

معوقات الأداء التنظيمي بالجمعيات الأهلية

Organizational Performance Obstacles in Voluntary Organizations

(دراسة مطبقة على العاملين بالجمعيات الأهلية بمدينة الفيوم)

إعداد

ريم أحمد أحمد السيد

معيدة بقسم التنمية والتخطيط

أولاً : مدخل الدراسة :

تعتبر الجمعيات الأهلية إحدى التنظيمات الإجتماعية المحلية التي يصب فيها مجموع الجهود الحكومية والشعبية معا من أجل النهوض بالمجتمع المحلي وهي تعتمد بشكل أساسي على قيادتها في تحقيق أهدافها وأدائها لدورها المنوط بها .^(١)

كما أن الجمعيات الأهلية تلعب دورا هاما في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة ، وذلك من خلال ما توفره من المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الإجتماعية ، بل أن هناك العديد من الفئات (مثل : الفقراء والمعاقين والمسنين واليتامى وأطفال الشوارع والمرأة المعيلة) ، تعتمد على جهود وإسهامات تلك الجمعيات ، كما تهتم تلك الجمعيات بالقضايا الكبرى التي يعاني منها المجتمع مثل الأمية والبطالة والفقير ، بالإضافة إلى إسهامها في إحداث التغيير الإجتماعي والسياسي والثقافي في المجتمع ، وهي أيضا تعتبر مركز رعايي وخدمي يسد الثغرات الموجودة في أداء السياسات الحكومية ، كما تتيح الجمعيات الأهلية الفرص لمشاركة المواطنين في وضع القرارات المتعلقة بحياتهم وتحمل مسؤولية الإدارة والتنفيذ والتمويل لمشروعات وبرامج هذه الجمعيات ، بمعنى أنها تعتبر مجالا هاما من مجالات المشاركة الفعالة للمواطنين في الحياة المدنية والإجتماعية.^(٢)

في سياق ذلك أكدت دراسة (أيمن رمضان أحمد , ١٩٩٨) على أن هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها لتحقيق الجمعية لأهدافها كما أوضحت بعض العوامل التي تقف عائقا أمام تحقيق الجمعية لأهدافها ومنها عدم توافر الإمكانيات المادية وعدم وجود تعاون بين العاملين، وعدم وجود تكامل بين الجمعيات وبعضها البعض.^(٣)

كما أشارت دراسة (رياض أمين حمزاوي و مجدي محمد مصطفى , ٢٠١٢) أن المنظمات الأهلية تحتاج إلى مزيد من الدعم المادي والمعنوي؛ نظرا لما تقوم به من دور كبير في خدمة قطاعات كبيرة من المجتمع , كما تحتاج هذه المنظمات أيضا إلى الإهتمام بمستوى أدائها وأداء العاملين بها والإرتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها.^(٤)

ومن ثم ظهرت العديد من الرؤى الإصلاحية التي تنادي بضرورة إصلاح ذلك القطاع من خلال إستعارة مفاهيم إدارية شائعة والتي من أشهرها الأداء التنظيمي.

ومن هنا حظي موضوع الأداء التنظيمي بأهمية كبيرة بإعتباره العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة وهو البقاء والإستمرارية من جانب , ومن جانب آخر يمكنها من مواجهة التحديات البيئية الداخلية والخارجية , لذلك تسعى المنظمة إلى وضع الأداء التنظيمي نصب عينها كهدف يقود إلى أهداف أخرى من أجل الإستمرار والإرتقاء المتواصل. (٥)

فالأداء التنظيمي هو مرآة المنظمة في تحقيق أهدافها , فطالما أن المنظمات تعمل في بيئة غير مستقرة تتصف بالتغيير وعدم الإستقرار ؛ فإن كل ذلك يستوجب وقوف المنظمة على مستوى أدائها للكشف عن إمكانياتها وقدراتها. (٦)

وأكدت على ذلك دراسة (آمال محمد علي , ٢٠١٢) والتي أشارت إلى ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي وخلق وحدات تنظيمية تعكس الأنشطة الرئيسية لتنفيذ إستراتيجية المنظمة , والعمل على تبني الأداء التنظيمي بدلا من التركيز على الجانب المالي فقط في قياس الأداء. (٧)

وتأتي أهمية الأداء التنظيمي من كونه يمثل قدرة المنظمة وإستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقا لذا يعد الأداء التنظيمي المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو , حيث يساعد التعرف على الأداء التنظيمي الباحثين وإدارة المنظمة في الكشف عن جملة نواحي منها: تحديد المدى الذي يستطيع المنظمة في التكيف والإستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع الأهداف وبناء الإستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف , كما أنه يساعد على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف (٨)

وقد إستهدفت دراسة (السيد قنديل عوض , ٢٠٠٥) الوقوف على طبيعة الأداء التنظيمي للجمعيات والمنظمات الأهلية والتعرف على الوضع الراهن لقدرة هذه الجمعيات على تلبية إحتياجات المجتمع المحلي ومستوى رضا المستفيدين من خدمات هذه الجمعيات وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هناك إنخفاض واضح في أداء هذه الجمعيات فضلا عن ضعف أدائها في مواجهة مشكلات أفراد المجتمع المحيط وعدم قدرتها على مواجهة وإشباع إحتياجاتهم وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وتفعيل عمل مجالس إدارة هذه الجمعيات حتى تكون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها التنموية المرسومة. (٩)

و أشارت أيضا دراسة " زكي أبو زيادة, ٢٠١١ " إلى ضعف وإنخفاض الأداء التنظيمي للمنظمات الأهلية وأوصت بضرورة العمل على تحسين الأداء التنظيمي والإهتمام به.(١٠)

كما أكدت أيضا دراسة " مزغيش عبدالحليم, ٢٠١٢ " على ضعف الأداء التنظيمي للمنظمات الأهلية عن المستوى المطلوب وأكدت على ضرورة الإهتمام به والعمل على تحسينه.(١١)

وعليه , فإن دراسة الأداء التنظيمي ومعرفة المعوقات التي تواجهه هو الإطار التصوري الموجه لهذه الدراسة في محاولة للوقوف علي نواحي الخلل أو الضعف فيها , حتي يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاجها , مما قد يساعد على تحقيق مستويات الأداء المطلوبة .

ومن ثم ترى الباحثة أن الجمعيات الأهلية تتعرض لتغيرات مستمرة , فلقد تعرضت العديد من الجمعيات إلى تغيرات جذرية بل جوهرية في بعض الأحيان أدت إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تؤثر سلبا على أداء الجمعيات وغالبًا ما تعود أسباب مثل هذه التغيرات إلى الضغوط الإقتصادية والإجتماعية والسياسية المفروضة على هذه الجمعيات وأيضًا بسبب تقنية الإتصال الحديثة التي مكنت من أداء المهام في ثواني وفي أسواق العمل التي تتصف بالمنافسة الشديدة نجد أنه يُطلب من الجمعيات أن تقدم بإستمرار نتائج أفضل هذه النتائج بطبيعة الحال تعتمد على أداء هذه الجمعيات ونتائج أعمالها, ومن ثم فطالما أن هذه الجمعيات تعمل في بيئة غير مستقرة تتصف بالتغيير وعدم الإستقرار ؛ فإن كل ذلك يستوجب وقوف الجمعية على مستوى أدائها للكشف عن إمكانياتها وقدراتها وتحديد المعوقات التي تحد من أدائها .

وفي سياق ماتم عرضه من دراسات وحقائق مستنتجة قد إهتمت بعرض الأداء التنظيمي التي أصبحت أحد الموضوعات المهمة للمهتمين بالعملية التنموية للجمعيات الأهلية لكنها لم تتجه بعد لتحديد معوقات تحقيق الأداء التنظيمي بالجمعيات الأهلية كل هذا دعى الباحثة لإجراء الدراسة الحالية لما يمثله الأداء التنظيمي كمؤشر مهم في قياس نجاح الجمعية في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو .

ومن هنا تتمثل القضية المحورية للدراسة في " مامعوقات الأداء التنظيمي بالجمعيات الأهلية".

ثانياً : أهمية الدراسة : Importance of the Study

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من الإعتبارات التالية :-

١. تعاضد دور الجمعيات الأهلية في تحقيق النهوض بالمجتمعات المحلية والقومية خاصة في ظل عجز الدولة عن تلبية وإشباع كافة الإحتياجات المجتمعية.
٢. أهمية موضوع الأداء التنظيمي كأحد وأهم الموضوعات الأساسية التي تؤثر على كفاءة وفعالية الجمعيات الأهلية وطبيعة ونوعية الخدمات التي تقدمها.
٣. يعد الأداء التنظيمي المؤشر الذي يقيس نجاح الجمعية في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو، وكذلك تأتي أهميته من كونه يعبر عن قدرة الجمعية على خلق النتائج المقبولة في تقديم خدماتها للعملاء والمستفيدين.
٤. تمثل هذه الدراسة محاولة لمواصلة الجهود البحثية الخاصة بتدعيم أداء الجمعيات الأهلية وزيادة قدرتها على تحسين مستوى خدماتها وإرضاء جمهور المتعاملين معها.

ثالثاً: أهداف الدراسة: Amis of the Study

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي مؤداه :-

" وصف وتحليل معوقات الأداء التنظيمي بالجمعيات الأهلية."

وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية هي :-

١. تحديد المعوقات المتصلة أداء العاملين في إطار وحداتهم التنظيمية بالجمعيات الأهلية.
٢. تحديد المعوقات المتصلة أداء الوحدات التنظيمية بالجمعيات الأهلية .

رابعاً:تساؤلات الدراسة: The Study Questions

تسعى هذه الدراسة إلى طرح تساؤل رئيسي مؤداه :-

" ما معوقات الأداء التنظيمي بالجمعيات الأهلية " ؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية هي :-

١. ما المعوقات المتصلة أداء العاملين في إطار وحداتهم التنظيمية بالجمعيات الأهلية؟
٢. ما المعوقات المتصلة أداء الوحدات التنظيمية بالجمعيات الأهلية ؟

خامسا: مفاهيم الدراسة : Concepts of the Study

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المفاهيم التالية:-

١- مفهوم المعوقات.

٢- مفهوم الأداء التنظيمي.

٣- مفهوم الجمعيات الأهلية.

وفيما يلي عرض توضيحي لكل مفهوم من هذه المفاهيم كما يلي :

(١) مفهوم المعوقات:- Obstacles

يقصد بها " جميع العقبات والصعوبات المادية والمعنوية والإدارية التي تحول دون تحقيق الجمعية لأداءها." (١٢)

وقد وضعت الباحثة تعريفا إجرائيا للمعوقات بما يتفق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها كالتالي:

١- المشكلات التي تواجهه الجمعيات الأهلية النشطة ببندر الفيوم وتعوقهم عن تحقيق أدائهم بالشكل الأمثل.

٢- المشكلات المرتبطة بأداء العاملين في إطار وحداتهم التنظيمية بالجمعيات الأهلية النشطة ببندر الفيوم.

٣- المشكلات المرتبطة بأداء الوحدات التنظيمية بالجمعيات الأهلية النشطة ببندر الفيوم

(2) مفهوم الأداء التنظيمي:- Organizational Performance

يعرف قاموس " المورد" الأداء على أنه:-

"إنجاز عمل عظيم أو إنجاز أو تنفيذ (لوعود أو طلب) أو الطريقة التي يتم العمل بها". (١٣)

أما "الأداء التنظيمي فيعرف بأنه :-" ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد العاملين في المنظمة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها، والذي يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها " . (١٤)

كما يرى "Suhong Li and Etal" الأداء التنظيمي أنه:-

" القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة إلى مخرجات, أي إلى عدد محدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة".^(١٥)

وهناك من يرى أن الأداء التنظيمي يعني "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بإسلوب فعال وكفاء".^(١٦)

ويمكن تحديد التعريف الإجرائي للأداء التنظيمي طبقاً لأهداف الدراسة الراهنة فيما يلي:

١. تحديد معوقات أداء العاملين في إطار الوحدات التنظيمية بالجمعيات الأهلية.

٢. تحديد معوقات أداء الوحدات التنظيمية المتخصصة بالجمعيات الأهلية.

(3) مفهوم الجمعيات الأهلية: - Social Organztions

يعرف " مدحت أبو النصر " الجمعيات الأهلية بأنها:-

" بناء إداري يحكم بواسطة مجلس إدارة منتخب من مجموعة من الأعضاء الذين يجمعهم مصلحة أو إهتمام أو أغراض لتحسين أحوال الأعضاء أو خدمة المجتمع وغالباً ما يقدم الخدمات أشخاص متطوعون ومهنيون"^(١٧).

ويمكن تحديد التعريف الإجرائي للجمعيات الأهلية طبقاً لأهداف الدراسة كما يلي:-

١- هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة.

٢- تنشأ هذه الجمعيات بناء على خطة محددة لتحقيق أهداف مرسومة لمؤسسيها.

٣- تتكون هذه الجمعية من أشخاص طبيعيين أو اعتباريين.

٤- تستهدف الجمعية إشباع إحتياجات أفراد المجتمع ومواجهة مشكلاته.

٥- جمعيات خاصة وغير حكومية ومستقلة عن الدولة.

٦- ذاتية الحكم والإدارة.

٧- لا تهدف إلى الربح المادي.

٨- تقوم على أساس المشاركة التطوعية.

سادسا: منهجية الدراسة ونتائجها:

المحور الأول: الإجراءات المنهجية:-

١- نوع الدراسة:

تندرج هذه الدراسة تحت نمط الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف وصف وتحليل ظاهرة معينة, حيث تستهدف الدراسة الحالية وصف وتحليل معوقات الأداء التنظيمي بالجمعيات الأهلية.

٢- المنهج المستخدم:

تمشيا مع نوع الدراسة الحالية , إتمدت الباحثة في دراستها الراهنة على كل من المنهج الكمي والكيفي بإستخدام طريقة المسح الإجتماعي الشامل للعاملين بالجمعيات الأهلية ببندر الفيوم.

مجالات الدراسة:

(أ) **المجال المكاني:** تمثل المجال المكاني للدراسة في (٢٥) جمعية أهلية نشطة في مدينة الفيوم أختيرت بطريقة عينة عشوائية بسيطة من إجمالي عدد الجمعيات الأهلية النشطة ببندر الفيوم والبالغ عددها (٧٥) جمعية.

(ب) **المجال البشري:** العاملین بالجمعيات الأهلية عينة الدراسة ببندر الفيوم وعددهم (٢١٢) عامل.

(ج) **المجال الزمني:** تمثل في فترة جمع البيانات من الميدان وتحليلها وتفسيرها , وهي الفترة الزمنية من ٢٠١٥/٤/١٣ إلى ٢٠١٥/٥/٣٠.

٣- **أدوات الدراسة:** إتساقا مع متطلبات الدراسة الحالية فإن الباحثة إتمدت في دراستها على الأدوات التالية:

(أ) **أدوات جمع البيانات:** قامت الباحثة في هذه الدراسة بتصميم إستمارة قياس, وإشتملت على البيانات الأولية , و معوقات الأداء التنظيمي , وتم تقسيم هذه المؤشرات إلى مؤشرين رئيسية وهي :

• **البعد الأول :** معوقات أداء العاملين في إطار وحداتهم التنظيمية , وقد إحتوى البعد على (١٦ عبارة).

- البعد الثاني : معوقات أداء الوحدات التنظيمية بالجمعيات الأهلية , وقد إشتهل البعد على (١٠ عبارة) .

ولقد مر تصميم الإستمارة بما يلي :-

- إطلعت الباحثة على التراث النظري المرتبط بموضوع الدراسة , مما ساعد في تحديد عبارات الإستمارة وتم تصنيفها تحت الأبعاد السابق ذكرها .
- تم على (١٨) عضو من أعضاء هيئة التدريس بكل من كلية الخدمة الإجتماعية- جامعة الفيوم , وكلية الخدمة إجتماعية - جامعة حلوان .
- تم وضع إستجابات ثلاثة أمام كل عبارة بحثية يختار المبحوث أحدها فقط , وهي (أوافق- أوافق إلى حد ما - لا أوافق) .
- تم تطبيق الإستمارة على عينة الدراسة من خلال توزيعها مباشرة على العاملين بالجمعيات الأهلية ببندر الفيوم .

(ب) أدوات تحليل البيانات:-

إعتمدت الباحثة على إستخدام التكرارات والنسب المئوية والأوزان المرجحة وترتيب العبارات , وتم في ضوء ذلك تحليل البيانات بما يتسق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها .

المحور الثاني: عرض وتحليل بيانات نتائج الدراسة:

١- تحليل البيانات الأولية للدراسة:

(أ) وصف مجتمع الدراسة:-

جدول رقم (١) يوضح الخصائص الوصفية للعاملين بالجمعيات الأهلية وفقا للمتغيرات الديموجرافية والمتمثلة في (النوع - السن - الحالة التعليمية - الحالة الإجتماعية - الوظيفة بالجمعية - مدة العمل بالجمعية - عدد سنوات الخبرة في العمل الأهلي) التي تناولتها الدراسة الحالية .

(ن=٢١٢)

المتغيرات الديموجرافية	البيان	العدد	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	٧٣	٣٤,٤٣
	انثي	١٣٩	٦٥,٥٧
	أجمالي	٢١٢	١٠٠,٠٠
السن	أقل من ٣٠ سنة	٦٨	٣٢,٠٨
	٣٠ لأقل من ٤٠ سنة	٦٩	٣٢,٥٥
	٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	٤٠	١٨,٨٧
	٥٠ لأقل من ٦٠ سنة	٢٣	١٠,٨٥

٥,٦٦	١٢	٦٠ سنة فأكثر	
١٠٠,٠٠	٢١٢	اجمالي	
١,٨٩	٤	يقرأ ويكتب	الحالة التعليمية
٢٧,٨٣	٥٩	مؤهل متوسط	
٦٩,٣٤	١٤٧	مؤهل جامعي	
٠,٩٤	٢	ماجستير	
١٠٠,٠٠	٢١٢	اجمالي	
٢٣,١١	٤٩	اعزب	
٧٣,١١	١٥٥	متزوج	
١,٨٩	٤	أرمل	
١,٨٩	٤	مطلق	
١٠٠,٠٠	٢١٢	اجمالي	
١٤,١٥	٣٠	سكرتير الجمعية	الوظيفة بالجمعية
٦,١٣	١٣	أمين صندوق الجمعية	
١١,٧٩	٢٥	عضو مجلس الإدارة	
٢٧,٨٣	٥٩	أخصائي إجتماعي	
٤٠,٠٩	٨٥	مشرف	
١٠٠,٠٠	٢١٢	اجمالي	
٣٧,٧٤	٨٠	أقل من ٥ سنوات	مدة العمل بالجمعية
٣٠,٦٦	٦٥	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	
١١,٣٢	٢٤	من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة	
٢٠,٢٨	٤٣	١٥ سنة فأكثر	
١٠٠,٠٠	٢١٢	اجمالي	
٣٥,٨٥	٧٦	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الأهلي
٢٨,٧٧	٦١	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	
١٠,٣٨	٢٢	من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة	
١٦,٩٨	٣٦	من ١٥ سنة لأقل من ٢٠ سنة	
٨,٠٢	١٧	٢٠ سنة فأكثر	
١٠٠,٠٠	٢١٢	اجمالي	

وباستقراء معطيات الجدول السابق يتضح مايلي :

١- أن توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع كان (٣٤,٤٣%) من الذكور , بينما كان (٦٥,٥٧%) من الإناث.

ولقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج عديد من الدراسات التي أجريت على العاملين بالجمعيات الأهلية ومنها دراسة (جيهان عبد المجيد عليوة) (١٨) التي أشارت إلى أن نسبة مشاركة الذكور في العمل الأهلي أعلى من مشاركة الإناث.

كما أظهرت بيانات الجدول توزيع مجتمع البحث وفقا للسن , حيث يتضح أن غالبية العاملين بالجمعيات الأهلية يقعون في الفئة العمرية من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة بنسبة (٣٢,٥٥%) يليه الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة بنسبة (٣٢,٠٨%) , والفئة العمرية من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة بنسبة (١٨,٨٧%) والفئة العمرية من ٥٠ لأقل من ٦٠ سنة بنسبة (١٠,٨٥%) وأخيرا الفئة العمرية ٦٠ سنة فأكثر بنسبة (٥,٦٦%) , وهذا يدل على أن أغلبية عينة الدراسة من العاملين بالجمعيات الأهلية يقعون في مرحلة الشباب, وهذا على عكس ما أكدت عليه عديد من الدراسات

في ضعف مشاركة الشباب في العمل الأهلي والتطوعي ومنها دراسة(هناء محمد السيد عبد المجيد(١٩)

٢- كما أشارت ببيانات الجدول التالي أن نسبة المتزوجين (٧٣,١١%) , تليها العازبين بنسبة (٢٣,١١%) بينما تساوت نسبة مفردات العينة من المطلقين والأرامل حيث بلغت (١,٨٩%), أي أن نسبة كبيرة من العاملين بالجمعيات الأهلية من المتزوجين ونسبة ضئيلة من الأرامل والمطلقين.

٣- وأظهرت نتائج هذا الجدول أيضا أن أكثر العاملين بالجمعيات الأهلية هم من المؤهلات العليا حيث تصل نسبتهم إلى (٦٩,٤٣%) يليهم أصحاب المؤهلات المتوسطة بنسبة (٢٧,٨٣%), ويليه من يقرأ ويكتب بنسبة (١,٨٩) , وأخيرا الحاصلين على دراسات عليا بنسبة (٠,٩٤%).

وهذا يشير إلى النضج الفكري والعملية للعاملين بالجمعيات الأهلية ويتفق ذلك مع ما جاء في الدراسات الخاصة بمجال الجمعيات الأهلية منها دراسة (أحمد عبد الفتاح ناجي) ^(٢٠) ودراسة محمد تركي موسى ^(٢١) والتي ترى أن غياب فئة الأمية من بين العاملين بالجمعيات الأهلية وقصور الجمعيات الأهلية على الفئات المتعلمة يرجع إلى أن الجمعيات الأهلية تحتاج في الآونة الراهنة إلى أن هناك فئات متعلمة ومتفتحة لطبيعة العمل الأهلي وسبل التحويل ودراسة الإحتياجات ودراسات الجدوى وأسس الإتصال السليم حيث إن ذلك يساعد الجمعية على تكوين رأي مستنير وأقدر على تحديد إحتياجات المواطنين والتعرف على مشكلات المجتمع والعمل على حلها.

٤- يتبين من الجدول السابق أن الأغلبية من توزيع مجتمع البحث وفقا للهيكل الوظيفي بالجمعيات الأهلية موزعة بالترتيب كالتالي : بنسبة (٤٠,٠٩%) كمشرف , يليه أخصائي إجتماعي بنسبة (٢٧,٨٣%), وسكرتير الجمعية بنسبة (١٤,١٥%) وعضو مجلس إدارة بنسبة (١١,٧٩%), وأخيرا أمين صندوق الجمعية بنسبة (٦,١٣%). وهذا يدل على أن عينة الدراسة شملت غالبية الوظائف الموجودة بالهيكل الوظيفي بالجمعيات الأهلية.

٥- يستنتج من الجدول السابق مدة العمل للعاملين بالجمعيات الأهلية أن نسبة (٣٧,٣٤%) عملوا لمدة أقل من ٥ سنوات , بينما نسبة (٣٠,٦٦%) عملوا لمدة من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات ,

(٢٠,٢٨%) عملوا ١٥ سنة فأكثر , بينما (١١,٣٢%) عملوا من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة , وهذا يدل على أن معظم العاملين بالجمعيات الأهلية حديثي العمل بالجمعيات.

٦- كما يستنتج من الجدول السابق توزيع مجتمع البحث وقفل لسنوات خبراتهم التي قضاها في العمل الأهلي حيث أن نسبة (٣٥,٨٥%) خبرتهم في العمل الأهلي أقل من ٥ سنوات , يليهم من من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات بنسبة (٢٨,٧٧%) , و من ١٥ سنة لأقل من ٢٠ سنة بنسبة (١٦,٩٨%) , و من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنوات بنسبة (١٠,٣٨%) وأخير ٢٠ سنة فأكثر بنسبة (٨,٢%) , وهذا يدل على أن أغلبية العاملين من عينة الدراسة ليس لديهم الخبرة الكافية وحديثي العمل بمجال الجمعيات الأهلية.

٢- النتائج المرتبطة بمعوقات الأداء التنظيمي :

جدول رقم (٢) يوضح معوقات الأداء التنظيمي من حيث معوقات أداء العاملين في إطار

وحداتهم التنظيمية (ن = ٢١٢)

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	عدم الإهتمام بالإبتكار والتجديد في العمل.	١٨٥	٨٧,٢٦	٢٦	١٢,٢٦	١	٠,٤٧	٢٤٠	٨٠	٣٧,٧٣	١٦
٢	جهود العاملين بالجمعية لا توظف بشكل جيد.	٤٦	٢١,٧٠	٧٧	٣٦,٣٢	٨٩	٤١,٩٨	٤٦٧	١٥٥,٦٧	٧٣,٤٣	٢
٣	لا يتاح للعاملين فرصة بتقديم أفكارهم لتطوير العمل.	١٧٣	٨١,٦٠	٣٨	١٧,٩٢	١	٠,٤٧	٢٥٢	٨٤	٣٩,٦٢	١٥
٤	ضعف استخدام الأساليب الحديثة في العمل.	١٣٠	٦١,٣٢	٦٨	٣٢,٠٨	١٤	٦,٦٠	٣٠٨	١٠٢,٦٧	٤٨,٤٣	١٠
٥	لا يتم العمل من خلال توصيف وظيفي يحدد الأدوار والمسئوليات.	١٤٢	٦٦,٩٨	٥٧	٢٦,٨٩	١٣	٦,١٣	٢٩٥	٩٨,٣٣	٤٦,٣٨	١٣
٦	لا يستطيع العاملون مواجهة المشكلات التي تعوق أداؤهم.	١٤١	٦٦,٥١	٧٠	٣٣,٠٢	١	٠,٤٧	٢٨٤	٩٤,٦٧	٤٤,٦٥	١٤
٧	إتباع أسلوب محدد تقرضه الجمعية في العمل.	٨٨	٤١,٥١	٧٣	٣٤,٤٣	٥١	٢٤,٠٦	٣٨٧	١٢٩	٦٠,٨٥	٥
٨	تتوافر بالجمعية بيئة لاتساعد على تحقيق الرضاء عن العمل.	١٠٨	٥٠,٩٤	٨٠	٣٧,٧٤	٢٤	١١,٣٢	٣٤٠	١١٣,٣٣	٥٣,٤٦	٧
٩	يتم تنفيذ القرارات دون المشاركة في إتخاذها.	٤٧	٢٢,١٧	٥٠	٢٣,٥٨	١١٥	٥٤,٢٥	٤٩٢	١٦٤	٧٧,٣٦	١
١٠	توجد ازدواجية في بعض الإختصاصات بين أدوار العاملين .	٤٩	٢٣,١١	٧٣	٣٤,٤٣	٩٠	٤٢,٤٥	٤٦٥	١٥٥	٧٣,١١	٣
١١	يقع على عاتق العاملين مسئوليات أكبر من السلطات المخولة لهم.	٥٢	٢٤,٥٣	٧٧	٣٦,٣٢	٨٣	٣٩,١٥	٤٥٥	١٥١,٦٧	٧١,٥٤	٤
١٢	يؤدي العاملون مهامهم من خلال مناخ تنظيمي غير ملائم.	١٣٧	٦٤,٦٢	٣٩	١٨,٤٠	٣٦	١٦,٩٨	٣٢٣	١٠٧,٦٧	٥٠,٨	٩
١٣	لا يتاح للعاملين فرصة للتعبير عن آرائهم في العمل.	١٣٩	٦٥,٥٧	٥٤	٢٥,٤٧	١٩	٨,٩٦	٣٠٤	١٠١,٣٣	٤٧,٨	١١
١٤	العاملين ليس لديهم صلاحيات كاملة لتسهيل مهام العمل بالجمعية.	٩٢	٤٣,٤٠	٦٧	٣١,٦٠	٥٣	٢٥,٠٠	٣٨٥	١٢٨,٣٣	٦٠,٥٣	٦

الترتيب	القوة النسبية	الوزن المرجح	مجموع الأوزان	لا		إلى حد ما		نعم		العبارة	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
١٢	٤٦,٧	٩٩	٢٩٧	٥,١٩	١١	٢٩,٧٢	٦٣	٦٥,٠٩	١٣٨	يؤدي العاملون مهام لا تتناسب مع قدراتهم.	١٥
٨	٥٣,١٤	١١٢,٦٧	٣٣٨	١٧,٤٥	٣٧	٢٤,٥٣	٥٢	٥٨,٠٢	١٢٣	لا يشارك العاملون في وضع الأنشطة والبرامج التي تتفق مع احتياجات المستفيدين.	١٦
	٨٨٥,٥٣	١٨٧٧,٣٤	٥٦٣٢		٦٣٨		٩٦٤		١٧٩٠	المجموع	
			٥٦٣,٢		٦٣,٨		٩٦,٤		١٧٩	المتوسط	
			٥٦٣,٢							النسبة	
						١,٦٦٠,٤				المتوسط الحسابي	
										القوة النسبية للبعد	

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٢) والذبيوضح (معوقات الأداء التنظيمي من حيث معوقات أداء العاملين في إطار وحداتهم التنظيمية) ويتضح من هذه الإستجابات أنها تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق متوسط حسابي عام (١,٦٦٠٤) وقوة نسبية بلغت (٥٥,٣٤%) وهذا التوزيع الإحصائي يدل على أن معوقات الأداء التنظيمي من حيث معوقات أداء العاملين في إطار وحداتهم التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الأهلية ببندر الفيوم تم الموافقة عليه بنسبة متوسطة ، وجاءت إستجاباتهم مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية:

١. في الترتيب الأول جاءت عبارة " يتم تنفيذ القرارات دون المشاركة في إتخاذها . " وبقوة نسبية (٧٧,٣٦%) .
٢. في الترتيب الثاني جاءت عبارة " جهود العاملين بالجمعية لاتوظف بشكل جيد. " وبقوة نسبية (٧٣,٤٣%) .
٣. في الترتيب الثالث جاءت عبارة " توجد إزدواجية في بعض الإختصاصات بين أدوار العاملين. " وبقوة نسبية (٧٣,١١%) .
٤. في الترتيب الرابع جاءت عبارة " يقع على عاتق العاملين مسئوليات أكبر من السلطات المخولة لهم. " وبقوة نسبية (٧١,٥٤%) .
٥. في الترتيب الخامس جاءت عبارة " يتم إتباع أسلوب محدد تفرضه الجمعية في العمل. " وبقوة نسبية (٦٠,٨٥%) .

٦. في الترتيب السادس جاءت عبارة " العاملين ليس لديهم صلاحيات كاملة لتسهيل مهام العمل بالجمعية. " وبقوة نسبية (٦٠,٥٣%).
٧. في الترتيب السابع جاءت عبارة " تتوافر بالجمعية بيئة لاتساعد على تحقيق الرضا عن العمل " وبقوة نسبية (٥٣,٤٦%).
٨. في الترتيب الثامن جاءت عبارة " لا يشارك العاملين في وضع الأنشطة والبرامج التي تتفق مع إحتياجات المستفيدين " وبقوة نسبية (٥٣,١٤%).
٩. في الترتيب التاسع جاءت عبارة " يؤدي العاملين مهامهم من خلال مناخ تنظيمي ملائم. " وبقوة نسبية (٥٠,٨%).
١٠. في الترتيب العاشر جاءت عبارة " ضعف إستخدام الأساليب الحديثة في العمل. " وبقوة نسبية (٤٨,٤٣%).
١١. في الترتيب الحادي عشر جاءت عبارة لا يتاح للعاملين فرصة للتعبير عن آرائهم في العمل. " وبقوة نسبية (٤٧,٨%).
١٢. في الترتيب الثاني عشر جاءت عبارة " يؤدي العاملين مهام لاتتناسب مع قدراتهم . " وبقوة نسبية (٤٦,٧%).
١٣. في الترتيب الثالث عشر جاءت عبارة " لا يتم العمل من خلال توصيف وظيفي يحدد الأدوار والمسئوليات . " وبقوة نسبية (٤٦,٣٨%).
١٤. في الترتيب الرابع عشر جاءت عبارة " لا يستطيع العاملون مواجهة المشكلات التي تعوق أدائهم. " وبقوة نسبية (٤٤,٦٥%).
١٥. في الترتيب الخامس عشر جاءت عبارة " لا يتاح للعاملين فرصة بتقديم أفكارهم لتطوير العمل . " وبقوة نسبية (٣٩,٦٢%).
١٦. في الترتيب السادس عشر جاءت عبارة " عدم الإهتمام بالإبتكار والتجديد في العمل. " وبقوة نسبية (٣٧,٧٣%).

تعقيب على المحور:

- يلاحظ أنه في نتائج هذا البعد ست عبارات حصلت على أعلى درجات التحقق وهي :

- العبارة رقم (٩): يتم تنفيذ القرارات دون المشاركة في إتخاذها.
- العبارة رقم (٢): جهود العاملين بالجمعية لاتوظف بشكل جيد.
- العبارة رقم (١٠): توجد إزدواجية في بعض الإختصاصات بين أدوار العاملين.
- العبارة رقم (١١): يقع على عاتق العاملين مسئوليات أكبر من السلطات المخولة لهم.
- العبارة رقم (٧): يتم إتباع أسلوب محدد تفرضه الجمعية في العمل.
- العبارة رقم (١٤): العاملين ليس لديهم صلاحيات كاملة لتسهيل مهام العمل بالجمعية.

- وهناك عبارة حصلت على أقل درجات التحقق وهي:

- العبارة رقم (١) : عدم الإهتمام بالإبتكار والتجديد في العمل.
- لذلك يلاحظ أن من أهم معوقات الأداء التنظيمي من حيث معوقات أداء العاملين في إطار وحداتهم التنظيمية هي : تنفيذ القرارات دون المشاركة العاملين في إتخاذها , جهود العاملين بالجمعية لاتوظف بشكل جيد, توجد إزدواجية في بعض الإختصاصات بين أدوار العاملين يقع على عاتق العاملين مسئوليات أكبر من السلطات المخولة لهم, يتم إتباع أسلوب محدد تفرضه الجمعية في العمل, العاملين ليس لديهم صلاحيات كاملة لتسهيل مهام العمل بالجمعية.

جدول رقم (٣) يوضح معوقات الأداء التنظيمي من حيث معوقات أداء الوحدات التنظيمية

(ن = ٢١٢)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
١٧	لا يوجد تنسيق مستمر بين الوحدات التنظيمية من خلال لوائح مكتوبة وأنظمة محددة للعمل.	٥٥,٦٦	١١٨	٣١,١٣	٦٦	١٣,٢١	٢٨	٣٣٤	١١١,٣٣	٥٢,٥١	٤
١٨	لاتدرك الوحدات التنظيمية اللوائح المنظمة للعمل داخل الجمعية.	٥٦,٦٠	١٢٠	٣٧,٧٤	٨٠	٥,٦٦	١٢	٣١٦	١٠٥,٣٣	٤٩,٦٨	٧
١٩	تؤدي الوحدات التنظيمية أعمال ليست من إختصاصاتها.	١٥,٥٧	٣٣	٢٤,٥٣	٥٢	٥٩,٩١	١٢٧	٥١٨	١٧٢,٦٧	٨١,٤٥	١
٢٠	ضعف استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل داخل الوحدات التنظيمية.	٤٨,١١	١٠٢	٣٨,٢١	٨١	١٣,٦٨	٢٩	٣٥١	١١٧	٥٥,١٩	٢
٢١	ضعف التعاون بين الوحدات التنظيمية داخل الجمعية لإنجاز مهام العمل.	٦٦,٠٤	١٤٠	٢٥,٠٠	٥٣	٨,٩٦	١٩	٣٠٣	١٠١	٤٧,٦٤	٩
٢٢	تؤدي الوحدات التنظيمية عملها من خلال إستراتيجيات تقييمية غير واضحة.	٥٥,٦٦	١١٨	٣٣,٠٢	٧٠	١١,٣٢	٢٤	٣٣٠	١١٠	٥١,٨٩	٥
٢٣	وجود صراع بين الوحدات التنظيمية و بعضها البعض.	٦٣,٦٨	١٣٥	٢٦,٨٩	٥٧	٩,٤٣	٢٠	٣٠٩	١٠٣	٤٨,٥٨	٨
٢٤	غياب قنوات إتصال الفعالة بين الوحدات التنظيمية.	٥٩,٤٣	١٢٦	٢٧,٣٦	٥٨	١٣,٢١	٢٨	٣٢٦	١٠٨,٦٧	٥١,٢٦	٦
٢٥	لا تقوم الوحدات التنظيمية بإتخاذ قرارات لصالح العمل.	٦٥,٠٩	١٣٨	٢٤,٠٦	٥١	١٠,٨٥	٢٣	٣٠٩	١٠٣	٤٨,٥٨	م٨
٢٦	لا تعتمد الوحدات التنظيمية على تبسيط إجراءات العمل كسياسة لها.	٥٠,٩٤	١٠٨	٣٥,٨٥	٧٦	١٣,٢١	٢٨	٣٤٤	١١٤,٦٧	٥٤,٠٩	٣
	المجموع		١١٣٨		٦٤٤		٣٣٨	٣٤٤٠	١١٤٦,٦٧	٥٤٠,٨٧	
	المتوسط		١١٣,٨		٦٤,٤		٣٣,٨	٣٤٤			
	النسبة							٣٤٤			
	المتوسط الحسابي							١,٦٢			
	القوة النسبية للبعد							٥٤,٠٩%			

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٣) والذي يوضح (معوقات الأداء التنظيمي من معوقات حيث أداء الوحدات التنظيمية) ويتضح من هذه الإستجابات أنها تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق متوسط حسابي عام (١,٦٢) وقوة نسبية بلغت (٥٤,٠٩%) وهذا التوزيع الإحصائي يدل

على أن معوقات الأداء التنظيمي من حيث معوقات أداء الوحدات التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الأهلية ببندر الفيوم تم الموافقة عليه بنسبة متوسطة ، وجاءت إستجاباتهم مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية:

١. في الترتيب الأول جاءت عبارة " تؤدي الوحدات التنظيمية أعمال ليست من إختصاصاتها. " وبقوة نسبية (٨١,٤٥%).
٢. في الترتيب الثاني جاءت عبارة " ضعف إستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل داخل الوحدات التنظيمية " وبقوة نسبية (٥٥,١٩%).
٣. في الترتيب الثالث جاءت عبارة " لا تعتمد الوحدات التنظيمية على تبسيط إجراءات العمل كسياسة لها. " وبقوة نسبية (٥٤,٠٩%) وهذا يدل على عدم الوعي بساسية الجمعية وأهدافها .
٤. في الترتيب الرابع جاءت عبارة " لا يوجد تنسيق مستمر بين الوحدات التنظيمية من خلال لوائح مكتوبة وأنظمة محددة للعمل. " وبقوة نسبية (٥٢,٥١%).
٥. في الترتيب الخامس جاءت عبارة " تؤدي الوحدات التنظيمية عملها من خلال إستراتيجيات تقييمية غير واضحة. " وبقوة نسبية (٥١,٨٩%).
٦. في الترتيب السادس جاءت عبارة " غياب قنوات إتصال الفعالة بين الوحدات التنظيمية. " وبقوة نسبية (٥١,٢٦%)، وهذا يدل على وجود إرتجالية وعشوائية في العمل.
٧. في الترتيب السابع جاءت عبارة " لاتدرك الوحدات التنظيمية اللوائح المنظمة للعمل داخل الجمعية. " وهذا يدل على عدم الوعي بسياسة الجمعية وبقوة نسبية (٤٩,٦٨%).
٨. في الترتيب الثامن والثامن مكرر جاءت عبارات " وجود صراع بين الوحدات التنظيمية وبعضها البعض. " وعبارة لاتقوم الوحدات التنظيمية بإتخاذ قرارات لصالح العمل. " وبقوة نسبية (٤٨,٥٨%).
٩. في الترتيب التاسع جاءت عبارة " ضعف التعاون بين الوحدات التنظيمية داخل الجمعية لإنجاز مهام العمل. " وبقوة نسبية (٤٧,٦٤%).

تعقيب على المحور:

- يلاحظ أنه في عبارات هذا البعد عبارات خمس حصلت على أعلى درجات التحقق وهي

:

- عبارة رقم (١٩): تؤدي الوحدات التنظيمية أعمال ليست من إختصاصاتها.
- عبارة رقم (٢٠): ضعف إستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل داخل الوحدات التنظيمية.
- عبارة رقم (٢٦): لا تعتمد الوحدات التنظيمية على تبسيط إجراءات العمل كسياسة لها.
- عبارة رقم (١٧): لا يوجد تنسيق مستمر بين الوحدات التنظيمية من خلال لوائح مكتوبة وأنظمة محددة للعمل.
- عبارة رقم (٢٢) تؤدي الوحدات التنظيمية عملها من خلال إستراتيجيات تقييمية غير واضحة.

- وهناك عبارتان حصلتا على أقل درجات التحقق:

- عبارة رقم (٢٣) وعبارة رقم (٢٥) : وجود صراع بين الوحدات التنظيمية وبعضها البعض, لاتقوم الوحدات التنظيمية بإتخاذ قرارات لصالح العمل.
- عبارة رقم (٢١): ضعف التعاون بين الوحدات التنظيمية داخل الجمعية لإنجاز مهام العمل.

- لذلك نجد أن أهم معوقات الأداء التنظيمي من حيث معوقات أداء الوحدات التنظيمية

هي:

تؤدي الوحدات التنظيمية أعمال ليست من إختصاصاتها, ضعف إستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل داخل الوحدات التنظيمية, لا تعتمد الوحدات التنظيمية على تبسيط إجراءات العمل كسياسة لها, لا يوجد تنسيق مستمر بين الوحدات التنظيمية من خلال لوائح مكتوبة وأنظمة محددة للعمل, تؤدي الوحدات التنظيمية عملها من خلال إستراتيجيات تقييمية غير واضحة.

المحور الثالث : مناقشة وتفسير النتائج:

من خلال إستعراض نتائج الجدول السابقة إتضح أن هناك العديد من معوقات تحقيق الأداء التنظيمي بالجمعيات الأهلية ببندر الفيوم.

حيث تأتي المعوقات المتصلة, بمؤشر " معوقات أداء العاملين في إطار وحداتهم التنظيمية ", في مقدمة المعوقات التي تواجهها وهي كالآتي:

تؤدي الوحدات التنظيمية أعمال ليست من إختصاصاتها, ضعف إستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل داخل الوحدات التنظيمية, لا تعتمد الوحدات التنظيمية على تبسيط إجراءات العمل كسياسة لها, لا يوجد تنسيق مستمر بين الوحدات التنظيمية من خلال لوائح مكتوبة وأنظمة محددة للعمل, تؤدي الوحدات التنظيمية عملها من خلال إستراتيجيات تقييمية غير واضحة.

أما في المرتبة الثانية فقد جاءت المعوقات المتصلة بمؤشر " معوقات أداء العاملين في إطار وحداتهم التنظيمية" وهي كالآتي:

- لذلك يلاحظ أن من أهم معوقات الأداء التنظيمي من حيث معوقات أداء العاملين في إطار وحداتهم التنظيمية هي : تنفيذ القرارات دون المشاركة العاملين في إتخاذها , جهود العاملين بالجمعية لا توظف بشكل جيد, توجد ازدواجية في بعض الإختصاصات بين أدوار العاملين يقع على عاتق العاملين مسئوليات أكبر من السلطات المخولة لهم, يتم إتباع أسلوب محدد تفرضه الجمعية في العمل, العاملين ليس لديهم صلاحيات كاملة لتسهيل مهام العمل بالجمعية.

وهذا يختلف مع ما أكدت عليه دراسة (شامي صليحة , ٢٠١٠) ^(٢٢) والتي أشارت إلى أن المناخ التنظيمي يتأثر بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وله تأثيره الواضح على سلوك الأفراد من خلال تأثيره على إتجاهاتهم ودافعيتهم وقيمهم ويتوقف ففاعلية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك وإتجاهات نحو المنظمة , حيث يتأثر سلوك العامل داخل المنظمة بالبيئة المحيطة وإتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها. ^(٢٣)

سابعاً: التصور المقترح:

الأسس التي يبنى عليها التصور المقترح: ١- نتائج الدراسات والبحوث السابقة.

٢- الإطار النظري للدراسة. ٣- نتائج الدراسة الميدانية.

ففي ضوء ذلك وبناء على تفسير وتحليل الدراسات السابقة , ومن خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية الحالية وما أوصت به الدراسات والبحوث السابقة في هذا المجال فقد وضعت الباحثة مجموعة من المقترحات تعد بمثابة حلول لمعوقات الأداء التنظيمي بالجمعيات الأهلية وذلك فيما يتعلق بالبعدين المتعلقين بمعوقات الأداء التنظيمي والتي تتمثل في الآتي:

أ- مقترحات لمواجهة معوقات تحقيق الأداء التنظيمي للعاملين بالجمعيات الأهلية في إطار وحداتهم التنظيمية:-

١. ضرورة ممارسة الدعم والتشجيع لتحفيز العاملين وصقل مهاراتهم في كافة المستويات لتحسين الأداء التنظيمي .

٢. متابعة مجلس الإدارة للعاملين وإرشادهم باستمرار نحو التنفيذ الصحيح للعمل, بهدف إكسابهم بالمعلومات اللازمة عن الأداء التنظيمي.

٣. الإهتمام بتغيير نظرة العاملين إلى نظام تقييم الأداء بإعتباره أداة لتطوير الأداء وليس كوسيلة لتصيد الأخطاء.

٤. ضرورة التأكيد على نشر المفاهيم الحديثة المتعلقة بالأداء التنظيمي وإيصالها إلى الأفراد العاملين والمديرين وإدراك أهميتها في قياس مستوى الأداء التنظيمي بالجمعيات.

٥. الإهتمام بحصول العاملين على تغذية عكسية عن مستوى أدائهم وذلك بصفة دورية منتظمة.

٦. زيادة تفعيل مشاركة العاملين في طرح آرائهم وأفكارهم البناءة لما له من نتائج إيجابية على الأداء التنظيمي.

٧. ترسيخ إيمان القيادات بأهمية مشاركة العاملين بمختلف فئاتهم على فاعلية الأداء وتحقيق رضائهم عن العمل وتعميق الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

٨. خلق مناخ يربط بين أهداف العاملين والجمعية وأهداف المجتمع بما يؤدي إلى أعلى أداء ممكن.
٩. تفعيل ودعم وتعزيز الأساليب الإدارية التي تحقق الأداء التنظيمي وتعزيزه من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بها في الإشتراك في التخطيط والرقابة ووضع الأهداف وتنفيذها
١٠. الإهتمام ببيئة العمل وتحسينها لما لها من دور في رفع الروح المعنوية للعاملين بإعتباره الشريان الذي يغذي الجمعية من خلال تأثيرها على العاملين.
١١. مراعاة الفروق الفردية بين العاملين وذلك من خلال الإهتمام بتطوير القدرات الفردية الخاصة بكل مرؤوس عن طريق الدورات التدريبية التي تنمي مهارات جميع العاملين وتكشف عن نواحي القصور والضعف في أدائهم.
١٢. المحافظة على الروح المعنوية للعاملين من خلال إشعار العاملين بأن جهودهم موضع تقدير وأن يشعروا بأهمية دورهم في الجمعية.

ب- مقترحات لمواجهة معوقات تحقيق الأداء التنظيمي لوحدات التنظيمية:-

١. العمل على زيادة مشاركة الوحدات التنظيمية في عملية إتخاذ القرارات لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين الوحدات التنظيمية, وذلك من خلال تعزيز مبدأ الرأي والرأي الآخر والإعتماد على حلقات النقاش التي تسهم في تطوير علاقات العمل وأيضا ضرورة الحرص على تبني أفكار ومقترحات العاملين البناءة وهذا بدوره يساهم في تعزيز وتطوير علاقات العمل بين القادة والوحدات التنظيمية.
٢. مد جسور التواصل والثقة بين الوحدات التنظيمية بالجمعية والعاملين كونهم يمثلون رأس مال يستلزم إستثماره بشكل سليم.
٣. تشجيع الوحدات التنظيمية على إستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل.
٤. منع حدوث الصراع بين الوحدات التنظيمية وبعضها البعض.
٥. تفويض سلطة إتخاذ القرارات للوحدات التنظيمية.

ثامنا: مراجع الدراسة :

- ١- سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩١، ص ١٥٢ .
- ٢- محمود محمد هلاي: الجهات المانحة الدولية والجمعيات الأهلية "رؤية معاصرة لتمويل المشروعات التنموية وبناء القدرات المؤسسية" تقديم: إبراهيم عبد الهادي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٦ ، ٤٧ .
- ٣- أيمن رمضان أحمد : المقومات التي تساهم في تحقيق أهداف جمعيات تنمية المجتمع المحلي الحضري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، ١٩٩٨ .
- ٤-رياض أمين حمزوي و مجدي محمد مصطفى : دراسة مقارنة لمعوقات إدارة منظمات الخدمات الانسانية في دولة الإمارات العربية وسلطنة عمان وكيفية إيجاد حلول لها ، ب. د ، ٢٠١٢ .
- ٥-خالد بن حمدان وآخرون : إستراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد الخامس عشر ، العدد الأول ، ٢٠١٣ ، ص ٨٠ .
- ٦-سليمان الفارس : دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد ٢٦ ، العدد الثاني ، ٢٠١٠ ، ص ٧١ .
- ٧-آمال محمد علي : متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة بالإسماعلية ، جامعة قناة السويس ، المجلد الثالث ، العدد الثاني ، ٢٠١٢ .
- ٨- عادل هادي البغدادي : علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد ، ب. د ، العدد ٦٥ ، ٢٠٠٧ ، ص ١٥٩ .
- ٩- السيد فنديل عوض : دراسة تحليلية إجتماعية لتفعيل دور المنظمات الاجتماعية الأهلية والحكومية في تحقيق التنمية الريفية بمحافظة الدقهلية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية الزراعة ، جامعة المنصورة ، ٣-٤ مايو ، ٢٠٠٥ .
- ١٠- عبد الله عبد المجيد وسالم مستهيل شماس : معوقات البحث العلمي في كليات التربية ، المؤتمر العربي الأول بعنوان "الجامعات العربية" التحديات والآفاق المستقبلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرباط المملكة المغربية، ديسمبر ٢٠٠٧، ص ٥٩٠ .
- ١١- زكي أبو زيادة : أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي ، مجلة جامعة نجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد ٢٥ ، العدد الرابع ، الجزائر ، ٢٠١١ .
- ١٢ -مزغيش عبدالحليم : أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر ، الجزائر ، ٢٠١٢ .

- ١٣- منير البعلبكي: قاموس المورد ، بيروت ، دار العلم للملايين ، ١٩٩٩ ، ص ٦٤١ .
- ١٤- منير البعلبكي: قاموس المورد ، بيروت ، دار العلم للملايين ، ١٩٩٩ ، ص ٦٤١ .
- ١٥- زكي أبو زيادة : أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي ، مجلة جامعة نجاح للعلوم الإنسانية ، المجلد ٢٥ ، العدد الرابع ، الجزائر ، ٢٠١١ ، ص٨٨٨ .
- 16-**The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance** , The International Journal of Management Science , 2004 , p111.
- 17-Ismael Younie, Nor Asini Yusof and Davoud Nikbin: **A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance** ,International Journal of Business and Social Science , VOL. 1, NO.3 , December , 2010, p.,29.
- ١٨- مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني " دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة" ، القاهرة ، إيتراك للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧ ، ص٨٣ .
- ١٩- جيهان عبد المجيد عليوة: التدخل المهني بطريقة تنظيم المجتمع ودعم المشاركة الإجتماعية للمرأة في برامج الجمعيات الأهلية المعنية بقضايا المرأة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الخدمة الإجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠١١ .
- ٢٠- هناء محمد السيد عبد المجيد: الثقافة التنظيمية كمدخل لبناء القدرات المؤسسية لجمعيات تنمية المجتمع ، بحث منشور في المؤتمر العلمي السنوي التاسع عشر " الخدمة الإجتماعية ورعاية الفئات المعرضة للخطر في إطار المتغيرات المحلية والعالمية" ، كلية الخدمة الإجتماعية، جامعة الفيوم، ٢٣-٢٤ إبريل ، ٢٠٠٨ .
- ٢١- أحمد عبد الفتاح ناجي: دور الخدمة الإجتماعية في زيادة فاعلية بناء القوة لتنشيط الجمعيات الأهلية بمدينة الفيوم ، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الخدمة الإجتماعية، جامعة الفيوم، ١٩٩٦،
- ٢٢- محمد تركي موسى: دور الخدمة الإجتماعية في مساعدة الجمعيات التطوعية للمشاركة في تنمية المجتمع على المستوى المحلي، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الخدمة الإجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠٠١ .
- ٢٣- شامي صليحة : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة أمحمد أبوقرة بومرداس ، ٢٠١٠ .