفي كلام الثابتي عن التصنيف يشير إلى مراحل التطور . يتم توظيف الموظف في وظيفته منذ السنة الأولى للتوظيف (مرحلة التدريب) حتى يثق بها الموظف وينضم إليها ويصبح مخلصاً لها في السنة الخامسة (مرحلة النضج).

- عواقب الالتزام التنظيمي :

إن الالتزام التنظيمي داخل المنظمات له آثاره، لأن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على العديد من الظواهر الإدارية بما في ذلك رغبة الأفراد في البقاء في المنظمة، ومستوى التزامهم بالعمل، ومستوى أدائهم وإنجازهم.

العوفي (2005، 43) فإن أثر الالتزام التنظيمي على الأفراد ينقسم إلى قسمين :

الخطوة الأولى : يعتقد أن الالتزام خارج العمل يؤثر على الأفراد، سواء كان التأثير إيجابياً أو سلبياً، مما يمكن أن يؤثر على رغبة الفرد في مواصلة العمل في المنظمة والرضا عن أداء وظيفته . ومن هنا يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتقبل أهداف المنظمة، وهذا أمر إيجابي، أما على الجانب السلبي فهو التزام الفرد الذي هو كل الجهد والطاقة والجهد إنه وقت العمل ولا يترك وقتاً لممارسة أنشطة خارج العمل، مما يسمح لها بالعيش بعيداً عن الآخرين، بالإضافة إلى إدارة عملها واهتماماتها . فكر خارج الصندوق .

المرحلة الثانية : يُعتقد أن تأثير الالتزام التنظيمي يتجلى في التقدم الوظيفي، حيث يكون الموظف ذو المستويات العالية من الالتزام متحمساً للترقية والعمل بسرعة أكبر لتحسين الدرجات، ويكون أكثر ولاءً وتحفيزاً لتحقيق الأهداف المنشودة . وهذا يزيد من أهداف المنظمة ويزيد من ثقته بالمنظمة مما سيعطيه مكافأة عالية على صدقه وعمله الجاد .

أنس فلامبان (2008، 36) يحدث تأثير الالتزام التنظيمي بالطرق التالية :

1. الأداء المتميز : يؤثر الالتزام التنظيمي على كفاءة وفعالية المنظمات بسبب التزام الموظف بالأداء وأهداف المنظمة، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء هو أحد مكونات الأداء الوظيفي. كما يقول الباحثون أن الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري . .

2. معدل الدوران الوظيفي : أظهرت بعض الدراسات أن زيادة الالتزام التنظيمي بين الموظفين يقلل من معدل الدوران الوظيفي . كما يساهم الالتزام التنظيمي بشكل كبير في تقليل نسبة التغيب عن العمل ومشكلة الوصول متأخراً عن العمل . ومن ناحية أخرى، تبين أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والتغيب، كما تبين أن الالتزام التنظيمي له تأثير سلبي على ترك العمل، لأن الأشخاص الذين تركوا وظائفهم لديهم التزام تنظيمي أقل . هناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمات من الحد من التغيب عن العمل ودوران الموظفين .

ولذلك يمكن القول إن نجاح هذه المنظمة وتحقيق أهدافها يرجع إلى حد كبير إلى إيمان العاملين بالأهداف، وإيمانهم بها، ودوافعهم لتحقيق تلك الأهداف، واتجاههم نحو الأهداف . أن تكون الأهداف متوافقة مع الأهداف الفردية أو الاجتماعية أو قريبة منها . ويُعرف هذا عموماً بالالتزام التنظيمي .

- النجاح الإداري

أولاً: النجاح الإداري

يعني النهاية المفضلة أو الوصول إلى ما هو مفضل والوصول إلى السمو، أما النجاح الإداري اصطلاحاً فما زال يكتنفه بعض الغموض وعدم وضوح أطره المنهجية والإجرائية ، لتداخله مع عدد من المصطلحات التي وردت في أدبيات الإدارة كنجاح المنظمة ، والنجاح التنافسي ، والنجاح الاستراتيجي ، والنجاح طويل الأمد ، والنجاح التشغيلي التي تصب مضمانيها في مفهوم النجاح الإداري بوصفه مفهوماً شاملاً ، اما الاختلاف في المسميات فيعود إلى الاختلاف في المداخل وفي النظر إلى النجاح من منظور داخلي أو خارجي أو مرحلي، وشخص (Quinn) هذا الاختلاف بقوله " إن نجاح المنظمة مشكلة إدراكية ناتجة عن اختلاف الباحثين في إدراكهم لهذا المفهوم وتفاقت مدى اهتمامهم الشخصي بتغيرات تنظيمية دون أخرى، نتيجة لتحيزهم الفكري والشخصي لقيم أخرى " (الركابي 2013، 133) .

ونظر (Thomas, 2005, 3-4) إلى النجاح المستدام من خلال القيادة والإدارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال وتتوقع الأحداث وتواجه الواقع بنظرة طويلة الأمد تركز على عوامل النجاح الحرجة للتنافس التي تضيف قيمة للزبون ولجميع أصحاب المصلحة , وتستطيع إيصال الرؤية والغرض والغايات الممكنة للإنجاز والأهداف القابلة للقياس , وتعمل على تطوير قدرات جديدة ورأس مال فكري , وان تركيزها الخارجي اكثر مما هو داخلي وتعتني بتطوير وتحفيز ورضا العاملين والتغذية العكسية والتقييم والمراجعة.

اما (الركابي , 2013, 22) فينظر إلى النجاح بمنظور مرحلي اذ يقول إن " مفهوم نجاح المنظمة مرحلة متقدمة نحو مفهوم النجاح الاستراتيجي " وقد اتخذ من مداخل الفاعلية أساسا لمفهوم نجاح المنظمة وعرف النجاح بأنه "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف , والنمو في ظل الأهداف التي تسعى الى تحقيقها"

وإعادة الهندسة والمقارنة المرجعية يعد نظرة ضيقة لا تحدد النجاح طويل الأمد في الأسواق التنافسية, لأن هذه جميعها يمكن تقليدها أو استنساخها بسهولة مما تقدم يمكن النظر إلى النجاح الإداري من اتجاهين (ادهام , 2005 : 74) :

1. إن النجاح الإداري قد ينظر إليه من خلال معايير قصيرة الأمد أو يستند إلى الكفاءة الداخلية أو التشغيلية فيكون نجاحاً قصير الأمد أو نجاحاً تشغيلياً وقد يتناسب هذا النجاح مع البيئة المستقرة , ويتمثل برقم أو هدف محدد .

2. إن النجاح الإداري قد ينظر إليه من خلال نظرة شمولية (Phillips, 2004, 1) تحقق التلاؤم بين المعايير طويلة الأمد وقصيرة الأمد , وبين المعايير الداخلية والخارجية , وبين معايير النتائج والعمليات وربط ذلك بالرؤية الاستراتيجية التي تحقق توقعات جميع أصحاب المصلحة , فيسمى نجاحاً منظماً طويل الأمد أو نجاحاً منظماً تنافسياً , أو نجاحاً منظماً ستراتيجياً , وهذا يتناسب مع بيئة الأعمال المعاصرة التي تتصف بكونها مضطربة . وهو يتمثل "بقدررة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو " كما ورد لدى اغلب الباحثين.

واستناداً إلى ما تقدم يمكن وضع التعريف الاجرائي الآتي للنجاح التنظيمي(يونس , 2011 : 122) :

" قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والسعي بكل إمكاناتها لمعالجة ما يقابلها من مشكلات وظواهر بيئية لتكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف لكي تستطيع البقاء والاستمرار في الوجود في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر " .

ثانياً - مداخل النجاح الإداري

بدء القرن الماضي طور باحثو الإدارة مفهوم كفاءة المنظمة الذي يصف الاستخدام الاقتصادي الرشيد لموارد المنظمة المتاحة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها . وقد عمل أولئك المفكرون على إيجاد العديد من الأساليب الرياضية لحساب كفاءة المنظمة كميّاً . إلا أن الظروف الموضوعية بدأت تتغير , حيث لم يعد بإمكان المنظمة الحصول على الموارد المختلفة التي تحتاجها باليسر والسهولة المعهودة سابقاً , مما اضطر الإدارة العليا إلى البحث خارجاً في بيئتها للبحث عن مصادر جديدة للموارد , للوصول إلى الغايات التي أسست من أجلها , مما حد بالمفكرين والممارسين إلى البحث عن أدوات أو أساليب لاستشراف وضع المنظمة الحالي , ومدى اقترابها من أهدافها , خاصة بعد الانفتاح على البيئة الخارجية مما أدى إلى إيجاد مصطلح (الفاعلية) (باشيورة , 2011 : 61).

ولغرض دراسة النجاح الاداري ، وبيان محدداته ، ومعرفة المعايير المعتمدة في قياسه ، فإن هذه الفقرة تعرض أهم
مداخل دراسة نجاح المنظمة التي وردت في دراسات الكتاب والباحثين في الأدب الإداري متمثلةً بمدخل الفاعلية ومدخل
الكفاءة التي تشكل أساساً مهماً في فهم ومعرفة النجاح الاداري وتطوره (بن عيشي , 2012 : 38):

1- مفهوم الكفاءة :

الكفاءة هي " عمل الأشياء بشكل صحيح " ويشير كل من (Carzo) الى أن المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية عندما
تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات " , ويؤكد آخرون على ان مفهوم كفاءة المنظمة
تمثل " معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة " .

مما تقدم ، يلحظ أن مفهوم الكفاءة يركز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات وذلك من خلال إنجاز الكثير بأقل ما
يمكن ، ومن ثم فإن كفاءة المنظمة تعني تحقيقها لأهدافها بأقل النفقات في الجهود ، سواءً أكانت بعض هذه الجهود على
شكل أموال أم قوى عاملة أم موارد أخرى ، كما إنها ذات علاقة بمدى قبول المجتمع للخدمات التي تقدمها المنظمة , وهذا
يفسر أسباب الاهتمام بدراسة الكفاءة لما تتسم به الموارد من ندرة ، إضافة إلى محدودية الموارد المالية الحكومية واتجاه
الحكومات نحو ترشيد تكاليف تقديم الخدمات للمواطنين مع ضرورة الاعتناء بجودة الخدمات المقدمة والعمل على تحسينها
وفي هذا التوجه يؤكد Hicks and Gullet أن الكفاءة هو المتغير الأهم والمؤثر بالنتيجة النهائية لنشاط المنظمة الذي
يتأتى من خلال زيادة الكفاءة التي تعد من المهام الجوهرية للإدارة الناجحة ، وبناءً على ما تقدم آنفاً يمكن أن نلاحظ وجود
ثلاثة أهداف أساسية للكفاءة متمثلة في:

- تخفيض الكلف إلى أدنى الحدود الممكنة بما يؤدي إلى تحقيق أعلى الأرباح .
- استغلال الطاقة الإنتاجية إلى أعلى الحدود الممكنة.
- رفع إنتاجية العمل إلى أقصى الحدود الممكنة .

2- مؤشرات قياس الكفاءة

ليس هناك إجماع بين عدد من الباحثين حول مؤشرات محددة لقياس الكفاءة , فعند قياس الكفاءة فإن مشكلات متعددة
تواجه هذه العملية , مثل تنوع الموارد التي تشكل مدخلات لأنشطة المنظمة وتعدددها، وكذلك تعدد الأنشطة بحد ذاتها
والاختلافات بين الأفراد فهذه العراقيل تجعل عملية اختيار المؤشر الناجح لقياس كفاءة الأنشطة مهمة صعبة ، إذ إن نتائج
عملية التقييم يترتب عليها مجموعة من القرارات والاجراءات التصحيحية , وحتى تنجح المنظمة في ذلك فعليها توخي
الدقة في اختيار المؤشر المناسب.

وبناء على ما سبق فإن مؤشرات قياس الكفاءة (كنسبة بين المخرجات والمدخلات) غالباً ما تكون كمية وعبرة عن
كسر اعتيادي من بسط ومقام , في مدة زمنية معينة ، فعلاوة على مؤشرات الأداء المالي التي تعكس تحقيق الأهداف هناك
مؤشرات تشغيلية تعتمد على مقاييس السوق أو المقاييس المعتمدة على القيمة (حريم , 2013 : 132):

1 – التكاليف : يزداد مستوى الكفاءة إذا ما أمكن تخفيض التكاليف دون التأثير في مستوى جودة المخرجات . وينبغي
الاعتناء بجميع أنواع التكاليف وبتقسيماتها المتعددة (تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة , وتكاليف متغيرة وتكاليف ثابتة
) .

2 – إرضاء المستخدمين الذين يؤدون الأنشطة المختلفة هو مؤشر على ارتفاع مستوى الكفاءة , اذ ان هؤلاء المستخدمين هم من يقومون بأداء الأنشطة التي تحقق الاتصال مع البيئة المحيطة ويساهمون بصورة مباشرة في تحقيق الإنجاز في حدود المعايير المقررة .

بينما أشار كل من (الشماع وحمود) إلى أهم المؤشرات المستخدمة في قياس الكفاءة بمهائياتي: (حمود ,2011,247)

1 – المؤشرات المباشرة وتتضمن قياس عمليات المنظمة من مقارنة المخرجات

(السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) في مدة زمنية معينة ,

وتشمل هذا المؤشرات ما يأتي :

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية

- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل المبيعات المتحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات .

- المقاييس النوعية للكفاءة كالارتفاع بمستوى جودة المنتج قياسا باستخدام الموارد ذاتها

2 - المؤشرات غير المباشرة ويتم عن طريقها قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجات الرضا للأفراد العاملين والروح المعنوية وفي المجال التعليمي والتربوي نجد أن الكفاءة ترتبط بدرجة الاستخدام الأمثل للإمكانيات التعليمية المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على مخرجات تعليمية معينة، أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات التعليمية باستخدام أدنى مقدار من المدخلات التعليمية (أقل تكلفة ممكنة)، أو الحصول على أكبر قدر من المخرجات باستخدام مجموعة محددة من المدخلات، وجود جانبيين لكفاءة مؤسسات التعليم العالي بصورة عامة هي : (العاني , 2004 , 133)

- جانب الكفاءة الداخلية: وتتمثل في قدرتها على إعداد أكبر عدد من المخرجات نسبة إلى المدخلات مع ملاءمة نوعية المخرجات للمواصفات الموضوعية، وتوافر الموارد البشرية اللازمة للقيام بهذه الأعباء.

- جانب الكفاءة الخارجية: وتتمثل في قدرتها على تزويد المتخرجين بالمهارات والمؤهلات والخبرات التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة لهم في مواقع العمل بجدارة، وهذا يعني التوافق بين عمليات الإعداد وبين حاجات العمل من المهارات المطلوبة.

ثالثاً: نماذج النجاح الإداري

تحتاج المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة إلى الارتقاء بمستوى أدائها لكي تستطيع من البقاء والنمو وتحقيق ميزة تنافسية ، ولغرض ذلك ينبغي عليها التزام معايير مختلفة على مستوى التنظيم والعمليات داخلياً ، والسوق والمجتمع خارجياً ، وقد ناقشت بعض النماذج موضوع التفوق والنجاح الإداري التي يمكن توضيحها كما اشار إليها (الحبيب , 2013 : 41):

أ - نموذج اللامتناهيّة :

يعرض النموذج مرتكزات وخطوات توجيه التفوق والنجاح الاداري من تكامل بعدين رئيسيين هما عملية التطوير
الاستراتيجي للمنظمة مع أمثلية الأداء الموجهة نحو الزبون ونعرض لها بالآتي:

- 1- التطوير الاستراتيجي : عملية ديناميكية ليست ساكنة تستند إلى دور القيادة في تحقيق النتائج الملموسة لعملية تطوير
استراتيجية المنظمة ممثلة بخطة الأعمال المكتوبة، وأما النتائج غير الملموسة لأي عملية تخطيط فتتضمن :
 - تفهم قادة المنظمة وإدراكهم لاستراتيجيات المنظمة الشاملة وأهدافها وغاياتها .
 - تفهم الإدارة وإدراكها لأسباب اختيار الاستراتيجيات والأهداف والغايات .
 - برنامج اتصال للاستراتيجيات والأهداف والغايات في كل مكان من المنظمة وحيث ما يكون ملائماً يتم الاتصال مع
المجهزين والزبائن وأصحاب المصالح في المنظمة .

ويشير النموذج أيضاً أن هناك ست خطوات لعملية التطوير الاستراتيجي وكما اشار اليها (الحريري , 2014 : 241):

1- المؤشرات الأساسية للنجاح

2- المقدرات الحالية تحليل نقاط القوة

3 – المتطلبات المستقبلية تحليل الفرص والتهديدات

4 – الأهداف الاستراتيجية

5- الأهداف التكتيكية المحدد القابلة للقياس

6-الاحتياجات المتاحة من الموارد .

2 – أمثلية الأداء

من خلال هذه العملية سوف يتم تحديد المؤشر الأساسي للنجاح و تتألف هذه العملية من الخطوات التالية وهي:

1- الأهداف المحددة

2- العملية المعنية

3 – احتياجات الزبون المحددة

4- تحليل الفجوة المتكامل

5- تحسين العملية المعنية

رابعاً: أبعاد النجاح الإداري

تظهر دراسات النجاح الاداري حالة الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين في التركيز على الأبعاد والمعايير
التي تمثل الأساس في سعي المنظمات إليه ،وكما لخصت الفقرات الخاصة بمداخل ونماذج النجاح سابقة الذكر ، فإن العديد
من الكتاب والباحثين قد أشاروا إلى أبعاد النجاح الاداري كونها تمثل عناصر تقييم وقياس لمدى تحقيق المنظمة للنجاح

بالاعتماد على المعايير المهمة والمتعلقة بجوانب مختلفة ، ويشير الجدول (1) إلى أهم أبعاد النجاح الاداري التي وردت
في عدد من الكتاب والباحثين .

جدول (1) أبعاد النجاح الاداري كما ورد في دراسات الكتاب والباحثين

المؤلف أو الباحث	الأبعاد (المقاييس)
ادهام , 2005	مؤشر اقتصادي - الكفاءة مؤشرات سلوكية- التماسك والتكيف والتأييد
يونس , 2011	1 - رضا ومستوى التطوير الشخصي للطلاب 2-مستوى التطوير الأكاديمي للجامعة 3-مستوى رضا المستخدمين (من إدارة وأساتذة وعاملين) .4-مستوى تحقيق التطوير المهني لخدمات الجامعة . 5-درجة تأكيد الجامعة للتفاعل البيئي وقدرتها على تكييف خدماتها التعليمية مع المتغيرات البيئية. 6-قدرات الجامعة على اكتساب الموارد الضرورية لأداء أنشطتها التعليمية .
بن عيشي , 2012	-متغيران داخليان : الكفاءة والادامة -متغيران خارجيان : الملاءمة الجودة
حافظ , 2015	التدريب , التطوير , مكافآت رواتب , تخطيط متعاقب , إدارة الموارد , تخطيط الاستثمار , المتوقع والفعلي .

ومن أهم الأبعاد النجاح الاداري يحدد بخمسة أبعاد وهي :

(1) التخطيط الاستراتيجي . (2) فعالية العمليات الداخلية . (3) نتائج أداء الأعمال .

(4) جودة الخدمات التعليمية . (5) تطوير البيئة التعليمية

1- التخطيط الاستراتيجي :

يعد التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning أول خطوات ومهام الإدارة الاستراتيجية. وهو يتعلق بتحديد
اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها، بناء على تحليل للوضع الحالي
والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية. بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات
الاستراتيجية ، ويشير (Naraynan) إلى أن التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة للتعرف على ما في ذهن أصحاب
المنظمة بشأن مبررات إنشائها وبقائها ، وهو بذلك عملية اختيار لبيئة تتضمن مجموعة من النشاطات الذهنية التحليلية
والعمل على التدبير المسبق الذي يحدد مسار المنظمة في المستقبل لأجل إحداث التوافق الاستراتيجي بين أهداف المنظمة
وفرصها .

أما في المجال التعليمي ، فمفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم ينطوي على عملية قوامها الملاءمة بين نتائج تقييم
البيئة الخارجية لمنظمة تعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية قادرة على مساعدة
المنظمات التعليمية في الاستفادة من نواحي القوة وفي الحد من نقاط الضعف، وفي الاستفادة من الفرص وفي التقليل من
التهديدات . ويمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم العالي هو «علم وفن توجيه كل قوى مؤسسة التعليم
العالي نحو تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة، ووضع الخطط اللازمة
لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشور وهنا إشارة إلى

أهمية التخطيط الاستراتيجي كأسلوب فعال في مواجهة التحديات التي تواجه نظم التعليم، ومواكبة التغيرات التي تتجلى فيها هذه التحديات (الركابي , 2013 : 70).

2 - فاعلية العمليات الداخلية :

فاعلية العمليات تعني تكامل المنظمة والأفراد اللذان يقودان إلى انسيابية وكفاية في العمليات , ويشير Daft الى أن فاعلية العمليات تركز على الآليات الداخلية للمنظمة وفعاليتها في استخدام مواردها الذي ينعكس في مظاهر الصحة التنظيمية والكفاية، ولا يأخذ البيئة الخارجية بنظر الاعتبار .

تعد العمليات الداخلية أحد المرتكزات الرئيسة التي تستند إليها المنظمة في تحديد اتجاهاتها الاستراتيجية والتنافسية , إذ أن الاستخدام الكفء للموارد والوظائف الداخلية المنسجمة يعد واحداً من الطرائق لقياس الفاعلية ، وهنا لا بد للمنظمة أن تفرق بين نوعين من العمليات النوع الأول العمليات التي تستهدف تحقيق أهداف المنظمة والتي تمثل العمليات ذات الطبيعة الاستراتيجية، والتي تؤثر في أداء المنظمة في الأجل الطويل وهي صعبة القياس , والثاني تمثل العمليات المساعدة وهي العمليات الروتينية التنظيمية التي يسهل قياسها .وحدد(Daft, 2001, 68) المؤشرات الخاصة بفاعلية العمليات الداخلية بالآتي :

- الثقافة القوية للمنظمة ومناخ العمل الإيجابي.
- روح الفريق، وفرق العمل والولاء للمجموعة.
- الثقة، والأمانة والاتصال بين الإدارة والعاملين.
- صنع القرار بالقرب من مصدر المعلومات، بغض النظر عن موقع تلك المصادر في المنظمة.
- الاتصالات العمودية والأفقية غير المحرّفة، التي تكون عادة مشتركة للحقائق والمشاعر الوثيقة.

3 - نتائج أداء الأعمال :

يعد الاهتمام بمفهوم الأداء عموماً والأداء العالي أو المتفوق , من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف المنظمة ونجاحها في ظل البيئة التنافسية المتغيرة . إذ تكشف عن مقدرة المنظمة على تهيئة مناخ عمل إيجابي والمحافظة عليه يوظف في إنجاز أهدافها وتحقيق ما مطلوب منها في مدة معينة ، كما أن ذلك مرهون بمستوى تأثير القيادة الاستراتيجية فيه من تطوير مؤشرات لقياسه، وغالباً ما يؤسس الأداء وتقييم نتائجه بالاستناد إلى النتائج الاقتصادية والتنظيمية الأخرى، يشار إلى أداء المنظمة بالنتائج المتحققة من تفاعل نشاطات المنظمة ومواردها، ويتمثل بإمكانية المنظمة في الحصول على أشخاص جيدين والاحتفاظ بالنتائج التنظيمية الجيدة (حمود , 2011 : 135)

ت	اسم المدرسة
1	مدرسة الرفاعي الابتدائية
2	مدرسة السلام
3	مدرسة بلدروز
4	مدرسة اصحاب اليمين
5	مدرسة احباب الله

6	مدرسة النور
7	مدرسة احمد الوائلي
8	مدرسة النواظم للبنين

المصادر

- المصادر العربية:

1. مرزوق، ابتسام، والتفكير الاستراتيجي، المنصورة، دار الكلمة، 2011.
2. نيب و سعود ، 2014 ، عيسى ٢٠٠١ التفكير الاستراتيجي للمخططين الاستراتيجيين ، الدمام، السعودية.
3. ابتسام عاشوري ، 2015، السلوك الداري لمديري المدارس لابندائية والمتوسطة، الشئون العلمية بالأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربي، الرياض، السعودية.
4. الثبيتي، معصومة 2014 القيادة والتفكير الاستراتيجي الطري ق إلى المستقبل، ورقة عمل مقدمة الخبير، السعودية. - للقاء الداري الرابع للجمعية السعودية للدارة، ، الفترة من 21
5. -العوفي ، عامر ، 2005 ، التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة، ورقة عمل مقدمة للقاء الداري الخبير، السعودية. - الرابع للجمعية السعودية للدارة .
6. إيناس فلمبان 2008، درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الرदन، مجلة جامعة أم القرى، مكة المكرمة ، جامعة أم القرى، السعودية.
7. الركابي، طارق شريف 2013 الفكر الاستراتيجي للقيادة المنظمة العربية للتنمية الدارية، القاهرة، مصر.
8. ادهم ، أيمن ، 2005 ، دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح المنظمات الهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة السلمية، غزة.
9. يونس ، ماجد، 2011 ، مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الهلية في قطاع غزة، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل مجلة- تنمية الرافدين العدد 95 مجلد 31 ، العراق
10. باشوية،نهال شفيق 2011 ، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة السلمية، غزة.
11. ابن عيشي ، محمد، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان، 2012 .
12. الحبيب كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، ط3، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2013 .
13. منار القطاونة، "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2000.
14. حريم، "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية"، مجلة جامعة دمشق، العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (17)، رقم (1)، 2011 .
15. الحريري ، محمد احمد (2014) ، ادارة ألوده الشاملة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
16. العاني ، (2004) ، استراتيجية الادارة المعرفية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن
17. حمود ، 2011 ، اهمية الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
18. عبيد ، عامر عادل ، (2004) ، مشاركة العاملين في الإدارة ، مجلة التنمية الصناعية العربية ، جامعة الدول العربية ، العدد 19-20 ، تموز .

- المصادر الإنكليزية:

1. Thomas, Robert, M. & Mannari, Hiroshi, (2005),”Organizational Commitment and Turnover Prediction study”, Administrative Science Quarterly, vol.22, NO.1.
2. Phillips, G.T.,(2004),”Participation and Power Equalisation”,Human Relation, vol.29,NO.3.
3. Daft, Allen, N.J., & Smith, C.A., (2001),” Commitment to Organizational and Occupations: Extension and test of A three-Component Conceptualization, Journal of Applied psychology, vol.78