



جامعة ستاردوم

مجلة ستاردوم العلمية للدراسات
الإنسانية و الاجتماعية

— مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الإنسانية و الاجتماعية —
تصدر بشكل ربع سنوي من جامعة ستاردوم
العدد الثاني-المجلد الثالث- لعام 2025م
رقم الإيداع الدولي : ISSN 2980-3772



هيئة تحرير مجلة ستاردوم للدراسات " الإنسانية والاجتماعية "

رئيس التحرير

د. امحمد واحميد - المغرب

مدير التحرير

أ. د علي عقله نجادات - الأردن

المدقق اللغوي

أ. ليلي حسين العيان - تركيا

عضو هيئة تحرير

أ. د. أحمد سعيد أحمد مقبل - اليمن

أ. د. ماهر جاسب حاتم الفهد - العراق

أ. د. ميرفت صدقي عبد الوهاب - مصر

أ. د. عبد الرزاق القيمة - المغرب

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة
لمجلة ستاردوم العلمية للدراسات الإنسانية و الاجتماعية

مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم والبحث
العلمي

(دراسة ميدانية على مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية SFHRP - صنعاء)

**Morale level of employees at the Ministry of
Education and Scientific Research**

**(Field study on the School Feeding and Humanitarian Relief
Project SFHRP - Sana'a)**

د. عبد الله حميد مرشد الحميري

أستاذ الإدارة العامة المساعد

أ. رباب محمد أحمد جعفر

جامعة العلوم الحديثة

أ.د. محمد عبد الله حسن حميد

جامعة العلوم الحديثة

المخلص

هدف البحث إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم والبحث العلمي في (SFHRP) بأبعدها: (الشعور بالرغبة في العمل، والقدرة على العمل)، وقد اتبع البحث المنهج الوصفي، وكانت أداة البحث الاستبانة، وتكون مجتمع البحث من (المدير العام ونوابه، ومديري الإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام) في (SFHRP) البالغ عددهم (202) مفردة، وقد تم تطبيق الأداة على عينة عشوائية طبقية، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (132) استبانة، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج أبرزها: إن مستوى الروح المعنوية في (SFHRP) محل البحث كان مرتفعاً، وقد حصل بعدين للروح المعنوية هما: (الشعور بالرغبة في العمل، القدرة على العمل) على درجة مرتفعة، انخفاض مستوى الرضا عن فعالية وعدالة نظام الحوافز والمكافآت المطبق في المشروع، عدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية: (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة في المشروع).

وفي ضوء نتائج البحث قدم البحث العديد من التوصيات أهمها زيادة الاهتمام بالعاملين أولاً في (SFHRP) محل البحث من خلال تلبية حاجاتهم الشخصية، وحل المشكلات التي يواجهونها أثناء عملهم، والحرص على نجاحهم، وتشجيعهم والاهتمام بتنميتهم الشخصية والمهنية، ومساعدتهم على تحقيق ذاتهم.

الكلمات المفتاحية: الروح المعنوية، مشروع التغذية المدرسية - وزارة التربية والتعليم.

Abstract:

The research aimed to identify the level of morale among employees of the Ministry of Education and Scientific Research in (SFHRP) in its dimensions: (feeling the desire to work, and the ability to work), The study followed the descriptive approach, and the research tool was the questionnaire. The study community consisted of (the Director General and his deputies, department directors and their deputies, and department heads) in ((SFHRP, numbering (202) individuals. The tool was applied to a stratified random sample, and the number of questionnaires valid for analysis was (132) questionnaires. The study reached many results, the most prominent of which were: the level of morale in the (SFHRP) under research was high, and two dimensions of morale, namely: (the feeling of desire to work, the ability to work) achieved a high degree, and a low level of satisfaction with the effectiveness and fairness of the incentive and reward system applied in the project. There were no differences in the sample members' answers regarding the study variables that could be attributed to their demographic variables: (gender, age, job level, educational qualification, job status, number of years of service in the project). In light of the study results, the research presented several recommendations, the most important of which is to increase attention to the workers in the (SFHRP) subject of the research by meeting their personal needs, solving the problems they face during their work, ensuring their success, encouraging them, paying attention to their personal and professional development, and helping them achieve their potential.

Keywords: Morale, School Feeding Project – Ministry of Education.

مقدمة

تلعب الروح المعنوية دوراً مهماً في التأثير على أداء الأفراد باعتبارها ذات أهمية كبيرة في مجال العمل، حيث حظيت باهتمام كبير في الفترة الأخيرة باعتبارها أحد القضايا الرئيسية لفهم سلوك الأفراد، لذلك يُمكن أن تتجسد الروح المعنوية للفرد العامل في مشاعره تجاه عمله وزملائه، مثل: الميل والرغبة والاستعداد والحماس والإحساس بالراحة والألفة وحب الوظيفة، وزيادة الإنتاج وغيرها. وانطلاقاً من كونها مقياساً لفاعلية العاملين في المؤسسات سواءً التعليمية وغير التعليمية، وذلك من خلال تأثير العاملين بالنمط القيادي والسمات الشخصية للقائد، لذلك أصبح الاهتمام بالروح المعنوية من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات الأفراد وردود أفعالهم وظروف أعمالهم المختلفة.

ونظراً لما للروح المعنوية من أهمية للقيادات الإدارية تطلب دراسة هذا الموضوع على مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP, School Feeding and Humanitarian Relief Project) كون هذا المشروع قد تأسس في العام (1967م) منذ (50) عاماً، ويتميز بتنفيذ المشاريع المقدمة من برنامج الأغذية العالمي (WFP) والموجهة لدعم التنمية في قطاع التعليم العام والمشاريع الإغاثية الطارئة وبغرض دعم التعليم العام؛ وبعد ذلك تخصص بدعم الأقسام الداخلية بمدارس التعليم الفني؛ ثم بعد ذلك دعم تعليم الفتاة في المناطق الريفية لتقليل الفجوة بين تعليم الجنسين، وفي عام (2009) بدأ المشروع يُنفذ مشروع الإغاثة الطارئ، وفي عام (2013) بدأ في تقديم مشروع الوجبة المدرسية لمكافحة التسرب من المدارس (WWW.sfp.gov.Ye).

مشكلة البحث وتساؤلاته:

إن مشاعر الموظف أين كان منصبه أو مستواه تجاه زملائه في المنظمة تُمثل مكانته داخل جماعة العمل، وشعوره بالانتماء للجماعة وبروح الفريق الواحد، والتعاون فيما بينهم والألفة والثقة والمحبة والتكافل الاجتماعي والتضامن... الخ، ولن يحدث ذلك إلا إذا كانت روحه المعنوية مرتفعة. فقد تم عمل مقابلة مع عدد من العاملين في المشروع، وتبين أن هناك بعض المشكلات التنظيمية التي تتعلق بسلوكيات العاملين والتي منها تدني الشعور بالرغبة في العمل، وكذلك تدني في تعزيز القدرة على العمل الذي من شأنه أن يسبب انخفاض رضا وولاء والتزام هؤلاء العاملين تجاه منظماتهم من ناحية، فضلاً عن تراجع الأداء وانخفاض الإنتاجية في هذه المرافق من ناحية أخرى؛ وهو ما قد يؤثر سلباً على المجتمع بصفة عامة.

حيث يُعتبر هذا البحث أول بحث يُجرى في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية حسب علم الباحثين، تتناوله، ومن خلال عملها فقد لاحظت أن هناك بعض المشكلات الخاصة بالروح المعنوية لدى العاملين في المشروع فيما يخص القدرة والرغبة في العمل، وأكد ذلك المقابلة التي

أجراها الباحثون مع بعض العاملين في المشروع بنسبة 10%، ومن خلال هذه المقابلة تبين أن هناك مشكلات تنظيمية مرتبطة بانخفاض الروح المعنوية، مثل ضعف الشعور بالرغبة في العمل، وتدني القدرة على الأداء، مما ينعكس سلباً على رضا العاملين وانتمائهم، ويؤدي إلى تراجع الأداء المؤسسي.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1. ما مستوى ممارسة الروح المعنوية لبعث الشُّعور بالرغبة في العمل لدى العاملين بمشروع (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي - صنعاء من وجهة نظرهم؟
2. ما مستوى ممارسة الروح المعنوية لبعث القدرة على العمل لدى العاملين بمشروع (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي - صنعاء من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد فروق بين إجابات أفراد العينة بمشروع (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي - صنعاء من وجهة نظر العاملين حول متغيرات البحث تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة)؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

1. التعرف على مستوى ممارسة الروح المعنوية لبعث الشُّعور بالرغبة في العمل لدى العاملين بمشروع (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي - صنعاء من وجهة نظرهم.
2. التعرف على مستوى ممارسة الروح المعنوية لبعث القدرة على العمل لدى العاملين بمشروع (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي - صنعاء من وجهة نظرهم.
3. معرفة إذا كان هناك فروق بين إجابات أفراد العينة بمشروع (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي - صنعاء من وجهة نظر العاملين حول متغيرات البحث تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة)؟

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من أهمية الروح المعنوية ويمكن تلخيص أهمية البحث الحالية على النحو الآتي:

- يستمد هذا البحث أهميته العلمية من أهمية الموضوع الذي يتناوله كونه أحد المواضيع المهمة التي حظيت - وما تزال - باهتمام بالغ من قبل الباحثين، والمهتمين بهذا المجال، والمساهمة في تعزيز الروح المعنوية للعاملين في وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي - صنعاء.

- التركيز على أهمية ممارسة الروح المعنوية للعاملين في وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي - صنعاء بكافة أبعادها لما لها من إسهامات كبيرة.
- تستفيد منه المؤسسات الحكومية والخاصة في الجمهورية اليمنية من خلال الاهتمام بالموارد البشرية، وتقديم الدعم لهم وتلبية حاجاتهم وإشباعها من خلال تعزيز ورفع الروح المعنوية لديهم؛ لضمان الديمومة والمضي قدماً نحو النجاح والتقدم.
- تقديم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تُحدث أثراً واضحاً على الموارد البشرية وبما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.

فرضيات البحث:

للإجابة عن تساؤلات البحث ولتحقيق أهدافه تم صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى:

- "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للروح المعنوية بأبعادها: (الشعور بالرغبة في العمل، القدرة على العمل) في (SFHRP) محل البحث من وجهة نظر العاملين".

❖ الفرضية الرئيسية الثانية:

- "توجد فروق بين إجابات أفراد العينة بمشروع (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي - صنعاء من وجهة نظر العاملين حول متغيرات البحث تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة في المشروع".

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث بما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على موضوع محدد هو الروح المعنوية والتي تشمل الأبعاد التالية: (الشعور بالرغبة في العمل، والقدرة على العمل).
- **الحدود المكانية:** اقتصر هذا البحث على مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP) - بديوان عام وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي - صنعاء.
- **الحدود البشرية:** اقتصر هذا البحث على العاملين بمشروع (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي (نواب ومديري إدارات شؤون الموظفين والرقابة والمراجعة الداخلية ورؤساء أقسام ومختصين).

إجراءات البحث:

فيما يلي إجراءات البحث:

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع من خلال وصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كماً ونوعاً، باعتباره المنهج المناسب للبحث.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين بمشروع (SFHRP) التابع لوزارة التربية والتعليم والبحث العلمي، والبالغ عددهم (202) موظف وموظفة (بحسب كشف راتب شهر سبتمبر 2022)، وبذلك تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات الأولية للمجتمع البالغ عددهم (202)، وذلك للخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان وبعد استرداد الاستبانة أصبحت العينة (135) عينة عشوائية طبقية.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية للبحث:

تعرف الروح المعنوية بأنها: "شعور الفرد الداخلي الذي يمتلكه تجاه عمله، بناءً على الصورة التي يرى الفرد نفسه فيها في المنظمة، وإلى أي مدى تُلبي المنظمة احتياجاتها وتوقعاتها الخاصة" (Wood, T., & McCarthy, C., 2002: 6).

وتعرف أيضاً بأنها: "مجموعة المشاعر الإيجابية التي يتمتع بها العاملون، وتشمل الرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي، والدافعية للعمل، وتنعكس في سلوكهم وأدائهم، وتسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية" (الناصر، 2024، 45).

ويمكن تعريف الروح المعنوية إجرائياً بأنها: "الحالة الوجدانية التي تعترى العامل أثناء ممارسته لمهامه الوظيفية داخل دواليب الإدارة".

الدراسات السابقة:

تم تناول الدراسات السابقة المحلية والعربية والإنجليزية مرتبة ترتيباً من الأحدث إلى الأقدم. تناولت دراسة (قاسم، 2018) "القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في مدارس ذمار"- اليمن. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية، والروح المعنوية للمعلمين بأبعادهما: (الحالة العاطفية والنفسية للعاملين ومشاعرهم نحو عملهم، ثقة العاملين بعضهم ببعض واستعدادهم للتعاون فيما بينهم، ثقة العاملين في الإدارة) من خلال التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية بمدينة ذمار لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلم، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة البحث الإستبانة، وتم استخدام أداتين في الدراسة هما: مقياس القيادة التحويلية من إعداد عبد العالم (2016)،

ومقياس الروح المعنوية من إعداد الصالحي (2013)، تم استخدام العينة الطبقية العشوائية النسبية، وتألفت من (504) معلمين المدارس الحكومية بمدينة ذمار، بواقع (286) معلماً، وبواقع (218) معلمة، توصلت الدراسة إلى إن مستوى ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة التحولية، والروح المعنوية كان متوسطاً. وإن مستوى القيادة التحولية لدى مديري المدارس بشكل عام تسهم في التنبؤ بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. كما تناول (البكولي، 2016) "علاقة التدوير الوظيفي بمستوى الروح المعنوية لدى القيادات التربوية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة التدوير الوظيفي بمستوى الروح المعنوية بأبعادها: (الروح المعنوية من حيث طبيعة الوظيفة، الروح المعنوية من حيث إنجاز العمل، الروح المعنوية من حيث المعاملة في بيئة العمل) لدى القيادات التربوية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، وتم استخدام المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات الميدانية، وتم اختيار العينة بطريقة عنقودية بلغ حجمها (577) قائداً تربوياً، وتوصلت الدراسة إلى إن مستوى الروح المعنوية لدى القيادات التربوية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية حازت على درجة مرتفعة. وتناول (العززي، 2021) " القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وعلاقتها بالروح المعنوية بأبعادها: (الإيثار، المحبة، التمكين، التواضع) من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وكذلك الروح المعنوية بأبعادها: (الشعور بالرغبة بالعمل، شعور الفرد بالانتماء للعمل، المواظبة والانضباط في العمل، الحرص على تنفيذ خطط العمل في المواعيد المحددة، الثقة بالزملاء، أداء العمل بالوقت المحدد)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والارتباطي؛ وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية وبلغ قوامها (353) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وأبعادها الأربعة ودرجة الروح المعنوية للمعلمين. كما تناولت دراسة (كشير، 2021) "مهارات القيادة الإدارية وانعكاساتها في رفع الروح المعنوية دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين بالمركز الصحي الطينة"- ليبيا. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المهارات القيادية التي يتصف بها القادة الإداريون بالمركز الصحي الطينة من وجهة نظر الموظفين، والتعرف على مستوى الروح المعنوية بأبعادها: (الروح المعنوية نحو المؤسسة، والروح المعنوية نحو رؤساء العمل، والروح المعنوية نحو زملاء العمل) لدى الموظفين بالمركز الصحي الطينة، والبحث في طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية التي يتصف بها القادة الإداريون، ومستوى الروح المعنوية للموظفين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وكانت الأداة المستخدمة الاستبانة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحجم (70)

موظفاً وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير مهارات القيادة الإدارية: (المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية) ومستوى الروح المعنوية للموظفين بمعنى؛ أنه كلما اتصفت القيادة الإدارية بالديمقراطية انعكس ذلك في الرفع الروح المعنوية للموظفين بالمركز الصحي الطينة. وتناولت (السعداوي، 2020) "أثر برامج صيانة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية من خلال التغلب على الآثار النفسية لوباء الكورونا: دراسة تطبيقية"- مصر. هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر برامج صيانة الموارد البشرية بأبعاده: (برامج السلامة، الدعم النفسي، الرعاية الصحية، الوسائل الترفيهية) في رفع الروح المعنوية بأبعاده: (مدى شعور الفرد بارتباطه بالعمل، شعور الفرد بكرامته في العمل، التفاؤل، الحالة المزاجية) للطواقم الطبية من خلال تحليل الدور الوسيط للتغلب على الآثار النفسية لوباء الكورونا، وقد تم تطبيق نموذج المعادلات الهيكلية (التحليل العاملي التوكيدي) للتأكد من مدى صدق المؤشرات المستخدمة في قياس المتغيرات وكذلك تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، وكانت أداة الدراسة المستخدمة الاستبانة، وطُبقت الدراسة على عينة قوامها (360) مفردة من العاملين بالقطاع الطبي بمستشفيات العزل بمحافظة القاهرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لبرامج صيانة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية للطواقم الطبية. كما تناول كلاً من (الشهران، وجبران، 2018) "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"- الأردن. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في: (مجالات الاتصال والتواصل، التحفيز، التقييم والتطوير، والتغذية الراجعة) لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية بأبعاده: (الشعور بالرغبة في العمل، المحافظة على مواعيد الدوام والاجتماعات واللقاءات) للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة جرى بناء استبانة اشتملت على جزئين؛ الإدارة بالتجوال، ومستوى الروح المعنوية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام أداة الاستبانة، وتكونت عينة البحث من (1064) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد للعام الدراسي (2016/2017)، وتوصلت الدراسة إلى إن مستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظة إربد من وجهة نظرهم كان متوسطاً. وإن العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظة إربد كانت مرتفعة. كما تناول (VKumar & Velmurugan, 2020) "الروح المعنوية للموظف (EM) وتأثيرها على موقف الموظف (EA) في الكليات ذاتية التمويل كيرلا"- الهند. هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على معنويات الموظفين وموقفهم، وتم قياس الروح المعنوية للعاملين من خلال: (الاتزان النفسي، القدرة على اتخاذ قرارات، القدرة على التكيف، الشعور بالانتماء

للجامعة)، واعتمدت البحث على المنهج الوصفي، وكانت أداة البحث الاستبانة، وطبقت البحث على (240) أستاذاً مساعداً يعملون بإحدى الجامعات الكبرى بالهند عينة استقصائية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي لعبء العمل على الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، ويؤثر بشكل كبير على معنوياتهم. وتناولت دراسة كلاً من (Mallik, et al, 2020) "تأثير الروح المعنوية على النجاح التنظيمي"- الهند. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مجموعة عوامل على مستوى الروح المعنوية للعاملين، وتمثلت تلك العوامل في: (الرضا الوظيفي، والوضع العام في المنظمة، والتوافق بين الأفراد داخل المنظمة، وقت العمل، طبيعة العمل)، وتم قياس الروح المعنوية للعاملين عن طريق: (مدى شعور الفرد لارتباطه بالعمل، شعور الفرد بكرامته في العمل، شعور الفرد بالعدالة في العمل)، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة المنظمة، وطبقت تلك البحث على (360) عاملاً في خمسة مصانع مختلفة النشاط في الهند، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للعوامل (الرضا الوظيفي، والوضع العام في المنظمة، والتوافق بين الأفراد داخل المنظمة، وقت العمل، طبيعة العمل) على مستوى الروح المعنوية للعاملين، ويُعتبر الرضا الوظيفي أكثر العوامل تأثيراً على مستوى الروح المعنوية يليه مدى شعور الفرد بارتباطه بالعمل ثم طبيعة العمل وشعور الفرد بالعدالة في العمل، ثم شعور الفرد بكرامته في العمل وأخيراً وقت العمل. كما تناولت دراسة (Burhanudin & Hanif, 2018) "أثر برامج استحقاقات الموظفين على الروح المعنوية وأداء الموظفين في شركة سي جي أي بي بولاية بيسروان"- اندونيسيا. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر برامج الاستحقاقات على الروح المعنوية وأداء الموظفين في شركة (سي جي أي بي)، واستخدمت البحث المنهج الوصفي، وكانت الأداة الإستبانة، وتكونت العينة (157) موظفاً من موظفي شركة (سي جي أي بي)، وكانت أبعاد الروح المعنوية هي: (الشعور بالرغبة بالعمل، وشعور الفرد بالانتماء للمؤسسة، والقدرة على العمل، والثقة بالزملاء، وأداء العمل بالوقت المحدد)، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للحوافز والاستحقاقات على الروح المعنوية للموظفين. وتناولت دراسة (Shaban, et al., 2017) "أثر انخفاض الروح المعنوية والتحفيز على إنتاجية الموظفين وتنافسية الشركات الصناعية الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير تدنى الروح المعنوية للعاملين والتحفيز في إنتاجية العاملين، وتم قياس الروح المعنوية: (معدلات دوران العمل، معدلات الغياب، كمية الفاقد أو التالف)، واعتمدت البحث على المنهج الوصفي، وكانت الأداة الاستبانة، وتحليل بيانات الدقة باستخدام البرنامج الإحصائي (Smart PLS Partial Least)، وطبقت الدراسة على (276) عاملاً في (64) شركة تعمل في مجالات مختلفة في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى إن انخفاض الروح

المعنوية وقلة الحافز يؤثران على الإنتاجية والقدرة التنافسية. ووجود تأثير معنوي سالب لتدني الروح المعنوية للعاملين في إنتاجية العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة:

تم تناول عدد من الدراسات المحلية والعربية والإنجليزية بواقع (10) دراسة منها: محلي (2) وعربي (4) وإنجليزي (4). وفي ضوء استعراض الدراسات السابقة، يمكن الإشارة إلى النقاط التالية:

- معظم الدراسات تؤكد على وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادات (التحويلية، والخدمية، والإدارية) ومستوى الروح المعنوية.

- تتراوح مستويات الروح المعنوية بين " المتوسطة"، و" المرتفعة"، مما يدل على أهمية النمط القيادي المتبع في رفعها وخفضها.

- لا تزال هناك حاجة لدراسة العلاقة بين أنماط قيادية حديثة مثل: (القيادة الرنانة والروح المعنوية).

- غالبية الدراسات ركزت على المعلمين والقيادات التربوية، وهناك فرصة لدراسة قطاعات أخرى مثل القطاع الصناعي أو الخدمي.

وتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة في عدد من الجوانب يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تطبيقه على مشروع نوعي وإنساني حيث يُعد هذا البحث من البحوث النادرة التي تناولت موضوع الروح المعنوية لدى العاملين في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP) وهو مشروع يمتاز بطابعه التنموي والإغاثي المرتبط ببرنامج الأغذية العالمي (WFP)، مما يمنح البحث بُعداً تطبيقياً وإنسانياً مهماً لا يتكرر كثيراً في الدراسات السابقة.

- تغطيته لأبعاد محددة وعميقة للروح المعنوية حيث ركزت على بُعدين أساسيين من الروح المعنوية وهما: الشعور بالرغبة في العمل، والقدرة على العمل، وهذا ما يمنح البحث خصوصية في تحليل الأبعاد النفسية والسلوكية المرتبطة بالعاملين في بيئة العمل.

- استخدم البحث أسلوب الحصر الشامل لجميع موظفي المشروع المستهدفين (202) موظفاً مما يمنح نتائجها قوة ودقة في التمثيل والقياس، وهو ما لا يتوفر في كثير من الدراسات السابقة التي اعتمدت على عينات جزئية أو محددة.

- معالجة مشكلة تنظيمية واقعية ومباشرة انطلق البحث من مقابلات فعلية وملاحظات ميدانية حول ضعف الروح المعنوية، مما يعطيها طابعاً عملياً ومبنياً على واقع حقيقي وليس فقط تنظيرياً.

- التركيز على بيئة العمل اليمينية في ظروف معقدة في ظل الأوضاع الإنسانية والاقتصادية الصعبة، مما يجعل نتائجها وتوصياتها ذات أهمية بالغة لإعادة بناء بيئة العمل وتعزيز الأداء الوظيفي في سياقات متشابهة.

- إمكانية تعميم نتائجها وتطبيق توصياته، وكذلك تكييفه للاستفادة منها في مؤسسات حكومية وإنسانية أخرى خاصة تلك التي تعمل في مجالات الطوارئ والإغاثة والتعليم.

الإطار النظري للبحث:

الروح المعنوية (Morale)

تُعد الروح المعنوية من الاتجاهات الحديثة التي اهتمت بدراساتها الكثير من الباحثين والمهتمين، وتؤدي الروح المعنوية دوراً مهماً في تأثيرها على الأداء نوعاً وكماً، كما أن لها أهمية كبيرة في مجال العمل، وتُعد مقياساً لفاعلية العاملين ومدى إفادتهم في المنظمة، حيث يتأثر العاملون بشخصية وسمات القائد الذي يقودهم؛ لذا تم الاهتمام بها من أجل قياس اتجاهات العاملين وردود أفعالهم وظروف العمل المختلفة التي يمرون بها.

وفي هذا المبحث تُعرض المفاهيم الأساسية للروح المعنوية التي جاءت في كتابات المهتمين والباحثين بهذا الموضوع.

مفهوم الروح المعنوية:

لم يكن موضوع الروح المعنوية بمنأى عن اهتمام كتاب الإدارة فقد حظي بدراسة الكثير منهم وهناك تعريفات كثيرة لها، ومن هذه التعريفات الآتي:

الروح المعنوية هي: "العاطفة والروح التي تجعل الشخص يشعر بشعور إيجابي أو سلبي تجاه عمله، فالروح المعنوية الجيدة للمعلم تجعله يؤدي العمل بكل رضا وسعادة (العنزي، 2021: 330).

وعرفتها (السعداوي، 2020: 8) بأنها: "تتمثل على مستوى المنظمة في مدى شعور العمال بالرضا تجاه الظروف التي يعملون بها واقتناعهم بأهمية وجدوى النشاطات التي يقومون بها واعتزازهم بالانتماء إلى المنظمة التي يعملون بها".

كما تم تعريف الروح المعنوية بأنها: "صفة مراوغة تتضمن المشاعر والعواطف والمواقف والإدراك تجاه المنظمة وأعضائها، وتتميز الروح المعنوية الإيجابية عادة بالانضباط والثقة والرغبة في الأداء" (Shaban, et al., 2017: 2).

وتُعرف بأنها: "مجموعة مشاعر نفسية (عقلية، ووجدانية) يشعر بها الفرد تجاه عمله، وتجاه علاقات العمل ككل، بحيث تدفعه هذه المشاعر لإنجاز العمل طوعاً وإتقانه برغبة وحماس وتقاني وإخلاص" (البكولي، 2016: 73).

أهمية الروح المعنوية:

مما لا ريب فيه أن للروح المعنوية أهمية كبيرة في زيادة إنتاجية أي مؤسسة بشكل عام، وأهميتها تزداد أكثر عندما نتكلم عن المؤسسات التربوية بشكل خاص، وكذلك تكمن أهمية الروح المعنوية عندما يكون هناك عمال يتمتعون بروح معنوية عالية يسهل التقاطهم معهم بعكس العاملين الذين يعانون من روح معنوية منخفضة.

وذكر (المشاهداني، 2017: 22-23) نقلاً عن (Gunbayi, Leithwood & Macadie, 2007) أن أهمية الروح المعنوية تبرز لدى المعلمين بشكل عام والعاملين في القطاع التربوي بشكل خاص في عدد من الجوانب التي لخصها (Gunbayi, 2007) في الآتي:

1. تزايد من شعور المعلم بتقته بنفسه وبالتالي يزداد عطاؤه.
2. تزايد من إخلاص المعلم للعمل وتزايد من إنتاجيته.
3. تضيف أثراً إيجابياً على أسلوب المعلم في نقل المعرفة، وبالتالي تزايد من تحصيل الطلبة.
- وأشار ليثوود وماكدي (Leithwood & Macadie, 2007) إلى أن أهمية الروح المعنوية للمعلم تكمن في قدرتها على زيادة رضاه عن العمل وتخفف من حالات الاحتراق النفسي وعدم الطمأنينة في العمل، وتبرز أهمية الروح المعنوية في الآتي:
 1. تحسن من حالة المعلم النفسية وتزيد من رضاه عن نفسه وعن عمله.
 2. تجعل ظروف العمل أكثر ملائمة للإبداع.
 3. تحفز المعلم على استخدام كل الأساليب الحديثة وبذل كل الجهد لصالح الطلبة.
 4. تخلق مناخاً مدرسياً وبيئة آمنة ومناسبة لإحداث التعلم.
 5. تحد من حالات ترك العمل والتشاؤم والنقد السلبي للذات والآخرين.
- وأشارت (عودة، 2010: 28) إلى أن الإدارة الناجحة تعي أهمية الروح المعنوية للعاملين فيها، وأن الإداري الذي يؤمن بهذه الأهمية، يحتاج إلى أن يدرك أن الأفراد يختلفون في حاجتهم، وبالتالي يختلفون في نوع الحوافز التي تؤثر فيهم، وبهذا لا بد أن يولي المسؤولون والإداريون هذا الجانب عناية كبيرة وذلك عن طريق دراسة الأوضاع النفسية التي يعيشها العاملون بغية كشف مشكلاتهم وعلاجها، بما يتفق ورغباتهم، وما يقترحونه لتحسين ظروفهم النفسية.
- لذا يسعى المديرون إلى رفع الروح المعنوية كوسيلة للحصول على إنتاجية أكبر وأداء أفضل، والتميز والاستمرارية في العمل، من خلال اهتمامهم بالعوامل الآتية لتنمية الروح المعنوية (حموش، 2020: 62-63) نقلاً عن (رضوان، 2013: 18):

1. التعرف على ميول ونفسية الأفراد.
2. تمكن الإدارة من التعرف على نفسها من خلال نظرة العاملين إليها.
3. التعرف على شعور الأفراد اتجاه الأعمال التي يحبون القيام بها والأعمال التي لا يحبون القيام بها.
4. العمل على التخلص من الكبت النفسي الذي قد يتولد لدى الأفراد.
5. شعور الأفراد باهتمام الإدارة بهم.
6. تزويد العاملين بالبيئة الملائمة لهم.
7. المشاركة في اتخاذ القرارات.
8. وجود مستوى لائق من الرواتب والترقيات والمكافآت.
9. إشباع جو الثقة والاحترام والتقدير.
10. تفويض السلطة (الحماس الابتكار).

يتضح مما سبق أن الروح المعنوية تعتبر من أهم العوامل التحفيزية للأفراد العاملين؛ وبالتالي تؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم كماً؛ ونوعاً مما ينعكس على نجاح العمل وتطوره والنهوض به ويؤدي إلى تطوير الاقتصاد الوطني ونموه، وازدهاره، وأن الروح المعنوية تُعد مؤشراً على فعالية وكفاءة القيادة الخادمة، وتنعكس مدى نجاحها الذي يُساعد في تنمية القيم الاجتماعية والأخلاقية لدى العاملين، وكذلك التحفيز، والدعم، وكل ذلك من أجل تحقيق أهداف المشروع، وقد ثبت أن لها تأثيراً على سلوك العاملين أينما كانت مواقعهم سواء داخل المشروع، وتُشكل قوة نفسية مؤثرة جداً في أداء العاملين وإنتاجهم.

أبعاد ومؤشرات الروح المعنوية:

- 1- الشعور بالرغبة بالعمل.
 - 2- القدرة على العمل.
- أشار (Burhanudin & Hanif, 2018: 30) إلى أن هناك أبعاد للروح المعنوية وهي:
- 1- الشعور بالرغبة بالعمل.
 - 2- شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة.
 - 3- الثقة بالزملاء.
 - 4- القدرة على العمل.
 - 5- أداء العمل بالوقت المحدد.

ويرى "الحربي" المشار إليه في (النخالة، 2015: 38-40) أن هناك روح معنوية عالية وروح معنوية منخفضة وأن مؤشرات ومظاهر الروح المعنوية العالية تتمثل في مشاعر الفرد والجماعة

نحو المؤسسة، وشعورهم بالانتماء لها وما يلاحظ على تصرفاتهم وسلوكهم داخل المؤسسة وخارجها، وقد أجمل مؤشرات ومظاهر الروح المعنوية العالية في الآتي: (الحربي، 2005: 17-16).

1- الشعور بالرغبة في العمل والسعي الدائم لتطوير أساليب العمل ورفع مستواه من خلال تقديم الاقتراحات الهادفة وسرعة الإنجاز والدقة والحرص في التنفيذ.

2- شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة والمحافظة على سمعتها من خلال تفاعله مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة.

3- الحرص على تنفيذ خطط العمل في المواعيد المحددة.

4- المحافظة على مواعيد الدوام والاجتماعات واللقاءات.

قياس الروح المعنوية:

يرى (العتيبي، 2008: 112) أن قياس الروح المعنوية يُعتبر من العمليات الصعبة، وذلك نظراً لتنوع العوامل المكونة لها والمؤثرة فيها، فهي ظاهرة مركبة ومعقدة ومتغيرة وليست ثابتة ثباتاً مطلقاً.

ويرى (مرعي، 2003: 80) المشار إليه في (النخالة، 2015: 44-45) أن هناك العديد من النقاط التي لا بد وأن تؤخذ بعين الاعتبار قبل إجراء قياس الروح المعنوية وهي:

أ- أن يجري تقييم الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة بشكل منتظم.

ب- ألا تستخلص نتائج سريعة من مؤشرات قياس الروح المعنوية؛ لأن هناك أسباباً عديدة لغياب التحفيز أو ضعف فاعليته.

ج- أن توفر الاستقصاءات ودراسات الروح المعنوية الوعد بالإصلاح الذي يجب القيام به فيما بعد.

د- أن يُجيب العاملون غير المحفزين بشكل صادق عن مقاييس الروح المعنوية لديهم ودرجة تحفيزهم في عملهم.

هـ- أن يتم الحصول على مؤشرات ذات قيمة ثمينة عن الروح المعنوية في المؤسسة بعد إجراء المقاييس.

العوامل المؤثرة في رفع الروح المعنوية:

هناك العديد من المؤثرات التي ترفع وتخفف الروح المعنوية يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات نفسية، اجتماعية، تنظيمية، وفيزيائية وهي على النحو الآتي (كشير، 2021: 391):

1- العوامل النفسية المؤثرة في الروح المعنوية: توجد الكثير من العوامل النفسية ذات العلاقة الشديدة بالروح المعنوية والمؤثرة فيها بشكل كبير جداً ارتفاعاً وانخفاضاً وهي كالتالي: (المساواة والعدل بين العمال في المنافع والتضحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز المعنوي، الشعور بالحرية،

النظام، الثقة المتبادلة، الترفيه، الشعور بالأمن والاستقرار، توافق العامل مع عمله، الرضا، الشعور بالإنجاز والتقدم، الشعور بالولاء التنظيمي).

2- العوامل الاجتماعية المؤثرة في الروح المعنوية: وتتمثل في الآتي: (الثقافة الاجتماعية، القيم الاجتماعية، الأخلاق العامة، المكانة الاجتماعية، الحالة الأسرية، الجماعة، مكانة الفرد في المنظمة، الصراع، التعاون).

3- العوامل التنظيمية المؤثرة في الروح المعنوية: وتتمثل في الآتي: (القيادة، تحديد الأهداف، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، تحليل وتوصيف الوظائف، إدارة الوقت، إدارة التقنية في المنظمات، التدريب، التفويض، الترقية، عملية التغيير والتطوير الإداري، الهندسة الإدارية).

4- العوامل الفيزيائية المؤثرة في الروح المعنوية: تُعتبر العوامل الفيزيائية من العوامل الخارجية المؤثرة في الروح المعنوية التي ينبغي أن تكون مناسبة حتى تساعد العامل على أدائه وتجذبه له ومن هذه العوامل الطبيعية الآتي: (الإضاءة، درجة الحرارة، التهوية، التلوث، الضوضاء، التحفيز المادي، الصحة، التغذية، فترات الراحة، النظافة، وحسن المظهر، الألوان، الموسيقى، التعب، الملل، نوبات العمل).

ومن كل هذا يمكن أن نُحدد أهم العوامل التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال توفير كفاءة إشرافية جيدة، واهتمام، وتوجيه من القائد، وهناك سمات لا بد أن يتحلى بها القائد مثل: المساواة، والعدل، والاهتمام بالأفراد، والتصرف بأخلاق والتي تدفع هؤلاء العاملين للعمل بجدارة وحماس، ولا يتحقق هذا إلا بوجود توجيه من القائد لهم وتزويدهم بخبراته وتجاربه التي يملكها، فأسلوب الإشراف والتوجيه والاهتمام يكون له دافعية كبيرة في رفع الروح المعنوية لديهم بعيداً عن التخويف، والتهديد، وعلى القائد استخدام أساليب التشجيع عندما يكون العاملون يستحقون ذلك لأنهم بحاجة إلى من يُقدرهم، ويحفرهم، ويُضحى من أجلهم وهي حاجة نفسية أساسية لدى الجميع.

وبالتالي فإن كل هذه العوامل تُساعد على تعزيز الروح المعنوية التي تتضمن في طياتها موضوع البحث الحالية (القيادة الخادمة) كما يتخللها أهم أبعادها: (المهارات المعرفية، التمكين، الاهتمام بالعاملين أولاً، التصرف بأخلاق، تقديم قيمة للمجتمع).

عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث

التحليل الوصفي للنتائج حسب فقرات الإستبانة:

من أهداف هذا البحث التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في (SFHRP)، ولتحقيق ذلك تم استخدام أداة البحث من خلال وضع فقرات واضحة على مقياس (ليكرت) الخماسي وبعد التحليل تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات والمحاور، والجدول أدناه يوضح كيفية تفسير قيم الوسط الحسابي

والنسب الموجودة في جداول النتائج التي تضمنتها الجداول المتعلقة بنتائج مستوى توفر أو تحقق متغيرات البحث وأبعاده أدناه على النحو الآتي:

التحليل الوصفي لأبعاد الروح المعنوية:

لمعرفة مستوى الروح المعنوية في (SFHRP) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول أدناه (1).

جدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الروح المعنوية

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	مستوى التوفر	الرتبة
1	الشعور بالرغبة في العمل	3.99	0.79	79.80	مرتفع	1
2	القدرة على العمل	3.70	1.02	74.00	مرتفع	2
	متوسط الروح المعنوية	3.84	0.90	76.9	مرتفع	

يتضح من الجدول (1) أن مستوى الروح المعنوية في (SFHRP) كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة البحث، فقد جاء بنسبة موافقة (76.9%) وبمتوسط حسابي (3.84)، وبلغ الانحراف المعياري (0.90).

كما يتضح من الجدول أعلاه (1) أن بُعد "الشعور بالرغبة في العمل"، حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99)، ونسبة موافقة (79.80%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.79)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد "القدرة على العمل"، بمتوسط حسابي (3.70)، ونسبة موافقة (74.00%)، وبلغ الانحراف المعياري (1.02).

ولمعرفة مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في (SFHRP)، بحسب فقرات كل بُعد من أبعاده سوف نوضح ذلك في الآتي:

تحليل فقرات البُعد الأول: الشعور بالرغبة في العمل:

لمعرفة مستوى الروح المعنوية من خلال الشعور بالرغبة في العمل في (SFHRP) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (2).

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد الشُّعور بالرغبة في العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
4	احرص على الدقة في تنفيذ أعمالك في المشروع.	4.67	0.65	93.40%	مرتفع جداً	1
3	التزم بأنظمة وقوانين العمل في المشروع.	4.54	0.80	90.80%	مرتفع جداً	2
1	اشعر بالسعادة عند ممارسة عملي في المشروع.	4.11	1.19	82.20%	مرتفع	3
7	هناك رغبة في رفع مستويات العمل والإنجاز في المشروع.	4.06	1.20	81.20%	مرتفع	4
2	يتملكني الاشتياق للعمل في المشروع عندما أتغيب عنه.	3.98	1.31	79.60%	مرتفع	5
5	تتناسب سياسات المشروع مع قناعاتي.	3.59	1.20	71.80%	مرتفع	6
6	نظام الحوافز والمكافآت المطبق في المشروع فعال وعادل.	3.01	1.32	60.20%	متوسط	7
	متوسط بُعد الشُّعور بالرغبة في العمل	3.99	0.79	79.80%	مرتفع	

يتضح من الجدول (2) أن فقرات بُعد الشُّعور بالرغبة في العمل حصلت على درجة متوسطات حسابية تتراوح بين (4.67) و (3.01)، وينسب موافقة بين (93.40%) و (60.20%)، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4) التي تنص على "احرص على الدقة في تنفيذ أعمالك في المشروع"، بمتوسط حسابي (4.67)، ونسبة موافقة (93.40%)، وانحراف معياري (0.65)، وهذا يعني: أن العينة توافق بدرجة مرتفعة جداً على أن العاملين في المشروع يحرصون على الدقة في تنفيذ أعمالهم في المشروع.

وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) التي تنص على "نظام الحوافز والمكافآت المطبق في المشروع فعال وعادل"، بمتوسط حسابي (3.01)، ونسبة موافقة (60.20%)، وانحراف معياري

(1.32)، وهذا يعني: أن العينة توافق بدرجة متوسطة على فعالية وعدالة نظام الحوافز والمكافآت المطبق في المشروع.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبُعد الشُّعور بالرغبة في العمل (3.99)، بنسبة موافقة (79.80%)، وانحراف معياري (0.79)، مما يدل على درجة موافقة من قبل أفراد العينة على توفر الشُّعور بالرغبة في العمل لدى العاملين في (SFHRP).

وفي ضوء كل ما تقدم يمكن القول: إن مستوى الروح المعنوية للعاملين من خلال الشُّعور بالرغبة في العمل في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP) كان مرتفعاً، وأن العامل يحرص على الدقة في تنفيذ أعماله في المشروع، ويلتزم بأنظمة وقوانين العمل، كما يشعر بالسعادة عند ممارسة عمله في المشروع، ولديه رغبة في رفع مستويات العمل والإنجاز في المشروع، ويتملكه الاشتياق للعمل عندما يتغيب عنه، وتتناسب سياسات المشروع مع قناعاته.

ويمكن تفسير ارتفاع الشُّعور بالرغبة في العمل لدى العاملين في المشروع (SFHRP)، إلى حاجة الأفراد إلى العمل، وارتفاع نسبة البطالة في المجتمع اليمني وقلة الأعمال وخاصة في الوضع الراهن الذي تمر به البلاد وانقطاع رواتب العاملين. إلا أن العاملين غير راضين عن فعالية وعدالة نظام الحوافز والمكافآت المطبق في المشروع.

تحليل فقرات البُعد الثاني: القدرة على العمل:

لمعرفة مستوى الروح المعنوية من خلال القدرة على العمل في (SFHRP) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه (3).

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد القدرة على العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
1	أُتسلح بالقدرات التي تُمكنني من إنجاز العمل.	4.33	1.12	86.60%	مرتفع جداً	1
7	أمتلك المهارات والمعارف التي تُساعدني على إنجاز العمل.	4.00	1.25	80.00%	مرتفع	2
4	أشعر بالارتياح في عملي مع هذه الإدارة.	3.93	1.06	78.60%	مرتفع	3

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
5	تهتم إدارة المشروع بتحفيز العاملين معنوياً.	3.61	1.31	72.20%	مرتفع	4
2	تُسهم إدارة المشروع في تنمية قدرات العاملين فيها.	3.39	1.33	67.80%	متوسط	5
6	اسعى إلى تنمية قدراتي بما يسهم في تطوير العمل.	3.37	1.41	67.40%	متوسط	6
3	تمنح إدارة المشروع فرص للعاملين فيه لتحقيق التميز.	3.29	1.36	65.80%	متوسط	7
	متوسط بُعد القدرة على العمل	3.70	1.02	74.00%	مرتفع	

يتضح من الجدول (3) أن فقرات بُعد القدرة على العمل حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (4.33) و (3.29)، وبنسب موافقة بين (86.60%) و (65.80%)، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي تنص على "أتسلح بالقدرات التي تُمكنني من إنجاز العمل"، بمتوسط حسابي (4.33)، ونسبة موافقة (86.60%)، وانحراف معياري (1.12)، وهذا يعني: أن العينة توافق بدرجة مرتفعة جداً على أن العامل يتسلح بالقدرات التي تمكنه من إنجاز العمل.

وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) التي تنص على "تمنح إدارة المشروع فرص للعاملين فيه لتحقيق التميز"، بمتوسط حسابي (3.29)، ونسبة موافقة (65.80%)، وانحراف معياري (1.36)، وهذا يعني: أن العينة توافق بدرجة متوسطة على أن إدارة المشروع تمنح فرص للعاملين فيه لتحقيق التميز.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبُعد القدرة على العمل (3.70)، بنسبة موافقة (74.00%)، وانحراف معياري (1.02)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على توفر القدرة على العمل في (SFHRP).

وفي ضوء كل ما تقدم يمكن القول: إن مستوى الروح المعنوية للعاملين من خلال القدرة على العمل في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP) كان مرتفعاً، وأن العامل يتسلح بالقدرات التي تمكنه من إنجاز العمل، ويمتلك العامل المهارات والمعارف التي تُساعده على إنجاز العمل، ويشعر بالارتياح في عمله مع هذه الإدارة، وتهتم إدارة المشروع بتحفيز العاملين معنوياً.

إلا أنه يوجد ضعف في اهتمام إدارة المشروع بمنح فرص للعاملين فيه لتحقيق التميز، وكذلك في سعى العامل إلى تنمية قدراته بما يُسهم في تطوير العمل، وأيضاً ضعف في إسهام إدارة المشروع في تنمية قدرات العاملين فيها.

للإجابة على التساؤل الثالث الذي ينص على (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بمشروع (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي- صنعاء من وجهة نظر العاملين حول متغيرات البحث تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة في المشروع)؟ وللتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول متغيرات البحث بحسب متغيراتهم الديموغرافية: (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الوظيفية، سنوات الخدمة في المشروع) فقد تم استخدام اختبار (T-Test) للعينات المستقلة ذات المتغيرين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للعينات المستقلة ذات الثلاثة متغيرات كما يأتي:

أ- متغير النوع:

استخدم البحث اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تعزى لمتغير (النوع) والنتائج كما في الجدول (4).

جدول (4)

نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في آراء أفراد العينة حول متغيرات البحث حسب متغير النوع

المحور	الذكور			الإناث			T-Test	
	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار T	درجة الحرية
الروح المعنوية	93	4.01	0.66	39	3.78	0.86	1.540	130

يتضح من الجدول رقم (4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور: (الروح المعنوية)، وهذا يعني: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تُعزى لمتغير (النوع)، وتبين هذه النتيجة تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد العينة بغض النظر عن اختلاف جنسهم: (ذكور، وإناث)، ويمكن تفسير عدم وجود اختلاف بين النوعان (ذكور، وإناث) إلى تقارب

بيئة وظروف العمل التي يعمل فيها النوعين وبالتالي فنظرتهم متشابهة لموضوع البحث، ونلاحظ من خلال هذه النتيجة وجود اختلاف مع دراسة (العززي، 2021)، التي أثبتت فيها وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تُعزى لمتغير النوع.

ب- متغير العمر:

استخدم البحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تُعزى للمتغير: (العمر) والنتائج كما في الجدول (5).

جدول (5)

نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء أفراد العينة حول متغيرات

البحث حسب متغير العمر

One-Way ANOVA						
المحور	العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
الروح المعنوية	20-30 سنة	23	3.81	0.76	1.252	0.294
	30-40 سنة	59	3.84	0.82		
	40-50 سنة	40	4.10	0.53		
	50 سنة فما فوق	10	4.01	0.72		
	الإجمالي	132	3.93	0.73		

يتضح من الجدول (5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور: (الروح المعنوية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تُعزى لمتغير: (العمر).

ويعزو الباحثون عدم وجود اختلافات بين الفئات العمرية حول متغيرات أداة البحث إلى أن جميع العاملين في المشروع محل البحث يُدركون دور الروح المعنوية، بغض النظر عن أعمارهم، وذلك لتعايشهم مع قيادتهم، ما جعل نظرتهم متشابهة ومقاربة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2010)، التي أثبتت عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تُعزى لمتغير العمر.

ج- المستوى الوظيفي:

استخدم البحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تُعزى للمتغير: (المستوى الوظيفي) والنتائج كما في الجدول أدناه (6).

جدول (6)

نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء أفراد العينة حول متغيرات البحث تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية حسب متغير المستوى الوظيفي

One-Way ANOVA						
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المستوى الوظيفي	البعد
0.583	0.71 5	0.84	3.69	5	مدير عام/ نائب	الروح المعنوية
		0.34	4.16	18	مدير إدارة/ نائب	
		0.76	3.84	19	رئيس قسم	
		0.79	3.92	79	مختص	
		0.67	3.83	11	اخرى	
		0.73	3.93	132	الإجمالي	

يتضح من الجدول (6) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور: (الروح المعنوية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تُعزى للمتغير: (المستوى الوظيفي).

ويمكن تفسير عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب المستوى الوظيفي حول متغيرات البحث، إلى أن المستويات الوظيفية لم تؤثر في رؤية أفراد المجتمع حول موضوع البحث، واختلفت النتيجة مع دراسة (عودة، 2010) التي أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تُعزى للمتغير: (المستوى الوظيفي).

د- المؤهل العلمي:

استخدم البحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول متغيرات أداة البحث تُعزى للمتغير: (المؤهل العلمي) والنتائج كما في الجدول (7).

جدول (7)

نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء العينة حول متغيرات

البحث تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية حسب متغير المؤهل العلمي

One-Way ANOVA						
المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
الروح المعنوية	دبلوم متوسط فأقل	25	4.16	0.56	1.984	0.120
	بكالوريوس	100	3.90	0.72		
	ماجستير	5	3.74	0.74		
	دكتوراه	2	3.09	1.24		
	الإجمالي	132	3.93	0.71		

يتضح من الجدول أعلاه (7) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور: (الروح المعنوية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تعزى لمتغير: (المؤهل العلمي).

ويعزو الباحثون عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب المؤهل العلمي حول متغيرات البحث، إلى أن أفراد عينة البحث بغض النظر عن مؤهلاتهم ينظرون بنفس المنطق والموضوعية، وبالتالي جاءت وجهات نظرهم متقاربة، لوحظ اتفاق هذه النتيجة مع دراسة (العنزي، 2021)، ودراسة (عودة، 2010)، التي أثبتت عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تُعزى لمتغير: (المؤهل العلمي).

د- نتائج اختبار الفروق حول متغيرات البحث تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية حسب متغير الحالة الوظيفية:

استخدم البحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول متغيرات البحث تُعزى للمتغير: (الحالة الوظيفية) والنتائج كما في الجدول (8).

جدول (8)

نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء أفراد العينة حول متغيرات

البحث تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية حسب متغير الحالة الوظيفية

One-Way ANOVA						
المحور	الحالة الوظيفية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
الروح المعنوية	ثابت	63	3.92	0.70	0.020	0.980
	متعاقد	33	3.95	0.67		
	متعاون	36	3.92	0.83		
	الإجمالي	132	3.93	0.73		

يتضح من الجدول (8) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور: (الروح المعنوية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تعزى لمتغير (الحالة الوظيفية).

وتبين هذه النتيجة تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد العينة بغض النظر عن اختلاف حالتهم الوظيفية (ثابت، متعاقد، متعاون)، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة بغض النظر عن حالتهم الوظيفية إلا أنهم جميعاً يعيشون ضمن بيئة تتعامل فيها القيادة معهم جميعاً، وتطبق عليهم إجراءات معينة، وبالتالي نظرتهم حول تعزيز الروح المعنوية لدى العاملين في (SFHRP) محل البحث جاءت متقاربة.

هـ- نتائج اختبار الفروق حول متغيرات البحث تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية حسب متغير عدد سنوات الخدمة:

استخدم البحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول متغيرات البحث تُعزى للمتغير: (عدد سنوات الخدمة) والنتائج كما في الجدول (9).

جدول (9)

نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء أفراد العينة حول متغيرات البحث تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية حسب متغير عدد سنوات الخدمة

One-Way ANOVA						
المحور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
الروح المعنوية	أقل من 5 سنوات	20	3.92	0.76	1.95 5	0.124
	من 5-10 سنوات	45	3.95	0.77		
	من 11-15 سنة	17	3.55	0.80		
	من 16 سنة فأكثر	50	4.04	0.62		
	الإجمالي	132	3.93	0.73		

يتضح من الجدول (9) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور: (الروح المعنوية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تُعزى لمتغير: (عدد سنوات الخدمة).

ويمكن تفسير عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب عدد سنوات الخدمة حول متغيرات البحث، إلى أن العاملين لا يختلفون في وجهة نظرهم نظراً لمستواهم المعرفي وخبرتهم المتقاربة التي انعكست على وجهة نظرهم، وهذا يشير إلى أن سنوات الخدمة لم تؤثر في مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في (SFHRP) محل البحث، وجود اختلاف مع دراسة (عوده، 2010)، التي أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تُعزى لمتغير: (عدد سنوات الخدمة). وبناء على النتائج السابقة يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بمشروع (SFHRP) في وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي - صنعاء من وجهة نظر العاملين حول متغيرات البحث تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة في المشروع" وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه:

"عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية: (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة في المشروع).

ملخص النتائج:

- أن مستوى الروح المعنوية في (SFHRP) كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة البحث، فقد جاء بنسبة موافقة (76.9%) وبمتوسط حسابي (3.84)، وبلغ الانحراف المعياري (0.90)، فقد حصل بُعد "الشعور بالرغبة في العمل" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99)، ونسبة موافقة (79.80%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.79)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد "القدرة على العمل"، بمتوسط حسابي (3.70)، ونسبة موافقة (74.00%)، وبلغ الانحراف المعياري (1.02).

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية: (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة في المشروع).

الاستنتاجات

بعد أن تم الانتهاء من إجراء التحليلات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانات من العاملين في (SFHRP)، سيتم عرض أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، كإجابة عن أسئلة البحث، وتحقيقاً لأهدافها ونتائج اختبار الفرضيات التي تم طرحها، وذلك على النحو الآتي:

1- يوجد ضعف في الاهتمام بالعاملين أولاً لدى قيادة (SFHRP) محل البحث وفي تخصيص جزء كبير من وقتها من أجل العاملين، وفي تقديمها احتياجاتهم على احتياجاتها، وفي حرصها على نجاحهم أكثر من اهتمامها بنجاحها الشخصي.

2- إن مستوى الروح المعنوية في (SFHRP) محل البحث كان مرتفعاً، وقد حصلت ثلاثة أبعاد للروح المعنوية هي: (الشعور بالرغبة في العمل، شعور الفرد بالانتماء للمشروع، القدرة على العمل) على درجة مرتفعة، فيما حصل بُعد المحافظة على مواعيد الدوام والاجتماعات واللقاءات على درجة مرتفعة جداً.

3- يُبدي العاملون في (SFHRP) محل البحث حرصاً عالياً على الدقة في تنفيذ أعمالهم في المشروع، وعلى الالتزام بأنظمة وقوانين العمل، كما يشعرون بالسعادة عند ممارسة أعمالهم في المشروع، ولديهم رغبة في رفع مستويات العمل والإنجاز في المشروع.

4- انخفاض مستوى الرضا عن فعالية وعدالة نظام الحوافز والمكافآت المطبق في المشروع.

5- يشعر العاملون في (SFHRP) محل البحث بالاعتزاز بانتمائهم لهذا المشروع، وبالرضا عن عملهم، ويوجد لديهم إحساس قوي بروح الجماعة في المشروع.

6- يحرص العاملون في (SFHRP) محل البحث على تنفيذ خطط العمل والمهام الموكلة لهم

في الوقت المحدد، ويلتزمون بمواعيد عملهم، ولا يمتنعون عن حضور الاجتماعات واللقاءات ولو كانت خارج أوقات الدوام الرسمي.

- 7- وجود ضعف في اهتمام قيادة (SFHRP) محل البحث بمنح فرص للعاملين لتحقيق التميز.
- 8- عدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية: (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة في المشروع).

التوصيات

في ضوء استنتاجات البحث التي تم الحصول عليها من نتائج التحليل الإحصائي، تم الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات وهي:

- 1- ضرورة الاهتمام بالتطوير المهني للعاملين في ضوء أهداف المشروع، وتزويد العاملين بخبرات تمكنهم من تطوير مهاراتهم.
- 2- ضرورة العمل على توفير فرص متساوية لجميع العاملين لتطوير إمكانياتهم بشكل كامل.
- 3- العمل على إشراك العاملين في صنع القرارات الإدارية.
- 4- زيادة الاهتمام بالعاملين أولاً في (SFHRP) محل البحث من خلال تلبية حاجاتهم الشخصية، وحل المشكلات التي يواجهونها أثناء عملهم، والحرص على نجاحهم، وتشجيعهم والاهتمام بتميزهم الشخصية والمهنية، ومساعدتهم على تحقيق ذاتهم.
- 5- زيادة الوعي لدى قيادة (SFHRP) محل البحث بأهمية الاهتمام بالعاملين أولاً في تحقيق أهداف المشروع.
- 6- العمل على تعزيز مجالات التميز في الأداء ودعم مواطن القوة لدى العاملين، ومعالجة مواطن الضعف لرفع مستويات العمل والإنجاز في المشروع.
- 7- ضرورة العمل على إيجاد نظام عادل للأجور والمرتبات يتناسب مع حجم الأعمال، ويكفي لتلبية احتياجات العاملين.
- 8- العمل على تحقيق العدالة في عملية تقييم أداء العاملين، وإيجاد معايير واضحة وعادلة عند تقييم الأداء في المشروع.
- 9- المحافظة على الشعور بالانتماء لدى العاملين للمشروع ومراعاة الاحتياجات الاجتماعية لهم، ومساعدتهم على تحسين أعمالهم بصورة مستدامة.
- 10- زيادة الاهتمام بتنمية وتطوير قدرات العاملين وتدريبهم، من خلال إقامة الدورات التدريبية للعاملين لترسيخ مفاهيم الإبداع فيهم وتجسيدها من خلالهم.
- 11- عقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية من أجل تحسين العلاقات بين الرؤساء

والعاملين.

المقترحات:

- يقترح البحث الحالية إجراء المزيد من الدراسات المماثلة عن متغير: (الروح المعنوية)، وربطها بمتغيرات أخرى وخاصة في المجالات الآتية:
- العلاقة بين الروح المعنوية والقيادة الرنانة في تعزيز الثقة التنظيمية.
 - مدى مساهمة الروح المعنوية في تحقيق البراعة التنظيمية.
 - دور الروح المعنوية في تحقيق الإبداع التنظيمي.



المراجع

1. الناصري، محمد. سامي (2024) " إدارة الموارد البشرية الحديثة: المفاهيم والتطبيقات"، عمان: دار الصفوة للنشر والتوزيع.
2. قاسم، علي أحمد علي (2018) "القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في مدارس مدينة نمار"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نمار، كلية الآداب- قسم علم النفس، اليمن.
3. البكولي، عاصم حسين لطف الله علي (2016) "علاقة التدوير الوظيفي بمستوى الروح المعنوية لدى القيادات التربوية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
4. العنزي، احمد (2021) " القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (17)، العدد (3):325-341.
5. كشير، رضا المبروك إبراهيم (2021) "مهارات القيادة الإدارية وانعكاساتها في رفع الروح المعنوية دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين بالمركز الصحي الطينة"، مجلة كليات التربية، العدد (20):412-381.
6. السعداوي، إيمان فيصل (2020) " أثر برامج صيانة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية من خلال التغلب على الآثار النفسية لوباء الكورون: دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد (57)، العدد (5): 1-40.
7. الشрман، محمد أحمد، وجبران، علي محمد (2018) " درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (9)، العدد (25): 110-122.
8. 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 (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، بغداد، العراق.
9. عودة، هديل محمد (2010) "الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين" رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
10. حموش، ابتسام (2020) "خصائص القيادة النسوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بولاية أم البواقي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
11. العتيبي، نواف بن سفر بن مفلح (2008) "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

12. النخالة، محمد رضوان (2015) "القيادة الإستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

13. Wood, T., & McCarthy, C., (2002): "Understanding and preventing teacher burnout. ERIC Digest.
14. VKumar, A., & Velmurugan, V. P. (2020). Employee Morale (Em) and Its Impact on Employee Attitude (Ea) In Self Financing Colleges of Kerala. Journal of Critical Reviews, 7(2), 261-264.
15. Mallik, Arvind; Lakshmi Mallik; Keerthi DS, (2020). Impact of Employee Morale on Organizational Success. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), 2277-3878, 8, 4.
16. Burhanudin, Sastera, Hanif, Mauludin, (2018) The Influence of Employee Benefits Programs on Employee Morale and Employee Performance in PT. CJI Pasuruan, International Journal of Business and Management Invention, Volume 7 Issue 5, Indonesia.
17. Shaban, O. S.; Al-Zubi, Z.; Ali, N., & Alqotaish, A. (2017). The effect of low morale and motivation on employees' productivity & competitiveness in Jordanian industrial companies. International Business Research, 10(7), 1-7.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- 1- موقع مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية متاح على الرابط:
[http:// WWW.Sfp.gov.ye](http://WWW.Sfp.gov.ye)
- 2- موقع المركز الوطني للمعلومات
<http://www.yemen-nic.info/government/government>



STARDOM UNIVERSITY

Stardom Scientific Journal of
Humanities and Social Studies

— Peer Reviewed Journal of Humanities and Social Studies —

Published Quarterly by Stardom University

Volume 3- 2nd issue 2025

International deposit number : ISSN 2980-3772

