

**الدعم التنظيمي المدرك كألية لتعزيز التماثل المؤسسي  
بالمنظمات غير الحكومية**

**Perceived Organizational Support as a Mechanism  
for Enhancing Institutional Identification  
in Non-Governmental Organizations**

تاريخ التسليم ٢٠٢٤/٣/٢٥  
تاريخ الفحص ٢٠٢٤/٤/١٠  
تاريخ القبول ٢٠٢٤/٤/٢٢

إعداد

**أ.م.د/ بسمة عبد اللطيف أمين عبد الوهاب**

أستاذ تنظيم المجتمع المساعد  
قسم طرق الخدمة الاجتماعية  
كلية الخدمة الاجتماعية- جامعة الفيوم



# الدعم التنظيمي المُدرَك كآلية لتعزيز التماثل المؤسسي بالمُنظمات غير الحكومية

## اعداد وتنفيذ

أ.م.د/ بسمة عبد اللطيف أمين عبد الوهاب

أستاذ تنظيم المجتمع المساعد

قسم طرق الخدمة الاجتماعية

كلية الخدمة الاجتماعية- جامعة الفيوم

### المخلص:

تواجه المنظمات غير الحكومية العديد من المشكلات التي قد تعيق تحقيق أهدافها، ومن بينها ضعف القيادة والإدارة، نقص الخبراء والفنيين، ونقص الكفاءات الإدارية من العاملين، وذلك يتطلب الاستناد في أنظمة عملها على المداخل والآليات التنظيمية والتي من بينها الدعم التنظيمي، وهو ما قد يساهم في تحقيق التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، فقد هدفت الدراسة الحالية إلى: تحديد مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك (الدعم القيادي - العدالة التنظيمية - المشاركة في إتخاذ القرار - دعم وتأكيد الذات للعاملين) بالمنظمات غير الحكومية، وتحديد مستوى تحقيق التماثل المؤسسي (الولاء - الانتماء - التشابه) بالمنظمات غير الحكومية، وتحديد طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرَك وتحقيق التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، ومن ثم التوصل إلى رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتعزيز التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية، وقد انتمت الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية، كما استندت إلى استخدام منهج المسح الاجتماعي بأسلوب العينة لعينة من العاملين بالمنظمات غير الحكومية وعددهم (١٢٣)، وقد توصلت النتائج إلى: وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الدعم التنظيمي المُدرَك وتحقيق التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، وأوصت الدراسة بتدشين مرصد اجتماعي يهتم بالموضوعات التي ترتبط بالمنظمات غير الحكومية ويُطبق المسوحات والاستبيانات والمقاييس التي تهتم بقضايا المنظمات غير الحكومية، بالإضافة إلى إنشاء أكاديمية وطنية تهتم بمنح الدورات التدريبية لأعضاء مجالس الإدارات مثل التدريب على ممارسة أبعاد الدعم التنظيمي ومنح الدورات التدريبية للعاملين لتعزيز قيم التماثل المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** الدعم التنظيمي المُدرَك - التماثل المؤسسي - المنظمات غير الحكومية.

## Perceived Organizational Support as a Mechanism for Enhancing Institutional Identification in Non-Governmental Organizations

### Abstract

NGOs face many issues that may hinder the achievement of their goals, including weak leadership and management, lack of experts and technicians, and lack of administrative competency of workers. Therefore, NGOs work systems should rely in on organizational approaches and mechanisms, including organizational support, which may contribute to achieving Institutional Identification in NGOs. The current study aims to determine the level of perceived organizational support (leadership support – organizational justice – participation in decision-making – support and self-affirmation of workers) and determine the level of achieving Institutional Identification (loyalty, affiliation, similarity) in NGOs. Moreover, it seeks to determine the nature of the relationship between perceived organizational support and achieving Institutional Identification in NGOs. The purpose is to reach a proposed future vision from the perspective of community organization method to enhance Institutional Identification in NGOs. The study adheres to the descriptive study method and is based on using the social survey method in the sample method for a sample of (123) workers in NGOs. The results found that there is a statistically significant direct relationship between perceived organizational support and achieving Institutional Identification in NGOs. The study recommended the launch of a social observatory that is concerned with topics related to NGOs and applies surveys, questionnaires and measures that deal with NGOs issues. In addition, the study calls for establishing a national academy to provide training courses for board members such as training on the practice of the dimensions of organizational support and promoting the values of organizational identification.

**Keywords:** perceived organizational support– Institutional Identification– NGOs.

## مقدمة:

تُشكل مؤسسات المجتمع المدني بما فيها المنظمات غير الحكومية أساليبًا للنهوض بالمجتمعات؛ نظرًا لإتساع الفجوة بين موارد المؤسسات الحكومية واحتياجات المواطنين، فمع التغيرات التي تطرأ على المجتمع تزداد احتياجات المواطنين في ظل محدودية الموارد، وبالتالي أصبحت المنظمات غير الحكومية شريك رئيس للدولة يُسهم في تلبية احتياجات المواطنين.

وتواجه المنظمات غير الحكومية العديد من الإشكاليات منها ما يتعلق ببناء قدراتها المؤسسية -وهو ما يمثل تحديًا أمام مساهمتها في عمليات التنمية المجتمعية المستدامة- والتي من بينها عدم قدرتها على جذب المتطوعين، وضعف قدرات العاملين بها؛ مما يتطلب تطويع استخدام الآليات التنظيمية والتي من بينها الدعم التنظيمي للعاملين بها.

حيث يتمثل الدعم التنظيمي في كونه مجموعة العمليات التي تقدمها إدارة المنظمات غير الحكومية (أعضاء مجالس الإدارات) للعاملين بما يجعلهم يدركونه، وللدعم التنظيمي فوائد عديدة من بينها: دعم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي، تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات العاملين داخل المنظمة، وتنمية قدرات ومهارات العاملين بالمنظمة. وبالتالي يصبح الدعم التنظيمي المُدرَك من قبل العاملين هو الآلية التي تستهدف تعزيز القيم التي يمكن أن تسهم في تحقيق التماثل المؤسسي لديهم؛ وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات وتطوير أدائها.

حيث يُشكل التماثل المؤسسي مصدرًا أساسيًا لنجاح المنظمات غير الحكومية؛ نظرًا لكونه يجعل العاملين بالمنظمات يتوافقون مع سياسة المنظمة ويدعمونها وذلك من خلال غرس قيم الولاء، والانتماء والتشابه لدى العاملين بها، الأمر الذي يدفعهم نحو الحفاظ على كيان المنظمة وتقديم المصلحة العامة للمنظمة

على مصالحهم الشخصية، والحفاظ على بيئة عمل خالية من الصراعات التي تحد من فاعليتها.

## أولاً- مشكلة الدراسة وأهميتها:

تسعى المجتمعات نحو تحقيق التنمية المستدامة، فهي تستند إلى موائمة التنمية الاجتماعية والاقتصادية مع الأولويات البيئية، مع الحفاظ على الموارد الطبيعية الحالية دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة.

وتسعى طريقة تنظيم المجتمع إلى تحسين أحوال المجتمعات، ومساعدتها على إشباع احتياجات المواطنين وإيجاد حلول لمشكلاتهم في الموارد المتاحة، مما يؤدي إلى إحداث التغيير المقصود لصالح المواطنين، فضلاً عن كونها تُمارس من خلال المنظمات غير الحكومية.

كما أن طريقة تنظيم المجتمع تبني فلسفتها على أساس الإيمان بمسئولية المجتمع عن إشباع احتياجات أفرادهِ (عبيد وجدوت، ٢٠٠٩، ص ١٣٣)، وذلك من خلال الأدوار المتنوعة للمنظمات غير الحكومية مستخدمةً للأدوات المهنية ومعتمدةً على اللوائح والقيم في تنظيم علاقاتها الداخلية والخارجية (عبد اللطيف، ٢٠٠١، ص ٢٢٢).

مما يوضح أن المنظمات غير الحكومية تقوم بالسعي نحو مساعدة المجتمعات على تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال سعيها نحو تلبية احتياجات المواطنين (الإنسانية- الاجتماعية- الاقتصادية- البيئية) في ميادين عملها المتنوعة، والمساهمة في تحقيق المشروعات القومية.

فقد بلغ عدد المنظمات غير الحكومية التي تم توفيق أوضاعها في جمهورية مصر العربية عام ٢٠٢٣ (٣٢٩٢٤) (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري، ٢٠٢٣)، منهم عدد (١٩٥٩) على مستوى محافظة الفيوم شاملة بندر ومراكز المحافظة وبعد توفيق الأوضاع فقد بلغت (٩٠٩) (مديرية التضامن الاجتماعي بالفيوم، ٢٠٢٣).

الإنساني في العمل، وهو ما يجعل العاملين يدركون أن المنظمة تُقدر مجهودهم في العمل، مما يدفعهم للسعي نحو تحقيق المزيد من الجهد.

وأوضحت دراسة عامر والجوفي (٢٠٢١) أن للدعم التنظيمي المُدرَك أربعة أبعاد رئيسية وهي: الدعم القيادي، العدالة التنظيمية، المشاركة في إتخاذ القرار، دعم وتأكيد الذات للعاملين، وتوصلت إلى أنه كلما ارتفع مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك لدى العاملين كلما ارتفع مستوى أداء المنظمات، مما يؤدي إلى تطويرها. بينما أضافت دراسة إسحاق وأبو سن (٢٠٢٢) أن للدعم التنظيمي المُدرَك من قبل العاملين تأثير إيجابي نحو التزامهم في العمل داخل المنظمة، وتوصلت إلى أن بُعد العدالة التنظيمية كان أكثر الأبعاد تأثيرًا على الالتزام في العمل يليه بُعد الدعم القيادي ثم بُعد المشاركة في إتخاذ القرار وأخيرًا بُعد دعم وتأكيد الذات للعاملين.

كما استنتجت دراسة تيشات ومزهودة (٢٠٢١) أن الدعم التنظيمي المُدرَك بأبعاده (الدعم القيادي- العدالة التنظيمية- المشاركة في إتخاذ القرار- دعم وتأكيد الذات للعاملين) يُساهم في التأثير على سلوكيات العاملين من خلال تأدية مهامهم المطلوبة بفاعلية، مما يؤدي إلى شعورهم بالتماثل تجاه المنظمة التي يعملون فيها.

وبناء على ما سبق يتضح أن إدارة المنظمات غير الحكومية التي تتبنى الدعم التنظيمي كآلية مع العاملين بها، فإنها تستطيع أن تحقق العديد من الفوائد التي تدعم منافستها مع غيرها من المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أن ذلك يؤدي إلى شعور العاملين بها بأن المنظمة تُقدر مساهماتهم الفعالة في العمل، مما ينتج عنه تعزيز تماثلهم مع المنظمة والحرص على تحقيقها لأهدافها.

وهذا ما أكدت عليه دراسة Olkkonen & Lipponen (2006) والتي أوضحت أن التماثل المؤسسي يُحفز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بها، كما أنه يُساهم في بناء بيئة عمل

كما أن المنظمات غير الحكومية تواجه العديد من المشكلات التي قد تعيق من تحقيقها لأهدافها منها: مشكلات التمويل، جذب المزيد من المتطوعين، ضعف القيادة والإدارة، نقص الخبراء والفنيين، نقص الكفاءات الإدارية من العاملين (عبد اللطيف، ١٩٩٨، ص ٢١٢)، وهذا ما يتطلب من المنظمات غير الحكومية أن تبذل الجهود اللازمة لإعادة تعديل أو توجيه سياساتها وأهدافها، الأمر الذي يدفعها نحو تأسيس بنية تنظيمية هدفها إحداث التطوير التنظيمي لها من خلال بناء قدرات العاملين فيها (ناجي، ٢٠١٤، ص ٢٥٧). وكي تقوم المنظمات غير الحكومية بتقديم برامجها المتنوعة ينبغي أن تستند في أنظمة عملها على المداخل والآليات التنظيمية والتي من بينها الدعم التنظيمي.

وهذا ما أكدت عليه دراسة جلاب وآخرون (٢٠١٦) فقد أشارت إلى أن الدعم التنظيمي المُدرَك هو الإدراك الشعوري للعاملين لتقدير مساهماتهم من قبل المنظمة، حيث إنه يقود لزيادة اجتهادهم في أداء مهامهم الوظيفية. بينما أضافت دراسة Kurtessis et al. (2017) أن الدعم التنظيمي المُدرَك يعتمد على التبادل والذي يقوم فيه العاملين بمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويتوقعون أن تلك الجهود المبذولة تؤدي إلى تحقيق العديد من المنافع.

كما أشارت دراسة العنزي والقرني (٢٠١٨) إلى أن الدعم التنظيمي المُدرَك يؤدي إلى زيادة التزام العاملين، وإحساسهم بالتنمية الذاتية بالإضافة أن دعم المنظمة لهم يدفعهم إلى تنمية خبراتهم وزيادة الإنتاجية في العمل.

فقد أكدت دراسة Stinglhamber & Caesens (2021) أن المنظمات التي تستخدم إدارتها أسلوب الدعم التنظيمي مع العاملين بها هي أكثر المنظمات نجاحًا، وذلك يتم من خلال ممارستها لتدعيم كافة الموارد البشرية ومراعاة الجانب

مستوى كل من التماثل المؤسسي والتميز المؤسسي مرتفعاً.

ويتبين من خلال عرض الأدبيات السابقة أن طريقة تنظيم المجتمع تهتم بالبحث حول كل ما يتعلق بالمنظمات غير الحكومية والتي من بينها الدعم التنظيمي المُدرك والتماثل المؤسسي، حيث إنه ينبغي على المنظمات بشكل عام والمنظمات غير الحكومية بشكل خاص أن توفر الدعم التنظيمي (الدعم القيادي - العدالة التنظيمية - المشاركة في إتخاذ القرار - دعم وتأكيد الذات للعاملين) الكافي للعاملين بها، كونه يضمن تحقيق التطوير الذاتي للعاملين وذلك من خلال إدراكهم بأن المنظمة تهتم بهم وتدعمهم، مما يدفعهم نحو تطوير قدراتهم وخبراتهم، كما أنه يزيد من الجهد المبذول من قبل العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، مما يسهم في تعزيز قيم التماثل المؤسسي لديهم (الولاء - الانتماء - التشابه)، حيث إنه إذا منحت المنظمات غير الحكومية الدعم التنظيمي اللازم للعاملين بشكل يضمن إدراكهم له يمكن أن يشعر العاملين بإنتمائهم وولائهم وتشابه أهدافهم مع أهداف المنظمة. وبالتالي تتحدد القضية الرئيسية للدراسة في: "تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المُدرك وتحقيق التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية".

#### ثانياً- مفاهيم الدراسة:

##### ١- مفهوم الدعم التنظيمي المُدرك:

- يُعرف بأنه: معتقدات العاملين بالمنظمات حول مدى تقدير المنظمة لمساهماتهم واهتمامها بأحوالهم ( Aselage & Eisenberger, 2003, p.499).

- ويُعرف أيضاً بأنه: مجموعة السياسات والإجراءات الثابتة والمستمرة والتي تساعد العاملين

تتسم بالعدالة وتدعم ارتباط العاملين بالمنظمات التي يعملون بها، فقد توصلت دراسة Chan (2006) إلى أن: التماثل يُسهم في نجاح العمل المؤسسي، حيث إن المنظمات التي تخدم الإنسانية وتعتمد بشكل كبير على العمل التطوعي تجعل العاملين بها يبذلون جهداً أكبر، مما يؤدي إلى تطابق قيمهم مع قيم المنظمة.

ويتحقق ذلك من خلال أبعاد التماثل المؤسسي فقد صنفها دراسة مرزوق (٢٠١٣) ودراسة عبد الدائم (٢٠١٦) إلى الولاء: ويتمثل في مدى الدعم الذي يقدمه العاملين للمنظمة، والانتماء: ويشير إلى درجة فهم العاملين لارتباطهم بالمنظمة، والتشابه: ويتمثل في وجود الخصائص المشتركة بين العاملين والمنظمة.

فقد أشارت دراسة العمري وبطاح (٢٠١٨) إلى أن: التماثل المؤسسي يؤثر على الأداء الفردي والجماعي ومن ثم يؤثر على فاعلية المنظمات وكفاءتها؛ كونه يشجع على التعاون داخل المنظمة ويؤدي دوراً مهماً في عملية صنع القرار بها، كما توصلت إلى أن مستوى التماثل المؤسسي (الولاء - الانتماء - التشابه) قد جاء متوسطاً.

وأضافت دراسة مصباحي وبوبيدي (٢٠٢١) أن ارتفاع مستوى التماثل المؤسسي يُعد مؤشراً إيجابياً؛ وذلك لأن التماثل هو صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، فضلاً عن أنه يوفر فوائد كثيرة مثل: الدافعية، الالتزام، الأداء الوظيفي. وتتفق مع ذلك دراسة عيد (٢٠٢٢) والتي أشارت إلى أن: المنظمات غير الحكومية هي أحد أجهزة تنظيم المجتمع الأساسية التي من خلالها تعمل الطريقة على تحقيق أهدافها التنموية، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل المؤسسي وتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، حيث جاء

بالمؤسسات على تحقيق أهدافهم  
في العمل، وتحفيزهم على تطوير  
أنفسهم (Yavas &

Babakus, 2010, p.231).

– ويُعرف بأنه: شعور العاملين بأن  
المنظمة تهتم بهم، وإدراكهم بأن  
الدعم والمساندة المقدمة لهم  
ستمددهم بمزيد من الرعاية،  
والاهتمام بتطوير خبراتهم  
ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية  
ويتحقق من خلال: الدعم القيادي،  
العدالة التنظيمية، المشاركة في  
اتخاذ القرار، دعم وتأكيد الذات  
للعاملين ( Lee & Peccei, 2007, p.670).

– ويُعرف الدعم التنظيمي المُدرك  
وفق البحث الحالي بأنه: مجموعة  
السلوكيات والإجراءات التي تُمارس  
من قبل إدارة المنظمات غير  
الحكومية تجاه العاملين بها، عن  
طريق بناء الثقة المتبادلة بينهم،  
وتعزيز فرص تطوير مهاراتهم  
وقدراتهم المتنوعة؛ تحقيقاً لأهداف  
المنظمة، ويتم قياسه من خلال  
الأبعاد التالية:

أ- الدعم القيادي: ويتمثل في معتقدات  
العاملين حول قدرة أعضاء مجالس  
إدارات المنظمات غير الحكومية على  
التأثير في سلوكهم وتحفيزهم ومساندتهم  
في مواجهة مشكلات العمل.

ب- العدالة التنظيمية: ويتمثل في إدراك  
العاملين لمدى تطبيق الإجراءات التي  
يستخدمها أعضاء مجالس إدارات  
المنظمات غير الحكومية تجاههم من

خلال تطبيق كل من: العدالة الإجرائية  
والعدالة التوزيعية.

ج- المشاركة في إتخاذ القرار: وتتمثل في  
إدراك العاملين للفرص التي يمنحها لهم  
أعضاء مجالس إدارات المنظمات غير  
الحكومية للتعبير عن آرائهم المتعلقة  
بتطوير سياسات العمل من خلال تقديم  
المقترحات الفردية والجماعية مما يسهم  
في التوصل إلى قرارات رشيدة قابلة  
للتنفيذ.

د- دعم وتأكيد الذات للعاملين: ويتمثل في  
معتقدات العاملين بالمنظمات غير  
الحكومية حول قدراتهم على القيام  
بالمهام والمسئوليات المُوكلة إليهم  
وامتلاكهم للمهارات اللازمة لتنفيذ تلك  
المهام بما يحقق النتائج المرغوبة  
للعمل.

٢- مفهوم التماثل المؤسسي:

– يُعرف بأنه: الدرجة التي يصل  
إليها العاملون لرؤية المنظمة  
كجزء من أنفسهم، مما يؤثر على  
الاهتمام الذي يولونه لعملهم ومدى  
مشاركتهم في منظماتهم بشكل  
إيجابي ( Dutton, et al., 1994, p.241).

– كما يُعرف بأنه: العملية التي  
تتكامل وتتطابق من خلالها أهداف  
المنظمة مع الأهداف الخاصة  
بالعاملين بها، وفيها يُظهر  
العاملين مدى ولاءهم وانتماءهم  
للمنظمة مما يؤدي إلى تأدية  
واجباتهم في العمل بكل إخلاص  
( Hall, et al., 1997, p.52).

– ويُعرف بأنه: عملية تعتمد على  
تجاوز العاملين للاختلافات،



والوصول إلى نقاط الالتقاء مع الآخرين، حيث يميل العاملون إلى رؤية أنفسهم أنهم يمثلون المنظمة في تعاملاتهم مع الآخرين وفيها تتطابق قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم المنظمة ( Johnson, et al., 1999, p.162).

- ويُعرف التماثل المؤسسي وفق البحث الحالي بأنه: مجموعة الخصائص المشتركة التي تتضمن الاندماج التام بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة؛ مما يؤدي إلى إيجاد التماثل فيما بينهم، ويتم قياسه من خلال الأبعاد التالية:
- أ- الولاء: ويتمثل في رغبات العاملين في تحقيق مصالح المنظمة والدفاع عن سياساتها وتوجهاتها المستقبلية.
- ب- الانتماء: ويتمثل في شعور العاملين بالتضامن والانسجام التام مع المنظمة وتقديم الدعم المستمر لها.
- ج- التشابه: ويتمثل في مجموعة القيم والسلوكيات والأهداف والرغبات المشتركة بين العاملين والمنظمة.

#### ثالثاً- أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ١- تحديد مستوى الدعم التنظيمي المُدرك (الدعم القيادي- العدالة التنظيمية- المشاركة في اتخاذ القرار- دعم وتأكيذ الذات للعاملين) بالمنظمات غير الحكومية.
- ٢- تحديد مستوى تحقيق التماثل المؤسسي (الولاء- الانتماء- التشابه) بالمنظمات غير الحكومية.
- ٣- تحديد طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرك (الدعم القيادي- العدالة

- التنظيمية- المشاركة في إتخاذ القرار- دعم وتأكيذ الذات للعاملين) وتحقيق التماثل المؤسسي (الولاء- الانتماء- التشابه) بالمنظمات غير الحكومية.
- ٤- التوصل إلى رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتعزيز التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية.

#### رابعاً- فروض الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار الفروض التالية:
- ١- من المتوقع أن يكون مستوى الدعم التنظيمي المُدرك بالمنظمات غير الحكومية مرتفعاً، ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال أبعاد الدعم التنظيمي المُدرك (الدعم القيادي- العدالة التنظيمية- المشاركة في إتخاذ القرار- دعم وتأكيذ الذات للعاملين).
- ٢- من المتوقع أن يكون مستوى التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية مرتفعاً، ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال أبعاد التماثل المؤسسي (الولاء- الانتماء- التشابه).
- ٣- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الدعم التنظيمي المُدرك (الدعم القيادي- العدالة التنظيمية- المشاركة في إتخاذ القرار- دعم وتأكيذ الذات للعاملين) وتحقيق التماثل المؤسسي (الولاء- الانتماء- التشابه) بالمنظمات غير الحكومية.

#### خامساً- المنطلق النظري للدراسة:

- نظرية الدعم التنظيمي:  
تم الاستناد على نظرية الدعم التنظيمي؛ لارتباطها بموضوع الدراسة الحالية، حيث تقوم فكرة النظرية حول منطلق مضمونه أن العاملين يفسرون تعامل

يحقق إدراك العاملين بالمؤسسات غير الحكومية للدعم التنظيمي المقدم لهم من قبل مجالس الإدارات العديد من الفوائد ومنها (Gokul & Sridevi, 2012, P.31):

- يساعد على بناء الالتزام التنظيمي للعاملين.
- يزيد من دافعية العاملين نحو تحقيق كل من: الإنجاز وأهداف المنظمة.
- إيجاد رؤية مشتركة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها.
- يوفر بيئة عمل مناسبة للعاملين بالمنظمة.
- يشجع العاملين في المنظمة على الإبداع والابتكار في العمل.
- يشجع على التطوير الذاتي للعاملين بالمنظمة.
- يخلق الإتجاهات الإيجابية للعاملين من خلال تبنيهم لسلوكيات من شأنها تحسين صورة المنظمة.
- ب- أبعاد الدعم التنظيمي المُدرك للعاملين بالمؤسسات غير الحكومية: تتمثل أبعاد الدعم التنظيمي المُدرك للعاملين بالمؤسسات غير الحكومية فيما يلي:
- الدعم القيادي: ويتمثل في السلوكيات التي يمارسها أعضاء مجالس إدارات المؤسسات غير الحكومية -كقادة- تجاه العاملين، وذلك من خلال منحهم التقدير وتنظيم بنية العمل، وحثهم على الإنتاج والإنجاز، ودعم العلاقات الاجتماعية فيما بينهم ( Jagero, et al. ,2012, p.115)
- العدالة التنظيمية: وتتمثل في إدراك العاملين بالمؤسسات غير الحكومية بمدى معاملتهم من قبل الإدارة، وشعورهم بالإنصاف، حيث إن غياب العدالة

إدارة المنظمة على أساس أنها مؤشرات تعكس طبيعة العلاقة بينهم وبين الإدارة، وتفترض وجود علاقة تبادلية مشتركة بين كل من: المنظمة والعاملون بها، كما ينتج عن تلك العلاقة تأثير معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم، حيث إن المستويات العالية من إدراك العاملين لدعم المنظمة تخلق لديهم قيم الالتزام تجاهها، والسعي نحو تحقيق أهدافها ( Eisenberger, et al., P.501, 1986)، فهي تركز على العملية المؤسسية وعلى نماذج العلاقات الاجتماعية من خلال إنشاء الروابط التبادلية بين إدارة المنظمة والعاملين (عبد اللطيف، ٢٠١٠، ص ٩٥).

كما تشير النظرية إلى أن العاملين الذين يدركون أن علاقتهم بالمنظمة تتخطى العلاقة التبادلية فإنهم يكونون أكثر تقبلاً للعمل، وأكثر استعداداً للنجاح بل وأكثر قدرة على تقديم الآراء والاقتراحات البناءة، والتي من شأنها تحسين أداء المنظمة حتى ولو لم يكن هذا في نطاق المسؤوليات الرسمية (Eisenberger, et al., 2001, P.45).

ويمكن الاستفادة من هذه النظرية في الدراسة الحالية من خلال: تفسير مدى إدراك العاملين للدعم المقدم لهم من قبل إدارة المؤسسات غير الحكومية لمساهماتهم في العمل، حيث يترتب على هذا الدعم الممنوح لهم (الدعم القيادي - العدالة التنظيمية - المشاركة في إتخاذ القرار - دعم وتأكيد الذات للعاملين) توافر التماثل المؤسسي بما يتضمنه من قيم الولاء والانتماء والتشابه للمؤسسات غير الحكومية بشكل يُسهّم في تحقيق أهدافها، وتطويرها، وخلق القيمة العامة لها في المجتمع.

#### سادساً- الإطار النظري للدراسة:

- ١- الدعم التنظيمي المُدرك للعاملين بالمؤسسات غير الحكومية:
- أ- أهمية الدعم التنظيمي المُدرك للعاملين بالمؤسسات غير الحكومية:

تحسين وتطوير خدمات  
المنظمة.

- يُسهم في إحداث عملية التغيير  
دون إكراه العاملين أو مقاومتهم  
لها.

- يساهم في تحسين مكانة  
المنظمات غير الحكومية  
بالمجتمع المحلي، ورفع قدرتها  
على المنافسة بين بعضها  
اللبعض.

- يؤثر على اتجاهات العاملين  
بالمُنظمات غير الحكومية، مما  
ينعكس على سلوكياتهم في  
المنظمة، وتصبح المنظمة  
مُرشدًا للعاملين في مشاعرهم  
ومعتقداتهم وسلوكياتهم.

ب- أهداف التماثل المؤسسي بالمنظمات غير  
الحكومية: تتمثل أهداف التماثل المؤسسي  
بالمُنظمات غير الحكومية فيما يلي  
(العتيبي، ٢٠١٦، ص ٧٠٥):

- العمل على زيادة التزام ودافعية  
وأداء العاملين.

- زيادة درجة التعاون وبناء فرق  
عمل بين العاملين وبعضهم  
اللبعض.

- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين  
بما يعمل على تحسين أداء  
المنظمات غير الحكومية.

- يؤدي إلى إبراز الصورة الإيجابية  
للمُنظمات غير الحكومية،  
والإيمان برؤيتها ورسالتها.

ج- أبعاد تحقيق التماثل المؤسسي للمنظمات  
غير الحكومية: تتمثل أبعاد تحقيق  
التماثل المؤسسي للمنظمات غير  
الحكومية فيما يلي:

التنظيمية يؤدي إلى حدوث مخاطر عالية  
تهدد كل من العاملين واستمرارية فاعلية  
المنظمة، وتحقق من خلال مؤشرات  
الفرعية (العدالة الإجرائية، العدالة  
التوزيعية). (Demir, 2015, p.133).

- المشاركة في إتخاذ القرار: ويتمثل في منح  
إدارة المنظمات غير الحكومية العاملين  
فرص التعبير عن آرائهم، والاستفادة من  
خبراتهم وتجاربهم بالعمل (Wang, et al., 2017, p.92).

- دعم وتأكيد الذات للعاملين: ويتمثل في  
الشعور الإيجابي للعاملين بالمنظمات غير  
الحكومية بأن لديهم القدرة على تلبية  
احتياجاتهم من خلال المشاركة الإيجابية  
في المنظمة (Friyanka, 2017, p.281).

٢- التماثل المؤسسي بالمنظمات غير  
الحكومية:

أ- أهمية تحقيق التماثل المؤسسي  
بالمُنظمات غير الحكومية: تتمثل أهمية  
تحقيق التماثل المؤسسي بالمنظمات غير  
الحكومية فيما يلي (Al kaabi, 2018, p.147):

- تقديم العاملين بالمنظمات غير  
الحكومية المصلحة العامة  
للمنظمة على مصالحهم  
الشخصية، و إتخاذ القرارات  
المرتبطة بتحقيق ذلك.

- تحقيق القناعة بالعمل للعاملين  
داخل المنظمات غير الحكومية،  
مما يعمل على حرصهم على  
استمرارية عملهم بالمنظمة بل  
سعيهم لبذل الجهد من أجل

المؤسسي: والذي يركز على مستوى التماثل المؤسسي للعاملين بالمنظمات غير الحكومية، وكلاهما من (إعداد الباحثة)، وقد تم بناؤهم على النحو التالي:

أ- الإطلاع على: (الكتابات العلمية المتخصصة، والدراسات السابقة، والمقاييس ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية).

ب- تم تحديد محاور المقاييس وفقاً لأهداف الدراسة وفروضها:

- بالنسبة لمقياس الدعم التنظيمي المُدرك تضمن محورين:

- المحور الأول: البيانات الأولية، وتضمنت: (٥) أسئلة.

- المحور الثاني: وتضمن أبعاد المقياس وهي: (الدعم القيادي - العدالة

التنظيمية - المشاركة في إتخاذ القرار - دعم وتأكيد الذات للعاملين) بإجمالي

(٢٤) عبارة وذلك قبل التحكيم.

- بالنسبة لمقياس التماثل المؤسسي تضمن محورين:

- المحور الأول: البيانات الأولية، وتضمنت: (٥) أسئلة.

- المحور الثاني: وتضمن أبعاد المقياس وهي: (الولاء - الانتماء - التشابه)

بإجمالي (١٨) عبارة وذلك قبل التحكيم.

▪ طريقة تصحيح أدوات الدراسة "كلاً المقاييسين": اعتمدت أدوات الدراسة

على: تدرج مقياس ليكرت الثلاثي "لا أوافق (١)، إلى حد ما (٢)، أوافق (٣)".

▪ إجراءات صدق أدوات الدراسة:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض المقاييسين على عدد (١٠) من أعضاء هيئة

- الولاء: ويتمثل في تركيز اهتمام العاملين بالعمل داخل المنظمات غير الحكومية، والسعي نحو تحقيق أهدافها، والدفاع عنها ودعمها من أجل الحفاظ على استمرارية تقديم برامجها المتنوعة (البشاشة، ٢٠٠٨، ص ٤٣٠).

- الانتماء: ويتمثل في تضامن وموافقة العاملين بالمنظمات غير الحكومية على تقديم جهوداتهم لتحقيق أهداف المنظمة (Muthuveloo & Rose, 2005, p. 1080).

- التشابه: ويتمثل في قبول وتوافق قيم ومعتقدات العاملين مع قيم المنظمات غير الحكومية، بحيث يدرك العاملين بالمنظمة أن هناك تداخلاً بين خصائص المنظمة وخصائصهم الشخصية (صالح، ٢٠١٥، ص ٢٥٣).

### سابعاً- الإجراءات المنهجية للدراسة:

١- نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية، والتي تستهدف تحديد مستوى الدعم التنظيمي المُدرك بالمنظمات غير الحكومية، وتحديد مستوى تحقيق التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية؛ لتحديد طبيعة العلاقة بينهما.

٢- المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة

الراهنة على استخدام منهج المسح

الاجتماعي بأسلوب العينة لعينة

من العاملين بالمنظمات غير

الحكومية.

٣- أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة الراهنة على

مقياسين وهما: مقياس الدعم التنظيمي

المُدرك: والذي يركز على قياس مدى إدراك

العاملين بالمنظمات غير الحكومية للدعم

التنظيمي الموجه لهم من قبل أعضاء مجالس

إدارات تلك المنظمات، ومقياس التماثل

الانتماء (٠,٩٨٨,\*\*)، بينما بلغ

بُعد التشابه (٠,٩٦٤,\*\*)، وهذا

يؤكد على أن المقياس يتمتع بدرجة

عالية من الصدق.

▪ ثبات أدوات الدراسة: وقد تم اختبار ثبات المقياس باستخدام معامل (ألفا-كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لِكلاً المقياسين، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى كل أداة بالكامل وعلى مستوى المحاور، على النحو التالي:

١- مقياس الدعم التنظيمي المُدرَك:

حيث بلغ معامل الثبات (ألفا-

كرونباخ) في بُعد الدعم القيادي

(٠,٩٧٢)، وفي بُعد العدالة

التنظيمية بلغ (٠,٩٦٠)، وفي بُعد

المشاركة في إتخاذ القرار بلغ

(٠,٩٦٥)، وبُعد دعم وتأكيد الذات

للعاملين بلغ (٠,٩٥٥) بينما بلغ

معامل الثبات للمقياس ككل

(٠,٩٨٩)؛ وتلك النسبة تدل على

أنه يتمتع بمستوى عالٍ من الثبات.

٢- مقياس التماثل المؤسسي: حيث بلغ

معامل الثبات (ألفا-كرونباخ) في

بُعد الولاء (٠,٩٧٩)، وفي بُعد

الانتماء بلغ (٠,٩٤٠)، وبُعد

التشابه بلغ (٠,٩٥٥)، بينما بلغ

معامل الثبات للمقياس ككل

(٠,٩٨٢)؛ وتلك النسبة تدل على

أنه يتمتع بمستوى عالٍ من الثبات.

٤- مجالات الدراسة:

(أ) المجال البشري: تمثل في عينة عشوائية

بسيطة من العاملين بالمنظمات غير

الحكومية، حيث تحدد إطار المعاينة في

جميع العاملين بالمنظمات غير الحكومية

محل تطبيق الدراسة الحالية وعددهم

التدريس بكليتي الخدمة الاجتماعية جامعة

الفيوم وجامعة حلوان، وقد تم الاعتماد على

نسبة إتفاق لا تقل عن (٨٠%)، وتم إعادة

صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر،

وبناءً على ذلك تم صياغة المقياسين في

صورتها النهائية بعد التحكيم وأصبح عدد

أبعاد مقياس الدعم التنظيمي المُدرَك (٤) أبعاد

رئيسية على النحو التالي: (الدعم القيادي-

العدالة التنظيمية- المشاركة في إتخاذ القرار-

دعم وتأكيد الذات للعاملين) بإجمالي عدد

(٢٠) عبارة، وعدد أبعاد مقياس التماثل

المؤسسي (٣) أبعاد رئيسية على النحو التالي:

(الولاء - الانتماء - التشابه) بإجمالي عدد

(١٥) عبارة.

- صدق الإتساق الداخلي: ويعني

مدى تمثيل بنود الأداة للمحتوى

المراد قياسه، وللتحقق من صدق

محتوى أدوات الدراسة تم حساب

معامل الارتباط بيرسون للعلاقة

بين درجة كل محور والدرجة الكلية

في كلتا الأداةين على النحو

التالي:

١- مقياس الدعم التنظيمي المُدرَك: فقد

بلغ معامل صدق الإتساق الداخلي

لبُعد الدعم القيادي (٠,٩٧٢,\*\*)،

وفي بُعد العدالة التنظيمية بلغ

(٠,٩٨٩,\*\*)، وفي بُعد المشاركة

في إتخاذ القرار بلغ (٠,٩٦١,\*\*)،

وفي بُعد دعم وتأكيد الذات للعاملين

بلغ (٠,٩٩٤,\*\*)؛ وهذا يؤكد أن

المقياس يتمتع بدرجة عالية من

الصدق.

٢- مقياس التماثل المؤسسي: فقد بلغ

معامل صدق الإتساق الداخلي لبُعد

الولاء (٠,٩٦٣,\*\*)، وبلغ ببُعد

وقد تم اختيار التطبيق على تلك المنظمات بناء على ترشيح من مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الفيوم، وذلك للأسباب التالية: لكون تلك المنظمات من أكثر المنظمات غير الحكومية نشاطاً على مستوى مدينة الفيوم، تخدم أكبر عدد من المستفيدين، تتميز بأنها تدعم التأهيل والتدريب المستمر للعاملين بها، وتحرص على بناء قدرتها المؤسسية.

(ج) المجال الزمني: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة من ٢٠٢٤/١/٢١ حتى ٢٠٢٤/٣/٤. ٥- المعالجات الإحصائية:

تم معالجة البيانات إحصائياً بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.28)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: (التكرارات- النسب المئوية- المتوسط الحسابي- الانحراف المعياري- معامل ارتباط بيرسون- ألفا كرونباخ)، وتم الحكم على متوسط استجابات العاملين على مفردات المقاييس وفقاً لما يلي: (٣،٣٤-٢-٣ مرتفع، ١،٦٧-٢،٣٣ متوسط، ١-١،٦٦ ضعيف).

**ثامناً- التحليل الكمي والكيفي لنتائج الدراسة:**

١- البيانات الوصفية لعينة الدراسة:

(١٧٢) بينما تمثلت عينة الدراسة في (١٢٣) من العاملين وهم من وافقوا على تطبيق أدوات الدراسة وقد تعذر التطبيق على باقي العاملين نظراً لعدم تواجدهم أثناء فترة تطبيق الدراسة الميدانية.

(ب) المجال المكاني: بلغ عدد المنظمات غير الحكومية التي تم توفيق أوضاعها في محافظة الفيوم (٩٠٩) منظمة غير حكومية، وتم تطبيق الدراسة على (١٣) منظمة غير حكومية ببندر الفيوم، وهي: جمعية بوابة معاً للخير لتنمية المجتمع، جمعية تنمية المجتمع بمنشأة لطف الله، جمعية الهلال الأحمر المصري بالفيوم، جمعية أم المؤمنين لتنمية المجتمع، جمعية التراحم لتنمية المجتمع، مؤسسة آل عزيز للتنمية المستدامة، جمعية صلاح الدين، جمعية رسالة للأعمال الخيرية، مؤسسة النوران للتنمية بالفيوم، مؤسسة جمال الجارحي للتنمية المجتمعية، جمعية رواد صناع الحياة، جمعية الطريق للتنمية، جمعية تنمية المشروعات الصغيرة بالفيوم.

جدول (١) خصائص عينة الدراسة (ن=١٢٣)

المتغير	الاستجابة	ك	%	المتغير	الاستجابة	ك	%
النوع	ذكر	٧٩	٦٤.٢	اسم المنظمة غير الحكومية	جمعية بوابة معاً للخير	١٣	١٠.٦
	أنثى	٤٤	٣٥.٨		جمعية تنمية المجتمع بلطف الله	٧	٥.٧
السن	المتوسط الحسابي	٣٨.٨	أعلى قيمة		جمعية الهلال الأحمر المصري بالفيوم	٤	٣.٣
	الانحراف المعياري	١٣.٤٤	أقل قيمة		جمعية أم المؤمنين لتنمية المجتمع	٥	٤
المستوى التعليمي	متوسط	٢٦	٢١.١		جمعية التراحم لتنمية المجتمع	٤	٣.٣
	فوق المتوسط	١٣	١٠.٦		مؤسسة آل عزيز للتنمية المستدامة	٦	٤.٩
	جامعي	٦٦	٥٣.٧		جمعية صلاح الدين	١٦	١٣
	دراسات عليا	١٨	١٤.٦		جمعية رسالة للأعمال الخيرية	٢٠	١٦.٣

المتغير	الاستجابة	ك	%	المتغير	الاستجابة	ك	%
	(دبلومة - ماجستير - دكتوراه)						
عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	١٧	١٧.٩	أعلى قيمة	مؤسسة النوران للتنمية	٧	٥.٧
	الانحراف المعياري	١٧	٩.٩٢	أقل قيمة	مؤسسة جمال الجارحي للتنمية المجتمع	١٧	١٣.٨
		٨			جمعية رواد صناع الحياة	٨	٦.٥
		٦			جمعية الطريق للتنمية	٦	٤.٩
		١٠			جمعية تنمية المشروعات الصغيرة	١٠	٨

الأحمر وجمعية الترحام لتنمية المجتمع و(١٦.٣%) لصالح جمعية رسالة للأعمال الخيرية.

٢- تحليل نتائج الدراسة وفقاً للفرض الأول - والذي ينص على: "من المتوقع أن يكون مستوى الدعم التنظيمي المُدرك بالمنظمات غير الحكومية مرتفعاً، ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال أبعاد الدعم التنظيمي المُدرك (الدعم القيادي - العدالة التنظيمية - المشاركة في إتخاذ القرار - دعم وتأكيد الذات للعاملين)".

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين حول مستوى الدعم القيادي كأحد أبعاد

الدعم التنظيمي المُدرك بالمنظمات غير الحكومية (ن=١٢٣)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
١	تدعم الإدارة جهود المبدولة في مواجهة مشكلات العمل المختلفة.	٢.١٥	٠.٦٤٩	٢	متوسط
٢	تشجع الإدارة مبادرات العاملين لتطوير العمل (تطوير البرامج القائمة - استحداث برامج جديدة).	٢.١٠	٠.٦٤٥	٤	متوسط
٣	تدعم الإدارة فرص بناء مهاراتي الإدارية (دورات تدريبية - ورش عمل - مؤتمرات).	٢.٢٢	٠.٧٧٤	١	متوسط
٤	تفوض الإدارة العاملين للقيام ببعض المهام الإدارية.	٢.١٢	٠.٦٨٥	٣	متوسط
٥	تُمكن الإدارة العاملين من إحداث تغيير في أسلوب ممارسة العمل.	٢.٠٣	٠.٦٣٩	٥	متوسط
	البعد ككل	٢.١٢	٠.٦٤٥		متوسط

(٢.٠٣ - ٢.٢٢) مقارنةً مع المتوسط الحسابي العام للبعد ككل وذلك فيما بين العبارة رقم (٥) والعبارة رقم (٣).

يتضح من الجدول السابق (١) أن: حجم العينة المُطبق عليها من العاملين بالمنظمات غير الحكومية عددها (١٢٣) مفردة، منهم (٦٤.٢%) ذكور و (٣٥.٨%) إناث، كما أن متغير السن قد بلغ المتوسط الحسابي له (٣٨.٨ كأعلى قيمة)، هذا فضلاً عن أن أغلبهم من الحاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (٥٣.٧%)، ومعظمهم بلغ المتوسط الحسابي لعدد سنوات الخبرة لديهم (١٧.٩ كأعلى قيمة)، كما تراوحت النسبة المئوية للعاملين بالمنظمات غير الحكومية المُطبق عليها ما بين (٣.٣%) وكانت لصالح كل من جمعية الهلال

أشارت نتائج الجدول السابق (٢) أن بُعد الدعم القيادي جاء بنسبة متوسطة، حيث كان المتوسط العام لاستجابات العينة حول عبارات البعد ما بين

في إدارتها على الدعم التنظيمي للعاملين فإن ذلك ينعكس عليهم ويجعلهم يدركون أن المنظمة تقدر جهودهم في العمل، كما إتفقت مع دراسة إسحاق وأبو سن (٢٠٢٢) التي أشارت نتائجها إلى أن مستوى المتوسط الحسابي لإدراك العاملين للدعم القيادي قد بلغ (١.٨٣) وهو مستوى متوسط.

ويمكن الاستفادة من نظرية الدعم التنظيمي في الدراسة الحالية بأنها يمكن أن تسهم في تفسير مدى إدراك العاملين للدعم القيادي - كأحد أبعاد الدعم التنظيمي المُدرَك - الممنوح لهم من قبل الإدارة؛ بهدف إحداث التفاعل والتأثير بين العاملين والمنظمة، والسعي نحو تحقيق أهدافها.

وهو ما يؤكد أن مستوى الدعم القيادي جاء بنسبة متوسطة تضمنت: دعم المنظمات غير الحكومية لفرص بناء المهارات الإدارية للعاملين، ودعم جهودهم المبذولة في مواجهة مشكلات العمل، بالإضافة إلى تفويض الإدارة للعاملين للقيام ببعض المهام الإدارية.

وبالتالي يجب أن تحرص المنظمات غير الحكومية على: تمكين العاملين من إحداث تغيير في أسلوب ممارسة العمل، وتشجيع الإدارة لمبادرات العاملين التي تستهدف تطوير العمل.

وترى الباحثة منطقية نتائج الدراسة الحالية، حيث إتفقت مع دراسة (Stinglhamber & (2021) Caesens التي أكدت أن المنظمات التي تعتمد

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين حول مستوى العدالة التنظيمية كأحد أبعاد الدعم التنظيمي المُدرَك بالمنظمات غير الحكومية (ن=١٢٣)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
٦	تحافظ الإدارة على دعم حقوق العاملين (المادية/ المعنوية).	٢.٢٠	٠.٥٨٦	١	متوسط
٧	تحرص الإدارة على تحقيق تكافؤ الفرص بين العاملين وفقاً لقدراتهم الإدارية.	١.٨٧	٠.٧٠١	٥	متوسط
٨	تدعم الإدارة مشاركة جميع العاملين في تحمل مسؤوليات العمل.	١.٩١	٠.٨٣٠	٤	متوسط
٩	تهتم الإدارة بالإنصات لشكاوى جميع العاملين.	٢.١٥	٠.٦١٤	٢	متوسط
١٠	تطبق الإدارة لوائح العمل على جميع العاملين دون استثناء.	٢.١٢	٠.٦٧٢	٣	متوسط
	البعد ككل	٢.٠٥	٠.٦٣٦		متوسط

حقوق العاملين المادية والمعنوية، واهتمامها بالإنصات لشكاوى العاملين، وتطبيقها للوائح العمل على جميع العاملين دون استثناء.

وبالتالي يجب أن تحرص المنظمات غير الحكومية على: تحقيق تكافؤ الفرص بين العاملين وفقاً لقدراتهم الإدارية، وتدعيم مشاركة جميع العاملين في تحمل مسؤوليات العمل.

وترى الباحثة منطقية نتائج الدراسة الحالية، حيث إتفقت مع دراسة جلاب وآخرون (٢٠١٦) في أن

أشارت نتائج الجدول السابق (٣) أن بُعد العدالة التنظيمية جاء بنسبة متوسطة، حيث كان المتوسط العام لاستجابات العينة حول عبارات البُعد ما بين (١.٨٧ - ٢.٢٠) مقارنةً مع المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل وذلك فيما بين العبارة رقم (٧) والعبارة رقم (٦).

وهو ما يؤكد أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بنسبة متوسطة تضمنت: القدرة المتوسطة للمنظمات غير الحكومية في الحفاظ على دعم



الحالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٢.٠٥).

ويمكن الاستفادة من نظرية الدعم التنظيمي في الدراسة الحالية بأنها يمكن أن تسهم في تفسير مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية - كأحد أبعاد الدعم التنظيمي المُدرَك - والتي ينبغي أن يطبقها أعضاء مجالس الإدارات بهدف تحقيق العدالة الإجرائية والتوزيعية بين العاملين.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين حول مستوى المشاركة في إتخاذ القرار

كأحد أبعاد الدعم التنظيمي المُدرَك بالمنظمات غير الحكومية (ن=١٢٣)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
١١	تُشرك الإدارة العاملين من ذوي الخبرة في إتخاذ القرارات المصيرية لصالح المنظمة.	١.٨٠	٠.٧٨٦	٢	متوسط
١٢	يساهم العاملين في تطوير سياسات العمل وفقاً للتغيرات المجتمعية المستحدثة.	١.٤٤	٠.٦٢٩	٥	ضعيف
١٣	تستجيب الإدارة لمقترحات العاملين المرتبطة بتطوير الخطط المستقبلية للعمل بالمنظمة.	١.٩٩	٠.٨٠٥	١	متوسط
١٤	تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في طرح البدائل لمواجهة مشكلات العمل.	١.٦٨	٠.٧٩٣	٣	متوسط
١٥	يشارك العاملين في تقديم الأفكار المُبتكرة بالمنظمة لتطوير سياسات العمل.	١.٦٥	٠.٧٣٥	٤	ضعيف
	البعد ككل	١.٧١	٠.٧٠٤		متوسط

إلى حرص الإدارة على مشاركة العاملين في طرح البدائل لمواجهة مشكلات العمل.

وبالتالي يجب أن تحرص المنظمات غير الحكومية على: مشاركة العاملين في تطوير سياسات العمل وفقاً للتغيرات المستحدثة، وتشجيعهم على المشاركة في تقديم الأفكار المُبتكرة بالمنظمة لتطوير سياسات العمل.

وترى الباحثة منطقية نتائج الدراسة الحالية، حيث إتفقت مع دراسة (Kurtessis et al. (2017) في أن الدعم التنظيمي المُدرَك يعتمد على مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وطرح العديد من المقترحات والبدائل لمواجهة مشكلات العمل، بينما

تطبيق العدالة التنظيمية بالمنظمات يدعم مشاركة جميع العاملين في تحمل مسؤوليات العمل وبذل المزيد من الجهد في مهامهم الوظيفية، بينما اختلفت نتائج بُعد العدالة التنظيمية في الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عامر والجوفي (٢٠٢١) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى المتوسط الحسابي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية قد بلغ (٣.٤٢) وهو متوسط مرتفع على عكس الدراسة

أشارت نتائج الجدول السابق (٤) أن بُعد المشاركة في إتخاذ القرار جاء بنسبة متوسطة، حيث كان المتوسط العام لاستجابات العينة حول عبارات البُعد ما بين (١.٤٤ - ١.٩٩) مقارنةً مع المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل وذلك فيما بين العبارة رقم (١٢) والعبارة رقم (١٣).

وهو ما يؤكد أن مستوى المشاركة في إتخاذ القرار جاء بنسبة متوسطة تضمنت: الإستجابة المتوسطة لإدارة المنظمات غير الحكومية لمقترحات العاملين المرتبطة بتطوير الخطط المستقبلية للعمل، والمشاركة المتوسطة للعاملين من ذوي الخبرة في إتخاذ القرارات المصيرية لصالح المنظمة، بالإضافة

ويمكن الاستفادة من نظرية الدعم التنظيمي في الدراسة الحالية بأنها يمكن أن تسهم في تفسير مدى إدراك العاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات - كأحد أبعاد الدعم التنظيمي المُدرَك - الممنوحة لهم من قبل الإدارة؛ بهدف منحهم فرص للتعبير عن آرائهم وتطوير خبراتهم.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين حول مستوى دعم وتأکید الذات للعاملين

كأحد أبعاد الدعم التنظيمي المُدرَك بالمنظمات غير الحكومية (ن=١٢٣)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
١٦	تثق الإدارة في قدرات العاملين عند أداء المهام الموكلة إليهم.	٢.١٦	٠.٦٥٨	١	متوسط
١٧	تشجع الإدارة العاملين على التأثير في تطوير العمل داخل المنظمة.	٢.٠٢	٠.٧٣٠	٣	متوسط
١٨	تمنح الإدارة العاملين حرية الاختيار في كيفية أداء مسؤولياتهم المتعددة بالمنظمة.	١.٥١	٠.٦٨٢	٥	ضعيف
١٩	تفوض الإدارة العاملين للتعامل مع الصراعات التنظيمية.	٢.١٢	٠.٦٤٨	٢	متوسط
٢٠	تشجع الإدارة العاملين على تطوير ذاتهم وفقاً لمتطلبات تطوير العمل.	١.٨٣	٠.٧١٠	٤	متوسط
البعد ككل		١.٩٣	٠.٦٣١	متوسط	

وترى الباحثة منطقية نتائج الدراسة الحالية، حيث إتفقت مع دراسة تيشات ومزهودة (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن الدعم التنظيمي المُدرَك يُسهم في تأكيد الذات لدى العاملين من خلال تأدية مهامهم المطلوبة بفاعلية، وبالتالي تعميق ثقتهم بذاتهم وقدراتهم المختلفة، كما اتفقت مع نتائج البُعد الحالي في أن مستوى المتوسط الحسابي لإدراك العاملين للدعم وإدراك الذات قد بلغ (٣.٣١) وهو مستوى متوسط، وقد بلغ في هذه الدراسة (١.٩٣) وهو مستوى متوسط أيضاً.

ويمكن الاستفادة من نظرية الدعم التنظيمي في الدراسة الحالية في تفسير مدى إدراك العاملين للدعم وتأکید الذات - كأحد أبعاد الدعم التنظيمي المُدرَك - الممنوح لهم من قبل الإدارة؛ بهدف تنمية قدراتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المختلفة، وتطوير مهاراتهم بما يلائم متطلبات العمل.

اختلفت نتائج البُعد الحالي مع نتائج دراسة العنزي والقرني (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن مستوى المتوسط الحسابي لإدراك العاملين للمشاركة في إتخاذ القرار قد بلغ (٣.٥٦) وهو متوسط مرتفع على عكس الدراسة الحالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (١.٧١).

أشارت نتائج الجدول السابق (٥) أن بُعد دعم وتأکید الذات للعاملين جاء بنسبة متوسطة، حيث كان المتوسط العام لاستجابات العينة حول عبارات البُعد ما بين (٢.١٦ - ١.٥١) مقارنةً مع المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل وذلك فيما بين العبارة رقم (١٨) والعبارة رقم (١٦).

وهو ما يؤكد أن مستوى دعم وتأکید الذات للعاملين جاء بنسبة متوسطة حيث تضمنت: ثقة الإدارة المتوسطة في قدرات العاملين عند أداء المهام الموكلة إليهم، والتفويض النسبي للعاملين للتعامل مع الصراعات التنظيمية، وتشجيع العاملين على التأثير في تطوير العمل داخل المنظمة.

وبالتالي يجب أن تحرص المنظمات غير الحكومية على: منح العاملين حرية الاختيار في كيفية أداء مسؤولياتهم المتعددة بالمنظمة، وتشجيع العاملين على تطوير ذاتهم وفقاً لمتطلبات تطوير العمل.

- مستوى العدالة التنظيمية بالمنظمات غير الحكومية (٢.٠٥) وهو مستوى متوسط.
- مستوى دعم وتأكيد الذات للعاملين بالمنظمات غير الحكومية (١.٩٣) وهو مستوى متوسط.
- مستوى المشاركة في إتخاذ القرار بالمنظمات غير الحكومية (١.٧١) وهو مستوى متوسط.
- ٣- تحليل نتائج الدراسة وفقاً للفرض الثاني- والذي ينص على: "من المتوقع أن يكون مستوى التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية مرتفعاً، ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال أبعاد التماثل المؤسسي المُدرَك (الولاء - الانتماء - التشابه)".

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين حول مستوى الولاء كأحد أبعاد التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية (ن=١٢٣)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
١	أشعر بالفخر كوني أحد العاملين بالمنظمة.	٢.٢٢	٠.٦٤٧	١	متوسط
٢	أدافع عن الخطط المستقبلية لتطوير العمل بالمنظمة.	٢.٠٣	٠.٦٥٢	٥	متوسط
٣	أشارك في مواجهة مشكلات المنظمة باعتبارها أحد مشكلاتي الخاصة.	٢.١٨	٠.٦٦٦	٢	متوسط
٤	أشعر بأن منظمتي تتمتع بمكانة مرموقة بين المنظمات الأخرى.	٢.٠٨	٠.٧٠٨	٤	متوسط
٥	أفتخر بالحديث عن إنجازات منظمتي أمام الآخرين.	٢.١٥	٠.٧٠٩	٣	متوسط
	البعد ككل	٢.١٣	٠.٦٥٠		متوسط

الخاصة، وشعورهم بالفخر بالحديث عن إنجازات المنظمة أمام الآخرين. وبالتالي يجب أن تحرص المنظمات غير الحكومية على: تحفيز دفاع العاملين عن الخطط المستقبلية لتطوير العمل، وتعزيز ميزتها التنافسية. وترى الباحثة منطقية نتائج الدراسة الحالية، حيث إتفقت مع دراسة مصباحي وبويدي (٢٠٢١) في أن التماثل المؤسسي يُمكن أن يسهم في تعزيز الدافعية، الالتزام، الأداء الوظيفي لدى العاملين وبالتالي تحقيق الولاء للمنظمة، كما إتفقت مع نتائج البُعد الحالي في أن المتوسط الحسابي للولاء

ويتضح من خلال النتائج السابقة المُشار إليها في جداول (٢)، (٣)، (٤)، (٥) عدم صحة الفرض الأول للدراسة ومُؤداه: "من المتوقع أن يكون مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك بالمنظمات غير الحكومية مرتفعاً" وتم اختبار هذا الفرض من خلال أبعاد الدعم التنظيمي المُدرَك (الدعم القيادي- العدالة التنظيمية- المشاركة في إتخاذ القرار- دعم وتأكيد الذات للعاملين) حيث جاءت نتائج مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- مستوى الدعم القيادي بالمنظمات غير الحكومية (٢.١٢) وهو مستوى متوسط.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين حول مستوى الولاء كأحد أبعاد التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية (ن=١٢٣)

أشارت نتائج الجدول السابق (٦) أن بُعد الولاء جاء بنسبة متوسطة، حيث كان المتوسط العام لاستجابات العينة حول عبارات البُعد ما بين (٢.٠٣ - ٢.٢٢) مقارنةً مع المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل وذلك فيما بين العبارة رقم (٢) والعبارة رقم (٣).

وهو ما يؤكد أن مستوى الولاء للعاملين جاء بنسبة متوسطة تضمنت: شعورهم النسبي بالفخر كونهم أحد العاملين بالمنظمة، ومشاركتهم المتوسطة في مواجهة مشكلات المنظمة باعتبارها أحد مشكلاتهم

كأحد أبعاد التماثل المؤسسي- من خلال التركيز على رغبات العاملين في تحقيق مصالح المنظمة والدفاع عن سياساتها وتوجهاتها المستقبلية.

جاء بنسبة (١.٨٠) وهو مستوى متوسط، وقد بلغ في هذه الدراسة (٢.١٣) وهو مستوى متوسط أيضاً.

ويمكن الاستفادة من نظرية الدعم التنظيمي في تفسير مدى دعم المنظمات غير الحكومية للولاء -

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين حول مستوى الانتماء كأحد أبعاد التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية (ن=١٢٣)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
٦	أعتبر عملي بالمنظمة جزء أساسي لتحقيق أهدافها.	٢.٠٩	٠.٦٢٧	٢	متوسط
٧	أتعاون مع زملائي لتحقيق رسالة المنظمة.	٢.٠٥	٠.٧٠٠	٣	متوسط
٨	أدعم تنفيذ سياسات العمل داخل المنظمة.	٢.٢٨	٠.٥١٧	١	متوسط
٩	أشعر بالرغبة المستمرة في تطوير العمل بغض النظر عن المقابل المادي.	١.٤٥	٠.٦٥٥	٥	ضعيف
١٠	ينتابني الشعور الدائم بوجود مناخ أسري أثناء عملي بالمنظمة.	١.٧٨	٠.٦٤٧	٤	متوسط
	البعد ككل	١.٩٢	٠.٥٦٨		متوسط

وترى الباحثة منطقية نتائج الدراسة الحالية، حيث إتفقت مع دراسة العمري وبطاح (٢٠١٨) في أن التماثل المؤسسي يُمكن أن يُسهم في دعم تنفيذ العاملين لسياسات العمل داخل المنظمة، وسعيهم المستمر لتطوير العمل من خلال التعاون مع زملائهم تحقيقاً لأهداف المنظمة، كما إتفقت مع نتائج البُعد الحالي في أن المتوسط الحسابي للانتماء جاء بنسبة (٣.٤٥) وهو مستوى متوسط، وقد بلغ في هذه الدراسة (١.٩٢) وهو مستوى متوسط أيضاً.

ويمكن الاستفادة من نظرية الدعم التنظيمي في تفسير مدى دعم المنظمات غير الحكومية للانتماء - كأحد أبعاد التماثل المؤسسي- من خلال تحفيز شعور العاملين بالتضامن والانسجام التام مع المنظمة وتقديم الدعم المستمر لها.

أشارت نتائج الجدول السابق (٧) أن بُعد الانتماء جاء بنسبة متوسطة، حيث كان المتوسط العام لاستجابات العينة حول عبارات البُعد ما بين (٢.٢٨ - ١.٤٥) مقارنةً مع المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل وذلك فيما بين العبارة رقم (٩) والعبارة رقم (٨).

وهو ما يؤكد أن مستوى الانتماء جاء بنسبة متوسطة تضمنت: قدرة العاملين المتوسطة على تنفيذ سياسات العمل داخل المنظمة، واعتبار عملهم بالمنظمة جزء أساسي لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تعاون العاملين مع بعضهم البعض لتحقيق رسالة المنظمة.

وبالتالي يجب أن تحرص المنظمات غير الحكومية على: تحفيز رغبة العاملين في تطوير العمل بغض النظر عن المقابل المادي، وخلق مناخ أسري أثناء العمل.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين حول مستوى التشابه كأحد أبعاد التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية (ن=١٢٣)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
١١	تتطابق أهدافي مع أهداف المنظمة التي أعمل بها.	١.٧٢	٠.٦٧٢	٢	متوسط
١٢	أمتلك العديد من الخصائص المشتركة مع زملائي في المنظمة.	١.٥٧	٠.٨٠٠	٥	ضعيف
١٣	تتشابه القيم التي أتبناها مع القيم التي تعمل المنظمة وفقاً لها.	١.٦٨	٠.٧٦١	٤	متوسط
١٤	يمكنني إعادة تشكيل رغباتي الذاتية لكي تتواءم مع رغبات المنظمة.	١.٧٠	٠.٨٤٩	٣	متوسط
١٥	ألتزم بممارسة السلوكيات الأخلاقية التي تتوافق مع مواثيق العمل بالمنظمة.	٢.١٥	٠.٩١٥	١	متوسط
البعد ككل		١.٧٦	٠.٧٣٩	متوسط	

دراسة عيد (٢٠٢٢) مع نتائج البُعد الحالي في أن المتوسط الحسابي للتشابه عند العاملين (٢.٦) وهو مستوى مرتفع، بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد بالدراسة الحالية (١.٧٦) وهو مستوى متوسط.

ويمكن الاستفادة من نظرية الدعم التنظيمي في تفسير مدى دعم المنظمات غير الحكومية للتشابه - كأحد أبعاد التماثل المؤسسي - من خلال التوفيق بين قيم ومعتقدات العاملين وقيم المنظمات غير الحكومية، بحيث يدرك العاملون بالمنظمة بأن هناك تداخلاً بين خصائص المنظمة وخصائصهم الشخصية.

ويتضح من خلال النتائج السابقة المُشار إليها في جداول (٦)، (٧)، (٨) عدم صحة الفرض الثاني للدراسة ومُؤداه: "من المتوقع أن يكون مستوى التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية مرتفعاً" وتم اختبار هذا الفرض من خلال أبعاد التماثل المؤسسي (الولاء - الانتماء - التشابه) حيث جاءت نتائج مستوى التماثل المؤسسي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

أشارت نتائج الجدول السابق (٨) أن بُعد التشابه جاء بنسبة متوسطة، حيث كان المتوسط العام لاستجابات العينة حول عبارات البُعد ما بين (١.٥٧ - ٢.١٥) مقارنةً مع المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل وذلك فيما بين العبارة رقم (١٢) والعبارة رقم (١٥).

وهو ما يؤكد أن مستوى التشابه جاء بنسبة متوسطة تضمنت: قدرة العاملين المتوسطة بالالتزام بممارسة السلوكيات الأخلاقية التي تتوافق مع مواثيق العمل بالمنظمة، والتطابق النسبي بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي يعملون بها، بالإضافة إلى إمكانية إعادة تشكيل رغبات العاملين الذاتية لكي تتواءم مع رغبات المنظمة.

وبالتالي يجب أن تحرص المنظمات غير الحكومية على: توفير الأنشطة التي تظهر وجود خصائص مشتركة بين العاملين، والتوفيق بين قيم العاملين بها.

وترى الباحثة منطقية نتائج الدراسة الحالية، حيث إتفقت مع دراسة عبد الدائم (٢٠١٦) في أن التشابه يُسهم في إيجاد خصائص وقيم ومبادئ مشتركة بين العاملين والمنظمة، بينما اختلفت

- مستوى الولاء للعاملين بالمنظمات غير الحكومية (٢.١٣) وهو مستوى متوسط.
- مستوى الانتماء للعاملين بالمنظمات غير الحكومية (١.٩٢) وهو مستوى متوسط.
- مستوى التشابه للعاملين بالمنظمات غير الحكومية (١.٧٦) وهو مستوى متوسط.
- ٣- تحليل نتائج الدراسة وفقاً للفرض الثالث-  
والذي ينص على: "توجد علاقة طردية

دالة إحصائياً بين الدعم التنظيمي المُدرَك (الدعم القيادي - العدالة التنظيمية - المشاركة في إتخاذ القرار - دعم وتأكيد الذات للعاملين) وتحقيق التماثل المؤسسي (الولاء - الانتماء - التشابه) بالمنظمات غير الحكومية".

جدول (٩) العلاقة الارتباطية بين مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك وتحقيق التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية من خلال المصفوفة الارتباطية لمعامل بيرسون (ن=١٢٣)

مقياس التماثل المؤسسي	التشابه	الانتماء	الولاء	التماثل المؤسسي الدعم التنظيمي المُدرَك
**٠,٩٦١	**٠,٨٧١	**٠,٩٥١	**٠,٩٨٦	الدعم القيادي
**٠,٩٧٧	**٠,٩١٩	**٠,٩٧٢	**٠,٩٦٢	العدالة التنظيمية
**٠,٩٧٠	**٠,٩٩٠	**٠,٩٤٨	**٠,٨٨٢	المشاركة في إتخاذ القرار
**٠,٩٨٩	**٠,٩٣٨	**٠,٩٨٧	**٠,٩٦١	دعم وتأكيد الذات للعاملين
**٠,٩٩٥	**٠,٩٥١	**٠,٩٨٥	**٠,٩٦٧	مقياس الدعم التنظيمي المُدرَك

\*\* دال عند مستوى (٠,٠٠١)

باستقراء بيانات الجدول السابق (٩) اتضح الآتي:

- أ- فيما يتعلق بالعلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك والدرجة الكلية للتماثل المؤسسي فقد اتضح: وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للتماثل المؤسسي وكل من أبعاد الدعم التنظيمي المُدرَك التالية: دعم وتأكيد الذات للعاملين، العدالة التنظيمية، المشاركة في إتخاذ القرار، الدعم القيادي (مرتبة حسب قوة الارتباط).

ب- وفيما يتعلق بالعلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك والولاء فقد اتضح: وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الفرعية لبعده الولاء وكل من أبعاد الدعم التنظيمي المُدرَك التالية: الدعم القيادي، العدالة التنظيمية، دعم وتأكيد الذات للعاملين، المشاركة في إتخاذ القرار (مرتبة حسب قوة الارتباط).

ج- وفيما يتعلق بالعلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك والانتماء فقد اتضح: وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة

أسهم ذلك في تحقيق التماثل المؤسسي للمنظمات غير الحكومية بما يتضمنه من قيم الولاء والانتماء والتشابه.

### تاسعاً- رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتعزيز التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية:

١- أسس بناء الرؤية المستقبلية المقترحة:

تم وضع الرؤية المستقبلية في ضوء ما يلي: (أساسيات طريقة تنظيم المجتمع من خلال: الأهداف التنسيقية والتخطيطية والتدعيمية والخاصة بالمجتمع ككل- آليات الدعم التنظيمي، الإطار النظري للدراسة، نتائج الدراسة الميدانية، رؤية الباحثة).

٢- الأهداف التي تسعى الرؤية المستقبلية إلى تحقيقها:

- المساهمة في تحقيق أبعاد ومؤشرات التنمية المستدامة (الاجتماعية- الاقتصادية- البيئية).
- خلق القيمة العامة للمنظمات غير الحكومية من خلال تعزيز الميزة التنافسية لها في المجتمع.
- تعزيز قيم التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية (الولاء - الانتماء - التشابه).
- تشجيع العاملين بالمنظمات غير الحكومية ومنحهم الدعم التنظيمي (الدعم القيادي- العدالة التنظيمية- المشاركة في اتخاذ القرار- دعم وتأكيـد الذات للعاملين).
- تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية من أجل تقديم برامج وخدمات متوافقة مع احتياجات المستفيدين.

٣- آليات مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتعزيز التماثل

الفرعية لبعـد الانتماء وكل من أبعاد الدعم التنظيمي المُدرَك التالية: دعم وتأكيـد الذات للعاملين، العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، المشاركة في اتخاذ القرار (مرتبة حسب قوة الارتباط).

د- وفيما يتعلق بالعلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك والتشابه فقد إتضح: وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الفرعية لبعـد التشابه وكل من أبعاد الدعم التنظيمي المُدرَك التالية: المشاركة في إتخاذ القرار، دعم وتأكيـد الذات للعاملين، العدالة التنظيمية، الدعم القيادي (مرتبة حسب قوة الارتباط).

وهذا يؤكد أنه كلما ارتفع مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك بأبعاده الفرعية كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

وترى الباحثة منطقية نتائج الدراسة الحالية، واتساقها مع نتائج دراسة تيشات ومزهودة (٢٠٢١) حيث توصلت إلى أن هناك علاقة طردية بين الدعم التنظيمي المُدرَك (الدعم القيادي- العدالة التنظيمية- المشاركة في إتخاذ القرار- دعم وتأكيـد الذات للعاملين)، وبين التماثل المؤسسي (الولاء - الانتماء - التشابه) حيث أوضحت أن الدعم التنظيمي المُدرَك يُسهم في التأثير على سلوكيات العاملين، مما يؤدي إلى شعورهم بالتماثل تجاه المنظمة.

ويمكن الاستفادة من نظرية الدعم التنظيمي في الدراسة الحالية: أنه كلما كان مستوى الدعم التنظيمي في المنظمات غير الحكومية مُرتفعاً من خلال "الدعم القيادي- العدالة التنظيمية- المشاركة في إتخاذ القرار- دعم وتأكيـد الذات للعاملين" كلما

المؤسسي بالمنظمات غير  
الحكومية:

- وضع استراتيجية متضمنة للمفاهيم والآليات التنظيمية مثل الدعم التنظيمي وتدريب أعضاء مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية على ممارستها بفاعلية.
- تدعيم التشبيك فيما بين المنظمات غير الحكومية للتنسيق بين جهودهم المختلفة، وتبادل الخبرات المتنوعة فيما بين العاملين وبعضهم البعض.
- بناء قدرات العاملين بالمنظمات غير الحكومية من خلال توفير الدورات التدريبية المتنوعة وخاصة في مجال الإدارة وتقديم الخدمات وكيفية استخدامهم للبرامج التكنولوجية وأدوات الذكاء الاصطناعي في أعمالهم الإدارية.
- تحفيز وتشجيع العاملين بالمنظمات غير الحكومية من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عمليات إتخاذ القرار وتكليفهم بالمهام المختلفة والتي تعكس ثقة الإدارة بقدراتهم المتفردة.
- إعداد دليل إرشادي لإدارات المنظمات غير الحكومية ينطوي على كيفية منح العاملين لأبعاد الدعم التنظيمي (الدعم القيادي - العدالة التنظيمية - المشاركة في إتخاذ القرار - دعم وتأكيد الذات للعاملين) وتوجيه سلوكيات الإدارات بما يحقق الصالح العام.
- ٤- المهارات التي تُسهم في تعزيز التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية:
- مهارة المشورة: وتستهدف تحسين مستوى أداء المنظمات غير الحكومية من خلال تحقيق التعاون ما بين العاملين؛ لتعزيز

قيم التماثل المؤسسي، وتزويدهم بالإجراءات الملائمة التي تدعم سلوكياتهم الإيجابية.

- مهارة الاتصال: من خلال تبادل الأفكار والمعلومات وتدعيم العلاقات بين إدارة المنظمة والعاملين، مما يُسهم في تنمية قيم التماثل المؤسسي لديهم.
- مهارة العمل المشترك: من خلال تعاون أعضاء مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية في تنفيذ سياسات العمل مع العاملين بهدف نقل خبراتهم وتدريبهم على ممارسة المهارات القيادية (القيادة، التبعية).
- مهارة تطويع استخدام التكنولوجيا الحديثة: من خلال تدريب العاملين بالمنظمات غير الحكومية على استخدام البرامج التكنولوجية وأدوات الذكاء الاصطناعي في أعمالهم الإدارية.
- ٥- الاستراتيجيات التي تُسهم في تعزيز التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية:
- استراتيجية الإقناع: من خلال الحث على إيجاد التفاعل بين كل من أعضاء مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية والعاملين، وبين العاملين وبعضهم البعض، والعمل على تعزيز القيم الإيجابية المشتركة بينهم.
- استراتيجية التعليم والتدريب: من خلال تدريب أعضاء مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية على ممارسة أبعاد الدعم التنظيمي تجاه العاملين، وتدريب العاملين على تعزيز قيم التماثل المؤسسي.



وبرامجها المتنوعة والمقدمة للمستفيدين أمام الآخرين.

- دور المهني: من خلال الحث على المشاركة بين الأطراف المتنازعة لحل المشكلات التي تواجه العاملين بالمنظمات غير الحكومية للحد من الصراع التنظيمي فيما بينهم.

- دور الوسيط: من خلال التوسط بين أعضاء مجالس الإدارة وبين العاملين للتأثير الإيجابي على سياسة المنظمة وسعيًا لتحقيق أهداف المنظمة.

٨- الأجهزة/ الجهات المعنية بتعزيز التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية:

- وزارة التضامن الاجتماعي: من خلال توفير برامج للمنظمات غير الحكومية تستهدف تدريب أعضاء مجالس الإدارات على تقديم الدعم التنظيمي للعاملين، وتوفير برامج تعزز من قيم التماثل المؤسسي للعاملين.

- أكاديمية البحث العلمي: من خلال تقديم المنح التي تشجع الباحثين على الاهتمام بتقديم الأبحاث العلمية الاجتماعية التي تستهدف بناء قدرات المنظمات غير الحكومية.

#### عاشراً- توصيات الدراسة:

١- تدشين مرصد اجتماعي يهتم بالموضوعات التي ترتبط بالمنظمات غير الحكومية، ويُطبق المسوحات والاستبيانات والمقاييس التي تهتم بقضايا المنظمات غير الحكومية.

٢- إنشاء أكاديمية وطنية تهتم بمنح الدورات التدريبية لأعضاء مجالس الإدارات مثل التدريب على ممارسة أبعاد الدعم

٦- المبادئ المستخدمة في تعزيز التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية:

- مبدأ التنسيق: وذلك من خلال تنسيق جهود المنظمات غير الحكومية، والتنسيق فيما بين العاملين وبعضهم البعض للقيام بالأعمال الإدارية المختلفة.

- مبدأ المشاركة: وذلك من خلال تحفيز مشاركة التجارب الناجحة للمنظمات غير الحكومية بهدف الاستفادة منها في تطوير العمل، ومشاركة خبرات أعضاء مجالس الإدارات للعاملين.

- مبدأ استثمار الموارد المتاحة: وذلك من خلال تدعيم العاملين (الدعم القيادي- العدالة التنظيمية- المشاركة في اتخاذ القرار- دعم وتأكيد الذات للعاملين) من ذوي الخبرات في مجال العمل الأهلي وكسب ثقتهم بما ينعكس على تعزيز قيم التماثل المؤسسي لديهم.

٧- الأدوار المهنية التي تُسهم في تعزيز التماثل المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية:

- دور الإداري: من خلال حث أعضاء مجالس الإدارات على دعمهم المستمر للعاملين، وحث العاملين على إتباع قيم التماثل المؤسسي في كافة الأعمال الإدارية.

- دور المنسق: من خلال التنسيق فيما بين أعضاء مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية والعاملين، والتنسيق بين جهود العاملين في الأعمال الإدارية الموكلة إليهم من مجلس الإدارة.

- دور ممثل المنظمة: من خلال تمثيل المنظمة والتحدث عن رؤيتها ورسالتها

- ١- التنظيمي (الدعم القيادي - العدالة التنظيمية - المشاركة في إتخاذ القرار - دعم وتأكيد الذات للعاملين)، ومنح الدورات التدريبية للعاملين مثل قيم التماثل المؤسسي (الولاء - الانتماء - التشابه).
- ٢- اعتماد المنظمات غير الحكومية للدعم التنظيمي كآلية تُعزز من قيم التماثل المؤسسي لدى العاملين.
- ٣- وضع استراتيجية متضمنة لكافة الآليات التنظيمية للحد من الآثار السلبية للممارسات غير الناجحة في مجال العمل الأهلي.
- ٤- الاهتمام بمنح العاملين بالمنظمات غير الحكومية صلاحيات المشاركة بالرأي، وتدعيم الأفكار البناءة.
- ٥- التشجيع المستمر للعاملين بالمنظمات غير الحكومية لتطوير أنفسهم وبناء قدراتهم.

Doi: [10.37644/1939-005-002-012](https://doi.org/10.37644/1939-005-002-012) . ٢٢٥

012

جلاب، إحسان دهش؛ سعيد، شروق عبد الرضا؛  
معيوف، زينب هادي. (٢٠١٦). دور الدعم  
التنظيمي المُدرَك في تعزيز الإنغماس الوظيفي.  
مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد  
(١٣) العدد (٣٩). ١٣٧-١٨٦.

<https://doi.org/10.36325/ghjec.v13i39.9210>

39.9210

صالح، خالد مهدي (٢٠١٥). تأثير الصراع البناء  
في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة  
التخطيط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،  
٨٢(٢١). ٢٣٨-٢٦٨.

عامر، عبير ضيف الله؛ الجوفي، علياء سعيد.  
(٢٠٢١). الدعم التنظيمي المُدرَك وتأثيره في الأداء  
العالي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد  
(٢٧) العدد (١٢٦). ٢٦٣-٢٨٨. Doi:

[10.33095/jeas.v27i126.2106](https://doi.org/10.33095/jeas.v27i126.2106)

عبد الدائم، علي عبد السلام. (٢٠١٦). دور  
التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي.  
مجلة الجامعة العراقية، العدد (٣٦) الجزء (١)،  
٤٣٤-٤٧٣.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-799111>

-799111

عبد اللطيف، رشاد أحمد (٢٠١٠). تنظيم المجتمع  
نماذج ومهارات. ط١. الرياض، السعودية: دار  
الزهراء.

عبد اللطيف، رشاد أحمد. (١٩٩٨). إدارة وتنمية  
المؤسسات الاجتماعية. ط١. القاهرة، مصر:  
العمراية للنشر والتوزيع.

عبد اللطيف، رشاد أحمد. (٢٠٠١). أسس طريقة  
تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية. ط١.  
القاهرة، مصر: دار الجندي.

## قائمة المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

إسحاق، عبد الشكور زكريا؛ أبو سن، أحمد إبراهيم.  
(٢٠٢٢). أثر الدعم التنظيمي المُدرَك على نية ترك  
العمل. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد  
(٣) العدد (٨). ٣٦٦-٤١١.

<https://doi.org/10.53796/hnsj3821>

البشاشة، سامر عبد المجيد (٢٠٠٨). أثر العدالة  
التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة  
الأردنية في إدارة الأعمال، ٤(٤). ٢٦١-٤٢٧.

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري  
(٢٠٢٣). إصدارات سنوية، باب الجمعيات  
والنقابات.

العتيبي، تركي بن كديميس (٢٠١٦). التماثل  
التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة  
الطائف. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٩(٣).  
٧٠٥-٧٦٢.

العصري، إسلام؛ بطاح، أحمد (٢٠١٨). التماثل  
التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام  
الحوافز المقدم لهم. مجلة دراسات العلوم التربوية،  
المجلد (٤٥) العدد (٤). ٦٤٧-٦٦٩.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-909228>

-909228

العنزي، حجي بن سليمان؛ القرني، صالح علي.  
(٢٠١٨) مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك في  
المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته  
بسلوك المواطنة التنظيمية. المجلة الدولية للدراسات  
التربوية والنفسية، المجلد (٣) العدد (١). ٤٩-٧٣.

تيشات، سلوى؛ نور الدين، مزهودة. (٢٠٢١).  
الدعم التنظيمي المُدرَك ودوره في تعزيز التماثل  
التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي. مجلة العلوم  
الإدارية والمالية، المجلد (٥) العدد (٢). ٢٢٢-

for *Economic and Administrative Sciences*, 10(23), 141–161.

Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491–509. <https://doi.org/10.1002/job.211>

Chan, S.H. (2006). Organizational identification and commitment of members of a human development organization. *Journal of Management Development*, 25, 249–268. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:145802848>

Demir, K. (2015). The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Identification. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(60), 131–148. <https://doi.org/10.14689/ejer.2015.60.8>

Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational

عبيد، ماجدة بهاء الدين؛ جودت، حزامة (٢٠٠٩). وقفة مع الخدمة الاجتماعية. ط١. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عيد، نور الإيمان (٢٠٢٢). التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد (١٠) العدد (٤). ١٣٧-٢٠٢. Doi: [10.21608/FJSSJ.2022.150550.1103](https://doi.org/10.21608/FJSSJ.2022.150550.1103)

مديرية التضامن الاجتماعي (٢٠٢٤). بيان بعدد الجمعيات الأهلية على مستوى محافظة الفيوم، إدارة الجمعيات الأهلية والاتحادات.

مرزوق، عبدالعزيز علي. (٢٠١٣). نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإرتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ. مجلة التجارة والتمويل، العدد (٣)، ٢٨٩ – ٣٣١. <http://search.mandumah.com/Record/650443>

مصباحي، حكيمة؛ بويدي، لامية (٢٠٢١). مستوى التماثل التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد (٩) العدد (٤). ٣٢٥-٣٤٥. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1342097>

ناجي، أحمد عبد الفتاح. (٢٠١٤). تطوير وتحديث المنظمات التطوعية في العالم النامي. ط١. الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.

ثانياً- المراجع الإنجليزية:

Al-Kaabi, H. (2022). The Role of Organizational Identification in Reducing Organizational Silence (Study of the views of a sample of employees in the Iraqi private Banks /Baghdad). *Anbar University Journal*

in Dar es Salaam, Tanzania, *international Journal of Hmanities and social science*, 2(22), 114–120.  
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:110998510>  
Johnson, W., Johnson, A. & Heimberg, F. (1999). A primary and second-order component analysis of the organizational Identification questionnaire. *Educational & Psychological Measurement*, 59(1), 159–170.  
<https://doi.org/10.1177/0013164499591011>  
Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.  
<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>  
Lee, J. & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and effective commitment: the mediating role of organizational based self-esteem in the context of job insecurity, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 661–685.  
<https://doi.org/10.1002/job.431>  
Muthueloo, R. & Rose, R. C. (2005). Typology of Organisational Commitment. *American Journal of*

support. *The Journal of applied psychology*, 86(1), 42–51.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>  
Eisenberger, R; Huntington, R; Hutchison, S & Sowa, D. (1986). perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 71(3), 500–507.  
Friyanka, S. (2017). The Influence of Perceived Organizational Support and Internal Communication toward Work Engagement, 2nd International Conference on Social and Political (ICOSOP 2017), *Development Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 136, 280–287. [10.2991/icosop-17.2018.44](https://doi.org/10.2991/icosop-17.2018.44)  
Gokul, A., & Sridevi., G. (2012). The Relationship Between Perceived Organizational Support: Work Engagement & Affective Commitment, *AMET International Journal of Management*, 29–37.  
Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176–190.  
<https://doi.org/10.2307/2391488>  
Jagero, N., Komba, H.V., & Mlingi, M.N. (2012). Relationship between on the Job Training and Employee's Performance in Courier Companies

work outcomes: A study of frontline bank employees, *International Journal of Bank Marketing*, 28(3), 222–238. <https://doi.org/10.1108/02652321011036477>

*Applied Sciences*, 2(6), 1078–1081. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2005.1078.1081>

Olkkonen, M.–E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202–215. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.08.007>

Stinglhamber, F., & Caesens, G. (2021). Perceived organizational support. In V. I. Sessa & N. A. Bowling (Eds.), *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 71–98. Routledge/Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780429325755-6>

Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C. L., Yu, J., & Spitzmueller, C. (2017). Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 90–103. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.04.002>

Yavas, U. & Babakus, E. (2010). Relationships between organizational support, customer orientation, and