

**التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي
بالمنظمات غير الحكومية
Organizational Symmetry as Approach for
Achieving institutional Distinction in Non-
governmental organizations**

د / / نور الإيمان أشرف محمد عيد

مدرس تنظيم المجتمع بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية
بالمنصورة

DOI:10.21608/fjssj.2022.136285.1084 Url:https://fjssj.journals.ekb.eg/article_247926.html

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٢/٧/٩ م
تاريخ النشر: ٢٠٢٢/٧/٣٠ م
توثيق البحث: عيد، نور الإيمان أشرف محمد. (٢٠٢٢). التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مج. ١٠، ع. (٤)، ١٣٧-٢٠٢.

٢٠٢٢ م

التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية

مستخلص:

تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية ويمكن تحديد هذا الهدف من خلال الأبعاد التالية (الولاء التنظيمي - التشابه التنظيمي - الإنتماء التنظيمي(العضوية)، كذلك تحديد مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية ويمكن تحديد هذا الهدف من خلال الأبعاد التالية(التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي، التميز المالي، التميز التكنولوجي)، تحديد المعوقات التي تواجه إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، تحديد مقترحات تفعيل إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، والتوصل إلى رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى إثبات صحة الفرض الرئيسي " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية "

الكلمات المفتاحية: التماثل التنظيمي، التميز المؤسسي، المنظمات غير الحكومية.

Abstract:

The study aims to determine the level of organizational similarity in Non-governmental organizations, and this goal can be determined through the following (organizational loyalty - organizational similarity - organizational affiliation (membership), as well as determining the level of achieving institutional excellence in Non-governmental organizations, and this goal can be determined through the following dimensions (excellence).Leadership, Human Excellence, Service Excellence, Financial Excellence, Technology Excellence), Determining the obstacles facing the contributions of organizational similarity in achieving institutional excellence in Non-governmental organizations, identifying proposals for activating the contributions of organizational similarity in achieving institutional excellence in Non-governmental organizations, and reaching a proposed future vision from the perspective of the method of a community organization to activate the contributions of organizational similarity in achieving institutional excellence in Non-governmental

organizations. The study concluded, in its results, to prove the validity of the main hypothesis, "there is a positive, direct, and statistically significant relationship between organizational symmetry and the achievement of institutional excellence in Non-governmental organizations."

keywords: Organizational Symmetry, Institutional Distinction, Non-governmental organization.

أولاً: مشكلة الدراسة:

لقد أصبحت مرحلة التماثل صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد، والمنظمة، حيث أن عدم التماثل سوف يؤثر على هذه المنظمات وعلى أدائها ومخرجاتها ورضا العاملين فيها يؤثر سلباً على نجاحها وإستقرارها (البشاشة، ٢٠٠٨، ص ٢٣٦). وأظهر الباحثون أن الفرد عندما يتماثل بقوة مع المنظمة التي يعمل فيها فإنه يعزو الخصائص المعرفية للمجموعة إلى نفسه وتصبح المنظمة إلى حد ما جزءاً من ذاته، ومن ثم فمن المرجح أن يظهر إيجابياً نحوها، ويساهم التماثل التنظيمي في تحسين التغذية العكسية حيث نلاحظ أن الأفراد الذين يتماثلون مع المنظمة فأنهم يصبحون مهتمين بشكل أكبر بالقضايا الخاصة بالنسبة للمنظمة التي يعملون فيها مثل سمعة المنظمة وبقاء واستمرار النجاح التنظيمي (Cassani, 2007, P54).

فالتماثل يساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية وبطرق متنوعة، والتماثل ضروري في الإتصالات المفتوحة في المنظمة. إذ أن الأشخاص ومع درجة عالية من التماثل من المحتمل أن يكشفوا عن بيانات دقيقة ومفيدة وكاملة حول مشكلات المنظمة، وكذلك عن آراءهم ومشاعرهم وأفكارهم، ففي المنظمات ذات مستوى عالي من التماثل يكون المشاركون أكثر راحة وقادرين على توظيف طاقاتهم في الأهداف التنظيمية بدلاً من حماية مصالحهم الشخصية (Moran, 2001, P313). كما يشير التماثل إلى شعور الأفراد بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، مما يدفعهم إلى الإمتثال بقيمتها وعكس أفكارها، كما يحثهم ذلك على الدفاع بقوة عن سياسة منظماتهم وتوجهاتها المستقبلية، والشعور بالفخر والانتماء والولاء لها، ويطلق على هذه الحالة من الإرتباط القوي بين الفرد والمنظمة بالتماثل التنظيمي (إبراهيم والقنبي، ٢٠١٧، ص ٥٥). ويمثل التماثل عملية إندماج رغبات الفرد مع رغبات المنظمة، والإقناع داخلياً وخارجياً للعاملين تجاه منظماتهم، مما ينتج عنه ما يسمى بالتماثل التنظيمي (المواضية، ٢٠١٨، ص ١٣٧: ١٥٥). والتماثل لا يقتصر على توحيد الفرد مع المنظمة

فقط بل يشمل أيضا التوحد مع مجموعة العمل (الزملاء) حيث يعرف الأفراد أنفسهم من خلال الخصائص التي تعرف بها المجموعة أو المنظمة (مركزية، متميزة، مستمرة)، ويستمد الفرد منها مفهومه الذاتي (رشيد، ٢٠٠٣، ص ٤٢).

ويعزز التماثل أيضا من إحترام الذات، والسمو فوق الذات، وإضفاء معنى للحياة العامة، وزيادة مستوى الطموح والانتماء تجاه المنظمة (Mael & Ashforth, 2001, P222)، كما يسهم في التقليل من ضغوط العمل، وإنخفاض مستوى الصراع التنظيمي، وزيادة معدلات الرضا الوظيفي والولاء والدافعية نحو العمل مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة (العاني، ٢٠١٩، ص ٢٢٢). إرتباط الموظف بمنظمته يزداد عندما تتمتع المنظمة بقيم أصيلة، وثقة وعدالة قائمة على أساس الإحترام المتبادل، حيث الوعود والإلتزامات تكون في إتجاهين بين الموظفين وأصحاب العمل (المغربي، ٢٠١٢، ص ٤٤). حيث يعكس هذا المفهوم (إرتباط الموظفين بعملهم) تميزهم بالحيوية والنشاط والتفاني وشعورهم بالإيجابية نحو عملهم، وتحقيقهم للفعالية في أداء أنشطتهم، والحماس لتحقيق أهداف الوظيفة، والإلتزام بقيمتها، وتأدية عملهم بشكل أفضل، والعمل على تحقيق المزيد من نتائج الأعمال المثيرة للإعجاب، بالإضافة إلى إنخفاض النية لدى الموظفين لتترك العمل، ويبقى مع منظمته ويكون مدافعاً عن خدماتها ويساهم في نجاح أعمالها (J.R Burke, 2002, PP.41:60). ويؤدي ضعف التماثل التنظيمي إلي ظهور حالات تنظيمية غير مرغوب فيها لها انعكاسات سلبية علي المنظمة حيث أشارت دراسة (الشمري والمقدادي، ٢٠١٧) إلي أن ضعف التماثل التنظيمي يحد من سلوك انتماء الفرد لمنظمته، ويثبط الدافعية في العمل ويؤثر سلباً علي حب البذل والعطاء من أجل تحقيق غايات المنظمة وطموحاتها، وأشار (العتيبي، ٢٠١٦) أيضاً إلي أن ضعف التماثل التنظيمي يؤدي لضعف الرضاء الوظيفي، وما ينعكس عليه من تدني الأداء العام للمنظمة، ومدي نجاحها وإستقرارها وإنعكاس ذلك سلباً علي جودة خدماتها.

حيث تزايد دور المنظمات مع بداية القرن الحادي والعشرين، وبدأت تواجه العديد من التحديات بسبب سعيها المستمر للتحديث والتغيير والتطوير والنمو، الأمر الذي فرض عليها مسؤوليات جديدة وأضاف إليها أهدافاً لم تكن سابقاً ضمن أولوياتها لما تواجهه من منافسة في البيئة المحلية والعالمية. (Bagiyanik & Can, 2017, PP.1:16).

لهذا تختلف المنظمات في مدى إستجابتها للمتغيرات ومواجهتها للتحديات التي تشهدها بيئتها الداخلية أو الخارجية، ومدى وفائها بتقديم خدمات عالية الجودة تتواءم مع توقعات المستفيدين وطموحات المتطوعين، بإختلاف نوعية وخصائص مواردها البشرية (Carmel, Sheaffer, 2008, PP468:489). وتعد المنظمات غير الحكومية محوراً أساسياً من محاور التنمية علي المستوى العالمي والمحلي علي وجه الخصوص، فإن تقدم أي منظمة أو زيادة فاعليتها لا يتوقف علي مدى قدرتها علي تحقيق أهدافها، إنما يتوقف علي قدرتها وكفاءتها في الإستخدام الأمثل للموارد (William, 2002, P. 302).

وتعتبر المنظمات غير الحكومية أحد أجهزة تنظيم المجتمع الأساسية التي من خلالها تعمل الطريقة علي تحقيق أهدافها التنموية، وخدمة المجتمعات المحلية التي تتواجد بها، من منطلق أنها الأقدر علي الاتصال بالقواعد الشعبية الدنيا بحكم طبيعتها التطوعية الشعبية، ومن ثم الأقدر علي تلمس حاجاتها ومشكلاتها، وتمثيل تطلعاتها والتعبير عنها (السروجي، ٢٠٠٠، ص ٢٤٤). وفي ظل التحديات التي تواجه المنظمات الحكومية من تغيير سريع في البيئة الداخلية والتطوير في شتى المجالات والتي نجمت عنها بيئة مضطربة تحتاج إلي مناخ تنظيمي يستطيع أن يتلاءم مع الضغوط (العامري، ٢٠٠٣، ص ٨٣:٦٧). مما يتطلب توفير المناخ الصالح للعمل بشكل يساهم في تنمية العاملين ويدفعهم إلى العمل المنتج ويمتد هذا المناخ ليشمل طبيعة التنظيم الذي يعمل به العاملون وبيئة العمل مما يساهم في تطوير الأداء (ناجي، ٢٠٠٣، ص ٣٢٠). وتواجه المنظمات غير الحكومية مجموعة من التحديات التي تؤثر علي قدراتها علي الوفاء بمتطلبات العملاء المستفيدين من برامجها وخدماتها، ومن ثم فهي تحتاج إلي مجموعة من المقومات التي تساعد علي تجاوز تلك التحديات. لذلك نجد أن طريقة تنظيم المجتمع كإحدى طرق الخدمة الاجتماعية تهدف بصفة عامة إلى إحداث التغييرات الاجتماعية المقصودة في البشر والبيئة التي يعيشون فيها، أي الإسهام في إحداث التغيير المقصود لصالح أهالي المجتمع وتحسين مستواهم الاجتماعي (حسانين، ١٩٨٥، ص ٣٠٩).

لذا تسعى المنظمات علي إختلاف أعمالها ليكون العاملين فيها ملتزمين برسالتها وبالرؤية التي تهدف الي تحقيقها من خلال التماثل بين قيم ومعتقدات وأهداف الأفراد. ورسالة المنظمة و أهدافها مما يزيد من الرضا الوظيفي، والولاء، والإلتزام التنظيمي، وينعكس هذا بدوره علي أداء العاملين، حيث إن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الإبتعاد

عن كل من هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية ذات فاعلية (Alnaweigh, 2013, p.171). ويشير التميز إلى النتائج والإنجازات التنظيمية للمنظمة (May, 2007, pp.22:24). والتميز مطلباً تسعى إليه الدول وتبحث في سبل تحقيقه بمؤسساتها المختلفة (Wen, et a, 2016, p380).

لذا أصبح التميز المؤسسي موضع الإهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين في عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتوعها كرؤساء ومرؤوسين، ويوفر التميز المؤسسي نهجاً متوازناً لإدارة المنظمات من أجل تلبية إحتياجات عملاتها، كما يوفر الأساس لدورة لا تنتهي من التحسين المستمر، والتميز عملية يبدأ الناس من خلالها من حيث هم، يعملون على تحسين منظماتهم بشكل تدريجي على مدى فترة زمنية. كما تحتاج المنظمات بصفة عامة وغير الحكومية علي وجه الخصوص إلى بناء فلسفة تتسم بالبراعة الإدارية والتنظيمية والتسويقية لما تقدمه للمجتمع من خدمات وبرامج حتى تتمكن بما تمتلكه من موارد وإمكانات مادية بشرية وترجمتها إلى آليات وهياكل وبرامج لتحقيق رؤيتها المستقبلية سعياً لتحقيق أهدافها بصورة واقعية (اليسكي، ٢٠١١ ص ١١٠).

فلكى تحظى المنظمات الاجتماعية بقدرات وفرص على في تحقيق ميزتها التنافسية فلا بد من إعادة النظر في الأنماط الإدارية التقليدية وتعديل الأعمال الوظيفية النمطية ودعم التسويق ومراعاة تنوع وتجديد الخدمات وتدعيم الخدمات اللوجستية لها وبناء أنظمة معلومات حديثة وقواعد معلومات متطورة وتدبير مصادر متنوعة للتمويل والإهتمام بخدمة العملاء وإتباع الأساليب الحديثة في الإدارة (Mentzer, 2004, P.154).

وتركز المنظمات التي تستدعي للتميز على تحديد وتلبية إحتياجات المستفيدين، والاستفادة من الإمكانيات الكاملة لمواردها البشرية وتطويرها، وتحسين عملياتها الرئيسية، وتوجد أدلة قوية تشير إلى أن النهج الذي يركز على التميز يمكن أن يحقق تحسدين قدرة المنظمة على البقاء والازدهار في مواجهة المنافسة. ومع الوقت يمكن أن يؤدي إلى تحسدين كبير في جودة الخدمات والتسويق لها، والإحتفاظ بالعملاء (Excellence Canada, 2011, p.4). ويركز التميز على التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة العقبات، حيث يعتبر التطوير المستمر من مقومات التميز إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل

من المنافسين، وأن تكون لها السبق في تطوير الخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون، كما يؤسس إلى بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى أهدافها (الخرشة وآخرون، ٢٠١٣، ص ١٤٤). وفي ضوء ما سبق هناك العديد من الدراسات

التي تناولت التماثل التنظيمي والتميز المؤسسي سوف نعرضها كما يلي:

أ- المحور الأول: دراسات تتعلق بالتماثل التنظيمي.

١- دراسة ويسن فيلد (Wiesenfeld, 2001): توصلت إلي وجود علاقة طردية وإيجابية بين الحاجة للانتماء والدعم الاجتماعي وبين التماثل التنظيمي، وأن الدعم الاجتماعي يتوسط العلاقة بين الحاجة للانتماء والتماثل التنظيمي.

٢- دراسة ليبونين (Lipponen, 2004) : أشارت نتائجها إلي أن التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وكلاً من سلوكيات الدور الإضافي والميل لترك للعمل، في حين يتوسط التماثل مع الإدارة أو القسم العلاقة بين عدالة التعاملات وسلوكيات الدور الإضافي.

٣- دراسة (الخليفات، ٢٠٠٦): هدفت إلي التعرف علي أثر المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام بين أبعاد المهارات القيادية والتماثل التنظيمي في المؤسسات مرتفعاً، وأن هناك أثراً للمهارات القيادية في بلورة التماثل التنظيمي.

٤- دراسة شن (Chan, 2006): أشارت إلي التماثل التنظيمي والولاء التنظيمي لدى العاملين بمنظمة (Amanah Malaysia Ikhtiar) جاء مرتفعاً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الولاء التنظيمي والتماثل التنظيمي لدى العاملين بتلك المنظمات كانت مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى أن التماثل والولاء يسهمان في نجاح العمل المؤسسي.

٥- دراسة كلاً من هيك ومثيل: (Helke and Michael , 2006) توصلت إلى أن إدراك العاملين لقوة الهوية التنظيمية إعتماًداً علي مستوى التسلسل الهرمي في المنظمة، والتماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي ربما يؤثر على الميل لترك العمل.

- ٦- دراسة (مسلم، ٢٠٠٦): توصلت الى وجود علاقة طردية بين هوية المنظمة ودرجة التوحد والتماثل التنظيمي، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة معنوية بين درجة التوحد التنظيمي وسلوكيات التعاون مع الآخرين، وتبنى إستراتيجيات هجومية
- ٧- دراسة (عبد الوهاب، ٢٠٠٨): توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين خصائص الهوية التنظيمية وبين درجة التوحد والتماثل التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقة معنوية بين درجة التوحد التنظيمي وسلوكيات الالتزام التنظيمي.
- ٨- دراسة (السعود والصريرة، ٢٠٠٩): إستهدفت التعرف على درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وبيان علاقته بالأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أن درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس مرتفعة وأن أدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم كان مرتفعاً، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلاً من التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي.
- ٩- دراسة كلاً من سيجلر وتيزن (Caglar and Tuzun, 2009) توصلت إلى أن الهوية التنظيمية لا تؤثر بشكل مباشر على التماثل التنظيمي وإنما من خلال متغير وسيط هو الثقة التنظيمية.
- ١٠- دراسة فوندي (Vondey, 2010) : أوضحت أن التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ١١- دراسة وانج وآخرون (Wang and al et, 2011) : أظهرت أن أنظمة تقييم الأداء لها تأثير إيجابي على كلاً من التعلم التنظيمي والتماثل التنظيمي، بالإضافة إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على التماثل التنظيمي.
- ١٢- دراسة كان (Kane, 2012): أكدت علي أنه عندما يرتفع التماثل التنظيمي بين الفرد والمنظمة تزداد سلوكيات الدور الإضافي.
- ١٣- دراسة الشمري (٢٠١٢): توصلت إلي وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين النمط الديمقراطي وبين التماثل التنظيمي في جامعة الكويت، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بين النمط الأوتوقراطي وبين التماثل التنظيمي إلا أنها ضعيفة جداً.
- ١٤- دراسة هي وآخرون (He, et al, 2016): هدفت إلي دراسة العلاقة بين التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي وسلوكيات العمل في المنظمة، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها) وجود علاقة إيجابية بين التماثل التنظيمي وكلاً من الأداء الوظيفي والسلوك

العام في المنظمة، وجود تأثير إيجابي مباشر للتمائل التنظيمي على الأداء الوظيفي، كذلك وجود تأثير إيجابي غير مباشر من خلال الإنخراط في العمل.

١٥- دراسة كاس (Kassar, et al, 2017): هدفت إلي دراسة علاقة كلاً من المسؤولية المجتمعية للمنظمة وأخلاقيات المنظمة بسلوك المواطنة التنظيمي، كذلك دراسة الأثر الوسيط للتمائل التنظيمي على العلاقة بينهما. وذلك بالتطبيق على الجامعة الأمريكية في لبنان، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية المجتمعية للمنظمة والتمائل التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي، كما توجد علاقة إيجابية بين أخلاقيات المنظمة والتمائل التنظيمي، كما يوجد تأثير إيجابي غير مباشر أخلاقيات المنظمة على سلوك المواطنة التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتمائل التنظيمي.

١٦- دراسة وانج وآخرون (Wang, al el, 2017) : هدفت إلي التعرف علي العلاقة بين القيادة التحولية والتوصيف الوظيفي، كذلك دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بينهما. وذلك بالتطبيق على إحدى الجامعات في هولندا، وتوصلت إلي وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحولية وقياس التماثل التنظيمي والتوصيف الوظيفي، كما توسط التماثل التنظيمي العلاقة بين القيادة التحولية والتوصيف الوظيفي، كذلك تؤثر القيادة التحولية بشكل غير مباشر على التوصيف الوظيفي من خلال التكيف الوظيفي.

١٧- دراسة تسينج وي (Tseng & Wu, 2017) : هدفت إلي معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية للعاملين كذلك الأثر الوسيط للتمائل التنظيمي على العلاقة بينهما، بالتطبيق على عدد من المنظمات في تايوان، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وولاء العاملين، وأيضاً بين القيادة الأخلاقية والتمائل التنظيمي، ويتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وولاء العاملين، وأوصت الدراسة ببذل الجهود من قبل المنظمات لتعزيز مستوى التماثل التنظيمي وذلك لتقوية العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتمائل التنظيمي.

١٨- دراسة إسلام وآخرون (Islam et al , 2018) : هدفت الى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصوت، كذلك الأثر الوسيط للتمائل التنظيمي وظروف العمل السيئة وزيادة عبء العمل على العلاقة بينهما، بالتطبيق على عدد من المستشفيات في مدينة الكويت شمال غرب آسيا، وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير

إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي وسلوك الصوت، كما يوجد تأثير سلبي القيادة الأخلاقية على ظروف العمل السيئة وزيادة عبء العمل، كذلك يتوسط كلاً من التماثل التنظيمي وظروف العمل السيئة وزيادة عبء العمل بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصوت.

١٩- دراسة كوسكنر (Coskuner, et al, 2018) : هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين السلوكيات المناهضة للجامعة والتماثل التنظيمي، كذلك دراسة الأثر الوسيط للدعم التنظيمي على العلاقة بين السلوكيات المناهضة للمنظمة والتماثل التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين السلوكيات المناهضة للمنظمة وكلاً من الدعم التنظيمي والتماثل التنظيمي، كما تبين عدم وجود تأثير للدعم التنظيمي على قوة العلاقة بين السلوكيات المناهضة للمنظمة والتماثل التنظيمي. وتوصلت أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي والتماثل التنظيمي.

٢٠- دراسة (جبريل، ٢٠١٩) : هدفت إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الخاصة محل البحث، وتوصلت في نتائجها وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر ودعم السلوك والمناخ الأخلاقي بين الأفراد داخل الجامعة، وذلك من خلال التوجيه والإرشاد الأخلاقي من قبل الرؤساء في العمل، وترسيخ قيم العدل والنزاهة، وكما أوصت أيضاً بأهمية إتباع الرؤساء لمفهوم القيادة الأخلاقية وأثارها الإيجابي على التماثل التنظيمي للأفراد، كذلك ضرورة الإهتمام بالمؤوسين ومشاركتهم في صنع القرار وتطوير أدائهم الوظيفي.

٢١- دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٩) : حيث هدفت إلى تحديد دور التماثل التنظيمي في وضع دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المصرية للإتصالات بمحافظة المنوفية، وقد توصلت الدراسة الى عدم وجود إختلاف بين العاملين بالشركة وذلك من حيث مجالات التماثل التنظيمي الولاء التنظيمي والتشابه والعضوية من ناحية ومجالات الميزة التنافسية المستدامة من السمعة والتميز والمرونة الاستراتيجية والتميز بالجوودة من ناحية أخرى، كما توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي وبين الميزة التنافسية المستدامة وأن كان أكثر الأبعاد تأثيراً على

الميزة التنافسية المستدامة بعد الولاء التنظيمي ثم يليه بعد الإنتماء التنظيمي (العضوية) ثم جاء في المرتبة الأخيرة بعد التشابه التنظيمي.

٢٢- دراسة (فراج، ٢٠٢٠) : هدفت إلي تحديد دور العلامة التجارية لصاحب العمل في تفسير العلاقة بين الالتزام العقد النفسي والتماثل التنظيمي بالتطبيق على البنوك المصرية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لالتمزام البنك بالعقد النفسي وبين أبعاد التماثل التنظيمي الولاء والتشابه.

٢٣- دراسة (مصطفى، ٢٠٢٠) : سعت لوضع إطار مقترح يفسر طبيعة العلاقات بين ثقافة التعلم التنظيمي ومستوى التماثل التنظيمي، وسلوك مشاركة المعرفة من خلال إختبار ثلاثة من النماذج المقترحة، وتوصلت الدراسة إلى قبول النماذج الثلاثة المقترحة في تفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، إلا أن النموذج الثالث والذي يشير إلى أن ثقافة التعلم التنظيمي تتوسط العلاقة بين مستوى التماثل التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة يعد أفضل هذه النماذج في تفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

٢٤- دراسة (محمد، ٢٠٢١) : هدفت إلي بحث علاقة التماثل التنظيمي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين بالهيئة العامة بالبريد المصري بمحافظة المنوفية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلي وجود علاقة طردية معنوية بين أبعاد التماثل التنظيمي وبين البراعة التنظيمية، وأن مستوى الشعور بالتماثل التنظيمي والبراعة التنظيمية لدى العاملين فوق المتوسط، وأن أبعاد التماثل التنظيمي الثلاثة ترتبط معنوياً بالبراعة التنظيمية. ويعنى ذلك أن أبعاد التماثل التنظيمي تؤدي إلى زيادة البراعة التنظيمية، ويوجد علاقة معنوية لكل من الولاء والتشابه علي البراعة التنظيمية، في حين جاء بعد العضوية في مرتبة أقل، وجاء بعد الولاء أكثر أبعاد التماثل التنظيمي تأثيراً على البراعة التنظيمية.

ب- المحور الثاني: دراسات تتعلق بالتميز المؤسسي

١- دراسة روزا (Rosa ,et al,2003): وضعت نموذجاً لتمييز مؤسسات التعليم العالي البرتغالية، بحيث يمكن تطبيقه من قبل مؤسسات التعليم العالي كأداة للتقييم الذاتي لدعم التحسين المستمر للجودة، ويتكون هذا النموذج من تسعة محاور هي: اللائحة الخارجية، القيادة، السياسة والإستراتيجية والتنظيم الهيكل، والثقافة الجهات، الشراكات الفاعلة، الموارد، العمليات، النتائج.

٢- دراسة كلاً من إيجيلر وجس (Eygelear & Js, 2004): هدفت إلي تحديد مدى ملائمة تطبيق نموذج تميز كإطار للتقويم الذاتي لوضع تطوير الإستراتيجية في مجالات محددة للتطوير والتحسين، وتوصلت الدراسة إلي أن نموذج تميز يتيح للمؤسسات ضرورة فهم العاملين للتمييز للإرتقاء بالمنظمات ومن ثم الإرتقاء بمستواها.

٣- دراسة ديفيز وآخرون (Davises, et al, 2007): هدفت إلي دراسة تأثير الثقافة الأكاديمية بالجامعات المصرية لتحقيق التميز المؤسسي (أسلوب الإدارة، العمل الفردي والعمل الجماعي، الطبيعة النقدية لأعضاء هيئة التدريس والحرية الأكاديمية، المهنية أو الاحترافية، وطبيعة الخدمات المهنية، التعاون والدعم، الثقافة الأكاديمية العامة) على تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في جامعات المملكة المتحدة، وأظهرت النتائج أن بعض جوانب الثقافة الأكاديمية مثل القيادة الجماعية والعمل الجماعي والبيئة القائمة على ملائمة لتطبيق نموذج التميز، وبعضها كان بمثابة التعاون والدعم، وأشارت إلي وجود حواجز تحول دون تنفيذ النموذج مثل الحرية الأكاديمية وقضية المهنية أو الإحتراف.

٤- دراسة (النسور، ٢٠١٠) : هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل و التمكين و الاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية و العمليات و المعرفة) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن مستوى إمتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية كان متوسطاً، وأن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعلم العالي والبحث العلمي الأردنية كان متوسطاً.

٥- دراسة (البحيصي، ٢٠١٤): هدفت الدراسة إلي التعرف علي دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها: أفراد العينة المبحوثة يوافقون علي توفر التمكين الإداري في كلياتهم، أفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية قيد الدراسة يوافقون علي توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي، والبشري، والخدماتي)، كما أشارت النتائج إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي يعزي لصالح متغير السن ولصالح الذكور.

- ٦- دراسة (مندور، ٢٠١٤): هدفت إلي التعرف علي بعض متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية، وتحدث هذه المتطلبات في متطلبات تنظيمية وإدارية مثل (تحديد الرؤية المستقبلية للجامعة المتميزة، وتقييم الوضع الإستراتيجي للجامعة، و دعم القيادات العليا، والاستعانة بنماذج التميز، ومتطلبات تشريعية كسن القوانين وإصدار القرارات واللوائح اللازمة لتحقيق المتطلبات التنظيمية والإدارية.
- ٧- دراسة (أحمد، ٢٠١٥): إستهدفت تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، وأظهرت النتائج حصول جميع المحاور التي ترصد واقع الأداء بدرجة متوسطة، وكانت أبرز المعوقات التي تواجه الجامعة لتطبيق النموذج كثرة أعباء أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، وغياب الدعم المالي اللازم لتطبيق إدارة التميز.
- ٨- دراسة (حجازي، ٢٠١٦) أشارت إلي العلاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلي أن أبعاد إجراءات التوظيف تطبق بدرجة مرتفعة، ومستوى التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية كان مرتفعاً، ووجود علاقة إرتباطية طردية بين جميع أبعاد إجراءات التوظيف والتميز المؤسسي.
- ٩- دراسة (الرمادي، ٢٠١٨): أكدت على وجود علاقة طردية دالة إحصائياً وتطوير برامج الجمعيات الأهلية، وأوضحت أن أهم صعوبات التميز المؤسسي هي ندرة الباحثين القائمين بإعداد الأبحاث والدراسات العلمية في مجال جودة البرامج، وعدم توافر الدورات التثقيفية والتدريبية الكافية، وعدم وجود أساليب رقابية علي أداء العاملين بالجمعية.
- ١٠- دراسة (أبو زيد، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر تفعيل ثقافة التنافسية بين مؤسسات مجتمع المدني وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي، والتعرف علي العلاقة بين المتغيرات الديموجرافية للعاملين، وتحديد معوقات تفعيل نشر ثقافة التنافسية بين مؤسسات مجتمع المدني وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي، وتوصلت في نتائجها إلي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ثقافة التنافسية ومتغيرات التميز المؤسسي، وكان من أهم توصياتها زيادة عمل دورات تدريبية للعاملين وتهيئة البيئة التي تساعد علي الإبداع.

١١- دراسة (الشوبري، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلي إمكانية تطبيق نموذج التميز الأوربي EFQM في تقديم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية (حالة المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الأسرية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية جاء مرتفعاً،

١٢- دراسة (أبو شحاته، ٢٠٢١) : إختبرت الدراسة العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوربي للتميز المؤسسي، وهدفت إلى معرفة مدى تأثير توفر جانب هام من جوانب المناخ التنظيمي والتوجه الحالي للدولة، وهو دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي، وتوصلت في نتائجها إلي أن الإصلاح الإداري يؤثر كمتغير في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة السامة)، والمتغير التابع (النموذج الأوربي للتميز المؤسسي).

١٣- دراسة (مصطفى، ٢٠٢٢) : هدفت إلي التعرف علي معوقات تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسات الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية والتي ترجع إلي (الأخصائيين الاجتماعيين- الطلاب) أثناء التدريب الميداني، وتوصلت إلي أن هناك معوقات تتعلق بالأخصائيين الاجتماعيين، ومعوقات تتعلق بالطلاب.

١٤- دراسة(عبد العزيز، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلي تحديد مستوى كلاً من التحول الرقمي والتميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، وتحديد العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، كذلك تحديد معوقات التحول الرقمي والتميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، وتوصلت في نتائجها إلي أن مستوى متطلبات التحول الرقمي جاء مرتفعاً، وأن التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية جاء مرتفعاً، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التحول الرقمي والتميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

موقف الدراسة الحالية من الدراسة السابقة:

- أوضحت الدراسات السابقة أهمية التماثل التنظيمي في زيادة الرضا الوظيفي، وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، والإبداع، والثقة، والإلتزام التنظيمي، والإستغراق، والإرتباط الوظيفي، وفعالية فرق العمل، وتحسين مستوى الأداء، وتقليل مستوى ضغوط العمل، والإحترق النفسي لدى العاملين.

- تناولت بعض الدراسات محددات التماثل التنظيمي وهي (المشاركة، والعدالة التنظيمية، والمهارات القيادية، وأنماط القيادة، في حين ركز البعض الآخر على

- نتائج التماثل التنظيمي والتي من أهمها زيادة الإرتباط الوظيفي، والأداء الوظيفي، وتقليل الميل لترك العمل.
- من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتميز المؤسسي نجد أن معظم الدراسات قد ركزت على العوامل التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي ومنها (الثقافة التنظيمية الداعمة، والقيادة، والتخطيط الإستراتيجي الهيكل التنظيمي العمودي، ونظام إدارة المعرفة، ونظام العوائد، ونظام تقييم الأداء).
 - إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أن أبعاد التماثل التنظيمي هي (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، للإنتماء التنظيمي)، بينما إختلفت معها في تحديد أبعاد التميز المؤسسي حيث ركزت الدراسة الحالية علي الأبعاد التالية (التميز القيادي-التميز البشري- التميز الخدماتي- التميز المالي-التميز التكنولوجي).
 - إستقادت الدراسة الحالية منها في وضع الإطار العام للدراسة من ناحية وبناء مشكلة الدراسة وتحديد منهجيتها، وإعداد الاستبانة أداة الدراسة، وبناء الإطار النظري، وتفسير وتحليل النتائج، وربطها بنتائج بعض الدراسات السابقة.

ثانياً: الموجهات النظرية للدراسة:

(أ) - نموذج العمل مع مجتمع المنظمة:

- يركز هذا النموذج علي إشباع إحتياجات أعضاء المنظمة كبيرة الحجم ومتعددة الأقسام حتي يتمكنوا من أداء خدمات للعملاء.ويقصد به التعامل المهني مع مكونات المنظمة الاجتماعية ومجتمعها الذاتي لمساعدتها علي خدمة المواطنين بفاعلية متزايدة، ويمارس العمل مع مجتمع المنظمة من خلال مجموعة من العمليات المهنية التي يمكن للمنظم الاجتماعي ممارستها عندما يعمل مع مجتمع المنظمة تتمثل في الآتي: (رضا، ١٩٩٩، ص ٢٨٦).
- المساهمة في تطوير المنظمة ذاتها كي تتمكن من التعامل بفاعلية متزايدة مع المجتمع والمستفيدين من خدماتها.
 - العمل بين مختلف أقسام المنظمة لتحسين العلاقات وحل أي نوع من الإختلاف أو النزاع.
 - دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المنني بالمنظمة والعمل علي حلها.
 - المساهمة في وضع علاقة متوازنة بين الجهاز الإداري والجهاز المهني بالمنظمة كي لا تسيطر القرارات الإدارية علي العمل المهني.

- التعرف علي آراء المستفيدين فيما يقدم لهم من خدمات أي إيجاد عملية محاسبية إجتماعية للمنظمة وتأكيد إستمرارية تلك العملية.
- التأثير علي عملية إتخاذ القرارات بالمنظمة لصالح أعضائها والمستفيدين من خدماتها للإرتقاء بمستوي العمل المهني بها.

ويمكن أن تستفيد الدراسة الحالية من هذا النموذج كما يلي:

- التركيز علي القيم المشتركة ببيّن المنظمة والعاملين بها.
- يساعد في فهم أبعاد التماثل التنظيمي سعياً لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية محل الدراسة.
- إدراك العاملين لمسئوليتهم تجاه عملهم مما يساهم في زيادة أدائهم، ومن ثم ينعكس علي تطوير الخدمات.
- دراسة التفاعلات داخل المنظمة (تعاون - تنافس - صراع تنظيمي، الصمت التنظيمي)، لدعم العلاقات بين العاملين بالمؤسسة بما يساهم في تحقيق تميزها المؤسسي.

(ب) - نظرية الدرجات المختلفة للتماثل الاجتماعي:

تعتبر المنظمة عبارة عن جماعة "جذابة" بما فيها الكفاية للفرد ما يجعله يتعايش أو يتماثل مع الجماعة (كسمة التماثل الاجتماعي في المنظمات كما يؤكد Dukerich وآخرون (٢٠٠٢) إلى أن كل فرد يتماثل أكثر مع المجموعة التي ينتمي إليها وهذا التماثل يصبح أقوى إذا حددت الجماعة الصفات التي تعرف بها المجموعة، ومن خلال "تأثير درجة التماثل على الهوية " ما يساهم في التوافق المهني والاجتماعي للفرد.حي يشير (Ashforth,1989)إلي التماثل التنظيمي علي أنه شكل محدد من أشكال تحديد الهوية الاجتماعية، حي ال توجد درجة (قوية) أو (ضعيفة).

ويمكن أن تستفيد الدراسة الحالية من هذا النموذج كما يلي:

حيث أن التماثل التنظيمي القوي يعطي صورة اجتماعية جيدة عن المنظمة، مما يجلب عدد كبير من الموظفين، كما أنه يمكن "تعزيز جاذبية التماثل التنظيمي" من خلال إبراز السمات الأساسية التي تشكل النموذج الجيد لجماعة العمل، عن غيرها من الجماعات، ما يمكننا من المقارنة بين الجماعات المهنية أو المنظمات المختلفة، ومن ثم التصنيف الاجتماعي للأعضاء، كما يمكن للفرد أن يتماثل مع المجموعة ويحدد هويته فيها حسب شعوره بقيمته

داخل الجماعة (المنظمة) التي ينتمي إليها، وذلك من خلال ما توفره من تلبية حاجاته، وهو ما يقوي ارتباط الأعضاء بمنظمتهم، كما تقتصر "سمعة المنظمات" على كيفية نظرة أعضائها لها من الداخل والخارج، والتأكيد على مفهوم التوازن والإنسجام والتعاون بين مختلف عناصر الأداء الوظيفي، وفقاً للقوانين المشابهة للتنظيم، والتي تتماثل معها المنظمة من حيث عضوية أعضائها، واندماجهم في ثقافة المنظمة وفق القواعد التي تم إختيارها لعضويتهم، ويمكن التحكم في هذه المقاربة من خلال فعالية القيادة في إدارة المنظمات.

ثالثاً: صياغة مشكلة الدراسة:

يعد التماثل التنظيمي أحد أشكال التماثل الاجتماعي الذي يهتم بالحقائق الاجتماعية في المنظمات كالهوية والأدوار، الأمر الذي جعل المنظمات تحرص على تهيئة العاملين على الإتساق مع رؤيتها ورسالتها، فإن التناقض بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة يؤثر سلباً على تحقيق أهدافها ويضعف الروابط الوجدانية بينهم.. كما أن التماثل التنظيمي يتحقق من خلال هيكل تنظيمي مغروس ومتعمق في إدراكات جميع العاملين في المنظمة والتي تشمل معتقداتهم وأفكارهم ومشاعرهم، وأصبح التماثل التنظيمي عملية ملحة لما له من أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، لأن هذا الشعور عندما يمتلكه العاملين بالمنظمة يدفعهم للتصرف بمسؤولية، ويعينهم على تحقيق أهدافها، مما يساهم في التغلب على المشكلات التي قد تتعرض لها المنظمة، كما أن التماثل التنظيمي يؤثر على الفرد والمنظمة، ويتضمن تأثيره على الفرد في تعزيز الذات وتفوقها، ويزيد من إلتناء الفرد لمنظمتها، ويرفع من مستوى طموحه، أما تأثيره على المنظمة فإنه يتضمن إتخاذ قراراتها بالطريقة المناسبة لمصلحتها حتى وإن لم يكن هناك رقابة مباشرة على العاملين، ويعمل على إنسجام وإتساق سلوكيات العاملين مع بعضهم لتحقيق ما تهدف إليه. كما أن التماثل التنظيمي يعد من المتغيرات التي لها دور مهم في فاعلية المنظمات، إذ أنه مؤشر يدل على أن نجاح المؤسسة هو نجاح للفرد وإخفاقها إخفاق للفرد أيضاً، وكلما زاد مستوى التماثل مع المنظمة يزيد الإتجاه الداعم لها، إذ أن التماثل التنظيمي له نتائج وتبعات هامة تؤثر في إنتاجية العاملين، وأدائهم كما أنها تؤثر على إستقرار العاملين واستقرار المنظمة ومن ثم تحقيق تميزها بين المنظمات، وينعكس هذا بدوره على أداء العاملين، حيث أن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الإبتعاد عن كل من هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية ذات فاعلية) ومن ثم تحقيق النتائج والإنجازات التنظيمية للمنظمة التي تقودها لتحقيق التميز

المؤسسي، لذا تحددت مشكلة الدراسة الحالية في تحديد "إسهامات التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية".

رابعاً: أهمية الدراسة:

١- تنبى أهمية الدراسة في كونها تتناول الجانب النظري للمفاهيم الإدارية التي تتعلق

بإحساس العاملين وإدراكهم ومدى إنسجامهم مع المنظمة وهو (التماثل التنظيمي)

٢- بالرغم من وجود عدد من الدراسات الأجنبية التي تناولت التماثل التنظيمي إلا أنه

مازال هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع، لذا فإن تناول

هذا الموضوع يمثل مجالاً خصباً يساهم في التعرف على كيفية تحقيق التماثل

التنظيمي من خلال الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي (العضوية) والتشابه التنظيمي

لدعم التميز المؤسسي بالمنظمات.

٣- التميز المؤسسي يمكن أن يحقق تحسدين قدرة المنظمة على البقاء والإزدهار في

مواجهة المنافسة، حيث يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين،

وأن يكون لها السبق في تطوير الخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في تقديم

الخدمات وتطويرها.

٤- في ظل التحديات التي تواجه المنظمات الحكومية من تغيير سريع في البيئة الداخلية

والتطوير في شتى المجالات والتي نجمت عنها بيئة مضطربة تحتاج إلي مناخ تنظيمي

يستطيع أن يتلاءم مع الضغوط، لذا تسعى المنظمات علي إختلاف أعمالها ليكون

العاملين فيها ملتزمين برسالتها وبالرؤية التي تهدف الي تحقيقها من خلال التماثل بين

قيم ومعتقدات وأهداف الأفراد، ورسالة المنظمة وأهدافها، مما يضمن لها إستدامتها.

٥- تعتبر الدراسة الحالية هي الدراسة الأولى في الخدمة الاجتماعية بصفة عامة، وطريقة

تنظيم المجتمع بصفة خاصة التي تناولت التماثل الاجتماعي لتحقيق التميز المؤسسي،

مما يوجهنا للبحث عن آليات لتطوير المنظمات سعياً لتحقيق التميز المؤسسي.

خامساً: أهداف الدراسة:

١. تحديد مستوى التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية.
٢. تحديد مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.
٣. تحديد المعوقات التي تواجه إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

٤. تحديد مقترحات تفعيل إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.
٥. التوصل إلى رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.
- سداً: فروض الدراسة:

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

" توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية "

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

١. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز القيادي بالمنظمات غير الحكومية.
٢. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز البشري بالمنظمات غير الحكومية.
٣. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز الخدماتي بالمنظمات غير الحكومية.
٤. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز المالي بالمنظمات غير الحكومية.
٥. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز التكنولوجي بالمنظمات غير الحكومية

سابعاً: مفاهيم الدراسة:

١- مفهوم التماثل التنظيمي

يعرف التماثل لغوياً بأنه: يعد الفعل تماثل/ أي تشابه، تطابق، ومصدرها تماثل: بمعنى تشابه، تطابق، ومائل يماثل مماثلة: الشيء (إبن منظور، ٢٠١٣، ص ٧٦٥). ويعرف التماثل التنظيمي اصطلاحاً أنه "عملية إنماج بين رغبات الفرد ورغبات المنظمة وينتج عنها خلق حالة التماثل (Johnson, 1999, P.199) .

ويعرف التماثل التنظيمي بأنه: الحالة التي يتم فيها تحقيق الإحترام المطلق للفرد داخل المنظمة، وزيادة مستوى طموحه ورغبته بالعمل وتقليل رغبته بترك

العمل.(Moksness,2014,P.4)، ويعرف بأنه: وجود خصائص مشتركة بين أعضاء المنظمة، وشعورهم بالتضامن مع تقديم الدعم لها باستمرار، والتشابه في المصالح والأهداف معها، وشعور الأعضاء بالإنتماء والولاء لها، والدفاع عن سياساتها وتوجهاتها المستقبلية (Kane,2012, P.29)

ويعرف التماثل التنظيمي إجرائياً وفقاً للدراسة الحالية بأنه " الشعور بالتطابق والتشابه التام بين العاملين والمنظمة في الأهداف، والمبادئ، والقيم، والإدراكات، والثقافات، الحاجات، والرغبات(التشابه التنظيمي)، والوصول لحالة من الاندماج والانسجام والإنتماء التام لها(الإنتماء التنظيمي)، حيث يفتخرون بالعمل فيها، ويدافعون عن سياساتها وتوجهاتها، ويمثلون إلي قيمها وأساليبها في العمل فيها، ويحسنون صورتها في المجتمع، ويسعون جاهدين نحو تحقيق أهدافها والإهتمام بمستقبلها، وإدراكهم بأنهم والمنظمة كيان واحد.(الولاء التنظيمي).

٢- مفهوم التميز المؤسسي:

يعرف التميز لغوياً بأنه " الإنفرد والإختلاف فلول قلنا إن فلان يمتاز عن قومه أي يختلف أو ينفرد عنهم بصفات معينة(إبن منظور، ٢٠٠٢، ص ١١٤). ويعرف التميز اصطلاحاً بأنه: التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين، كما أنها تشير إلى امتلاك الشخص والمنظمة موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين إختلافاً إيجابياً ومبهوراً (جاد الرب، ٢٠١٣، ص ١١٣).

ويعرف التميز المؤسسي بأنه" حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، والعاملين في المنظمة (السلمي، ٢٠٠٢، ص ٤٥). كما يعرف التميز المؤسسي بأنه" سعي المنظمات إلى إستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والإلتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص علي الأداء (Pinar & Girard,2008.P.31)، ويعرف أيضاً بأنه" تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة (زايد، ٢٠٠٣، ص ٥٥).

ويعرف التميز المؤسسي إجرائياً وفقاً للدراسة الحالية أنه " حالة من التفوق في تقديم جميع الخدمات بكفاءة وفعالية من خلال اتباع آليات تضمن التقدم المستمر للمنظمة في كافة الجوانب وعلى كافة الأصعدة والعمل على الحفاظ على هذا التميز من خلال مواكبة التطورات بشكل مستمر .

٣- مفهوم المنظمات غير الحكومية:

تعريف المنظمة (لغويًا) بأنها " هيئة مكونة لها أهداف محددة وقانون يرسم أعمالها، ومبادئ تعمل علي تحقيقها في مجال إهتمامها في السياسة أو النقابة أو الثقافة... الخ (قاموس المعاني الجامع، ٢٠١٧). **وتعرف المنظمة (اصطلاحاً):** مجموعة من الأفراد لهم هدف معين، يستخدمون طريقاً أو أكثر للوصول إليه (Gibb, 1979, in: Wikipedia). **وتعرف المنظمة (إجرائياً):** مجموعة من الأفراد تربطهم أهداف مشتركة في إطار معين من أجل تحقيق أهداف محددة.

غير الحكومي (لغة): غير: إسم يستعمل لإستثناء، يجري عليه أحكام المستثنى (قاموس المعاني الجامع، ٢٠١٧، ص). **الحكومي:** يقومون بتدبير شئون الدولة كرئيس الدولة، ورئيس الوزراء، والوزراء (قاموس المعاني الجامع، ٢٠١٧، ص). **وتعرف المنظمات غير الحكومية (اصطلاحاً):** تسمية أُطلقت أول مرة عند تأسيس الأمم المتحدة، وتعني "المنظمة البعيدة عن عقد بين أشخاص الكيان الحكومي أو الرسمي، وتتشأ هذه المنظمات باتفاق بين أمم وهيئات غير حكومية، كما أنها تضم أساس ثلثين وأعضاء غير حكوميين، وتتولى هذه المنظمات القيام بمهام ال تقوم بها الحكومات عادة، أو التي لا تستطيع القيام بها (شكري، ٢٠٠٢، ص ٢٨٦).

وتعرف المنظمات غير الحكومية أنها " كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة وتتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن ١٠ أشخاص إعتباريين ليس بغرض الحصول على ربح مادي (قانون المؤسسات والجمعيات الأهلية، رقم لسنة). **وتعرف أيضاً بأنها** " التنظيمات والمنظمات الأهلية والشعبية والطائفية سواء كانت أهدافها إجتماعية أو إقتصادية أو سياسية، أو ثقافية، والتي تقتصر على أعضائها وتمتد لآخرين وتعمل مستقلة عن سلطة الدولة ولها إستقلاليتها وتعتمد على العضوية والمشاركة الحرة والتطوعية، ولها بنائها وهيكلها الإداري الحر (السروجي، ٢٠٠١، ص ٢٤٨)، وتتضمن المنظمات غير الحكومية كلاً من الجمعيات الأهلية، الروابط، النقابات، الأحزاب، الأندية، التعاونيات، أي كل ما هو غير

عائلي أو وراثي (إبراهيم، ٢٠٠٨، ص ٣٨٧). وتعرف على أنها "منظمة لا تهدف إلي الربح والعمل فيها يقوم على أساس تطوعي وتهدف إلي تقديم خدمات عديدة ومتنوعة يحتاج إليها المجتمع (أبو النصر، ٢٠١٢، ص ٦٢).

وتعرف المنظمات الغير حكومية إجرائياً وفقاً للدراسة الحالية بأنها "هيئة ذات شخصية إعتبارية مستقلة لا تهدف لتحقيق ربح من مزاوله نشاطها وإنما تهدف إلي تحقيق أغراض اجتماعية أو علمية أو اقتصادية تنموية، وذات مصلحة عامة وهيئة مستقل، تقوم بتقديم خدماتها الي جميع شرائح المجتمع، ولا تخضع للحكومة.

ثامناً: الإطار النظري للدراسة:

أولاً: التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية:

(أ) أهمية التماثل التنظيمي:

من أهم سمات المنظمات الناجحة وجود التماثل التنظيمي لما له من أثر في أداء العاملين فيها، وأهمية التماثل التنظيمي في تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية عند تقييم البدائل وإتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة، والعمل على زيادة الالتزام والانضام والأداء والدافعية العالية والحد من الصراع والتناقض، وتحسين مكانة المنظمة في المجتمع وإبراز مميزاتها التنافسية بالمقارنة مع منافسيها من المنظمات الأخرى، وزيادة درجة الولاء وتفعيل التعاون بين العاملين في المنظمة، وإضافة الارتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل واحد وأن مصيرهم وقدرهم واحد وأن النجاح أو الفشل يؤثر فيهم جميعاً حيث يشعر العاملين بالرضا الوظيفي والقناعة بالعمل وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة فاعليتهم وكفائيتهم في أداء واجباتهم وتبني الصورة الإيجابية للمنظمة والإيمان بها وإبراز جميع الجوانب ذات العلاقة بهذا الجانب (العزب، ٢٠١٩). وتنضح أهميته فيما يلي: (رشيد، ٢٠٠٣)

- يوفر التماثل التنظيمي للمنظمات منافع كثيرة، منها الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وكلك التقليل من حالات الاحتكاك والصراع.
- للتماثل دوراً هاماً في عملية صنع القرار في المنظمة، حيث أن الفرد عندما يقيم بدائل الخيار، فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية فحسب، وإنما يراعي أهداف منظمته أيضاً. كما أن الفرد الذي يتماثل بقوة مع منظمته تكون معتقداته عن المنظمة إيجابية إلى حد كبير، ومن جوانب متعددة، مثل الاعتقاد بأن المنظمة تقدم مخرجات قيمة، ومن ثم فإنه يتخ قرارات منسجمة مع أهدافها.

- يشجع التماثل التنظيمي على التماسك والتعاون داخل المنظمة، ويؤيد علي المشاركة الفاعلة ويسهل التنسيق والاتصال والتعلم.
- يسهم التماثل التنظيمي في تحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفع قدرتها التنافسية، فالموظف الذي يتماثل مع منظمته يدافع عنها أمام المجتمع وأمام المنظمات الأخرى، ويبدل قصارى جهده ليحقق أهدافها، ويسهم في جعل مخرجات المنظمة تتميز بالجودة والقدرة على المنافسة.
- ويرى البعض أن هناك خمس فوائد يمكن للفرد تحقيقها من خلال التماثل التنظيمي، هي: تعزيز إحترام الفرد، والسمو فوق الذات، وإضفاء معني الحياة، وزيادة درجة الإلتناء للمنظمة، والإرتقاء بمستوي الطموح لدي الأفراد العاملين.

(ب) ثانياً خصائص التماثل التنظيمي:

يعد التفاعل والانسجام بين الأفراد العاملين والمنظمة شرطاً أساسياً لتحقيق التماثل التنظيمي إذ إن التكامل السلوكي محورياً ما بين الأفراد العاملين والمنظمة ويوصف بمستوى التعاون والتفاعل والتشاركية بين العاملين، الأمر الذي يؤسس لبناء محفظة من الأدوار والسلوكيات تساهم في خلق تماثل تنظيمي يحقق النجاح والاستمرارية للمنظمة في بيئة عمل تنافسية. والتماثل التنظيمي كظاهرة تنظيمية له العديد من الخصائص من بينها ما يلي: (العزب، ٢٠١٩، ص ٧٢١)

- ١- يرتبط التماثل التنظيمي إرتباطاً قوياً بالجوانب الاجتماعية.
- ٢- يعد التماثل التنظيمي مرتكزاً أساسياً لمنطق الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية.
- ٣- يعد التماثل التنظيمي معمقاً لكلاً من الإدراكات ومعتقدات، اتجاهات، مشاعر وسلوك الأفراد العاملين في المنظمة وهذه المدركات تحدد أنواع التماثل التنظيمي وشكله علي مستوى المنظمة.

(ج) أبعاد التماثل التنظيمي:

أشار Patchen في نظريته للتماثل عام ١٩٧١ إلى أن التماثل التنظيمي يتضمن الأبعاد التالية: الولاء والتشابه والإلتناء (العضوية). والولاء فيوصف بأنه مدى الدعم الذي يقدمه العامل للمنظمة. ويعرف التشابه بأنه تبادل في فهم الأهداف المشتركة والرغبات للأعضاء الآخرين في المنظمة. أما الإلتناء فيوصف بأنها الدرجة التي يكون فيها مفهوم الذات مرتبطاً بالمنظمة

ودفاعه عنها. (Johnson et al., 1999). إذا يمكن القول أن التماثل التنظيمي يتكون من الأبعاد التالية :

أ- الولاء التنظيمي Loyalty Organizational

ب- التشابه Similarity

ت- الإنتماء (العضوية) Belonging Membership

وسوف نعرضها على النحو التالي:

١- **الولاء التنظيمي:** هو الشعور الوجداني والإيجابي للفرد العامل تجاه منظمته بما تتضمنه من عناصر بشرية أو مادية ويترجم فعلياً بالعمل الصالح المنظم حتى في حالة غياب الرقابة ولن تؤثر مصالحها على مصالحه الشخصية رغم غياب الحوافز المادية والمعنوية منها، مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المنظمة رغم توافر ظروف أفضل خارجياً. إذن هو مدى الدعم الذي يقدمه العامل للمنظمة ودفاعه عنها. (Reese, 2014, P.9)

ويرتبط الولاء التنظيمي بالتماثل التنظيمي بعلاقة قوية حيث لا يمكن الحديث عن التماثل التنظيمي مالم يتوفر في المنظمة والولاء التنظيمي القوي، والولاء يتضمن توجهاً عاماً نحو مجموعة من الأهداف والقيم التنظيمية بينما التماثل يعد التصاقاً نفسياً بمنظمة معينة، فان أهداف المنظمة وقيمها التي يشعر بها الفرد العامل بالتزامه نحوها تكون مشتركة مع منظمته، والتماثل هنا شعور الفرد العامل ببعض الخسارة النفسية عند ترك المنظمة (العتيبي، ٢٠١٧، ص ٧٢١).

٢- **التشابه:** وهو البعد الأهم لنجاح التماثل التنظيمي إذ أن الأفراد يدركون التشابه مع الأفراد الآخرين في المنظمة أو مع مجموعة العمل أو مع خصائص مجموعة معينة من خلال التشابه بالأهداف ومعايير السلوك ولذلك الأداء، وقد يكون التشابه غير واضح بشكل كبير لكن موجود لدى الأفراد، فالأفراد لا يتشابهون مع جميع خصائص المنظمة ولكن يتقبلون ويشربون المعتقدات والقيم التنظيمية الأكثر تشابهاً معهم (صالح، ٢٠١٥، ص ٢٥٣). وهو عملية تبادل في الفهم للأهداف المشتركة والرغبات بين الأفراد العاملين وزملائهم الآخرين في المنظمة أو مع المنظمة ذاتها. (Resse, 2014mP.8)

٣- **العضوية (الإنتماء):** هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات ويعد المعيار الأساسي للتحكم في سلوك

الأفراد داخل المنظمة، وأوضح (Ashforth&Mael,2001,P.104)، أن الإنتماء شكل من أشكال الإلتصاق النفسي الذي يحدث عندما يتشرب أعضاء المنظمة الخصائص المعرفية للمنظمة، والإنتماء حاجة المرء إلي أن يشعر بأنه فرد في مجموعة تربط بينهم مصالح مشتركة تدفعه إلي أن يأخذ ويعطي وأن يلتمس منهم الحماية والمساعدة فهو حاجة الفرد لبناء علاقات ترابطية مع غيره من الناس لزملائهم والمرؤوسين والمشرفين ويتطلب إتصال وتفاعل مع الآخرين (خوف، ٢٠١٥، ص٦١) كما أنه تضامن من قبل الأفراد العاملين وموافقهم على تقديم مجهوداتهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويتضمن أيضاً موافقة الأفراد العاملين علي قيم وأهداف المنظمة والعمل علي تحقيق تلك الأهداف والمشاركة في جميع أنشطة العمل المختلفة بالمنظمة للوصول بالمنظمة إلي أعلى مستوى. (Raduan& Rajendran،2005,P.1080)

ويشمل الإنتماء على خصائص تتمثل في: (الشلوي، ٢٠٠٥، ص ٦٧)

- الإنتماء تأثير على قرار الفرد بالبقاء أو ترك المنظمة.
- الإنتماء رد فعل الفرد العامل الذي يظهر في نواحي عديدة وسلوكيات متعددة.
- الإنتماء حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة.
- إرتباط الفرد بالمنظمة من خلال حرصه على الإستمرار في عضوية المنظمة.

ثانياً: التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية:

(أ) أهمية التميز المؤسسي:

أن فلسفة التميز كما في كون لابد من إتخاذه كنمط فكر وأسلوب حياة، فإن المنظمات والمؤسسات التي تواجد في هذا العصر تعيش في عصر المنافسة الشرسة والتطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، لذا يضع المؤسسات في وضع محرج في عدم كفاية الأداء العادي في مواجهة تلك التغييرات من أجل الوصول إلي عدد أكبر من التطلعات، لهذا فإن التميز في أداء المؤسسات مهم لها، وأصبح خياراً مهماً في ظل التغييرات المحيطة (جبر، ٢٠١٠، ص ٨).

كما تأتي أهمية التميز المؤسسي كونه يسهم بأن يكون الفرد مبدعاً حتي يستطيع أن يتكيف مع الظروف والتغيرات، كما يتطلب ذلك أن تكون المنظمة على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والتي لا تحقق إلا بوجود الجهود الإبداعية الخلاقة من قبل قائد مبدع متميز، وأن التميز المؤسسي وضع تحديات أمام المنظمات للبحث أفضل السبل لبناء إستراتيجياتها

وتطويرها باستمرار تجاه تعظيم قيمة أعمالها، حيث تبرز في مجال التميز المؤسسي عدة إستراتيجيات تختلف في معالجتها تبعاً لطبيعة عمل المنظمة (الدويمسية، ٢٠١٦، ص ٧٦).

(ب) - أهداف التميز المؤسسي:

من أهم أهداف التميز المؤسسي ما يلي: (غازي، ٢٠١٤، ص ٢٦).

- الاهتمام بالعملاء والتركيز ليهم في جميع الأعمال.
- التسوق في بيئة الأعمال المحيطة والعمل علي المنافسة في السوق الدولي.
- ثبات القيادة والهدف والعمل ل تجديد الخطط والإستراتيجيات بشكل دوري
- السعي إلي التعليم والتطور والإبداع في العمل لتحسين وضع المؤسسة في السوق العالمي.
- العمل علي تنمية العاملين في المنظمة ومشاركتهم في إتخاذ القرار.
- تحقيق النتائج والعوائد لأصحاب المنفعة من إدارة وعاملين وعملاء وتنمية العلاقات واستثمارها في تطوير المنظمة.
- الاهتمام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها من خلال الإدارة بالعمليات وإستغلال وتفعيل مصادر القوة لدي المنظمة.
- العمل علي تطبيق معايير التميز في المنظمات وإحداث نقلة نوعية في أداء المنظمة من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة في المنظمة.

(ج) - أبعاد التميز المؤسسي :

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد وهي:

أولاً: التميز القيادي:

تؤثر الإدارة العليا بشكل مباشر على عملية صناعة التميز في المؤسسة، وذلك من خلال عملها على تنمية قدرات ومهارات الأفراد، وتشجيعهم على الإبداع والتميز بالعمل، ولا يمكن أن يتم ذلك دون إمتلاك هذه الإدارة مهارات قيادية وعلاقات فعالة بالعمل، تمكنها من التخطيط بشكل متجدد غير تقليدي، وبتشجيع الأفراد العاملين فيها على المنافسة وتحفيزهم ودعمهم لتقديم أفكار إبداعية جديدة، كما أن تبني الإدارة العليا إستراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصال والتواصل المباشر بينها وبين الأفراد، من شأنه أن يتيح بتبادل المعلومات بفاعلية في المنظمة، ولتحقيق ذلك لابد من قيام القادة بعدة نشاطات تشجع عملية التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يعمل على انسياب المعلومات والأفكار الإبداعية

بين العاملين والقيادة بشكل مباشر دون حواجز بيروقراطية، إن القائد المتميز هو الذي يضع الحلول السريعة للمشكلات ويحددها ويعالجها، ويقدم النصائح للعاملين ويأخذ باقتراحاتهم ويزيد من روح التآلف في العمل مما يعمل على السير نحو التميز Borghini, 2005 (,PP.226:289).

ثانياً: التميز البشري:

يعتبر العنصر البشري البنية الأساسية لأي منظمة كانت مهما اختلف حجمها وطبيعة عملها، حيث أن الإنسان هو المسؤول عن التجديد، والإبتكار كما أنه وسيط التعلم في المنظمة (غازي، ٢٠١٤، ص ٩) على الرغم من الأساليب الكمية الحديثة في مجال إتخاذ عملية القرارات التنظيمية، إلا أن العنصر البشر هو العنصر الحاكم في عملية إتخاذ القرارات وإشراك القوى العاملة في المنظمة في عملية إتخاذ القرارات، بحيث لا تنحصر هذه العملية على الإدارة العليا في المنظمة عبر إتخاذ الإدارة مبدأ التفويض وإفساح مجال الحرية والمشاركة في صناعة القرارات للعاملين في مختلف المستويات الإدارية، والذي من شأنه أن يساهم في تقديم الخدمات بطريقة مختلفة أكثر إبداعاً وتميزاً وكفاءة وفاعلية، الأمر يحقق أهداف التميز المؤسسي (حسن، ٢٠٠٨، ص ص ٢٣:٤٦).

ثالثاً: التميز الخدماتي:

من أهم أولويات المنظمات المعاصرة التي أصبحت في قمة النجاح أنها أدركت أن عملية التميز في تقديم المنظمة لخدماتها هو أساس النجاح المكتسب للشركة وهي أساس النجاح في التعامل مع العملاء، والمؤسسات المتميزة هي تلك التي تحقق أعلى مستويات الرضا لجميع فئات المتعاملين معها وتتأكد من ذلك من خلال مقاييس شاملة تغطي كافة جوانب الخدمة، حيث يعتبر المتعاملون مع المنظمة بمثابة أساس تركز عليه المنظمة لتطوير خدماتها وتحسينها حسب توقعاتهم، ففي حال كانت الخدمة المقدمة تلبية توقعاتهم أو تزيدها فإنها تدفعهم إلى التعامل مع المؤسسات المماثلة، وفي ظل إدارة التميز فظهور مثل هذه النتائج يعد مؤشراً سلبياً على الأداء (النعمي وصويص، ٢٠٠٨، ص ص ١٦٢:١٨٣).

رابعاً: التميز المالي:

يعد البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة التي تسعى من خلال إلى تعظيم أرباحها، فهو الصورة التي تبين مدى نجاح الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها

ورسالتها، ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال إستراتيجيتين أساسيتين هما (Horengren,2009,P.270).

- (أ) إستراتيجية نمو الإيرادات: يمكن تحقيق النمو في الإيرادات من خلال طريقتين:
- بناء علاقة خدمية مميزة تحقق إيرادات إضافية من الخدمات التي تقدمها المنظمة.
 - زيادة الخدمات للمستفيدين الحاليين عن طريق تعميق العلاقة معهم، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لتحقيق رغباتهم.
- (ب) إستراتيجية نمو الإنتاجية: يمكن تحقيق نمو إنتاجية المنظمة من خلال طريقتين:
- تحسين هيكل التكلفة: عن طريق تخفيض المصاريف المباشرة و غير المباشرة.
 - كفاءة إستخدام الأصول: وذلك من خلال تخفيض رأس المال العامل والثابت بالمنظمة، وذلك بوضع الإستراتيجيات التي تضمن إستمرارها ونموها ودعم مواقفها التنافسية.

خامساً: التميز التكنولوجي:

تسعى القيادة المتميزة إلى إستخدام الموارد والتكنولوجيا الاستخدام الأمثل بحيث يشمل ذلك النظم والأجهزة الإلكترونية الحديثة والعمل أيضاً على تحسين وتطوير ما تمتلكه المنظمة من تلك الأجهزة والنظم والبرامج (مصطفى، ٢٠١٩، ص ٢١٧). كما التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصالات يؤثر بشكل فعال وكبير في جميع جوانب العمل لدى المنظمات، فإن تطور الأعمال والقدرة التنافسية يتم من خلال تطوير القدرات التكنولوجية مما يوفر إستمرارية وتقدم المنظمة (أبو عودة، ٢٠١٨، ص ١٠١). حيث تمكن تكنولوجيا المعلومات المنظمات من زيادة قدرتها علي التنسيق بين أقسامها وبين المنظمات مع بعضها من خلال ما توفره شبكات الإتصالات الحديثة وربط الحواسيب مع بعضها (Daft ,Richard ,2001,P.14).

تاسعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

(١) نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول علي معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها، وكذلك فالدراسات الوصفية لديها القدرة على تقديم بعض التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية من خلال الاستشهاد في هذا الوصف

والتحليل بمعطيات الدراسات السابقة والتراث النظري والإطار التصوري المرتبط بمشكلة الدراسة.

(٢) **المنهج المستخدم:** اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بالجمعيات الأهلية التابعة لإدارتي شرق وغرب بمدينة المنصورة بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الدقهلية.

(٣) **مجالات الدراسة:**

(أ) **المجال المكاني:** تمثل المجال المكاني للدراسة في الجمعيات الأهلية التابعة لإدارتي شرق وغرب مدينة المنصورة بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الدقهلية، وتوزيعهم كالتالي:

جدول (١) يوضح توزيع المجال المكاني للدراسة

م	البيان	الإدارة التابعة لها	م	البيان	الإدارة التابعة لها
١	جمعية الرحمة لتنمية المجتمع المحلي بجديلة	مركزية (شرق وغرب)	١٤	جمعية أهلينا المصرية الخيرية	شرق
٢	جمعية الهلال الأحمر	مركزية (شرق وغرب)	١٥	جمعية الشبان المسلمين	شرق
٣	جمعية سيدات الدقهلية	مركزية (شرق وغرب)	١٦	مجمع قولنجيل	شرق
٤	مؤسسة التكافل الاجتماعي بالدقهلية	مركزية (شرق وغرب)	١٧	جمعية تنمية المجتمع المحلي بتقسيم الشؤون	غرب
٥	جمعية الدفاع الاجتماعي	مركزية (شرق وغرب)	١٨	جمعية المحافظة علي القرآن الكريم	غرب
٦	جمعية الأسر المنتجة	مركزية (شرق وغرب)	١٩	جمعية تنمية المجتمع المحلي بالفردوس	غرب
٧	جمعية الخدمات الاجتماعية بالشؤون الاجتماعية	مركزية (شرق وغرب)	٢٠	جمعية أصدقاء اليتيم	غرب
٨	جمعية المساعي الخيرية الإسلامية	شرق	٢١	جمعية النور والأمل	غرب
٩	جمعية تنمية المجتمع المحلي بقولنجيل	شرق	٢٢	جمعية الرحاب الخيرية	غرب
١٠	جمعية تنمية المجتمع المحلي بكفر البدماص	شرق	٢٣	مؤسسة العدل والإحسان	غرب
١١	الجمعية الإسلامية للمساعدات الاجتماعية بمجمع الإيمان	شرق	٢٤	جمعية المستقبل للرعاية الاجتماعية	غرب
١٢	مجمع دار الرحمة الخيرية بالمختلط	شرق	٢٥	جمعية البر والتقوى	غرب
١٣	جمعية تنمية المجتمع (عباد الرحمن) بترويل الجديدة	شرق			

وقد تحدد إختيار المجال المكاني وفقاً للمبررات التالية:

- بناء علي ترشيح مسئول الجمعيات الأهلية بمدينة التضامن الاجتماعي بمدينة المنصورة - محافظة الدقهلية.
 - أن تكون هذه الجمعيات النشطة والمتميزة، وذلك وفقاً لإحصائية مديرية التضامن الاجتماعي بمدينة المنصورة - محافظة الدقهلية.
 - تخدم عدد كبير من المستفيدين بالنطاق الجغرافي لمدينة المنصورة.
- (ب) **المجال البشري:** تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بالجمعيات الأهلية التابعة لإدارتي شرق وغرب مدينة المنصورة بمدينة التضامن الاجتماعي بمحافظة الدقهلية وعددهم (٣٨٠) مفردة وتوزيعهم كالتالي:

جدول (٢) يوضح توزيع المسؤولين مجتمع الدراسة

م	البيان	الإدارة التابعة لها	العدد الكلي المسؤولين	العدد المستجيب
١	جمعية الرحمة لتنمية المجتمع المحلي بجديلة	مركزية	٤٧	٣١
٢	جمعية الهلال الأحمر	مركزية	٤٢	٢٨
٣	جمعية سيدات الدقهلية	مركزية	١٩	١٤
٤	مؤسسة التكافل الاجتماعي بالدقهلية	مركزية	١٩	١٣
٥	جمعية الدفاع الاجتماعي	مركزية	٣٣	١٧
٦	جمعية الأسر المنتجة	مركزية	١٤	١٢
٧	جمعية الخدمات الاجتماعية بالشئون الاجتماعية	مركزية	١٧	١٣
٨	جمعية المساعي الخيرية الإسلامية	شرق	٢١	١٣
٩	جمعية تنمية المجتمع المحلي بقولونجيل	شرق	٢٣	١٥
١٠	جمعية تنمية المجتمع المحلي بكفر البدماص	شرق	١٧	١٣
١١	الجمعية الإسلامية للمساعدات الاجتماعية بمجمع الإيمان	شرق	٢٣	١٤
١٢	مجمع دار الرحمة الخيرية بالمخايط	شرق	١٩	١٣
١٣	جمعية تنمية المجتمع (عباد الرحمن) بترويل الجديدة	شرق	٢١	١٤
١٤	جمعية أهلينا المصرية الخيرية	شرق	١٧	١٤
١٥	جمعية الشبان المسلمين	شرق	٥٢	٣٤
١٦	مجمع قولنجيل	شرق	٢٢	١٥
١٧	جمعية تنمية المجتمع المحلي بتقسيم الشئون	غرب	١٧	١٣
١٨	جمعية المحافظة علي القرآن الكريم	غرب	٢٢	١٥
١٩	جمعية تنمية المجتمع المحلي بالفردوس	غرب	١٦	١٠
٢٠	جمعية أصدقاء اليتيم	غرب	١٩	١٣
٢١	جمعية النور والأمل	غرب	١٥	٩
٢٢	جمعية الرحاب الخيرية	غرب	١٧	١٢
٢٣	مؤسسة العدل والإحسان	غرب	١٥	١٠
٢٤	جمعية المستقبل للرعاية الاجتماعية	غرب	١٥	١٠
٢٥	جمعية البر والتقوى	غرب	٢٣	١٥
الإجمالي			٥٦٥	٣٨٠

(ت) **المجال الزمني:** تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات والتي بدأت
٢٠٢٢/٣/١م إلى ٢٠٢٢/٥/٣١م.

(٤) **أدوات الدراسة:** تمثلت أدوات جمع البيانات في:

• **استمارة استبيان للمسؤولين حول التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز
المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية:**

١. قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان للمسؤولين حول التماثل التنظيمي كمدخل
لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية في ضوء التراث النظري الموجه
لدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بقضية الدراسة.

٢. اشتملت استمارة استبيان المسؤولين على **صحيفة البيانات الأولية التالية:** (النوع -
السن - المؤهل الدراسي - الوظيفة - عدد سنوات الخبرة).

٣. تم تحديد الأبعاد التي تشتمل عليها استمارة استبيان المسؤولين، والتي تمثلت في أربعة
أبعاد رئيسة، ثم تم تحديد وصياغة العبارات الخاصة بكل بعد، والذي بلغ عددها
(٨٦) عبارة، وتوزيعها كالتالي:

جدول (٣) يوضح توزيع عبارات استمارة استبيان المسؤولين

م	الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	أرقام العبارات
١	أبعاد التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية	- الولاء التنظيمي	٨	٨ - ١
		- التشابه التنظيمي	٨	١٦ - ٩
		- الانتماء التنظيمي	٨	٢٤ - ١٧
٢	أبعاد التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية	- التميز القيادي	٨	٣٢ - ٢٥
		- التميز البشري	٨	٤٠ - ٣٣
		- التميز الخدماتي	٨	٤٨ - ٤١
		- التميز المالي	٨	٥٦ - ٤٩
	- التميز التكنولوجي	٨	٦٤ - ٥٧	
٣	المعوقات التي تواجه إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية		١١	٧٥ - ٦٥
٤	مقترحات تفعيل إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية		١١	٨٦ - ٧٦

٤. اعتمدت استمارة استبيان المسؤولين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل
عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة):
وذلك كما يلي:

جدول (٤) يوضح درجات استمارة استبيان المسؤولين

لا	إلى حد ما	نعم	الاستجابات الدرجة
١	٢	٣	

٥. تحديد مستوى التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية:

للحكم على مستوى التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ١,٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول (٥) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١,٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١,٦٨ إلى ٢,٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢,٣٥ إلى ٣

٦. صدق الأداة:

(أ) الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض استبيان المسؤولين على عدد (٥) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالمنصورة لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠%) بمعنى اتفاق (٤) محكمين على الأداة، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية.

(ب) صدق المحتوى " الصدق المنطقي ": للتحقق من هذا النوع من الصدق لاستمارة استبيان المسؤولين قامت الباحثة بالإطلاع علي الأدبيات والكتب، والأطر النظرية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة والعبارة المرتبطة بهذه الأبعاد ذات

الارتباط بمشكلة الدراسة، وذلك لتحديد أبعاد التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية، وتحديد أبعاد تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

(ج) **صدق الاتساق الداخلي:** إتمدت الباحثة في حساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان المسؤولين على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية للأداة، وذلك لعينة قوامها (٣٠) مفردة من المسؤولين (خارج إطار عينة الدراسة)، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، وذلك كما يلي:

جدول (٦) يوضح الاتساق الداخلي بين أبعاد استمارة استبيان المسؤولين ودرجة الأداة ككل (ن=٣٠)

الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة
١ أبعاد التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية	٠,٩٨٢	**
٢ أبعاد تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية	٠,٩٦٣	**
٣ المعوقات التي تواجه إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية	٠,٨٢٣	**
٤ مقترحات تفعيل إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية	٠,٩٧٠	**

**** معنوي عند (٠,٠١) * معنوي عند (٠,٠٥)**

يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين أبعاد استمارة استبيان المسؤولين، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها.

٧. **ثبات الأداة:** تم حساب ثبات استمارة استبيان المسؤولين باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية للأداة، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) مفردة من المسؤولين (خارج إطار عينة الدراسة)، وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (٧) يوضح نتائج ثبات استمارة استبيان المسؤولين باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) (ن=٣٠)

م	الأبعاد	معامل ثبات (ألفا - كرونباخ)
١	أبعاد التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية	٠,٩٨
٢	أبعاد تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية	٠,٩٩
٣	المعوقات التي تواجه إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية	٠,٩٥
٤	مقترحات تفعيل إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية	٠,٩٤
	ثبات استمارة استبيان المسؤولين ككل	٠,٩٦

يوضح الجدول السابق أن:

معاملات الثبات لأبعاد استمارة استبيان المسؤولين تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية.

(٦) أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V.24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا.كرونباخ)، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

عاشراً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف المسؤولين مجتمع الدراسة:

جدول (٨) يوضح وصف المسؤولين مجتمع الدراسة (ن=٣٨٠)

م	النوع	ك	%
١	ذكر	٢٣٢	٦١,١
٢	أنثى	١٤٨	٣٨,٩
م	السن	ك	%
١	من ٢٠ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة	٣٧	٩,٧
٢	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٩٣	٢٤,٥
٣	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	١١٣	٢٩,٧
٤	من ٥٠ سنة فأكثر	١٣٧	٣٦,١
المجموع		٣٨٠	١٠٠
المتوسط الحسابي		٤٤	
الانحراف المعياري		١٠	
م	المؤهل الدراسي	ك	%
١	مؤهل متوسط	٦٢	١٦,٣
٢	مؤهل فوق متوسط	٩٤	٢٤,٧
٣	مؤهل جامعي	١٦٩	٤٤,٥
٤	دبلوم دراسات عليا	٣٣	٨,٧
٥	ماجستير	١٤	٣,٧
٦	دكتوراه	٨	٢,١
م	الوظيفة	ك	%
١	رئيس مجلس الإدارة	٢١	٥,٥
٢	نائب رئيس مجلس الإدارة	٢٣	٦,١
٣	مدير تنفيذي	٢٥	٦,٦
٤	أمين الصندوق	٢٥	٦,٦
٥	عضو مجلس إدارة	٥١	١٣,٤
٦	مسئول برامج ومشروعات	٦٦	١٧,٤

١٩,٢	٧٣	أخصائي اجتماعي	٧
١٨,٧	٧١	إداري	٨
٦,٦	٢٥	سكرتير	٩
%	ك	عدد سنوات الخبرة	م
٦,١	٢٣	أقل من ٥ سنوات	١
٨,٤	٣٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٢
٢٥,٣	٩٦	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٣
٣١,٨	١٢١	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	٤
٢٨,٤	١٠٨	من ٢٠ سنة فأكثر	٥
١٠٠	٣٨٠	المجموع	
	١٦	المتوسط الحسابي	
	٦	الانحراف المعياري	

يوضح الجدول السابق أن:

- أكبر نسبة من المسؤولين: ذكور بنسبة (٦١,١%) بينما إناث بنسبة (٣٨,٩%).
- أكبر نسبة من المسؤولين في الفئة العمرية (من ٥٠ سنة فأكثر) بنسبة (٣٦,١%)، وجاء في الترتيب الأخير الفئة العمرية (من ٢٠ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٩,٧%). ومتوسط سن المسؤولين (٤٤) سنة، وانحراف معياري (١٠) سنوات تقريباً.
- توزيع المسؤولين حسب المؤهل: أكبر نسبة من المسؤولين حاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (٤٤,٥%)، يليه الحاصلين علي مؤهل فوق متوسط بنسبة (٢٤,٧%)، ثم الحاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (١٦,٣%)، يليه الحاصلين علي دبلوم دراسات عليا بنسبة (٨,٧%)، ثم الحاصلين علي ماجستير بنسبة (٣,٧%)، وأخيراً الحاصلين علي دكتوراه بنسبة (٢,١%).
- توزيع المسؤولين حسب الوظيفة: أكبر نسبة من المسؤولين وظيفتهم: أخصائي اجتماعي بنسبة (١٩,٢%)، يليه إداري بنسبة (١٨,٧%)، ثم مسئول برامج ومشروعات بنسبة (١٧,٤%)، وأخيراً رئيس مجلس الإدارة بنسبة (٥,٥%).
- توزيع المسؤولين حسب عدد سنوات الخبرة: أكبر نسبة من المسؤولين عدد سنوات خبرتهم في الفئة (من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة) بنسبة (٣١,٨%)، يليها الفئة (من ٢٠ سنة فأكثر) بنسبة (٢٨,٤%)، ثم الفئة (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة (٢٥,٣%)، يليها الفئة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٨,٤%)، وأخيراً الفئة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (٦,١%). ومتوسط عدد سنوات الخبرة (١٦) سنة، وانحراف معياري (٦) سنوات تقريباً.

المحور الثاني: أبعاد التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية:
(٥) الولاء التنظيمي:

جدول (٩) يوضح الولاء التنظيمي (ن=٣٨٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٢٨	٢,٩١	-	-	٨,٧	٣٣	٩١,٣	٣٤٧	١	أشعر بالسعادة لاختياري العمل في المنظمة أكثر من العمل في منظمة أخرى
٤	٠,٣١	٢,٨٩	-	-	١١,١	٤٢	٨٨,٩	٣٣٨	٢	أتحدث كثيراً عن المنظمة لأصدقائي على أساس أنها منظمة يكون العمل فيها ممتعاً
٧	٠,٤٩	٢,٦٢	-	-	٣٧,٩	١٤٤	٦٢,١	٢٣٦	٣	أعتقد إنني على استعداد لبذل جهد كبير فوق المتوقع لمساعدة المنظمة على النجاح
٢	٠,٢٩	٢,٩١	-	-	٩,٥	٣٦	٩٠,٥	٣٤٤	٤	أشعر بالاستياء عندما أسمع الآخرين يقومون بانتقاد المنظمة التي أعمل بها
٣	٠,٣	٢,٩	-	-	١٠	٣٨	٩٠	٣٤٢	٥	لدي مشاعر ودية تجاه المنظمة كمكان للعمل
٦	٠,٣٤	٢,٨٧	-	-	١٢,٩	٤٩	٨٧,١	٣٣١	٦	سوف أعمل في المنظمة طيلة حياتي
٥	٠,٣٣	٢,٨٨	-	-	١٢,٤	٤٧	٨٧,٦	٣٣٣	٧	إخبار الآخرين عن المشروعات التي تنفذها المنظمة شيء مهم بالنسبة لي
٤	٠,٣١	٢,٨٩	-	-	١١,١	٤٢	٨٨,٩	٣٣٨	٨	أشعر براحة كبيرة في التأقلم مع المنظمة التي أعمل فيها
مستوى مرتفع	٠,٢٩	٢,٨٦	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الولاء التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أشعر بالسعادة لاختياري العمل في المنظمة أكثر من العمل في منظمة أخرى بمتوسط حسابي (٢,٩١)، وبانحراف معياري (٠,٢٨)، يليه الترتيب الثاني أشعر بالاستياء عندما أسمع الآخرين يقومون بانتقاد المنظمة التي أعمل بها بمتوسط حسابي (٢,٩١)، وبانحراف معياري (٠,٢٩)، ثم الترتيب الثالث لدي مشاعر ودية تجاه المنظمة كمكان للعمل بمتوسط حسابي (٢,٩)، وأخيراً الترتيب السابع أعتقد إنني على استعداد لبذل جهد كبير فوق المتوقع لمساعدة المنظمة على النجاح بمتوسط حسابي (٢,٦٣).

وهذا يعكس الشعور الإيجابي من الأفراد تجاه منظماتهم، والإخلاص لأهدافها والإرتباط معها، بالإضافة إلي الإندماج والمحبة التي يبديها الأفراد تجاه عملهم، وينعكس هذا علي تقبلهم لأهدافها، وذلك ما أكدته دراسة كلاً من (Lipponen,2004)، (Cremer,2005)، (مسلم، ٢٠٠٦)، (Kassar,el al,2017)، دراسة كوسكنر (Coskuner,et al,2018)، (عبد العزيز، ٢٠١٩)، (فرج، ٢٠٢٠)، (محمد، ٢٠٢٢).

(٦) التشابه التنظيمي:

(ن=٣٨٠)

جدول (١٠) يوضح التشابه التنظيمي

م	العبارات	الاستجابات					
		نعم		إلى حد ما		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	أشعر بأن صورة المنظمة في المجتمع تمثلني بصورة جيدة	٢٦٠	٦٨,٤	١٢٠	٣١,٦	-	-
٢	أنظر إلي مشكلات المنظمة علي أنها مشكلاتي الشخصية	٢٥٥	٦٧,١	٩٨	٢٥,٨	٢٧	٧,١
٣	أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصاتي وواجباتي الوظيفية	٢٨٠	٧٣,٧	٧٧	٢٠,٣	٢٣	٦,١
٤	ألمس أنه لدينا خصائص مشتركة مع المنظمة بطريقة تختلف عن الآخرين الذين يعملون في نفس المجال في منظمات أخرى	٢٧٥	٧٢,٤	٨٢	٢١,٦	٢٣	٦,١
٥	أشعر أن أفراد المنظمة يسعون جميعهم لتحقيق أهدافها	٢٢٣	٥٨,٧	٩٤	٢٤,٧	٦٣	١٦,٦
٦	لدي الكثير من القواسم	٢٤٨	٦٥,٣	١٠٢	٢٦,٨	٣٠	٧,٩

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
										المشتركة مع الآخرين الذين يعملون في نفس المنظمة
٦	٠,٦٩	٢,٤٧	١١,٦	٤٤	٢٩,٥	١١٢	٥٨,٩	٢٢٤		يعبر ارتباطي بالمنظمة التي أعمل فيها عن هويتي بالمقدار الذي أطمح إليه
١	٠,٤٧	٢,٦٨	-	-	٣١,٦	١٢٠	٦٨,٤	٢٦٠		أشعر أن هناك تطابقاً بين القيم التي أؤمن بها وقيم المنظمة التي أعمل فيها
مستوى مرتفع	٠,٥٧	٢,٦	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التشابه التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أشعر بأن صورة المنظمة في المجتمع تمثلني بصورة جيدة، وأشعر أن هناك تطابقاً بين القيم التي أؤمن بها وقيم المنظمة التي أعمل فيها بمتوسط حسابي (٢,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٤٧)، يليه الترتيب الثاني أشرك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصاتي وواجباتي الوظيفية بمتوسط حسابي (٢,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٥٨)، ثم الترتيب الثالث أُلْمَس أنه لدينا خصائص مشتركة مع المنظمة بطريقة تختلف عن الآخرين الذين يعملون في نفس المجال في منظمات أخرى بمتوسط حسابي (٢,٦٦)، وأخيراً الترتيب السابع أشعر أن أفراد المنظمة يسعون جميعهم لتحقيق أهدافها بمتوسط حسابي (٢,٤٢).

ويعكس هذا قبول وتماهي الأفراد بالمنظمة مع المعتقدات والقيم الأكثر تشابهاً معهم، حيث أنهم يدمجون من جهة الخصائص التنظيمية التي يرون أنفسهم فيها مع مفهومهم الذاتي عن أنفسهم، حي يدرك العاملون بالمنظمة أن هناك تدخلاً بين خصائص المنظمة وخصائصهم مع مجموعة عملهم، وهذا ما أكدته دراسة كلاً من (Wiesenfeld, 2001)، (Lipponen، (2004، (Cremer, 2005، (مسلم، ٢٠٠٦)، (Kassar, el al, 2017)، (جبريل، ٢٠١٩)، (محمد، ٢٠٢٢).

(٧) الانتماء التنظيمي:

جدول (١١) يوضح الانتماء التنظيمي (ن=٣٨٠)

م	العبارات	الاستجابات					
		نعم		إلى حد ما		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	أشعر بالفخر كوني أعمل في المنظمة	٣٤٦	٩١,١	٣٤	٨,٩	-	-
٢	أتحدث إلى الآخرين عن نفسي من خلال ربط نفسي بالمنظمة	٣٤٠	٨٩,٥	٤٠	١٠,٥	-	-
٣	يعتقد زملائي في العمل إنني عضو فاعل في المنظمة، ومنسجم معها	٣٣٨	٨٨,٩	٤٢	١١,١	-	-
٤	أشعر بالاهتمام حقاً بمصير المنظمة التي أعمل فيها	٣٢٦	٨٥,٨	٥٤	١٤,٢	-	-
٥	أشعر بأن انتمائي لن ينتهي حتى بعد تقاعدي منها	٣٥٢	٩٢,٦	٢٨	٧,٤	-	-
٦	يشعر جميع الأفراد على أن المنظمة هي أسرة كبيرة	٣١٩	٨٣,٩	٦١	١٦,١	-	-
٧	أعتقد أن المنظمة التي أعمل بها مكملة لشخصيتي	٣٤٢	٩٠	٣٨	١٠	-	-
٨	أعتقد أن المنظمة في المجتمع المحلي تماثل تطلعاتي وطموحاتي	٣٤٢	٩٠	٣٨	١٠	-	-
مستوى مرتفع		٢,٨٩	٠,٢٩				
البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الانتماء التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أشعر بأن إنتمائي لن ينتهي حتى بعد تقاعدي منها بمتوسط حسابي (٢,٩٣)، يليه الترتيب الثاني أشعر بالفخر كوني أعمل في المنظمة بمتوسط حسابي (٢,٩١)، ثم الترتيب الثالث أعتقد أن المنظمة التي أعمل بها مكملة لشخصيتي، وأعتقد أن المنظمة في المجتمع المحلي تماثل تطلعاتي وطموحاتي بمتوسط حسابي (٢,٩)، وأخيراً الترتيب السادس يشعر جميع الأفراد على أن المنظمة هي أسرة كبيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٤).

وهذا يعكس إستعداد الأفراد بالمنظمة لبذل أقصى جهود ممكنة والرغبة في الاستمرار بالبقاء في عضويتهم في المنظمة، وهذا ما أكدته دراسة كلاً من (دراسة تسينج وي مصطفي (2020). (Tseng & Wu, 2017)، إسلام وآخرون (Islam et al, 2018)،

▪ مستوى أبعاد التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية ككل:

جدول (١٢) يوضح مستوى أبعاد التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية ككل (ن=٣٨٠)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	الولاء التنظيمي	٢,٨٦	٠,٢٩	مرتفع	٢
٢	التشابه التنظيمي	٢,٦	٠,٥٧	مرتفع	٣
٣	الانتماء التنظيمي	٢,٨٩	٠,٢٩	مرتفع	١
أبعاد التماثل التنظيمي ككل					
مستوى مرتفع					

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى أبعاد التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الانتماء التنظيمي بمتوسط حسابي (٢,٨٩)، يليه الترتيب الثاني الولاء التنظيمي بمتوسط حسابي (٢,٨٦)، وأخيراً الترتيب الثالث التشابه التنظيمي بمتوسط حسابي (٢,٦).

المحور الثالث: أبعاد التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية:

(١) التميز القيادي:

جدول (١٣) يوضح التميز القيادي (ن=٣٨٠)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	تهتم إدارة المنظمة باستمرار بالالتزام بتحقيق مركز تنافسي جيد	٢١٨	٥٧,٤	١١٠	٢٨,٩	٥٢	١٣,٧	٠,٧٢	٥
٢	تهتم إدارة المنظمة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف العاملين في جميع المستويات بأهمية التميز المؤسسي	٢٣٣	٦١,٣	١٢١	٣١,٨	٢٦	٦,٨	٠,٦٢	٣
٣	تشجع القيادة الإدارية في المنظمة المبادرات الفردية	٢١٤	٥٦,٣	١٢٢	٣٢,١	٤٤	١١,٦	٠,٦٩	٤

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
										والأفكار الخلاقة
٦	٠,٧٦	٢,٣٩	١٧,١	٦٥	٢٦,٣	١٠٠	٥٦,٦	٢١٥	٤	يساعد أسلوب القيادة في المنظمة على تقدمها وتميزها
٤	٠,٦٩	٢,٤٥	١١,٦	٤٤	٣٢,١	١٢٢	٥٦,٣	٢١٤	٥	تشجع إدارة المنظمة العاملين وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر
٦	٠,٧٦	٢,٣٩	١٧,١	٦٥	٢٦,٣	١٠٠	٥٦,٦	٢١٥	٦	تشجع القيادة روح الفريق والتعاون على كافة المستويات بالمنظمة
٢	٠,٥٦	٢,٥٧	٣,٧	١٤	٣٥,٣	١٣٤	٦١,١	٢٣٢	٧	تقوم إدارة المنظمة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المنظمة ونشر قيم الجودة في الأداء
١	٠,٣٥	٢,٩	١,٨	٧	٦,١	٢٣	٩٢,١	٣٥٠	٨	تعتبر الإدارة العليا قدوة للعاملين في الدعوة نحو العمل والإنجاز والتحفيز
مستوى مرتفع	٠,٦١	٢,٥٢	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التميز القيادي بالمنظمات غير الحكومية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعتبر الإدارة العليا قدوة للعاملين في الدعوة نحو العمل والإنجاز والتحفيز بمتوسط حسابي (٢,٩)، يليه الترتيب الثاني تقوم إدارة المنظمة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المنظمة ونشر قيم الجودة في الأداء بمتوسط حسابي (٢,٥٧)، ثم الترتيب الثالث تهتم إدارة المنظمة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف العاملين في جميع المستويات بأهمية التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (٢,٥٤)، وأخيراً الترتيب السادس يساعد أسلوب القيادة في المنظمة على تقدمها وتميزها، وتشجع القيادة روح الفريق والتعاون على كافة المستويات بالمنظمة بمتوسط حسابي (٢,٣٩).

وهذا يعكس قدرة الإدارة العليا بالمنظمة بالتأثير على التميز من خلال تنمية قدرات العاملين، وتحفيزهم نحو الإبداع والتميز، ويحدث ذلك من خلال المهارة القيادية، والقدرة على التفكير المبتكر الذي يبتعد عن التقليد وكذلك دفع العاملين إلى المنافسة في إبداع أفكار جديدة وهذا ما أكدته دراسة كلا من روزا (Rosa, et al, 2003)، وكلاً من إيجيلر وجس (Eygelear

(2004, Js & ديفيز وآخرون (Davises,et al,2007)، (النسور، ٢٠١٠)،
(Borghimni,2013)، (البحيبي، ٢٠١٤)، (مندور، ٢٠١٤)، و(حجازي، ٢٠١٦)،
و(الرمادي، ٢٠١٨)، (أبو زيد، ٢٠٢١)، (أبو شحاته، ٢٠٢١).
(٢) التميز البشري:

جدول (١٤) يوضح التميز البشري (ن=٣٨٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٦١	٢,٧١	٧,٩	٣٠	١٣,٧	٥٢	٧٨,٤	٢٩٨	تمتلك المنظمة موارد بشرية ذوي مؤهلات علمية وإدارية كفاء في مجال تخصصها	١
٢	٠,٦٣	٢,٦٧	٨,٧	٣٣	١٥,٨	٦٠	٧٥,٥	٢٨٧	تشجع المنظمة على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية	٢
٢	٠,٦٣	٢,٦٧	٨,٧	٣٣	١٥,٨	٦٠	٧٥,٥	٢٨٧	تهتم المنظمة بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر وتدريب العاملين واستقطاب الكفاءات	٣
٥	٠,٦٤	٢,٦٣	٨,٩	٣٤	١٨,٩	٧٢	٧٢,١	٢٧٤	تهتم الإدارة بتطوير جودة العمل الخاصة بالموارد البشرية	٤
٦	٠,٧٦	٢,٥٣	١٦,١	٦١	١٤,٧	٥٦	٦٩,٢	٢٦٣	يتوافر في المنظمة بيئة تشجع التواصل المباشر مع المرؤوسين	٥
٣	٠,٤٨	٢,٦٤	-	-	٣٦,١	١٣٧	٦٣,٩	٢٤٣	تتسم بيئة المنظمة بدعم العاملين وولائهم الملحوظ للإدارة العليا	٦
٤	٠,٦	٢,٦٣	٦,٦	٢٥	٢٣,٤	٨٩	٧٠	٢٦٦	تقوم المنظمة بتطوير وتحسين قنوات اتصال بين العاملين	٧
٧	٠,٧١	٢,٤٩	١٢,٤	٤٧	٢٦,٣	١٠٠	٦١,٣	٢٣٣	السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في المنظمة واضحة لدى جميع العاملين	٨
مستوى مرتفع		٠,٦	٢,٦٢	البعد ككل						

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التميز البشري بالمنظمات غير الحكومية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تمتلك المنظمة موارد بشرية ذوي مؤهلات علمية وإدارية كفاء في مجال تخصصها بمتوسط حسابي (٢,٧١)، يليه الترتيب الثاني تشجع المنظمة على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية، وتهتم المنظمة بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر وتدريب العاملين واستقطاب الكفاءات بمتوسط حسابي (٢,٦٧)، ثم الترتيب الثالث تتسم بيئة المنظمة بدعم العاملين وولائهم الملحوظ للإدارة العليا بمتوسط حسابي (٢,٦٤)، وأخيراً الترتيب السابع السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في المنظمة واضحة لدى جميع العاملين بمتوسط حسابي (٢,٤٩).

وهذا يعكس عمل المؤسسة المتميزة على تحسين معارف وقدرات العاملين فيها على المستوى الفردي ومستوى الجماعة، والقيام برعايتهم والتواصل معهم، وتقديم المكافآت بطريقة تحفزهم، وتمكينهم من توظيف مهاراتهم ومعرفهم لصالح المؤسسة، وهذا ما أكدته دراسة كلاً من إيجيلر وجس (Eygelear & Js, 2004)، ديفيز وآخرون (Davises, et al, 2007)، (النسور، ٢٠١٠)، و(حجازي، ٢٠١٦)، و(الرمادي، ٢٠١٨)، (مندور، ٢٠١٤) و(حجازي، ٢٠١٦)، (أبو زيد، ٢٠٢١).

(٣) التميز الخدماتي:

(ن=٣٨٠)

جدول (١٥) يوضح التميز الخدماتي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠,٦٤	٢,٥٤	٨,٢	٣١	٣٠	١١٤	٦١,٨	٢٣٥	تقوم المنظمة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المستفيدين	١
٣	٠,٥٤	٢,٦١	٢,٦	١٠	٣٣,٤	١٢٧	٦٣,٩	٢٤٣	تقوم المنظمة بالرقابة بشكل مستمر على الخدمات لتحسين طرق تقديمها	٢
١	٠,٤٩	٢,٧٢	١,٨	٧	٢٣,٩	٩١	٧٤,٢	٢٨٢	جميع العاملين لديهم معرفة تامة عن احتياجات ورغبات المستفيدين	٣
٢	٠,٤٦	٢,٧	-	-	٣٠	١١٤	٧٠	٢٦٦	تعكس رسالة المنظمة اهتمام الإدارة بتحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين	٤
٤	٠,٦٢	٢,٥٥	٦,٦	٢٥	٣٢,١	١٢٢	٦١,٣	٢٣٣	تعتمد المنظمة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم وتميز خدماتها	٥

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٨	٠,٧٦	٢,٣٥	١٧,٦	٦٧	٢٩,٧	١١٣	٥٢,٦	٢٠٠	تهتم إدارة المنظمة بمواجهة المخاطر التي تحد من قدرتها على استدامة التميز المؤسسي	٦
٦	٠,٧٤	٢,٤٤	١٤,٧	٥٦	٢٦,٣	١٠٠	٥٨,٩	٢٢٤	تعمل المنظمة على دعم أنشطة البحث والتطوير للخدمات التي تقدمها	٧
٧	٠,٧٧	٢,٣٨	١٧,٦	٦٧	٢٧,١	١٠٣	٥٥,٣	٢١٠	يوجد بالمنظمة نظام لاستقبال شكاوى ومقترحات المستفيدين	٨
مستوى مرتفع	٠,٥٩	٢,٥٤	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التميز الخدماتي بالمنظمات غير الحكومية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول جميع العاملين لديهم معرفة تامة عن احتياجات ورغبات المستفيدين بمتوسط حسابي (٢,٧٢)، يليه الترتيب الثاني تعكس رسالة المنظمة اهتمام الإدارة بتحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين بمتوسط حسابي (٢,٧)، ثم الترتيب الثالث تقوم المنظمة بالرقابة بشكل مستمر على الخدمات لتحسين طرق تقديمها بمتوسط حسابي (٢,٦١)، وأخيراً الترتيب الثامن تهتم إدارة المنظمة بمواجهة المخاطر التي تحد من قدرتها على استدامة التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (٢,٣٥).

وهذا يعكس وجود مجموعة من القواعد بالمنظمة تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمات، وإدراج احتياجات المستفيدين بالمرتبة الأولى، وتشمل الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات المستفيدين، بالإضافة للتعرف على قدرات المنظمة ونقاط الضعف لديها، والعمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للمستفيدين، وهذا ما أكدته دراسة كلاً من (ديفيز وآخرون) (Davises ,et al,2007) (النسور، ٢٠١٠)، (البحيصي، ٢٠١٤)، (مندور، ٢٠١٤)، (عبد العزيز، ٢٠٢٢).

(٤) التميز المالي:

جدول (١٦) يوضح التميز المالي (ن=٣٨٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠,٧٢	٢,٦٢	١٣,٩	٥٣	١٠,٥	٤٠	٧٥,٥	٢٨٧	لدي المنظمة موارد مالية كافية تغطي جميع نفقاتها	
٢	٠,٦٤	٢,٦٨	٩,٧	٣٧	١٢,٦	٤٨	٧٧,٦	٢٩٥	تقوم المنظمة بمتابعة دورية لتكاليف خدماتها	
٦	٠,٧٥	٢,٦١	١٥,٨	٦٠	٧,٩	٣٠	٧٦,٣	٢٩٠	تتميز المنظمة بإدارة جيدة للسيولة والتدفقات المالية لدعم الخدمات المقدمة للمستفيدين	
٢	٠,٦٤	٢,٦٨	٩,٧	٣٧	١٢,٦	٤٨	٧٧,٦	٢٩٥	لدي المنظمة طرق متنوعة لتنظيم حملات لجمع التبرعات	
٢	٠,٦٤	٢,٦٨	٩,٧	٣٧	١٢,٦	٤٨	٧٧,٦	٢٩٥	تعتمد المنظمة علي التحليل المالي باستمرار عند إعداد الحساب الختامي	
٤	٠,٧١	٢,٦٢	١٣,٢	٥٠	١١,٨	٤٥	٧٥	٢٨٥	تدعم المنظمة جهود البحث والتنمية للعاملين لتحسن أدائهم	
٣	٠,٦٤	٢,٦٧	٩,٧	٣٧	١٣,٢	٥٠	٧٧,١	٢٩٣	تهتم المنظمة بتحديد مواطن الضعف والقوة المالية بها	
١	٠,٥٨	٢,٧٢	٦,٦	٢٥	١٥,٣	٥٨	٧٨,٢	٢٩٧	النظام المالي بالمنظمة يساهم في تحقيق قدراتها علي الاستدامة	
مستوى مرتفع	٠,٦٥	٢,٦٦	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التميز المالي بالمنظمات غير الحكومية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول النظام المالي بالمنظمة يساهم في تحقيق قدراتها علي الاستدامة بمتوسط حسابي (٢,٧٢)، يليه الترتيب الثاني تقوم المنظمة بمتابعة دورية لتكاليف خدماتها، ولدي المنظمة طرق متنوعة لتنظيم حملات لجمع التبرعات، وتعتمد المنظمة علي التحليل المالي باستمرار عند إعداد الحساب الختامي بمتوسط حسابي (٢,٦٨)، ثم الترتيب الثالث تهتم المنظمة بتحديد مواطن الضعف والقوة المالية بها بمتوسط حسابي (٢,٦٧)، وأخيراً الترتيب السادس تتميز المنظمة بإدارة جيدة للسيولة والتدفقات المالية لدعم الخدمات المقدمة للمستفيدين بمتوسط حسابي (٢,٦١).

وهذا يعكس قدرة المنظمة علي تلبية إحتياجات المستفيدين، بالإضافة إلي أهمية الدور الذي تقوم به المنظمة في إيجاد طرق متنوعة لزيادة مواردها المالية مما يساعدها في

تحقيق التميز في تقديم الخدمات، وهذا ما أكدته دراسة كلاً من (Rosa ,et al, 2003 وديفيز وآخرون (Davises,et al,2007).

(٥) التميز التكنولوجي:

جدول (١٧) يوضح التميز التكنولوجي (ن=٣٨٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٠,١٨	٢,٩٧	-	-	٣,٢	١٢	٩٦,٨	٣٦٨	وضع برامج حديثة تسهل الوصول والإطلاع على المعلومات الخاصة بالمستفيدين من خدمات المنظمة	
١	٠,١	٢,٩٩	-	-	١,١	٤	٩٨,٩	٣٧٦	توفر المنظمة برامج تدريبية تساهم في تنمية المهارات التكنولوجية للعاملين	
٥	٠,١٩	٢,٩٦	-	-	٣,٩	١٥	٩٦,١	٣٦٥	توفر أنظمة اتصالات داخلية للعاملين بالمنظمة	
٦	٠,٤٦	٢,٦٩	-	-	٣٠,٨	١١٧	٦٩,٢	٢٦٣	وضع وتنفيذ خطط الصيانة الدورية للوسائل التكنولوجية بالمنظمة	
١	٠,١	٢,٩٩	-	-	١,١	٤	٩٨,٩	٣٧٦	الاستثمار الأمثل للوسائل التكنولوجية لدعم خدمات المنظمة	
٣	٠,١٤	٢,٩٨	-	-	٢,١	٨	٩٧,٩	٣٧٢	تحفز ظهور التكنولوجيا الحديثة بالبيئة نحو التغيير من أجل تحقيق أهداف المنظمة	
١	٠,١	٢,٩٩	-	-	١,١	٤	٩٨,٩	٣٧٦	تحفز المنظمة الموارد البشرية العاملة على تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة	
٢	٠,١٣	٢,٩٨	-	-	١,٨	٧	٩٨,٢	٣٧٣	امتلاك الأفراد في المنظمة الاستعداد لمواكبة المستجدات في طرق إنجاز العمل المطلوب للوصول إلى التميز المؤسسي	
مستوى مرتفع	٠,١٣	٢,٩٤	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التميز التكنولوجي بالمنظمات غير الحكومية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفر المنظمة برامج تدريبية تساهم في تنمية المهارات التكنولوجية للعاملين، والاستثمار الأمثل للوسائل التكنولوجية لدعم خدمات المنظمة، وتحفز المنظمة الموارد البشرية العاملة على تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة بمتوسط حسابي (٢,٩٩)، يليه الترتيب الثاني امتلاك الأفراد في المنظمة الاستعداد لمواكبة المستجدات في طرق إنجاز العمل المطلوب للوصول إلى التميز

المؤسسي بمتوسط حسابي (٢,٩٨)، وانحراف معياري (٠,١٣)، ثم الترتيب الثالث تحفز ظهور التكنولوجيا الحديثة بالبيئة نحو التغيير من أجل تحقيق أهداف المنظمة بمتوسط حسابي (٢,٩٨)، وانحراف معياري (٠,١٤)، وأخيراً الترتيب السادس وضع وتنفيذ خطط الصيانة الدورية للوسائل التكنولوجية بالمنظمة بمتوسط حسابي (٢,٦٩).

وهذا يعكس ان التكنولوجيا أصبحت وسيلة ضرورية لجميع أشكال المشاركة المجتمعية وفقاً للمستجدات السريعة والمتلاحقة والتحول نحو العصر الرقمي، وهذا ما أكدته دراسة كلا من عبد العزيز، (٢٠٢١).

▪ مستوى أبعاد التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية ككل:

جدول (١٨) يوضح مستوى أبعاد التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية ككل

(ن=٣٨٠)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	التميز القيادي	٢,٥٢	٠,٦١	مرتفع	٥
٢	التميز البشري	٢,٦٢	٠,٦	مرتفع	٣
٣	التميز الخدماتي	٢,٥٤	٠,٥٩	مرتفع	٤
٤	التميز المالي	٢,٦٦	٠,٦٥	مرتفع	٢
٥	التميز التكنولوجي	٢,٩٤	٠,١٣	مرتفع	١
أبعاد التميز المؤسسي ككل		٢,٦٦	٠,٥	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى أبعاد التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية ككل مرتفع حيث بلغ

المتوسط الحسابي (٢,٦٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول التميز التكنولوجي بمتوسط حسابي (٢,٩٤)، يليه الترتيب الثاني التميز المالي بمتوسط حسابي (٢,٦٦)، ثم الترتيب الثالث التميز البشري بمتوسط حسابي (٢,٦٢)، يليه الترتيب الرابع التميز الخدماتي بمتوسط حسابي (٢,٥٤)، وأخيراً الترتيب الخامس التميز القيادي بمتوسط حسابي (٢,٥٢).

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز
المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية:
جدول (١٩) يوضح المعوقات التي تواجه إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز
المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية
(ن=٣٨٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠,٤٥	٢,٨٧	٤,٥	١٧	٣,٩	١٥	٩١,٦	٣٤٨	ضعف إشباع احتياجات العاملين بالمنظمة	١
٤	٠,٤٢	٢,٨٧	٣,٢	١٢	٦,٣	٢٤	٩٠,٥	٣٤٤	ضعف إشراك العاملين في القرارات التي تهم المنظمة	٢
٣	٠,٤٧	٢,٨٨	٥,٥	٢١	١٣,٣	٥	٩٣,٢	٣٥٤	عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل	٣
٧	٠,٥٣	٢,٨٢	٦,٨	٢٦	٣,٩	١٥	٨٩,٢	٣٣٩	قلة إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم	٤
٨	٠,٥٦	٢,٨٢	٧,٩	٣٠	٢,٦	١٠	٨٩,٥	٣٤٠	افتقار المنظمة لتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين	٥
٩	٠,٦	٢,٧٦	٨,٧	٣٣	٧,١	٢٧	٨٤,٢	٣٢٠	فقدان الثقة بين العاملين والرؤساء	٦
٥	٠,٤٥	٢,٨٧	٤,٧	١٨	٣,٢	١٢	٩٢,١	٣٥٠	ضعف الشعور بالاستقرار الإداري والوظيفي بالمنظمة	٧
١	٠,١٨	٢,٩٧	-	-	٣,٢	١٢	٩٦,٨	٣٦٨	ضعف الشراكة مع المؤسسات الأخرى لدعم التماثل التنظيمي في المنظمة	٨
٦	٠,٥٤	٢,٨٣	٧,٤	٢٨	٢,١	٨	٩٠,٥	٣٤٤	عدم وجود آليات محددة لانتقاء العاملين المبدعين في المنظمة	٩
١	٠,١٨	٢,٩٧	-	-	٣,٢	١٢	٩٦,٨	٣٦٨	عدم إجراء دراسات للتعرف على مشكلات ضعف التماثل التنظيمي في المنظمة	١٠
٢	٠,٣٣	٢,٩٤	٢,٦	١٠	١,١	٤	٩٦,٣	٣٦٦	عدم تشجيع الأنشطة الابتكارية التي تدعم التماثل التنظيمي في المنظمة	١١
مستوى مرتفع	٠,٢٩	٢,٨٧	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المعوقات التي تواجه إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ضعف الشراكة مع المؤسسات الأخرى لدعم التماثل التنظيمي في المنظمة، وعدم إجراء دراسات للتعرف على مشكلات ضعف التماثل التنظيمي في المنظمة بمتوسط حسابي (٢,٩٧)، يليه الترتيب الثاني عدم تشجيع

الأنشطة الإبتكارية التي تدعم التماثل التنظيمي في المنظمة بمتوسط حسابي (٢,٩٤)، ثم الترتيب الثالث عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٢,٨٨)، وأخيراً الترتيب التاسع فقدان الثقة بين العاملين والرؤساء بمتوسط حسابي (٢,٧٦). وهذا يعكس ضعف الشراكة بين المنظمات في دعم وتعزيز التماثل التنظيمي، وعدم دراسة متطلبات تحقيقه، مما يتطلب البحث عن آليات مبتكرة نحو تدعيمه لتحقيق أهداف المنظمة في سعيها لتميزها بين المنظمات الأخرى ومن ثم تحقيق تميزها المؤسسي بأبعاده المختلفة، وهذا ما أكدته دراسة كلاً من (الخليفات، ٢٠١٤)، (أحمد ٢٠١٥)، (الشمري والمقدادي، ٢٠١٧)، (مصطفى، ٢٠٢١).

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية:

جدول (٢٠) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية (ن=٣٨٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات				العبارات	م		
			لا		نعم					
			ك	%	ك	%				
٨	٠,٣٢	٢,٨٩	-	-	١١,٣	٤٣	٨٨,٧	٣٣٧	تنمية مهارات التفكير والاتصال لدى العاملين لتعزيز قدراتهم	
٧	٠,٣١	٢,٨٩	-	-	١٠,٨	٤١	٨٩,٢	٣٣٩	سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين أنشطة العاملين	
٣	٠,٢٢	٢,٩٥	-	-	٥,٣	٢٠	٩٤,٧	٣٦٠	تنمية علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية	
٥	٠,٢٨	٢,٩١	-	-	٨,٧	٣٣	٩١,٣	٣٤٧	إتاحة الفرصة للعاملين الجدد للانخراط في المنظمة	
١	٠,١٨	٢,٩٧	-	-	٣,٤	١٣	٩٦,٦	٣٦٧	التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم	
٦	٠,٣	٢,٩	-	-	١٠	٣٨	٩٠	٣٤٢	تقديم برامج إرشادية تدريبية لتنمية الجوانب القيمة لدى العاملين بالمنظمة	
١	٠,١٨	٢,٩٧	-	-	٣,٤	١٣	٩٦,٦	٣٦٧	إيجاد بيئة تنظيمية مشجعة تجسد ممارسات التماثل التنظيمي داخل المنظمة	
٤	٠,٢٣	٢,٩٤	-	-	٥,٨	٢٢	٩٤,٢	٣٥٨	صرف الحوافز المادية لتشجيع العاملين المبدعين بالمنظمة	
٢	٠,١٩	٢,٩٦	-	-	٣,٩	١٥	٩٦,١	٣٦٥	استقطاب أفضل الكوادر البشرية بالمنظمة	
٩	٠,٤٨	٢,٦٣	-	-	٣٦,٨	١٤٠	٦٣,٢	٢٤٠	تطوير نظم المعلومات الإدارية بالمنظمة	
٦	٠,٣	٢,٩	-	-	١٠	٣٨	٩٠	٣٤٢	ترسيخ مبدأ العدل بين العاملين	
مستوى مرتفع	٠,٢٣	٢,٩	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم، إيجاد بيئة تنظيمية مشجعة تجسد ممارسات التماثل التنظيمي داخل المنظمة بمتوسط حسابي (٢,٩٧)، يليه الترتيب الثاني استقطاب أفضل الكوادر البشرية بالمنظمة بمتوسط حسابي (٢,٩٦)، ثم الترتيب الثالث تنمية علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية بمتوسط حسابي (٢,٩٥)، وأخيراً الترتيب التاسع تطوير نظم المعلومات الإدارية بالمنظمة بمتوسط حسابي (٢,٦٣).

وهذا يعكس أهمية التماثل التنظيمي وضرورة توفير البيئة التي تدعم تحقيقه من خلال إشباع إحتياجات العاملين، وتحسين أدائهم، وتطوير الخدمات بالمنظمة من أجل تحقيق تميزها المؤسسي، وذلك ما أكدته دراسة كلاً من (العتيبي،٢٠١٧)، كاسر (Kassar,el al,2017)، (عبد العزيز،٢٠١٩)، (فرج،٢٠٢٠)، (محمد،٢٠٢١).

- المحور السادس: إختبار فروض الدراسة:

(١) إختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز القيادي بالمنظمات غير الحكومية ":

جدول (٢٥) يوضح تحليل الإنحدار البسيط لأثر التماثل التنظيمي على تحقيق التميز القيادي بالمنظمات غير الحكومية (ن=٣٨٠)

معامل المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R للمتغيرات	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R للانحدار	معامل التحديد R ²
الولاء التنظيمي	**٠,٨٤١	١,٥٥٢	٤٧,٠٧٤ **	٢٢١٥,٩٢٠ **	٠,٩٢٤ **	٠,٨٥٤
التشابه التنظيمي	**٠,٩٥٣					
الانتماء التنظيمي	**٠,٧٦٢					
أبعاد التماثل التنظيمي ككل	**٠,٩٢٤					

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التماثل التنظيمي " والمتغير التابع تحقيق التميز القيادي بالمنظمات غير الحكومية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد

(٠,٨٥٤)، أي أن التماثل التنظيمي يساهم في تحقيق التميز القيادي بالمنظمات غير الحكومية بنسبة (٨٥,٤%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز القيادي بالمنظمات غير الحكومية ".

(٢) إختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز البشري بالمنظمات غير الحكومية ":

جدول (٢٦) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر التماثل التنظيمي على تحقيق التميز البشري بالمنظمات غير الحكومية (ن=٣٨٠)

معامل المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R للمغيرات	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R للاختبار	معامل التحديد R ²
الولاء التنظيمي	**٠,٨٩٤	١,٥٩٥	٨٢,٣٠٣ **	٦٧٧٣,٧٦٩ **	٠,٩٧٣ **	٠,٩٤٧
التشابه التنظيمي	**٠,٩٧٩					
الانتماء التنظيمي	**٠,٨٤٣					
أبعاد التماثل التنظيمي ككل	**٠,٩٧٣					

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التماثل التنظيمي " والمتغير التابع تحقيق التميز البشري بالمنظمات غير الحكومية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٩٤٧)، أي أن التماثل التنظيمي يساهم في تحقيق التميز البشري بالمنظمات غير الحكومية بنسبة (٩٤,٧%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز البشري بالمنظمات غير الحكومية ".

(٣) إختبار الفرض الفرعي الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز الخدماتي بالمنظمات غير الحكومية ":

جدول (٢٧) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر التماثل التنظيمي على تحقيق التميز
الخدمي بالمنظمات غير الحكومية (ن=٣٨٠)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R للانحدار	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R للمتغيرات	المتغيرات المستقلة
٠,٨٤٧	٠,٩٢١ **	٢١٠٠,١٨٥ **	٤٥,٨٢٨ **	١,٤٩١	**٠,٨١٠	الولاء التنظيمي
					**٠,٩٧٩	التشابه التنظيمي
					**٠,٧٢٨	الانتماء التنظيمي
					**٠,٩٢١	أبعاد التماثل التنظيمي ككل

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التماثل التنظيمي " والمتغير تحقيق التميز الخدمي بالمنظمات غير الحكومية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٨٤٧)، أي أن التماثل التنظيمي يساهم في تحقيق التميز الخدمي بالمنظمات غير الحكومية بنسبة (٨٤,٧%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز الخدمي بالمنظمات غير الحكومية"

(٤) اختبار الفرض الفرعي الرابع للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز المالي بالمنظمات غير الحكومية ":

جدول (٢٨) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر التماثل التنظيمي على تحقيق التميز المالي بالمنظمات غير الحكومية (ن=٣٨٠)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R للانحدار	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R للمتغيرات	المتغيرات المستقلة
٠,٨٩٨	٠,٩٤٨ **	٣٣٢٨,٧٠٩ **	٥٧,٦٩٥ **	١,٧٠٠	**٠,٩٠٥	الولاء التنظيمي
					**٠,٩٠٠	التشابه التنظيمي
					**٠,٨٨٨	الانتماء التنظيمي
					**٠,٩٤٨	أبعاد التماثل التنظيمي ككل

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التماثل التنظيمي " والمتغير التابع " تحقيق التميز المالي بالمنظمات غير الحكومية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٨٩٨)، أي أن التماثل التنظيمي يساهم في تحقيق التميز المالي بالمنظمات غير الحكومية بنسبة (٨٩,٨%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز المالي بالمنظمات غير الحكومية ".

(٥) اختبار الفرض الفرعي الخامس للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً

بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز التكنولوجي بالمنظمات غير الحكومية ":

جدول (٢٩) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر التماثل التنظيمي على تحقيق التميز التكنولوجي بالمنظمات غير الحكومية (ن=٣٨٠)

معامل المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R للمتغيرات	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R للانحدار	معامل التحديد R ²
الولاء التنظيمي	**٠,٦٨٥	٠,٢٦٨	٢١,٤٠٥ **	٤٥٨,١٨٦ **	٠,٧٤٠ **	٠,٥٤٨
التشابه التنظيمي	**٠,٧٢٩					
الانتماء التنظيمي	**٠,٦٦٦					
أبعاد التماثل التنظيمي ككل	**٠,٧٤٠					

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التماثل التنظيمي " والمتغير التابع تحقيق التميز التكنولوجي بالمنظمات غير الحكومية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٥٤٨)، أي أن التماثل التنظيمي يساهم في تحقيق التميز التكنولوجي بالمنظمات غير الحكومية بنسبة (٥٤,٨%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز التكنولوجي بالمنظمات غير الحكومية ".

(٦) اختبار الفرض الرئيس للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين

التماثل التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية ":

جدول (٣٠) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر التماثل التنظيمي على تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية (ن=٣٨٠)

معامل المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R للمتغيرات	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R للانحدار	معامل التحديد R ²
الولاء التنظيمي	**٠,٨٩١	١,٣٢١	٧٩,١٥٥ **	٦٢٦٥,٤٤١ **	٠,٩٧١ **	٠,٩٤٣
التشابه التنظيمي	**٠,٩٨٠					
الانتماء التنظيمي	**٠,٨٣٤					
أبعاد التماثل التنظيمي ككل	**٠,٩٧١					

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التماثل التنظيمي " والمتغير التابع تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٩٤٣)، أي أن التماثل التنظيمي يساهم في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية ككل بنسبة (٩٤,٣%). مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية ".

إحدى عشر: رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية

- الأسس التي تعتمد عليها الرؤية المستقبلية :
- تحليل الدراسات السابقة في مجال الدراسة وما توصلت إليه من نتائج حول أهمية التماثل التنظيمي للمنظمات غير الحكومية لتحقيق التميز المؤسسي بأبعاده.
- نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من تحديد مستوي التماثل التنظيمي والتميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، وكذلك معوقات التماثل التنظيمي لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، ومقترحات مواجهاتها.
- الإطار النظري الذي إعتمدت عليه الدراسة الحالية فيما يتعلق التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

• أهداف الرؤية المستقبلية:

تسعى الرؤية المستقبلية إلى تحقيق هدف عام وهو تفعيل إسهامات التماثل التنظيمي والذي يشمل الأبعاد التالية (الولاء التنظيمي - التشابه التنظيمي - الإنتماء) لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية والذي يشمل الأبعاد التالية (القيادي - البشري - الخدماتي - المالي - التكنولوجي).

• المبادئ التي تعتمد عليها الرؤية المستقبلية:

- مبدأ المشاركة: وذلك من خلال التأكيد علي مشاركة جميع العاملين بالمنظمة بغض النظر عن مكانتهم الوظيفية في تحديد رؤية ورسالة المنظمة، وذلك بإطلاق حرية الرأي والتعبير والمشاركة لدى العاملين لديها، ومشاركة كافة بالمنظمات غير الحكومية (الجمعيات الأهلية محل الدراسة الحالية) في الدورات التدريبية الخاصة بتدعيم التماثل التنظيمي، والتحسين المستمر لتطوير خدمات المنظمات لما لذلك من إنعكاس علي تحقيق تميزها المؤسسي بين المنظمات المماثلة لها.
- مبدأ التنسيق: وهو عملية إقامة علاقة مناسبة بين العاملين بالمنظمات غير الحكومية (الجمعيات الأهلية محل الدراسة الحالية) بعضهم البعض ومجلس الإدارة فيما يتعلق بتنظيم العمل الإداري بالمنظمة حتي لا يؤثر علي العمل المهني، والتنسيق والتشبيك مع مختلف الجهات بشكل مستمر سواء مع الجهات الحكومية أو غير الحكومية والمنظمات التي تعمل في نفس المجال، وذلك لتسهيل تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف بشكل جيد.
- مبدأ استثمار الموارد المتاحة: وذلك من خلال إستثمار الموارد البشرية وإستقطاب أفضل العناصر، كذلك الموارد المادية والسعي لإبتكار أساليب متنوعة لزيادة التمويل، وإستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لإنعكاس ذلك علي تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة بتلك المنظمات.
- مبدأ التقويم: وذلك من تبني أنظمه مختلفة ومتطورة لقياس الأداء وتقييم العاملين والوقوف علي نقاط القوة والضعف بالمنظمة، وذلك بالمتابعة والرقابة والمسائلة والتقييمات الدورية للعاملين بأنواعها المختلفة، ودراسة نتائجها، ومناقشة العاملين في النتائج التي تم التوصل إليها.

- أدوار المنظم الاجتماعي في تنفيذ الرؤية المستقبلية:
- دور المعالج: وذلك من خلال معالجة المشكلات بالمنظمة ومنها الصراع التنظيمي، حيث يعد أحد أبرز المتغيرات التي تؤثر في مستوى تماثل الأفراد مع منظماتهم.
- دور المدرب: وذلك من خلال الاهتمام بتطوير مهارات المسؤولين وتعزيز خبراتهم الإدارية من خلال البرامج التدريبية المهنية المستمرة، والمشاركة في المؤتمرات، والندوات، واللقاءات التربوية المختلفة، حيث تساعد هذه البرامج في الشعور بالمسؤولية، والقدرة على تقديم أداء جيد، مما يزيدهم إرتباطهم وتماثلهم مع منظماتهم مما ينعكس علي تميزهم القيادي والبشري ومن ثم تعزيز قدرات الأفراد بالمنظمة في الوصول للتميز المؤسسي.
- دور الباحث: وذلك من خلال إجراء مزيد من المسوحات حول موضوع التماثل التنظيمي للأفراد بالمنظمات لتحديد مستوى تماثلهم التنظيمي مع منظماتهم، والتعرف على إحتياجاتهم ورغباتهم، وكذلك دراسة التماثل التنظيمي وربطه ببعض المتغيرات التنظيمية مثل الهوية التنظيمية، دوران العمل، الالتزام التنظيمي، والصراع التنظيمي..
- دور ضابط الإتصال: وذلك من خلال فتح قنوات إتصال بين الأفراد بالمنظمة لتحديد أهم النقاط والأسباب التي تؤدي إلى زيادة التماثل التنظيمي بأبعاده المختلفة لتحقيق التميز المؤسسي
- دور المنسق: وذلك من خلال تقسيم العوامل الداعمة للإدارة بالإبداع والتي تركز علي أبعاد التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي، لذلك يقع عليه التنسيق مع مجلس الإدارة والعاملين بالمنظمة للتأكيد علي ضرورة تعميم وتطبيق هذه العوامل في انجاز الأعمال الموكلة إليهم.
- دور الخبير: وذلك بالتأكيد علي ضرورة استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية المثقفة والخبرة من أجل توليها مناصب قيادة بالمنظمة بالمستقبل، من خلال توفير بيئة عمل داعمة للإبداع عن طريق أنظمة الحوافز وتشجيع الأفكار الإبداعية.
- دور المعلم: وذلك من خلال إتاحة الفرصة أمام المسؤولين بالمنظمة بمتابعة الدراسات عن كيفية توفير العوامل الداعمة لتحقيق التميز المؤسسي، من خلال الإشتراك في المجالات العالمية المتخصصة وتوزيعها بشكل منظم، والطلب منهم نشر ما هو جديد

في بيئة عملهم، والعمل على تطبيق الجديد في العمل، بالإضافة لفتح مكتبة خاصة بالمنظمة.

- دور الميسر: أن تعمل قيادة المنظمة علي تفعيل التواصل والإتصال بين الأفراد بالمنظمة لتبادل الخبرات في مجال تميز العمل، وعقد اللقاءات والندوات بشكل مستمر، وحثهم على المشاركة في المناسبات الخاصة الداعمة للتواصل.

● إستراتيجيات الرؤية المستقبلية:

- إستراتيجية التعليم والتدريب: تعميق الوعي لدى إدارة المنظمة حول بعض المفاهيم السلوكية الحديثة كمفهوم التماثل التنظيمي، ونشر ثقافته بالمنظمة، حيث يعد موضوع التماثل التنظيمي أحد المتغيرات التنظيمية التي تسهم في تعزيز كثير من السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل كالاتزام والأداء والدافعية والرغبة في الاستمرارية في العمل كمسار أساسي للوصول للتميز المؤسسي.

- إستراتيجية التطابق: منح الأفراد بالمنظمة المزيد من الصلاحيات، وفرص المشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى شعورهم بالاهتمام من جانب المسؤولين، وهذا يدفعهم إلى الإندماج والإرتباط مع المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها، ومن ثم تحقيق تميزها المؤسسي بين المنظمات الأخرى المماثلة لها.

- إستراتيجيات التعزيز: الإهتمام بتعزيز العلاقات الإنسانية بين المسؤولين والعاملين بالمنظمة من خلال نشر ثقافة العمل المشترك، وتنظيم اللقاءات الدورية مما يتيح الفرصة لتبادل الآراء والمقترحات ومناقشة الأعمال بكل شفافية ووضوح.

- إستراتيجية الإقناع: إجراء تطوير في نظام الأجور والحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالمنظمة لإشباع احتياجاتهم ورغباتهم المختلفة، وهذا يعزز من مكانتهم الاجتماعية ومن ثم زيادة مستوى تماثلهم مع منظماتهم، بالإضافة إلي تحفيز المتميزين والمجيدين في مجال العمل، وأصحاب المبادرات الإبداعية وهذا يعزز من مستوى ارتباطهم بمنظماتهم ويتولد لديهم شعور بالرغبة في البقاء والاستمرارية في العمل مما يضمن للمنظمة إستدامتها ومن ثم تحقيق تميزها المؤسسي.

● التكنيكيات المقترحة لتفيد الرؤية المستقبلية

- تهيئة بيئة عمل مناسبة ومريحة إعتقادا على نظام داخلي يضمن حقوق العاملين ويوضح مسؤولياتهم وواجباتهم، وذلك بتشجيع الإتصالات المفتوحة لتعزيز وتدعيم

- التفكير الإبداعي، وتبادل المعلومات، والمشاركة في إتخاذ القرارات، وتشجيع إكتساب المعارف الجديدة، نشر ثقافة التماثل التنظيمي في المنظمة عن طريق توزيع كتيبات تعريفية، والتأكيد علي إنعكاس هذه الثقافة علي تحقيق التميز المؤسسي.
- التأكيد علي ضرورة ممارسة أنواع التفكير الداعمة لتطبيق الإبداع من قبل المسؤولين بالمنظمة، سعياً نحو تحقيق المنظمة لتمييزها بين المنظمات الأخرى (التميز البشري).
 - تعزيز إدراك إدارة المنظمة لأهمية التماثل التنظيمي وأثره علي تحقق التميز المؤسسي عن طريق عقد الندوات واللقاءات والدورات وورش العمل التي تبين التجارب الرائدة لتطبيق نماذج التميز المؤسسي في دول العالم (التميز القيادي).
 - وجود متابعة لتطبيق نماذج التميز المؤسسي، وإنعكاس ذلك علي تقديم الخدمات من خلال القياس المستمر لرضا المستفيدين من خدمات المنظمة(التميز الخدماتي).
 - التأكيد علي توفر المصادر المالية بالمنظمة، وإستحداث طرق إبداعية في توفيرها لتلبية إحتياجات المستفيدين، كذلك توفير الموارد المالية التي تتعلق تنمية الكوادر البشرية بما يضمن للمنظمة قدرتها علي الإستدامة(التميز المالي).
 - توفير بيئة داعمة لإستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة بالمنظمة لمواكبة التغيرات المستحدثة في ضوء الإتجاه نحو التحول الرقمي(التميز التكنولوجي).
 - الاتصالات المفتوحة والمستمرة بين العاملين بالمنظمات غير الحكومية (الجمعيات الأهلية محل الدراسة الحالية).
 - الشرح والتوضيح لأنشطة المنظمة، وتبني أنظمة تسمح بالشفافية والمحاسبية لمتابعة سير العمل بالمنظمة.
 - التشجيع والتوجيه والتدعيم للعاملين بالمنظمة لإنعكاس ذلك علي إمتثالهم لقيم وأهداف ورؤية منظماتهم.
 - المناقشات الجماعية مع العاملين بشأن البحث عن آليات تطوير مستمرة لتحسين الخدمات وتطويرها من أجل تحقيق التميز المؤسسي بتلك المنظمات.
 - المهارات المقترحة لتنفيذ الرؤية المستقبلية
 - مهارة الإتصال.
 - المهارة في إقامة العلاقات الاجتماعية.
 - المهارة في العمل المشترك.

- مهارة التفاوض.
- مهارة حل المشكلة.
- مهارة إدارة الاجتماعات واللقاءات والندوات.
- المهارة في وضع الخطط وتنفيذها وتقويمها ومتابعتها.
- **الأدوات المقترحة لتنفيذ الرؤية المستقبلية**
- المقابلات.
- الزيارات الميدانية.
- الاجتماعات.
- الندوات المؤتمرات.

مراجع الدراسة:

• **المراجع العربية:**

١. إبراهيم، حسام الدين، القتيبي، محمد بن راشد (٢٠١٧). درجة توافر أبعاد التماثل التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (١٥).
٢. إبراهيم، سيد سلامه (٢٠٠٨). معوقات التشبيك بدين المنظمات غير الحكومية ودور الخدمة الاجتماعية في الحد منها. مصر: بحث منشور في مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (٢٥)، المجلد (١).
٣. أبو النصر، مدحت (٢٠٠٧). إدارة منظمات المجتمع المدني، دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والمشاركة والشفافية والمسائلة والقيادة والتطور والتشبيك والجودة، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.
٤. أبو زيد، سارة عبد الفتاح خالد (٢٠٢١). ثقافة التنافسية بين مؤسسات مجتمع المدني وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي، بحث منشور في المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، العدد الثالث عشر، المجلد الأول.
٥. أبو شحاته، ثناء معوض على (٢٠٢١). دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على البيئة العامة للنقل النهري بمصر، بحث منشور بمجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (٢٢)، العدد (٤)، مصر.

٦. أبو عودة، محمود إسماعيل (٢٠١٨). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٧. أحمد، محمد جاد حسين (٢٠١٥). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، بحث منشور في مجلة الإدارة التربوية، مجلد ٨، عدد (٧).
٨. البشابشة، سامر عبد المجيد (٢٠٠٨). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة العمل، العدد الرابع، الأردن.
٩. الخرشة، ياسين كاسب، الزريقات، خالد خلف، نور محمود (٢٠١٣). أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي (شركة البوتاس العربية نموذجاً)، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (٤٠)، العدد (٢).
١٠. الدوبيسمية، مهند مولود (٢٠١٦). أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ل التميز المؤسسي بالتطبيق علي الشركة الليبية الإفريقية للطيران في الفترة ما ٢٠١١ - ٢٠١٦، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملل سعود، المملكة العربية السعودية.
١١. السروجي، طلعت مصطفى (٢٠٠١). المجتمع المدني وتداعياته على صنع سياسات الرعاية الاجتماعية في المجتمع المصري نموذج، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع عشر للخدمة الاجتماعية في الفترة من ٢٠-٢١ مارس، القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
١٢. السلمي، علي (٢٠٠١). خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
١٣. الشوبري، نهى محمد هلال (٢٠١٩). تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز FQME، بحث منشور في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية الاجتماعية، جامعة الفيوم، القاهرة.
١٤. الشلوي، حمد بن فرحان (٢٠١٥). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، دراسة ميدانية علي منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

١٥. الشمري، فهد، والمقدادي، محمود (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
١٦. العامري، احمد ابن سالم (٢٠٠٣). محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، بحث منشور في مجلة الملك عبد العزيز للعلوم والتجارة، المجلد (١٧)، العدد (٢).
١٧. العاني، آلاء عبد الموجود والصراف، سجي نذير (٢٠١٩). قياس مستوى التماثل التنظيمي للأفراد العاملين في جامعة الموصل: دراسة حالة "مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١١، العدد ٢٤.
١٨. العتيبي، تركي بن كديمس (٢٠١٦)، التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، العدد: ٣، مجلد: ٩.
١٩. العزب، حسين محمد (٢٠١٩). الهوية التنظيمية و التماثل التنظيمي ومستواها و العلاقة بينها علي أعضاء البيئة التدريسية في جامعة مؤتة، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد (١٥)، العدد ٤.
٢٠. المواضية، رضا سلامة (٢٠١٨). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديريات تربية الزرقاء "دراسات، العلوم التربوية، المجلد ٤٥، العدد (٤)، ملحق (٤)، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، ص ١٣٧-١٥٥.
٢١. المغربي، عبد الحميد (٢٠١٢). أثر الثقافة التنظيمية على الإرتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة: كلية التجارة، المجلد (٢٦)، العدد (٣).
٢٢. النصور، أسماء سالم (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
٢٣. النعيمي، محمد، وصويص، راتب (٢٠٠٨). تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات. عمان: دار البيازوري للنشر والتوزيع.

٢٤. جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مصر، دار الكتب المصرية.
٢٥. جبر، عرفات (٢٠١٠). الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
٢٦. حسن، حسين (٢٠٠٨). الإستثمار في رأس المال المعرفي بين وحدة القياس وإشكالية التكوين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (١٨).
٢٧. رشيد، مازن فارس (٢٠٠٣). الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية للتطبيقات. مركز البحوث - كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، دار النشر العلمي والمطابع، الرياض.
٢٨. زايد، عادل (٢٠٠٣). (الأداء التنظيمي المتميز) الطريق إلى منظمة المستقبل (، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٢٩. شكري، علي (٢٠١٢). المنظمات الدولية والإقليمية والمتخصصة، البتراك للنشر، مصر.
٣٠. صالح، خالد مهدي (٢٠١٥). تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي، بحث تطبيقي في وزارة التخطيط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١، العدد: ٨٢، العراق.
٣١. غازي، علي محمد (٢٠١٤). الممارسات التطبيقية لمعايير الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد الخامس، مصر.
٣٢. عبد العزيز، إيمان محمود محمد (٢٠٢٢). متطلبات التحول الرقمي كألية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، بحث منشور بمجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، العدد التاسع، المجلد (٢)، مصر.
٣٣. قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية (٢٠٠٣). قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٢٠.
٣٤. محسن، عبد العزيز (٢٠١٧). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع بإستخدام التسويق الاجتماعي لتفعيل الجمعيات الأهلية العاملة في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (٢٣)، الجزء الرابع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان

٣٥. محمد، دعاء محمد صبري (٢٠٢١). دور التماثل التنظيمي في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية للعاملين بالهيئة العامة بالبريد المصري، بحث منشور بالمجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، العدد (٣)، جامعة المنوفية.
٣٦. محمد عناد (٢٠١٦). تحليل العوامل الداعمة للإدارة بالإبداع ومعرفة أثرها على التميز المؤسسي، رسالة دكتوراة، جامعة حلب، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، سوريا.
٣٧. مصطفى، أمل محمد محمد (٢٠١٩). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي، بحث منشور بالمجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، القاهرة.
٣٨. ليسكي، أحمد محمد (٢٠١١). إدارة الإبداع المؤسسي في مجتمع المعرفة، المغرب، بحث منشور في مجلة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بأغادير.
٣٩. مصطفى، ليندا سيد محمد (٢٠٢٢). معوقات تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسات الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية، بحث منشور بمجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد (٣).
٤٠. مندور، هناء شحاتة السيد، متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، بحث منشور بمجلة الإدارة التربوية، مجلد (١)، العدد (٢).
٤١. ناجي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٣). إدارة التنمية في ظل عالم متغير، الفيوم، مكتبة الصفوة، ط٢.

• المراجع الأجنبية:

1. Alnaweigah, A.B.(2013, JULY).The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff.INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, 5(3), 170-192.Retrieved from ijcrb.webs.com
2. Borghini, E.(2005).A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation.The Journal of Creative Behavior, 31(1).
1. Bagiyanik, H., & Can, N.(2017).The Relation between Teachers' Perception of Ethical Leadership, Organizational Justice and Organizational Cynicism.Journal of Studies in Education, 7(2..

2. Carmeli, Abraham & Sheaffer, Zachary, (2008), "How Learning Leadership and Organizational Learning from Failures Enhance Perceived Organizational Capacity to Adapt to the Task Environment" The Journal of Applied Behavioral Science, Vol.44, No.4.
3. Cassani.F,2007 "Demographic diversity and organizational performance: the moderating role of identification" thesis, University of Lugano.
4. Excellence Canada.(2011).Organizational Excellence Assessment.Faraji, R., Sani , K.D., & Poursoltani , H.(2012, June).The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Excellence In Sport Organizations.International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2(6), 360.Retrieved from www.hrmar.com/journals
5. Daft, Richard.L (2001).Organization Theory and Design, 7th ed.South - Western College Publishing, U.S.A.Horngren, C.T., Foster, G., Datar, S.M.,
6. Davies, J., Douglas, A., & Douglas, J.,(2007).The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK universities.Quality Assurance in Education, 15(4), doi:<https://doi.org/10.1108/09684880710829>.
7. Jamaludin Zainl, (2009).”Perceived organizational Justice and its Impact to the Development of Commitments: A Regression analysis”, World Journal of management, Vol.1, No.1.
8. Johnson, W.(1999); Johnson, A.& Hemberg, F.; A primary And Secondary Order Component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire, Educational and Psychological, 23(2).
9. Johnson, W.L.J., Johnson, A.M and Heimberg, F(1999 .)A Primary and Secondary Order Component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire, Educational and Psychological Measurement, 5 (I).
10. Kane, R.; Magnusen, J.& Perrewe, L.(2012); Differential Effect of Identification on Extra – role behaviour.Career Development International, 17 (1).

11. Kanji, G.K.(2007, May).Performance Measurement: A System Approach for Excellence.In 51st European Organization for Quality Congress (p.).Prague, Czechoslovakia.
12. Meal, F.A,& Ashforth, B.E,(2001)."Identification in work, war sports and religion: contrasting the benefits and risks, the executive management committee", Vo: 31, No:2.
13. Meltzer.john (2004).Fundamentals of supply chain management, In SAGE Business Cases.SAGE Publications, Ltd U.S.A.Brocks Cole.
14. Moksness, L.(2014); Verbal Measure, Or Graphic Measure, or Both? Psychometric Study of Organizational Identification, Master's degree in psychology, UiT Norway's Arctic University.
15. Moran, (2001): the dark side of organizational identification ,building theory through conversations, sage ,thousand oaks.England.
16. Rajan, M., Ittner, C., & Baldwin, A.A.(2009).Cost accounting: A managerial emphasis.Issues in Accounting Education, 25(4).
17. Rajendran, Muthuvelo, Radian, Rose(2005).Typology of organizational commitment American Journal of Applied Sciences, Vo:2, No: 6.
18. Reese, Simon(2014)."Examining the Relationship between organizational identification and learning organization Dimensions: A study of a U.S.franchies " Management and organizational studies ,V:1, N:2.
19. Wen, D., Lv, J., Chen, X., & Dai, T.(2016).Dynamic analysis on implementing performance excellence model: Importance, achievement and correlations, Computers & Industrial Engineering, No.101.
20. william G.Brueggemane (2002).The practice of Mecho social work.red.