

آليات تخطيطية لتفعيل الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية

اعداد

محمد عبد العال عبد العزيز

مدرس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم

ملخص البحث

تعتبر المنظمات الأهلية التطوعية إحدى التنظيمات الاجتماعية الأهلية التي يصب فيها مجموع الجهود الحكومية والأهلية معا من أجل النهوض بالمجتمع المحلي وهي تعتمد بشكل أساسي على قيادتها في تحقيق أهدافها وأدائها لدورها المنوط بها، حيث أنها تختلف عن مثيلاتها الحكومية بقدرتها على إشباع الإحتياجات ومواجهة المشكلات وكذلك سهولة الحصول على خدماتها فضلا عن ما تتمتع به من ثقة أفراد المجتمع في خدماتها وبرامجها.

ويعد الأداء التنظيمي المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو، حيث يساعد التعرف على الأداء التنظيمي في الكشف عن جملة نواحي منها: تحديد المدى الذي يستطيع الجمعية في التكيف والإستجابة بفعالية لظروف ومتغيرات ومحددات البيئة الخارجية والداخلية من خلال وضع الأهداف وبناء الإستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف، كما أنه يساعد على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات الجمعية وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف. من هنا تتمثل القضية المحورية للدراسة في " آليات تخطيطية لتحقيق الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية".

وإستهدفت الدراسة الراهنة: تحديد واقع الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية. في ضوء واقع أداء الأفراد وأداء الوحدات التنظيمية في إطار وحداتهم التنظيمية وكذا أداء المنظمة في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية، وكذلك تحديد المعوقات التي تحد من تحقيق الأداء التنظيمي، التوصل إلى آليات تخطيطية لتفعيل الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية.

وتوصلت الدراسة الراهنة الى مجموعة من النتائج المرتبطة بواقع الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية في ضوء مؤشراتته الأساسية، كما توصلت ومن وجهة نظر المبحوثين (مجتمع البحث)، إلى العديد من المعوقات التي تحد من تحقيق الأداء التنظيمي الفعال بالمنظمات الأهلية التطوعية. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى مجموعة من الآليات التخطيطية المقترحة لتحقيق الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية.

Search Summary

Voluntary NGOs are one of the community social organizations that are both government and community efforts to promote the community and rely mainly on their leadership in achieving their goals and performing their role assigned to them, as they differ from their government counterparts with their ability to satisfy needs and face problems as well as easy access to their services as well as the confidence of the members of the community in their services and programs.

Organizational performance is an indicator that measures the success of organizations in achieving their goals and their ability to survive and grow, where the identification of organizational performance helps to detect, among other things: determining the extent to which the association can adapt and respond effectively to the conditions, variables and determinants of the external and internal environment by setting goals and building strategies, It also helps to determine the level of coordination between the components of the association and its organizational design in the implementation of the objectives. Hence the central issue of the study is "Planning mechanisms to achieve organizational performance for employees of voluntary NGOs". The current study was aimed at identifying the reality of organizational performance of employees of voluntary ngos. In light of the reality of the performance of individuals and the performance of organizational units within the framework of their organizational units as well as the performance of the organization within the framework of the economic, social and cultural environment, as well as identifying the obstacles that limit the achievement of organizational performance, and to reach planning mechanisms to activate the organizational performance of employees of voluntary ngos.

The current study reached a set of results related to the reality of the organizational performance of employees of voluntary NGOs in the light of its basic indicators, as well as from the point of view of the researchers (research community), to many obstacles that limit the achievement of effective organizational performance of voluntary NGOs

أولاً: مدخل الدراسة والدراسات السابقة :-

يشهد العالم اليوم حركة تغيير وتطوير كبيرة وسريعة في كافة مجالات الحياة، مما يحتم على المنظمات العمل على إستيعابها ومواكبتها، لذا فقد إتجه كثير من علماء الإدارة للتأكيد على أن عملية التغيير والتطوير أصبحت من أهم بقاء المنظمات وتطويرها، وعليه يجب ألا تكون عملية التغيير أداة لمواجهة الأزمات فقط بل يجب أن تكون بشكل دائم ومستمر، لتستطيع المنظمات مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية. (الباحسين، سامى بن عبد الله، 2004، ص 159) وتعتبر المنظمات المجال الأساسي الذي تتمكن من خلالها المهن المختلفة من أداء أنشطتها المهنية بكفاءة وفعالية، وذلك بالإعتماد على الإدارة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والقيادة وإدارة الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية والمهنية فهي وسيلة المجتمع التي يشجع بها إحتياجات أفرادها ويواجه بها مشكلاته .

ولقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات ملحوظة في أنماط المنظمات والتنظيمات الإجتماعية والثقافية والسياسية، كما تنوعت أهداف هذه المنظمات حسب إحتياجات ومتطلبات الإنسان في المجتمعات الحديثة، التي تزداد بصورة مطردة في الوقت الحالي وبعد أن فتح المجال أمام العديد من أنماط المنظمات الإجتماعية لتمارس نشاطها وخدماتها بعيداً عن هيمنة السلطة السياسية، أو الحكومية، خاصة بعد تقلص دور الدولة في العديد من المجالات الإجتماعية والثقافية والإعلامية وإعطاء الفرصة لإسهامات القطاع الأهلي لممارسة دوره في تحقيق مستويات أفضل من الرعاية والخدمات الإجتماعية. (هلالى، محمود محمد، 2013، ص 42).

وتعتبر المنظمات الأهلية التطوعية إحدى التنظيمات الإجتماعية الأهلية التي يصب فيها مجموع الجهود الحكومية والأهلية معا من أجل النهوض بالمجتمع المحلي وهي تعتمد بشكل أساسي على قيادتها في تحقيق أهدافها وأدائها لدورها المنوط بها، حيث أنها تختلف عن مثيلاتها الحكومية بقدرتها على إشباع الإحتياجات ومواجهة المشكلات وكذلك سهولة الحصول على خدماتها فضلا عن ما تتمتع به من ثقة أفراد المجتمع في خدماتها وبرامجها.

من هنا فقد تزايدت أدوار المنظمات الأهلية في المجتمعات العربية في العقدین الآخرين وتنوعت أهدافها، وإن كانت في مجملها تجمع بين العمل الخيري وعلاج المشكلات الإجتماعية للأفراد وبالتالي إنحسرت مدخلاتها نسبياً في الإرتقاء بالخدمات الإجتماعية. (سراج الدين، إسماعيل، 2009، ص 233)

وحتى تظهر مصداقية المنظمات الاهلية من الدور المسئول والبناء الذي تؤديه في المجتمع ومدى قدرتها على تحقيق تنمية إجتماعية وإقتصادية وبيئية ؛ لذا لابد من دعم جهودها لتحقيق أهدافها ولضمان وضوح الأهداف والعلاقات أمام العاملين لابد أن يكون لكل منظمة خريطة تنظيمية، وذلك لتوظيف إمكاناتهم لما فيه صالح للمنظمة، كما أن وجود خريطة تنظيمية يسمح بتحديد الوحدات الإدارية التي يجب على المترددين عليها الإتصال المباشر لإنجاز أعمالهم. (خاطر أحمد مصطفى، 2003، ص85)

وهذا ما يتفق مع دراسة " رياض أمين حمزاوي و مجدي محمد مصطفى ، 2012 " والتي أوضحت 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. (حمزاوي، رياض أمين، مصطفى، مجدي محمد، 2012)

في حين أشارت دراسة " رشاد محمود بدر، 2009 " بضرورة إهتمام المنظمات الأهلية بالأداء المؤسسي وأداء العاملين بها ، بالإضافة إلى تحسين وتطوير هذا الأداء. (بدر، رشاد محمود، 2009)

ويتأثر المناخ التنظيمي بالقدرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وتأثيرها الواضح على سلوك الأفراد وإتجاهاتهم ودافعيتهم وقيمهم (صليحة، شامى، 2004، ص16) كما يتوقف فاعلية وكفاءة الأداء الفردي والأداء الجماعي 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 . (السكران ناصر محمد إبراهيم، 2004، ص34).

ويشكل الأداء المؤشر الحقيقي الذي يعطي صورة عن سير أعمال المنظمة، ويفيد في الإجابة عن وجوب إعادة النظر في رؤيتها ورسالتها والسياسات والبرامج وما يتعلق بالعملية التخطيطية كلها، حيث يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف البقاء والنمو والإستمرارية والتكيف بإستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة فالأداء مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك مقروناً برضاء العملاء، والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية

والإجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتجاه المجتمع. (محمد, سليمان الفارس, 2010, ص71)

ويعد الأداء التنظيمي المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو, حيث يساعد التعرف على الأداء التنظيمي في الكشف عن جملة نواحي منها: تحديد المدى الذي يستطيع الجمعية في التكيف والإستجابة بفعالية لظروف ومتغيرات ومحددات البيئة الخارجية والداخلية من خلال وضع الأهداف وبناء الإستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف , كما أنه يساعد على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات الجمعية وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف (البغدادى, عادل هادى, 2007, ص159)

وهذا ما أكدته دراسة "مزغيش عبدالحليم, 2012" على ضعف الأداء التنظيمي للمنظمات الأهلية عن المستوى المطلوب وأكدت على ضرورة الإهتمام به والعمل على تحسينه. (عبدالحليم, مزغيش, 2012)

كما توصلت دراسة (هشام سيد سليمان, 2010) إلى أن هناك أربعة عناصر رئيسية تؤثر في الأداء التنظيمي وهي: بناء ثقافة تنظيمية جديدة من خلال تشجيع العاملين على إستخدام المعرفة وتبادلها بينهم البعض ونشر هذه المعرفة, وتوفير الدعم الفني من خلال توفير التكنولوجيا الحديثة وأجهزة الكمبيوتر للعاملين وتسهيل العمل, وتوفير الدعم الإداري توافر الموارد المالية لتنفيذ البرامج والمشروعات المختلفة وتوفير نظام للمكافآت من خلال تقديم الدعم للعاملين وأن يتميز نظام المكافآت بالعدالة والموضوعية. (سليمان, هشام سيد, 2010)

في حين أشارت دراسة ميشيل وإيتل (Rebecca Mitchell and Etal, 2013) إلى أن المجتمع المعرفي يتطلب مواجهة حقيقية للتحديات الراهنة التي تواجهها المنظمات لتحقيق أداء تنظيمي مرتفع , على الرغم من ذلك تفشل أحيانا المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية داعمة بسبب الفهم المحدود للعلاقات بين هذه المتغيرات الإستراتيجية Rebecca Mitchell and Etal, 2013)

كما توصلت دراسة (كوثر سيف النصر, 2014) إلى التأكيد على أهمية الكفاءة بالنسبة للإدارة في المنظمة وتحقيق أهدافها وحرصها على إستخدامها لمواردها البشرية

والمادية بشكل صحيح للوصول إلى الهدف، حيث ترتبط كفاءة الإدارة بفعالية القيادة ، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف محددة وإستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة ، بينما تتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة ومن ثم رفع مستوى الأداء التنظيمي. (سيف النصر، كوثر، 2014)

فالأداء التنظيمي في المنظمات الأهلية يحتاج إلى تضافر وإتساق جهود العاملين ولن يحدث ذلك إلا من خلال قيادات واعية تمتلك المهارات اللازمة لتحقيق التناغم والإنسجام في الأداء. (Gary Yukl, 2001, p2)

وهذا ما أكدت عليه دراسة (آمال محمد علي ، 2012) 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. (علي، آمال محمد، 2012)

كما أشارت دراسة (ممدوح نكي أحمد ، 2015) إلى أهمية العنصر البشري بإعتباره المفتاح الرئيسي لكي تحقق المنظمات الإستمرارية والنجاح وبالتالي يجب وضع وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية على نحو فعال ليكون لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي . (أحمد، ممدوح نكي، 2015).

ومن ثم يحتل الأداء التنظيمي أهمية كبيرة لما للأداء من تأثير مباشر على تحقيق الأهداف المنشودة مما يجعل الإهتمام برفع مستوى الأداء وتحسينه ضرورة ملحة حيث يلعب دوراً مهماً في تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفعالية على أي من هذه المستويات، كما أن أداء الفرد يؤثر بدرجة أو بأخرى على أداء الفريق، وبالتالي تقتضي أساسيات الإدارة وجود التخطيط السليم والتوجيه والتقييم المستمرين لأداء العاملين وفرق العمل والمنظمات لتحديد مدى التقدم نحو تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى أن الأداء التنظيمي يعتبر من محددات السلوك التنظيمي. (مرسى، نبيل حامد، 2010، ص415)

ويتوكل ذلك مع دراسة (السيد قنديل عوض، 2005) والتي استهدفت الوقوف على طبيعة الأداء التنظيمي للجمعيات والمنظمات الأهلية والتعرف على الوضع الراهن لقدرة هذه

المنظمات على تلبية إحتياجات المجتمع المحلي ومستوى رضا المستفيدين عن خدمات هذه الجمعيات وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هناك إنخفاض واضح في أداء هذه المنظمات 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 فعالية في تحقيق أهدافها التنموية المرسومة. (عوض,السيد قنديل,2005)

كما أشارت دراسة " زكي أبوزيادة,2011 " إلى ضعف وإنخفاض الأداء التنظيمي للمنظمات الأهلية وأوصت بضرورة العمل على تحسين الأداء التنظيمي والإهتمام به داخل هذه المنظمات. (أبوزيادة,زكي,2011)

ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي , إذ يعكس المناخ التنظيمي شخصية المنظمة كما يتصورها العاملون , ويعد أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر على رضا العاملين وفي مستوى أدائهم التنظيمي. (زغبي ,خالد يوسف, العزب,حسين محمد,2007,ص67)

وفي ضوء ماسبق فإن الأداء التنظيمي يشكل أهم وأبرز أهداف المنظمات في أدوار حياتها,فهو الذي يكفل لها البقاء والنمو ويمكنها من مواجهة تحديات البيئة الخارجية سواء كانت منظمة خاصة أو عامة(خدمية أو إنتاجية).مع محاولة الوقوف علي نواحي الخلل أوالضعف فيها,حتى يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاجها,مما قد يساعد على تحقيق مستويات الأداء المطلوبة.

وأوضحت دراسة (Hui Wang and Et all,2011) العلاقة بين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية, حيث أوضحت النتائج أن السلوكيات التي تركز على مهام المدير مرتبطة بشكل مباشر بأداء المنظمة و السلوكيات التي تركز على علاقات المدير مرتبطة بإتجاهات العاملين . (Hui Wang Et all,2011)

كما أشارت دراسة(Marko Slavkovic,2014) إلى تأثير أداء الإدارة على الأداء التنظيمي, وأوضحت نتائج الدراسة أن الإدارة المعرفية بشكل عام لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي, وأن الإدارة المعرفية متعلقة بشكل إيجابي بالأبعاد المختلفة

للإبتكار التنظيمي (إبتكار العملية و الإبتكار الإداري). (Marko Slavkovic,2014)

وتوصلت دراسة (تامر محمد موسى, 2011) إلى وجود تأثير معنوي بين القدرة التأثيرية للقائد داخل المنظمة وعملية تطوير الأداء بالمنظمة.(موسى,تامر محمد, 2011) كما أشارت أيضا دراسة (محمد المحمدي الماضي, 2000) إلى أن هناك علاقة وإرتباط إيجابي بين أنماط القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي بالإضافة إلى تأثير كل من الرضا الوظيفي والإنتماء الوظيفي على الأداء التنظيمي.(الماضي,محمد المحمدي, 2000),وتوصلت أيضا دراسة (رباب محمود عبدالمجيد , 2001) إلى أن وجود دعم مباشر أو غير مباشر من القادة لإستراتيجية التغيير يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء التنظيمي للمنظمة. (عبدالمجيد, رباب محمود, 2001),كما أشارت دراسة (Patricia E Grabarek,2011) أن الإدارة الفاعلة لها تأثير واضح على الأداء التنظيمي,وأشارت النتائج أنه كلما كانت شخصية القائد فعالة ومؤثرة على إتجاهات وأداء وسلوك العاملين كلما إرتفع أداء المنظمة. (Patricia E Grabarek,2011)

وتوصلت أيضا دراسة (Li-Ren Yand Et all,2016) إلى أن تبني أسلوب محدد من أساليب القيادة له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي بالإضافة إلى ذلك تقترح هذه الدراسة ان تطبيق الإدارة المعرفية للعملاء يؤثر على الأداء التنظيمي من خلال أداء المنظمة وتنفيذها للبرامج والمشروعات المختلفة , أيضا أوضحت النتائج أن العلاقة الإيجابية بين الإدارة المعرفية للعملاء و أداء المنظمة تعتمد على تعقيد البيانات. (Li-Ren Yand Et all,2016)

ومن هنا يرى الباحث أن المنظمات الأهلية التطوعية تتعرض لتطورات مستمرة كما أن العديد من المنظمات تعرضت إلى تغيرات جذرية بل جوهرية في بعض الأحيان وغالبًا ما تعود أسباب مثل هذه التغيرات إلى الضغوط الإقتصادية والإجتماعية والسياسية المفروضة على هذه المنظمات وأيضًا بسبب تقنية الإتصالات الحديثة التي مكنت من أداء المهام بالصورة الإيجابية السريعة في ظل ما تتمتع أسواق العمل من العرض والطلب على الخدمات والتي تتصف بالمنافسة الشديدة حيث يُطلب من المنظمات الأهلية التطوعية أن تقدم بإستمرار نتائج أفضل هذه النتائج بطبيعة الحال تعتمد على أداء هذه المنظمات ونتائج أعمالها, وقد أكدت على ذلك دراسة ("Detelin Elenkov,2002) والتي أشارت إلى تأثيرات

السلوكيات الإدارية على الأداء التنظيمي، وتوصلت النتائج أن الأنماط الإدارية خاصة الإدارة الديمقراطية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي الأنماط الإدارية الأخرى والتي يمكن أن يكون لهم تأثير سلبي على الأداء التنظيمي. (Detelin Elenkov, 2002)

وكذلك ما إستهدفته دراسة (Goran Svensson and Greg Wood, 2006) من تحديد العلاقة الامكانات والموارد المتاحة وأداء الأفراد في المنظمات، ومن ثم الأداء التنظيمي، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير واضح على الأداء التنظيمي في المنظمات . (Goran Svensson and Greg Wood, 2006)

ومن العرض السابق لمجموعة الدراسات العربية والأجنبية وتحليل الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت المنظمات الأهلية وخدماتها، والأداء التنظيمي بصفة عامة والأداء التنظيمي بالمنظمات الأهلية التطوعية خاصة، يمكن للباحث إستخلاص مايلي:

- 1- مازالت المنظمات الأهلية التطوعية بحاجة إلى الإهتمام والدعم المادي والمعنوي.
- 2- قلة البحوث والدراسات التي تتعلق بالأداء التنظيمي في الخدمة الإجتماعية بشكل عام وفي مجال المنظمات الأهلية التطوعية بشكل خاص.
- 3- الإدارة الواعية للمنظمات الأهلية لها تأثير حقيقى على الأداء التنظيمي بالمنظمة.
- 4- الإهتمام المتزايد بالأداء التنظيمي في المنظمات الأهلية فى ظل التغيرات المتلاحقة التي تواجه هذه المنظمات.
- 5- التركيز على الأداء التنظيمي في قياس الأداء بدلا من التركيز على الجانب المالي والتخلي عن النظرة التقليدية المقنصرة على المعايير المالية والإنتاجية الداخلية التي تقتصر إلى النظرة الشمولية لكافة المتغيرات التي ينتج عنها الأداء التنظيمي الكلي .
- 6- يتأثر الأداء التنظيمي بالتكنولوجيا والتحديات المعاصرة التي تواجه المجتمع .
- 7- التأكيد على نشر المفاهيم الحديثة المتعلقة بالأداء التنظيمي وإيصالها إلى الأفراد العاملين .

وبناء على ما تم عرضه من بحوث ودراسات وحقائق مستنتجة يتضح ارتباطها بالأداء التنظيمي الذي أصبح أحد الموضوعات المهمة للمهتمين بالعملية التنموية بالمنظمات الأهلية والتطوعية وأهم المداخل التي تستهدف تحقيق أهداف الجمعيات

والمنظمات الأهلية وضمان بقائها وإستمرارها. ومن هنا تتمثل القضية المحورية للدراسة في "أليات تخطيطية لتحقيق الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية".

ثانياً : أهمية الدراسة : Importance of the Study

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من الإعتبارات التالية :-

1. الإهتمام القومي والعالمي بالمنظمات الأهلية التطوعية وماتقدمه من أدوار تتماشى مع التغيرات الراهنة التي يمر بها المجتمع.
2. تعاضم دور المنظمات الأهلية التطوعية في النهوض بالمجتمعات المحلية خاصة في ظل عجز الدولة عن تلبية وإشباع كافة الإحتياجات المجتمعية.
3. الإهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمات بصفة عامة والمنظمات التطوعية بصفة خاصة للحصول على معدلات إنتاجية عالية ومستوى عال من الكفاءة في الأداء وتقديم الخدمات داخل هذه المنظمات .
4. أهمية موضوع الأداء التنظيمي كأحد وأهم الموضوعات الأساسية التي تؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات الأهلية وطبيعة ونوعية الخدمات التي تقدمها.
5. يعد الأداء التنظيمي المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو، وكذلك تأتي أهميته من كونه يعبر عن قدرة المنظمة على خلق النتائج المقبولة في تقديم خدماتها للعملاء والمستفيدين.
6. تمثل هذه الدراسة محاولة لمواصلة الجهود البحثية الخاصة بتدعيم أداء المنظمات الأهلية وزيادة قدرتها على تحسين مستوى خدماتها وإرضاء جمهور المتعاملين معها.
7. توجه هذه الدراسة نظر المنظمات الأهلية إلى أهمية حفاظها على مستوى أداء متميز لها وأهمية إختيار الإستراتيجية المناسبة لها.
8. قد تساهم هذه الدراسة في إمداد المسؤولين عن العمل الإجتماعي الأهلي بطبيعة الأداء التنظيمي المرغوب بالمنظمات الأهلية التطوعية.

ثالثا: أهداف الدراسة: Amis of the Study

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي مؤداه :-
 " تحديد واقع الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية.
 وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية هي :-
 أ-تحديد واقع أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية بالمنظمات الأهلية التطوعية.
 ب-تحديد واقع أداء الوحدات التنظيمية بالمنظمات الأهلية التطوعية.
 ج- تحديد واقع أداء المنظمة في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية بالمنظمات الأهلية التطوعية.
 2- تحديد أهم المعوقات التي تحد من تحقيق الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات التطوعية
 3- التوصل إلى آليات تخطيطية لتحقيق الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية.

رابعا:تساؤلات الدراسة: The Study Questions

- تسعى هذه الدراسة إلى طرح مجموعة من التساؤلات الرئيسية مؤداه :-
 " ما واقع تحقيق الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية ؟
 وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية هي :-
 أ- ما واقع تحقيق أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية بالمنظمات التطوعية ؟
 ب- ما واقع تحقيق أداء الوحدات التنظيمية بالمنظمات الأهلية التطوعية ؟
 ج- واقع أداء المنظمة في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية بالمنظمات الأهلية التطوعية.
 2- ما المعوقات التي تحد من تحقيق الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية؟
 3- ما الآليات التخطيطية المقترحة لتفعيل الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية؟

خامسا: المفاهيم الرئيسية للدراسة : Concepts of the Study

تعتمد الدراسة اراهنه على المفاهيم التالية:-

1- مفهوم الآليات لتخطيطية

2-لآداء التنظيمي.

3-المنظمات التطوعية

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

(1) مفهوم الآليات التخطيطية **Planning Mechanisms**

الآلية في اللغة العربية من الفعل (آلي)، بمعنى قسمه (مجمع اللغة العربية، 1997)، والآليات في اللغة تعني: الأدوات والعدة والأسلحة، فكل ذى حرفة أداة، وهي آله تقيم حرفته. (بن منظور، محمد بن مكرم، 2003، ص24)، وجاءت في اللغة الانجليزية **Mechanisms**، فالآلية هي طبيعة تركيب الأجزاء في آلة ما أو في شئ يشبهها. (البلبكي، منير، 1995، ص56)

فالآليات هي الأساليب والأدوات التي تستخدم في تحقيق الأهداف المخطط لها سلفاً وفقاً لإختصاصات محددة، ومن منظور الخدمة الاجتماعية، يعرف قاموس الاجتماعية والخدمات الاجتماعية الآليات بأنها: أساليب الكفاح لمواجهة موقف معين. (السكري، أحمد شفيق، 2012، ص124)

وهناك من يرى أن الآليات هي المعرفة أو قاعدة المهارات أو الطرق والنظريات أو الإجراءات التي تستخدم لتحقيق أهداف واضحة. (حسن، أسماء حسن عمران، 2011، ص567) ويرى كل من (Huang.Z&Kannan,S) أن الآليات تمثل الأدوات والوسائل ومتطلبات ومستلزمات أداء العمل، وتحقيق الأهداف. (Huang.Z&Kannan,S,2012,p36) كما تعرف بأنها: العمليات والوسائل والأنشطة المختلفة التي يمكن إستخدامها لتحقيق هدف محدد في إطار علم أو مهنة أو تخصص معين. (السروجي، طلعت مصطفى، أبو النصر مدحت محمد، 2006، ص1447).

وفي إطار ما تم عرضه من مفاهيم تناولت هوية مفهوم الآليات، يمكن للباحث أن يضع تعريفاً إجرائياً للآليات يتواءم مع الدراسة الراهنة فيما يلي:

1- هي الأدوات والأساليب والعمليات المهنية، والتقنيات المستخدمة في التخطيط الاجتماعي لتحقيق أهداف مخططة.

2- تعتمد على الإطار النظري والتطبيقي للتخطيط الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية.

3- يمكن بنائها وممارستها من خلال الأفراد والمؤسسات والمجتمعات عند توفر الوعي التخطيطي اللازم.

4- مجموعة من الاجراءات التي يمكن من خلالها تحقيق أداء تنظيمي فاعل بالمنظمات التطوعية.

(2) مفهوم الأداء التنظيمي:- Organizational Performance

نظراً لما للأداء من أهمية في المنظمة فقد أخذ باعاً كبيراً من إهتمام الباحثين ,ومن ثم تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء بإعتباره مؤشراً أساسياً للحكم على فعالية العمل في المنظمة.

ويشير مفهوم الأداء في اللغة إلى:- "أدى الشئ أي قام به,والأداء أي التأدية". ويعرف لغويًا بأنه: "أدى الشئ , أي قام به وأنجزه , فالأداء هو العمل والإنجاز والفعل الممارس أو الجهد المبذول." (معجم اللغة العربية,2005,ص10)

أما الأداء في معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية يمثل " عمل أو إنجاز أو تنفيذ وهو الفعل الممارس أو المبذول أو النشاط المنجز." كما يعرف الأداء من الناحية الإدارية على أنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب,ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء , أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما". (بدوي,أحمد تكي,2000,ص310)

أما (Silva , Srivan,2015) تعرف الأداء بأنه" الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة.(Silva , Srivan,2015,p2)

من ناحية أخرى يرى (Gsabine and Judith,2010) الأداء بأنه" القدرة على إنجاز الأهداف المحددة والمطلوب تحقيقها. (Gsabine and Judith,2010,p225) ويعرف "هلال" الأداء بأنه" سلوك فردي هادف لا يظهر تنمية قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط ولكنه نتيجة تفاعل ووافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخرجية المحيطة به". (هلال,محمد عبدالغنى حسن,2000,صص19,20)

كما أشار (توفيق محمد عبد المحسن,2009), إلى أن الأداء هو"المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها , ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه أنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة". (عبد المحسن ,توفيق محمد,2009),

- كما يرى (Suhong Li and Et all, 2004) الأداء التنظيمي بأنه "القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة إلى مخرجات أي إلى عدد محدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة". (Suhong Li and Et all, 2004,p111)
- ويمكن تحديد التعريف الإجرائي للأداء التنظيمي وفقاً لأهداف الدراسة الحالية فيما يلي:
- 1- قياس أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية بالجمعيات الأهلية.
 - 2- قياس أداء الوحدات التنظيمية المتخصصة بالجمعيات الأهلية.
 - 3- قياس أداء المنظمة في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية.
 - 4- قياس توافر الموارد والإمكانات (البشرية،المالية، والتقنية) بالجمعيات الأهلية.

(3) مفهوم المنظمات الأهلية التطوعية: - Social Organizations

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم المنظمات التطوعية ومن بين هذه التعريفات مايلي:-

يعرف "معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية" الجمعيات الأهلية بأنها: "كيان منظم يهدف إلى تحقيق أغراض معينة ويتمتع بشخصية معنوية". (بدوى،أحمد ذكي ، ص297)

ويرى البعض أن المنظمات الأهلية التطوعية هي: "وحدات اجتماعية ذات غاية تسعى إليها،وهي جماعات من الأفراد التي تتوزع بينهم مجموعة من المهام لتحقيق أهداف وغايات مشتركة". (ناجي،أحمد عبد الفتاح،2014،ص17)

كما تعرف المنظمات 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 وغالبا ما يقدم الخدمات أشخاص متطوعون ومهنيون".(أبو النصر،مدحت محمد،2007،ص83)

وهناك من يرى أن المنظمات الأهلية هي:"وحدات بنائية تستمد صفة الشرعية من المجتمع وتستهدف إشباع إحتياجات أفراد وجماعات المجتمع من خلال ممارسة نشاط معين أو الوساطة بين أفراد المجتمع لتبادل المنفعة إستنادا على الجهود التطوعية.

كما تؤكد دائرة معارف الخدمة الإجتماعية على جانب الهدف غير الربحي وتضيف إلى تلك المؤسسات أنها ذات وظائف متعددة وأهداف متنوعة ثقافية وإجتماعية وأنها قد تكون

محلية أو قومية كما أنها تساهم بشكل متميز في مجال الخدمات الإجتماعية وتعتمد على المتطوعين في وضع سياستها وتنفيذ برامجها وعادة ماتعتمد في تمويلها على هيئات المتطوعين. (صوفى, عبدالرحمن, عبدالحميد محمد, 2014, ص2928)

ويمكن تحديد التعريف الإجرائي للمنظمات الأهلية التطوعية وفقاً لأهداف الدراسة

الراهنة كما يلي:-

- 1- كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة.
- 2- تنشأ هذه المنظمات بناء على خطة محددة لتحقيق أهداف مرسومة لمؤسسيها.
- 3- تتكون هذه المنظمات من أشخاص طبيعيين أو إعتباريين.
- 4- تستهدف إشباع إحتياجات أفراد المجتمع ومواجهة مشكلاته.
- 5- منظمات خاصة غير حكومية ومستقلة عن الدولة.
- 6- ذاتية الحكم والإدارة.
- 7- لا تهدف إلى الربح المادي.
- 8- تقوم على أساس المشاركة التطوعية.

سادساً: الإجراءات المنهجية الدراسة

- 1- نوع الدراسة: تتدرج هذه الدراسة تحت نمط الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف وصف وتحليل ظاهرة معينة, حيث تستهدف وصف وتحليل واقع الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية فى ضوء مؤشراتته الأساسية, للتوصل إلى مجموعة من الآليات التي يمكن أن تسهم فى تحقيقه.
- 2- المنهج المستخدم: تمشياً مع نوع الدراسة الحالية, إعتد الباحث فى دراسته الراهنة على كل من المنهج الكمي والكيفي بإستخدام طريقة المسح الإجتماعي بطريقة الحصر الشامل للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية النشطة ببندر الفيوم.

مجالات الدراسة:

(أ) **المجال المكاني:** تمثل المجال المكاني للدراسة الحالية في المنظمات الأهلية التطوعية النشطة ببندر الفيوم والتي بلغت (53) منظمة أهلية تطوعية.

(ب) **المجال البشري:** العاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية ببندر الفيوم وعددهم (212) عامل.

(ج) **المجال الزمني:** تمثل في فترة جمع البيانات من الميدان وتحليلها وتفسيرها، وهي الفترة الزمنية من 2020/1/13 إلى 2020/3/12.

أدوات الدراسة: إتساقاً مع متطلبات الدراسة الحالية فإن الباحث إعتد على دراسته على الأدوات التالية:

أدوات جمع البيانات:- قام الباحث في هذه الدراسة بتصميم إستمارة قياس مطبقة على العاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية النشطة ببندر الفيوم، حيث إشتملت على البيانات الأولية وأبعاد الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات التطوعية، حيث تم تقسيم هذه الأبعاد إلى :

البعد الأول: واقع أداء العاملين في إطار وحداتهم التنظيمية، وقد إحتوى البعد على (16 عبارة).

البعد الثانى : واقع أداء الوحدات التنظيمية بالمنظمات الأهلية التطوعية، وقد إشتملت المؤشر على (10 عبارات).

المؤشر الثالث : واقع أداء المنظمة فى إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وقد إشتملت المؤشر على (10 عبارات).

. معوقات تحقيق الأداء التنظيمى للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية.

. الآليات التخطيطية لتحقيق الأداء التنظيمى للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية.

وتم تصميم إستمارة القياس وفقاً للخطوات التالية:-

أ- الإستفادة من التراث النظري المرتبط بموضوع الدراسة، والإطار التصورى النظرى الموجه للدراسة.

ب- الدراسات السابقة ذات الصلة

ج- إستفادة الباحث من بعض المقاييس ذات الصلة بموضوع الدراسة، مما ساهم في تحديد عبارات إستمارة القياس.

مرحلة صدق وثبات أداة القياس :

أولاً :. صدق الأداة إنطلاقاً من الأهمية التي تمثلها خطوة صدق الأداة، استخدم الباحث الصدق الظاهري وذلك بعرض أداة القياس على (11) أستاذ من أساتذة الخدمة الاجتماعية بكلية الخدمة الاوذلك لإبداء الرأي في صلاحية أداة القياس، من حيث السلامة اللغوية للعبارات وإرتباطها بمتغيرات الدراسة مع إجراء التعديلات عليها، وبناء على ذلك تم تعديل وإضافة وحذف بعض الأسئلة والعبارات وفقاً لدرجة اتفاق لا تقل عن (80%) وفي نهاية المرحلة تم وضع أداة القياس في صورتها النهائية. حيث بلغ الصدق الظاهري للأداة (94.7 %) وذلك بعد استبعاد العبارات المكررة والمرفوضة نهائياً.

كما إعتد الباحث على صدق الإتساق الداخلي ، وذلك بحساب معامل الإرتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية لها، بعد تطبيق أداة القياس على عينة قوامها (10) من العاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية ببندر الفيوم لها نفس خصائص وسمات وشروط العينة الأصلية (مجتمع البحث)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (1)

يوضح العلاقة الارتباطية بين درجة كل بُعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس

المقياس ككل	أبعاد المقياس
0.834	واقع أداء العاملين بالمنظمات التطوعية في إطار وحداتهم التنظيمية
0.802	واقع أداء الوحدات التنظيمية بالمنظمات الأهلية التطوعية
0.871	واقع أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
0.897	المعوقات التي تحد من تحقيق الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات التطوعية
0.884	قيمة المعاملة الارتباطية للمقياس ككل

معنوية عند 0.05

ويتضح من نتائج الجدول السابق أن معاملات الارتباط مقبولة ودالة إحصائياً مما يدل على صدق الإتساق الداخلي لأداة القياس.

ثانياً: . ثبات أداة القياس: اعتمد الباحث في التأكد من ثبات أداة القياس على طريقة إعادة الاختبار كطريقة من الطرق الإحصائية لقياس الثبات، وذلك بتطبيق أداة القياس على عينة من المبحوثين بلغ قوامها (10) من العاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية ببندر الفيوم، وبعد فترة زمنية قدرها (15) يوماً تم إعادة تطبيق أداة القياس على نفس العينة ، وتم استخراج النتائج والمقارنة بين إستجابات كل من الاختبارين وحساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للثبات وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (2)

يوضح ثبات أداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ للثبات

البعد	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات
واقع أداء العاملين بالمنظمات التطوعية في إطار وحداتهم التنظيمية	16	0.813
واقع أداء الوحدات التنظيمية بالمنظمات الأهلية التطوعية	10	0.802
واقع أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية	10	0.847
المعوقات التي تحد من تحقيق الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات التطوعية	16	0.902
الإجمالي	52	0.863

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات لكل بعد من أبعاد أداة القياس مرتفعة، وأن قيمته للأداة ككل = 0.863 مما يدل على ثبات أداة القياس، والإعتماد عليها.

(ب) أساليب التحليل الإحصائي: اعتمدت الباحثة على استخدام التكرارات والنسب المئوية والأوزان المرجحة وترتيب العبارات ، والمتوسط الحسابي للحكم واقع الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الاهلية التطوعية في ضوء مؤشراتته الأساسية بحيث تكون بداية ونهاية فئات أداة القياس الثلاثية نعم(3 درجات)، إلى حد ما(درجتان)، لا(درجة واحدة)، وترميز وإدخال البيانات على الحاسب الآلي، مع تحديد الحد الأعلى والدنيا، وكذلك مستويات المتوسطات الحسابية، حيث يتضح ذلك من خلال الجدول التالي.:

جدول رقم (3)

يوضح مستويات المتوسطات الحسابية

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى أقل من 1,67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1,67 إلى أقل من 2,35
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2,35 إلى أقل من 3

وتم في ضوء ذلك تحليل البيانات بما يتسق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها

(أ) . وصف مجتمع الدراسة:-

جدول رقم (4) يوضح خصائص المبحوثين من العاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية

(ن=212)

(مجتمع الدراسة)

المتغيرات	البيان	العدد	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	146	68,86
	انثى	66	31,13
	أجمالي	212	100,00
السن	أقل من 30 سنة	68	32,08
	30 لأقل من 40 سنة	69	32,55
	40 لأقل من 50 سنة	40	18,87
	50 لأقل من 60 سنة	23	10,85
	60 سنة فأكثر	12	5,66
	اجمالي	212	100,00
الحالة التعليمية	يقرأ ويكتب	4	1,89
	مؤهل متوسط	59	27,83
	مؤهل جامعي	147	69,34
	ماجستير	2	0,94
	اجمالي	212	100,00
الحالة الإجتماعية	اعزب	49	23,11
	متزوج	155	73,11
	أرمل	4	1,89
	مطلق	4	1,89
	اجمالي	212	100,00
الوظيفة بالجمعية	سكرتير الجمعية	30	14,15
	أمين صندوق الجمعية	13	6,13
	عضو مجلس الإدارة	25	11,79

27.83	59	أخصائي إجتماعي	مدة العمل بالجمعية	
40.09	85	مشرف		
100.00	212	اجمالي		
37.74	80	أقل من 5 سنوات		
30.66	65	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات		
11.32	24	من 10 سنوات لأقل من 15 سنة		
20.28	43	15 سنة فأكثر		
100.00	212	اجمالي		
35.85	76	أقل من 5 سنوات		عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الأهلي
28.77	61	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات		
10.38	22	من 10 سنوات لأقل من 15 سنة		
16.98	36	من 15 سنة لأقل من 20 سنة		
8.02	17	20 سنة فأكثر		
100.00	212	اجمالي		

وباستقراء بيانات الجدول السابق يتضح أن توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع بلغ نسبته (68.86%) من الذكور، بينما نسبة (31.13%) من الإناث.

كما أظهرت بيانات الجدول توزيع مجتمع البحث وفقاً للسن، حيث إتضح أن غالبية العاملين بالجمعيات الأهلية يقعون في المرحلة العمرية من 30 لأقل من 40 سنة بنسبة (32.55%) يليه الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة (32.08%)، والفئة العمرية من 40 لأقل من 50 سنة بنسبة (18.87%)، والفئة العمرية من 50 لأقل من 60 سنة بنسبة (10.85%) وأخيراً الفئة العمرية 60 سنة فأكثر بنسبة (5.66%)، وهذا يدل على أن أغلبية عينة الدراسة تقع في مرحلة الشباب، وهذا على عكس ما أكدت عليه عديد من الدراسات في ضعف مشاركة الشباب في العمل الأهلي التطوعي ومنها دراسة (هناؤ محمد السيد عبد المجيد)، كما أشارت بيانات الجدول السابق أن نسبة المتزوجين (73.11%)، تليها ممن لم يسبق لهم الزواج بنسبة (23.11%) بينما تساوت نسبة مفردات العينة من المطلقين والأرامل حيث بلغت (1.89%)،

في حين أظهرت نتائج نفس الجدول أن أكثر العاملين بالمنظمات التطوعية الأهلية من الحاصلين على مؤهلات عليا حيث تصل نسبتهم إلى (69.43%) يليهم الحاصلين على امؤهلات متوسطة بنسبة (27.83%)، ثم من يقرأ ويكتب بنسبة (1.89%)، وأخيراً الحاصلين على دراسات عليا بنسبة (0.94%).

وهذا يشير إلى النضج الفكري والعملية للعاملين بالمنظمات التطوعية ويتفق ذلك مع ما جاء في الدراسات الخاصة بمجال المنظمات الأهلية منها دراسة (أحمد عبد الفتاح ناجي) ودراسة محمد تركي موسوالتي ترى أن غياب فئة الأمية من بين العاملين بالمنظمات التطوعية

واقترارها على الفئات المتعلمة يرجع إلى احتياجها في الآونة الأخيرة فئات متعلمة وواعية لطبيعة العمل الأهلي ودراسة الإحتياجات ودراسات الجدوى وأسس الإتصال السليم حيث إن ذلك يساعد المنظمات على تكوين رأي مستتير وأقدر على تحديد إحتياجات المواطنين والتعرف على مشكلات المجتمع والعمل على وضع خطط واعية لحلها حلها.

. يتبين من الجدول السابق أن الأغلبية من مجتمع البحث تتوزع وفقا للهيكال الوظيفي بالمنظمات الأهلية كالتالي : بنسبة (40.09%) يعمل بوظيفة مشرف، يليه أخصائي إجتماعي بنسبة (27.83%)، وسكرتير الجمعية بنسبة (14.15%) وعضو مجلس إدارة بنسبة (11.79%)، وأخيرا أمين صندوق الجمعية بنسبة (6.13%)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة شملت غالبية الوظائف الموجودة بالهيكال الوظيفي بالمنظمات التطوعية عينة الدراسة.

. يتضح من الجدول السابق أن نسبة (37.34%) ممن تمثل مدة عملهم بالمنظمة أقل من 5 سنوات، بينما نسبة (30.66%) من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات، (20.28%) ممن بلغت مدة العمل 15 سنة فأكثر، بينما (11.32%) من 10 سنوات لأقل من 15 سنة.

كما يتبين من الجدول السابق توزيع مجتمع البحث وفقا لسنوات خبرتهم في العمل التطوعي الأهلي حيث بلغت نسبة (35.85%) من العينة ممن تمثلت خبرتهم في العمل الأهلي أقل من 5 سنوات، يليهم من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات بنسبة (28.77%)، ومن 15 سنة لأقل من 20 سنة بنسبة (16.98%) ، ثم من 10 سنوات لأقل من 15 سنوات بنسبة (10.38%) وأخير 20 سنة فأكثر بنسبة (8.2%) ، وهذا يدل على أن أغلبية العاملين من عينة الدراسة ليس لديهم الخبرة الكافية التي تؤهله إلى العمل بفاعلية بالمنظمات الأهلية التطوعية ومن ثم تحقيق الأداء التنظيمي المرغوب.

2- النتائج المرتبطة بواقع الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات التطوعية :

- النتائج المرتبطة بأداء العاملين في إطار وحداتهم التنظيمية:

جدول رقم (5)

يوضح واقع الأداء التنظيمي للعاملين في إطار وحداتهم التنظيمية (ن = 212)

م	العبرة	نعم		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب	
		ك	%	ك	%						
1	أحرص على الابتكار والتجديد في العمل.	185	87.26	26	12.26	608	95.60	202.67	7.39	1	
2	جهودي بالمنظمة لاتوظف بشكل جيد.	46	21.70	77	36.32	467	73.43	155.67	5.68	12	
3	أقوم بتقديم أفكارى لتطوير العمل.	173	81.60	38	17.92	596	93.71	198.67	7.24	2	
4	أستخدم أحدث الأساليب في العمل.	130	61.32	68	32.08	540	84.91	180.00	6.56	7	
5	أعمل من خلال توصيف وظيفي يحدد أدوارى ومسئولياتى.	142	66.98	57	26.89	553	86.95	184.33	6.72	4	
6	أستطيع مواجهة المشكلات التى تعوق أدائى.	141	66.51	70	33.02	564	88.68	188.00	6.85	3	
7	أتبع أسلوب محدد تفرضه المنظمة فى العمل.	88	41.51	73	34.43	387	60.85	129.00	4.70	16	
8	تتوافر بالمنظمة بيئة تساعد على تحقيق رضائى عن العمل.	108	50.94	80	37.74	508	79.87	169.33	6.17	10	
9	أقوم بتنفيذ القرارات دون المشاركة فى إتخاذها.	47	22.17	50	23.58	492	77.36	164.00	5.98	11	
10	توجد إزدواجية فى بعض الإختصاصات بين أدوارى وأدوار زملائى.	49	23.11	73	34.43	465	73.11	155.00	5.65	13	
11	يقع على عاتقى مسئوليات أكبر من السلطات المخولة لى.	52	24.53	77	36.32	455	71.54	151.67	5.53	15	
12	أودي عملى من خلال مناخ تنظيمى ملائم.	137	64.62	39	18.40	525	82.55	175.00	6.38	8	
13	أقوم بالتعبير عن آرائى فى العمل.	139	65.57	54	25.47	544	85.53	181.33	6.61	6	
14	لدى صلاحيات كاملة لتسهيل مهام العمل بالمنظمة.	92	43.40	67	31.60	463	72.80	154.33	5.63	14	
15	أودي مهام تتناسب مع قدراتى.	138	65.09	63	29.72	551	86.64	183.67	6.70	5	
16	أشارك فى وضع الأنشطة والبرامج التى تتفق مع إحتياجات المستفيدين.	123	58.02	52	24.53	510	80.19	170.00	6.20	9	
		مجموع التكرارات المرجحة	8228	مجموع الأوزان المرجحة	2742.67	المتوسط الحسابى	38.81	المتوسط المرجح	514.25	البعد ككل	80.86

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (4) والذي يوضح واقع أداء العاملين فى إطار وحداتهم التنظيمية (حيث أنها تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه

- الإستجابات والتي بلغت (8228)، بمتوسط حسابي مرجح (38.81) وقوة نسبية مرجحة بلغت (80.86%) مما يدل على أن واقع أداء العاملين في إطار وحداتهم التنظيمية ومن وجهة نظر العاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية ببندر الفيوم يعد مرتفعاً، وجاءت إستجاباتهم مرتبة وفق القوة النسبية للعبارة كما يلي .:
- . جاءت في الترتيب الأول عبارة " أحرص على الإبتكار والتجديد في العمل. " وبقوة نسبية (95.6%) ونسبة مرجحة (7.39%) .
- . وحصلت العبارة " أقوم بتقديم أفكارى لتطوير العمل. " الترتيب الثاني، وبقوة نسبية (93.71%) ونسبة مرجحة (7.24%) .
- . بينما جاءت في الترتيب الثالث جاءت عبارة " أستطيع مواجهة المشكلات التي تعوق أدائى. " وبقوة نسبية (88.68%) ونسبة مرجحة (6.85%) .
- . وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة " أعمل من خلال توصيف وظيفي يحدد أدوارى ومسئولياتى. " وبقوة نسبية (86.95%) ونسبة مرجحة (6.72%) .
- . وحصلت على الترتيب الخامس العبارة " أؤدي مهام تتناسب مع قدراتى. " وبقوة نسبية (86.64%) ونسبة مرجحة (6.7%) .
- . بينما احتلت الترتيب السادس العبارة " أقوم بالتعبير عن آرائى في العمل . " وبقوة نسبية (85.53%) ونسبة مرجحة (6.61%) .
- . ثم جاءت في الترتيب السابع العبارة " أستخدم أحدث الأساليب في العمل. " وبقوة نسبية (84.91%) ونسبة مرجحة (6.56%) .
- . وحصلت العبارة " أؤدي عملي من خلال مناخ تنظيمي ملائم. " على الترتيب الثامن وبقوة نسبية (82.55%) ونسبة مرجحة (6.38%) .
- . وجاءت فى الترتيب التاسع العبارة " أشارك في وضع الأنشطة والبرامج التي تتفق مع إحتياجات المستفيدين. " وبقوة نسبية (80.19%) ونسبة مرجحة (6.2%) .

- . بينما احتلت الترتيب العاشر العبارة " تتوافر بالجمعية بيئة تساعد على تحقيق رضائي عن العمل. " وبقوة نسبية (79.87%) ونسبة مرجحة (6.17%) وهذا يدل على فاعلية الجمعية.
- . وفي الترتيب الحادي عشر جاءت عبارة " أقوم بتنفيذ القرارات دون المشاركة في إتخاذها " وبقوة نسبية (77.36%) ونسبة مرجحة (5.98%).
- . وحصلت على الترتيب الثاني عشر العبارة " جهودي بالمنظمة لا توظف بشكل جيد " وبقوة نسبية (73.43%) ونسبة مرجحة (5.68%) .
- . بينما احتلت الترتيب الثالث عشر العبارة " توجد ازدواجية في بعض الإختصاصات بين أدوارى وأدوار زملائي " وبقوة نسبية (73.11%) ونسبة مرجحة (5.65%) .
- . في الترتيب الرابع عشر جاءت عبارة " لدي صلاحيات كاملة لتسهيل مهام العمل بالمنظمة " وبقوة نسبية (72.8%) ونسبة مرجحة (5.63%).
- بينما حصلت على الترتيب الخامس عشر العبارة " يقع على عاتقي مسئوليات أكبر من السلطات المخولة لي. " وبقوة نسبية (71.54%) ونسبة مرجحة (5.53%) .
- وأخيرا جاءت فى الترتيب السادس عشر العبارة " أتبع أسلوب محدد تفرضه المنظمة فى العمل. " وبقوة نسبية (60.85%) ونسبة مرجحة (4.7%) .
- يتضح من نتائج هذا البعد أنها هناك مجموعة من العبارات التى جاءت فى مراتب متقدمة، كالحرص على الإبتكار والتجديد فى العمل، والقيام بطرح الأفكار لتطوير العمل. مواجهة المشكلات التى تعوق أدائى، والعمل من خلال توصيف وظيفى يحدد أدوارى ومسئولياتى. وأداء مهام تتناسب مع قدراتى.
- وتبين أن واقع أداء العاملين فى إطار وحداتهم التنظيمية تمثل فى : الحرص على الإبتكار والتجديد فى العمل ، تقديم أفكار لتطوير العمل، مواجهة المشكلات التى تعوق الأداء، العمل من خلال توصيف وظيفى واضح يحدد الأدوار، وتأدية أعمال تتناسب مع قدرات العاملين ، وتعبيرهم عن آرائهم فى العمل.

جدول رقم (6)

يوضح واقع أداء الوحدات التنظيمية في ضوء أدائها التنظيمي (ن = 212)

م	العبرة	نعم		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب	
		%	ك	%	ك						
1	يتم التنسيق المستمر بين الوحدات التنظيمية من خلال لوائح مكتوبة وأنظمة محددة للعمل.	55.66	118	31.13	28	514	80.82	171.33	9.83	8	
2	تدرك الوحدات التنظيمية اللوائح المنظمة للعمل داخل الجمعية.	56.60	120	37.74	12	532	83.65	177.33	10.18	4	
3	تؤدي الوحدات التنظيمية أعمال ليست من اختصاصاتها.	15.57	33	24.53	127	518	81.45	172.67	9.91	6	
4	تستخدم الوحدات التنظيمية الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل.	48.11	102	38.21	29	497	78.14	165.67	9.51	10	
5	هناك تعاون بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة لإنجاز مهام العمل.	66.04	140	25.00	19	545	85.69	181.67	10.42	1	
6	تؤدي الوحدات التنظيمية عملها من خلال إستراتيجيات تقييمية واضحة.	55.66	118	33.02	24	518	81.45	172.67	9.91	6	
7	تحرص الوحدات التنظيمية على تجنب حدوث الصراع بين بعضها البعض.	63.68	135	26.89	20	539	84.75	179.67	10.31	2	
8	توجد قنوات اتصال فعالة بين الوحدات التنظيمية.	59.43	126	27.36	28	522	82.08	174.00	9.98	5	
9	تقوم الوحدات التنظيمية باتخاذ قرارات لصالح العمل.	65.09	138	24.06	23	539	84.75	179.67	10.31	2	
10	تعتمد الوحدات التنظيمية على تبسيط إجراءات العمل كسياسة لها.	50.94	108	35.85	28	504	79.25	168.00	9.64	9	
		مجموع		المتوسط		المتوسط		مجموع		القوة	
		النسبية		المرجحة		التكرارات		المتوسط		النسبية	
		%		ك		المرجحة		الحسابي		%	
		82.20		1742.67		5228		24.66		522.80	

بإستقراء بيانات الجدول السابق رقم (3) والذي يوضح (واقع أداء الوحدات التنظيمية في ضوء الأداء التنظيمي بالمنظمة) ويتضح من هذه الإستجابات أنها تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الإستجابات والذي بلغ (5228) ومتوسط حسابي عام مرجح (522.80) وقوة نسبية بلغت (82.20%) ويدل التوزيع الإحصائي على أن واقع أداء الوحدات التنظيمية في ضوء الأداء التنظيمي للمنظمة من وجهة نظر العاملين بالمنظمات التطوعية الأهلية (عينة الدراسة) ببندر الفيوم تم الموافقة عليه بنسبة عالية حيث جاءت إستجاباتهم مرتبة وفق القوة النسبية والنسبة المرجحة كما يلي:

- . جاءت في الترتيب الأول العبارة " هناك تعاون بين الوحدات التنظيمية داخل الجمعية لإنجاز مهام العمل" وبقوة نسبية (85.69%) ونسبة مرجحة (10.42%).
- . بينما جاءت في الترتيب الثاني العبارة " تحرص الوحدات التنظيمية على تجنب حدوث الصراع بين بعضها البعض " ، و عبارة " تقوم الوحدات التنظيمية بإتخاذ قرارات لصالح العمل" وبقوة نسبية (84.75%) ونسبة مرجحة (10.31%).
- . ويليهما في الترتيب الرابع العبارة " تدرك الوحدات التنظيمية اللوائح المنظمة للعمل داخل المنظمة" وبقوة نسبية (83.65%) ونسبة مرجحة (10.18%) وهذا يدل على الوعي بأساسية الجمعية وأهدافها .
- . بينما حصلت على الترتيب الخامس العبارة " توجد قنوات إتصال فعالة بين الوحدات التنظيمية " وبقوة نسبية (82.08%) ونسبة مرجحة (9.98%).
- . ثم جاءت في الترتيب السادس العبارة " تؤدي الوحدات التنظيمية أعمال ليست من إختصاصاتها " و العبارة " تؤدي الوحدات التنظيمية عملها من خلال إستراتيجيات تقييمية واضحة" وبقوة نسبية (81.45%) ونسبة مرجحة (9.91%).
- . واحتلت الترتيب الثامن العبارة " يتم التنسيق المستمر بين الوحدات التنظيمية من خلال لوائح مكتوبة وأنظمة محددة للعمل" وبقوة نسبية (80.82%) ونسبة مرجحة (9.83%) وهذا يدل على عدم وجود إرتجالية وعشوائية في العمل.
- . ثم جاءت في الترتيب التاسع العبارة " تعتمد الوحدات التنظيمية على تبسيط إجراءات العمل كسياسة لها" وبقوة نسبية (79.25%) ونسبة مرجحة (9.64%).
- . وأخيراً جاءت في الترتيب العاشر العبارة " تستخدم الوحدات التنظيمية الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل" وبقوة نسبية (78.14%) ونسبة مرجحة (9.51%) وذلك لإتاحة فرص جديدة للإتصال على مدى مسافات واسعة وهذا يدل على مواكبة الجمعية للتقدم.
- ينتضح من خلال نتائج هذا البعد أن هناك بعض العبارات التي حصلت على مرتبة متقدمة والمتمثل في: . التعاون بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة لإنجاز مهام العمل.حرص الوحدات التنظيمية على تجنب حدوث الصراع بين بعضها البعض, وقيام الوحدات التنظيمية بإتخاذ قرارات لصالح العمل, إدراك الوحدات التنظيمية للوائح المنظمة للعمل داخل المنظمة. ووجود قنوات إتصال فعالة بين الوحدات التنظيمية.

في حين حصلت مجموعة من العبارات على مرتبة متأخرة من بين ترتيب العبارات على الرغم من أهميتها وهي :اعتماد الوحدات التنظيمية على تبسيط إجراءات العمل كسياسة لها , استخدام الوحدات التنظيمية الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل.

لذلك نجد أن أداء الوحدات التنظيمية في ضوء الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمة تمثلت في: وجود تعاون بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة لإنجاز مهام العمل, حرص الوحدات التنظيمية على تجنب حدوث الصراع بين بعضها البعض, وإتخاذ الوحدات التنظيمية قرارات لصالح العمل, و إدراك الوحدات التنظيمية للوائح المنظمة للعمل داخل المنظمة , ووجود قنوات إتصال فعالة بين الوحدات التنظيمية .

واقع الأداء التنظيمي من حيث أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والإجتماعية والثقافية:-

جدول رقم (7)

يوضح واقع الأداء التنظيمي من حيث أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والإجتماعية والثقافية من وجهة نظر العاملين بالمنظمات الأهلية عينة الدراسة

(ن = 212)

م	العبارة	نعم		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
		%	ك	%	ك					
1	تقدم الجمعية مشروعات وبرامج تليي احتياجات المستفيدين.	66.04	54	25.47	18	546	85.85	182.00	6.84	5
2	تهتم الجمعية بمعرفة أولويات احتياجات المستفيدين وترتيبها حسب الأهمية.	65.57	48	22.64	25	538	84.59	179.33	6.74	7
3	توفر الجمعية قاعدة بيانات خاصة بمشروعاتها وبرامجها.	66.98	51	24.06	19	547	86.01	182.33	6.85	4
4	تلتزم الجمعية بمبدأ الشفافية فيما تقدمه من برامج ومشروعات.	66.04	53	25.00	19	545	85.69	181.67	6.83	6
5	هناك تحليل مستمر للبيانات والمعلومات الخاصة بمشروعات وبرامج الجمعية.	58.96	67	31.60	20	529	83.18	176.33	6.63	10
6	تهتم الجمعية بمعرفة مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم.	72.17	33	15.57	26	551	86.64	183.67	6.90	1
7	تضع الجمعية مؤشرات لمتابعة سير العمل.	65.57	60	28.30	13	550	86.48	183.33	6.89	2
8	تحدد الجمعية احتياجات المستفيدين من خدماتها.	64.62	50	23.58	25	536	84.28	178.67	6.72	8
9	تضع الجمعية في اعتبارها آراء المستفيدين من خدماتها بهدف تطويرها.	69.34	42	19.81	23	548	86.16	182.67	6.87	3
10	تطور الجمعية خدماتها بما يتناسب مع الاحتياجات المتجددة.	65.09	46	21.70	28	534	83.96	178.00	6.69	9
		المؤشر ككل		37.65	542.4	5424	85.3	2660.33		

يتضح من خلال بيانات الجدول السابق والذي يوضح (واقع الأداء التنظيمي من حيث أداء المنظمة الأهلية التطوعية في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية ومن وجهة نظر العاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية (مجتمع الدراسة) أنها تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الإستجابات والذي بلغ (5434) وبمتوسط حسابي عام مرجح(543,4) وقوة نسبية (85,3%) مما يدل على أن واقع الأداء التنظيمي من حيث أداء المنظمة التطوعية في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية ومن وجهة نظر مجتمع البحث تتمتع بمستوى مرتفع، وجاءت إستجابات المبحوثين مرتبة ترتيباً تنازلياً وفق القوة النسبية للعبارة كالتالي:

1. جاءت في الترتيب الأول العبارة " تهتم الجمعية بمعرفة مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم. " بقوة نسبية (86.64%) ونسبة مرجحة (6.9%).
2. بينما حصلت على الترتيب الثاني عبارة " تضع الجمعية مؤشرات لمتابعة سير العمل. " بقوة نسبية (86.48%) ونسبة مرجحة (6.89%).
3. واحتلت العبارة " تضع الجمعية في إعتبرها آراء المستفيدين من خدماتها بهدف تطويرها" الترتيب الثالث، بقوة نسبية (86.16%) ونسبة مرجحة (6.87%).
4. في حين جاءت في الترتيب الرابع العبارة "توفر الجمعية قاعدة بيانات خاصة بمشروعاتها وبرامجها" بقوة نسبية (86.01%) ونسبة مرجحة (6.85%).
5. واحتلت العبارة " تقدم الجمعية مشروعات وبرامج تلبي إحتياجات المستفيدين. " الترتيب الخامس، بقوة نسبية بلغت (85.85%) ونسبة مرجحة (6.84%).
6. وحصلت على الترتيب السادس العبارة " تلتزم الجمعية بمبدأ الشفافية فيما تقدمه من برامج ومشروعات." بقوة نسبية (85.69%) ونسبة مرجحة (6.83%).
7. في الترتيب السابع جاءت العبارة "تهتم الجمعية بمعرفة أولويات إحتياجات المستفيدين وترتيبها حسب الأهمية" بقوة نسبية (84.59%) ونسبة مرجحة (6.74%).

8. وحصلت العبارة " تحدد الجمعية إحتياجات المستفيدين من خدماتها" على الترتيب الثامن بقوة نسبية (84.28%) ونسبة مرجحة (6.72%).

9. في الترتيب التاسع جاءت عبارة " تطور الجمعية خدماتها بما يتناسب مع الإحتياجات المتجددة " بقوة نسبية (83.96%) ونسبة مرجحة (6.69%).

10- وحصلت العبارة "هناك تحليل مستمر للبيانات والمعلومات الخاصة بمشروعات وبرامج المنظمة"، على الترتيب العاشر بقوة نسبية (83.18%) ونسبة مرجحة (6.63%).

- ويتبين من خلال نتائج الجدول السابق أن واقع الأداء التنظيمي للعاملين في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية ومن وجهة نظر مجتمع البحث جاء في مراتب متقدمة مثل:-

1- اهتمام المنظمة بمعرفة مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم.

2- تضع المنظمة مؤشرات لمتابعة سير العمل.

3- تضع المنظمة في إعتبارها آراء المستفيدين من خدماتها بهدف تطويرها.

4- توفر المنظمة قاعدة بيانات خاصة بمشروعاتها وبرامجها.

5- تقدم المنظمة مشروعات وبرامج تلبي إحتياجات المستفيدين.

6- تلتزم الجمعية بمبدأ الشفافية فيما تقدمه من برامج ومشروعات.

- بينما جاءت مجموعة من المؤشرات في مراتب متأخرة على الرغم من تأثيرها في تحقيق الأداء التنظيمي بالمنظمات الأهلية مثل:-

1- عمل المنظمة وفقا للمتغيرات الراهنة.

2- يسير العمل بمرونة داخل المنظمة.

3- توجد قاعدة بيانات شاملة عن المجتمع المحيط بالمنظمة.

4- " تطور المنظمة معايير الأداء باستمرار.

ويتضح من نتائج الجدول وجود تخطيط فعلى للعمل بالمنظمات الأهلية التطوعية محل الدراسة، فضلاً عن أن قيامها بوضع آراء المستفيدين في إعتبرها اثناء التخطيط للخدمات والبرامج والمشروعات، وتتفق مع ذلك مع ما توصلت إليه دراسة دراسة (رشا محمد علي ، 2008)، والتي أوصت بضرورة الإهتمام بإختيار العاملين الذين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة ، الإهتمام بحصول العاملين على تغذية عكسية عن مستوى أدائهم بصفة دورية مع تشجيع العاملين على المشاركة بإقتراحاتهم ومناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين بهدف تحسين أدائهم المستقبلي وتطويره. (علي، رشا محمد، 2008)

ثانياً: المعوقات التي تحد من تحقيق الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية:-

جدول رقم (8)

يوضح المعوقات التي تحد من تحقيق الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية من وجهة نظر العاملين (مجتمع البحث) (ن = 212)

م	العبارة	نعم		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
		ك	%	ك	%					
1	غياب خبرة العمل الأهلي لدى الكثير من أعضاء مجالس إدارة الجمعيات.	72	33.96	78	36.79	434	68.24	144.67	4.41	4
2	عدم توافر برامج لصقل مهارات القيادات في مجال إدارة الجمعيات.	96	45.28	70	33.02	474	74.53	158.00	4.82	1
3	الإنفراد بإصدار القرارات دون إستشارة العاملين.	86	40.57	34	16.04	418	65.72	139.33	4.25	8
4	التساهل في تطبيق الجزاءات على العاملين المقصرين في أداء مهامهم.	76	35.85	66	31.13	430	67.61	143.33	4.37	6
5	عدم المشاركة في حل مشكلات المختلفة التي تعترض أداء العاملين بالجمعية.	78	36.79	57	26.89	425	66.82	141.67	4.32	7
6	غياب المناخ التنظيمي الملائم لأداء العمل بالكفاءة المطلوبة.	70	33.02	65	30.66	417	65.57	139.00	4.24	9
7	الإجراءات والسياسات المتبعة في تنفيذ الأنشطة لا تساعد على إنجاز العمل بكفاءة.	69	32.55	59	27.83	409	64.31	136.33	4.16	12

م	العبارة	نعم		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب	
		ك	%	ك	%						
8	عدم تشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار في العمل.	80	37.74	42	19.81	90	42.45	138.00	4.21	10	
9	إلزام العاملين بتنفيذ البرامج دون المشاركة في وضعها.	71	33.49	57	26.89	84	39.62	137.00	4.18	11	
10	عدم توافر الدعم المالي الكافي لإنجاز الأنشطة والبرامج.	68	32.08	82	38.68	62	29.25	143.33	4.37	6 مكرر	
11	عدم مواكبة المتغيرات البيئية المستجدة.	86	40.57	62	29.25	64	30.19	148.67	4.53	2	
12	عدم توافر قواعد بيانات ومعلومات حديثة.	71	33.49	79	37.26	62	29.25	144.33	4.40	5	
13	عدم وجود برامج تدريبية ملائمة لصقل مهارات العاملين.	77	36.32	78	36.79	57	26.89	148.00	4.51	3	
		مجموع		مجموع		المتوسط		المتوسط		المؤشر	
		التكرارات		التكرارات		الحسابي		المرجح		ككل	
		المرجحة		المرجحة		المرجحة		المرجحة		المرجحة	
		5966		5966		46.39		458.9		72.15	
		3278.3		3278.3		46.39		458.9		72.15	

باستقراء بيانات الجدول (8) والذي يوضح (المعوقات التي تحد من تحقيق الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية من وجهة نظر العاملين (مجتمع الدراسة) يتضح أنها تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الإستجابات والذي بلغ (5966) وبمتوسط حسابي عام مرجح (458.9) وقوة نسبية (72.15%)، وجاءت إستجابات الباحثين من العاملين (مجتمع الدراسة) مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للقوة النسبية المرجحة لكل عبارة كما يلي .:

1. جاءت العبارة "عدم توافر برامج لصقل مهارات القيادات في مجال إدارة المنظمات" في الترتيب الأول، بقوة نسبية (74.53%) ونسبة مرجحة (4.82%) .
2. في الترتيب الثاني جاءت العبارة "عدم مواكبة المتغيرات البيئية المستجدة" بقوة نسبية (70.13%) ونسبة مرجحة (4.53%) .
3. وحصلت على الترتيب الثالث العبارة "عدم وجود برامج تدريبية ملائمة لصقل مهارات العاملين." بقوة نسبية (69.81%) ونسبة مرجحة (4.51%) .
4. في حين حصلت على الترتيب الرابع العبارة "غياب خبرة العمل الأهلي لدى الكثير من أعضاء مجالس إدارة المنظمات" بقوة نسبية (68.24%) ونسبة مرجحة (4.41%) .

5. وجاء في الترتيب الخامس العبارة " عدم توافر قواعد بيانات ومعلومات حديثة. " بقوة نسبية (68.08%) ونسبة مرجحة (4.4%) .
6. في حين حصلت على الترتيب السادس والسادس مكرر العبارات " التساهل في تطبيق الجزاءات على العاملين المقصرين في أداء مهامهم"،والعبارة " عدم توافر الدعم المالي الكافي لإنجاز الأنشطة والبرامج"بقوة نسبية (67.61%) ونسبة مرجحة (4.37%) .
7. بينما جاءت في الترتيب السابع العبارة "عدم المشاركة في حل مشكلات المختلفة التي تعترض أداء العاملين بالمنظمة" بقوة نسبية (66.82%) ونسبة مرجحة (4.32%) .
8. وحصلت على الترتيب الثامن العبارة "الإنفراد بإصدار القرارات دون إستشارة العاملين " بقوة نسبية (65.72%) ونسبة مرجحة (4.25%) .
9. بينما إحتلت الترتيب التاسع العبارة " غياب المناخ التنظيمي الملائم لأداء العمل بالكفاءة المطلوبة. " بقوة نسبية (65.57%) ونسبة مرجحة (4.24%) .
10. وحصلت على الترتيب العاشر العبارة " عدم تشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار في العمل. " بقوة نسبية (65.09%) ونسبة مرجحة (4.21%) .
11. في حين جاء في الترتيب الحادي عشر العبارة " إلزام العاملين بتنفيذ البرامج دون المشاركة في وضعها. " بقوة نسبية (64.62%) ونسبة مرجحة (4.18%) .
12. وأخيراً حصلت على الترتيب الثاني عشر العبارة " الإجراءات والسياسات المتبعة في تنفيذ الأنشطة لا تساعد على إنجاز العمل بكفاءة . " " بقوة نسبية (64.31%) ونسبة مرجحة (4.16%) .

- يتبين من خلال نتائج الجدول السابق أن هناك مجموعة من المعوقات المرتبطة بالأداء التنظيمي بالمنظمات الأهلية التطوعية، جاءت في مرتبة متقدمة مثل:
 - 1- عدم توافر برامج لصقل مهارات القيادات في مجال إدارة المنظمات الأهلية.
 - 2- عدم مواكبة المتغيرات البيئية المستجدة.
 - 3- عدم وجود برامج تدريبية ملائمة لصقل مهارات العاملين.
 - 4- غياب خبرة العمل الأهلي لدى الكثير من أعضاء مجالس إدارة المنظمات.
 - 5- عدم توافر قواعد بيانات ومعلومات حديثة.
 - ينما جاءت مجموعة من المعوقات في مراتب متأخرة على الرغم من تأثيرها في تحقيق الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية والتي تمثلت في:-
 - 1- عدم وجود رؤية مستقبلية لتطوير العمل داخل المنظمة.
 - 2- عدم الإهتمام بمعرفة آراء المستفيدين فيما يقدم لهم من خدمات.
 - 3- عدم توافر نظام واضح وفعال للمحاسبة داخل المنظمة.
 - 4- العمل داخل المنظمة لا يتم بصورة مرنة.
 - 5- وجود صراع مستمر بين الوحدات التنظيمية.
- ويتضح مما سبق أن أكثر المعوقات التي تحد من تحقيق الأداء التنظيمي بالمنظمات الأهلية التطوعية من وجهة نظر العاملين تمثلت في: عدم مواكبة المتغيرات البيئية المستجدة، وعدم وجود برامج تدريبية ملائمة لصقل مهارات العاملين، وغياب خبرة العمل الأهلي لدى الكثير من أعضاء مجالس إدارة المنظمات الأهلية، وعدم توافر قواعد بيانات ومعلومات حديثة، والتساهل في تطبيق الجزاءات على العاملين المقصرين في أداء مهامهم.

ثالثاً: مقترحات تحقيق الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية (ن=212)

جدول رقم (9)

مقترحات تحقيق الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية من وجهة نظر
المبحوثين (ن = 212)

م	المقترحات	التكرار	النسبة %	الترتيب
1	إكساب القادة بالجمعية المعارف والمهارات المتعلقة بالعمل الأهلي.	176	83,01	14
2	توفير برامج تدريبية لصقل مهارات أعضاء مجلس إدارة المنظمة.	199	93,8	6
3	الإهتمام بالمصلحة العامة على حساب المصلحة الشخصية.	188	88,7	10
4	توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل بكفاءة .	201	94,8	4
5	الإهتمام بإشراك العاملين في إتخاذ القرارات التي تخدم المنظمة.	212	100	1
6	وضع رؤية إستراتيجية لتطوير العمل بالمنظمة.	208	98,2	3
7	تشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار في العمل.	198	93,4	7
8	أيجاد نظام واضح وفعال للمحاسبة داخل المنظمة.	180	84,9	12
9	توفير قواعد بيانات ومعلومات حديثة بالمنظمة	211	99,6	2
10	الإستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحسين العمل داخل المنظمة.	193	91,03	8
11	تدعيم مشاركة العاملين في إقتراح البرامج والمشروعات.	212	100	م1
12	التواصل المستمر مع العاملين في وضع خطط تطوير المنظمة.	200	94,3	5
13	التوزيع المحدد لإختصاصات الوحدات التنظيمية دون تضارب بينها.	175	82,5	15
14	التعاون البناء بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة.	177	83,5	13
15	الإستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المالية والمادية.	199	93,8	م6
16	القضاء على الروتين وتبسيط إجراءات العمل.	183	86,3	11
17	عدم التساهل في تطبيق الجزاءات مع العاملين المقصرين في أداء مهامهم.	190	89,6	9

باستقراء بيانات الجدول (9) يتضح مقترحات تحقيق الأداء التنظيمي جاءت من وجهة نظر المبحوثين من العاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً كالتالي:.

- 1- الإهتمام بإشراك العاملين في إتخاذ القرارات التي تخدم المنظمة ,وتدعيم مشاركة العاملين في إقتراح البرامج والمشروعات, بنسبة بلغت(100%).
- 2- توفير قواعد بيانات ومعلومات حديثة بالمنظمة, بنسبة بلغت(99,6%).
- 3- وضع رؤية إستراتيجية لتطوير العمل بالمنظمة, بنسبة بلغت(98,2%).
- 4- توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل بكفاءة,, بنسبة بلغت(94,8%).
- 5- التواصل المستمر مع العاملين فى وضع خطط تطوير المنظمة, بنسبة بلغت(94,3%).
- 6- توفير برامج تدريبية لصقل مهارات أعضاء مجلس إدارة المنظمة, الإستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المالية والمادية, بنسبة بلغت(93,8%).
- 7- تشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار في العمل, بنسبة بلغت(93,4%).
- 8- الإستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحسين العمل داخل المنظمة, بنسبة بلغت(91,03%).
- 9- عدم التساهل في تطبيق الجزاءات مع العاملين المقصرين في أداء مهامهم, بنسبة بلغت(89,6%).
- 10- الإهتمام بالمصلحة العامة على حساب المصلحة الشخصية, بنسبة بلغت(88,7%).
- 11- القضاء على الروتين وتبسيط إجراءات العمل, بنسبة بلغت(86,3%).
- 12- أيجاد نظام واضح وفعال للمحاسبة داخل المنظمة, بنسبة بلغت(84,9%).
- 13- التعاون البناء بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة, بنسبة بلغت(83,5%).
- 14- إكساب القادة بالجمعية المعارف والمهارات المتعلقة بالعمل الأهلي, بنسبة بلغت(83,01%).
- 15- التوزيع المحدد لإختصاصات الوحدات التنظيمية دون تضارب بينها, بنسبة بلغت (82,5%).

ثامناً: الآليات التخطيطية المقترحة لتحقيق الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية

من خلال ما توصلت إليه الدراسة الراهنة من نتائج، في ضوء إستجابات المبحوثين من العاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية، والجابة على التساؤلات الأساسية والفرعية للدراسة، يمكن وضع مجموعة من الآليات التخطيطية المقترحة لتحقيق الأداء التنظيمي الفاعل للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية فيما يلي:

1- آليات تخطيطية لتحقيق أداء العاملين في إطار وحداتهم التنظيمية

- . ضرورة تبني الدعم والتشجيع لتحفيز العاملين بالمنظمة وصقل مهاراتهم في كافة المستويات لتحسين أدائهم التنظيمي .
- . متابعة مجلس الإدارة للعاملين وإرشادهم باستمرار نحو التنفيذ الصحيح للعمل.
- . إكساب العاملين المعارف والمعلومات اللازمة عن الأداء التنظيمي الفاعل.
- . الإهتمام بتغيير نظرة العاملين إلى نظام تقييم الأداء بإعتباره أداة لتطوير الأداء وليس كوسيلة لتصيد الأخطاء.
- . التأكيد على نشر المفاهيم الحديثة المتعلقة بالأداء التنظيمي وإيصالها إلى الأفراد العاملين مع إدراك أهميتها في قياس مستوى الأداء التنظيمي بالمنظمة.
- . الإهتمام بحصول العاملين على تغذية عكسية عن مستوى أدائهم وذلك بصفة دورية منتظمة.
- . تفعيل مشاركة العاملين في طرح آرائهم وأفكارهم البناءة لما له من نتائج إيجابية على الأداء التنظيمي.
- . ترسيخ إيمان مجلس ادارة المنظمات الأهلية بأهمية مشاركة العاملين بمختلف فئاتهم في القرارات التي تخص المنظمة
- . السعي نحو تحقيق رضاء العاملين عن العمل وإيجاد نوع من الثقة المتبادلة.
- . إيجاد مناخ يربط بين أهداف العاملين والمنظمة وأهداف المجتمع بما يؤدي إلى أفضل أداء ممكن.

. مراعاة الفروق الفردية بين العاملين من خلال تطوير القدرات الفردية لهم

2- آليات تخطيطية لتحقيق أداء الوحدات التنظيمية في إطار الأداء التنظيمي للمنظمة

- . العمل على زيادة مشاركة الوحدات التنظيمية في عملية إتخاذ القرارات لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين الوحدات التنظيمية،

- . تعزيز مبدأ الرأي والرأي الآخر والإعتماد على حلقات النقاش التي تسهم في تطوير علاقات العمل
- . ضرورة الحرص على تبني أفكار ومقترحات العاملين البناءة
- . تعزيز وتطوير علاقات العمل بين القادة والوحدات التنظيمية.
- . مد جسور التواصل والثقة بين الوحدات التنظيمية بالجمعية والعاملين كونهم يمثلون رأس مال يتطلب استثماره بأفضل صورة ممكنة.
- . تشجيع الوحدات التنظيمية على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل.
- . الحد من الصراعات القائمة بين الوحدات التنظيمية بعضها البعض.
- . تفويض سلطة اتخاذ القرارات للوحدات التنظيمية

3- آليات تخطيطية لتحقيق الأداء التنظيمي للمنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

- . وضع مؤشرات واقعية لمتابعة سير العمل داخل المنظمة.
- . توفير مشروعات وبرامج تلبي إحتياجات المستفيدين
- . الاهتمام بمعرفة أولويات إحتياجات المستفيدين وترتيبها حسب الأهمية.
- . توفير قاعدة بيانات خاصة بمشروعات وبرامج المنظمة.
- . الالتزام بمبدأ الشفافية فيما تقدمه المنظمة من برامج ومشروعات.
- . التحليل المستمر للبيانات والمعلومات الخاصة بمشروعات وبرامج المنظمة.
- . الاهتمام المستمر بمعرفة مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم.
- . تحديد إحتياجات المستفيدين من خدمات المنظمة.
- . وضع آراء المستفيدين من خدمات المنظمة في الاعتبار عند التخطيط لبرامج ومشروعات جديدة .

آليات تخطيطية للحد من معوقات تحقيق الأداء التنظيمي بالمنظمة

- . وضع إجراءات وسياسات من شأنها المساهمة في إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.
- . تشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار في العمل.
- . إلزام العاملين بتنفيذ برامج وأنشطة المنظمة في ضوء المشاركة الحقيقية في وضعها.
- . توفير قواعد بيانات ومعلومات حديثة في ظل الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.
- . توفير برامج تدريبية ملائمة لصقل مهارات العاملين بالمنظمة.
- . الحزم في تطبيق الجزاءات على العاملين المقصرين في أداء مهامهم.

- الإستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحسين العمل داخل المنظمة.
- . الإهتمام بالمصلحة العامة على حساب المصلحة الشخصية.
- . القضاء على الروتين وتبسيط إجراءات العمل.
- . إيجاد نظام واضح وفعال للمحاسبة داخل المنظمة.
- . التعاون البناء بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة.
- . إكساب القادة بالجمعية المعارف والمهارات المتعلقة بالعمل الأهلي.
- . التوزيع المحدد لإختصاصات الوحدات التنظيمية دون تضارب بينها.

المراجع المستخدمة في البحث

- 1) الباحثين, سامي بن عبدالله: القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير, مجلة أفاق جديدة , للدراسات التجارية , كلية التجارة , جامعة المنوفية , العدد الأول والثاني , 2004, ص 159.
- 2) هلاللي, محمود محمد: الجهات المانحة الدولية والجمعيات الأهلية "رؤية معاصرة لتمويل المشروعات التنموية وبناء القدرات المؤسسية" تقديم : إبراهيم عبد الهادي , الأسكندرية , دار الوفاء , 2013, ص 42.
- 3) سراج الدين, إسماعيل: مرصد الإصلاح العربي", الأسكندرية , مكتبة الأسكندرية , 2009, ص 233 .
- 4) خاطر , أحمد مصطفى: الإدارة ومنظمات الرعاية الإجتماعية , الأسكندرية , المكتب الجامعي الحديث , 2003 ص 85.
- 5) صليحة ,شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين, رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة أمحمد بوقرة بومرداس , كلية العلوم الإقتصادية , الجزائر , 2004, ص 16.
- 6) السكران, ناصر محمد إبراهيم: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي , رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , كلية الدراسات العليا , 2004, ص 34.
- 7) محمد, سليمان الفارس: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات, مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية , مجلد 26, العدد الثاني, 2010 ص 71 .
- 8) البغدادي, عادل هادي: علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي, مجلة الإدارة والإقتصاد , ب. د , العدد 65, 2007 , ص 159.
- 9) Gary Yukl: **Leadership in Organizations**, National College for School Leadership, Prentice Hall, 2001, p,2.
- 10) مرسي, نبيل حامد: فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة , فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة, ط1, الأسكندرية, المكتب الجامعي الحديث, 2010 , ص 415
- 11) أبو النصر, مدحت محمد: الأداء الإداري المتميز , القاهرة , المجموعة العربية للتدريب والنشر , 2008 , ص ص 72 , 73.
- 12) زغبى , خالد يوسف, العزب , حسين محمد: قياس إتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي , بحث منشور في مجلة المنارة , المجلد 13 , عدد 2 , 2007, ص 67.
- 13) حمزاوي, رياض أمين, مصطفى, مجدي محمد: دراسة مقارنة لمعوقات إدارة منظمات الخدمات الانسانية في دولة الإمارات العربية وسلطنة عمان وكيفية إيجاد حلول لها , ب. د , 2012 .
- 14) بدر, رشاد محمود: أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة , رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الإسلامية , كلية التجارة , 2009.
- 15) علي, أمال محمد: متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي , المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية , كلية التجارة بالإسماعلية , جامعة قناة السويس , الملجد الثالث , العدد الثاني , 2012.
- 16) أحمد, ممدوح ذكي: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في البناء وأثرهما على الأداء التنظيمي, مجلة الإدارة العامة , المجلد 55 , العدد الثاني , فبراير 2015.

- (17) عوض، السيد قنديل: دراسة تحليلية إجتماعية لتفعيل دور المنظمات الإجتماعية الأهلية والحكومية في تحقيق التنمية الريفية بمحافظة الدقهلية , رسالة دكتوراة غير منشورة , كلية الزراعة , جامعة المنصورة , 3-4 مايو , 2005.
- (18) أبو زيادة, زكي: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي , مجلة جامعة نجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية), المجلد 25 , العدد الرابع , الجزائر , 2011.
- (19) عبدالحليم, مزغيش : أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير , الجزائر , 2012.
- (20) سليمان, هشام سيد: العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي , مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين, كلية التجارة, جامعة القاهرة, العدد 76, القاهرة , 2010.
- 21) Rebecca Mitchell and Etal: **The Effect of Stratege Human Resource Management on Organizational Performance** , Human Resource Management , Vol.52, Issue6, Nov.2013, p23.
- (22) مصطفى, كوثر سيف النصر: أثر إستخدام القدرات الإبداعية على مستوى الأداء التنظيمي , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية العلوم الإدارية , أكاديمية السادات للعلوم الإدارية , 2014.
- 23) **Leadership Behaviors, Organizational Performance, and Empliees Attitudes**, Hui Wang and Etal: Leadership Quarterly, Vol.22, Issue1, Feb2011, p105.
- (24) موسى , تامر محمد: أثر متغيرات الثقافة التنظيمية على تطوير الأداء , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية العلوم الإدارية , أكاديمية السادات للعلوم الإدارية , 2011.
- (25) الماضي, محمد المحمدي: العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي بالتطبيق على مركز التعليم المفتوح بجملة القاهرة) , المجلة المصرية للدراسات التجارية , كلية التجارة, جامعة المنصورة , المجلد الرابع والعشرون , العدد الثاني , 2000.
- (26) عبد المجيد, رباب محمود: العلاقة بين إستراتيجية التغيير والأداء التنظيمي , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التجارة , جامعة القاهرة , 2011.
- 27) Patricia E Grabarek : **Personality Typologies as Predictors of Effective Performance in Customer Services Jobs** , United States , ANN arbor , 2011 , p76.
- 28) Li-Ren Yand and Etal: **Knowledge Leadership to Improve Project and Organizational Performance** , International Journal of Priject Manadement , Vol.32, Issue1 ,2016, p53.
- 29) Detelin Elenkov: **Efects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies**, Journal of Business Research , Vol.55 , Issue6 , Jun2002, p 480.
- (30) مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز, وزارة التربية والتعليم, القاهرة, 1997, ص29.
- (31) بن منظور, محمد بن مكرم, لسان العرب, دار صادر, بيروت, 2003, ص24.
- (32) البعلبكي , منير: المورد الحديث, دار العلم للملايين, بيروت, 1995, ص56.
- (33) السكري, أحمد شفيق: قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية, دار المعرفة الجامعية, الأسكندرية, 2012, ص124.

- (34) حسن أسماء حسن عمران: المجتمعات الافتراضية كألية لمقابلة حاجات الشباب الجامعي، بحث علمي منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، العدد الحادى والعشرون، المجلد التاسع، 2011، ص 567.
- ³⁵)Huang,Z.&Kannan,S:The Exponential Mechanism for social Welfare :privat,truthful,and Nearly Optimal. Annual Symposiun on Foundations of Computer Science,2012,p36.
- (36) السروجي، طلعت مصطفى، أبواننصر، مدحت محمد: جودة الخدمات الاجتماعية، المفهوم والأهمية والضمانات، بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الحادى والعشرون، المجلد الرابع، أكتوبر 2006، ص 1447.
- (37) مجمع اللغة العربية : المعجم الوسيط ، الأسكندرية ، ط 3 ، الجزء لأول، ب . ت ، ص 10 .
- (38) معجم اللغة العربية ، المعجم الوجيز : مادة (خ . ط . ط) ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة ، 2005 ، ص 10 .
- (39) بدوي ، أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، ط 3 ، بيروت ، مكتبة لبنان ، 1993 ، ص 310 .
- 40) Silva , Srivan: **An introduction to performance and skill based pay system** , international labour organization,p2 .
- 41) Sonnentag, Sabine and Volmer, Judith: **job performance**, sage of handbook organizational behavoir,vol 1, los angeles, 2010,p.225 .
- (42) هلال ، محمد عبد الغني حسن: مهارات الأداء ، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية ، 2000، ص ص 19 ، 20
- (43) عبد المحسن ، توفيق محمد: اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2009 ، ص 3 .
- 44) Suhong Li and Et all:**The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance** , The International Journal of Management Science , 2004 , p111
- (45) أبو النصر، مدحت محمد: إدارة منظمات المجتمع المدني " دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة" ، القاهرة ، إيتراك للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 83 .
- (46) صوفي عبد الرحمن، عبد الحميد محمد: دور الجمعيات الأهلية في تحقيق التنمية المستدامة للمرأة ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان ، عدد 3 ، الجزء الثامن، 2014 ، ص ص 2928 .
- (47) ناجى ، أحمد عبدالفتاح: تطوير وتحديث المنظمات التطوعية فى العالم النامى، مداخل واستراتيجيات، المكتب الجامعى الحديث، الأسكندرية، 2014، ص 17 .
- (48) علي ، رشا محمد: دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الأداء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2008 .