

مقومات النظام العام للمنظمة في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية وأثرها على دافعية العاملين

تاريخ الاستلام: ٢٠١٦/١٠/١٩ تاريخ القبول: ٢٠١٧/١/٣١

د. عبد المعطي عساف (*)

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية النظام العام الذي تتكون منه وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، بجميع مقوماته الرئيسة وهي المقومات القيمية، والمقومات التحكيمية (السلطة العليا)، والمقومات الوظيفية، والمقومات الهيكلية، والمقومات العلائقية، وتحديد مستوى الجهود المبذولة من أجل تنميتها وتطويرها. ثم تحديد مستوى فعالية كل مقوم منها، وصولاً إلى تحديد مستوى فعالية النظام ككل.

كما هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين النظام بكل مقوماته على دافعية العاملين في الوزارة، ودرجة تأثيره عليها، مع تحديد درجة تأثير كل مقوم من مقوماته على ذلك أيضاً. تم استخدام استبانة لجمع المعلومات الواقعية، وشملت الاستبانة مجتمع

(*) جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

الدراسة (١٣٧) شخصا وهم جميع الإداريين بالوزارة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها أن مستوى فعالية النظام ومستوى فعالية كل مقوم من مقوماته كان جيدا تقريبا، وبلغت النسبة في معدلها العام حوالي (٦٨%). كما تم إثبات أن النظام العام يؤثر في مستوى دافعية العاملين، وكذلك الأمر بالنسبة لكل مقوم من مقوماته. وتم الانتهاء إلى بعض التوصيات الشاملة التي تؤكد على ضرورة إعادة بناء النظام العام، مع التركيز على المقومات القيمية والتحكيمية، والعمل على وضع استراتيجية شاملة تحقق ذلك.

الكلمات المفتاحية: المنظمة، النظام العام، الدافعية

Abstract

This study aimed at identifying the importance and effectiveness level for the whole system, and its main components (Values, High authority, Functional, Structural, and Inter-relational), at the Ministry of Awqaf. It also, aimed at identifying the impact of the whole system, on one hand, and the main components, on the other hand, on the employees' motivation. The study was based on questionnaire, and its field included (137) administrators in the ministry. The study concluded that the degree of effectiveness was about 68%, and that there was a real impact for the system and its components on the employee motivation. The study's recommendation for the top authority was to design a

whole strategy for restructuring the whole system of the ministry, especially the values system and the top management system.

Keywords: Organization, Whole system, Motivation.

مقدمة:

يعبر النظام العام لأية منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، أو مهما كان حجمها، عن جميع المقومات والمكونات والعناصر التي تحكم وجود المنظمة وتحكم حركتها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المنظمة ليست نتيجة جمع أو حشد لهذه العناصر حشدا عشوائيا وكيفا اتفق، بل هي كما يفترض؛ تعبير عن محصلة لعملية نظامية تعمل على تحديد العناصر التي يتم تكوين المنظمة وعلاقتها بالاستناد إليها، ثم العمل على ربط وتنظيم هذه العناصر بحسب قواعد وقوانين تنظيمية تضمن لها في النهاية أن تتشكل في صورة كل متكامل ومتوازن، ويؤدي أداءه الوظيفي بصورة فعالة، وإن التحدي الحقيقي الذي تواجهه جميع المؤسسات الحكومية أو الخاصة: وزارات أو هيئات أو شركات أو جمعيات... الخ هو القدرة على أن تبني نفسها بناء نظاميا (Systematic) يضمن تحقيق توازنها توازنا ديناميكيا، يفعل حركتها، ويضمن لها شروط بقائها وارتقائها.

يحتكم العاملون في أي منظمة كانت إلى بنية النظام العام لمنظمتهم، وبالذات فيما يتعلق بحاجاتهم وتطلعاتهم المختلفة، وبصور تنعكس في النهاية على مستويات دافعيتهم، وفعاليت أدائهم. وإن هذه الدراسة سوف تركز على بحث هذه الموضوعات والعمل على التوصل إلى النتائج التي يمكن أن تمثل عامل ترشيد لقرارات المسؤولين، وهم يضعون استراتيجياتهم للتطوير التنظيمي لمنظمتهم.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

مشكلة الدراسة:

تواجه وزارة الأوقاف تحدياً فعلياً ، يتمثل في مطلب الارتقاء بدافعية العاملين، ولما كانت السلطة العليا تحرص على أن يكون العاملون لديها في أعلى مستوى من الجاهزية للقيام بمهامهم الوظيفية، وإنجاح المساعي المتواصلة لتحقيق الأهداف والغايات العليا، فقد أبدوا حرصهم على تقييم نظامها العام ، وتحديد دوره في رفع درجة هذه الدافعية ، وتطويره ليكون مؤهلاً وقادراً على أن يحدث التفاعل اللازم بين جميع العاملين، ورفع درجة التزامهم. وقد جاءت هذه الدراسة لتبحث هذه الأمور، ولتقدم إجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر النظام العام لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية على دافعية العاملين فيها؟

أسئلة الدراسة:

تحرص هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس السابق بالإضافة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- (١) ما هي أهمية النظام العام بكل مقوماته، وما أهمية كل مقوم منها؟
- (٢) ما مدى استشعار العاملين لمقومات النظام العام وتكاملها.
- (٣) ما مدى العمل على تطوير النظام العام للوزارة من قبل المسؤولين
- (٤) ما هي حقيقة واقع النظام العام بكل مقوماته الرئيسة والفرعية؟
- (٥) ما مستوى دافعية العاملين في الوزارة؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس في تحديد أثر النظام العام للمنظمة المبحوثة على دافعية العاملين فيها، بالإضافة إلى الأهداف الفرعية التالية:

أولاً: تحديد نموذج النظام العام بكل مقوماته الرئيسة والفرعية بصورة منهجية وتكاملية.

ثانياً: تحديد درجة الأهمية المطلقة للنظام العام ومقوماته الرئيسة في الوزارة

ثالثاً: تحديد درجة العمل على تطوير النظام العام للوزارة

رابعاً: التعرف إلى واقع النظام العام بكل مقوماته الرئيسة والفرعية

خامساً: التعرف إلى مستوى دافعية العاملين في الوزارة

أهمية الدراسة:

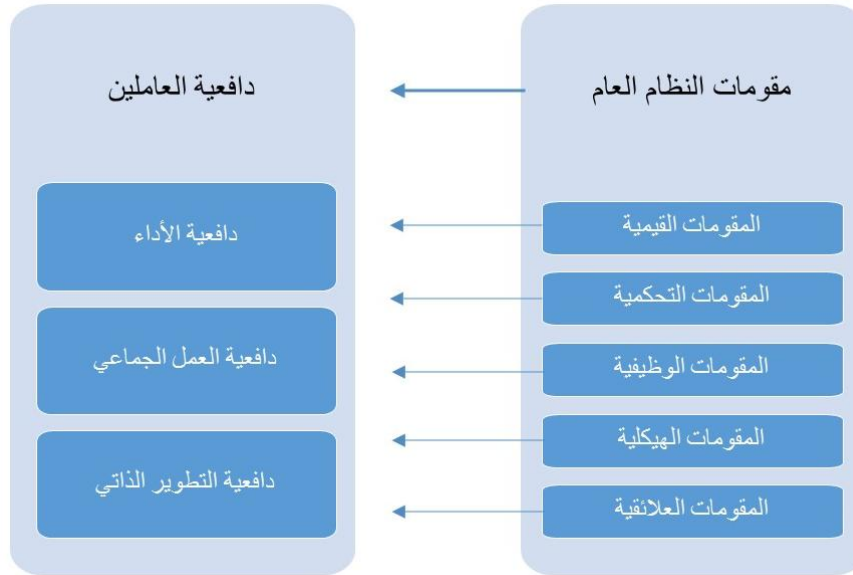
تتمتع هذه الدراسة بقيمة علمية عالية، لأنها ستعمل على تقديم نموذج متكامل للنظام العام لأية منظمة، مما يساعد الباحثين والخبراء والاستشاريين العاملين في مجال التطوير الإداري على الاستفادة من ذلك، وهم يقومون بتصميم منهجياتهم للتطوير التنظيمي. كما أنها من الناحية العملية ستقدم مجموعة من النتائج التي تمكن رجل القرار في المنظمة المبحوثة من وضع استراتيجيته في التطوير التنظيمي والارتقاء بدافعية العاملين فيها.

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: ويتمثل في النظام العام للمنظمة المبحوثة (The whole System)، ويشمل خمسة متغيرات فرعية هي: (المقومات القيمية، والمقومات

التحكيمية "السلطة القيادية"، والمقومات الوظيفية، والمقومات الهيكلية البنائية"،
والمقومات العلائقية.)

المتغير التابع: دافعية العاملين، ويشمل المتغيرات الفرعية التالية: (دافعية الأداء،
ودافعية العمل الجماعي، ودافعية التطور الذاتي "التقدم في العمل".)، ويمثل الشكل
التالي صورة شاملة للنموذج:



المصدر: من إعداد الباحث

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية (H01):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للنظام العام بدلالة أبعاده (المقومات القيمية، والمقومات التحكمية، والمقومات الوظيفية، والمقومات الهيكلية، والمقومات العلائقية)، على دافعية العاملين بدلالة أبعاده (دافعية الأداء، ودافعية العمل الجماعي، ودافعية التطوير المستمر) في المنظمة المبحوثة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى (H01-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للمقومات القيمية على دافعية العاملين بدلالة أبعاده (دافعية الأداء، ودافعية العمل الجماعي، ودافعية التطوير المستمر) في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الثانية (H01-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للمقومات التحكمية على دافعية العاملين بدلالة أبعاده (دافعية الأداء، ودافعية العمل الجماعي، ودافعية التطوير المستمر) في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الثالثة (H01-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للمقومات الوظيفية على دافعية العاملين بدلالة أبعاده (دافعية الأداء، ودافعية العمل الجماعي، ودافعية التطوير المستمر) في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الرابعة (H01-4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للمقومات الهيكلية على دافعية العاملين بدلالة أبعاده (دافعية الأداء، ودافعية العمل الجماعي، ودافعية التطوير المستمر) في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الخامسة (5-H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للمقومات العلائقية على دافعية العاملين بدلالة أبعاده (دافعية الأداء، ودافعية العمل الجماعي، ودافعية التطوير المستمر) في المنظمة المبحوثة.

منهجية الدراسة :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، كما تعتمد على المنهج التجريدي الذي استند إليه الباحث في تحديد مقومات النظام العام للمنظمة.

مصادر المعلومات وأداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المعلومات المستمدة من المراجع العلمية (المصادر الثانوية)، وعل معطيات أداة الاستبانة (المصادر الأولية)، وقد تم تعبئة معظم الاستمارات من خلال المقابلات المباشرة مع أفراد مجتمع الدراسة. وتبين الجداول المختلفة التي تتضمنها الدراسة تفاصيل الاستبانة بحسب كل متغير من متغيرات الدراسة.

وحدة الدراسة: الإداريون في المنظمة

مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الإداريين في وزارة الأوقاف، ويبلغ عددهم حوالي (7١٣) موظفا إداريا، وقد كانت الدراسة مسحية شاملة لكل أفراد المجتمع. تم توزيع الاستبانة، على جميع المعنيين، وتم إجراء عدد من المقابلات لأغراض استيفاء المعلومات الخاصة بأسئلة الاستبانة، واستلم ما مجموعه ١٣٤ استمارة. وقد أهمل منها ٣ استمارات لعدم صلاحيتها. (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، الهيكل التنظيمي للعام ٢٠١٤)

الكلمات المفتاحية: المنظمة، النظام العام، الدافعية

المبحث الثاني: الإطار النظري والتطبيقي

يعرّف النظام بأنه تعبير عن ذلك الكل الذي يتكون من عدد من العناصر أو المقومات التي يتم تحديدها وجمعها وربطها معا بحسب قوانين وقواعد علمية محددة، ويؤدي أداء وظيفيا معينا. وبناء على ذلك فإنه يمكن تسجيل بعض الملاحظات التالية:

الملاحظة الأولى: ضرورة التمييز وعدم الخلط بين النظام بهذا الفهم والعملية النظامية (Systematic Process)، وذلك بالنظر إلى أن أي نظام يقوم بعدد من العمليات حتى يؤدي أداءه الوظيفي، وتتكون أية عملية نظامية من مجمل التفاعلات التي تحدث بين ما تسمى مدخلات (Inputs)، وجهاز تحويل أو تشغيل (Processor)، ومخرجات (Outputs)، وقد يترتب على ذلك مكونين أساسيين آخرين للعمليات النظامية وهما؛ النتائج (Outcomes)، والتغذية العكسية (Feedback). (Colquit, 2009).

الملاحظة الثانية: ضرورة إدراك أنه لا يمكن أن يتشكل أي كيان لأي شيء، أو لأية مؤسسة، في صورة نظام (System) إذا لم يتم المعرفة المسبقة بقوانين هذا النظام وقواعده العلمية، وهذا ما تعانيه كل المؤسسات، على اختلاف مسمياتها ونشاطاتها، عربيا وعالميا، لأنه لا يوجد اتفاق علمي حول القوانين والقواعد التنظيمية التي تؤسس على ضوئها، فالفكر الإداري قدم مساهمات نظرية غزيرة،

ولكنها لا تعدو أن تكون مجرد اجتهادات وآراء شخصية لا ترقى إلى مستوى القوانين العلمية. وأن واقع الحال في هذه المؤسسات هو أنها مكونة من حشد عناصر منتقاة بطرق اجتهادية، وتعتمد في نوعيتها ومستواها على المركز المالي لكل مؤسسة منها، وليست نظاما كلياً متكاملًا. (Ash&Kay, 2012)

مقومات النظام العام:

إن النظرة المنهجية لعملية تحليل أي نظام، مهما كانت طبيعته، وسواء كان من مخلوقات الله سبحانه وتعالى، أو من مصنوعات أو تصاميم البشر وتنظيماتهم، تكشف عن خمس مقومات كبرى هي: (عساف، ٢٠١٤)، (بارتلت كريستوفر، جوشال سومنتر، ١٩٩٤).

أولاً: المقومات القيمية، فالقيم هي وحدة البناء الأساسية لأي نظام إنساني، سياسي أو اجتماعي أو إداري، وهي المسطرة المعيارية التي تنتخب بقية المقومات على أساسها.

ثانياً: المقومات التحكيمية: التي تمثل السلطة القيادية العليا في أي نظام إنساني.

ثالثاً: المقومات الوظيفية، وبتطبيق هذه المقومات على المنظمات التي يؤسسها الناس لإدارة شؤونهم وأعمالهم، نجد أن هذه المقومات تشمل مجموعة من المكونات أو العناصر التالية:

١. الوظائف التي يتكون منها النظام الوظيفي للمنظمة، وهل هي وظائف إدارية أم فنية، أو إدارية مساعدة أو خدمية عامة ... الخ. ومواصفاتها.

٢. مستويات الوظائف التنظيمية، وهل هي وظائف تقع في المستويات التنظيمية العليا أو الوسطى أو الدنيا، مع تحديد للمستويات الفرعية في داخل كل مستوى من هذه المستويات إن وجدت.

٣. أحجام الوظائف المختلفة، وذلك من خلال تحديد مساحة كل وظيفة، ودرجة اتساعها أو سعتها، ثم عبء العمل الخاص بها. ويعتمد ذلك على المعايير التي تقرها أية منظمة لنفسها، وكذلك المعايير التي قد تحددها الحكومات بخصوص ذلك.

٤. أوصاف الوظائف التي تحدد مهام كل منها، ومواصفاتها التي تحدد الجدارات (Competences) التي يجب توافرها في شاغلي هذه الوظائف.

٥. طبيعة التقنيات الوظيفية، وهذا يتضمن تحديدا لمستوى هذه التقنيات ونوعياتها.

رابعا: المقومات الهيكلية أو البنائية: يتم تحديد هذه المقومات على ضوء المعرفة التفصيلية بالمقومات الوظيفية، فالهيكل تصمم لخدمة الأداء الوظيفي الذي تحدده سياسات المنظمة. وتشمل مجموعة المكونات أو العناصر التي يتكون منها الهيكل أو البناء العام لأية منظمة، ويمكننا تحديدها فيما يلي: (Richard,2008)، (Kehinde,2012)

١. العناصر المادية التي تتضمن:

- أرض المنظمة ومساحتها وتقسيماتها.

- التجهيزات المختلفة التي تحتاجها المنظمة حتى تمارس وظائفها وعملياتها، وتشمل هذه التجهيزات من قلم الرصاص حتى المبنى، أو المباني الخاصة بالمنظمة، وتقسيمات هذه المباني، ومرافقها المختلفة.

٢. العناصر المالية وتتضمن إيرادات المنظمة، ونفقاتها.

٣. العناصر البشرية وتتضمن احتياجات المنظمة من الموظفين أو المستخدمين مصنفيين على أساس كمي ونوعي بحسب احتياجات كل وظيفة من وظائف المنظمة.

٤. العناصر القانونية (التنظيمية)، وتشمل جميع مكونات الهرم التشريعي التي لها صلة بالمنظمة، وتحكم وجودها وحركتها.

٥. العناصر المعنوية وتشمل العادات والتقاليد والرموز التي توجد في بيئة المنظمة الداخلية.

خامسا: المقومات العلائقية: وتشمل أنماط العلاقات التالية: (Geurts, 2008)

١. العلاقات الداخلية، رسمية أو غير رسمية، أفقية أو عمودية.

٢. العلاقات الخارجية، وتشمل جميع علاقات المنظمة مع الجهات الخارجية سواء كانت داخل مجتمع المنظمة (محلية) أو إقليمية، أو عالمية، وذلك بحسب ما تنسجه المنظمات المعنية من علاقات.

أهمية النظام العام: الواقع التطبيقي:

لقد أدركت الوزارة أهمية العمل على تصميم نظامها العام بصورة منهجية ومتكاملة قدر المستطاع، واعتبرت أن مسؤولياتها تتركز في توفير الموارد اللازمة، والخبرة التنظيمية المميزة، وقد برز هذا الإدراك أيضا لدى العاملين فيها، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي (جدول رقم ١) محسوبة على مسطرة قياسية كنسبة مئوية.

جدول رقم (١) درجة الأهمية المطلقة لمقومات النظام العام للوزارة

المعدل	المقومات العلائقية	المقومات الهيكلية	المقومات الوظيفية	المقومات التحكيمية	المقومات القيمية	مقومات النظام العام للنظمة
%٨٨	%٨٢	%٩٤	%٩٢	%٨٤	%٩٢	درجة الأهمية المطلقة (نسبة مئوية)

وكما يتضح من الجدول، فإن درجة الأهمية قد بلغت في متوسطها العام حوالي %٨٨، ولم تقل هذه الدرجة في جميع الحالات عن %٨٢، وهذا تقدير هام يسترعي الانتباه؛ حيث تعد نسبة تقدير أهمية القيم نسبة ممتازة. وأنه يمكن ملاحظة أن الأهمية النسبية لكل مقوم منها تتحدد بحسب النسبة المطلقة التي حصلت عليها، فاحتلت المقومات الهيكلية الدرجة الأعلى، وتلتها المقومات القيمية والوظيفية، ثم المقومات التحكيمية وتليها المقومات العلائقية، هذا مع ملاحظة أن التفاوتات بين

جميع المقومات هي تفاوتات بسيطة، مما يؤكد على أهمية توحيدها معا في صورة
نظمية شاملة.

مدى الاهتمام بتطوير النظام العام في الوزارة:

لقد أكدت السلطة العليا على أنها لا تتوانى في القيام بما يلزم لإحداث أية تطويرات
تجد أنها ضرورية في أي جانب من جوانب نظامها الكلي، ولما تم التوجه بالسؤال
إلى فئات العاملين المختلفة عن درجة العمل من أجل إحداث التطويرات المستمرة
في هذا المجال، فكانت النتيجة كما يبينها الجدول التالي رقم (٢)

جدول رقم (٢) درجة العمل على التطوير لمقومات النظام العام للوزارة

المعدل	المقومات العلائقية	المقومات الهيكلية	المقومات الوظيفية	المقومات التحكيمية	المقومات القيمية	القيم
%٧٣	%٦٩	%٨١	%٧٦	%٧٢	%٧٠	درجة الاهتمام بالتطوير (نسبة مئوية)

وكما يتضح من الجدول، فإن درجة التطوير قد بلغت في معدلها العام حوالي
%٧٣، ولم تقل هذه الدرجة في جميع الحالات عن %٦٩، وهذه درجة تستحق
التقدير، وتعد بالقياس على كثير من التجارب العربية نسبة عالية، وقد تكون على
رأسها. (عساف، 2014)، وهذا بالطبع لا يضعف أهمية المطالبة باستمرار عمليات
التطوير بحسب استراتيجية شاملة.

مستوى فعالية النظام العام للوزارة:

تم تحديد المؤشرات الخاصة لكل مقومة من هذه المقومات على ضوء مكوناتها، أو عناصرها، ثم تم تحديد الدرجة القياسية التي يتم قياس كل مؤشر على ضوءها بحسب مقياس (صفر - ١٠)، ليتم الانتهاء إلى تحديد المستوى المستحق كنسبة مئوية بالنسبة لكل مؤشر، ثم على مستوى كل مقوم من المقومات الرئيسية وصولاً إلى تحديد مستوى فعالية هذا المحور بكليته. وفيما يلي عرض بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أولاً: مستوى فعالية منظومة القيم الجوهرية: لقد تم تحديد مفردات منظومة القيم الجوهرية على ضوء بعض النظريات الهامة، والنماذج الناجحة، التي عرفها الفكر الإنساني والإداري، وتشمل: (عساف، ٢٠١٤) (أوشي، بلا تاريخ)، (رايشاور، ١٩٨٩). وقد تمت دراستها على ضوء هذا التحديد، وهي:

- قيمة العدالة بوصفها القيمة الجوهرية التي تحكم العلاقات العمودية (علاقات السلطة) على مستوى كل الوجود الإنساني الجمعي، وهذا ما أكدته العقيدة الإسلامية بكل وضوح في قوله تعالى (وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل...) (عساف، ٢٠١٤)
 - قيمة التعاون بوصفها القيمة الجوهرية التي تحكم العلاقات الأفقية بين أفراد الجماعات، وبخاصة جماعات العمل.
 - قيمة الثقة بوصفها القيمة الجوهرية التي تحكم العلاقات الفردية في المنظمة أو في أية جماعة.
 - قيمة الانتماء بوصفها القيمة الجوهرية التي تحكم العلاقات الفردية مع المنظمة
- وفيما يلي جدول يوضح مستوى فعالية هذه المنظومة (جدول رقم ٣)

جدول رقم (٣) تقدير المقومات القيمية في الوزارة

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (١٠-٠)	النسبة المئوية
١.	قيمة العدالة	7.6	71
٢.	قيمة التعاون	7.1	70
٣.	قيمة الثقة	6.4	67
٤.	قيمة الانتماء	6.2	60
المعدل		6.8	68

وكما يلاحظ من معطيات الجدول فإن المستوى القيمي العام يعد مقبولاً، ولكنه في الوقت نفسه يثير علامات استفهام كبيرة أهمها؛ كيف تكون هذه النسبة في هذا المستوى في مجتمعاتنا الإسلامية التي هي مأمورة أن تكون رسالتها هي بث القيم الإنسانية كلها، وكيف يكون ذلك في وزارة مثل وزارة الأوقاف؟ سؤال مهم ينبغي على الإدارة العليا الاهتمام به ووضعه على رأس أولوياتها الاستراتيجية.

ثانياً: مستوى فعالية المقومات التحكيمية (السلطة العليا): وتشمل هذه المؤشرات الرئيسية المتمثلة في الآتي: (Nasyira, Othman, & Gazali, 2014)، (Kim & Yong, 2005) و (Adebayo, 2010)

- التمسك بقيمة العدالة وهي تدير جميع علاقاتها داخل المنظمة أو خارجها.

- التميز بالمعرفة الشاملة، فعملية إدارة القيادة واتخاذ القرارات تحتاج إلى الأشخاص الذين لديهم المعرفة الشاملة التي تمكنهم من فهم جميع المتغيرات وتأثيراتها، وتكوين صورة كلية شاملة حولها، ودون ذلك لن تكون القرارات المتخذة رشيدة.
- التميز بقدر كافٍ من الحكمة التي تمكن القيادة من توظيف المعارف والمعلومات التي تتاح إليها في صورة توصلها إلى القرار الفعال، ومن أوتي الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً.
- القدرة على بناء الموثوقية أو الثقة في علاقاته المختلفة وبنجاح مع المرؤوسين والعملاء المتعاملين مع منظمته.
- القدرة على التأثير في المرؤوسين والحصول على قبولهم قبول رضى، وليس قبول إذعان.
- القدرة على مقاومة الضغوط الداخلية أو الخارجية التي تهدف إلى تحريف قرارات القيادة عن موضوعيتها وعدالتها.
- القدرة على تحمل المسؤولية، ودون ذلك تفقد القيادة جوهرها.
- التمسك بالقيم الأخلاقية، وبمنظومة القيم المتعارف عليها في المنظمة بحيث يعكس سلوك القيادة هذه القيم سواء كان سلوكاً شخصياً أو سلوكاً أثناء العمل.
- القدرة على بناء الهالة ذات الطبيعة الكاريزمية التي تقنع المرؤوسين والمتعاملين بشخصية القائد وقدراته.
- القدرة على بناء القدوة. فالقيادة الفعالة هي القيادة التي تشكل قدوة للمرؤوسين.

هذا وقد تم التوصل إلى النتائج التالية كما يوضحها الجدول رقم (٤)

جدول رقم (٤) فعالية المقومات التحكيمية (السلطة العليا)

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (١٠-٠)	النسبة المئوية
١.	التمسك بقيمة العدالة	7.9	٧٩
٢.	التميز بالمعرفة الشاملة	7.4	٧٤
٣.	التميز بالحكمة	6.8	٦٨
٤.	القدرة على بناء الثقة	6.3	٦٣
٥.	درجة التأثير في المرؤوسين	7.2	٧٢
٦.	القدرة على تحمل المسؤولية	7.6	٧٦
٧.	التمسك بالقيم الأخلاقية	8.6	٨٦
٨.	القدرة على بناء الهالة (الشخصية الكاريزمية)	6.7	٦٧
٩.	القدرة على بناء القدوة	٦,٥	65

٦٧	٦,٧	القدرة على مقاومة الضغوط التي تحرف القرارات	١٠.
٧٣	٧.٣	المعدل	١١.

ومما يلاحظ على الجدول أن هنالك تفاوتاً نسبياً في الدرجات القياسية التي حصل عليها كل مؤشر، وهنا يبرز قدر مهم من التناقض الذي يجب الانتباه إليه، والعمل الجاد من أجل الوصول إلى قدر مهم من التوازن على مستوى الجدارات والخصائص التي يجب إن تميز أشخاص السلطات العليا.

ثالثاً: مستوى فعالية المقومات الوظيفية: وتمت دراستها من خلال المؤشرات الأساسية التالية: (Prakash, 2015)، (Nasser and Saadeh 2013)

١. مدى وجود تخطيط للهيكـل الوظيفي، بحيث يعكس مدى ملاءمة الوحدات والمسميات الوظيفية لرسالة الوزارة، وأهدافها وعملياتها.

٢. مدى دقة التقسيمات والتصنيفات الوظيفية.

٣. مدى تخطيط حجم الوظائف، بحيث يتوازن حجم كل وظيفة مع حجم ونوعية المهام أو الخدمات التي تقدمها.

٤. مدى دراسة عبء العمل، والاحتياجات الوظيفية الخاصة بكل وظيفة.

٥. مدى ملاءمة التقنيات الوظيفية.

وفيما يلي جدول رقم (٥) يوضح النتائج الخاصة بذلك:

جدول رقم (٥) تقدير المقومات الوظيفية في الوزارة

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية	النسبة المئوية
-------	----------	-----------------	----------------

	(١٠-٠)		
71	٧,١٠	مدى وجود تخطيط للهيكل الوظيفي	١
70	٧,٠٠	مدى دقة التقسيمات والتصنيفات الوظيفية	٢
67	٦,٧٠	مدى تخطيط حجم الوظائف	٣
60	٦,٠٠	مدى دراسة عبء العمل والاحتياجات الوظيفية	٤
51	٥,١	مستوى ملائمة التقنيات الوظيفية	٥
64	6.4	المعدل العام	

يتضح من المعلومات الخاصة بالمؤشرات المختلفة التي تدل على المقومات الوظيفية، إن هنالك تقاربا واضحا بين وجهات نظر المديرين ورؤساء الأقسام بالنسبة لمعظم هذه المؤشرات، وهذا ما أبرزه المتوسط العام لهذه الدرجات كما يوضحه الجدول.

أما بالنسبة للتقدير العام لمستوى تقدير المقومات الوظيفية، فقد بلغت نسبته حوالي ٦٤%، وهي نسبة مقبولة بشكل عام. وأن إعطاء مزيد من الاهتمام للتقنيات الوظيفية يمكن أن يساهم ببساطة في رفع النسبة إلى مستوى السبعينات. هذا مع إمكانية العمل على مزيد من التركيز على بقية المؤشرات الأخرى، وبخاصة الدراسات الخاصة بعبء العمل وتحديد الاحتياجات الوظيفية.

رابعاً: مستوى فعالية المقومات الهيكلية (البنائية): وتم ذلك من خلال المكونات والمؤشرات التالية: (Dhar, 2014)، (Sheraz, Wajid, Sajid, Qureshi and Rizwan, 2014)

(١) العناصر المادية، وقد تم جمع المعلومات حولها بصورة مباشرة أثناء المقابلة، من خلال الاستبانة كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي رقم (6).

جدول رقم (6) تقدير العناصر المادية في الوزارة

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (١٠-٠)	النسبة المئوية
(١)	درجة ملاءمة المبنى والمكاتب	٧,٤٠	٧٤
(٢)	درجة ملاءمة الأثاث والتجهيزات	٧,٤٠	٧٤
(٣)	المعدل	7.4	٧٤

وكما يلاحظ، فإن نسبة تقدير المؤشرات الأساسية حول العناصر المادية تبلغ حوالي ٧٤%، وهي نسبة جيدة، وإن أي تعزيز لها سوف يساعد على بلوغ أوضاع أكثر مثالية تقريبا.

(٢) **العناصر المالية**، تم العمل على دراسة العناصر المالية الأساسية في الوزارة، وقد تبين من خلال المقابلات التي تم إجراؤها على هامش عملية جمع نتائج الاستبانة، ما يلي:

(أ) إن هنالك تعليمات وإجراءات واضحة وفعالة فيما يخص عملية إعداد الموازنة السنوية، إلا أنه لم يتم إعداد أية تقارير دورية أو سنوية لمقارنة الإيرادات مع المصاريف أو النفقات الفعلية مع الموازنة السنوية، مما يحول دون القدرة على تحديد مدى تحقيق الموازنة وأهدافها المرجوة.

(ب) إن دائرة التدقيق الداخلي هي التي تقوم بإعداد تقارير الموقف المالي والحسابات الختامية بدلا من دائرة الشؤون المالية، الأمر الذي قد يحول دون عملية التدقيق بصورة سليمة، لأنه لا يجوز أن تكون الجهة التي تقوم بإعداد التقارير هي الجهة نفسها التي تدققها. كما أن ذلك يحول دون إتباع المعايير والممارسات العالمية فيما يخص الأطراف المسؤولة عن إعداد الحسابات الختامية

(ج) لقد لوحظ عدم وجود نظام معلومات محوسب ومترايط يخص معاملات الوزارة المالية والمحاسبية، ويربط أقسام دائرة الشؤون المالية ببعضها ومع المستودعات أيضا، حيث إن جميع أقسام الشؤون المالية تستخدم إما نظام إكسل

أو السجلات اليدوية. كما أنه يتم إعداد ومراقبة الموازنة العامة بشكل يدوي وليس بشكل آلي محوسب. مما يترتب على كل ذلك إمكانية وجود أخطاء لا يسهل اكتشافها في وقتها مع إمكانية التلاعب بالبيانات بصورة غير مصرح بها، مما يؤثر سلباً على كفاءة العمل.

إضافة إلى هذه الملاحظات، وبالاستناد إليها، فقد تم تحديد مجموعة من المؤشرات لتقدير الوضع المالي، وتم جمع المعلومات حولها من خلال استبانة آراء عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي رقم (٧).

جدول رقم (٧) تقدير العناصر المالية

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (١٠-٠)	النسبة المئوية
(١)	درجة كفاية الإيرادات	٨,١	٨١
(٢)	درجة رشد عمليات الإنفاق	٧,٢	٧٢
(٣)	درجة التوازن بين الإيرادات والنفقات	٧,٥	٧٥
(٤)	درجة كفاءة التدقيق المالي	٦,٤	٦٤
	المعدل	7.3	73

وكما يلاحظ، فإن مستوى التقدير العام للعناصر المالية بلغ في نسبته حوالي ٧٣% ومتوسط عام. وأن العمل على الاهتمام بعملية التدقيق الداخلي ورفع كفاءة عملياتها، وأتمتة هذه العمليات، وغيرها من العمليات المالية، سوف يساعد على رفع هذه النسبة، لتصل إلى أواسط السبعينات على الأقل، وهي بشكل عام نسبة جيدة.

(٣) العناصر البشرية وقد تمت دراستها من خلال المكونات الرئيسية التالية:
((Karimi, Binti Omar, Alipour and Karimi, 2014, (Ibrahim, 2014))

(أ) كفاية الموظفين والعاملين في الوزارة كما وكيفا، وقد تم دراسة ذلك من خلال المؤشرات التالية: ومدى كفاية الخبراء والمستشارين، ومدى كفاية الموظفين الإداريين، ومدى كفاية الموظفين الفنيين، ومدى كفاية العمال والمستخدمين. هذا وقد تم جمع المعلومات الخاصة بذلك، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي رقم (٨):

جدول رقم (٨) كفاية الموارد البشرية

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (١٠-٠)	النسبة المئوية
(١)	درجة كفاية الخبراء المستشارين	٦,٩	٦٩
(٢)	درجة كفاية الإداريين	٦,٩	٦٩
(٣)	مدى كفاية الموظفين الفنيين (المتخصصين)	٥,٥	٥٥
(٤)	مدى كفاية العمال والمستخدمين	٥,٦	٥٦
	المعدل	6.3	63

يتضح من الجدول أن نسبة كفاية الموارد البشرية قد بلغت حوالي ٦٣ %، وهي نسبة جيدة إلى حد ما، ومن الملفت للنظر أن نسبة كفاية المستشارين قد بلغت حوالي ٧٠ %، وكذلك نسبة كفاية الموظفين الإداريين، أما فيما يتعلق بالموظفين

المتخصصين، وكذلك بالنسبة للعمال المستخدمين، فقد وصلت النسبة إلى حوالي ٥٥%، وهذا ما يستدعي الاهتمام بهذه الشريحة قدر الإمكان.

(ب) مستوى التوزيع الكمي والنوعي للموظفين بين الوحدات المختلفة، وقد تم ذلك من خلال المؤشرات التالية: توزيع الموظفين الإداريين، وتوزيع الموظفين الفنيين (المتخصصون في النشاطات الأساسية كالمهندسين، والمحاسبين، ومتخصصي الحاسوب أو الماليين ... الخ)، وتوزيع العمال والمستخدمين، ومدى توازن التوزيع بين الوحدات المختلفة، ومدى مطابقة عمليات التوزيع مع أهداف الوحدات المختلفة. هذا وقد تم جمع المعلومات وكانت النتائج كما يوضح الجدول التالي رقم (٩):

جدول رقم (٩) مستوى فعالية التوزيع الكمي والنوعي للموظفين في الوزارة

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (١٠-٠)	النسبة المئوية
(١)	مدى ملاءمة توزيع الموظفين الإداريين	٦,٢	١,٢٢
(٢)	مدى ملاءمة توزيع الموظفين الفنيين	٦,١	61
(٣)	مدى ملاءمة توزيع العمال والمستخدمين	٦,٧	67
(٤)	مدى توازن عملية التوزيع بين الوحدات التنظيمية المختلفة	٥,٨	58
(٥)	مدى مطابقة عمليات التوزيع مع أهداف الوحدات التنظيمية المختلفة	٦,٧	67
	المعدل	6.3	63

لقد بينت المعطيات الخاصة بالمؤشرات المختلفة أن هنالك تقريبا في التقديرات الخاصة بهذه المؤشرات، أما بالنسبة للتقدير العام لموضوع التوزيع الكمي والنوعي للموظفين، فإن النسبة قد بلغت في المتوسط العام حوالي ٦٣%، وهي نسبة مقبولة، وإن كانت تستدعي مزيدا من الاهتمام، وبخاصة بالنسبة لتوزيع الموظفين بين الوحدات التنظيمية.

(٤) تقدير العناصر القانونية (النظامية)، وقد تمت دراستها من خلال المكونات الرئيسية التالية: (Sing, 2011)

(أ) القوانين التي تحكم العمل، وقد تم الاعتماد على المؤشرات التالية: مدى وضوحها للموظفين في الوزارة واستيعابهم لمضامينها، ومدى تكاملها، ومدى مرونتها، ومدى التوعية بها. وفيما يلي جدول رقم (١٠) يوضح النتائج الخاصة بها:

جدول رقم (١٠) تقدير القوانين التي تحكم العمل في الوزارة

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (١٠-٠)	النسبة المئوية
(١)	مدى وضوحها للموظفين واستيعابهم لها	٨,٦	٨٦
(٢)	مدى تكامل منظومة القوانين في الوزارة	٧,٥	٧٥
(٣)	مدى مرونتها	٧,٥	٧٥
(٤)	مدى التوعية بها	٦,٨	٦٨
(٥)	مدى الالتزام والعمل على هديها	٩	٩٠
	المعدل	7.9	79

يتضح من المؤشرات المختلفة أن هنالك تقديرا عاليا لمنظومة القوانين، حيث تبلغ نسبة هذا التقدير حوالي 79%، وأن إعطاء مزيد من الاهتمام بعمليات التوعية بهذه القوانين سوف يرفع النسبة إلى حوالي الثمانينات، وهذا يستحق التقدير.

(ب) الأنظمة واللوائح الداخلية، وقد تم الاعتماد على المؤشرات التالية: مدى وضوحها واستيعابها من قبل الموظفين، ومدى مرونتها، ومدى التعريف والتوعية بها، ومدى الالتزام والعمل بها. وفيما يلي جدول رقم (١١) يوضح النتائج الخاصة بها:

جدول رقم (١١) تقدير الأنظمة واللوائح الداخلية

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (١٠-٠)	النسبة المئوية
(١)	مدى وضوحها للموظفين واستيعابها من قبل	8.8	88
(٢)	مدى مرونتها	6٧,	67
(٣)	مدى التعريف والتوعية بها	7.4	74
(٤)	مدى الالتزام والعمل على هديها	8.6	86
	المعدل	7.9	79

إن نتائج تقدير الأنظمة واللوائح المعمول بها في الوزارة توضح ارتفاع نسبة التقدير العام حيث تصل إلى حوالي 79%، وان هذه النسبة يمكن أن ترتفع إلى مستوى أعلى لو تم بذل مزيد من الجهد من أجل تعريف الموظفين بمنظومة اللوائح والأنظمة وتوعيتهم بها

(ج) الأوامر والقرارات الإدارية، وتشمل المؤشرات التالية: مدى وضوحها، ومدى مرونتها، ومدى الالتزام بها. وفيما يلي جدول يوضح النتائج الخاصة بها، جدول رقم (١٢):

جدول رقم (١٢) تقدير الأوامر والقرارات الإدارية في الوزارة

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (١٠-٠)	النسبة المئوية
(١)	مدى وضوحها للموظفين	8.0	80
(٢)	مدى مرونتها	7.4	74
(٣)	مدى الالتزام بها	7.8	78
	المعدل	7.7	77

وينطبق على منظومة الأوامر والقرارات ما ينطبق على منظومة اللوائح والأنظمة، حيث يلاحظ أن نسبة تقديرها حوالي (٧٧%) وهي نسبة جيدة بشكل عام، وسوف تزداد مع مزيد من التعريف والتوعية بالأوامر والقرارات الإدارية الأساسية.

(٦) **تقدير العناصر المعنوية**، وقد تمت دراستها من خلال المكونات الأساسية

التالية: (Siddiqui, Fatima, Mohd and Khan, 2013)

(أ) العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في مناخ العمل، وقد تم التعرف عليها من خلال المؤشرات التالية (تومبسون وآخرون، ١٩٩٧): مدى وضوحها بالنسبة لجميع

الموظفين، مدى إيجابيتها على علاقات العمل ونتائجه، مدى إدراك سلبيتها والعمل على تذليلها. هذا وقد تم رصد النتائج وتوضيحها كما في الجدول التالي رقم (١٣):

جدول رقم (١٣) تقدير العادات والتقاليد الاجتماعية في العمل

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (١٠-٠)	النسبة المئوية
(١)	مدى وضوح العادات والتقاليد السائدة في مناخ العمل للموظفين	8.4	84
(٢)	مدى إيجابيتها على علاقات العمل ونتائجه	6.8	68
(٣)	مدى إدراك سلبيتها والعمل على تذليلها	٦,٢	62
	المعدل	7.1	71

يتضح من الجدول أن المناخ الاجتماعي داخل الوزارة يتميز بقدر من الإيجابية، وبخاصة فيما يتعلق بالعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة أثناء العمل، وكما يلاحظ فإن نسبة تقديرها تبلغ حوالي 71%، وهي نسبة جيدة بشكل عام.

(ب) الرموز المستخدمة لتحديد هوية الوزارة (كالشعارات أو علم الوزارة أو نمطية الأثاث أو غير ذلك) من التراتيب التي تخص الوزارة نفسها بها، لتمييزها عن غيرها من المنظمات، وقد تم تحديد المؤشرات التالية للتعرف عليها: مدى وجود الرموز الخاصة بالوزارة، ومدى التوعية والتعريف بها للموظفين وأبناء المجتمع. هذا وقد تم رصد النتائج الخاصة بهذه المؤشرات وتوضيحها كما في الجدول التالي رقم (١٤):

جدول رقم (١٤) تقدير الرموز في الوزارة

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية ١٠-٠	النسبة المئوية
(١)	مدى وجود الرموز الخاصة بالوزارة	5.8	58
(٢)	مدى معرفة الموظفين وبناء المجتمع بها.	5.2	52
	المعدل	5.5	55

يتضح من الجدول أن هناك بعض الرموز، وأن هنالك تقديراً لهذه الرموز، حيث تبلغ نسبته حوالي 58% في المتوسط العام، ورغم أن هذه النسبة تعد نسبة مقبولة، إلا أنه ينبغي بذل مزيد من الجهود للتعريف بها بحيث تصبح موجودة في وعي الموظفين وإدراكهم حتى يكونوا بذلك جزءاً لا يتجزأ من كينونة الوزارة وهويتها. وبعد، فإنه يمكننا أن نحدد المستوى الكلي لفعالية المقومات الهيكلية كما في الجدول التالي رقم (١٥):

جدول رقم (١٥) يوضح المستوى الكلي لفعالية المقومات الهيكلية

العناصر	العناصر	العناصر	العناصر	العناصر	المعدل
٧٤	٧٣	٦٣	٧٨	٦٣	٧٠

خامساً: مستوى المقومات العلانية: ولقد تم ذلك من خلال المكونات والمؤشرات التالية (ثارو، ١٩٩٥)، (اوشي، بلا تاريخ)، (Goethch&Stanley,1997):

(١) تقدير العلاقات الداخلية: وتشمل المؤشرات التالية: مدى الاهتمام بتنظيم العلاقات الداخلية وتطويرها، ومستوى العلاقات الإيجابية بين الموظفين، ومدى

الثقة داخل منظومة العلاقات الداخلية، ومدى تشجيع التواصل والتحاور أفقياً وعمودياً، ومستوى الرضى والقبول العام في مناخ العلاقات الداخلية. هذا وقد تم جمع المعلومات الخاصة بهذه المؤشرات والتوصل إلى النتائج كما تتضح في الجدول التالي رقم (١٦):

جدول رقم (١٦) تقدير العلاقات الداخلية

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (١٠-٠)	النسبة المئوية
(١)	مدى الاهتمام بتنظيم العلاقات الداخلية	8.5	85
(٢)	مستوى العلاقات الإيجابية بين الموظفين	٧,٨	78
(٣)	مناخ الثقة في داخل منظومة العلاقات	6٧,	47
(٤)	مدى تشجيع التواصل والتحاور أفقياً	7.1	71
(٥)	مستوى الرضى والقبول في العلاقات	6.٦	66
	المعدل	7.1	71

إن ملاحظة المعطيات الخاصة بمؤشرات العلاقات الداخلية في الوزارة تبين ارتفاع نسبتها حيث تبلغ هذه النسبة في المتوسط العام حوالي ٦١%، وهي نسبة مهمة وتستحق الدعم والتقدير. صحيح أن نسبة الرضى عن هذه العلاقات هي في حدود ٦٦%. إلا أنه يمكن تفسير ذلك تفسيراً إيجابياً، بمعنى أن الموظفين يطمحون إلى علاقات أفضل مما هي عليه، رغم أنها علاقات جيدة، وبذلك فإنهم لا يكونون راضين عما هو قائم تماماً، ويأملون أن تكون العلاقات أفضل.

(٢) **تقدير العلاقات الخارجية**، وقد تم التعرف عليها من خلال المكونات الفرعية والمؤشرات التالية: (تومبسون وآخرون، ١٩٩٧) (Kakkos and Trivellas, 2011)، (Wallgren, 2011)

أ) متطلبات أساسية للعلاقة مع الجمهور: مدى فعالية دائرة خدمات المراجعين على باب الوزارة، ومدى كفاءة موظفي دائرة خدمات المراجعين في التعامل مع المراجعين، مستوى جودة الخدمات المقدمة للمراجعين، ومستوى عدالة الخدمات المقدمة للمراجعين، ومدى احترام وقت المراجعين والتسريع في إنهاء معاملاتهم، ومدى سهولة الوصول إلى مقر الوزارة، ومدى ملاءمة مظهر الموظفين العام، ومدى وجود دليل / أو نشرة تعريفية لتعريف المراجعين بالوزارة وإجراءاتها، مدى وجود آلية واضحة لتلقي شكاوى المراجعين والاستجابة لها، مدى تنظيم برامج ومناسبات عامة لتطوير العلاقة بالمراجعين (الجمهور). هذا وقد تم جمع المعلومات حول هذه المؤشرات المختلفة، وتم رصد نتائجها كما هي مبينة في الجدول التالي رقم (١٧):

جدول رقم (١٧) متطلبات أساسية للعلاقة مع الجمهور وقياس فعالية دائرة خدمات المراجعين

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (١٠-٠)	النسبة المئوية
(١)	مدى فعالية دائرة خدمات المراجعين	٦,٣	٦٣
(٢)	مدى كفاءة موظفي خدمات المراجعين	٦,٤	٦٤
(٣)	مستوى جودة الخدمة المقدمة للمراجعين	٦,٩	٦٩
(٤)	مستوى عدالة الخدمات المقدمة للمراجعين	٦,٥	٦٥

٥٦	٥,٦	مدى احترام وقت المراجعين والإسراع في انجاز معاملاتهم	(٥)
٦٩	٦,٩	مدى سهولة الوصول إلى مقر الوزارة	(٦)
٦٩	٦,٩	مدى وجود دليل /نشرة تعريفية بإجراءات الخدمات الأساسية في الوزارة	(٧)
٥٨	٥,٨	مدى وجود آلية لتلقي شكاوى أو مطالب الجمهور	(٨)
٨٢	8.2	مدى إحياء مناسبات أو برامج لتطوير العلاقات بالجمهور	(٩)
66	6.6	المعدل	

يتضح من الجدول إن مستوى فعالية هذه العلاقات بلغت نسبته حوالي ٦٦%، وهي نسبة بالتقدير العام مقبولة، ولكنها بالتقدير الذي يأخذ بالاعتبار طبيعة المنظمة وخدماتها وجمهورها، يصل إلى استنتاج إن هذه النسبة ضعيفة وينبغي التركيز من أجل تطويرها.

ب) ملاءمة مبنى الوزارة ومرافقه المختلفة للجمهور وتشمل المؤشرات التالية (Wallgren, 2011): نظافة مدخل الوزارة وسلالمها، ووجود استراحة للمراجعين، وملاءمة المرافق الصحية، وملاءمة المكاتب وأثاثها، وملاءمة مواقف سيارات المراجعين، ومدى قرب الوزارة من المؤسسات الأخرى ذات العلاقة، وملاءمة المصاعد، مدى وجود أرقام للمكاتب، ومدى ملاءمة ظروف الإنارة

والتهوية والتكييف في الأماكن الخاصة بالمراجعين، ومدى ملاءمة المظهر العام للموظفين. هذا وقد تم جمع المعلومات حول هذه المؤشرات، ويوضح الجدول التالي رقم (١٨) النتائج الخاصة بها.

جدول رقم (١٨) تقدير مبنى الوزارة ومرافقها

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (١٠-٠)	الدرجة المستحقة
(١)	نظافة مدخل الوزارة وسلالمتها	٧,٤	٧٤
(٢)	وجود استراحة مراجعين	٦,٠	٦٠
(٣)	ملاءمة المرافق الصحية	٦,١	٦١
(٤)	ملاءمة مواقف سيارات المراجعين	٢,٦	٢٦
(٥)	مدى قرب الوزارة من المؤسسات ذات العلاقة	٨,١	٨١
(٦)	ملاءمة المصاعد	٧,٠	٧٠
(٧)	مدى وجود ارقام للمكاتب	٦,٧	٦٧
(٨)	مدى ملاءمة ظروف العمل (إنارة، تكييف، تهوية.. الخ)	٧,٥	٧٥
(٩)	مدى ملاءمة المظهر العام للموظفين	٧,٦	٧٦
	المعدل	5.9	59

يبين الجدول إن هناك تقديرا جيدا لعدد من المرافق المختلفة، وقد بلغت الدرجة المستحقة الكلية حوالي ٥٩% متأثرة بالنتيجة الخاصة بمواقف سيارات الموظفين، وهذا أمر لا بد من العمل على معالجته. إلا أن بقية المؤشرات قد تظل تتراوح في نسبة فعاليتها (٦١- ٨١) درجة، وهي درجات مقبولة وتحتاج إلى مزيد من التطوير.

ج) تقدير الوظيفة والمسؤولية المجتمعية للوزارة، ويتم ذلك بالاستناد إلى المؤشرات التالية (Goffee,&Jones,2006) و (Gunalu&Nilufer,2010): مدى وضوح الدور التنموي العام للوزارة على مستوى المجتمع، ومدى وجود ممارسات فعلية توضح الدور التنموي على مستوى المجتمع، ومدى وجود ممارسات تشاركية لتطوير مشاريع تنموية مشتركة مع المؤسسات الأخرى في المجتمع، ومدى المساهمة في أعمال خيرية على مستوى المجتمع. لقد تم جمع المعلومات حول هذه المؤشرات، وتم الانتهاء إلى النتائج التالية كما يبينها الجدول رقم (١٩):

جدول رقم (١٩) فعالية الوظيفة الاجتماعية للوزارة

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (١٠-٠)	الدرجة المستحقة
(١)	مدى الإيمان بالدور التنموي العام للوزارة	٦,٨	٦٨
(٢)	مدى وجود ممارسات فعلية توضح الدور التنموي للوزارة على مستوى المجتمع	٦,٣	٦٣
(٣)	مدى وجود ممارسات تشاركية لتطوير مشاريع تنموية بالتعاون مع المؤسسات	٦,٠	٦٠

		الأخرى في المجتمع	
٦٤	٦,٤	مدى المساهمة في تقديم أعمال خيرية على مستوى المجتمع	(٤)
64	6.4	المعدل	

يتضح من الجدول أن المؤشرات المختلفة الخاصة بالوظيفة أو المسؤولية الاجتماعية للوزارة هي في مستوى يتراوح حول ٦٤% تقريبا. وهي نسبة مقبولة، إلا أنها تحتاج إلى مزيد من التأكيد وبخاصة في ظل وزارة الأوقاف التي هي بطبيعتها وزارة ذات طبيعة خيرية وأخلاقية. وبالنظر إلى جميع النتائج الفرعية لمنظومة العلاقات نجد ان مستوى الفعالية الكلية لجميع العلاقات الداخلية او الخارجية يساوي ما نسبته حوالي ٦٧% كما هي في الجدول التالي رقم (٢٠):

جدول رقم (٢٠) فعالية منظومة المقومات العلائقية (%)

المعدل	فعالية العلاقات الخارجية مع المجتمع	فعالية العلاقات الداخلية
٦٧	٦٣	٧١

وبعد، فإنه يمكن الانتهاء إلى عملية تجميعية لجميع النتائج الفرعية السابقة والوصول الى نتيجة كلية حول تقدير مقومات النظام العام لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، ويوضح الجدول التالي رقم (٢١) ذلك:

جدول رقم (٢١) يوضح المستوى العام لفعالية النظام العام (%)

المعدل العام	المقومات العلائقية	المقومات الهيكلية	المقومات الوظيفية	المقومات التحكيمية	المقومات القيمية
٦٨	٦٧	٧٠	٦٤	٧٣	٦٨

وخلاصة القول فيما يتعلق بالمقومات الكلية للنظام العام، فإنه يلاحظ أن النتيجة الكلية تبين ان التقدير العام لهذه المقومات هو في حدود ٦٨%، وهي نسبة جيدة، وتعكس في اتجاهها العام ممارسات تستحق التقدير. صحيح أنه يمكن العمل على مزيد من التطوير على مستوى المؤشرات الخاصة بهذا الوضع، وهو ما ندعو إليه ونوصي باستمرار عملية التطوير، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية هذه النتيجة التي تؤكد على وجود منظومة من المقومات التي تساعد على تمكين عمليات الوزارة من الاعتماد عليها.

دافعية العاملين:

إن من أدق التعريفات للدوافع أنها تعد طاقة داخلية تقود الإنسان للوصول إلى أهدافه. أنها عملية فسيولوجية وترتبط بشكل عام بحاجات الإنسان، Kakkos & Trivellas, 2011, 411)، وهي بذلك لا يمكن ملاحظتها أو تلمسها بصورة مباشرة، ولا يتم السيطرة عليها بشكل مباشر، وتتميز بالتغير المستمر غالباً. Solmon, 2014, 25-26) Emmanuel, Adom, Josephine & Aarabi, 2013, 301).

وان المنظمات الناجحة هي التي تهتم بدافعية العاملين لديها، وتوجيهها نحو أهداف المنظمة وغاياتها، وكلما نجحت في ذلك كلما أكدت عوامل بقائها وتطورها (Robbins & Judge, 2007,186).

تتم عملية الدافعية بصورة ذات طابع ميكانيكي إلى حد ما حيث يمكن رصد خطواتها، (Moshal,2012,366)، ويرى (عساف، ٢٠١٢)، أن عملية الدافعية تبدأ بتفاعل الشخصية مع المحفزات الخارجية أو المنبهات الداخلية، وقد يتحول التفاعل إلى استجابة، وقد يتم احباط الحافز وإلغاء الاستجابة، فإذا حدثت الاستجابة فإنها تتحول إلى طاقة (دافع)، لتتحول الطاقة إلى سلوك اجرائي معين. يؤكد ذلك معظم الباحثين الذين يربطون الاستجابة والدافعية بمنظومة حاجات الشخص وتقديراته لقيمة الحوافز التي تقدم له من قبل المنظمة، أي ما هو نظام المكافآت الذي يحصل عليه وما هو الجهد المطلوب للحصول على النتائج (French,Rayer, Ress, & Rumble, 2008,158-159).

دافعية الإنجاز:

تعرف دافعية الإنجاز بأنها تلك الطاقة الداخلية التي تتحرك لدى أي شخص وتعمق تفاعله مع المهام الموكولة إليه، وتطور استجابته الإيجابية وهو يقوم بتأديتها. وتختلف دافعية الإنجاز من شخص إلى آخر،

(Adsul,2008,323)

أشار "مكلياند" إلى ثلاث حاجات أساسية تدفع الفرد للعمل والإنجاز، وهي: الحاجة للقوة التي ترتبط بالرغبة بالسيطرة والتحكم بالآخرين والتأثير على

سلوكياتهم، والحاجة إلى الانتماء التي ترتبط بالرغبة بتكوين علاقات مع الآخرين والحرص على إدامتها وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسعادة عندما يقيمون علاقات اجتماعية مع الآخرين، فتظهر لديهم الرغبة بمساعدة والتعامل مع الغير بشكل واضح. والحاجة إلى الإنجاز، التي ترتبط بالرغبة بتحقيق أداء أفضل (French R., Rayner C., Rens G., & Rumbles S., 2008, 165).

دافعية العمل الجماعي:

تتمثل هذه الدافعية في قيمتين رئيسيتين هما؛ قيمة التعاون، وهي من أهم القيم التي ارتكز عليها النموذج الياباني، وتعد إحدى القيم الجوهرية في إطار النموذج العقيدى الإسلامي، (وتعاونوا على البر والتقوى).

لقد قدم العالم " آدمز"، مساهمة مهمة في فهم الدافعية وأكد على قيم المساواة والعدالة، فإذا كانت المكافأة أو المعاملة متقاربة، فيشعر بالعدل والمساواة، وينمو لديه دافع التفاعل، مع الآخرين الذين يعمل معهم، والتعاون لإنجاز أهداف الجماعة (Moshal, 2012, 377).

كذلك مساهمة العالم "إدوين لوك" في حديثه عن نظرية المشاركة في تحديد الأهداف، فكلما زادت فرص المشاركة والعمل الجماعي، صارت الأهداف واضحة، واتسعت دائرة الفهم المشترك، ومن ثم كلما زادت دافعية الفرد للعمل، وتعززت ثقته بنفسه وبالآخرين. (Robbins & Judge, 2007, 197-198)

دافعية التطوير الذاتي (التقدم في العمل)

تعتمد هذه الدافعية على رغبة الفرد، فبعضهم لديه دافع قوي إلى التقدم، بينما يكون لدى بعضهم الآخر ضعيفا. (Cuirrin, 2007,190)، (190، وحسب نظرية التوقع للعالم فيكتور فروم فإن الفرد يسعى إلى الأداء والإنجاز كلما توقع أن العمل الذي يؤديه يوفر له فرص التطور والتقدم ((Campbell & Pritchard, 1976,74)، وحسب نظرية "مكلياند" الحاجة للإنجاز فإن الفرد الذي لديه حاجة للإنجاز يكون لديه رغبة ودافعية قوية في التقدم والتطور والترقي في العمل (McClelland, 1953, Clark and Lowell, Atkinson).

خلاصة القول؛ إن الإنسان بطبعه، والعاملون بحكم هذا الطبع وظروفهم الوظيفية، يحرصون على توفير متطلبات أساسية تقع في قلب منظومة احتياجاتهم الكلية، وقد حدد علماء السلوك الإنساني والإداري هذه المتطلبات في:

(Cuirrin, 2007; Stella, 2008; Khan & Iqbal, 2013)

أولاً: الأمن الوظيفي: ويعد من أهم المتطلبات التي تؤرق معظم العاملين على اختلاف منظمات أعمالهم، لأن لذلك انعكاساته المباشرة على منظومة الحاجات الأساسية لهم، فالذي يفقد عمله يفقد مصدر رزقه، وقد تتهدد حياته العضوية والنفسية والاجتماعية إن لم يكن لديه مصدر رزق آخر. فإذا استطاعت أية منظمة إن توفر للعاملين لديها هذا المتطلب فإنها في الواقع توفر له أهم محفزات الدافعية التي تجعله ينخرط مع أهداف المنظمة وأساليب عملها. (Sora, Caballer, 126-127, Peiro&witte, 2009)، ومن ثم فالأمن الوظيفي عنصر مهم جدا لزيادة مشاركة الفرد في العمل وتحقيق المنافع للمنظمة، وعكس ذلك سيؤثر على الإنتاجية ويسبب مخاطر على مصادر المنظمة (Khan & Iqbal,2013,37)

ثانياً: الاعتراف بالإنجاز وتقديره

يؤكد العالم "ماسلو" في نظرية سلم الحاجات أن الناس يحبون أن يقدروا على ما يفعلوه، ويشعر الفرد بالقيمة عندما يدرك أن عمله مقدر بالنسبة لعمل غيره، وهذا يشعر الفرد بتحقيق الذات، لأنه احترم من قبل الآخرين، (Cuirrin, 2007,192). ويؤكد الباحثون أن الاعتراف بالإنجاز يلعب دوراً مهماً جداً في دفع الموظفين وتطوير أدائهم (Akfo&Boateng, 2015,112)، كما يزيد من دفع العامل لتعميق مشاركته، ويعزز احساسه بالاحترام والعدالة التي تنعكس على احساسه بالأمن وبالتقدم في العمل (Akfo&etal., 2015,114)

المبحث الثالث: أثر النظام العام على الدافعية (نتائج اختبار الفرضيات)

ثبات أداة الدراسة:

تم قياس معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha Coefficient) لمتغيرات الدراسة ولأداة الدراسة ككل، لمعرفة مدى الاتساق في الإجابات، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٢٢) قيم معامل الاتساق الداخلي للمتغير المستقل

الرقم	البعد	قيمة ألفا
١	المقومات القيمية	٠,٧٧٥
٢	المقومات التحكيمية	٠,٧٧٣
٣	المقومات الوظيفية	0.891

٠,٨٤٥	المقومات الهيكلية	٤
٠,٨٦٤	المقومات العلائقية	٥
٠,٩٠٣	المتغير المستقل	

بناء على الجدول، فإن قيم معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لفقرات أبعاد المتغير المستقل تتميز بالاتساق بحسب (Sekaran&Bougie, 2010, 290)، وأن فقرات هذا المتغير تتميز بموثوقية عالية، ويمكن الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي. وهذا ما أكدته نتائج قياس معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لفقرات أبعاد المتغير التابع، وذلك كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٣): قيم معامل الاتساق الداخلي للمتغير التابع

الرقم	البعد	قيمة ألفا
١	دافعية الأداء	٠,٧٧٤
٢	دافعية العمل الجماعي	٠,٨٥٥
٣	دافعية التطور الذاتي	٠,٩٢٠
	المتغير التابع	٠,٩١٦

ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي Normality

لضمان توفر التوزيع الطبيعي للبيانات أُجري اختبار (Skewness) لحساب قيمة معامل الالتواء، إذ تكون البيانات أقرب للتوزيع الطبيعي عندما تكون قيمة معامل الالتواء للمتغير المستقل بأبعاده أقل من واحد صحيح. وأيضاً لضمان خلو العينة من القيم المتطرفة، وأنها تتوزع طبيعياً، أُجري اختبار Kolmogorov-Smirnov، لأن المتغير يتوزع طبيعياً حيث تكون قيمة المعنوية Sig أكبر من (0,05) (Gujarati 2003)) وعند إجراء الاختبارات هذه ظهرت النتائج كما يلي:

جدول (٢٤): قيم معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة واختبار التوزيع الطبيعي

(Kolmogorov-Smirnov(a)			معامل الالتواء	المتغير
Sig.	df	Statistics		
0.061	116	1.320	0.528	المقومات القيمية
0.288	116	0.984	0.280	المقومات التحكمية
0.104	116	1.274	0.654	المقومات الوظيفية
0.494	116	0.831	0.033	المقومات الهيكلية
0.127	116	1.174	0.725	المقومات العلائقية
0.864	116	0.600	0.091	ضغوط العمل

يظهر من الجدول أن بيانات الدراسة تتوزع طبيعياً، حيث إن قيم معامل الالتواء جاءت جميعها أقل من واحد، ومن ثم فإن النتيجة تشير إلى صلاحية البيانات لإجراء تحليل الانحدار. كما يظهر أيضاً أن جميع القيم في اختبار كولموجروف - سميرنوف كانت عند مستوى دلالة أكبر من (0.05) أي أن جميع هذه القيم تتوزع طبيعياً، وليست هناك قيم متطرفة تؤثر في النموذج.

• اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor):

ويهدف إلى التأكد من عدم وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر من أبعاد المتغير المستقل، حيث إن المعيار للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، هو أن تكون قيمة معامل تضخم التباين أقل من ١٠ وأكبر من ١، وأن تكون قيمة التباين المسموح به أكبر من (٠,٠٥) وتظهر نتائج اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) حسب الجدول التالي (٢٥) أن قيم معامل تضخم التباين كانت جميعها أكبر من العدد (١) وأقل من (١٠)، وهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة، وذلك بالاستناد إلى (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010, 198).

جدول رقم (٢٥) اختبار معامل تضخم التباين

الفرضية	الأبعاد (المتغيرات الفرعية)	معدل تضخم التباين	Tolerance
Ho1	المقومات القيمية	1.775	0.564
	المقومات التحكمية	2.383	0.421
	المقومات الوظيفية	1.860	0.537
	المقومات الهيكلية	1.429	0.700
	المقومات العلائقية	1.514	0.661

يتضح أن جميع قيم معامل تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل جاءت أكبر من العدد ١ وأقل من العدد ١٠، كما أن قيم التباين المسموح به جميعها أكبر من

(٠,٠٥) وهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل. وعليه تشير نتيجة الاختبار إلى صلاحية البيانات لعمل تحليل الانحدار الخطي واختبار فرضيات الدراسة.

اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity Test):

استخدم اختبار معاملات ارتباط بيرسون للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٢٦).

الجدول رقم (٢٦): مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل*

المقومات العلانقية	المقوماتالهيكلية	المقومات الوظيفية	المقومات التحكمية	المقومات القيمية	البعد
0.111	0.226	0.337	0.531		المقومات القيمية
0.209	0.284	0.681			المقومات التحكمية
0.352	0.375				المقومات الوظيفية
0.378					المقوماتالهيكلية
					المقومات العلانقية

(*) عند مستوى دلالة ٠,٠٥

وحسب الجدول فإن أعلى ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل هي أقل من (٠,٨)، وجاءت جميع القيم الأخرى أقل من ذلك، وعليه فإن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد.

اختبار الفرضية الرئيسة Ho1

وسيتم تحليل الفرضيات الفرعية لها باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

1- Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمقومات القيمية في دافعية العاملين بأبعادها مجتمعة (دافعية الأداء، ودافعية العمل الجماعي، ودافعية التطور الذاتي) في المنظمة المبحوثة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢٧) نتائج اختبار أثر متغير (المقومات القيمية) على دافعية العاملين

لمعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	t	الخطأ المعياري	B	β	البيان	Sig F*	درجة حررية Df	F	r ² معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.90 1	0.125	0.09 8	0.01 2	0.01 6	متغير (المقومات القيمية)	0.90 1	١	0.016	0.00 0	0.01 6	دافعية الإنتاج

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول أن قيمة ($r = 0.016$)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة جداً قيمتها (0.016) بين متغير (القيم) ودافعية العاملين.

ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.000$)، وهذا يعني أن متغير (القيم) ليس له دور كبير في تفسير التباين في دافعية الإنجاز. ويعود ذلك في واقع الأمر إلى أن السلطة العليا في المنظمة لم تنتبه إلى مكانة القيم ضمن نموذجها الإداري الذي تعمل به، وقد كان تركيزها على الجوانب الإجرائية، وعلى الاهتمام بتقنيات العمل وأبعاده الفنية، وهذا ما يجب الانتباه إليه والعمل على تعديل طرق العمل الإداري وأساليبه.

كما يتبين من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (0.016) عند مستوى ثقة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يؤكد عدم معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أيضاً أن قيمة ($\beta = 0.016$) وأن قيمة ($t = 0.125$) عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.901$) وهذه تؤكد عدم معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، نقبل الفرضية العدمية الفرعية الأولى القائلة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمقومات القيمية في دافعية العاملين بأبعادهما مجتمعة (دافعية الأداء، ودافعية العمل الجماعي، ودافعية التطور الذاتي) في المنظمة المبحوثة.

2- Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمقومات التحكمية في دافعية العاملين بأبعادها مجتمعة (دافعية الأداء، ودافعية العمل الجماعي، ودافعية التطور الذاتي) في المنظمة المبحوثة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢٨) نتائج اختبار أثر متغير (المقومات التحكمية) على دافعية الإنجاز

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	β	البيان	Sig F*	درجة الحرية df	F المحسوبة	r ² معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.117	1.588	0.138	0.219	0.196	متغير (المقومات التحكمية)	0.117	١	2.522	0.038	0.196	دافعية الإنجاز

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج أن قيمة ($r = 0.196$)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط منخفضة قيمتها (0.196) بين متغير (المقومات التحكيمية) ودافعية العاملين. ومما يفسر حقيقة هذا الوضع هو أن هنالك إدراك لدى العاملين بأن ممارسات السلطة العليا التحفيزية محكومة بنظام الخدمة المدنية بصورة رئيسة، وإن إحساس العاملين بذلك يضعف دافعيتهم التي تبدو مرتبطة بنظام الحوافز المادية إلى حد كبير، وهذا أمر مقيد بنظام الخدمة المدنية.

ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.038$)، وهذا يعني أن هذا المتغير قد فسّر ما مقداره (3.8%) من التباين في دافعية الإنجاز.

كما يتبين من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (2.522) عند مستوى ثقة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يؤكد عدم معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أيضاً أن قيمة ($\beta = 0.196$) وأن قيمة ($t = 1.588$) عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.117$) وهذه تؤكد عدم معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، نقبل الفرضية العدمية الفرعية الثانية القائلة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمقومات التحكيمية في دافعية العاملين بأبعاده مجتمعة (دافعية الأداء، ودافعية العمل الجماعي، ودافعية التطور الذاتي) في المنظمة المبحوثة

3- Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمقومات الوظيفية في دافعية العاملين بأبعاده مجتمعة (دافعية الأداء، ودافعية العمل الجماعي، ودافعية التطور الذاتي) في المنظمة المبحوثة. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢٩) نتائج اختبار أثر متغير (المقومات الوظيفية) على دافعية العاملين

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	β	البيان	Sig F*	درجة الحرية df	F المحسوبة	r ² معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.003	3.104	0.101	0.314	0.364	متغير (المقومات)	0.003	١	10.995	0.133	0.364	دافعية الإنجاز

					الوظيفية					ز
					(

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج الجدول (٥. ٢٣) أن قيمة $(r = 0.364)$ ، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط متوسطة قيمتها (0.364) بين متغير (المقومات الوظيفية) ودافعية العاملين، ويمكننا أن نفسر ذلك بصورة طبيعية حيث إن أوضاع العاملين الوظيفية ذات صلة مباشرة بممارساتهم، وأن عدم الرضى عن سياسة لتسكين في الوظائف الإدارية وتحديد المستويات الوظيفية قد يكون من أهم أسباب أضعاف الأثر لهذا المتغير على دافعية العاملين.

ويتبين أن قيمة معامل التحديد $(r^2 = 0.133)$ ، وهذا يعني أن هذا المتغير قد فسّر ما مقداره (13.3%) من التباين في دافعية الإنجاز.

كما يتبين من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (10.995) عند مستوى ثقة $(Sig = 0.003)$ وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أيضاً أن قيمة $(\beta = 0.364)$ وأن قيمة $(t = 3.104)$ عند مستوى ثقة $(Sig = 0.003)$ وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للمقومات الوظيفية في دافعية العاملين بأبعاده مجتمعة (دافعية الأداء، ودافعية العمل الجماعي، ودافعية التطور الذاتي) في المنظمة المبحوثة.

4- H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمقومات الهيكلية في دافعية العاملين بأبعاده مجتمعة (دافعية الأداء، ودافعية العمل الجماعي، ودافعية التطور الذاتي) في المنظمة المبحوثة. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٣٠) نتائج اختبار أثر متغير (المقومات الهيكلية) على دافعية العاملين

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F	r ² معامل التحديد	r معامل الاتزان	
0.00	5.287	0.07	0.40	0.55	متغير	0.00	١	27.94	0.30	0.55	دافعي

0		6	0	4	(المقومات الهيكلية)	0		9	7	4	ة الإنجاز
---	--	---	---	---	---------------------	---	--	---	---	---	-----------

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة $(r = 0.554)$ ، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط متوسطة قيمتها (0.554) بين هذا المتغير ودافعية الإنجاز. ويتبين أن قيمة معامل التحديد $(r^2 = 0.307)$ ، وهذا يعني أن هذا المتغير قد فسّر ما مقداره (30.7%) من التباين في دافعية العاملين. كما يتبين من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (27.949) عند مستوى ثقة $(Sig = 0.000)$ وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وعند درجة حرية واحدة. ويمكننا أن نفسر هذه النتيجة باعتبار أن العناصر الهيكلية هي التي تمس كل المكونات الحياتية للعاملين أثناء وجودهم في الوزارة، وأن التركيز يكون عليها في معظم عمليات التقييم أو التطوير المنظمي .

كما يتبين من جدول المعاملات أيضاً أن قيمة $(\beta = 0.554)$ وأن قيمة $(t = 5.287)$ عند مستوى ثقة $(Sig = 0.000)$ وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للمتغيرات الهيكلية في دافعية العاملين بأبعاده مجتمعة (دافعية الأداء، ودافعية العمل الجماعي، ودافعية التطور الذاتي) في المنظمة المبحوثة.

5- Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمقومات العلائقية في دافعية العاملين بأبعاده مجتمعة (دافعية الأداء، ودافعية العمل الجماعي، ودافعية التطور الذاتي) في المنظمة المبحوثة. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٣١) نتائج اختبار أثر متغير (المقومات العلائقية) على دافعية العاملين

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	r ² معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.00 0	5.794	0.09 7	0.55 9	0.59 0	متغير (المقومات العلائقية)	0.00 0	١	33.57 3	0.34 8	0.59 0	دافعية الإنجاز

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول أن قيمة ($r = 0.590$)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط متوسطة قيمتها (0.590) بين متغير (المقومات العلائقية) ودافعية العاملين.

ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.348$)، وهذا يعني أن هذا المتغير قد فسّر ما مقداره (34.8%) من التباين في دافعية العاملين. ويمكننا أن نفسر هذه النتيجة بملاحظة أن العلاقات الاجتماعية في منظماتنا العربية والإسلامية هي جزء لا يتجزأ من حقيقة النموذج الكلي لأية منظمة أو جماعة، وأنه من الطبيعي أن يكون لها انعكاساتها على نفسية العاملين ودافعتهم بدرجة أو بأخرى.

كما يتبين من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (33.573) عند مستوى ثقة ($Sig = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أيضاً أن قيمة ($\beta = 0.590$) وأن قيمة ($t = 5.794$) عند مستوى ثقة ($Sig = 0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الخامسة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقات داخل العمل في دافعية العاملين بأبعاده مجتمعة (دافعية الأداء، ودافعية العمل الجماعي، ودافعية التطور الذاتي) في المنظمة المبحوثة.

ولاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد القياسي (Standard Multiple Regression)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٣٢) نتائج اختبار أثر مقومات النظام العام على دافعية العاملين في الوزارة

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	β	البيان	Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد		R معامل الارتباط
0.075	- 1.814	0.098	- 0.178	- 0.228	متغير (المقومات القيمية)	0.000	5	10.590	0.473	0.688	دافعية العاملين
0.220	1.241	0.163	0.202	0.181	متغير (المقومات التحكيمية)						
0.926	0.094	0.111	0.010	0.012	متغير (المقومات الوظيفية)						
0.001	3.360	0.082	0.274	0.380	متغير (المقومات الهيكلية)						
0.002	3.194	0.110	0.352	0.372	متغير (المقومات العلائقية)						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول إلى أن معامل الارتباط ($R = 0.688$) يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل (النظام العام) بأبعاده مجتمعة على المتغير التابع (دافعية العاملين) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة هي (10.590)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.473$) وهي تشير إلى أن (47.3%) من التباين في (دافعية العاملين) يمكن تفسيره من خلال التباين في (النظام العام)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار. ويمكننا أن نؤكد في تفسيرنا لهذه العلاقة الارتباطية التي هي أعلى من العلاقات الارتباطية لأي متغير فرعي وذل بالاستناد إلى أن أي نظام هو أكثر تأثيراً من أية مقومة من مقوماته الفرعية. كما أن اتحاد أي عدد من المقومات يعطي أثراً اقوي من أية مقومة لوحدها.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة β عند متغير (المقومات القيمية) قد بلغت (-0.228) وأن قيمة t عنده هي (-1.814)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.075$)، مما يشير إلى أن هذا المعامل غير معنوي. أما قيمة β عند متغير (المقومات التحكيمية) فبلغت (0.181) وأن قيمة t عنده هي (1.241)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.220$)، مما يشير أيضاً إلى أن هذا المعامل غير معنوي. وقد بلغت قيمة β عند متغير (المقومات الوظيفية) (0.012) وقيمة t عنده هي (0.094)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.926$)، مما يشير إلى أن هذا المعامل غير معنوي كذلك. كما بلغت قيمة β عند متغير (المقومات الهيكلية) (0.380) وأن قيمة t عنده هي (3.360)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.001$)، مما يشير إلى أن هذا المعامل معنوي. وقد بلغت قيمة β عند متغير (المقومات العلائقية) (0.372)

وقيمة (t) عنده هي (3.194)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.002)، مما يشير إلى أن هذا المعامل معنوي. وهذه تشير إلى المعاملات المعنوية في معامل الانحدار.

وبناء على ما سبق من تحليل لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الرئيسة ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنظام العام بأبعاده (المقومات القيمية، والمقومات التحكيمية، والمقومات الوظيفية، والمقومات الهيكلية، والمقومات العلائقية) في دافعية العاملين بأبعاده مجتمعة (دافعية الأداء، ودافعية العمل الجماعي، ودافعية التطور الذاتي) في الوزارة.

ولتحديد متغيرات النظام العام ذات الأثر الأبرز في دافعية العاملين، تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٣٣) ملخص النموذج وتحليل التباين لاختبار الفرضية الرئيسة

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج			النموذج
Sig*	F	درجة الحرية d f	الخطأ المعياري	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
مستوى الدلالة	المحسوبة					

0.000	33.573	1	0.527	0.348	0.590	١
0.000	24.281	2	0.493	0.439	0.663	٢

جدول (٣٤) ملخص نتائج معاملات الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

Sig* مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	β	دافعية العاملين	النموذج
0.000	5.794	0.590	المقومات العلائقية	الأول
0.000	3.819	0.418	المقومات العلائقية	الثاني
0.002	3.182	0.348	المقومات الهيكلية	

عند استعراض الجدول؛ نجد أن النموذج الأول الناتج عن تحليل الانحدار المتدرج يشير إلى أن متغير (المقومات العلائقية) قد فسر ما نسبته (٣٤,٨%) من التباين الكلي الحاصل في (دافعية العاملين)، وقد وصلت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في (دافعية العاملين) إلى (٤٣,٩%) وذلك عند إضافة متغير (المقومات الهيكلية) إلى (المقومات العلائقية) في النموذج الثاني، علماً أن مستويات F المختلفة في النموذجين تقعان ضمن مستوى معنوية (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية الانحدار.

وباستعراض نتائج الجدول أيضاً؛ نجد أن قيم β في النموذجين عند مستويات t المختلفة تقع عند مستوى الدلالة (Sig = 0.000, 0.002) وللمتغيرين ضمن نموذجي الانحدار المتدرج واللذين جاءا أقل من (0.05)، وهذا يؤكد معنوية معاملات الانحدار؛ وما سبق يؤكد أيضاً قبول الفرضية الرئيسية البديلة.

وبناء على ما سبق نستطيع التأكيد على عدم قبول الفرضية العدمية الرئيسة وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنظام العام بأبعاده ((المقومات القيمية، والمقومات التحكمية، والمقومات الوظيفية، والمقومات الهيكلية، والمقومات العلائقية) في دافعية العاملين بأبعاده مجتمعة (دافعية الأداء، ودافعية العمل الجماعي، ودافعية التطور الذاتي) في الوزارة.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: إن لجميع مقومات النظام العام أهمية عالية جداً من الناحية المطلقة، إلا أن مختلف النتائج التي تعرفت على الواقع التفصيلي لكل من المكونات والعناصر الفرعية قد بينت أن المستوى العام للفعالية النظامية كان أقل مما ينبغي، وإن جهود العمل من أجل الارتقاء بها كانت أقل مما يمكن فعله، وإنه يمكن التوصية بضرورة العمل على بناء استراتيجية شاملة للتطوير التنظيمي، وتأخذ كل المقومات النظامية بالاعتبار، مع ضرورة توفير شروط الالتزام بها.

ثانياً: إن الترابطات بين بعض مقومات النظام العام ودافعية العاملين كانت في الحقيقة منخفضة جداً، وبخاصة ما يتعلق بالمقومات القيمية والتحكمية، وهذا أمر يمكن للوهلة الأولى أن لا نجد له تفسيراً منطقياً ومقبولاً، إلا أننا نستطيع القول بأن هنالك منظومة حاجات لدى العاملين تجعل دافعياتهم مقرونة بها، ومنصرفاً للعمل على تحقيقها، وهي في الغالب حاجات تتعلق بمستويات التعويضات المالية، وترابطاتها مع مستويات المعيشية. وإن العاملين لم يدركوا قيمة هذه المقومات، وإن الوزارة لم تعمل على التعريف بها وبأهميتها. وإننا إذ نقدر هذه الحاجات ومكانتها

في الشخصية البشرية، ومتطلبات توازنها وتفعيلها، فإننا في الوقت نفسه نوصي بأهمية وضع خطة تدريبية وتوجيهية تعمل على تعميق الوعي العام والالتزام العام بوصفه مدخلا لتطوير حالة التفاعل بين العاملين وأوضاع منظماتهم، ومقوماتها المختلفة.

المراجع باللغة العربية:

- اوشي، وليم، (بلا تاريخ)، النموذج الياباني في الإدارة: نظرية Z، مترجم حسن ياسين، الرياض، معهد الإدارة العامة
- بارتلت، كريستوفر، أ. وجوشالسومنترا (١٩٩٤)، الإدارة عبر الحدود: الحلول بين القطرية، مترجم سعاد اسطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة
- تومبسون، ميشيل وآخرون، (١٩٩٧)، نظرية الثقافة، مترجم علي السيد الصاوي، سلسلة عالم المعرفة، عدد ٢٢٣، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، .
- ثارو، ليستر، (١٩٩٥)، الصراع على القمة، مترجم: أحمد بلبع، سلسلة عالم المعرفة، عدد ٢٠٤، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- رايشاور، ادوين، (١٩٨٩)، اليابانيون، مترجم ليلي الجبالي، سلسلة عالم المعرفة، عدد ١٢٣، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت
- عساف، عبد المعطي، (٢٠١٤)، نظرية (أ) للتفوق الإداري: نظرية الإدارة بالقيم (الطريق إلى العالمية)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
- وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، (٢٠١٤)، دليل الهيكل التنظيمي للوزارة، عمان

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Aarabi m., Subramaniam I., & Akeel A. (2013). Relationship between motivational and job performance of employees in Malaysian service industry. *Asian Social Science*, 9(9), 301-310.
- Adebayo, O.O., (2010), **Obstetric Nurses, Perspectives of Manager, Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment**, University of Phoenix, USA
- Adsul R., & Kamble V. (2008). Achievement motivation as a function of gender, economic background and caste differences in college students. *Journal of Indian Academy of Applied psychology*, 34(2), 323-327.
- Akfo V., Boateng P. A. (2015). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation, *European Journal of Business and Management*, 7(24) 112-124
- Ash., K.M Founder & Kay., M. (2012). *1501 ways to reward employees*. Canada. Thomas Allen & son limited. E-book.
- Campbell, J.P., Pritchard, R. D. (1976). **Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology**. In M.D. Dunnette (ED.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 63-130). Chicago: Rand McNally
- Colquit, le pine Wesson (2009). **Organizational Behavior** New York, NY: MCGraw hill.
- Cuirrin M. (2007). **An Empirical Analysis of the Interrelationship Between Motivation and Stress in the Computing Industry**. Water ford institute of technology.
- Dhar S. (2014). Measurement of employees work stress and impact of organizational commitment. *Indian Journal of Research*, 3(3), 26-28.
- Emmanuel, A., Adom, E., Josephine, B., & Solomon, F. (2014). Achievement motivation, academic self- concept and academic

achievement among high school students. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*, 2(2), 24-37.

Ereno J., Andrade K., Miyauchi SH., Salinda R., Arevale R., & Reyes J. (2014). Encountering and countering work stress: A multivariate analysis of the Occupational stress and coping mechanisms of fast food restaurant Personnel in the Philippines. *European Scientific Journal*, 10(8), 148-158.

French R., Rayner C., Ress G., & Rumbles S. (2008). **Organizational Behavior** (9ed). John Wiley & sons, Ltd, new jersey, USA.

Geurts.S (2008). **Job Motivation and Stress Factors**, Tilburg university

Introduction to Total Quality ، Stanley Davis, (1997), ، Goethch David **Processing and Services (2nd ed)** ، ، **Management for Production Boston**, Prentice hall

Gunalu, Ebru, Mehmet, Aksarayali & Nilufer Sahin (2010), **Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22(5) pp693-717

Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis** (7th ed.). Upper saddle River, New Jersey: Pearson Education International.

Ibrahim, H. (2014). The relationship between job stress, co-worker support and organization-based self-esteem: a survey across different occupations. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 1(2), 69-78.

Kakkos N., Trivellas P. (2011). **Investigating the Link Between Motivation, Work Stress and Job Performance. Evidence From the Banking Industry**. 8th International conference on enterprise systems, Accounting and logistics (8th ICESAL' 11), 408-428, Thassos, Greece.

Karimi R., Binti Omar Z., Alipour F., & Karimi Z. (2014). The influencing of role overload, role conflict and role ambiguity on occupational stress among nurses in selected Iranian hospitals, *international Journal of Asian Social Science*, 4(1), 34-40.

- Khan w. Iqbal Y.(2013).**An Investment of the Relationship Between Work Motivation(Intrinsic and Extrinsic) and Employee Engagement**, master thesis ,Umea university
- Kehinde,James,(2012),**Talent Management-Effect on Organizational Performance**,Lagos State University,Nigeria West Africa, Journal of Management research,4(2)146-158
- Kim, Woo, Gon, Jerolled K., & Yong-Ki Lee. (2005), **Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organization Commitment**, International Journal of Hospitality Management, 24(3), pp.171-193.
- McClelland, D.C.,Atkinson, J.W., clark, R. A., Lowell, E. L. (1953).**The Achievement Motive**. New York:Appleton-century-crofts..
- MoshalB.S.(2012).**Organizational Theory and Behavior**(3 ed). New Parwana Bhawan: Ane Books pvt.ltd delhi,
- Nasser R.,Saadeh B.,(2013). Motivation for achievement and structural workplace empowerment among Palestinian healthcare professionals, perspectives on global development and technology. *Perspective on Global Development and Technology*,12,543-560.
- Nasyira,M.N.,Othman,M.N.,&Gazali,H.(2014),**Predictors of Intention to Stay for Employees of Casual Dining Restaurant in Klang Valley area** ,International Food Research Journal,26-45
- Parakash P. (2015).To study employee motivational factors influencing managerial behavior *International Journal of Research*,2(2) ,360-365.
- Richard,E.Boyatzis,(2008),**Competenciesin the 21stCentury**,Journal of management Development,27(1),pp.5-12
- Robbins.S.P&Judge.T.A(2007) **Organizational Behavior**(12th ed). New Jersey ,Pearson prentice Hall,Inc.
- Sekaran, U., &Bougie, R. (2010). **Research Methods for Business: A SkillBuilding Approach** (5th ed.). West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.

Sheraz A., Wajid M., Sajid M., Qureshi w., & Rizwan m. (2014). Antecedents of job Stress and its impact on employees job satisfaction and Turnover intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2) , 204- 226.

Siddique Z., Fatima M., Mohd H., & Khan I. (2013). The impact of social and family role stress on the achievement motivation of Indian teachers. *Malaysian Journal of Society and Space*, 9(2) , 1- 8.

Sing, Narendar, (2011). **Human Resource Management**, New Delhi University of Science Press.

Wallgren N., (2011). **Motivation Requested Work Motivation and the Work Environment of**