

دور الحوافز في تحقيق الالتزام التنظيمي لمديرالمدارس التعليم العام في محافظة سراة عبيدة أ.د/ أمل محمد حسن البدوي* أ/ فاطمة معيض محمد آل مكر †

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف دور الحوافز في تحقيق الالتزام التنظيمي لمديرات مدارس التعليم العام في محافظة سراة عبيدة, واستخدم لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي, وتكونت عينة البحث من (٨١) مديرة من مديرات مدارس محافظة سراة عبيدة, واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات كأداة للبحث, وتوصل البحث إلى نتائج من أهمها: أن دور الحوافز في تحقيق الالتزام التنظيمي لمديرات مدارس التعليم العام في محافظة سراة عبيدة هو كبير, وذلك لأن النتائج أوضحت أن دور الحوافز في تحقيق الالتزام الشعوري لمديرات مدارس التعليم العام في محافظة سراة عبيدة هو كبير, وأن دور الحوافز في تحقيق الالتزام المعياري لمديرات مدارس التعليم العام في محافظة سراة عبيدة هو كبيرة جدًا, وأن دور الحوافز في تحقيق الالتزام المستمر لمديرات مدارس التعليم العام في محافظة سراة عبيدة هو كبيرة جدًا, ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث (الالتزام التنظيمي, الالتزام المعياري, الالتزام المستمر) كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي في محافظة سراة عبيدة تعزى لكل من متغير (المرحلة, وعدد سنوات الخدمة, والمؤهل الدراسي).

Summary

The study was designed to identify the role of incentives in achieving the organizational commitment of the principals of the schools of public education in the governorate of Sarada Obaidah. A descriptive approach was used to achieve this goal. The sample consisted of 81 principals from the principals of Sarra Obeida governorate. The questionnaire was used to collect data as a research tool, The role of incentives in achieving the organizational commitment of the principals of schools of public education in the province of Sarra Obaidah is significant, because the results showed that the role of incentives in achieving the emotional commitment of the directors of schools of public education in the province of Sarada Obaidah is large, and that the role of incentives in achieving Commitment And that the role of incentives in achieving the continuous commitment of Madras General Education Directorate in Sarra Obaida governorate is very large. There are no statistically significant differences

* أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم المساعد بكلية التربية - جامعة الملك خالد
† ماجستير في الإدارة والإشراف التربوي كلية التربية - جامعة الملك خالد

at ($\alpha = 0.05$) between the response averages of sample individuals The research (organizational commitment, normative commitment, continuous commitment) as one of the dimensions of the organizational commitment in Sara Obeida governorate is attributable to each variable (stage, number of years of service, and qualification).

مقدمة البحث

تولي المؤسسة التعليمية جميع عناصرها اهتمامًا كبيرًا، من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العملية التعليمية، حيث تسعى إلى إيصال جميع العاملين بها إلى أقصى كفاءة ممكنة، ليس فقط باختيار الأفضل منهم وتدريبهم على اكتساب مهارات وقدرات متنوعة بل بتحفيزهم ودفعهم للعمل، الخبرة والتميز هما عنصران أساسيان في تحقيق الأهداف بجودة وكفاءة عالية ولكن التحفيز على العمل هو الذي يدفع سلوكهم اتجاه تحقيق تلك الأهداف. وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، ففي المؤسسة التعليمية يساعد تحفيز المدراء والمعلمين والعاملين على زيادة أدائهم لتحقيق أهدافها التعليمية. فالتحفيز لا ينحصر بنوع معين في تشجيع العاملين، بل هناك عدة أنواع وأساليب يمكن استخدامها في ذلك منها الحوافز المادية التي يمكن أن تتخذ صورة الزيادة في الأجر، أو التحسين في ظروف العمل المادي، وهناك الحوافز المعنوية التي تتخذ صورة غير مادية كفرص المشاركة في اتخاذ القرارات، أو شهادة تقدير أو اعتراف بالكفاءة (حمدان والساكت، ٢٠١١).

وتأتي أهمية الحوافز من كونها تسهم في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المؤسسة أو الإدارة وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى أعمال أخرى تزيد من جودة أداء المؤسسة، وكذلك تحقيق حالة الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز، وهذا بدوره يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات (الجباسي، ٢٠١١).

وأكدت على ذلك العديد من الدراسات التي أوضحت أهمية دور التحفيز في شحذ طاقة العاملين في المؤسسات التعليمية بسبيل تحقيق أهدافها المتنوعة كون هذه المؤسسات من أهم المؤسسات التي يقع على عاتقها إنشاء جيل المستقبل الذي يعد العنصر الأساسي في تقدم الأمم وحضارتها، ولذلك يجب أن يكون العاملين في هذه المؤسسة ذو كفاءة عالية بما يحقق صلاحها وأهدافها، ومن هذه الدراسات (الجابري، ٢٠٠٧؛ الدرايب، ٢٠٠٩؛ الجباسي، ٢٠١١؛ العجمي، ٢٠١٧) حيث أن تحفيز العاملين من مدراء ومشرفين وقياديين ومعلمين إما بأساليب مادية أو معنوية في هذه المؤسسة التربوية، يؤدي إلى حل كثير من المشكلات التي تتعلق بالأداء الإداري والتنظيمي والتعليمي فيها ويساعد العاملين على بذل طاقتهم وقدراتهم الكامنة في تحقيق أهدافها، ويجعلهم أكثر قدرة على التفاني والالتزام بالعمل نظرًا لأن هناك ما يدفعهم لذلك ماديًا أو معنويًا. هذا وتأتي أهمية التركيز على الالتزام بالعمل من كونه أهم العوامل التي تؤثر بطرق مباشرة على كفاءة وفاعلية العمل، كما أنه يجنب المؤسسة الكثير من التكاليف الاقتصادية والصراعات الشخصية على إدارتها وقيادتها ومجموعاتها الوظيفية، في حين أن عدم الالتزام

التنظيمي يترتب عليه مجموعة من السلبيات التي تكاد تجعل المؤسسة تتجه نحو انخفاض الدافعية وفقدان الابداع وترك العمل (الرفاعي, ٢٠٠٥).

ويعد الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المدارس, كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المدرسة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء, وانطلاقاً من كل ذلك فقد برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في المدارس لغرض تحفيز العاملين فيها, وزيادة درجات الالتزام بأهدافها وقيمتها (حراشنة, ٢٠١٣). فكلما كانوا على مستوى عالٍ من الالتزام بعملهم استطاعت المدرسة القيام بدورها في تحقيق أهدافها المرجوة.

ونظراً لأن نجاح أي مدرسة يرتبط بزيادة فاعليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على قدرة أفرادها وكفاءتهم والتزامهم, فقد تناولت العديد من الدراسات الالتزام التنظيمي فيها وعلاقته بمتغيرات أخرى, حيث تناولت دراسة حراشنة (٢٠١٣) درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي, بينما تناولت دراسة عبد اللطيف (٢٠١٥) الأنماط الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي, وأيضاً تناولت دراسة السبيعي (٢٠١٦) الصحة التنظيمية في المدارس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

وكون مدير المدرسة يمثل أهم عناصر الإدارة الذي يحمل على عاتقه رسالة سامية, مستخدماً جل طاقته الكامنة في خدمة العمل, فيما من شأنه رفع قيمة التعليم للوصول لإنجاز يخدم المجتمع ويفخر به, فإن التزامه التنظيمي مطلباً ملجأً وليس ترفاً, لأنه يمثل القدوة التي يجب أن يحتذى به, ومن أبرز الممارسات التي يجب أن تعكس هذا الالتزام (الانضباط واحترام القوانين والعمل على أخلاقيات المهنة.. الخ) (الشمري, ٢٠١٥).

ويعد المدير بذلك المحرك الأساسي الذي يؤثر في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها, فالالتزام بالعمل وانضباطه فيه, هو الدافع لجعل العاملين فيها يحذون حذوه في الانضباط والالتزام, ومن الضروري الاهتمام به ودفعه وتحفيزه بكل الأساليب الممكنة ليكون على مستوى من الكفاءة والالتزام المطلوبين لنجاح وتحقيق ما تسمو إليه المدرسة من أهداف تخدم العملية التعليمية بجودة وكفاءة عالية, ولذا فإن البحث يسعى إلى تعرف دور الحوافز في تحقيق الالتزام التنظيمي لمديري المدارس في محافظة سراة عبيدة.

مشكلة البحث

يشير الواقع إلى وجود تباين في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مدرري المدارس في المملكة العربية السعودية, على الرغم من أن الالتزام الوظيفي يرفع من روح المعنوية للعاملين في المدرسة حيث يولد لديهم إحساساً عاليًا بالانتماء والاندماج, إلا أنه بالمقابل يتأثر عوامل متعددة (السبيعي, ٢٠١٦).

وأبرز هذه العوامل ما ذكرته بعض الدراسات السابقة التي تم إجراؤها في المملكة العربية السعودية منها دراسة فلمبان (٢٠٠٨) التي توصلت إلى أن هناك عدة العوامل تسهم في تنمية التزام التنظيمي في المدارس ومن أهمها المكانة الاجتماعية, وإشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم, ووضوح الأهداف وتحديد الأدوار, والرضا الوظيفي, والاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي, وزيادة مشاركة العاملين في التنظيم, وإيجاد نظام مناسب للحوافز, كما أكدت دراسة الحمياني (٢٠١٢) إلى أن ضعف الالتزام التنظيمي للمعاملين في المدرسة قد يكون مرده

إلى المعوقات المؤسسية والمتمثلة في ضعف فرص الترقى والتقدم الوظيفي، وندرة المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم، إلى جانب ضعف اشباع الحاجات المعنوية كالتقدير والاحترام وتقدير الذات.

وأوصت بعض الدراسات منها دراسة الغامدي (٢٠١٠) إلى ضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي في المدارس من خلال تقديم الحوافز والمزايا الوظيفية مادياً ومعنوياً والحرص على الاعتبارية للعاملين بها، وأشارت دراسة الشمري (٢٠١٥) إلى أنه يمكن أن تؤثر الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، وعلى الرغم من ذلك فقد أكدت دراسة درداكة (٢٠١٤) في نتائجها على أن تطبيق الحوافز لتقدير العاملين في المدارس في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة منخفضة على الرغم من أن للحوافز دوراً كبيراً في تفعيل الأداء. وأكدت دراسة العجمي (٢٠١٧) أن التحفيز من أهم الممارسات الإدارية لما له من تأثير كبير على الأداء الوظيفي سلباً أو إيجاباً، فالتحفيز يثير دوافع الفرد وتوليد الرغبة والحماس لديه في العمل. ولذلك فإن تفعيل نظام الحوافز بشكل كبير يمكن أن يؤثر في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدرسة وعلى رأسهم مديرها الذي يعد القدوة والمثل الأعلى الذي ينهج نهجه كل من يعمل بهاو ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي في تعرف مدى العلاقة الارتباطية بين كل من الحوافز وتحقيق الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة سراة عبيدة.

أسئلة البحث:

يسعى البحث للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:
ما دور الحوافز في تحقيق الالتزام التنظيمي لمديرات مدراس التعليم العام في محافظة سراة عبيدة؟
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ١- ما دور الحوافز في تحقيق الالتزام الشعوري كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي لمديرات مدراس التعليم العام في محافظة سراة عبيدة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- ٢- ما دور الحوافز في تحقيق الالتزام المعياري كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي لمديرات مدراس التعليم العام في محافظة سراة عبيدة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- ٣- ما دور الحوافز في تحقيق الالتزام المستمر كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي لمديرات مدراس التعليم العام في محافظة سراة عبيدة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث حول (الالتزام التنظيمي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي في محافظة سراة عبيدة تعزى لكل من متغير (المرحلة، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل الدراسي)؟
- ٥- ما الآليات والتوصيات والمقترحات التي تسهم في تعزيز دور الحوافز في تحقيق الالتزام التنظيمي لمديرات مدراس التعليم العام في محافظة سراة عبيدة؟

أهداف البحث**يهدف البحث إلى:**

- ١- تعرف دور الحوافز في تحقيق الالتزام الشعوري كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي لمديرات مدراس التعليم العام في محافظة سراة عبيدة.
- ٢- تعرف دور الحوافز في تحقيق الالتزام المعياري كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي لمديرات مدراس التعليم العام في محافظة سراة عبيدة.
- ٣- تعرف دور الحوافز في تحقيق الالتزام المستمر كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي لمديرات مدراس التعليم العام في محافظة سراة عبيدة.
- ٤- الكشف عن ماذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث حول (الالتزام التنظيمي, الالتزام المعياري, الالتزام المستمر) كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي في محافظة سراة عبيدة تعزى لكل من متغير (المرحلة, وعدد سنوات الخدمة, والمؤهل الدراسي).
- ٥- وضع الآليات والتوصيات والمقترحات التي تسهم في تعزيز دور الحوافز في تحقيق الالتزام التنظيمي لمديرات مدراس التعليم العام في محافظة سراة عبيدة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من كونه قد يسهم في ما يلي:

- ١- لفت أنظار المسؤولين في المؤسسة التربوية إلى ضرورة تطبيق نظام الحوافز إما المادية أو المعنوية أو الاثنين معاً بشكل فعال بهدف زيادة كفاءة المدراء والتزامهم في العمل في المدارس بما يحقق أهدافها الإدارية والتنظيمية والتعليمية.
- ٢- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس محافظة سراة عبيدة, مما يسهم في إيجاد العوامل المؤثرة فيها فإذا كانت إيجابية يتم تعزيزها, وإذا كانت سلبية فيتم معالجتها.
- ٣- يبين أهمية تطبيق نظام الحوافز في تغيير مسار الأداء وسلوك العاملين في المؤسسة التعليمية مما يسهم في تفعيل هذا النظام وتطبيقه على كافة العاملين في المؤسسة التعليمية لما له من أهمية في تحقيق أهدافها ورسالتها التعليمية.
- ٤- يفتح مجال لأبحاث أخرى لدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس وعوامل أخرى يكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي في تحقيق هذا الالتزام.

مصطلحات البحث**الحوافز:**

وعرفها العجمي (٢٠١٧) بأنها: "تمثل مجموعة العوامل التي تقوم بتحريك وإثارة سلوك وتصرفات الإنسان على أداء عمل معين أو اتخاذ نشاط أو سلوك معين للوصول إلى تحقيق أهداف معينة" (ص. ١٨٤).

وإجرائياً : مجموعة من العوامل التي تدفع مديري المدارس إلى تحسين أدائهم الوظيفي والإداري والتنظيمي في العمل, وهذه العوامل إما أن تكون مادية تتعلق بزيادة الأجر, أو منافع مادية أخرى, أو معنوية تتمثل بزيادة السلطة والنفوذ أو المرتبة الوظيفية.

الالتزام التنظيمي:

عرفه الشمري (٢٠١٥) بأنه: "دافعية مدير المدرسة نحو اتقان العمل وتجويده, وأن تتولد لديه الرقابة الذاتية في العمل, لكي يلتزم بتطبيق القوانين والأنظمة في المدرسة, وقيامه بواجباته بأفضل ما يمكن, لكي تتحقق الاهداف المرجوة" (ص. ١٢٣).

وإجرائياً: هو إحساس مديري المدارس في محافظة سراة عبيدة بالولاء للمدرسة ومسؤوليتهم نحوها, مما يزيد من يزيد من الالتزام بقيمتها وأهدافها, وينمي لديهم الرغبة في بذل جهد أكبر لتحقيق أهدافها وبكفاءة عالية.

دراسات وبحوث سابقة

تم تقسيم الدراسات والبحوث السابقة على النحو التالي :

المحور الأول: بحوث ودراسات تناولت الحوافز:

- دراسة العجمي (٢٠١٧) هدفت إلى تعرف أثر الحوافز في تحسين الأداء وما مدى مساهمة التحفيز في تحسين الأداء كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي مدارس منطقة الأحمدية والكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة, وفقاً للمتغيرات الديمغرافية وتم اتباع المنهج الوصفي, وتكونت العينة من (١٢) موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: كانت كل من الحوافز المادية والمعنوية منخفضة, وكانت الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط, وهناك علاقة ترابطية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء تنصف بالقوة لدى موظفي مدارس منطقة الأحمدية التعليمية.
- دراسة جانا وبابابي (٢٠١١, Gane & Bababe) التي هدفت إلى تعرف آثار التحفيز على أداء العاملين: دراسة حالة شركة ميدجوري لطحن الدقيق في ولاية برونو/ نيجيريا, واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي, وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) عامل, واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات, وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال, بل أنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم, كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبى احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم.
- دراسة جابين (٢٠١١, Jabeen) التي هدفت إلى بحث العلاقة بين تقييم أداء الموظفين وأثره على تحفيزه, وتكونت عينة الدراسة من موظفي القطاع في جامعة بنجاب الإسلامية, ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالاستفادة من الجانب النظري للدراسات المتعلقة بالموضوع, إضافة إلى تحليل نتائج الجانب العملي للدراسة, وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تقييم أداء الموظفين يحقق نتائج إيجابية في تحفيزهم, وبث روح الحماس والتنافس فيما بينهم, وبالتالي جاء أداء الموظفين بدرجة مرتفعة.

المحور الثاني: بحوث ودراسات تناولت الالتزام التنظيمي:

- دراسة السبيعي (٢٠١٦) تعرف العلاقة بين الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بحفاظة جدة وبين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين, واستخدم المنهج الوصفي, وتكونت عينة البحث من (٥٠٠) معلمة تم توزيع الاستبانات عليهم وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن توج فروق ذات دلالة احصائية حول تقديمهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي, والتخصص, وسنوات الخبرة, وتوجد علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة.
- دراسة تاتلا واين وبوبولا (٢٠١١, **Tatlah, Ayeni & Pobbla**) فقد هدفت إلى الكشف عن أثر السلوك الإداري كعنصر مهم وفعال في الالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما, واستخدم المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة, وقد جمعت البيانات من عينة بلغ عددها (١٥٠) فرداً من خلال استبانة أعدها الباحثون بما يتناسب مع محاور البحث, وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية للسلوك الإداري في الالتزام التنظيمي, فضلاً عن ذلك فقد توصلت الدراسة إلى أن نماذج الإدارة تتصل سلبياً بالالتزام الانتمائي, في حين تتصل إيجابياً بالالتزام المتبادل.
- دراسة أيدن وسارير وايسال (٢٠١٣, **Aydin, Sarier & Uysal**) التي هدفت إلى تحديد تأثير أساليب القيادة المستخدمة من قبل مديري المدارس على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين, لتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي, بأسلوبه التحليل البعدي باستخدام الكلمات التحليلية (أساليب القيادة, القيادة التحويلية, قيادة المعاملات, الرضا الوظيفي, الالتزام التنظيمي) تم العمل على تحليل مجموعة من الأساليب القيادية مثل القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لمعرفة تأثير مثل هذه الأساليب الإدارية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي, ومن خلال التحليل لنتائج (١٢) دراسة بحثية تم إجراؤها في تركيا تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة, وكان من أبرز النتائج أن أسلوب الإدارة التحويلية بالتحديد كان له أثراً إيجابياً على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

منهجية الدراسة وإجرائتها:**منهج الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه يتلائم مع طبيعة الدراسة الحالية.

عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (٨١) مديرة من مديرات مدارس محافظة سراة عبيدة.

أدوات البحث:

تم تصميم استبانة كأداة للبحث, وتتكون تلك الاستبان من قسمين يمكن توضيحهم على النحو التالي:

(أ) القسم الأول: هو عبارة عن البيانات الأولية التي تخص أفراد العينة واشتملت على كل من (عدد سنوات الخبرة, المرحلة, المؤهل العلمي).

(ب) القسم الثاني: تكون من (٣٠) فقرة تم تقسيمها إلى ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: دور الحوافز في تحقيق الالتزام الشعوري. يتكون من (١٠) فقرات.

المحور الثاني: دور الحوافز في تحقيق الالتزام المعياري. يتكون من (١٠) فقرات.
المحور الثالث: دور الحوافز في تحقيق الالتزام المستمر. يتكون من (١٠) فقرات.
وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث يتراوح بين خمس درجات ودرجة واحدة، وتشير الدرجة (٥) إلى درجة موافقة كبيرة جداً، والدرجة (٤) إلى درجة موافقة كبيرة، والدرجة (٣) إلى درجة موافقة متوسطة، والدرجة (٢) إلى درجة موافقة صغيرة، والدرجة (١) إلى درجة الموافقة صغيرة جداً.

- صدق الاستبانة:

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مشرفة البحث لإبداء رأيها حول صياغة فقرات الاستبانة ومحاورها وتم تعديل فقرات الاستبانة.

- ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقتين طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وطريقة التجزئة النصفية، وبيين الجدول (١) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث تراوحت من (٠.٧٠-٠.٨٩) في كلا الطريقتين، وهذا يدل على أن الاستبانة على بدرجة كبيرة من الثبات، وقابلة للتطبيق على عينة البحث.

جدول (١): معاملات الثبات لمحاور البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة

النصفية

المحور	معامل ألفا كرنباخ	معامل التجزئة النصفية
المحور الأول	٠.٧٦	٠.٨٢
المحور الثاني	٠.٧٠	٠.٧١
المحور الثالث	٠.٧٨	٠.٨٩
الإجمالي	٠.٨٥	٠.٧٣

نتائج البحث:

- نتائج الإجابة عن السؤال الأول: "ما دور الحوافز في تحقيق الالتزام الشعوري كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي لمديرات مدراس التعليم العام في محافظة سراة عبيدة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟"، تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والجدول (٢) توضح ذلك:

مجلة كلية التربية النوعية للدراسات التربوية والنوعية العدد (٧) فبراير ٢٠١٩

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل الاستجابات المحور الأول المحور الثالث: دور الحوافز في تحقيق الالتزام المستمر

الترتيب	الرأي السائد	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة								م		
				قليلة جداً		قليلة		متوسطة		كبيرة			كبيرة جداً	
				%	نظراً	%	نظراً	%	نظراً	%	نظراً		%	نظراً
٢	كبيرة جداً	٠.٥٧	٤.٦٧	٠	٠	٠	٠	٤.٩	٤	٢٣.٥	١٩	٧١.٦	٥٨	٢١
١٠	كبيرة جداً	٠.٩٢	٤.٣٢	٢.٥	٢	١.٢	١	١٢.٣	١٠	٢٩.٦	٢٤	٥٤.٣	٤٤	٢٢
٤	كبيرة جداً	٠.٨٠	٤.٥٨	٢.٥	٢	٠	٠	٤.٩	٤	٢٢.٢	١٨	٧٠.٤	٥٧	٢٣
٨	كبيرة جداً	٠.٩٢	٤.٤٧	٢.٥	٢	٢.٥	٢	٧.٤	٦	٢١	١٧	٦٦.٧	٥٤	٢٤
٩		٠.٨٤	٤.٤٣	١.٢	١	١.٢	١	١١.١	٩	٢٥.٩	٢١	٦٠.٥	٤٩	٢٥
	كبيرة جداً		٠.٧٧	٤.٤٩	١.٢	١	١.٢	١	٦.٢	٥	٢٩.٦	٢٤	٦١.٧	٢٦
٣	كبيرة جداً	٠.٦٨	٤.٦٣	١.٢	١	٢.٥	٢	٧.٤	٦	٢٤.٧	٢٠	٦٤.٢	٥٢	٢٧
١	كبيرة جداً	٠.٦٣	٤.٦٩	١.٢	١	٠	٠	١.٢	١	٢٣.٥	١٩	٧٤.١	٦٠	٢٨
٧	كبيرة جداً	٠.٨٣	٤.٤٨	١.٢	١	٢.٥	٢	٧.٤	٦	٢٤.٧	٢٠	٦٤.٢	٥٢	٢٩
٥	كبيرة جداً	٠.٨٥	٤.٥٧	١.٢	١	٢.٥	٢	٨.٦	٧	١٣.٦	١١	٧٤.١	٦٠	٣٠
كبيرة جداً		٠.٧٨	٤.٥٣	المتوسط العام										

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لفقرات لهذا المحور تراوحت بين (٤.٣٢ - ٤.٦٩) وهي تقع في فئة درجة الموافقة المتوسطة، وترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تبين مايلي:

- ١ - إعطاء الدروع للمتفوقات في العمل يجعلني أسعى إلى التفوق باستمرار، بالمرتبة (١)، وبمتوسط حسابي (٤.٦٩)، وانحراف معياري (٠.٦٣).
- ٢ - يساعد التحفيز المادي على حبي العمل وتمسكي به، بالمرتبة (٢)، وبمتوسط حسابي (٤.٦٧)، وانحراف معياري (٠.٥٧).
- ٣ - تقدير الكفاءات تحفزني على أن استفيد من خبرات الأخريات في تطوير قدراتي وكفاءاتي، بالمرتبة (٣)، وبمتوسط حسابي (٤.٦٣)، وانحراف معياري (٠.٦٨).
- ٤ - يساعد التحفيز المعنوي الذي يقدم من قبل الوزارة على عدم تفكيري بالتقاعد المبكر، بالمرتبة (٤)، وبمتوسط حسابي (٤.٥٨)، وانحراف معياري (٠.٨٠).
- ٥ - أجد في تميز مدرستي عن غيرها من المدارس داعي للتمسك بمدرسي والفخر بها، بالمرتبة (٥)، وبمتوسط حسابي (٤.٥٧)، وانحراف معياري (٠.٨٥).
- ٦ - تجعل الكلمات المعبرة عن الشكر والامتنان لدي دافع على أن أضع لنفسي رؤية مستقبلية في العمل وأسعى إلى تحقيقها، بالمرتبة (٦)، وبمتوسط حسابي (٤.٤٩)، وانحراف معياري (٠.٧٧).
- ٧ - تقديم خطابات الشكر للملتزمات في العمل يجعل لي دافعاً للانتظام بدوامي دون تغيب أو انقطاع، بالمرتبة (٧)، وبمتوسط حسابي (٤.٤٨)، وانحراف معياري (٠.٨٣).
- ٨ - الدورات التدريبية تجعل لدي حماساً أكبر لتطوير قدراتي المهنية بالعمل لأقدم الأفضل، بالمرتبة (٨)، وبمتوسط حسابي (٤.٤٧)، وانحراف معياري (٠.٩٢).
- ٩ - يسهم الكريم للأعمال المميزة في المدرسة بأن أفكر بخطط مستقبلية لأكون من المتميزات في العمل، بالمرتبة (٩)، وبمتوسط حسابي (٤.٤٣)، وانحراف معياري (٠.٨٤).
- ١٠ - يسهم الجو الأسري في التعامل بين الموظفين في المدرسة إلى جعلني أكثر حرصاً على الاستمرار بالعمل في هذه المدرسة، بالمرتبة (١٠)، وبمتوسط حسابي (٤.٣٢)، وانحراف معياري (٠.٩٢).

وتظهر نتائج الاستجابة عن محور المحور الثالث: دور الحوافز في تحقيق الالتزام المستمر من وجهة نظر أفراد عينة البحث، أن المتوسط العام لهذا المحور هو (٤.٥٣)، وهذا يشير إلى أن درجة المحور الثالث: دور الحوافز في تحقيق الالتزام المستمر هي كبيرة جداً، حيث أظهرت النتائج: إعطاء الدروع للمتفوقات في العمل يجعلني أسعى إلى التفوق باستمرار، ويساعد التحفيز المادي على حبي العمل وتمسكي به، وتقدير الكفاءات تحفزني على أن استفيد من خبرات الأخريات في تطوير قدراتي وكفاءاتي، ويساعد التحفيز المعنوي الذي يقدم من قبل الوزارة على عدم تفكيري بالتقاعد المبكر، وأجد في تميز مدرستي عن غيرها من المدارس داعي للتمسك بمدرسي والفخر بها، وتعمل الكلمات المعبرة عن الشكر والامتنان لدي دافع على أن أضع لنفسي رؤية مستقبلية في العمل وأسعى إلى تحقيقها، وتقديم خطابات الشكر للملتزمات

في العمل يجعل لي دافعاً للانتظام بدوامي دون تغيب أو انقطاع، والدورات التدريبية تجعل لدي حماساً أكبر لتطوير قدراتي المهنية بالعمل لأقدم الأفضل، ويسهم الكريم للأعمال المميزة في المدرسة بأن أفكر بخطط مستقبلية لأكون من المتميزات في العمل، ويسهم الجو الأسري في التعامل بين الموظفين في المدرسة إلى جعلني أكثر حرصاً على الاستمرار بالعمل في هذه المدرسة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (الجباسي، ٢٠١١؛ الحراشنة، ٢٠١٣؛ درادكة، ٢٠١٤؛ العجمي، ٢٠١٧) والتي أشارت إلى أن هناك الأثر الإيجابية للحوافز بأنواعها على أداء العاملين في المؤسسة التعليمية والتزامهم وتمسكهم بالعمل بها إذا أنهم يشعرون بالرضا بالعمل نتيجة التعامل الحسن والتحفيز المستمر لهم مما يزيد من تمسكهم بالعمل فيها وتقديم الأفضل لها باستمرار.

- **نتائج الإجابة عن السؤال الرابع:** "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث حول (الالتزام التنظيمي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي في محافظة سراة عبيدة تعزى لكل من متغير (المرحلة، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل الدراسي)؟"، تم تطبيق اختبار "ف"، لإجابات عينة البحث، للكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث حول (الالتزام التنظيمي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي في محافظة سراة عبيدة تعزى لكل من متغير (المرحلة، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل الدراسي)، والجدول (٥)، يوضح ذلك:

جدول (٥): تحليل التباين حول استجابات أفراد عينة البحث حول (الالتزام التنظيمي, الالتزام المعياري, الالتزام المستمر) كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي في محافظة سراة عبيدة تعزى لكل من متغير (المرحلة, وعدد سنوات الخدمة, والمؤهل الدراسي)

المحور	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الالتزام الشعوري	سنوات الخبرة	بين المجموعات	٧٥.٨١٤	٢	٣٧.٩١	١.١٢	٠.٣٣	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٦٣٤.١٨	٧٨				
		مجموع المربعات	٢٧١٠	٨٠				
	المرحلة	بين المجموعات	٦٥.١٨٧	٢	٣٢.٥٩	٠.٩٦١	٠.٣٩	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٦٤٤	٧٨	٣٣.٩١			
		مجموع المربعات	٢٧١٠	٨٠				
	المؤهل	بين المجموعات	٤١.١٥	٢	٢٠.٥٨	٠.٦٠	٠.٥٥	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٦٦٨.٨٥	٧٨	٣٤.٢٢			
		مجموع المربعات	٢٧١٠	٨٠				
الالتزام المعياري	سنوات الخبرة	بين المجموعات	٧٠.٢٩٨	٢	٣٥.١٤٩	٢.٢٢	٠.١٢	غير دالة
		داخل المجموعات	١٢٣٣.٩٢	٧٨	١٥.٨٢			
		مجموع المربعات	١٣.٤	٨٠				
	المرحلة	بين المجموعات	٤٦.٧٧	٢	٢٣.٣٩	١.٤٥	٠.٢٤	غير دالة
		داخل المجموعات	١٢٥٧.٤٥	٧٨	١٦.١٢			
		مجموع المربعات	١٣٠٤.٢٢	٨٠				
	المؤهل	بين المجموعات	٢٨.٢٧	٢	١٤.١٤	٠.٨٦	٠.٤٣	غير دالة
		داخل المجموعات	١٢٧٥.٩٥	٧٨	١٦.٣٦			
		مجموع المربعات	١٣٠٤.٢٢	٨٠				
الالتزام المستمر	سنوات الخبرة	بين المجموعات	٧١.٨٩	٢	٣٥.٩٤	٠.٩٨	٠.٣٨	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٨٥٨.١٢	٧٨	٣٦.٦٤			
		مجموع المربعات	٢٩٣٠	٨٠				
	المرحلة	بين المجموعات	٣١٤.٤١	٢	١٥٧	٤.٦٩	٠.١٠	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٦١٥.٥٩	٧٨	٣٣.٥٣			
		مجموع المربعات	٢٩٣٠	٨٠				
	المؤهل	بين المجموعات	٢٤.٠٧	٢	١٢.٠٣	٠.٣٢	٠.٧٣	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٩٠٥.٩٣	٧٨	٣٧.٢٦			
		مجموع المربعات	٢٩٣٠	٨٠				
سنوات الخبرة	بين المجموعات	٥٥٧.٦٣	٢	٢٧٨.٨٢	١.٦٧	٠.٢٠	غير دالة	
	داخل المجموعات	١٣٠٣٥.٢٦	٧٨	١٦٧.١٢				
	مجموع المربعات	١٣٥٩٢.٨٩	٨٠					

غير دالة	بين المجموعات	٩٦٤.٦٢	٢	٤٨٢.٣١	٢.٩٨	٠.٥٧
	داخل المجموعات	١٢٦٢٨.٢٧	٧٨	١٦١.٩٠		
	مجموع المربعات	١٣٥٩٢.٩٠	٨٠			
غير دالة	بين المجموعات	١٩٢.١٦	٢	٩٦.٠٨	٠.٥٦	٠.٥٧
	داخل المجموعات	١٣٤٠٠.٧٣	٧٨	١٧١.٨٠		
	مجموع المربعات	١٣٥٩٢	٨٠			

يتضح من الجدول (٥) أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث (الالتزام التنظيمي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي في محافظة سراة عبيدة تعزى لكل من متغير (المرحلة، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل الدراسي).

ثانياً: مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

أظهرت نتائج الاستجابة عن محور المحور الأول: أن دور الحوافز في تحقيق الالتزام الشعوري هو كبير، وهذا يمكن تفسيره بأن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية لمديرات المدارس يمكن أن يسهم بالشعور بالفخر لأن ما يتم يقدمه للمدرسة ذو قيمة، وبأن المدرسة هي البيت الثاني لهن، والشعور بالفخر لانتمائهن للمدرسة، والشعور بأنه يجب أن بذل كل ما بوسعهن لتحقيق المدرسة أهدافها، والشعور بالانتماء لمدارسهن، وشعورهن بالالتزام نحو المدرسة، والشعور بأن مشاكل المدرسة هي مشاكلهن، والشعور بالمسؤولية تجاه المدرسة، والشعور بالفخر عندما تخبرن الآخرين عن مدرستهن.

أظهرت نتائج الاستجابة عن محور المحور الثاني: أن دور الحوافز في تحقيق الالتزام المعياري هو كبيرة جداً، ويمكن تفسير ذلك بأن الحوافز بنوعها المادي والمعنوي يمكن أن يجعل لمديرات المدارس يحملن مسؤولية أكبر للسعي لتحقيق أهداف المدرسة ونجاحها، وتبذلن جهد أكبر في العمل، وزيادة من الالتزام التنظيمي للمدرسة، وتحاولن أن يكن القدوة الحسنة في المدرسة، ويسعين في صياغة الرؤية والرسالة للمدرسة، ويجعلهن يبحثن عن أساليب ابتكارية للتميز المدرسة، ويشجعنهن مهنيًا والالتزام بتطبيق مهامهم الوظيفية، ويشعرهن بالاطمئنان الوظيفي، ويساعدهن في تجويد العمل، ويشعرهن بالفخر لانتمائهن لهذه المدرسة.

وأظهرت نتائج الاستجابة عن محور المحور الثالث: أن دور الحوافز في تحقيق الالتزام المستمر هو كبيرة جداً، ويمكن تفسير ذلك بأن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية يجعل مديرات المدارس يسعين إلى التفوق باستمرار، وحب العمل والتمسك به، استفيد من خبرات الأخريات في تطوير قدراتهن وكفاءتهن، ويجعلهن لا تفكرين بالتقاعد المبكر، وتجعل لديهن دافع على أن يضعن لأنفسهن رؤية مستقبلية في العمل ويجعل لهن دافعاً للانتظام بالدوام دون تغيب أو انقطاع، ولديهن حماساً أكبر لتطوير قدراتهن المهنية بالعمل ليقدمن الأفضل، ويفكرن بخطط مستقبلية ليكون من المتميزات في العمل، ويجعلهن أكثر حرصاً على الاستمرار بالعمل في هذه المدرسة.

توصيات البحث:

يوصي البحث بما يلي:

- ١ - منح دورات تدريبية للمتميزات من المديرات والعاملات في المدرسة لما في ذلك من تحفيز الدوافع لديهن لتحسين أدائهن, وشعورهن بقيمة ذاتهن بالعمل.
- ٢ - تقدير المتميزات في النظام في المدرسة على مستوى المنطقة لما لذلك من أهمية في التزامهن التنظيمي في عملهن بالمدرسة.
- ٣ - تقديم المكافآت اللواتي يقدمن أفكار إبداعية في عملهن لما في ذلك من دافع للأخريات بتقديم الأفضل.
- ٤ - عمل ورشات عمل لكي يتم الاستفادة من الخبرات المتميزة وخلق دافع لدى الأخريات بواكبهن في التنافس والتطور في العمل والالتزام التنظيمي.
- ٥ - إعطاء صلاحيات لمديرات المدارس وتشجيعهن على التميز من خلالها واستغلالها للنهوض بأداء المدرسة وتحقيق أهدافها.
- ٦ - توعية مديرات المدارس بدور الحوافز المادية بالتأثير على الالتزام التنظيمي للعاملات في المدرسة.

مقترحات البحث:

تم اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية في ضوء ما توصل إلي البحث من نتائج وهي:

- ١ - دراسة فعالية برنامج إرشادي في تدريب مديرات المدارس على تطبيق نظام الحوافز في المدرسة وتأثيره على الالتزام التنظيمي للمعلمات في المدرسة.
- ٢ - دراسة واقع الالتزام التنظيمي لمعلمات المدارس وعلاقته بمدى تطبيق مديرات المدرسة للنظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي.
- ٣ - دراسة واقع تطبيق نظام الحوافز في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية وأثرها في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

المراجع

- الجابري, محمد حمد (٢٠٠٧). دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى العاملين وهي دراسة طبقت على معلمي ومعلمات التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة جنوب, رسالة ماجستير غير منشورة, الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي, سلطنة عمان.
- الجباسي, عبد الله حمد (٢٠١٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة, الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي, سلطنة عمان.

- الحمياني، محمد زين (١٤٣٢). *تقويم الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين في المملكة العربية السعودية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- الدرايع، أحمد محمد (٢٠٠٩). *أثر الحوافز على الرضا الوظيفي عند معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة في محافظة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الرفاعي، جاسر صالح (٢٠٠٥). *أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، الأردن.
- السبيعي، فهد الحميدي (٢٠١٦). *الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين*. *التربية*، ٢(١٦٨)، ٣٢٣-٣٨٣.
- الشمري، الأدهم خليفة (٢٠١٥). *الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة حائل*. *مستقبل التربية العربية*، ٢٢(٩٦)، ١١٩-١٩٠.
- العجمي، فهد محمد (٢٠١٧). *أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية: دراسة ميدانية على مدارس منطقة الأحمدية التعليمية*. *مجلة القراءة والمعرفة*، ١٧٧-٢٠٦، (١٨٣).
- الغامدي، مليحة مسعود (٢٠١٠). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية*. تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
- حراشنة، سهام عقلة (٢٠١٣). *درجة تفويض السلطة لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالالتزام التنظيمي*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- حمدان، روان؛ الساكت، ياسمين (٢٠١١). *التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- درادكة، أمجد محمود (٢٠١٤). *الحوافز ودورها في تفعيل أداء المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف*. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٤(١٥)، ٤٦٩-٤٩٧.
- عبد اللطيف، عبد الحميد (٢٠١٥). *الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين: نموذج جوبا منطلقاً*. *مجلة العلوم التربوية*، ٣(٣)، ٣١٧-٣٨٢.
- فلمبان، إيناس (٢٠٠٧). *الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbkar (٢٠١١). *The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria*. University of Maiduguri, Borno State, Nigeria.

- Jabeen, Maimona (٢٠١١). Impact of performance appraisal on employee's motivation the is lamia university of Bahawalpur, Punjab, Pakistan. *European Journal of Business and Management*, ٣(٤), ١٥-٣٢.
- Tatlah, L; Ali, Z & Saeed, M (٢٠١١). Leadership behavior and organizational commitment : An empirical study of educational professionals, *International Journal of academic Research*, ٣(٢) :pp ١٢٩٣-١٢٩٨.
- Aydin, A.; Sarier, Y., & Uysal, S. (٢٠١٣). The Effect of School Principals, Leadership Styles on Teachers, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational Sciences: Theory & Practice*, ١٣(٢), ٨٠٦-٨١١.
- Hulpia, Hester & Van, Geet. (٢٠١٠). How Distributed leadership Can Make Difference in Teachers Organizational Commitment? A Qualitative Study, *Teaching and Teacher Education, An International Journal of Research and Studies*, ٢٦(٣), ٥٦٥- ٥٧٥.