

The System of Administrative Processes and Its Impact on the Effectiveness of the System of Organizational Relationships (Case Study)

Abdul Muti Assaf
AbdulAssaf@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu>



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#)

Recommended Citation

Assaf, Abdul Muti () "The System of Administrative Processes and Its Impact on the Effectiveness of the System of Organizational Relationships (Case Study)," *Jerash for Research and Studies Journal* مجلة جرش للبحوث والدراسات Vol. 18 : Iss. 2 , Article 5.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol18/iss2/5>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jerash for Research and Studies Journal مجلة جرش للبحوث والدراسات by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aar.edu.jo, marah@aar.edu.jo, dr_ahmad@aar.edu.jo.

The System of Administrative Processes and Its Impact on the Effectiveness of the System of Organizational Relationships (Case Study)

Cover Page Footnote

دكتور في تطوير اداري

منظومة العمليات الإدارية وأثرها على فعالية منظومة العلاقات التنظيمية (دراسة حالة)

The System of the Administrative Processes, and its Impact on the Organizational Relations System. (Case Study)

عبد المعطي محمد عساف*

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى تحديد فعالية منظومة العمليات الإدارية الرئيسة ممثلة في عملية القيادة، وعملية التخطيط الاستراتيجي، وعملية التنظيم، وعملية الرقابة والمتابعة، وتحديد منظومة العلاقات التنظيمية ممثلة في العلاقات الداخلية، رسمية وغير رسمية، افقية وعمودية، وفي العلاقات الخارجية مع العملاء والمجتمع، لبيان مستوى فعالية المسؤولية الاجتماعية. ثم تحديد مستوى تأثير منظومة العمليات على منظومة العلاقات. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج؛ فبينت ان مستوى فعالية العمليات الإدارية هو مستوى مقبولا ودرجته حوالي 60%، وان مستوى فعالية منظومة العلاقات قد بلغت درجته حوالي (67%) ، كما بينت ان درجة تأثير منظومة العمليات على منظومة العلاقات كان عاليا. واوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية شاملة لإعادة تطوير منظومة العمليات الإدارية، مع الاخذ بالاعتبار انعكاسات ذلك على منظمة العلاقات، وذلك حتى يتحقق للمنظمة تكاملها وتوازنها وفعاليتها.

الكلمات المفتاحية: منظومة العمليات الادارية، منظومة العلاقات، المنظمة.

Abstract

This study aimed at identifying the effectiveness level for the whole system of the administrative processes (leadership, strategic planning, organization, and control), at the Ministry of Awqaf, and identifying the effectiveness level of the whole system of the internal and external relations at the Ministry. It aimed also at identifying the impact of the whole system of administrative processes, on one hand, and its main components, on the other hand, on the degree of effectiveness. The study concluded that the degree of effectiveness of administrative processes was about 60%, and the degree of effectiveness of the relations system was 67%, and that there was a high impact of the administrative processes system and its components on the relation's system. The study's recommendation for the top authority was to design a whole strategy for restructuring the whole system of administrative processes and the relations system, that is necessary to achieve the organizational integration, equilibrium and effectiveness

Keywords: Organization, Whole system, Motivation.

* دكتور في تطوير اداري

مقدمة:

تعتبر منظومة العمليات الادارية لأي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها أو مهما كان حجمها من اهم المتغيرات التي تحكم وجود المنظمة وتحكم حركتها، وهي الأساس الذي يوفر للمنظمة اهم شروط توحدها وتوازنها، وتضمن ان يتم اداؤها الوظيفي بصورة فعالة، وان التحدي الحقيقي الذي تواجهه جميع المؤسسات الحكومية او الخاصة: وزارات او هيئات او شركات او جمعيات ... الخ هو القدرة على ان تبني لنفسها استراتيجية ادارية تضمن ان يكون بناؤها بناء نظاميا (Systematic) متميزا ، ويضمن لها شروط بقائها وارتقائها .

يحتكم العاملون في أي منظمة كانت الى منظومة علاقات رسمية وغير رسمية، مع جميع مكونات المنظمة، ومع المجتمع المحيط بها، وبصورة، تنعكس في النهاية على مستويات دافعيتهم، وفعاليات أدائهم. وان هذه الدراسة سوف تركز على بحث هذه العلاقات والعمل على التوصل الى النتائج التي يمكن ان تمثل عامل ترشيد لقرارات المسؤولين وهم يضعون استراتيجياتهم التي تسعى الى إعادة هيكلة المنظمة وعلاقاتها، وصولا الى اعلى مستوى لفعاليتها.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

مشكلة الدراسة:

تواجه وزارة الأوقاف، كغيرها من المنظمات في القطاعين العام والخاص، مطلب الارتقاء بعلاقاتها الداخلية والخارجية، وقد لاحظ المسؤولون ان منظومة العلاقات المختلفة لا بد ان تكون مؤهلة وقادرة على ان تحدث التفاعل اللازم بين جميع المستويات الوظيفية، من جهة، ومع جميع أصحاب المصلحة والمجتمع المحيط من جهة أخرى. وان تمكن العاملين فيها من احداث التوافق اللازم بين هذه المنظومة وبين الغايات التي تصبو المنظمة اليها. وانه لا بد من دراسة دور العمليات الإدارية في الارتقاء بها. وقد جاءت هذه الدراسة لتبحث واقع هذه العلاقات، ولتقدم إجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر منظومة العمليات الادارية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية على منظومة علاقاتها؟

أسئلة الدراسة:

إضافة الى السؤال الرئيس السابق يوجد عدد من الأسئلة الفرعية وهي:

- 1 - ما هو واقع منظومة العمليات الادارية بكل ابعادها؟
- 2 - ما مستوى فعالية منظومة العمليات الادارية؟
- 3 - ما هو واقع منظومة العلاقات التنظيمية بكل ابعادها؟
- 4 - ما مستوى فعالية منظومة العلاقات التنظيمية بكل ابعادها

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تحديد اثر منظومة العمليات الإدارية على منظومة العلاقات التنظيمية للوزارة، بالإضافة الى الأهداف الفرعية التالية:
اولا: التعرف على واقع منظومة العمليات الإدارية ومستوى فعاليتها بأبعادها المختلفة
ثانيا: التعرف على واقع منظومة العلاقات التنظيمية ومستوى فعاليتها بأبعادها المختلفة
ثالثا: تحديد اثر العمليات الإدارية بأبعادها المختلفة على منظومة علاقات الوزارة

أهمية الدراسة:

تتمتع هذه الدراسة بقيمة علمية وعملية لأنها ستعمل على تقديم نموذج متكامل لبحث وقياس منظومة العمليات الإدارية لأي منظمة، وتطبيقه على الوزارة، مما يساعد الباحثين والخبراء والاستشاريين العاملين في مجال التطوير الإداري على الاستفادة من ذلك وهم يقومون بتصميم منهجياتهم للتطوير التنظيمي. كما انها تمكن رجل القرار في الوزارة من وضع استراتيجيته في التطوير التنظيمي والارتقاء بدافعية العاملين فيها.

نموذج الدراسة:

(1) المتغير المستقل: تتمثل منظومة العمليات الادارية، في أربع متغيرات فرعية هي: (عملية القيادة، عملية التخطيط الاستراتيجي، عملية التنظيم، عملية الرقابة والمتابعة الإدارية).
(2) المتغير التابع: منظومة العلاقات، ويشمل المتغيرات الفرعية التالية: (العلاقات الداخلية، العلاقات مع العملاء، العلاقات مع المجتمع «المسؤولية الاجتماعية»)، ويمثل الشكل التالي صورة شاملة للنموذج:

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة (H01):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمنظومة العمليات الادارية بدلالة ابعادها (عملية القيادة، عملية التخطيط الاستراتيجي، عملية التنظيم، عملية الرقابة والمتابعة الإدارية)، على منظومة علاقات المنظمة بدلالة ابعادها (العلاقات الداخلية، العلاقات مع العملاء، العلاقات مع المجتمع «المسؤولية الاجتماعية») في المنظمة المبحوثة.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى (H01-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعملية القيادة على منظومة علاقات المنظمة بدلالة إبعادها (العلاقات الداخلية، العلاقات مع العملاء، العلاقات مع المجتمع، «المسؤولية الاجتماعية») في المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الثانية (H01-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعملية التخطيط على منظومة العلاقات بدلالة إبعادها (العلاقات الداخلية، العلاقات مع العملاء، العلاقات مع المجتمع، «المسؤولية الاجتماعية») في المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الثالثة (H01-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعملية التنظيم على منظومة العلاقات بدلالة إبعادها (العلاقات الداخلية، العلاقات مع العملاء، العلاقات مع المجتمع، «المسؤولية الاجتماعية») في المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الرابعة (H01-4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعملية الرقابة والمتابعة على منظومة العلاقات بدلالة إبعادها (العلاقات الداخلية، العلاقات مع العملاء، العلاقات مع المجتمع، «المسؤولية الاجتماعية») في المنظمة المبحوثة.

منهجية الدراسة وادواتها:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وتتمثل مصادر معلوماتها في المراجع الأكاديمية، وفي المعلومات التي يتم استخلاصها من المقابلات والاستبيانات التي تم تصميمها لهذا الغرض. ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإداريين في وزارة الأوقاف العمانية، ويبلغ عددهم حوالي (136) موظفا إداريا، وقد كانت الدراسة مسحية شاملة لكل أفراد المجتمع. تم إجراء عديد من المقابلات كما تم توزيع الاستبيان، على جميع المعنيين، واستلم ما مجموعه 133 استمارة. وقد أهمل منها 3 استمارات لعدم صلاحيتها.

المبحث الثاني: الإطار النظري والتطبيقي

لقد شاع خلال النصف الثاني من القرن الماضي شعار ظلت تردده معظم المنظمات الكبرى في العالم الصناعي المتقدم، وكان مفاد هذا الشعار «إن الإدارة هي مفتاح النجاح» إلا أن ما شهدته مرحلة الثمانينات والتسعينات من تطورات على مستوى الفكر الإداري، وبخاصة في الدول الغربية والدول الأخرى في مجموعة الدول النامية والدول العربية، قد أدت منذ بدايات هذا القرن إلى تطوير هذا الشعار ليصبح الحديث عن إدارة التميز أو إدارة التفوق، والنظر إلى الإدارة باعتبارها العامل التنافسي الرئيسي الذي يصعب تقليده، وأنها هي أساس التفوق والتميز في عالم المنافسة المعاصر. (1)، (2)، (3)

أدى هذا التطور في دور الإدارة ومكانتها إلى التساؤل عن أهم المقومات التي لا بد من

توافرها حتى تتمكن نظم الإدارة من الارتقاء والتمكن من لعب هذا الدور وتبوء هذه
المكانة، وقد كانت الإجابة الرئيسة تؤكد على مطلبين أساسيين هما: (4)، (5)
أولاً: استعداد المنظمة والإدارة إلى التغيير بما يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة أو
نموذج التفوق، هذا التغيير الذي يتميز بالطبيعة الاستراتيجية الذي يشمل جميع مقومات
المنظمة بلا استثناء. فعملية التغيير المطلوبة هي أبعد من مجرد إعادة بناء الأصول أو
إعادة هندسة العمليات، وأنها عملية شاملة.

ثانياً: تنمية ما يسمى بالاختيار المشترك للأهداف العليا وللسياسات والنظم والعمليات
المترابطة والمتكاملة، وذلك في صورة شراكة بين السلطة العليا في المنظمة، والإدارة، والعاملين،
ضمن ما يمكن تسميته استراتيجية توحيد الأهداف بين الأطراف الثلاثة. وكما تقول «ماري
باركر فوليت» إن اختبار قوة منظمات الأعمال يتعلق بمدى توحيد كل وحداتها وتحركها معاً
بما يضمن تناسقها وانتظامها في كل واحد يسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة، وأن الإفتقار
إلى هذه الأهداف يحول دون توحيد وتنسيق الجهود والطاقات، ويصبح عندها الحديث
عن روح الفريق والتعاون والعمل الجماعي بمثابة حديث نظري لا وجود له في الواقع.
(6)، (7)، (8)

كذلك تنمية ما يسمى بالالتزام المشترك، وكما يقول (كوزنيس، وبونزر) في حديثهما عن
شروط بناء الجودة، إن الجودة لا تبدأ بضبط الجودة بل هي حالة نفسية واعية يجب أن
تنمو في رأس وقلب كل مستخدم وموظف في المنظمة وإلا فإنها ستموت. (9)، (10)
إن تحقيق هذه الشمولية في التغيير والتطوير يفترض أخذ جميع العمليات الإدارية
الأساسية بالاعتبار. وإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على جميع هذه العمليات بالنظر
إلى كل عملية من خلال مجموعة من العوامل والمتغيرات الأساسية التي تحدد مستوى
فعاليتها في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

أولاً: عملية القيادة ومستوى الفعالية.

تعتبر القيادة لأي جماعة أو منظمة بمثابة الرأس للجسد، وأن البحث في أهمية القيادة
هو بحث في بديهيات أصبح الفكر الإداري في غنى عنها، ويكفي القول ان المنتبغ لحركة
تاريخ المجتمعات أو المنظمات سيكتشف أنه ما من مجتمع أو منظمة أمكن أن تحقق
انطلاقه قوية في اتجاه الغايات والأهداف التي تسعى إليها، إلا كان وراء ذلك قيادة عظيمة.
وكذلك ما من مجتمع أو منظمة أصابها الضعف أو التخلف إلا وكان وراء ذلك قيادة سيئة،
وكما يقول «ج. جوردان» إنه لم تستطع أي شركة على حد علمه الوصول إلى درجة عالية
من الجودة دون قيادة إدارية فعالة « (11). كما يقول هذان الباحثان أنه يمكن لأي منظمة
أن تطبق تحسينات متناثره عبر اجتهادات خبير من خبراء الجودة ويمكنها الحصول على

شهادة الأيزو لتوثيق عملياتها، ويمكنها...ولكن دون توافر قيادات إدارية فعالة ومتماسكة لن تصبح المنظمة أحد قادة الجودة أبداً. وستكفل جهودها التحسينية في آخر الأمر ببدعة إدارية جديدة ومخادعة يقدمها خبير جديد في الجودة (12)،(13)،(14)

إن عملية القيادة تفترض توافر مجموعة من المقومات الأساسية التالية: (15)،(16)،(17)

- التمسك بقيمة العدالة وهي تدير جميع علاقاتها داخل المنظمة أو خارجها.
- التميز بالمعرفة الشاملة، فعملية القيادة واتخاذ القرارات تحتاج إلى الأشخاص الذين يدركون أن هنالك متغيرات عديدة تحكم أي قرار من القرارات، وبخاصة الاستراتيجية منها، وأنه لا بدّ لمتخذ القرار من المعرفة الشاملة التي تمكنه فهم جميع المتغيرات وتأثيراتها، وتكوين صورة كلية شاملة حولها، وبدون ذلك لن تكون القرارات المتخذة رشيدة.
- التميز بقدر كافٍ من الحكمة التي تُمكن 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، وبدون 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.

وفيما يلي جدول يوضح المستوى العام لهذه المتغيرات:

جدول رقم (1) مستوى فعالية مقومات الشخصية القيادية

الدرجة القياسية (0-10)	المؤشرات	الرقم
5.3	التمسك بقيمة العدالة	
6	التميز بالمعرفة الشاملة	
6	التميز بالحكمة	
5.4	القدرة على بناء الثقة	
6.4	درجة التأثير في المرؤوسين	
7.2	القدرة على تحمل المسؤولية	
7.7	التمسك بالقيم الأخلاقية	
7.1	القدرة على بناء الهالة (الشخصية الكايريزمية)	
6.5	القدرة على بناء القدوة	
6.5	القدرة على مقاومة الضغوط التي تحرف القرارات	
6.4		

ومما يلاحظ على الجدول أن هنالك تفاوتاً ملحوظاً في الدرجات القياسية التي حصل عليها كل مؤشر وتراوحت هذه الدرجة بين 5.3 وهي الدرجة المتعلقة بالعدالة، وبين 7.7 وهي المتعلقة بمؤشر التمسك بالقيم الأخلاقية، وهنا يبرز قدر مهم من التناقض حيث من المفترض أن يكون السلوك العادل قاعدة مهمة ترتكز عليها القيم الأخلاقية الأخرى، ولعله من المثير للجدل أن نجد التمسك بالعدالة في أدنى الدرجات مما يمثل تهديداً حقيقياً لعملية القيادة برمتها، وهذا ما ينبغي الالتفات إليه والاهتمام به اهتماماً مركزاً وفورياً، حتى يتم إعادة بناء هذه القيمة، ولعل هذا يفترض بداية إعادة بناء الثقة التي تبدو أيضاً في وضع حرج وتأتي في الدرجة المتدنية الثانية حيث كانت درجتها القياسية 5.4، وهذا ما يمثل تحدياً فعلياً لا بد من وضع سياسة متطورة جادة لمواجهته.

ثانياً: عملية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الفعالية

تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أحد الأركان الأساسية التي قام عليها نموذج إدارة الجودة الشاملة بصورته الكلية، وقد أصبح ينظر إلى هذه العملية باعتبارها الخطوة الأولى والكبرى التي تحدد للمنظمة اختياراتها، ومنطلقاتها، وسير عملياتها بصوره موضوعية ومنهجية، الأمر الذي يفرض على الإدارات العليا في المنظمات المختلفة أن تعمل على إيلاء

هذه العملية كل الاهتمام وكل الجهد اللازمين مع الحرص على أن تكون جميع خطوات رسم الخطة الاستراتيجية قائمة على الدقة من ناحية وعلى الشمولية من ناحية أخرى. (18)، (19) تزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي على مستوى وزارة الأوقاف والشؤون الدينية نظراً لطبيعة عمل هذه الوزارة، وحجم أعمالها، والمقدرات التي تدخل ضمن نطاق وظيفتها، مما يضيف عليها خصوصية مميزة تستوجب أعمالاً إدارية مميزة، وأن عملية التخطيط الاستراتيجي تُمثل الضمانة الأساسية التي تمكن إدارة الوزارة من تحقيق هذا التمايز في ممارساتها وعملياتها الأخرى المختلفة. (20)، (21)

تقوم عملية التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من المكونات الأساسية التالية:
(22)، (23)، (24)

1. استيعاب رسالة الوزارة بوضوح كما هي محددة في مراسيم وقوانين إنشائها.
2. تحديد التوجهات أو الاختيارات الاستراتيجية التي تحكم جميع عمليات الوزارة وهي تقوم بوظائفها المختلفة.
3. تحديد الرؤية الاستراتيجية للوزارة بحسب مدة زمنية قابلة للحساب الموضوعي والواقعي، فالرؤية الاستراتيجية لا بد أن تكون محسوبة وواقعية (قابلة للتحقيق) وتمثل الغاية العليا التي تصبو الوزارة إلى الوصول إليها أو تحقيقها.
4. تحديد الأهداف الاستراتيجية للوزارة، وذلك عن طريق ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى أهداف مبرمجة وقادرة أن تعبر عن هذه الرؤية وأن تحققها بحسب حدودها الزمنية والموضوعية المقررة.
5. تحديد الأهداف التنفيذية للوزارة، وذلك عن طريق ترجمة كل هدف استراتيجي إلى عدد من الأهداف التنفيذية التي تضمن تحقيقه بحسب ما هو مبرمج له.
6. تحديد المبادرات والإجراءات التنفيذية التي تضمن تحقيق الأهداف التنفيذية بحسب ما هو مبرمج لكل هدف منها.
7. تحديد آلية المتابعة والتقويم والتطوير التي تضمن استمرار العمل في الخطة بصورة علمية وعملية وبسلاسة وانتظام، وإجراء أي تعديلات أو تطويرات في الوقت المناسب.

وقد تم اجراء المقابلات اللازمة، وتحليل الاستبيانات والانتهاء الى عدد من النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (3) فعالية مكونات الخطة الاستراتيجية للوزارة

الدرجة القياسية (0-10)	المؤشرات	الرقم
7.9	فعالية رسالة الوزارة	
3.7	مدى العمل على بناء اختيارات استراتيجية	
5.0	فعالية الرؤية الاستراتيجية	
4.9	مدى التحديد للأهداف الاستراتيجية	
5.9	مدى التحديد للأهداف التنفيذية	
7.4	مدى التحديد للمبادرات والإجراءات التنفيذية	
6.8	مدى فعالية آلية المتابعة والتقييم	
6.0		المعدل

وكما يلاحظ فإن هنالك خللاً واضحاً فيما يتعلق بمعظم المكونات الاستراتيجية للوزارة، وربما يعود هذا الأمر إلى الإشكالية التي يقع فيها الكثيرون، وهم يحددون الرؤية لمنظمتهم وتمثل في عدم الانتباه إلى ضرورة الحرص على تحديد الاختيارات الأساسية في أي عملية استراتيجية، وكذلك بالاكتماء بمجرد وضع صياغات عامة حول الرؤية دون أن يتم ترجمة ذلك في صيغة غايات بعيدة المدى وتكون محسوبة تماماً وواقعية وموثوقة في تحقيقها، إن الدعوة إلى ضرورة العمل على تصميم استراتيجية شاملة ومحددة في كل مكوناتها تمثل أهم مطالب الخطة الاستراتيجية، ونقطة انطلاقها.

ثالثاً: عملية التنظيم الإداري ومستوى الفعالية.

تعتبر عملية التنظيم الإداري أو عملية إعادة التنظيم الأساس الذي يقرر لأي منظمة كيانيتها بصورة تضمن لها الشروط التي تحكم وجود المنظمة وتضبط حركتها وعلاقاتها، ومن أهم هذه الشروط شرط توحيد المنظمة بجميع وحداتها ومقوماتها ومكوناتها، وكذلك شرط توازنها الكلي وتوازنها الجزئي على مستوى كل وحدة من الوحدات التنظيمية أو الوظيفية التي تكون تنظيمها، وأن أي خلل تنظيمي سوف ينعكس مباشرة على عمليات المنظمة ونتائجها بصورة سلبية، ومما يترتب على ذلك مطلب مهم مفاده أن على أي منظمة أن

تدقق طويلاً في مكوناتها التنظيمية، وفي الأسس والقواعد التي أقامت على ضوئها هذا التنظيم، وذلك كمدخل ضروري لممارسة عملية التطوير التنظيمي الذي يمكن المنظمة من تأكيد توازنها ومن تدعيم قدراتها على التوافق والتكيف مع أي متغيرات مستجده، وبخاصة المتغيرات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية التي أصبحت تفرض نفسها بقوة تصاعدية على جميع المنظمات التي تهدف إلى تطوير نفسها وزيادة فعاليتها. (25)، (26)، (27)، (28) لقد اهتمت وزارة الأوقاف بتطوير تنظيمها خلال السنوات الماضية التي أعقبت تأسيسها، فعملت على إنشاء الوحدات التنظيمية المختلفة التي تحتاجها لتسيير نشاطاتها وعملياتها على مستوى مركز الوزارة أو على مستوى المناطق المختلفة التي تغطي جميع إقليم الدولة، كما عملت على إدخال تكنولوجيا الحاسوب وما يرتبط به من برمجيات مناسبة لعمل الوزارة.

وعلى الرغم من أهمية هذا الإنجازات وضرورتها إلا أن ديمومة عملية التطوير تمثل مطلباً لا ينبغي تجاهله، ولتحقيق ذلك فإنه لا بد من تحديد المتغيرات والمؤشرات الواقعية وذلك كنقطة انطلاق نحو أية تطورات تبدو مهمة وضرورية، وهذا ما تهدف إليه هذه الدراسة.

إن بناء عملية التنظيم الإداري أو تقييمها تفرض الاهتمام بعدة أبعاد رئيسية أهمها:
(29)، (30)، (31)، (32)

1. تقسيم العمل وبناء الوحدات التنظيمية والوظيفية وتحديد مهام كل منها بوضوح ودقه، وتعتبر هذه العملية نقطة البداية في العملية التنظيمية بكاملها، ولا يوجد حول مفهومها أي خلاف وتشمل عملية تفتيت وتخزين الأهداف الكلية للمنظمة إلى أهداف ثم أنشطة فرعية بما يتوافق وطبيعة عمل المنظمة وامكاناتها، ثم تحويل هذه الأنشطة الفرعية إلى وظائف ووحدات تنظيمية ووظيفيه. وليس ثمة شك أن إنجاز هذه المهمة يفترض الدراية والخبرة المتخصصة والنظرة الشاملة حتى يتم التوصل إلى النتائج التي تتوافق وتتكامل فيما بينها.
2. وصف وتوصيف وتصنيف وتقسيم الوظائف وترتيبها في صورة مستويات تنظيمية تتوافق في مسمياتها مع ما هو متعارف عليه في المجتمع وفي المنظمات الموازية، وذلك مع مراعاة أن يكون شكل التنظيم متوازياً سواء من الناحية الرأسية أم الأفقية.
3. نطاق الإشراف لجميع المسؤولين في المنظمة بحيث لا يكون عدد المرؤوسين الذين يكلف أي مسؤول بالإشراف عليهم كبيراً بحيث يعوق حسن سير عملهم ولا محدوداً بحيث لا يسمح باستثمار وقت المسؤول لقدراته استثماراً متوازناً.
4. خطوط الاتصالات التنظيمية العمودية أو الأفقية، حيث ينبغي أن تكون هذه الخطوط واضحة، وتحفظ للرسمية اعتباراتها، كما تسمح بالتواصل غير الرسمي الذي تفرضه

ضرورات تسهيل العمل وإجرائه، وهذا يفترض أن تكون حدود الصلاحيات واضحة ومحددة لدى جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

5. وضوح أساليب العمل الإداري وتخطيطها بما يحقق مطلب التوازن بين المركزية واللامركزية مع التركيز على فلسفة المشاركة وتفويض السلطة قدر الإمكان، وبما يسمح بتنظيم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك ضبط العلاقات بين الخبراء والمستشارين من ناحية والمديرين من ناحية أخرى.

فيما يتعلق بأوضاع التنظيم الإداري وحالاته في وزارة الأوقاف تم تسجيل النتائج التالية:

إن لدى الوزارة هيكلًا تنظيميًا معتمدًا وتشمل المستويات الإدارية التي تبدأ من الوزير ومكتب الوزير ووكيل الإدارات في المناطق المختلفة، ثم مستوى مديري الدوائر، ثم مستوى رؤساء الأقسام فالموظفين والمستخدمين. ويتميز الهيكل التنظيمي بالتوسع الملحوظ وبخاصة في أعداد الدوائر والأقسام نظراً لتشعب وضخامة المهام التي تقوم بها الوزارة. ومن أهم الملاحظات التي يمكن تسجيلها على الهيكل التنظيمي:

الملاحظة الأولى: تعدد الوحدات الإدارية والمتخصصة التي تتبع مباشرة للوزير مما يوسع نطاق الإشراف كثيراً، ويلقي عليه بعبء كبير وهو يعمل على متابعة هذه الوحدات، بالإضافة إلى متابعة شؤون الوزارة.

الملاحظة الثانية: تعدد الوحدات التي تتبع مكتب الوزير مباشرة وهي وحدات متخصصة وتختلف في مهامها عن المهام الإدارية حيث يلاحظ أن هناك سبع وحدات كبرى يوجد منها ثلاثة في شكل دوائر متخصصة، وقسمين إداريين مهمين بالإضافة إلى ملحقية الحج والمكتب الفني، وكما يلاحظ فإن هذه الوحدات في معظمها لا يفترض أن يتفرغ لها مدير المكتب، وهي بطبيعتها مهام لها خصوصية وتحتاج إلى متابعة وإدارة مستمرة، ناهيك عن مدى نطاق الإشراف الواسع جداً مما يرهق مدير المكتب ويحول دون القدرة الفعالة على متابعة كل هذه الوحدات، إضافة إلى ذلك فإنه قد تبين إن هنالك نسبة ملحوظة من الإجابات ترى أن مقومات عملية تقسيم العمل والهيكل التنظيمي ومفرداتها ومؤثراتها هي في الاتجاه العام تبدو ضمن مستويات ضعيفة إلى حد ما، وفيما يلي بيانات تفصيلية تم تجميعها بالاستناد إلى مجموعة من المؤشرات التي تعكس حالة الفعالية التنظيمية، وتم تحصيل الإجابات التقديرية عنها من قبل عينة الدراسة التي تم اعتمادها عشوائياً، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) فعالية التنظيم

الدرجة القياسية (0-10)	المؤشرات	الرقم
6.8	مدى وجود تقسيم متوازن للعمل	
5.9	مدى تكامل الهيكل التنظيمي (تعبيره عن رسالة الوزارة وأهدافها)	
7.3	مدى ملاءمة المستويات التنظيمية	
6	فعالية نظام الوصف الوظيفي	
7.6	مدى الاستقرار في الهيكل التنظيمي (عدم التعديل المستمر في الوحدات أو مسمياتها أو ارتباطاتها التنظيمية)	
6.9	فعالية أساليب العمل في الوزارة (الجان، فرق العمل، التوازن بين المركزية واللامركزية...)	
6.2	فعالية نطاق الاشراف	
7.5	وضوح الخريطة التنظيمية ودقتها	
6,2		المعدل

إن متابعة معطيات هذا الجدول توضح أن العملية التنظيمية تتم بصورة مقبولة بشكل عام، وإن كان لا بدّ من بذل مزيد من الاهتمام بجميع مفرداتها أو مؤشراتنا وبخاصة ما يتعلق بالمؤشرات التي جاء تقديرها أقل من 7 درجات قياسية.

خامساً: عملية الرقابة والمتابعة ومستوى فعاليتها في الوزارة

ليس ثمة شك أن العملية الإدارية تبقى منقوصة بدون أن تكون هنالك عملية رقابة ومتابعة تضمن الحصول على تغذية عكسية عن جميع الممارسات الإدارية المختلفة، وتقوم بتحليل المعلومات التي تقدمها هذه التغذية العكسية وصولاً إلى القرارات التي تؤدي إلى تعزيز الممارسات الإيجابية والصحية، وتعديل الممارسات التي تتعرض لبعض التحريفات أو تواجه بعض العقبات والصعوبات التنفيذية. وكذلك تطوير بعض الممارسات الجديدة التي تكشف عملية المتابعة عن أهميتها وضرورة إدخالها ضمن العمليات التنفيذية لتطويرها. (33)،(34)،(35)

تختلف تفاصيل نظام الرقابة والمتابعة بحسب الفلسفة الإدارية التي تعتمدها المنظمة، فالإدارات التقليدية التي تقوم على نظام الإدارة بالقوانين (MBL) تركز كثيرا

على الرقابة القانونية التي تهدف الى تصيد الأخطاء وإيقاع العقوبات ، بينما تركز الإدارات السلوكية على نظام الإدارة بالأهداف (MBO)، وتتميز بالمرونة العالية في تطبيق الإجراءات ويكون همها هو تحقيق الأهداف المطلوبة وتسمح في أي أخطاء غير مقصودة ، او ليس لها علاقة بالأخلاق الوظيفية العامة . (36)،(37)،(38) أما إدارة الجودة الشاملة أو إدارة التفوق، فإنها تركز على نظام الإدارة بالقيم (MBV) التي تقوم على منظومة من القيم التي تضمن عند تطبيقها تحقيق التفوق للمنظمة، إن فلسفة الإدارة بالقيم توفر ضمانات تحقيق الأهداف المرسومة بالتزام وكفاءة عالية، كما أنها تطور نظام الرقابة لتكون رقابة ذاتية ، ولا يوجد فيها أي عقوبات إلا في حالات الأخطاء المتعمدة او خرق منظومة القيم المقررة ، وما عدا ذلك فإنها تتميز بالمرونة العالية التي تبني مناخا للعمل الجماعي والمسؤولية الجماعية . (39)،(40)،(41)

وبالنسبة لعملية الرقابة والمتابعة في الوزارة، فإنه تم تحديد مجموعة من المقومات او الأبعاد التي تحكم هذه العملية، كما تم تحديد مجموعة من المؤشرات التي توضح واقع كل مقومة منها، وتم التوصل الى مجموعة من النتائج التي يمكن تبيانها في الجدول التالي:

جدول رقم(5) فعالية عملية الرقابة والمتابعة

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (0-10)
	مدى وجود آلية موثقة للرقابة والمتابعة	5.7
	مدى وجود معايير موضوعية للرقابة والمتابعة	5.0
	مدى استمرارية عملية الرقابة والمتابعة	5.0
	مدى ايجابية عملية الرقابة والمتابعة	5.2
	مدى وجود ادارة متخصصة للرقابة والمتابعة	5.0
	فعالية أساليب الرقابة المستخدمة	5.1
	مدى الإهتمام بكتابة تقارير للرقابة والمتابعة	5.0
	مدى التطوير المترتب على الرقابة والمتابعة	4.0
	المعدل	5.0

ليس ثمة شك أن معطيات هذا الجدول تكشف عن ضعف في نظام الرقابة والمتابعة داخل الوزارة، وأنه يجب العمل على التفكير في إعادة بناء هذا النظام مع التركيز على

ضرورة أن يتم ذلك على قاعدة المعرفة بفلسفة الإدارة داخل الوزارة، لأن نظم الرقابة تختلف باختلاف الفلسفة التي يتم العمل من خلالها.

سادسا: التقدير الشامل لفعالية العمليات الإدارية في الوزارة

يمكن التوصل الى النتيجة الكلية الشاملة لجميع مقومات ومكونات العمليات الإدارية من خلال تجميع النتائج الخاصة بكل عملية من العمليات الخمس التي تم تقديرها فيما سبق، ويوضح الجدول التالي رقم (6) ذلك.

جدول رقم (6) النتيجة النهائية الكلية والشاملة لجميع مكونات منظومة العمليات الإدارية

المعدل	عملية الرقابة والمتابعة	عملية التنظيم الإداري	عملية التخطيط الاستراتيجي	عملية القيادة	العمليات الإدارية (200) درجة
6.1	5.3	6.5	6.2	6.4	الدرجة المستحقة

وبناء على المعطيات النهائية، فإنه يلاحظ أن التقدير النهائي لمستوى فعالية منظومة العمليات الإدارية قد بلغ حوالي 61%، وهي نسبة مقبولة نسبيا، وتتوافق مع دراسات اجريت في عدد من المنظمات الحكومية في الأردن. الا انه يمكننا القول بان الامر يحتاج الى مزيد من الاهتمام بهدف الارتقاء بالعمليات الإدارية الى مستويات أفضل حتى تستطيع الوزارة أن تحقق رسالتها بفعالية.

منظومة العلاقات:

لقد تم التعرف على هذه المنظومة من خلال التركيز على المكونات والمؤشرات التالية: (42)، (43)، (44)

(1) **تقدير العلاقات الداخلية:** وتشمل المؤشرات التالية: مدى الاهتمام بتنظيم العلاقات الداخلية وتطويرها، مستوى العلاقات الإيجابية بين الموظفين، مدى الثقة داخل منظومة العلاقات الداخلية، مدى تشجيع التواصل والتحاور أفقيا وعموديا، مستوى الرضى والقبول العام في مناخ العلاقات الداخلية. هذا وقد تم جمع المعلومات الخاصة بهذه المؤشرات والتوصل الى النتائج كما تتضح في الجدول التالي رقم (7):

جدول رقم (7) تقدير العلاقات الداخلية

النسبة المئوية	الدرجة القياسية (0-10)	المؤشرات	الرقم
85	8.5	مدى الاهتمام بتنظيم العلاقات الداخلية وتطويرها	(1)
78	7.8	مستوى العلاقات الإيجابية بين الموظفين	(2)
47	7.6	مناخ الثقة في داخل منظومة العلاقات الداخلية	(3)
71	7.1	مدى تشجيع التواصل والتحاور أفقياً وعمودياً	(4)
66	.66	مستوى الرضى والقبول في العلاقات الداخلية	(5)
71	7.1		المعدل

إن ملاحظة المعطيات الخاصة بمؤشرات العلاقات الداخلية تبين ارتفاع نسبتها حيث تبلغ هذه النسبة في المتوسط العام حوالي 71%، وهي نسبة مهمة ولكنها تستحق الدعم والتقدير. صحيح ان نسبة الرضى عن هذه العلاقات هي في حدود 66%. إلا انه يمكن تفسير ذلك تفسيراً ايجابياً، بمعنى ان الموظفين يطمحون الى علاقات أفضل مما هي عليه رغم انها علاقات جيدة، وبذلك فإنهم لا يكونوا راضين عما هو قائم تماماً، ويأملون ان تكون العلاقات أفضل.

(2) تقدير العلاقات الخارجية، وقد تم التعرف عليها من خلال المكونات الفرعية والمؤشرات التالية: (45)، (46)، (47)

أ) متطلبات أساسية للعلاقة مع جمهور العملاء: هذا وقد تم جمع المعلومات حول هذه المؤشرات المختلفة، وتم رصد نتائجها كما هي مبينة في الجدول التالي رقم (8):

جدول رقم (8) متطلبات أساسية للعلاقة مع الجمهور وقياس فعالية دائرة خدمات المراجعين

النسبة المئوية	الدرجة القياسية (0-10)	المؤشرات	الرقم
63	6.3	مدى فعالية دائرة خدمات المراجعين	(1)
64	6.4	مدى كفاءة موظفي خدمات المراجعين	(2)
69	6.9	مستوى جودة الخدمة المقدمة للمراجعين	(3)
65	6.5	مستوى عدالة الخدمات المقدمة للمراجعين	(4)

56	5.6	مدى احترام وقت المراجعين والإسراع في انجاز معاملاتهم	(5)
69	6.9	مدى سهولة الوصول الى مقر المنظمة	(6)
69	6.9	مدى وجود دليل /نشرة تعريفية بإجراءات الخدمات الاساسية في المنظمة	(7)
58	5.8	مدى وجود آلية لتلقي شكاوى او مطالب الجمهور	(8)
82	8.2	مدى احياء مناسبات او برامج لتطوير العلاقات بالجمهور	(9)
66	6.6	المعدل	

يتضح من الجدول ان مستوى فعالية هذه العلاقات بلغت نسبته حوالي 66%، وهي نسبة بالتقدير العام مقبولة، ولكنها بالتقدير الذي يأخذ بالاعتبار طبيعة المنظمة وخدماتها وجمهورها، يصل الى استنتاج ان هذه النسبة ضعيفة وينبغي التركيز من اجل تطويرها. (ج) تقدير الوظيفة والمسؤولية المجتمعية للوزارة، ويتم ذلك بالاستناد الى عدد من المؤشرات كما يوضحها الجدول رقم (9). (48)،(49)،(50)

جدول رقم (9) فعالية الوظيفة الاجتماعية

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (0-10)	الدرجة المستحقة
(1)	مدى الإيمان بالدور التنموي العام	6.8	68
(2)	مدى وجود ممارسات فعلية توضح الدور التنموي على مستوى المجتمع	6.3	63
(3)	مدى وجود ممارسات تشاركية لتطوير مشاريع تنمية بالتعاون مع المؤسسات الأخرى في المجتمع	6.0	60
(4)	مدى المساهمة في تقديم اعمال خيرية على مستوى المجتمع	6.4	64
	المعدل	6.4	64

يتضح من الجدول ان المؤشرات المختلفة الخاصة بالوظيفة او المسؤولية الاجتماعية للمنظمة هي في مستوى يتراوح حول 64% تقريبا. وهي نسبة جيدة، الا انها تحتاج الى مزيد من التأكيد. وبالنظر الى جميع النتائج الفرعية لمنظومة العلاقات نجد ان مستوى الفعالية الكلية لجميع العلاقات الداخلية او الخارجية يساوي ما نسبته حوالي 67%

المبحث الثالث: أثر منظومة العمليات الإدارية على منظومة علاقات المنظمة المبحوثة
 (نتائج اختبار الفرضيات):
 أولاً: 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 (10) قيم معامل الاتساق الداخلي للمتغير المستقل.

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	عملية القيادة	0.774
2	عملية التخطيط	0.776
3	عملية التنظيم	0.894
4	عملية الرقابة والمتابعة	0.867
منظومة العمليات الإدارية (المتغير المستقل)		0.902

بناء على الجدول فإن قيم معامل الاتساق الداخلي «ألفا كرونباخ» لفقرات أبعاد المتغير المستقل تتميز بالاتساق بحسب (Sekaran & Bougie)، (51)، 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 (11): قيم معامل الاتساق الداخلي للمتغير التابع

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	العلاقات الداخلية	0.778
2	العلاقات مع جمهور العملاء	0.856
3	العلاقات مع المجتمع (المسؤولية الاجتماعية)	0.926
المتغير التابع		0.915

ثانياً: ملاءمة نموذج الدراسة: تم إجراء اختبارات الارتباط الخطي المتعدد للتأكد من ملاءمة نموذج الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (12) اختبار الارتباط الخطي المتعدد

التسلسل	المتغيرات	معدل تضخم التباين VIF
1	عملية القيادة	2.766
2	عملية التخطيط الاستراتيجي	3.335
3	عملية التنظيم	2.156
4	عملية الرقابة والمتابعة	1.986

يتضح ان كل نتائج معامل تضخم التباين هي أكبر من واحد صحيح واقل من عشرة، مما يدل بحسب (Gujarati)، على عدم وجود مشكلة بين متغيرات الدراسة. (52)
 ثالثاً: تم اجراء اختبار الارتباط الذاتي (اختبار ديرين- واتسون) للتأكد من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي، وقد كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (13) اختبار الارتباط الذاتي

الفرضية	قيمة d (D-W) المحسوبة	الحدود (dL) الدنيا	الحدود (du) العليا	النتيجة
1-Ho1	1.803	1.758	1.779	لا يوجد ارتباط ذاتي
2-Ho1	1.812	1.758	1.779	لا يوجد ارتباط ذاتي
3-Ho1	1.852	1.758	1.779	لا يوجد ارتباط ذاتي
4-Ho1	1.905	1.758	1.799	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1	1.889	1.728	1.809	لا يوجد ارتباط ذاتي

يتضح ان جميع قيم (d) تقع خارج حدود القيم المعيارية المحددة في (dL)، وفي (du)، مما يؤكد خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي وصلاحتها في استخدامات نموذج الانحدار. رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة؛ وقد تم اجراء ذلك بتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتدرج، وكانت النتائج كما يلي:

1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى (1-H01)، وكانت النتيجة كما يلي في الجدول رقم (14)

جدول رقم (14) نتائج اختبار أثر عملية القيادة على منظومة العلاقات

Coefficient					ANOVA			Model		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	Df	F المحسوبة	r ²	معامل r	
مستوى الدلالة	المحسوبة				درجة الحرية				الارتباط	
0.000	14.763	0.038	0.567	عملية القيادة	0.000	1	217.945	0.479	0.692	منظومة العلاقات

وكما يلاحظ فان قيمة معامل الارتباط (r) هي قيمة موجبة وعالية بحسب معيار (Zikmund) (53)، كما يتضح ان معامل التحديد (r²) قد فسر دور عملية القيادة في منظومة العلاقات بمستوى تباين مقداره (47.9%)، مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة. كما ان قيمة (F) قد اكدت معنوية الانحدار عند مستوى اقل من 5%، وعند مستوى ثقة (Sig=0.000)، وكذلك فان بقية النتائج تؤكد معنوية المعامل عند مستوى يقل عن 5%، وبهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، والى قبول الفرضية (انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي او يقل عن 5% لعملية القيادة في منظومة العلاقات في الوزارة).

2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية (2-H01)، وكانت النتيجة كما يلي في الجدول رقم (15)

جدول رقم (15) نتائج اختبار أثر عملية التخطيط الاستراتيجي في منظومة العلاقات في الوزارة

Coefficient					ANOVA			Model		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	Df	F المحسوبة	r ²	معامل r	
مستوى الدلالة	المحسوبة				درجة الحرية				الارتباط	
0.000	16.496	0.036	0.595	عملية التخطيط	0.000	1	272.123	0.534	0.731	منظومة العلاقات

وكما يلاحظ فان قيمة معامل الارتباط (r) هي (73.1%) وهي قيمة موجبة وعالية بحسب معيار (Zikmund) (54)، كما يتضح ان معامل التحديد (r²) قد فسر دور التخطيط

الاستراتيجي في منظومة العلاقات بمستوى تباين مقداره 53.4%، مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة. كما ان قيمة (F) قد اكدت معنوية الانحدار عند مستوى اقل من 5%، وعند مستوى ثقة (Sig=0.000)، وكذلك فان بقية النتائج تؤكد معنوية المعامل عند مستوى يقل عن 5%، وبهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، والى قبول الفرضية (انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي او يقل عن 5% لعملية التخطيط الاستراتيجي في منظومة العلاقات في الوزارة

3 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (3-H01)، وكانت النتيجة كما يلي في الجدول رقم (16)

جدول رقم (16) نتائج اختبار أثر عملية التنظيم في منظومة العلاقات في الوزارة

Coefficient					ANOVA			Model Summery		المتغير التابع
Sig t مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	Df درجة الحرية	F المحسوبة	r ²	r معامل الارتباط	
0.000	15.604	0.035	0.547	عملية التنظيم	0.000	1	243.485	0.507	0.712	منظومة العلاقات

وكما يلاحظ فان قيمة معامل الارتباط (r) هي (72.1%)، وهي قيمة موجبة وعالية بحسب معيار (Zikmund)، (55)، كما يتضح ان معامل التحديد (r²) قد فسر دور عملية التنظيم في منظومة العلاقات بمستوى تباين مقداره (50.7%)، مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة. كما ان قيمة (F) قد اكدت معنوية الانحدار عند مستوى اقل من 5%، وعند مستوى ثقة (Sig=0.000)، وكذلك فان بقية النتائج تؤكد معنوية المعامل عند مستوى يقل عن 5%، وبهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، والى قبول الفرضية (أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي او يقل عن 5% لعملية التنظيم في منظومة العلاقات في الوزارة.

4 - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H01-4)، وكانت النتيجة كما يلي في الجدول رقم (17)

جدول رقم (17) نتائج اختبار أثر عملية الرقابة والمتابعة في منظومة العلاقات في الوزارة

Coefficient					ANOVA			Model		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	Df	F	r ²	r	
مستوى الدلالة	المحسوبة					درجة الحرية	المحسوبة		معامل الارتباط	
0.000	17.032	0.370	0.639	عملية الرقابة	0.000	1	290.087	0.550	0.742	منظومة العلاقات

وكما يلاحظ فإن قيمة معامل الارتباط (r) هي (74.2%)، وهي قيمة موجبة وعالية بحسب معيار (Zikmund)، (56)، كما يتضح ان معامل التحديد (r²) قد فسر دور عملية التنظيم في منظومة العلاقات في الوزارة بمستوى تباين مقداره 55.0%، مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة. كما ان قيمة (F) قد اكدت معنوية الانحدار عند مستوى اقل من 5%، وعند مستوى ثقة (Sig=0.000)، وكذلك فان بقية النتائج تؤكد معنوية المعامل عند مستوى يقل عن 5%، وبهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، والى قبول الفرضية لتصبح (انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي او يقل عن 5% لعملية التنظيم في منظومة العلاقات في الوزارة).

اختبار الفرضية الرئيسية، وتحديد أي من المتغيرات الفرعية أبرز اثرا في منظومة العلاقات، وقد تم لذلك اجراء اختبار الانحدار المتعدد المتدرج، ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول رقم (18) ملخص النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

ملخص النموذج			النموذج
الخطأ المعياري	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.504	0.550	0.742	1
0.435	0.667	0.817	2
0.416	0.697	0.835	3
0.409	0.707	0.841	4

جدول رقم (19) تحليل التباين لاختبار الفرضية الرئيسية

Sig F مستوى الدلالة	F المحسوبة	D f درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	290.087	1	73.682	Regression	1
		237	60.198	Residual	
		238	133.880	Total	
0.000	236.138	2	89.270	Regression	2
		236	44.609	Residual	
		238	133.880	Total	
0.000	179.769	3	93.247	Regression	3
		235	40.632	Residual	
		238	133.880	Total	
0.000	141.181	4	94.657	Regression	4
		234	39.222	Residual	
		238	133.880	Total	

ان ملاحظة معطيات الجدول توضح ان النموذج الأول عن تحليل الانحدار المتدرج يبين ان متغير عملية الرقابة والمتابعة قد فسر ما نسبته (55) % من التباين الكلي في منظومة العلاقات، وتصبح النسبة 66,7 عند إضافة متغير التخطيط الاستراتيجي الى متغير الرقابة والمتابعة، وتصبح النسبة 69,7 عند إضافة عملية التنظيم، لتصل الى 70,7 بإضافة عملية القيادة. هذا مع ملاحظة ان قيمة مستويات (F) المختلفة في جميع النماذج تقع ضمن مستوى معنوية (Sig=0.000) كما يتضح في الجدول رقم (20) التالي:

جدول رقم (20) ملخص نتائج معامل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	منظومة العلاقات	B	Std.Error	قيمة t	Sig مستوى الدلالة
الاول	عملية الرقابة والمتابعة	0.639	0.037	17.032	0.000
	عملية الرقابة والمتابعة	0.402	0.042	9.680	0.000
الثاني	عملية التخطيط	0.357	0.039	9.081	0.000
	عملية الرقابة والمتابعة	0.331	0.042	7.795	0.000
الثالث	عملية التخطيط	0.258	0.043	6.013	0.000
	عملية التنظيم	0.194	0.041	4.796	0.000
	عملية الرقابة والمتابعة	0.302	0.043	7.020	0.000
الرابع	عملية التخطيط	0.167	0.053	3.167	0.002
	عملية التنظيم	0.194	0.040	4.851	0.000
	عملية القيادة	0.140	0.048	2.900	0.004
	عملية الرقابة والمتابعة	0.194	0.040	4.851	0.000

وملاحظة هذه النتائج نجد ان قيم (B) في النموذجين عند مستويات (t) المختلفة تقع عند مستوى الدلالة (Sig=0.004) أو اقل، وهذا يؤكد معنوية معاملات الانحدار، مما يؤكد ان أثر المتغيرات في تلك النماذج ذو دلالة إحصائية. وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها (انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $P \leq 0.05$ لمنظومة العمليات الادارية بأبعادها المختلفة (عملية القيادة، عملية التخطيط الاستراتيجي، عملية التنظيم، عملية الرقابة والمتابعة) على منظومة العلاقات بدلالة ابعادها المختلفة (العلاقات الداخلية، العلاقات مع العملاء، العلاقات مع المجتمع (المسؤولية الاجتماعية) في الوزارة.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: لقد تبين ان هنالك دورا مهما لمنظومة العمليات الادارية بصورة استراتيجية على منظومة العلاقات في الوزارة، وان هنالك أدوارا فرعية ومهمة لكل العمليات الفرعية، عملية القيادة، وعملية التخطيط الاستراتيجي، وعملية التنظيم، عملية الرقابة والمتابعة، الامر الذي يدعو الى التوصية بضرورة القيام بوضع استراتيجية شاملة لكل هذه المنظومة، على ان يراعى عند تصميمها منظومة القيم العامة والثقافة المؤسسية للوزارة، وذلك كضرورة تنظيمية تضمن التوافق والتكامل الإداري من جهة، كما تضمن التوازن في بناء المنظمة بكل مقوماتها.

ثانياً: ان عملية بناء العلاقات التنظيمية (المنظمية) بكل ابعادها ونماذجها تعتبر عملية مركبة ومعقدة، وتركز في حدودها الدنيا على تطوير ثلاث علاقات في غاية الأهمية، وهي. العلاقات الداخلية، والعلاقات مع العملاء، والعلاقات مع المجتمع (المسؤولية الاجتماعية). ولا بد من اخذها بالاعتبار اثناء عملية بناء استراتيجية للتطوير الشاملة.

الهوامش

1. عساف، عبد المعطي، (2014)، نظرية (I) للتفوق الإداري: نظرية الإدارة بالقيم (الطريق الى العالمية)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
2. Khan w. Iqbal Y.(2013).An Investment of the Relationship Between Work Motivation(Intrinsic and Extrinsic) and Employee Engagement, master thesis ,Umea university,123
3. ثارو، ليستر،(1995)، الصراع على القمة، مترجم : أحمد بلبع، سلسلة عالم المعرفة، عدد 204، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت. 262-254
4. Aarabi m., Subramaniam I., & Akeel A.(2013). Relationship between motivational and job performance of employees in Malaysian service industry. *Asian Social Science*,9(9) , 310-301.
5. اوشي، وليم،(بلا تاريخ)، النموذج الياباني في الإدارة: نظرية z، مترجم حسن ياسين، الرياض، معهد الإدارة العامة، 87
6. بارتلت، كريستوفر، أ. وجوشال سومنترا (1994)، الإدارة عبر الحدود: الحلول بين القطرية، مترجم سعاد اسطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرف والثقافة العالمية، القاهرة، 158-154
7. Akfo V.,Boateng P. A.(2015).Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation , *European Journal of Business and Management* 124-,7(24) 112
8. ثارو، ليستر،(1995)، مرجع سبق ذكره، 177-179
9. رايشاور، ادوين،(1989)، اليابانيون، مترجم ليلى الجبالي، سلسلة عالم المعرفة، عدد123، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت
10. جورج، ستيفان وويمرز كيرتش، آرنولد، (1998)، إدارة الجودة الشاملة : الاستراتيجيات والآليات المجرية في أكثر الشركات الناجحة اليوم، مترجم : حسين حسنين، دار البشير، عمان.
11. المرجع نفسه، 143-146
12. المرجع نفسه، 166-175
13. Adebayo,O.O.,(2010),*Obstetric Nurses,Perspeptions of Manager,s Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment*,University of Phoenix,USA,118,119
14. Adsul R.,& Kamble V.(2008). Achievement motivation as function of gender, economic background and caste differences in college students. *Journal of Indian Academy of Applied psychology*,34(2) ,323-327.

15. توفلر، الفين، (1992)، *تحول السلطة بين العنف والثورة والمعرفة*، مترجم : فتحي شتوان ونبيل عثمان ، بنغازي ،الدار الجماهيرية.
16. Robbins.S.P& Judge.T.A(2007) **Organizational Behavior**(12th ed). New Jersey .,Pearson prentice Hall,Inc
17. Sing,Narendar,(2011).**Human Resource Management**,New Delhi University of Science Press
18. Wallgren N.,(2011).**Motivation Requested Work Motivation and the Work Environment of IT Consultants**, Doctoral dissertation, university of Gothenburg, Gothenburg, Sweden
19. عساف، عبدالمعطي، *مبادئ الإدارة العامة*، عمان،دار زهران،2015، فصل التخطيط الإداري
20. Ash., K.M Founder & Kay., M.(2012). *1501 ways to reward employees*. Canada. 79-Thomas Allen & son limited. E-book.76
21. Campbell, J.P.,Pritchard, R. D. (1976).**Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology**. In M.D. dunnette(ED.) , Handbook of industrial chicago:Rand McNally.(130-and organizational psychology(pp.63
22. Colquit, le pine Wesson(2009).**Organizational Behavior** New York 126--،NY:MCGraw hill.116
23. Cuirrin M.(2007). **An Empirical Analysis of the Interrelationship Between Motivation and Stress in the Computing Industry**. Water ford institute of 90-technology.86
24. Dhar S.(2014). Measurement of employees work stress and impact of 28-organizational commitment. *Indian Journal of Research*,3(3) ,26
25. McClelland, D.C.,Atkinson, J.W., clark, R. A., Lowell, E. L. (1953).**The ..Achievement Motive**. New York:Appleton-century-crofts
26. Moshal B.S.(2012).**Organizational Theory and Behavior**(3 ed). New delhi, Parwana Bhawan: Ane Books pvt.ltd
27. تومبسون، ميشيل وآخرون، (1997)، *نظرية الثقافة*، مترجم علي السيد الصاوي، سلسلة عالم المعرفة، عدد 223، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 266-256.
28. 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

- Richard,E.Boyatzis,(2008),**Competencies in the 21st Century**,Journal of .29
12-management Development,27(1),pp.5
- Emmanuel, A., Adom, E., Josephine, B., & Solomon, F.(2014). Achievement .30
motivation, academic self- concept and academic achievement among high
school students. *European Journal of Research and Reflection in Educational*
37-*Sciences*,2(2) ,24
- Colquit, le pine Wesson(2009).**Organizational Behavior** New York .31
,NY:McGraw hill.116—126
- Sheraz A., Wajid M., Sajid M., Qureshi w., & Rizwan m. (2014). Antecedents of .32
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 .33
family role stress on the achievement motivation of Indian teachers. *Malaysian*
Journal of Society and Space, 9(2) , 1- 8
- عساف، (2014)، مرجع سبق ذكره ، 254 - 267 .34
- Kim, Woo, Gon, Jerolled K., & Yong-Ki Lee. (2005), **Effect of Service** .35
Orientation on Job Satisfaction, Organization Commmitment, International
.193-Journal of Hospitality Management, 24(3), pp.171
- Kehinde,James,(2012),**Talent Management-Effect on Organizational** .36
Performance,Lagos State University,Nigeria West Africa, Journal of
158-Management research,4(2)146
- .193-Kim, Woo, Gon, Jerolled K., & Yong-Ki Lee. (2005),Op.Cit. pp.171 .37
- French R., Rayner C., Ressa G., & Rumbles S.(2008).**Organizational Behavior** .38
(9ed). John Wiley & sons, Ltd, new jersey, USA. 254
- Ereno J., Andrade K., Miyauchi SH., Salinda R., Arevale R., & Reyes J. (2014). .39
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
- 54-Geurts.S(2008). **Job Motivation and Stress Factors**, Tilburg university,46 .40
- Introduction to Total Quality** ,(Stanley Davis,(1997 .Goethch David .41
Processing and Services (2nd ed) , Boston,Prentice ,**Management for Production**
169-hall,168

- Sahin(2010), **Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey**,International
717-Journal of Contemporary Hospitality Management,22(5)pp693 .42
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis** (7th ed.). Upper saddle River, New Jersey: Pearson Education .43
International
- Ibrahim, H.(2014). The relationship between job stress, co-worker support and organization-bases self-esteem: a survey across different occupations. *Journal
78-of Arts, Science&Commerce*,1(2) ,69 .44
- 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
45-Food Research Journal,26 .45
- Parakash P. (2015).To study employee motivational factors influencing .46
.365-managerial behavior .*International Journal of Research*,2(2) ,360
- Kakkos N., Trivellas P. (2011). **Investigating the Link Between Motivation, Work Stress and Job Performance. Evidence From the Banking Industry.** 8th .47
International conference on enterprise systems, Accounting and logistics (8th
International conference on enterprise systems, Accounting and logistics (8th
,ICESAL' 11) , 408- 428
- Karimi R.,Binti Omar Z., Alipour F., & Karimi Z.(2014). The influencing of role .48
overload ,role conflict and role ambiguity on occupational stress among nurses
in selected Iranian hospitals, *international Journal of Asian Social Science*,
.40-4(1) ,34
- French R., Rayner C., Ressa G., &Rumbles S.(2008).**Organizational Behavior** .49
277-(9ed). John Wiley & sons, Ltd, new jersy, USA.265
.Ibrahim, H. (2014,Op.Cit .50
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). **Research Methods for Business: A Skill .51
Building Approach** (5th ed.). West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.,290
- Gujarati,Damodar,N.,(2004) **Basic Econometrics**,4th ed. New York,The .52
McGraw-Hill Co.352
- Zikmund,William,G.,(2000),**BusinessResearch Methods**,6th ed.,Fort .53
Worth:Harcourt College Publishers,513
Ibid.513 .54
Ibid.513 .55
Ibid.513 .56

المراجع

- اوشي، وليم، (بلا تاريخ)، النموذج الياباني في الإدارة: نظرية Z، مترجم حسن ياسين، الرياض، معهد الإدارة العامة
- بارتلت، كريستوفر، أ. وجوشال سومنتر (1994)، الإدارة عبر الحدود: الحلول بين القطرية، مترجم سعاد اسطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرف والثقافة العالمية، القاهرة
- تومبسون، ميشيل وآخرون، (1997)، نظرية الثقافة، مترجم علي السيد الصاوي، سلسلة عالم المعرفة، عدد 223، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- ثارو، ليست، (1995)، الصراع على القمة، مترجم: أحمد بلبع، سلسلة عالم المعرفة، عدد 204، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- رايشاور، ادوين، (1989)، اليابانيون، مترجم ليلى الجبالي، سلسلة عالم المعرفة، عدد 123، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت
- عساف، عبد المعطي، (2014)، نظرية (I) للتفوق الإداري: نظرية الإدارة بالقيم (الطريق إلى العالمية)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
- 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,Perspections of Manager,s 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., Miyuchi 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., Ressa G., & Rumbles S.(2008).**Organizational Behavior** (9ed). John Wiley & sons, Ltd, new jersey, USA.
- Geurts.S(2008). **Job Motivation and Stress Factors**, Tilburg university
- Goethch David .Stanley Davis,(1997), **.Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services (2nd ed) , Boston,Prentice hall**
- Gujarati,Damodar,N.,(2004) **Basic Econometrics**,4th ed. New York,The McGraw-Hill Co.
- Gunalu,Ebru,Mhmet,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-bases 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..
- Moshal B.S.(2012).**Organizational Theory and Behavior**(3 ed). New delhi, P a r w a n a Bhawan: Ane Books pvt.ltd
- 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 21st Century**,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 Skill Building 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 IT Consultants**, Doctoral dissertation, university of Gothenburg, Gothenburg, Sweden
- Zikmund,William,G.,(2000),**BusinessResearch Methods**,6th ed.,Fort Worth:Harcourt College Publishers