

الروح المعنوية والأداء الوظيفي وعلاقتها ببعض المتغيرات لدى أعضاء هيئة
التدريب والإداريين في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب
في دولة الكويت

مراحب مرزوق عيد الدعسان (1)

الملخص

للروح المعنوية دور أساسي في حياة العاملين وقدرتهم الإنتاجية ، ومدى قدرة العامل على الإستمرار في عمله وتجديده لمواهبه ومهاراته على الوجه الذي يساعد في تطوير العمل وتحقيق أفضل معدلات العطاء. وتؤثر الروح المعنوية في علاقة العاملين فيما بينهم كما فيما بينهم وبين العلاقات بين المعلم والمسئول مما يؤثر وبشكل أساسي في طبيعة الجو الدراسي ، وتساهم في خلق الرضا عن الأهداف المطلوب تحقيقها لهذه المنظمة . وترتكز الروح المعنوية على مجموعة من الأبعاد التنظيمية مثل الأسلوب الإداري المطبق ، وسياسات العمل المعتمدة ومدى تمتع المدرسين بمجموعة من الخصائص وسماع آراءهم مما يساهم في تحقيق المزيد من التقارب بين أهداف المنظمة التعليمية وأهداف المعلمين والإداريين العاملين فيها .

(1) مدرس بالمعهد العالي للخدمات الإدارية بالكويت .

- مدرب متخصص في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت.

كما أن كفاءة وفعالية أية منظمة تعتمد وبشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين فيها ، والإدارة الناجحة هي التي تعمل على زيادة دافعية العاملين فيها لزيادة أدائهم الوظيفي نحو التطوير والبناء ، وعلى المدير أن يعبر سلوكه نحو إحترام وتقدير المعلمين والعاملين والإيمان بمواهبهم ومقدرتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة وتشجيعهم لمزيد من الإبتكار والإبداع ، وأن يعمل جاهدا للحفاظ على علاقات إنسانية متميزة بينه وبين كافة العاملين معه .

كما أن كفاءة وفعالية أية منظمة تعتمد وبشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين فيها ، والإدارة الناجحة هي التي تعمل على زيادة دافعية العاملين فيها لزيادة أدائهم الوظيفي نحو التطوير والبناء ، وعلى المدير أن يعبر سلوكه نحو إحترام وتقدير المعلمين والعاملين والإيمان بمواهبهم ومقدرتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة وتشجيعهم لمزيد من الإبتكار والإبداع ، وأن يعمل جاهدا للحفاظ على علاقات إنسانية متميزة بينه وبين كافة العاملين معه .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريب والإداريين العاملين في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت . كما هدفت أيضا التعرف على طبيعة العلاقة الإرتباطية بين الأداء الوظيفي والروح المعنوية للعاملين ، وعمّا إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى فروق الجنس ، المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي و سنوات الخبرة في العمل .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة ، كما تضمنت مجموعة من التوصيات .

الكلمات المفتاحية : الروح المعنوية ، الأداء الوظيفي ، الموارد البشرية

Abstract

Morality plays a key role in the lives of employees and their productivity, and the ability of the worker to continue his work and renew his talents and skills in a way that helps in the development of work and achieve the best rates of giving. Morale affects the relationship between the employees as well as between them and the relations between the teacher and the official, which affects mainly the nature of the academic atmosphere, and contributes to the satisfaction of the objectives required to achieve this organization. Morale is based on a set of organizational dimensions such as the applied management style, the adopted work policies, the extent to which teachers enjoy a range of characteristics and their opinions, which contributes to greater convergence between the objectives of the educational organization and the objectives of its teachers and administrators.

The efficiency and effectiveness of any organization depends largely on the job performance of its employees, and successful management is the one that increases the motivation of its employees to increase their performance towards development and construction. The manager must express his behavior towards respecting and appreciating teachers and employees and believing in their talents and ability to achieve the desired goals and encourage them. For further innovation and creativity, and to work hard to maintain distinct human relations between him and all his employees.

The aim of this study was to identify the level of morale and its relation to the job performance of the members of the training and administrative staff working in the training sector in the General Authority for Applied Education and Training in the State of Kuwait. It also aimed to identify the nature of the

correlation between the job performance and morale of the employees, and whether there are differences of statistical significance due to gender differences, educational level, level of employment and years of work experience. The study reached a set of results by following the descriptive analytical method and the appropriate statistical methods, and included a set of recommendations.

Keywords: Morale, Performance, Human Resources

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

من خلال عمل الباحثة كعضو هيئة تدريس في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت منذ عام 2008 ، لاحظت وجود تفاعلات في العلاقات الإنسانية بين كل من الإدارة وأعضاء هيئة التدريب في قطاعات العمل التابعة لقطاع التدريب ولما لهذه التفاعلات من تأثير على رفع أو خفض الروح المعنوية وهي التي تشكل أساساً من أساسيات النجاح والتميز وتستلزم ضرورة تكاتف جميع العاملين في هذه المؤسسات التعليمية (المعاهد التابعة لقطاع التدريب) من إدارة ، أعضاء هيئة التدريب ، والإداريين لرفع كفاءة وتحسين مستوى العملية التعليمية والارتقاء بها ودفعها لتواكب متطلبات وحاجة جهات العمل في الدولة، حيث أكدت الكثير من الدراسات أن العملية التعليمية هي الركيزة الأساسية نحو تطور وتقدم أي دولة، كما أن المؤسسات القادرة على رفع وتنمية الروح المعنوية للعاملين ، تكون أكثر قدرة على تحقيق مراكز متقدمة في المنافسة ومواجهة التحديات وتنمية روح الانتاجية والأداء.

وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة أثر الروح المعنوية للعاملين على إنتاجيتهم وأن هناك تدني في الروح المعنوية للعاملين في القطاع والذي ظهر واضحاً للباحثة من خلال معاشتها للواقع الفعلي للعمل، وقد جاء هذا البحث ليعالج الأسئلة التالية:

- 1- ما هو مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريب والإداريين ؟
- 2- ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريب والإداريين ؟
- 3- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين الأداء الوظيفي والروح المعنوية ؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الروح المعنوية يعزى إلى الفروق في (الجنس ، والمستوى التعليمي ، والمستوى الوظيفي ، سنوات الخبرة) ؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي يعزى إلى الفروق في (الجنس ، والمستوى التعليمي ، والمستوى الوظيفي ، سنوات الخبرة) ؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتعلق بموضوع حيوي وركيزة أساسية لنجاح أو فشل المنظمات باختلاف أنواعها وهي الروح المعنوية للعاملين ، كما تلقي الضوء على أهمية ودور الروح المعنوية في زيادة وتحسين الأداء الوظيفي ، وقد سعت الباحثة للتعبير عن أهمية هذا البحث من خلال جانبين:

الجانب النظري:

- تأمل الباحثة أن تقدم هذه الدراسة للمسؤولين في قطاع التدريب تصوراً واضحاً عن دور الروح المعنوية وأثرها في إنتاجية وزيادة العطاء حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة لرفع الروح المعنوية.
- تسليط الضوء على أهم العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للعاملين لمعالجتها.
- إضافة عملية واضحة في ميدان العلاقات الإنسانية التي تناقش العلاقات بين المسؤولين والروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريب.

الجانب العملي:

- يؤمل من هذه الدراسة أن تساعد نتائجها أصحاب القرار لبذل الجهود والنقليل من المعوقات والصعوبات التي قد تحد من زيادة الروح المعنوية لدى العاملين.
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الروح المعنوية وزيادة العطاء.
- إثراء علمي للمكتبة العربية والبحث العلمي في مجال العلاقات الإنسانية.
- مساعدة الباحثين لإجراء دراسات جديدة في ضوء التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق النقاط التالية:

- تقديم صورة حقيقية عن واقع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريب والإداريين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
- تحديد أهم العوامل التي يمكن من خلالها معرفة معوقات زيادة الروح المعنوية للعينة لموضوع البحث.
- توضيح العلاقة بين الروح المعنوية والانتاجية في العمل.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات والتي من شأنها تحسين الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريب والإداريين والذي سوف ينعكس على مستوى أدائهم في العمل.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريب والإداريين في قطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل التدريبي الثاني للعام التدريبي 2019/2018.

الحدود المكانية: المعاهد التابعة لقطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات المطلوب الوصول إليها .

الأساليب المتبعة في جمع المعلومات:

اعتمدت الباحثة على مصدرين لجمع المعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة هما: مصادر ثانوية: من الأدبيات المتوفرة التي اتحت للباحثة من خلال الكتب والدراسات السابقة والانترنت لاستكمال الاطار النظري لهذه الدراسة .

مصادر أولية: تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية التي استخدمت الباحثة فيها الاستبانة والتي تم تصميمها لتتناول مختلف العوامل المؤثرة في الروح المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين ، وقد اشتملت الاستبانة على جزئين هما:

الجزء الأول: معلومات عامة عن المبحوثين.

الجزء الثاني: أسئلة البحث المتعلقة بالعوامل المؤثرة في الروح المعنوية للعاملين يتم الاجابة عليها باختيار إحدى الاجابات التي يتضمنها مقياس ليكرت (Likert Scale) .

مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على عينة عشوائية لأعضاء هيئة التدريب والإداريين في قطاع التدريب ومعاهده وقد تم توزيع الإستبانة بالطريقة العشوائية للمبحوثين بلغ عددها

(250) عضو هيئة تدريب وإداري ، تم إسترداد عدد (198) إستبانة ، أي بنسبة (79.2%) من مجتمع الدراسة .

صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في المجال التربوي والإداري ، وقد اتفقت آراء المحكمين على ما جاء بهذه الأداة وموافقتهم عليها .

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام النظام الإحصائي (SPSS) لتحليل النتائج من البيانات الواردة من المصادر الأولية للمعلومات كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون .

مصطلحات الدراسة:

الروح المعنوية: تعرف الروح المعنوية على أنها "محصلة المشاعر والعواطف للفرد والتي تشير للحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة التي تحكم سلوكه تجاه زملاءه أعضاء جماعته ومرؤوسيه. (1)

كما تعرّف الروح المعنوية على أنها "مجموعة المشاهير للأفراد العاملين في منظمة ما تجاه الظروف والعوامل البيئية المحيطة بهم ، والتي ترتبط بتصورتهم للبناء الإنساني في المنظمة وفقاً لحاجاتهم الذاتية. (2)

(1) أرفيس ، مريم (2017): الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة" دراسة ميدانية بالوكالة الولايتية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة، رسالة دكتوراة في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجمهورية الجزائرية.

وعرفها المحمدي بأنها "مقدرة مجموعة من الأفراد على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات لتحقيق هدف مشترك". (3)

وقد أورد محمد رريب الله تعريف الروح المعنوية على أنها تلك الروح السائدة بين العاملين والتي تتميز بالثقة في المؤسسة وفي جماعة العمل وبالتقدير الذاتي لدور كل عامل بالمؤسسة، وأهميته لجماعة العمل وبالولاء والاخلاص لمؤسسة العمل، وبالاستعداد للكفاح والنضال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على إنجازها والمحافظة عليها والدفاع عنها ضد أي تهديد لها. (4)

الأداء الوظيفي: عرّف الأداء الوظيفي على أنه "عمل أو عملية إنجاز مهمة أو وظيفة ما". (5)

كما أورد المسوري بأن الأداء الوظيفي قد تم تعريفه من المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه "الفعل الايجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة والتمكين الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية". (6)

(2) الكيلاني، لبنى ومقابلة ، عاطف (2014) "دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة عمان " ، مجلة دراسات العلوم التربوية، 41 (1) ص 46-58.

(3) المحمدي، محمد عيد (2014) درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة لقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.

(4) رريب الله ، محمد (2012) واقع الروح المعنوية لدى اساتذة الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 8 يونيو 2012 ، ص 281-300.

(5) السكر، عبدالكريم (2013) "أثر العدالة الاجرائية في الأداء الوظيفي" دراسة تحليلية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 40 ، العدد 1 ، 2013 ، ص 35-57.

(6) المسوري، أحمد عبدالكريم (2013) "واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين" مجلة الأستاذ (20) كلية التربية، ابن رشد للعلوم الإنسانية، جامعة بغداد ، بغداد: الجمهورية العراقية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري:

تمهيد:

تعتبر الإدارة أهم ركائز النجاح في أي منظمة سواء رسمية أو غير رسمية، حكومية أو خاصة، فهي التي تقوم على تحديد الأهداف وتنسيق الجهود بين الإدارات والأفراد وتنظيمها من أجل زيادة الانتاجية وتحقيق الأهداف.

والإدارة الناجحة هي التي تهتم بزيادة دافعية العاملين لمزيد من العطاء نحو التطوير والبناء الجيد، فيجب على المدير أن يعبر عن سلوكه بشأن احترامه للعاملين وإيمانه بمواهبهم ومقدرتهم بالمشاركة في التخطيط والتنفيذ وتحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف. ومن المهام التي يجب على المدير اتباعها، تشجيع العاملين باختلاف مواهبهم وقدراتهم على الإبداع والابتكار من خلال خطط واضحة وإشراف نكي وتوجيه ومتابعة صحيحة، وأن يعمل على التميز في العلاقات الإنسانية والاجتماعية بينه وبين العاملين مما سوف يساعد في رفع الروح المعنوية وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي لهم⁷.

1- الروح المعنوية:

تعددت مفاهيم الروح المعنوية لكثير من الكتاب والباحثين وقد أورد أبو حجيبة والحراشة أنها عبارة عن الجو العام الذي يسود المؤسسة التربوية، وقدرة الفري5ق

7 الوزان، خالد محمد أحمد (2006) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية.

على التكاثر بإصرار ومثابرة وثبات والعمل كفريق واحد وبأقل ما يمكن من الصراع من خلال السعي نحو تحقيق أهداف مؤسستهم التربوية⁸.

كما عرفها Mackenzie بأنها حالة نفسية وذهنية تتشكل ضمن قالب الاهتمام والتحسس الذي يحث المعلم للقيام بعمله بأفضل صورة ممكنة، وهي محصلة عدة عوامل داخلية وخارجية، روحية وفكرية تدفع بالفرد لتحقيق كل ما هو مطلوب منه⁹. وتدل الروح المعنوية على المزاج الذي يسود أفراد جماعة العمل، فالتعاون وتقديم الصنع المتبادل بين العاملين ومساعدتهم لبعضهم في تذليل الصعاب، يعتبر مظهر من مظاهر الروح المعنوية المرتفعة في المنظمة، كما أن لرغبة المدير المسئول في زيادة الروح المعنوية للعاملين عنصراً رئيسياً في اتمام الدور الإداري ، مما يجعله ناجحاً وقادراً على تحقيق الأهداف المرسومة عن طريق الركائز الإدارية الصحيحة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مع الحرص الكامل على زيادة معدل الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين.

وتبرز أهمية التحلي بالروح المعنوية العالية في إنتاج الفرد وزيادة أدائه الوظيفي حيث أن المعلم هو إنسان له دوافعه وحاجاته ومشاعره، وقد أثبتت الدراسات بأن رفع الكفاءة الإنتاجية يقوم على عنصرين أساسيين هما المناخ التنظيمي والروح المعنوية¹⁰.

أهمية الروح المعنوية:

⁸ أبو حجيبة ، بكر و الحرحشة ، محمد (2013) "أبعاد المناخ التنظيمي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين" مجلة دراسات العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية ، العدد (4) 2 ، ص. 1407-1402 .

⁹ Mackenzie, N. (2010) "Teachers Morale: More Complex than we think". The Australian Educational Research, 34 (1) pp. 87-96 .

¹⁰ المساعد، أحمد عطا محمد (2004) "مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين وعلاقته بمستوى الكفايات التعليمية و الروح المعنوية لمعلمي المرحلة الأساسية في المدارس العامة في الأردن، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.

يمكننا من خلال ما سبق عرضه نخلص إلى أن الروح المعنوية هي حالة ذهنية يتشارك فيها أعضاء الجماعة وتحركهم لكي يستخدموا قواهم ومقدراتهم لتحقيق غاياتهم وأهدافهم¹¹، وبالتالي فالروح المعنوية لا تؤثر في شعور الانتماء فقط لدى المعلمين، بل تؤثر كذلك في علاقتهم مع الآخرين وتؤثر أيضاً في طبيعة العلاقات بين المعلمين والمدير، وتؤثر كذلك في طبيعة الجو المدرسي وهي المؤثرة في خلق الرضا عن الأهداف السائدة ضمن المنظمة التي ينتمون إليها مجموعة العاملين¹².

ونخلص إلى أن أهمية الروح المعنوية لدى العاملين بشكل عام والعاملين في القطاع التربوي بشكل خاص يمكن تلخيصها كما جاء فيما أورده Gunbayi¹³.

- (1) أنها تزيد من شعور المعلم بثقته في نفسه وبالتالي يزداد عطاءه.
- (2) أنها تزيد من إخلاص المعلم للعمل وتزيد من إنتاجيته.
- (3) أنها تضيف أثراً إيجابياً على أسلوب المعلم في نقل المعرفة وبالتالي تزيد من التحصيل العلمي للطلبة.

كما أورد كل من leithwood & Macadie¹⁴ بأن أهمية الروح المعنوية للمعلم تكمن فيما يلي:

- (1) تحسن من حالة المعلم النفسية وتزيد من رضاه عن نفسه وعن عمله.
- (2) تجعل ظروف العمل أكثر ملائمة للإبداع.

11 بالزين، صفية (2016) "الروح المعنوية لدى العمال الذين تعرضوا لحوادث عمل بمديرية النقل، دراسة ميدانية بولاية ورقلة للحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقة: الجزائر، ص.12.

12 السعيدة، منعم والدعجة، هشام (2010) "درجة الروح المعنوية لمعلمي التربية المهنية في الأردن وتأثيرها ببعض المتغيرات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (11) العدد (1)، ص. 65-95.

13 Gunbayi, I. (2007) School climate and teacher's perceptions on climate factors. The Turkish online journal of Educational technology, vol. (6), No. (3), pp. 70-78.

14 Leithwood, K. & macadie, D. (2007) Teachers working conditions that matter: Evidence for change in Canada, Education in Canada, 47 (2) pp. 42-45 .

- (3) تحفز المعلم على استخدام كل الأساليب الحديثة وبذل كل الجهد لصالح الطلبة.
- (4) تخلق مناخاً مدرسياً وبيئة آمنة ومناسبة لأحداث التعلم.
- (5) تحد من حالات ترك العمل والتشائم والنقد السلبي للذات وللآخرين.

فالروح المعنوية لا تأتي بالحوافز المادية أو عن طريق السلطة الرسمية، وإنما عن طريق احتواء جو العمل المحيط وتحسين الظروف الملائمة التي تمكن الموظف من أداء العمل عن طريق خلق الثقة والاحترام والتفاهم والتعاون الفعال بين القائد والمرؤوسين¹⁵.

مظاهر الروح المعنوية:

للروح المعنوية دلالات معنوية غير ملموسة، وإنما يمكن الاستدلال عليها من خلال مجموعة من المظاهر التي تدل على انخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ومنها:

- (1) كثرة الشكاوي والتظلمات: وهذا دليل على انخفاض الروح المعنوية حيث يصاب العمل بإحباط نتيجة كثرة شكواه وعدم الرد الفعلي عليها أو معالجة مشاكله.
- (2) نمو وزيادة التنظيمات الغير رسمية: وهو انقسام الأفراد العاملين إلى مجموعات اخل بيئة العمل الواحدة، وهذا مظهر واضح عن مدى انخفاض معنويات العاملين.
- (3) زيادة معدل دوران العمل: ويقصد بذلك خروج أو انتقال العاملين الأكفاء إلى جهات عمل أخرى أو إدارات أخرى في نفس المنظمة وهذا دليل على أن بيئة العمل مشجعة على خفض الروح المعنوية.

15 الجريسي، محمد بدر (2010) "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية.

دور القيادة في بناء الروح المعنوية للعاملين:

لقيادة أية منظمة دور هام وأساسي في نجاح أو فشل هذه المنظمة من تحقيق الأهداف المطلوبة، ولا يمكن لأية قيادة أن تحقق ولو جزء يسير إلا من خلال تعاملها مع الأفراد العاملين وحثهم على المزيد من العطاء من خلال الأساليب الإنسانية التي تزيد من معدلات الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية فيما بينهم .

وقد أشار Yasaswy¹⁶ إلى أن بناء الروح المعنوية للعاملين ليس بالعمل اليسير وإنما يتطلب ذلك الكثير من الإجراءات الضرورية ومنها:

(1) المشاركة: معاملة العمل كمصدر له أهميته وليس كأداة، فلا بد من السماح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات خاصة التي تؤثر على حياته الوظيفية في المنظمة.

(2) إثراء العمل: بأن يجعل الأعمال التي يقوم بها العاملين أكثر مسئولية، وتحدياً، ومتعة، ومنح العاملين الفرصة للانجاز والمعرفة والنمو المهني.

(3) تعويض الظلم: فقد تأتي الكثير من الشكاوي والانتقادات بسبب انخفاض الروح المعنوية للأفراد العاملين، فلا بد للمدير أن يستخدم سلطته والعمل على معالجة الشكوى بشكل عادل وتعويض الموظف عما لحقه من ظلم.

16 Yasaswy, N.J. (2001) Human Resource Management, text and cases, 2nd Ed., New Delhi, Excel Books. in almashhadi, abas (2017) the degree of practice of Governmental Middle-School principals in providence of Bagded for Human Relations and its Relationship to Morale of teachers of lilamic education from their point of view, a research for master Degree at School of Education at middle East University.

- 4) استشارة العاملين: لا بد للقيادة من الاهتمام بالعمل ومساعدة العاملين ووضعهم على المسار الصحيح من خلال التعرف على مشكلاتهم ومعالجتها بصورة فورية وأن تكون القاعدة الأساسية للعمل هي استشارتهم.
- 5) القيادة المتناغمة: لا بد من ضرورة اهتمام القيادة بالعاملين على كافة مستوياتهم ووظائفهم والعمل على وضع خطط لبناء علاقات قوية بين العاملين ومد يد العون والمساعدة العاجلة لهم، الأمر الذي سيكون سبباً في زيادة الروح المعنوية.

2- الأداء الوظيفي:

يشير مفهوم الأداء إلى درجة تحقيق وانجاز المهام الوظيفية للموظف من خلال قياس النتائج التي حققها¹⁷.

ويعرف الأداء على أنه محاولة تحقيق الأهداف المطلوبة بأسلوب فعال وبأقل تكلفة ممكنة¹⁸.

كما يعرف الأداء على أنه نشاط يمكن الفرد من انجاز مهمة معينة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة¹⁹.

17 حسن، رواية محمد (2001) " إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الاسكندرية: مصر، ص25.

18 كلالدة، ظاهر محمود (1997) " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص242.

19 الأمين، برياح محمد ويحي، موساوي (2016) "تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والاقتصاد، جامعة أبي بكر بلقاد "تلمسان": الجزائر.

أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة تسعى للنجاح والتقدم والاستقرار والفعالية، وهو مرتبط بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة، حيث أن تطور المنظمة يعتمد أساساً على مستوى أداء العاملين بها. ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة هو انعكاس لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة، وترجع أهمية الأداء الوظيفي بأنها لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى مجا ح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة²⁰.

عناصر الأداء الإداري:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر أهمها ما يلي:

- (1) المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشتمل هذه المعرفة على المعارف العامة والمهارات المهنية والتقنية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها²¹.
- (2) نوعية العمل: وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما لديه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة لتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء بما يتناسب مع الامكانيات المتاحة²².
- (3) كمية العمل المنجز: وهو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة ودقة هذا الانجاز.

20 شامي، صليحة (2010) " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة امحمد بو قره، بومرداس، ص 64-65

21 العربي، عطيه (2012) " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد (15) ص 323.

22 محمد، البراهيم فيصل بن فهد (2008) " العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار، وعلاقته بمستوى أدائهم، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، ص 34.

- (4) المثابرة والثوق: وتشتمل على الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الاعمال في الوقت المحدد لها ومدى احتياج الموظف لعمليات الإرشاد والتوجيه من المسؤولين.
- (5) الوقت: وهو المورد الغير قابل للتجديد أو التعويض مما يحتم ضرورة استثماره بالطرق الجيدة لكل لحظة حيث أنه يتضاءل ويمضي إلى غير رجعة ولا يقدر بثمن.
- (6) التكلفة: وهي تكلفة تحقيق النتائج والأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الذي ينتج بينهما²³.

ثانياً: الدراسات السابقة:

- (1) دراسة الرميدي (2018)²⁴ وكانت بعنوان " دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية". وقد هدفت الدراسة للتعرف على أهمية تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية فئة (أ) عن طريق بيان أثر التطبيق على الرضا الوظيفي، الاداء الوظيفي، الروح المعنوية والالتزام التنظيمي. وقد تم ت صميم وتوزيع استبيان بطريقة عشوائية على الشركات موضوع الدراسة بالقاهرة الكبرى، وقد توصلت الدراسة إلى أن المتغير المستقل (القيادة التشاركية) يؤثر ايجاباً ومعنوياً في المتغيرات المستقلة (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الروح المعنوية، والالتزام التنظيمي)، كما أوضحت الدراسة بأن

23 المحاسنة، محمد ابراهيم (2013) " إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق" الطبعة (1)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص 129.

24 الرميدي، بسام سمير (2018) " دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية" الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد (20)، يونيو 2018، ص 44-54.

تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة له تأثير كبيرة جداً على الرضا الوظيفي ثم الالتزام التنظيمي، ثم الروح المعنوية، ثم الأداء الوظيفي للعاملين. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها زيادة معدلات إشراك العامل في كافة عمليات اتخاذ القرار داخل شركات السياحة وضرورة الاستماع لآراء ومقترحات العاملين، وكذلك تطبيق نظام تفويض السلطة بشكل أكبر ومشاركة العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية والاهتمام بتدريبهم وإتاحة الفرصة للعاملين لاستخدام مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم في تحديد الكيفية المناسبة لأداء العمل.

(2) دراسة حنتول (2017)²⁵ والتي كانت بعنوان " مستوى الروح المعنوية في علاقتها ببعض المتغيرات لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية" وقد استهدفت الدراسة التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية، حيث تكونت عينة الدراسة من 436 معلماً ومعلمة مقسمة (230) ذكور و (206) اناث من مجموعة مدارس مختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى تمتع معلمي ومعلمات التعليم العام بمستوى روح معنوية مرتفع مع وجود تأثير لمتغير النوع على مستوى الروح المعنوية لصالح الذكور. كذلك عدم وجود فرق دال احصائياً على مقياس مستوى الروح المعنوية يعزي لمتغير المستوى التعليمي. وقد أوردت الدراسة مجموعة من التوصيات منها ضرورة تبني وزارة التعليم العام لدورات تدريبية لتنمية مستوى الروح المعنوية لمعلمي ومعلمات التعليم العام، كما أوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة التعليم بتقصي

25 حنتول، أحمد بن موسى (2017) " مستوى الروح المعنوية في علاقتها ببعض المتغيرات لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (5)، حزيران 2017، ص 90-104.

الأسباب التي مكنت من تمتع معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بروح معنوية مرتفعة للاستفادة منها في كافة مدارس الوزارة الاخرى .

(3) دراسة المشهداني (2017) ²⁶ بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم". وقد هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية علاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي وتم التطبيق على عينة مكونة من (382) مدرس ومدرسة موزعين على مجموعة مديريات بمحافظة بغداد بالطريقة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الروح المعنوية جاء بدرجة مرتفعة مع وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى العلاقات الانسانية والروح المعنوية تعزي لأثر الجنس لصالح الاناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى العلاقات الإنسانية والروح المعنوية تعزي لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي. وقد أوصى الباحث في دراسته بضرورة عقد دورات تدريبية للمدراء على ممارسة مهارات العلاقات الانسانية كمهارات قيادة وإدارية، ومهارات رفع الروح المعنوية عند المدرسين والعاملين وان تكون هذه الدورات الزامية من قبل وزارة التربية، كذلك تنمية المهارات الأكاديمية للمدرسين حسب تخصصاتهم والبحث عن الضغوط التي تواجه الهيئة التدريسية وايجاد الحلول المناسبة لها.

²⁶ المشهداني ، عباس نوري (2017) "درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط .

(4) دراسة Marrs (2016) ²⁷ بعنوان " factors that most influence elementary teachers moral" والتي حاول من خلال هذه الدراسة التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية والتعرف على مدى تأثير العوامل الشخصية وبعض المتغيرات الديموغرافية على مستوى الروح المعنوية . وقد تكونت عينة الدراسة من 189 معلماً ومعلمة وتوصلت هذه الدراسة إلى ان مستوى الروح المعنوية لا يتأثر بمتغيرات النوع وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي وقد انتهت الدراسة بأن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين متوسط.

(5) دراسة أبو ريالة (2016) بعنوان ²⁸ "واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين" وقد هدفت الدراسة التعرف على واقع الممارسات المديرين الإدارية وعلاقتها بالروح المعنوية حيث تكونت عينة الدراسة من (775) معلماً ومعلمة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث صممت استباننتين لقياس واقع الممارسات الإدارية ومستوى الروح المعنوية للمعلمين عينة الدراسة. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع الممارسات الإدارية (ادارة الوقت، ادارة الاجتماعات، ادارة الأفراد) ومستوى الروح المعنوية للمعلمين.

27 Marrs, S. (2016) Factors that most influence elementary teachers Moral". A dissertation presented to the College of Graduate and professional studies, Department of Educational leadership, Indiana state University, Terre haute, Indiana: USA

28 أبو ريالة، مها محمود (2016) " واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق: الأردن.

(6) دراسة **Devi and Vijayakumar (2016)** ²⁹ والتي كانت بعنوان " A study on impact of morale on organizational commitment, through structural modeling (SEM) equation - حيث كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين الروح المعنوية للمعلمين والمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحضرية الريفية في الهند. وقد تكونت عينة الدراسة من (240) معلماً من (24) مدرسة ثانوية تم اختيارها بطريقة عشوائية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الروح المعنوية للمعلمين والمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في المناطق الحضرية الريفية، وكذلك وجود علاقة بين الأساليب القيادية التي يمارسها المديرون والروح المعنوية للمعلمين.

(7) دراسة **Chandra & Priyono (2016)** ³⁰ بعنوان " the influence of leadership styles, work environment and job satisfaction of employee performance - حيث كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على تأثير الأساليب القيادية، وبيئة العمل، والرضا الوظيفي، في الاداء الوظيفي للمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (45) معلماً من العاملين في مدينة سورابايا حيث تم تطوير واستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة،

29 Devi, U. and Vijayakumar, C. (2016) A study on impact of morale on organizational commitment, through structural equation "modelling (SEM) Journal of symbiosis Centre for management studies, (4), (16), pp. 21-100.

30 Chandra, t. & priyono, A.. (2016) The influence of leadership styles, work environment and job satisfaction of employee performance" studies in the school of SMPN 10 Surabaya, International education studies, vol. 9, No. (1), pp. 47-112.

وأظهرت الدراسة بأن الأساليب القيادية، وبيئة العمل، والرضا الوظيفي للمعلمين عوامل مؤثرة بشكل كبير في الأداء الوظيفي للمعلمين.

(8) دراسة فوارعة وحدوش (2015)³¹ والتي كانت بعنوان "الروح المعنوية لمعلمي المواد العلمية وفي المدارس الثانوية في محافظة الخليل" والتي هدفت للتعرف على مستوى الروح المعنوية لمعلمي المواد العلمية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وقاموا بتطوير أداة لجميع البيانات المطلوبة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (159) معلماً ومعلمة، وقد جاءت نتائج الدراسة بأن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المواد العلمية للمرحلة الثانوية في محافظة الخليل كانت مرتفعة جداً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية تعزي لمتغير النوع أو المؤهل الدراسي.

(9) دراسة shamaki (2015)³² بعنوان " influence of leadership style on teacher's job productivity in public secondary schools in taraba state " - وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف إلى اسلوب القيادة المناسبة التي يمكن أن تجعل المعلمين أكثر فاعلية من حيث الانتاجية والأداء الوظيفي. وقد تكونت عينة الدراس من (165) معلماً تم اختيارهم من المدارس الثانوية العامة في ولاية ترابا في نيجيريا. وقد استخدم الباحث الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اسلوب القيادة الديمقراطية يسهم بشكل أكثر في زيادة انتاجية المعلمين عن الاسلوب

31 فوارعة، عادل نصار وحدوش، عزام محمد (2015) والتي كانت بعنوان " الروح المعنوية لمعلمي المواد العلمية وفي المدارس الثانوية في محافظة الخليل" مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي بالجزائر، العدد (11) ص 225-253.

32 Shamaki, E. (2015) "influence of leadership style on teacher's job productivity in public secondary schools in Taraba state – Nigeria, journal of Education and practice, 6 (10) pp. 211-241.

التسلطي، كما بينت الدراسة بأن هناك دور بارز وهام لمديري المدارس الثانوية في التأثير في الأداء الوظيفي للمعلمين.

(10) دراسة (2015) tehseen & UI hadi³³ والتي كانت بعنوان " factors influencing teachers performance and retention" - وكان الهدف من الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للمعلمين في مدن أوروبا الغربي وبقائهم في وظائفهم وأثر الدوافع الداخلية والخارجية في بقاء المعلم في وظيفته. وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن من أبرز العوامل المؤثرة وأهمها هي (ظروف العمل، الدعم الإداري، سلوك الطلبة) حيث تأثر هذه العناصر بشكل أساسي في احتفاظ المعلمين بوظائفهم.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة في مجال تخصص هذه الدراسة ، يمكن رصد أوجه الاستفادة منها فيما يلي:

(1) أن هذه الدراسة ساهمت في توجيه الباحثة إلى أن معالجة موضوع الأداء الوظيفي والروح المعنوية للأفراد العاملين تتطلب أن تكون هناك نظرة شاملة تغطي كافة المتغيرات المتصلة بهذين العنصرين سواء من داخل المنظمة أو خارجها.

(2) ساهمت هذه الدراسات في ضبط وصياغة تساؤلات وفرضيات الدراسة الحالية وتفسيرها لكافة البيانات الواردة .

33 Tehseen, Shehnaz and Noor UI Hadi (2015) "factors influencing teachers performance and retention", Mediterranean journal of social sciences MCSER Publishing, Rome: Italy, vol. 6, (1), pp. 233-240.

- (3) ساهمت هذه الدراسات في إثراء الجانب النظري للدراسة .
 (4) ساعدت الباحثة في تحديد المنهج العلمي المناسب للدراسة واختيار أدوات جمع البيانات المطلوبة وطريقة تحليلها .

النتائج والإجراءات المنهجية للدراسة:

المنهج المستخدم: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى بحث الظاهرة بالواقع الميداني ورصدها ووصفها باستخدام أدوات موضوعية ذات موثوقية سيكومترية.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (250) من أعضاء هيئة التدريب والإداريين في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت ، تم إسترداد (198) إستماره ، أي بنسبة (79.2%) نسبة الاناث (58.6%) والذكور (41.4%)، وكان نصفهم تقريبا في العمر بين 41- 50 عام، ونسبة (39.4) في العمر بين 31 – 40 عام، وكانت غالبية العينة من الحاصلين على المؤهل الجامعي، وقرابة النصف من أعضاء هيئة التدريب، أو الإداريين ، وأكثر من نصف العينة من الحاصلة على دورات بين 4-6 دورة .

جدول (1)
وصف عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	%
الجنس	نكر	82	41.4
	أنثى	116	58.6
العمر	21 – 30	9	4.5
	31 – 40	78	39.4
	41 – 50	98	49.5
	50+	13	6.6

الروح المعنوية والأداء الوظيفي وعلاقتها ببعض المتغيرات....

10.1	20	دبلوم	المستوى التعليمي
72.2	143	جامعي	
13.1	26	دراسات عليا	
4.5	9	دكتوراه	
49.0	97	عضو هيئة تدريس	الوظيفة
4.0	8	رئيس قسم	
4.5	9	رئيس مكتب	
42.4	84	اداري	
17.2	34	1- 3	الخبرة
6.6	13	3- 5	
55.6	110	5 -10	
20.7	41	10+	
8.6	17	1-3	الحصول على دورات
60.6	120	4 - 6	
12.1	24	7 - 10	
18.7	37	10+	
100.0	198	المجموع	

أداة الدراسة:

حساب الاتساق الداخلي:

استخدم معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الفقرات وكل من محوري الأداء الوظيفي والروح المعنوية، ويعرض الجدول (2) لمعاملات الارتباط المستخرجة

جدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرات ومجالات الاستبيان

الروح المعنوية		الأداء الوظيفي	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.732**	13	.627**	1
.696**	14	.661**	2
.786**	15	.758**	3
.583**	16	.758**	4
.443**	17	.738**	5
.793**	18	.567**	6
.484**	19	.713**	7
.545**	20	.561**	8
.470**	21	.601**	9
.684**	22	.470**	10
.725**	23	.579**	11
.688**	24	.370**	12
.542**	25		

**دالة عند مستوى 0.01

تظهر نتائج الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين فقرات كل من محوري الأداء الوظيفي والروح المعنوية وبين فقرات المحاور كانت كلها موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$ ، و تراوحت قيمها بين (0.37 - 0.793)، وهو ما يشير الى توفر الاتساق الداخلي بمحوري الاستبيان.

حساب ثبات محوري الاستبيان:

تم حساب ثبات محوري الاستبيان باستخدام كل من طريقة كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية، كما يعرض لها الجدول (3) لمعاملات الثبات للمجالات والاستبيان الكلي

جدول (3)

معاملات الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

التجزئة النصفية	معامل ألفا	عدد البنود	المحور
0.794	0.812	12	الأداء الوظيفي
0.933	0.87	13	الروح المعنوية

تظهر النتائج بالجدول (3) أن معاملات ثبات محوري الاستبيان قد تراوحت بين 0.812 الى 0.87. بطريقة ألفا كرونباخ، وتراوح بين 794 الى 0.933. بطريقة التجزئة النصفية وهي معاملات ثبات مرتفع ودالة على توفر الثبات الأساليب الإحصائية :

استخدمت الأساليب التالية تحليل البيانات:

1- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

2- اختبارات للفروق بين المجموعات t-test.

3- تحليل التباين الأحادي

الإجابة على الأسئلة

السؤال الأول :

ما هو مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين ؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والمستوى لكل من الدرجة الكلية

وفقرات محور الروح المعنوية ، وذلك حسب المستويات التالية

• من 1 - 2.33 منخفض

• من 2.34 - 3.66 متوسط

• من 3.67 - 5 مرتفع

يعرض الجدول (4) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب للدرجة الكلية وفقرات محور الروح المعنوية

جدول (4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات محور الروح المعنوية

الترتيب	المستوى	الوزن المنوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
2	متوسط	63%	1.063	3.15	أشعر بالانتماء بمكان عملي الحالي	1
3	متوسط	57%	1.256	2.87	أشعر بأن عملي ودوري مهم	2
1	متوسط	66%	1.225	3.30	أشعر بالحماس والطاقة أثناء العمل	3
7	منخفض	44%	.749	2.21	أعمل وجميع الزملاء كفريق عمل واحد	4
12	منخفض	28%	.681	1.40	أرى أن هناك معايير عادلة لتقييم الأداء بعلمي	5
10	منخفض	38%	.712	1.90	أعمل في ظل ظروف وبينة عمل ملائمة	6
13	منخفض	27%	.698	1.37	أفكر بتغيير عملي	7
6	متوسط	50%	1.116	2.49	أنا فخور بطبيعة ومكان عملي الحالي	8
11	منخفض	29%	.715	1.44	يتناسب عملي مع قدراتي ومهاراتي	9
5	متوسط	53%	1.057	2.67	أشعر بالارتياح والرضا عن عملي الحالي	10
4	متوسط	54%	1.043	2.69	أعمل بروح معنوية مرتفعة	11
9	منخفض	43%	.831	2.14	العلاقة مع المسؤولين قائمة على الاحترام والتقدير	12
8	منخفض	43%	1.116	2.17	يساهم عملي الحالي في شعوري بتقديري لذاتي	13
	منخفض	46%	.605	2.29	المتوسط الإجمالي لمحور الروح المعنوية	

تظهر نتائج الجدول (4) الى أن المتوسط الكلي لمحور الروح المعنوية لدى عينة الدراسة قد بلغ 2.29 بوزن مئوي (46%) بما يشير الى أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين منخفضة، وقد تراوحت قيم المتوسطات على فقرات المحاور بين 3.3 الى 1.37 بأوزان مئوية بين 66% الى 27% ، وبمستويات بين المتوسط الى المنخفض، وقد جاءت 6 فقرات في المدى المتوسط للروح المعنوية ، وجاءت 7 فقرات في المدى المنخفض ، وجاء في الترتيب الأول الفقرة (3) أشعر بالحماس والطاقة أثناء العمل بمستوى متوسط، تلاه الفقرة

الروح المعنوية والأداء الوظيفي وعلاقتها ببعض المتغيرات....

- (1) ل أشعر بالانتماء بمكان عملي الحالي بمستوى متوسط، وفي الترتيب الأخير جاءت الفقرة (7) أفكر بتغيير عملي بمستوى منخفض
وتشير النتائج الى انخفاض في مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس والاداريين بالتعليم التطبيقي.
السؤال الثاني :

ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين ؟
تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والمستوى لكل من الدرجة الكلية وفقرات محور الأداء الوظيفي ، يعرض الجدول (5) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب للدرجة الكلية وفقرات مجال الاستعداد:

جدول (5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات محور الأداء الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	المستوى	الترتيب
2	التزم بالدوام بالعمل ومعدلات غيابي منخفضة	3.21	1.110	64%	متوسط	1
1	يتميز مستوى أدائي بالعمل بالجودة والمهارة	3.03	1.238	61%	متوسط	2
5	أمتلك المهارات الكافية لأداء العمل بجودة	2.86	1.071	57%	متوسط	3
4	التزم باللوائح والقوانين التي تنظم العمل بالهيئة	2.81	1.087	56%	متوسط	4
11	أنا راضي عن مستوى الأداء بصورة عامة بالعمل	2.64	1.143	53%	متوسط	5
8	أهتم بتطوير قدراتي ومهاراتي بالعمل	2.59	1.477	52%	متوسط	6
7	أحسن التعامل مع المواقف الجديدة والطارئة بمكان عملي	2.45	1.215	49%	متوسط	7
10	علاقاتي جيدة مع زملاء العمل	2.32	1.173	46%	منخفض	8
6	أبادر لتقديم الإقتراحات التي تساهم في تطوير العمل	2.29	.959	46%	منخفض	9
9	علاقاتي جيدة مع المسؤولين في العمل	2.25	.887	45%	منخفض	10
3	تقارير الكفاءة الخاصة بي في العمل ممتازة	1.99	1.000	40%	منخفض	11
12	أمتلك الكفاءة والفعالية لإدارة الوقت والأدوات بالعمل	1.78	.998	36%	منخفض	12
	المتوسط الإجمالي لمحور الأداء الوظيفي	2.52	.644	50%	متوسط	

تظهر نتائج الجدول (5) الى أن المتوسط الكلي لمحور الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة قد بلغ قد بلغ 2.52 بوزن مئوي (50%) بما يشير الى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريب والإداريين مستوى ، وقد تراوحت قيم المتوسطات على فقرات المحاور بين 3.21 الى 1.78 بأوزان مئوية بين 64% الى 36% ، وبمستويات بين المتوسط الى المنخفض، وقد جاءت 7 فقرات في المدى المتوسط للأداء الوظيفي ، وجاءت 5 فقرات في المدى المنخفض ، وجاء في الترتيب الأول الفقرة (2) ألتزم بالدوام بالعمل ومعدلات غيابي منخفضة بمستوى متوسط، تلاها الفقرة (1) يتميز مستوى أدائي بالعمل بالجودة والمهارة بمستوى متوسط، وفي الترتيب الأخير جاءت الفقرة (12) أمتلك الكفاءة والفعالية لإدارة الوقت والأدوات بالعمل بمستوى منخفض.

وتشير النتائج الى أن الأداء الوظيفي ذا مستوى متوسط لدى أعضاء هيئة التدريب والاداريين بالتعليم التطبيقي.

السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين الأداء الوظيفي والروح المعنوية ؟
استخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريب والاداريين بالتعليم التطبيقي كما يعرض لها الجدول (6)

جدول (6)

معامل ارتباط بيرسون بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي

معامل الارتباط مع الأداء الوظيفي	
0.614**	الأداء الوظيفي

**دالة عند مستوى 0.01

الروح المعنوية والأداء الوظيفي وعلاقتها ببعض المتغيرات....

تظهر نتائج الجدول (6) أن معاملات الارتباط بين الأداء الوظيفي والروح المعنوية كانت موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$ ، وقد بلغت قيمتها 0.614، وهو ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد يرتبط بارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من متغير الروح المعنوية والأداء الوظيفي يعزى إلى الفروق في (الجنس ، والمستوى التعليمي ، والمستوى الوظيفي ، سنوات الخبرة) ؟
أولا الفروق في الجنس:

استخدم معامل اختبار ت لحساب الفروق في الروح المعنوية والأداء الوظيفي التي تعزى للفروق في الجنس، كمت يعرض لها جدول (7)

جدول (7) معامل ارتباط بيرسون بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
الروح المعنوية	ذكر	82	2.44	.552	2.982	.003
	أنثى	116	2.19	.620		
الأداء الوظيفي	ذكر	82	2.55	.639	.558	.577
	أنثى	116	2.50	.650		

تظهر نتائج الجدول (7) :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الذكور والإناث في الروح المعنوية، وكانت الفروق لصالح الذكور. الذين ترتفع لديهم الروح المعنوية مقارنة بالإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الذكور والإناث في الأداء الوظيفي.

ثانيا الفروق على المستوى التعليمي:

استخدم اختبار تحليل التباين One Way Anova للتعرف على الفروق في محاور الاستبيان تبعا للمستوى التعليمي :

جدول (8) اختبار تحليل التباين للفروق في محاور الاستبيان تبعا للمستوى التعليمي

الدالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.569	.674	.247	3	.742	بين المجموعات	الروح المعنوية
		.367	194	71.266	داخل المجموعات	
			197	72.009	المجموع	
.616	.600	.250	3	.751	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
		.417	194	80.969	داخل المجموعات	
			197	81.720	المجموع	

تدل القيم بالجدول (8) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعود للمستوى التعليمي في كل من محوري الروح المعنوية والأداء الوظيفي، وهو ما يشير الى تقارب تقديرات عينة الدراسة من كافة المستويات التعليمية لكل من الروح المعنوية والأداء الوظيفي.

ثالثا الفروق على الوظيفة:

استخدم اختبار تحليل التباين One Way Anova للتعرف على الفروق في محاور الاستبيان تبعا للوظيفة :

جدول (9)

اختبار تحليل التباين للفروق في محاور الاستبيان تبعا للوظيفة

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.002	5.269	1.808	3	5.425	بين المجموعات	الروح المعنوية
		.343	194	66.584	داخل المجموعات	
			197	72.009	المجموع	
.706	.467	.195	3	.586	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
		.418	194	81.134	داخل المجموعات	
			197	81.720	المجموع	

تدل القيم بالجدول (9) الى:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعود للوظيفة في محور الروح المعنوية.
- وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعود للوظيفة في محور الأداء الوظيفي.
- ويعرض الجدول (10) لنتائج اختبار L.S.D لاتجاهات لفروق البعدية في الروح المعنوية

جدول (10)

اختبار L.S.D للفروق البعدية في الروح المعنوية تبعا للوظيفة

الوظيفة	عضو هيئة تدريس	رئيس قسم	رئيس مكتب	ادارى	المتوسط
عضو هيئة تدريس					2.51
رئيس قسم	.286				3.19
رئيس مكتب	.315	.029			2.44
ادارى	.336*	.050	.02		2.29

تبين نتائج الجدول (10) الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية بين عضو هيئة التدريس والاداريين، حيث يرتفع تقدير أعضاء هيئة التدريس للروح المعنوية مقارنة بالإداريين.

رابعا الفروق على سنوات الخبرة:

استخدم اختبار تحليل التباين One Way Anova للتعرف على الفروق في محاور الاستبيان تبعا لسنوات الخبرة :

جدول (11)

اختبار تحليل التباين للفروق في محاور الاستبيان تبعا لسنوات الخبرة

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.001	15.975	4.755	3	14.265	بين المجموعات	الروح المعنوية
		.298	194	57.744	داخل المجموعات	
			197	72.009	المجموع	
.221	1.482	.610	3	1.830	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
		.412	194	79.889	داخل المجموعات	
			197	81.720	المجموع	

تدل القيم بالجدول (11) الى:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعود للخبرة في محور الروح المعنوية.
- وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعود للخبرة في محور الأداء الوظيفي.
- ويعرض الجدول (12) لنتائج اختبار L.S.D لاتجاهات لفروق البعدية في الروح المعنوية

جدول (12)

اختبار L.S.D للفروق البعدية في الروح المعنوية تبعا للخبرة

المتوسط ط	10+	5-10	3-5	1-3	الخبرة
1.76					1-3
2.34				-.586*	3-5
2.49			.143	-.729*	5-10
2.20		-.286*	.286*	-.443*	10+

تبين نتائج الجدول (12) الى الارتفاع الدال في الروح المعنوية لدى ذوى الخبرة بين 3-5 سنوات، ومن 5-10 سنوات مقارنة بمن خبرتهم أقل من 3 سنوات أو أعلى من 10 سنوات.

خامسا الفروق على عدد الدورات التدريبية:

استخدم اختبار تحليل التباين One Way Anova للتعرف على الفروق في

محاور الاستبيان تبعا للدورات التدريبية :

جدول (13) اختبار تحليل التباين للفروق في محاور الاستبيان تبعا للدورات التدريبية

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.001	15.975	4.755	3	14.265	بين المجموعات	الروح المعنوية
		.298	194	57.744	داخل المجموعات	
			197	72.009	المجموع	
.221	1.482	.610	3	1.830	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
		.412	194	79.889	داخل المجموعات	
			197	81.720	المجموع	

تدل القيم بالجدول (13) الى:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعود للدورات التدريبية في محور الروح المعنوية.
- وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعود للخبرة في محور الأداء الوظيفي.
- ويعرض الجدول (14) لنتائج اختبار L.S.D لاتجاهات لفروق البعدية في الروح المعنوية

جدول (14)

اختبار L.S.D للفروق البعدية في الروح المعنوية تبعا لعدد الدورات التدريبية

المتوسط	10+	7 - 10	4 - 6	1- 3	الخبرة
2.00					1- 3
2.47				-.471*	4 - 6
2.30			.162	-.309	7 - 10
1.85		-.452*	.614*	.143	10+

تبين نتائج الجدول (14) الى الارتفاع الدال في الروح المعنوية لدى الحاصلين على 4- 6 دورات مقارنة بباقي الافراد .

ملخص النتائج:

- أظهرت نتائج الإستبيان وجود انخفاض في مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريب والاداريين لعينة البحث .
- أن الأداء الوظيفي متوسط المستوى لدى أعضاء هيئة التدريب والاداريين
- معاملات الارتباط موجبة ودالة احصائيا بين الأداء الوظيفي والروح المعنوية .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الذكور والاناث في الروح المعنوية ، وكانت الفروق لصالح الذكور الذين ترتفع لديهم الروح المعنوية مقارنة بالإناث .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الذكور والاناث في الأداء الوظيفي .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعود للمستوى التعليمي في كل من محوري الروح المعنوية والأداء الوظيفي .
- وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعود للوظيفة في محور الأداء الوظيفي .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية بين عضو هيئة التدريب والاداريين ، حيث يرتفع تقدير أعضاء هيئة التدريب للروح المعنوية مقارنة بالإداريين .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعود للخبرة في محور الأداء الوظيفي .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعود للخبرة في محور الروح المعنوية ، حيث ترتفع لدى ذوى الخبرة بين 3-5 سنوات، ومن 5-10 سنوات مقارنة بمن خبرتهم أقل من 3 سنوات أو أعلى من 10 سنوات .
- وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعود للخبرة في محور الأداء الوظيفي .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعود للدورات التدريبية في محور الروح المعنوية حيث ترتفع الروح المعنوية لدى الحاصلين على 4-6 دورات مقارنة بباقي الافراد.

الخلاصة والتوصيات : على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتفسيرات وتحليلات توصي الباحثة بما يلي :

- إن وجود إنخفاض في مستوى الروح المعنوية للعينة موضوع البحث يستلزم ذلك إجراء المزيد من الدراسات العلمية لمعرفة الأسباب الحقيقية وراء إنخفاض الروح المعنوية لمعالجتها بالطرق العلمية السليمة .
- زيادة إهتمام المسؤولين للعمل على تفعيل العلاقات الإنسانية لجميع العاملين آملا في رفع الروح المعنوية .
- تنمية وبناء فرق العمل ووضع معايير عادلة لتقييم الأداء تساهم في رفع الروح المعنوية وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي .
- العمل على تبني دورات تدريبية لتنمية مستوى الروح المعنوية لدى العاملين لزيادة أدائهم الوظيفي.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية على متغيرات هذه الدراسة والمزيد من المتغيرات الأخرى .

References

المراجع

- 1- أرفيس ، مريم (2017) :الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة" دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة ، رسالة دكتوراة في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجمهورية الجزائرية.
- 2-الكيلاني ، لبنى ومقابلة ، عاطف (2014) "دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة عمان " ، مجلة دراسات العلوم التربوية، 41 (1) ، ص46-58
- 3-المحمدي ، محمد عيد (2014) درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة لقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.

4-رريب الله ، محمد (2012) واقع الروح المعنوية لدى اساتذة الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 8 يونيو 2012 ، ص300-281.

5-السكر، عبدالكريم (2013) "أثر العدالة الاجرائية في الأداء الوظيفي" دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 40 ، العدد 1 ، 2013 ، ص35-57.

6-المسوري، أحمد عبدالكريم (2013) "واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين" مجلة الأستاذ (20) كلية التربية، ابن رشد للعلوم الإنسانية، جامعة بغداد ، بعداد: الجمهورية العراقية.

7-الوزان، خالد محمد أحمد (2006) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية.

8-أبو حجيبة ، بكر و الحرشة ، محمد (2013) "أبعاد المناخ التنظيمي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين" مجلة دراسات العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية ، العدد (4) 2 ، ص. 1407-1402 .

9-Mackenzie, N. (2010) "Teachers Morale: More Complex than we think". The Australian Educational Research, 34 (1) pp. 87-96 .

10-المساعد، أحمد عطا محمد (2004) "مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين وعلاقته بمستوى الكفايات التعليمية و الروح المعنوية لمعلمي المرحلة الأساسية في المدارس العامة في الأردن، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان:الأردن.

11-بالزين، صفية (2016) "الروح المعنوية لدى العمال الذين تعرضوا لحوادث عمل بمديرية النقل، دراسة ميدانية بولاية ورقلة للحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقة: الجزائر، ص12.

12-السعيدة ، منعم والدعجة، هشام (2010)" درجة الروح المعنوية لمعلمي التربية المهنية في الأردن وتأثيرها ببعض المتغيرات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (11) العدد (1)، ص. 65-95.

13-Gunbayi, I. (2007) School climate and teacher's perceptions on climate factors. The Turkish online journal of Educational technology, vol. (6), No. (3), pp. 70-78.

14-Leithwood, K. & macadie, D. (2007) Teachers working conditions that matter: Evidence for change in Canada, Education in Canada, 47 (2) pp. 42-45 .

15-الجريسي، محمد بدر (2010) "أ لروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية.

16-Yasaswy, N.J. (2001) Human Resource Management, text and cases, 2nd Ed., New Delhi, Excel Books. in Almashhadi, abaa (2017) the degree of practice of Governmental Middle-School principals in providence of Bagdad for Human Relations and its Relationship to Morale of teachers of Islamic education from their point of view, a research for master Degree at School of Education at middle East University.

17-حسن ، روية محمد (2001) " ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الاسكندرية: مصر، ص25.

18-كلالدة ، ظاهر محمود (1997) " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص242.

19-الأمين، برياح محمد و يحي ، موساوي (2016) "تأثير الرضا الوظيفي ع لى أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والاقتصاد، جامعة أبي بكر بلقاد "تلمسان": الجزائر.

20-شامي ، صليحة (2010) " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة امحمد بو قررة، بومرداس، ص 64-65 .

21-العربي ، عطيه (2012) " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد (15) ص 323.

22-محمد ، البراهيم فيصل بن فهد (2008) " العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار، وعلاقته بمستوى أدائهم، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، ص 34.

23-المحاسنة ، محمد ابراهيم (2013) " إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق" الطبعة (1)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص 129.

24-الرميدي، بسام سمير (2018) " دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية" الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد (20)، يونيو 2018، ص 44-54.

25-حنتول ، أحمد بن موسى (2017) " مستوى الروح المعنوية في علاقتها ببعض المتغيرات لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (5)، حزيران 2017، ص90-104.

26-المشهداني ، عباس نوري (2017) "درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط .

27-Marrs, S. (2016) Factors that most influence elementary teachers Moral”. A dissertation presented to the College of Graduate and professional studies, Department of Educational leadership, Indiana state University, Terre haute, Indiana: USA

28-أبو ريالة ، مها محمود (2016) " واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق: الأردن .

29-Devi, U. and Vijayakumar, C. (2016) A study on impact of morale on organizational commitment, through structural equation “modelling (SEM) Journal of symbiosis Centre for management studies, (4), (16), pp. 21-100.

30-Chandra, t. & priyono, A.. (2016) The influence of leadership styles, work environment and job satisfaction of employee performance” studies in the school of SMPN 10 Surabaya, International education studies, vol. 9, No. (1), pp. 47-112.

31-فوارعة ، عادل نصار وحدوش ، عزام محمد (2015) والتي كانت بعنوان " الروح المعنوية لمعلمي المواد العلمية وفي المدارس الثانوية في محافظة الخليل" مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي بالجزائر، العدد (11) ص 225-253.

32-Shamaki, E. (2015) “influence of leadership style on teacher’s job productivity in public secondary schools in Taraba state – Nigeria, journal of Education and practice, 6 (10) pp. 211-241.

33-Tehseen, Shehnaz and Noor Ul Hadi (2015) “factors influencing teachers performance and retention”, Mediterranean journal of social sciences MCSER Publishing, Rome: Italy, vol. 6, (1), pp. 233-240.