الجينات التنظيمية وأثرها فى تحقيق التميز المؤسسى دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للبريد بالقاهرة الكبرى

تاريخ الإرسال: ٢٨ ابريل ٢٠٢٤؛ تاريخ المراجعة: ٣ مايو ٢٠٢٤ ؛ تاريخ القبول: ١٢ مايو ٢٠٢٤؛ تاريخ النشر: ١ يوليو ٢٠٢٤.

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الجينات التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسي والتعرف على درجة الوعى بالجينات التنظيمية وتطبيقها على الهيئة القومية للبريد بالقاهرة الكبرى، وتحديد اى من الجينات التظيمية أكثر تأثيراً فى تحقيق التميز المؤسسي .

وتم إجراء البحث على عينة قدرها ٣٨٠ مفردة، كما تم تصميم جمع البيانات الأولية بإستخدام قائمة الإستقصاء ، ولتحليل البيانات الأولية للبحث، تم إستخدام المنهج الإحصائى SPSS لإدخال البيانات الأولية .
وقد توصل البحث لعدة نتائج كان من أهمها : ان هناك علاقة ايجابية طردية بين الجينات التنظيمية وأبعادها وبين التميز المؤسسى بكل أبعاده، كما أبعاد الجينات التنظيمية يتم تطبيقها بدرجات متفاوتة تتراوح مابين فوق المتوسطة والمتوسطة في المكاتب البريد محل البحث. كما دلت النتائج على وجود اختلاف فى تأثير أبعاد الجينات التنظيمية كلاً على حده فى تحقيق كل بعد من أبعاد التميز المؤسسي. وأخيراً؛ تم مناقشة النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات واقتراح عدد من البحوث المستقبلية في هذا الصدد.

الكلمات الافتتاحية: الجينات التنظيمية، التميز المؤسسي، تميز الخدمات.

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

الدلاش، صفاء عبد الحميد عبد العزيز، وعبد اللطيف، عصام فتحي محمد، (٢٠٢٤). الجينات التنظيمية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسى دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للبريد بالقاهرة الكبرى، المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، الأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام،٢(٢)، ٢١٣- ٢٦٢.

Regulatory Genes and their Impact on Achieving Organizational Excellence: An Applied Study on the National Post Authority in Greater Cairo

Abstract

ABSTRACT

This research aims to study the impact of organizational DNA on achieving institutional excellence, to identify the level of awareness of developmental DNAs, and to apply them in the post offices of the National Postal Authority in Greater Cairo. It also seeks to determine which of the organizational DNA has the most significant effect on achieving institutional excellence.

The research was conducted on a sample of 380 individuals, and the primary data collection was designed using a questionnaire. To analyze the primary data, the SPSS statistical method was utilized to input the data.

The research concluded with several findings, the most important of which are: there is a positive direct relationship between organizational DNA and their dimensions and institutional excellence in all its dimensions. Furthermore, the dimensions of organizational DNA are applied in the targeted post offices at varying degrees, ranging from above average to average. The results also indicated a difference in the impact of each dimension of organizational DNA on achieving each dimension of institutional excellence. Finally, the results were discussed, and a set of recommendations was provided along with suggestions for future research in this regard.

Keywords: Organizational DNA, institutional excellence, service excellence.

_اولا: المقدمة

تواجه منظمات الأعمال بصفة عامة، والهيئة القومية البريد بصفة خاصة اليوم مهمة صعبة ومعقدة في ظل التغيرات المتلاحقة وتكنولوجيا المعلومات والعولمة، وتكمن فى القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة والثقافات المختلفة وزيادة التنوع فى متطلبات الموارد البشرية، ولكي تتميز المنظمات المعاصرة وتنفرد فى ادائها المؤسسى، فإنها تلجأ إلى تحديد العوامل التى تسهم فى تشكيل شخصيتها ليكون لها كيانها الخاص بها وهويتها المستقلة والمتميزة، حيث أن هذا الأمر أصبح ضرورياً لممارسة انشطتها فى ظل ما تواجهة من تحديات وتغيرات متسارعة (وجدى،٢٠٢٣)

ومن هنا برز مفهوم الجينات التنظيمية أو الحمض النووى التنظيمى والذى يستند إلى مبدأ أن لكل منظمة خصائصها الوراثية مثل اى كائن حى، وتظهر تلك الخصائص من خلال بناء العناصر الرئيسية للصبغة الوراثية للمنظمة (Brook,2013)

خاصة وقد أكدت الأدبيات أن الجينات التنظيمية تعتبر أحد المداخل الرئيسية التى تساعد فى تحقيق الإستدامة للمنظمات والنجاح فى الأسواق، وذلك من خلال كونها تعمل على تحديد رؤية وشخصية المنظمة والسمات الفريدة لها، وتفسير أدائها، ونقل هذه السمات إلى العاملين بالمنظمة وذلك نظرا لأهمية العنصر البشرى داخل المنظمة، (هاشم،٢٠٢٣)

وهذا لن يتأتى إلا بتطوير النظام الادارى التقليدى القائم حالياً وإرتفاع رؤية إدارية حديثة أساسها تعديل وتغيير الجينات التنظيمية بالهيئة العامة العامة بعواملها الأربعة (إتخاذ القرار–المحفزات– جودة المعلومات– الهيكل التنظيمى) للإرتقاء بمستوى الأداء وتحسين الخدمة المقدمة بما ينعكس فى النهاية على تحقيق التميز المؤسسى، فى ظل مواجهة الهيئة القومية للبريد لمجموعة من التحديات التى نجمت عن العولمة المالية وتحرير التجارة والأسواق وإزدياد حدة المنافسة، والتوسع الهائل فى الخدمات المصرفية والبريدية المقدمة للعملاء

ولقد أجبرت تلك التحديات السابقة الهيئة القومية للبريد على ضرورة تطوير قدراتها وحشد طاقاتها وإمكانياتها ومواردها لمجابهتها والتكيف معها، ومن ثم الحفاظ على بقاؤها واستقرارها من خلال توفير مناخ عمل صحى ملائم يساهم فى تحسين الأداء الفردى والمؤسسى على حد سواء فى ضوء دراسة ومعرفة العوامل الأساسية التى توضح وتشكل شخصيتها (الجينات التنظيمية) بما يمكن أن يكون له دور فى تحقيق التميز المنشود لها، خاصة وان البريد المصرى يعد حاليا اهم مقدم للخدمات البريدية والمالية والحكومية لما له من إنتشار على مستوى مختلف محافظات مصر، كما يعد احد اذرع الدولة لتنفيذ خدماتها فى ظل التحول الرقمى والشمول المالى وذلك لتقديم الخدمات بشكل اسهل والتيسير على المواطنين من خلال اكثر من ٤٢٨٥ فرع على مستوى الجمهورية

ويعتبر البحث الحالى مدخلا للتعرف على مســـتوى اهتمام عينة من القيادات الادارية والعاملين بالجينات التنظيمية والتميز المؤسسى، فضلا عن التعرف على الدور الذى يمكن أن تلعبه الجينات التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى.

ثانياً: الإطار النظرى للدراسة

(١) الجينات التنظيمية

١/١ مفهوم الجينات التنظيمية:

تعتبر اول خطوة لحل أو فهم اى مشكلة أو ازمة أو إختلال وظيفى داخل المنظمة هو معرفة وفهم خصائص تلك المنظمة والتى تحدد سلوك افرادها، وتؤثر على عملياتها الداخلية واداؤها بشكل عام، أى التعرف على جيناتها التنظيمية، والذى يوضح العديد من العوامل الاساسية التى تحدد مجتمعه شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها، وتجعلها مختلفة عن غيرها من المنظمات، وكذلك وضع مجموعة من الارشادات الدقيقة المطلوبة لإيجاد منظمة متميزة(رمضان،٢٠٢٤)

لذلك اهتمت الكثير من الدراسات بمفهوم الجينات التنظيمية، وتعددت وتنوعت المساهمات لتحديد مفهوم واضح ودقيق للجينات التنظيمية، ومن خلال البحث والاطلاع على الدراسات السابقة التى تناولت موضوع الجينات التنظيمية، تم استخلاص بعض المفاهيم والتى تم ترتيبها من الاحدث إلى الاقدم على النحو التالى:

عرف (رمضان،٢٠٢٤) الجينات التنظيمية بأنها عبارة عن الخصائص والعناصر الرئيسية التى تتكامل وتتفاعل لتحديد شخصية المنظمة والتى تساعدها على التكيف مع بيئتها وتؤثر على أنشطتها لتحقيق أهدافها، كما تسهم فى رؤية ورسالة المنظمة، كما عرفها (موسى، ٢٠٢٤) بأنها مجموعة من المحددات التى تحدد الحمض النووى للمنظمة، وتؤثر على الاداء والسلوك والثقافة والقيم فى المنظمة، وتتضمن قاعدة المعلومات المتاحة التى تمثل مصدر المعرفة لجميع الافراد المتعاملين مع المنظمة، وتوافر الدعم والمحفزات التى تشجع الافراد لتحقيق مستويات اداء عالى، ودعم حقوق إتخاذ القرارات وتشمل الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات وتكون واضحة وسليمة يحدد من خلالها مسار العمل بالمنظمة، ويشارك فيها الجميع مع وجود هيكل يقوم بتنظيم المنظمة والتركيبة الداخلية لها ورسم خطوط السلطة والمسئولية بين العاملين بالمنظمة

كما اشار (Elsanhawy,Baday,2023) بأنها عبارة عن مجموعة من عوامل التصميم التنظيمية والثقافية الاساسية التى تحدد شخصية المنظمة وتحدد ما إذا كانت قوية أو ضعيفة فى تنفيذ الاستراتيجية، فى حين عرفها مصطفى،٢٠٢٣) بأنها مجموعة عناصر تحدد السمات الفريدة للمنظمة والتى تميزها عن غيرها من المنظمات وتحدد سلوكها ونقاط قوتها وضعفها

هذا وقد عرفها(سعد،٢٠٢٢) بأنها عبارة عن أسلوب أو طريقة لتحديد الصعوبات التى تواجه المنظمة وتعوقها عن اداء اعمالها وكيف يمكن التغلب على تلك الصعوبات، كما عرفها (إبراهيم

واخرون،٢٠٢٢) بأنها النهج الذى يساعد المنظمات فى المحافظة على هويتها وترابط انشطتها واعمالها، ويحدد الخصائص المميزة لها التى تجعلها منفردة عن بقية المنظمات متمثلة فى تركيبة رباعية مكونة من (حقوق إتخاذ القرار– المعلومات– الهيكل التنظيمى– التحفيز) تتكامل وتتفاعل فيما بينها لتعكس صورة المنظمة وتمثل شخصيتها

كذلك عرفها (غنيم، ٢٠٢١) بأنها الخصائص التى تبرز شخصية المنظمة وصفاتها الموروثة من خلال الادوار والمهام التى تقوم بها، والتى تنعكس على ادائها ومنتجاتها وخدماتها المستمدة من اساسيات تكوينها البنيوية والبشرية التى تميزها عن غيرها من المنظمات، وهى تساعد المنظمة على تحديد نقاط القوة وكشف نقاط الضعف

هذا وقد اشار (الحيلة، ٢٠٢١) إلى الجينات التنظيمية بأنها مجموعة من العناصر والسمات التى تتكامل وتتفاعل فيما بينها، لتعكس صورة المؤسسة وتمثل شخصيتها وتحدد الخصائص المميزة لها، والتى تساعدها فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتمكنها من التكيف مع البيئة الخارجية لها، كما أشار (عبد الناصر واخرون،٢٠٢١) الجينات التنظيمية بأنها عبارة عن قاعدة بيانات داخل المنظمة لايمكن تكرارها بسهولة، ويمكن لأى فرد إجتيازها عندما يكون لديه معلومات عن عناصرها (الهيكل التنظيمى– المحفزات– جودة المعلومات– حقوق إتخاذ القرار) وتؤثر على سلوك الأفراد العاملين فيها وتعمل على إكتشاف نقاط الضعف لديها، كذلك (اسماعيل، ٢٠٢٠) بأنها قاعدة البيانات المرنة التى يمكن الوصول إليها من قبل أى فرد لديه معلومات عن المنظمة، وبنيتها وإجراءاتها والعلاقات بين الأفراد الذين يعملون بداخلها، وعلاقات هؤلاء الأفراد مع الأفراد الموجودين خارجها

هذا وقد أشار (الرميدى،٢٠١٩) إلى الجينات التنظيمية بأنها مجموعة الخصائص والمقومات والسياسات التى تحدد خصائص وسمات المنظمة، وبيئتها الداخلية المادية والبشرية والتى تميزها عن المنافسين، اما (بدران،٢٠١٨) فقد عرفها بأنها أسلوب الخصائص التى يبرز المنظمة وصفاتها الموروثة من خلال الادوار والمهام التى تقوم بها، والتى تنعكس على ادائها ومنتجاتها وخدماتها المستمرة من اساسيات تكوينها البنيوية والبشرية التى تميزها عن غيرها من المنظمات

وايضا يشير (عيد،٢٠١٨) إلى الجينات التنظيمية بأنها عبارة عن أربعة أبعاد تنظيمية تعمل على تميز شخصية المنظمة، تحدد للمنظمة كيف تؤدى عملها، وتساعد المديرين فى تحديد السمات المميزة لمنظمات، كذلك يرى (Nafei,2018) بأنها جميع العناصر التى تصف هوية المنظمة وتنعكس على ادائها، وايضا يرى (Majid,2013) الجينات التنظيمية هى القاعدة التى توضح تركيبة معقدة ومتشابكة من الموروث المنظمى المتراكم متجسدا فى رباعية مهمة تتمثل فى(حقوق اتخاذ القرار– المعلومات– التحفيز والهيكل التنظيمى) التى تفسر تقدم ونمو وإستمرار المنظمات

وايضا ترى وايضا تشير (مولاى واخرون، ٢٠١٧) إلى الجينات التنظيمية بأنها مجموعة من العناصر والعوامل التى تتحدد بخصائص معينة تسهم من خلال تفاعلها وتكاملها فيما بينها فى تحديد شخصية المنظمة وهويتها ومدى تمتعها بالصحة الجيدة فى إطار عملها فى البيئة الخارجية المحيطة

ومن هنا نستطيع تعريف الجينات التنظيمية بأنها مصطلح إدارى لوصف المنظمة ويعكس الخصائ والهوية والميزات التى تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وهو يعكس الطريقة التى تقوم بها المنظمات بعملياتها ومهامها المالية والادارية، كذلك يعكس اداء المنظمة ومكانتها فى السو

١/٢ أهمية الجينات التنظيمية بالمنظمات

تعتبر تبرز اهمية الجينات التنظيمية بالمنظمات فى الاتى:

- تعمل على نقاط القوة والضـــعف بالمنظمة، وكيفية تعظيم الاســتفادة من نقاط القوة وعلاج نقاط الضـــعف، بجانب دورها فى توقع سلوكيات ومستوى اداء العاملين (charmy,2006)
- تعتبر خطوة لمعالجة الاخطاء الوظيفية داخل الشركة من خلال التعرف على خصائص المنظمة المؤثرة على سلوكيات العاملين (عبد المجيد،٢٠١٦)
- تساعد فى التعرف على شخصية المنظمة الاعتبارية وتاريخها ومكانتها فى السوق داخل بيئة العمل (امينة وميمون،٢٠١٥)
- تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات التى تحدث فى بيئة العمل من خلال مكوناتها المتعددة والتى ترتبط بكافة عنار المنظمة سواء المادية او البشرية او الادارية (الرميدى،٢٠١٩)
- تعد اداة فعالة لتحســين اداء المنظمات من خلال التعرف على مقومات تحســين الاداء وكيفية علاجها (الساعدى واخرون،٢٠١٣)
- تساعد دراسة الجينات التنظيمية فى التعرف على شخصية المنظمة مما يعطى فكرة عن تاريخها وطبيعة تنفيذ العمل بها وتوريث العادات والتقاليد وانظمة العمل القابلة للتطبيق، والتى تعمل فى ضــوئها وظائف وانشــطة كل منظمة (إبراهيم واخرون،٢٠٢٢)
- تعمل على نشر المعرفة والمهارات بين اعضاء المنظمة ونقل الخبرات المكتسبة، ونقلها من جيل إلى جيل من الموظفين، من أجل ضمان بقاء وإستمرارية المنظمة لأطول فترة ممكنة
- هى طريقة لإصلاح الاخطاء الوظيفية داخل المنظمة من خلال معرفة الخصائص التنظيمية التى تؤثر على سلوك الافراد فى بيئة العمل
- يؤدى الترتيب الســليم لمكونات الجينات التنظيمية إلى تحســين الاداء المالى والتنظيمى للمنظمة حيث يعزز الانسجام بين هذه المكونات قدرتها على النمو وزيادة مزاياها التنافسية بإستمرار
- تساعد فى زيادة المرونة الاستراتيجية داخل المنظمات
- معرفة الاتجاه العام الذى تسير عليه المنظمة

- يمكن من خلالها التعرف على مســـتوى ونمطية التفكير الكائنة والمطلوبة لاتمام المهام فى المنظمة والتى يمكن الانطلاق منها لتلبية متطلبات العمل التى من شأنها أن تتوافق مع احتياجات ورغبات المنظمة

واسترشادا بما سبق نجد أن الجينات التنظيمية ذات أهمية بالغة كونها تمثل القوة العقلية فى نشر ثقافة المنظمة عبر الاجيال وإستغلال الفرص المتاحة والتقليل من التهديدات الخارجية وتسهم بشكل اساسى فى اداء الاعمال بفعالية لتكســـب ميزة تنافســـية عالية، وبذلك تتميز عن مثيلاتها من المنظمات لتتوارث المعارف والخبرات المكتسبة من جيل إلى جيل، وتزيد اهميتها كلما زاد حجم منظمتها ودرجة تعقيد بيئتها (سعد،٢٠٢٢)

١/٣ أبعاد ومحددات الجينات التنظيمية :

١. **الهيكل التنظيمى:** يشير إلى الخريطة التنظيمية للمنظمة والتى تحتوى على المستويات الادارية وتحدد إتجاهات التقارير والمسار الوظيفى (نجم،٢٠١٨)

وتحدد الخريطة التنظيمية للمنظمة الإدارات والاقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، كما يحدد خطوط السلطة وإنسيابها بين الوظائف، ويبين الوحدات الإدارية المختلفة التى تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة، فهو يمثل الإطار العام الذى يتم من خلاله تحديد الإدارات والتقسيمات الداخلية فى المنظمة وتحديد المسوولیات لهذه الاقسام والإدارات وتحديد المستويات الادارية فيما بينها، ويعكس درجة المركزية والرسمية وطبيعة الاتصال ودرجة النمطية فى اعمال المنظمة (الرميدى،٢٠١٩)

وتعتبر العناصر الاكثر تأثيرا فى الهيكل التنظيمى هى (حجم المنظمة– المسار الوظيفى– نطاق الاشراف– اللوائح والقوانين) (Allen, B,2018)

٢. **حقوق اتخاذ القرار:** وتعنى تحديد التقنيات الاساسية الخاصة بمن له الحق فى إتخاذ القرار داخل المنظمات، ومدى فعالية القرارات الخاصة بتقديم الخدمات الجديدة والفترة الزمنية اللازمة للمنظمة من أجل الحصول على النتائج (Amany F, & Tarek H,2022)

وتخضع حقوق أتخاذ القرار لمجموعة من العناصر هى (ثقافة المنظمة– استراتيجية المنظمة– الاسلوب القيادى المتبع– درجة المركزية واللامركزية)

ويعتبر محدد حقوق اتخاذ القرار جزءاً من الجينات التنظيمية ويعنى ذلك أن تلك المحدد يمثل عنصرا اساسياً فى هيكل المنظمة وثقافتها التنظيمية فهو يسهم بشكل كبير فى تحديد كيفية تنظيم وإدارة المنظمة، مما يشير إلى أن محدد إتخاذ القرار ليست مجرد مسألة تنظيمية أو إدارية بسيطة، وإنما هى أحد عناصر الثقافة التنظيمية الأساسية التى تؤثر على سلوك الافراد أو المجموعات فى المنظمة

وبالتالى فإن إدارة المنظمات يجب أن تضمن حقوق إتخاذ القرار اللازمة للأفراد والمجموعات فى المنظمة كجزء من الجينات التنظيمية لتحقيق اداء عالى ومستدام للعاملين وللمنظمة على حد سواء (موسى،٢٠٢٤)

٣. **جودة المعلومات:** تشير إلى البيانات التى تمت معالجتها من أجل المساعدة فى عملية إتخاذ القرارات الرشيدة (غنيم،٢٠٢١)

وتعمل على الحفاظ على الذاكرة المؤسسية للمنظمة وبدون المعلومات تفقد المنظمة الكثير من الفرص ولا تستطيع الدخول فى منافسة مع مثيلتها

وتعتبر المعلومات بمثابة المورد الاغنى قيمة والاكثر تنافساً وهى بمثابة العصب الذى يحرك انشطة ومهام المنظمات، (العبيدى،٢٠١٥)

كما يمكن استخدامها فى قياس اداء العاملين حيث تؤثر المعلومات الرديئة على باقى مكونات الجينات التنظيمية وبخاصة حقوق إتخاذ القرار والمحفزات، فبدون توافر معلومات دقيقة لايمكن لصانعى القرارات الإقدام بخطوات سريعة وإقتناص الفرص التسويقية المتاحة

ويرى (رمضان،٢٠٢٤) **ان هناك ثلاثة ابعاد تستخدم كمعايير لجودة المعلومات بالمنظمات وهى:**

-**البعد الزمنى:** ويدور هذا البعد حول التوقيت المناسب لتوافر المعلومات زمنياً، بالاضافة إلى التداول والحداثة بحيث تكون المعلومات مجددة وحديثة للأستفادة منها عند تداولها فى المنظمة، هذا جانب الفترة الزمنية التى تقدم فيها المعلومات بحيث يستطيع متخذ القرار الحول على المعلومات التى تمكنه من اتخاذ القرار

-**البعد الشكلى:** ويتضمن هذا البعد جانب الوضوح بحيث يتم تقديم المعلومات بطريقة أسهل يساعد على فهمها من قبل المستخدم، بالاضافة إلى جانب المنهجية والاتساق والمرونة

-**بعد المحتوى:** ويركز هذا الجانب على جانب الدقة والثبات والصدق إلى جانب الواقعية الملائمة وهو مايعبر عنه مدى إرتباط المعلومات بإحتياجات المستفيدين وعلى أن تكون ملائمة ومفيدة فى اتخاذ القرار، كما يجب أن تتصف المعلومات بالشمولية

٤. **المحفزات** : يشير إلى العوامل والوسائل التى تستخدمها المنظمة لحث العاملين ودفعهم لاداء افضل وتحقيق الاهداف المحددة (موسى،٢٠٢٤)

وتعتبر المحفزات امراً ضرورياً لنجاح أى منظمة حيث تشمل الاهداف والحوافز والبدائل المهنية التى يمتلكها الموظفون سواء كانت مادية أو معنوية وتؤثر بشكل كبير على ادائهم وبالأضافة إلى الجوانب المالية، فإن المحفزات تشمل أيضا الأهداف والتفضيلات والانجازات، ويتعين على المديرين الاهتمام بالمحفزات الايجابية والسلبية لتحفيز الموظفين وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة (Ivanevich,2002).

وتنقسم المحفزات إلى نوعين: المحفزات الداخلية والمحفزات الخارجية

☒ **المحفزات الداخلية:** تشمل العوامل التى تنشأ من داخل الفرد نفسه مثل الرغبة فى تحقيق الانجاز والارتياح الذاتى، والشعور بالانجاز والتحدى، والتطور المهنى

☒ **المحفزات الخارجية:** تشمل العوامل التى تأتى من خارج الفرد مثل الاجر السائد– المكافات والحوافز المادية– جماعية العمل– فرص التقدم والرقى

وهناك العديد من العوامل التى تسهم فى تحفيز العاملين ومنها (العبيدى،٢٠١٥):

- ❖ التخلى بالصبر والاهتمام بالعاملين وتدريبهم
- ❖ إشعار الافراد العاملين بالرضا عن العمل
- ❖ ربط العلاوات بالانجاز الجيد وليس بالمعايير الوظيفية والاقدمية فى العمل
- ❖ تمكين ومشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات
- ❖ تشجيع التفاعل بين الافراد العاملين وبناء فرق العمل فيما بينهم

(٢) التميز المؤسسى

اصبح تحقيق المنظمات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والاتقان والتميز مطلباً ملحاً وضرورياً للغاية، ولا يمكن تغافله او عدم الاهتمام به، ولاسيما اننا اصبحنا نعيش فى عصر سريع التطور والتميز، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجى والتقنى الرهيب، ولاسيما وقد تغيرت متطلبات المجتمع فأصبح المجتمع لايقبل الا بالمتميزين الاكفاء سواء فى المنظمات أو العاملين الذين يمتلكون القدرات والمعارف والخبرات، (سليمان،٢٠٢٣)

<u>٢/١ مفهوم التميز المؤسسى</u>

من خلال الاطلاع على اراء الكتاب والمتخصصين فى مجال الإدارة، نجد أن هناك إختلافاً بينهم فى التوصل إلى تعريف موحد للتميز المؤسسى، فقد عرفها (بدوان،٢٠١٨) بأنه الانشطة التى تجعل المؤسسة متميزة فى ادائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالا ومتميزاً

بينما عرف (Altaany,2018) التميز المؤسسى بأنه تفرد وتفوق المنظمة فى جميع المجالات على المنافسين لها محلياً وإقليمياً بما ينعكس على توقعات العملاء، فى حين عرف (موسى،٢٠٢٠) التميز المؤسسى بأنه اعلى مستويات الاداء التى تنشدوها المنظمة فى جميع المكونات التنظيمية بدءا من رؤية المنظمة ورسالتها واهدافها الاستراتيجية ومروراً بعملياتها وصولا إلى النتائج أو المخرجات المتوقعة فى ادنى مستوى تنظيمى،

كما عرف (ابوسعدة، ٢٠٢١) بأنه مجموعة الانشطة التى تقوم بها الادارة والعاملين بالمنظمة بهدف الترابط والتكامل بينهم لتحقيق اعلى معدلات الفاعلية، والوصول بمستوى المخرجات إلى حد عال من التفرد والتميز الذى يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين، ويساهم فى رفعقدرة المنظمة على التنافسية وعلى مكانتها مقارنة بمثيلاتها، وكذلك عرف (شحاته،٢٠٢١) التميز المؤسسى بأنه عبارة عن حالة من التفرد فى تقديم كافة الخدمات بكفاءة وفعالية، وذلك بإتباع إجراءات واليات للتنفيذ تضمن التحسن المستمر

ومن ثم التقدم الدائم وبذل الجهد فى سبيل المحافظة على هذه الحالة من التفوق الذى يضع المنظمة فى الصدارة والتميز، وايضاً عرف (عبد الناصر واخرون،٢٠٢٠) التميز المؤسسى بانه حالة من الابداع الادارى والتفوق التنظيمى يحقق مستويات عالية غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على مايحققه المنافسون، ويرضى العملاء، وكافة اصحاب المصلحة بالمنظمة

هذا بالاضافة إلى تعريف (الرميدى واخرون،٢٠٢٢) التميز المؤسسى بأنه قدرة المنظمة على اداء اعمالها بدقة وإحترافية عالية، بما يؤدى إلى تحقيقها لنجاحات تفوق منافسيها ويضمن لها موقع تنافسى متميز فى سوق العمل، هذا وقد اشار (سلطان،٢٠٢٢) إلى التميز المؤسسى بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجى عبر التفوق فى ادائها وحل مشكلاتها، ثم تحقيق اهدافها بصورة فعالة تميزها عن غيرها عن المنظمات الاخرى

كما اشار (رمضان،٢٠٢٤) إلى التميز المؤسسى بأنه هو قدرة المنظمة على المساهمة بشكل إستراتيجى والتفوق فى ادائها وحل مشاكلها وصولا لأهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقى المنظمات وتساعدها على دخول سوق المنافسة بكفاءة لما تمتلكه من إمتيازات، كما اشار (وجدى، ٢٠٢٢) للتميز المؤسسى بأنه نظام متكامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات بغرض تنسيقها وتطويرها اعتماداً على معايير طموحة للجودة، بما يمكن المنظمات من تحقيق قدرات تنافسية فى مواجهة التغيرات فى البيئة الخارجية، ثم إستثمار تلك القدرات الاستثمار الامثل لتحقيق اعلى معدلات الفاعلية وإحراز نتائج تفوق توقعات جميع الاطراف المرتبطة بها

ومماسبق يتضح لنا ان التميز المؤسسى ماهو إلا مرحلة متقدمة من الاجادة فى العمل والاداء الفعال المبنى على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الاداء والنتائج وخدمة العملاء والقيادة الفاعلة والادارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة، والقدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها المنظمة على الاخرين

٢/٢ أبعاد التميز المؤسسى

اختلف االكتاب والباحثين الذين تناولوا تحديد ابعاد التميز المؤسسى، فقد حدد (موسى،٢٠٢٠) ابعاد التميز المؤسسى فى (القيادة الاستراتيجية – الموارد البشرية– الموارد والاشتراكات– العمليات– نتائج الموارد البشرية– نتائج المتعاملين– نتائج المجتمع)، فى حين حدد (ابوسعدة، ٢٠٢١) ابعاد التميز المؤسسى فى (القيادة المتميزة، والسياسات، ادارة الموارد، ادارة العمليات، ادارة العلاقات، ادارة الخدمات، ادارة نتائج الاعمال)، اما (اشرف،٢٠٢٢) فقد حدد ابعاد التميز المؤسسى فى (التميز القيادى والتميز البشرى و التميز الخدماتى والتميز المالى والتميز التكنولوجى)، وايضا (الرميدى،٢٠٢٢) حدد ابعاد التميز المؤسسى فى (القيادة– الهيكل التنظيمى– المرؤوسين– الثقافة التنظيمية)

وكذلك حدد (عيد،٢٠٢٢) ابعاد التميز المؤسسى فى (التميز القيادى– التميز البشرى– التميز الخدماتى – التميز المالى– التميز التكنولوجى)، وكذلك حدد (سليمان،٢٠٢٣) ابعاد التميز المؤسسى فى (البعد الفردى– البعد التقنى– البعد التنظيمى– البعد المؤسسى)، وايضا حدد (هاشم،٢٠٢٣) ابعاد التميز المؤوسى فى (القيادة والمؤسسات– الاستراتيجيات– ادارة الموارد البشرية– إدارة العمليات– رضا العملاء– المسئولية الاجتماعية– نتائج الاداء)

وبالنظر إلى طبيعة البحث الحالى واهدافه، فقد رأى الباحث اهمية تناول الابعاد الثلاثة الرئيسية من ابعاد التميز المؤسسى، والتى اتفقت عليهم الدراسات السابقة، وهذه الابعاد هى:

- **التميز القيادى:** القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد وتشجيعاً لهم بالتوجه نحو الابداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذى يبتعد عن التقليدية، وكذلك الإهتمام بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها والوصول إلى إقتراحات وإبتكار حلول جديدة لمشاكلها، (ال عبد الله،٢٠٢٢)

ومما سبق نخلص إلى ان التميز القيادى يشمل (توفير رؤية ورسالة واضحة للقيادة- الدعم المستمر "مادياً ومعنويا للتميز– تمكين ومشاركة العاملين– تشجيع الابداع والتميز– القدرة على حل المشكلات بسرعة– تبنى اللامركزية كنمط إدارى وتفويض العاملين– تشكيل فرق العمل)، (سعد،٢٠٢٢)

- **التميز البشرى:** زادت الاهمية الاستراتيجية للموارد البشرية فى ظل التحولات التى تشهدها البيئة التنافسية، حيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة المعتمد على معارف ومهارات وقدرات الكفاءات البشرية

والعنصر البشرى مصدر مهم تمتلكه المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية، ويمكن للمنظمة أن تتفوق على منافسيها من خلال المهارات الفائقة والقدرات المتميزة للموظفين التى تميزهم عن موظفى المنظمات المنافسة لانهم يكونون اكثر قدرة على الفهم الحقيقى والتفصيلى لاحتياجات العملاء واذواقهم، وتفضيلاتهم وتعزيز العلاقات معهم.

- **التميز الخدماتى:** فى ظل بيئة الاعمال التى تتسم بالتغيير المستمر تسعى المنظمات للبحث عن مناهج وطرق للمحافظة على وجودها واستمرارها وتعزيز دورها وموقعها التنافسى من خلال تطوير اليه تقديم الخدمات، وإدراج إحتياجات المستفيدين بالدرجة الاولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقليل توقعات المستفيدين،

بالأضافة للتعرف على قدرات المنظمة ونقاط الضعف لديها، والعمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين فى الخدمة المقدمة للمستفيدين، (قدحة واخرون،٢٠٢٢٢)

ومماسبق نخلص إلى ان التميز الخدماتى يشمل (التحسين المستمر فى الخدمات– إرضاء العملاء– تحديد إحتياجات العميل بشكل مستمر– التواصل المستمر مع العملاء من خلال الوسائل التكنولوجية– تقديم خدمات متميزة وفريدة لها قيمة من وجهة العملاء– تقديم الخدمات فى الوقت المناسب وبتكلفة مناسبة)

٢/٣ أهداف التميز المؤسسى

حدد (رمضان،٢٠٢٤) اهداف التميز المؤسسى فى:

- ☒ ضمان بقاء ونمو المنظمة والتفوق على المنافسين داخل بيئة الاعمال المحلية، وأيضاً ضمان المنافسة فى السوق العالمى
- ☒ التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق الجودة والميزة النسبية عن المنافسين
- ☒ الوصول إلى عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصالح، وتقوية العلاقات معهم وإستثمارها وتوظيفها
- ☒ متابعة فورية لمتغيرات السوق والاستفادة منها
- ☒ التميز فى تقديم الخدمات أو المنتجات

كما حدد (اشرف، ٢٠٢٢) أهداف التميز المؤسسى فى:

- ☒ الاهتمام بالعملاء والتركيز عليهم فى جميع الاعمال
- ☒ العمل على تنمية العاملين فى المنظمة ومشاركتهم فى إتخاذ القرار
- ☒ تحقيق النتائج والعوائد لأصـــحاب المنفعة من إدارة وعاملين وعملاء وتنمية العلاقات وإســـتثمارها فى تطوير المنظمة
- ☒ الاهتمام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها من خلال الإدارة بالعمليات وإستغلال وتفعيل مصادر القوة لدى المنظمة

وايضا حدد (قدحه واخرون، ٢٠٢٢) أهداف التميز المؤسسى فى:

- ☒ البقاء والنمو والتفوق على المنافسين فى بيئة العمل
- ☒ تحقيق الجودة والكفاءة والابداع وسرعة الاستجابة
- ☒ الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية
- ☒ السعى نحو التطوير والتحسين المستمر فى الاداء المؤسسى
- ☒ تقديم الخدمة بطريقة متميزة يرضى عنها العملاء والمستفيدين

٢/٤ خصائص التميز المؤسسى

تتمثل خصائص التميز المؤسسى فى، (سلطان،٢٠٢٢):

١– توفير الدوافع والرغبة والنجاح والتميز لدى العاملين،

٢- وجود مستويات عالية من الاداء
٣- متابعة فورية لمتغيرات السوق والاستفادة منها
٤- التميز فى تقديم الخدمات أو المنتجات

(٣) مضمون الجينات التنظيمية وتأثيرها على التميز المؤسسى للمنظمات :

تلعب الجينات التنظيمية دوراً هاما فى تحقيق التميز المؤسسى من خلال التعرف على شخصية المنظمة مما يعطى فكرة عن تاريخها وطبيعة العمل بها فى تنفيذ المهام، وتوريت العادات والتقاليد وانظمة العمل القابلة للتطبيق والتى تعمل فى ضوئها وظائف وانشطة المنظمة،(إبراهيم واخرون،٢٠٢٢) كما تحدد مواطن القوة والضعف بما ينعكس على خدماتها، وتسهم فى رسم صورة مستقبلية للمنظمة من حيث رسالتها واهدافها وامكانياتها المالية والبشرية، (وجدي،٢٠٢٣)

كما تساهم الجينات التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى من خلال تحويل المعرفة النظرية إلى حلول مستدامة تستخدم لتحسين اداء المنظمات بشكل يضمن لها البقاء والنمو والتطور، (سعد،٢٠٢٢)

بالاضافة إلى ذلك فإن الجينات التنظيمية تساهم فى تحقيق التميز المؤسسى من خلال تشكيل الثقافة والقيم داخل المنظمة التى تساهم فى تعزيز التفاهم المشترك بين العاملين وبناء بيئة تحفز على الابتكار وتحقيق الاهداف المطلوبة بفعالية، كما أن القيم التى تحملها الجينات التنظيمية تساهم فى توجيه السلوكيات وإتخاذ القرارات مما يؤدى إلى تكوين سمات مؤسسية مميزة تؤثر بشكل إيجابى على التميز المؤسسى،(رمضان،٢٠٢٤)

كذلك تساهم الجينات التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى من خلال تلبية حاجات العملاء والمستفيدين من الخدمة بالمنظمة، وهذا يؤدى إلى قدرة المنظمة على تلبية حاجات المستفيدين والاستجابة لهم والحول على رضاهم من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية (عودة،٢٠٢٢)

كما تلعب الجينات التنظيمية دورا هاما فى تحقيق التميز المؤسسى من خلال نشر المعرفة والمهارات بين اعضاء المنظمة ونقل الخبرات المكتسبة ونقلها من جيل إلى جيل من الموظفين، من أجل ضمان وبقاء واستمرارية المنظمة لأطول فترة ممكنة

ثالثا: الدراسات السابقة :

تمثل الدراسات السابقة عاملاً مساعداً لتبرير مشكلة الدراسة نظرياً, وصياغة أهدافها وفروضها وسوف يقوم الباحث بعرض الدراسات السابقة التي تناولت المتغير الأول للدراسة والمتمثل في الجينات التنظيمية من خلال التعرف علي الدراسات السابقة "العربية والأجنبية "المرتبطة بهذا المتغير الأول, أما المتغير الثاني وهو التميز المؤسسى, سوف يعرض الباحث أيضاً أهم الدراسات التي تناولت التميز باللغة العربية

والأجنبية،وكذلك يقوم الباحث بإلقاء الضـــوء علي الدراســـات التي ربطت بين المتغيرين باللغة "العربية والأجنبية, وأخيراً يقوم الباحث بتحليل نتائج الدراسات السابقة للوصول إلي النتائج العامة لتلك الدراسات حتى يستثنى للباحث تحديد الفجوة البحثية للدراسة الحالية. ويمكن تصنيف هذه الدراسات كما يلى:

أ- دراسات سابقة تناولت الجينات التنظيمية

تناولت العديد من الدراسات الجينات التنظيمية، حيث سعت دراسة (Nafei,2015) إلى تسليط الضوء على الدور الهام للحمض النووى التنظيمى فى تحسـين الاداء التنظيمى، وتوصـلت هذه الدراسـة إلى اللبنات الاسـاسـية الاربعة للحمض النووى التنظيمى (الهيكل التنظيمى–حقوق القرار– والمحفزات– والمعلومات) لها تأثير مباشـــر كبير على الاداء التنظيمى، كما هدفت دراســـة (مولاى واخرون،٢٠١٧) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مكونات الحمض النووى التنظيمى DNA وابعاد الريادة المتمثلة فى القدرات الاسـتراتيجية والاجراءات الاســتباقية وتبنى المخاطرة، وتوصــلت هذه الدراســة إلى وجود تأثير لمكونات الحمض النووى للمؤسـســات محل الدراســة على ابعاد الريادة المتمثلة فى القدرات الابداعية، الاجراءات الاســتباقية، وتبنى المخاطر

كذلك ســـعت دراســـة (نجم،٢٠١٨) إلى التعرف على دور جودة الخدمة فى العلاقة بين الجينات التنظيمية والابتكار بالتطبيق على المراكز الطبية بجامعة المنصورة، وتوصـت إلى وجود تأثير معنوى إيجابى بين ابعاد الجينات التنظيمية والابتكار وجودة الخدمة، كما توصــلت إلى وجود تأثير معنوى إيجابى بين ابعاد الجينات التنظيمية والابتكار، وكذلك تأثير معنوى إيجابى بين جودة الخدمة والابتكار، كماســـعت دراســـة (صـــقور،٢٠١٨) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارســات القيادة الاســتراتيجية والجينات التنظيمية DNA على بعض المنظمات الصناعية فى محافظة دمشق، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية وايجابية بين ممارســات القيادة الاســتراتيجية بابعادها (الرؤية الاســتراتيجية– الكفاءات المحورية– راس المال البشــرى– الثقافة التنظيمية – الممارسات الاخلاقية) والجينات التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة

كما هدفت دراســة (اســماعيل،٢٠٢٠) إلى دراســة تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية وذلك بالتطبيق على المســتشــفيات الجامعة بمصــر، واظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوى إيجابى بين ابعاد الجينات التنظيمية وابعاد الثقة التنظيمية، كما اظهرت النتائج ان هناك تأثير معنوى لابعاد الجينات التنظيمية على ابعاد الثقة التنظيمية،

وايضـــا دراســـة (Aly,2021) التى هدفت إلى التعرف على دور الحمض النووى التنظيمى فى تعزيز التوازن الاستراتيجى (الثقافة التنظيمية والموارد البشرية والعملاء والمنافسين) فى البنوك التجارية، وتوصـلت هذه الدراسـة إلى أن مسـتوى الحمض النووى فى البنوك محل الدراسـة مرتفعة، ومسـتوى التوازن الاسـتراتيجى مرتفع، كما توصـــلت إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصـــائية للحمض النووى التنظيمى على ابعاد التوازن الاستراتيجى، كذلك دراسة (غنيم،٢٠٢١) التى سعت إلى بيان اثر الجينات التنظيمية على الابداع التنظيمى فى شركات الصناعات الدوائية فى فلسطين بوجود الرشاقة الاستراتيجية متغيرا وسيطاً من خلال التعرف على

مستويات تطبيق ابعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار– المحفزات– جودة المعلومات– الهيكل التنظيمى)، ومدى وجود ابعاد الابداع التنظيمى (الطلاقة– الاصالة– القدرة على التحليل –قبول المخاطرة– المرونة الذهنية– الحساسية للمشكلات)، وكذلك مستوى الرشاقة الاستراتيجية بابعادها (الالتزام الجماعى– سيولة الموارد– الحساسية الاستراتيجية) فى الشركات محل الدراسة، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فى : وجود اثر دال إحصائيا للجينات التنظيمية فى الرشاقة الاستراتيجية، ووجود اثر دال إحصائيا للرشاقة الاستراتيجية فى الابداع التنظيمى

هذا بالاضافة إلى دراسة (الحيلة واخرون،٢٠٢١) التى هدفت إلى الكشف عن العلاقة والاثر بين مدى توافر مكونات الحمض االنووى التنظيمى واثرها على الاداء العالى لدى العاملين فى قطاع التعليم التقنى الفلسطينى، وتمثلت نتائج هذه الدراسة فى وجود علاقة واثر بين مكونات الحمض النووى التنظيمى وتحقيق الاداء العالى لدى العاملين فى قطاع التعليم التقنى الفلسطينى، وايضا دراسة (الخصومى،٢٠٢٢) التى سعت إلى الكشف عن تصورات القيادة الاكاديمية نحو درجة توافر ابعاد نظم المناعة التنظيمية فى جامعة تبوك على عينة من العاملين بلغ عددهم (٢٠٠) قادة وقائدة بجامعة تبوك، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توافر ابعاد المناعة التنظيمية وكذلك دراسة (الزهيرى واخرون،٢٠٢٢) هدفت إلى اختبار الدور المعدل الذى تلعبه الجينات التنظيمية الجامعية بالقاهرة الكبرى فى العلاقة بين يقظتها الاستراتيجية وقدرتها على إدارة ازمة كوفيد–١٩، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها وجود تأثير معنوى لكلا من اليقظة الاستراتيجية والجينات التنظيمية للمستشفيات محل الدراسة

كماهدفت دراسة (Amany,2022) إلى اختبار العلاقة بين الحمض النووى التنظيمى والابعاد الفردية والجماعية للمنظمة المتعلمة فى القطاع المصرفى المصرى، وتوصلت هذه الدراسة إلى الابعاد الاربعة للحمض النووى التنظيمى (حقوق اتخاذ القرار– المعلومات– المحفزات– الهيكل التنظيمى)لها علاقة مباشرة على المستوى الفردى ومستوى الفريق فى المنظمة المتعلمة

فى حين هدفت دراسة (إبراهيم واخرون،٢٠٢٢) إلى التعرف على مكونات الحمض النووى التنظيمى وانعكاساته فى تعزيز السمعة التنظيمية على شركة المياه الوطنية بمنطقة عسير، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية قوية بين مكونات الحمص النووى التنظيمى والسمعة التنظيمية.

هذا وقد سعت دراسة(صبرى،٢٠٢٣) إلى التعرف على مدى تأثير الجينات التنظيمية على سمعهة المنظمة، وأيضاً تحديد طبيعة الدور المعدل لاستدامة الاداء على العلاقة بين الجينات التنظيمية وسمعة المنظمة، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى للجينات التنظيمية بأبعادها المتمثلة فى (حق اتخاذ القرار– المحفزات– جودة المعلومات– الهيكل التنظيمى على سمعة المنظمة، وكذلك دراسة (محمد،٢٠٢٠) التى سعت إلى تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمصر، وتوصت إلى وجود تأثير لبعدين فقط من ابعاد الجينات التنظيمية وهما

المحفزات والهيكل التنظيمى على الثقة التنظيمية، وايضا دراسة (مصطفى،٢٠٢٣) التى اشارت إلى اثر الجينات التنظيمية بوصفها متغير مستقل متعدد الابعاد (حقوق اتخاذ القرار- المحفزات- جودة المعلومات- الهيكل التنظيمى) على الابداع التنظيمى (الطلاقة- المرونة- الحساسية للمشكلات- الاصالة) واختبار الدور الوسيط للثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل- الثقة بالرئيس المباشر- الثقة بالادارة العليا)، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود اثر معنوى للجينات التنظيمية على الابداع التنظيمى، كما يوجد اثر معنوى للثقة التنظيمية على الابداع التنظيمى، واخيرا توصلت هذه الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الجينات التنظيمية والابداع التنظيمى

هذا بالاضافة إلى دراسة(Elsanhavey, K, 2023) التى هدفت إلى تحديد تحليل مدى تأثير الحمض النووى للشركات البترول على مرونة واستدامة الشركات فى قطاع البترول المصرى، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن ابعاد الحمض النووى التنظيمى تؤثر بشكل مباشر على كل من المرونة والاستدامة

وكذلك دراسة (عزيزة، ٢٠٢٣) هدفت إلى التعرف على نوع وقوة العلاقة بين الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية، وتولت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية، علاوة على أن تأثير الجينات التنظيمية على الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية المصرية بإختلاف المستوى الادارى

هذا بالاضافة إلى دراسة (رمضان، ٢٠٢٤) التى هدفت إلى قياس وتحليل اثر الذكاء التنظيمى لدى جامعة جنوب الوادى كمتغير وسيط فى العلاقة بين الجينات التنظيمية والابداع التنظيمى، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابى ذو دلالة إحصائية لمستوى الذكاء التنظيمى لدى عاملين جنوب الوادى على مستوى الابداع التنظيمى لديهم، كمايثر الذكاء التنظيمى كمتغير وسيط على العلاقة بين الجينات التنظيمية والابداع التنظيمى لدى عاملين جنوب الوادى

فضلا عن هذا دراسة (Karim,& Sahar,2023) التى هدفت إلى التعرف على تأثير الحمض النووى التنظيمى على مرونة الشركات واستدامتها فى قطاع البترول المصرى، واظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة احصائية للحمض النووى التنظيمى على المرونة والاستدامة فى شركات البترول

واخيرا سعت دراسة (موسى، ٢٠٢٤) إلى التعرف على محددات الشفرة الجينية التنظيمية وتأثيرها على رأس المال النفسى الايجابى فى شركة مياه الشرب بمحافظة قنا، وتوصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية للشفرة الجنية التنظيمية فى تعزيز رأس المال الايجابى فى ابعاده المختلفة

ب- دراسات سابقة تناولت التميز المؤسسى

وبغرض التعرف على الجوانب المختلفة للتميز المؤسسى، تناول الباحث عدد من الدراسات التي تناولت التميز المؤسسى، فقد سعت دراسة (Evans,2018) إلى عرض تقييم معايير التميز المؤسسى داخل المنظمات وعلاقتها بتحقيق النجاح داخل المنظمات، وقد اكدت نتائج الدراسة بأهمية التوازن بين الموارد

المتوافرة داخل المنظمة وبين الخدمات المقدمة، بالأضـــافة إلى تحســـين نظام العمل داخل المنظمة، بجانب الحفاظ على تخقيق الرضا الوظيفى للعاملين، كل هذه العناصر مجتمعة تساعد على تحقيق التميز المؤسسى

كما هدفت دراســـة (Mitashree,2018) إلى التعرف على بناء فرق العمل على التميز المؤســـســـى فى منظمات الاعمال بالهند، وتوصـــلت هذه الدراســـة إلى وجود دور لفرق العمل بجميع ابعادها(نمط القيادة– سلوكيات اعضاء فرق العمل– البنية الاجتماعية لفرق العمل) فى تحقيق التميز بالشركات.

كذلك دراسـة(ابو سـعدة،٢٠٢١) التى سـعت إلى التعرف على الاطار الفكرى للتميز المؤسـسـى فى المنظمات التعليمية، والتعرف على الاطار الفكرى للأداء الادارى التربوى بالمؤســسـات التعليمية، وتوصـلت هذه الدراسة إلى أن درجة ممارسة ابعاد التميز المؤسسى لدى مدارس التعليم الاساسى بمحافظة الفيوم جاءت متوسـطة، كما سـعت دراسـة (الوكيل،٢٠٢١) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين راس المال الفكرى والتميز المؤسسى بوزارة السياحة، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين راس المال الفكرى (راس المال البشرى– راس المال التنظيمى– الابتكار والابداع) والتميز المؤسسى بوزارة السياحة

هذا وقد سـعت دراسـة (عيد،٢٠٢٢) إلى تحديد التماثل التنظيمى بالمنظمات غير الحكومية، ويمكن تحديد هذا الهدف من خلال الابعاد التالية (العضوية– التشابة– الولاء) وكذلك ابعاد التمـــــــيز المؤسسى (من التميز القيادى– التميز الخدماتى– التميز المالى–التميز التكنولوجى) ، وتوصـــلت نتائج الدراســـة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين التماثل التنظيمى والتميز المؤسسى بالمنظمات غير الحكومية

كما سعت دراسة (على،٢٠٢٢) إلى التعرف على تحديد مؤشرات بناء قدرات المنظمة العامة المبدعة واثرها على التميز المؤسسى وذلك للوقوف على العناصر والمؤشرات التى يمكن أن تتبناها المنظمات العامة لتحقيق مسـتويات مرضـية من الاداء بما ينعكس على جودة مخرجاتها، وتوصـلت نتائج الدراسـة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة (المنظمة ككل/ الادارة العليا/ فرق العمل/ الافراد) والتميز المؤسسى للمنظمات فى ضوء النموذج الاوربى للتميز EFQM ، وايضا دراسة (قدحة واخرون،٢٠٢٢) هدفت الى التعرف على اثر الصـحة النفسية فى تحقيق التميز المؤسـسـى بالجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الادارية والعاملين، وتوصـــلت الى وجود علاقة ذات دلالة احصـــائية بين الجينات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسى

هذا بالاضافة إلى دراسة (ال عبد الله،٢٠٢٢) هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة ومسـتوى التميز المؤسـسـى فى كلية السـلام الاهلية ببغداد والكشـف عن العلاقة بين تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسـسـى، واظهرت الدراسـة أن مسـتوى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة ومسـتوى

التميز المؤســـســـى كانت بدرجة متوســـطة، مع وجود علاقة ذات دلالة احائية بين ابعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسى

واخيرا دراسة (فكرى،٢٠٢٣) التى هدفت إلى التعرف على انشطة ادارة الموارد البشرية، إلى جانب تسليط الضوء حول الدور الذى تلعبه هذه الممارسات فى تحقيق التميز المؤسسى فى المنظمات الخكومية وذلك بالتطبيق على جامعة القاهرة، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردى معنوى بين انشطة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسى

جـ - دراسات تناولت اثر الجينات التنظيمية على التميز المؤسسى :

لتحليل الآثر بين متغيرات الدراســة المختلفة تناول الباحث عدد من الدراســات التى اســتهدفت تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

فقد سعت دراســـــــة (بدوان،٢٠١٨) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى فى الجامعات الفلسطينية العاملة فى قطاع غزة، وتوصلت إلى وجود علاقة واثر ذو دلالة احصائية بين جميع ابعاد الجينات التنظيمية (فيما عدا المحفزات) على التميز المؤسسى

وايضا دراسة (الجوجو،٢٠١٩) إلى التعرف على الجينات التنظيمية واثرها على التميز المؤسسى فى الشركات الطبية فى قطاع غزة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول ابعاد الجينات التنظيمية كان مرتفعا، وان مستوى تصورات عينة الدراسة حول التميز مرتفعا ايضا، كما اظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى

كما سعت دراسة (عوض،٢٠١٩) إلى التعرف على الجينات التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى على عينة من العاملين عددهم (١١٠) عامل فى الشركات الطبية فى قطاع غزة، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة احصائية بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى بالشركات الطبية بغزة، وكذلك دراسة (موســـى، ٢٠٢٠) إلى التعرف على نوع وقوة العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤســـســـى، والذكاء الاستراتيجى والتميز المؤسسى لجامعة السادات، وكذك التعرف على الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجى فى العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤســـســـى، وقد اظهرت النتائج عن وجود اهتمام منخفض من جانب جامعة جامعة مدينة السادات بالذاكرة التنظيمية، وانخفاض مستوى الجينات التنظيمية، ووجود مناعة تنظيمية متوسطة، ووجود علاقة ارتباط بين ابعاد المناعة التنظيمية ومستوى الذكاء الاستراتيجى، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجى والتميز المؤسسى

وايضــا دراســة (Rania,2021) التى هدفت إلى التعرف على تأثير الحمض النووى التنظيمى على التميز المؤسسى لشركات بترول الاسكندرية من خلال الاداء التنظيمى كمتغير وسيط، وتولت هذه الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة احصـــائية للحمض النووى التنظيمى على التميز المؤســـســـى من خلال الاداء التنظيمى كمتغير وسيط فى شركات بترول الاسكندرية وايضا دراســـة (عبد الناصر واخرون،٢٠٢١) سعت

الى التعرف على دور الجينات التنظيمية على التميز المؤسسى بالتطبيق على اندية دور القوات المسلحة من خلال عناصرها الاربعة (الهيكل التنظيمى– المحفزات – جودة المعلومات– حقوق اتخاذ القرار)، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى فى اندية دور القوات المسلحة

كما ناقشت دراسة (سعد،٢٠٢٢) طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسى لدى العاملين فى الجامعات الخاصة المرية، واختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية، واختبار العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى فى الجامعات الخاصة المصرية، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسى، ووجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية، ووجود علاقة طردية موجبة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى

وكذلك ناقشت دراسة (هاشم،٢٠٢٣) كيفية تحقيق التميز المؤسسى بابعادها (القيادة والسياسات– الاستراتيجيات– الموارد البشرية– ادارة العمليات– رضا العملاء– المسئولية الاجتماعية– نتائج الاداء) بجامعة بنى سويف فى ضوء مدخل الجينات التنظيمية بابعادها الاربعة، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسى بجامعة بنى سويف

وايضاً دراسة (سليمان، ٢٠٢٣) هدفت إلى وصف وتحليل ابعاد الجينات التنظيمية واثرها على تحقيق التميز المؤسسى لجمعيات تنمية المجتمع المحلى، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لابعاد الجينات التنظيمية واثرها على التميز المؤسسى

هذا بالاضافة إلى دراسة (رمضان،٢٠٢٤) التى سعت إلى تحديد تأثير الجينات التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى فى ظل وجود رأس المال الفكرى، واوضحت النتائج عن وجود ارتباط معنوى طردى بين ابعاد رأس المال الفكرى والتميز المؤسسى، كما اكدت النتائج أن هناك علاقة معنوية طردية بين ابعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى

ومما سبق يمكن للباحث إستخلاص النقاط التالية التى سوف يتميز بها هذا البحث عن الدراسات السابقة :

١- عدم تناول الجينات التنظيمية في قطاع البريد المصري:

معظم الدراسات السابقة التي تم تناولها ركزت على تأثير الجينات التنظيمية في قطاعات محددة مثل **الجامعات، المستشفيات، البنوك، والشركات الصناعية**، ولم تتناول تأثيرها على المؤسسات الخدمية مثل **الهيئة القومية للبريد** في مصر. وبما أن الهيئة القومية للبريد تواجه تحديات متعددة نتيجة للتغيرات البيئية والتكنولوجية، فإن البحث الحالي يهدف إلى محاولة تقليل هذه الفجوة من خلال دراسة **دور الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي** لهذه الهيئة بالتحديد.

٢- تأثير الجينات التنظيمية على التميز المؤسسي:

بعض الدراسات تناولت تأثير الجينات التنظيمية على جوانب محددة مثل **الابتكار، الثقة التنظيمية، الرشاقة الاستراتيجية،** لكن لم تركز الدراسات السابقة بشكل كبير على **العلاقة المباشرة بين الجينات التنظيمية وأبعاد التميز المؤسسي** (مثل التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدمي) في المؤسسات الخدمية الكبرى. هذا البحث يتناول هذه العلاقة بشكل متكامل.

٣- دور الجينات التنظيمية في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي:

البحث الحالي يركز بشكل خاص على **تأثير مكونات الجينات التنظيمية الأربعة (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي)** على **تحقيق أبعاد التميز المؤسسي** الثلاثة (القيادي، البشري، الخدمي)، وهو ما لم يتم تناوله بشكل مباشر في الدراسات السابقة بنفس التفصيل .

٤- التوجه نحو العميل:

الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث تظهر **قصورًا في اهتمام هيئة البريد بالعميل واحتياجاته،** مما يشير إلى أن البحث يساهم في سد فجوة تتعلق بفهم دور **الجينات التنظيمية في تحسين تجربة العميل** داخل قطاع البريد المصري، وهو مجال لم يتم التركيز عليه في البحوث السابقة.

خلاصة الفجوة البحثية:

البحث الحالي يسد الفجوة من خلال **دراسة تطبيقية لم تؤخذ بعين الاعتبار في الدراسات السابقة** على قطاع البريد المصري، ويركز على العلاقة بين **الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي،** وهو ما يضيف قيمة كبيرة للأدبيات الأكاديمية حول تحسين الأداء في المؤسسات الخدمية في ظل التحولات التكنولوجية والتحديات البيئية المتغيرة، حيث قطاع البريد المصري أهمية استراتيجية كبيرة في تنفيذ خدمات حكومية متعددة، ومع التحول الرقمي، يصبح فهم العلاقة بين التنظيم والتميز المؤسسي أمرًا حاسمًا لتحسين أداء هذا القطاع.

رابعا: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث

تحتل الخدمات البريدية التى تقدمها الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية مكانة مؤثرة فى حياة المواطنين بالمجتمع المصرى، إذ تقدم الهيئة مجموعة متنوعة من الخدمات كالخدمات البريدية، وخدمات الطباعة، والخدمات المالية، والخدمات الالكترونية، إذ يبلغ عدد مكاتب البريد خلال عام

٢٠٢٤/٢٠٢٣ عدد ٤٢٨٥ مكتب بريدى يقدم من خلالها كافة الخدمات البريدية والمصرفية والالكترونية (فوزى، ٢٠٢٣)

فى ظل تحديات عديدة ومنافسة شديدة مما يحتم عليها ضرورة دراسة وفهم بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف لديها لاستغلال الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية، والتغلب على المعوقات ومن ثم وجب عليها معرفة الجينات التنظيمية لديها حتى تتمكن من تحديد السمات الفريدة التى تميزها عن غيرها من المنظمات، للأستفادة منها فى تحقيق تحسين مستوى اداء العاملين الذى يعد ركيزة اساسية لفعالية اداء المنظمات بصفة عامة – والهيئة القومية للبريد– بصفة خاصة، حيث تعتبر الهيئة القومية للبريد من القطاعات الاستراتيجية بالدولة والتى تحتل مكانة مؤثرة فى حياة المواطنين بالمجتمع المصرى، لما تقدمه الهيئة من مجموعة متنوعة من الخدمات كالخدمات البريدية، وخدمات الطباعة، والخدمات المالية، والخدمات الالكترونية، (فوزى واخرون،٢٠٢٣)

ولتحديد طبيعة مشكلة البحث قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية على عينة ميســـرة قوامها (40 مفردة) والتى تمثلت فى إجراء مقابلة شخصية مع عينة من اعضاء اللجنة النقابية والعاملين والقيادات الإدارية بالمكاتب البريدية بالقاهرة الكبرى بهدف الوقوف على طبيعة ومستوى الجينات التنظيمية التى يمارسها المديرين بالهيئة محل الدراسة، ومدى تأثيرها على التميز المؤسسى، وتبين من خلالها مايلى:

١– انخفاض الجينات التنظيمية لدى العاملين بنسبة ٦٠ % وعدم ادراكهم بشكل كامل لجهود الادارة فى ممارسة الجينات التنظيمية وهو مايشير إلى وجود قصور فى تطبيقها مما انعكس ذلك فى النهاية على انخفاض مستوى جودة الخدمات المقدمة، ومن ثم التميز المؤسسى للهيئة.

٢– عدم وجود اتجاه واضح للهيئة القومية للبريد نحو الإهتمام بالعميل واحتياجاته، هذا بالإضافة إلى زيادة شكاوى العملاء حيث نجد أن ٧٠٪ من المشكلات التى تواجه العملاء فى البريد هى طول فترة الانتظار، كما أن ٣٠٪ من عملاء هيئة البريد يواجهون مشكلات مختلفة مع موظفى خدمة العملاء وتمثلت هذه المشكلات فى عدم تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الاولى، وعدم تقديمها فى الأوقات المحددة، وضعف إهتمام العاملين بمشاكل العملاء بتقديم حلول مرضية لهم، وضعف قدرتهم على التواصل الفعال و التعامل المناسب مع مستويات ثقافية متباينة مع العملاء ضعف الإمكانيات البشرية، وقلة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين وعدم تماشيها مع إحتياجات العاملين.

٣– ضعف عملية تبادل المعلومات بنسبة ٦٥ % سواء بين العاملين او مع القائمين بالعملية الادارية بمكاتب البريد .

٤- يؤكد ٨٥٪ من افراد العينة الذين تمت مقابلتهم بأنه لايوجد منهجية واضحة وعادلة لدى الادارة العليا وإدارات الموارد البشرية بالهيئة محل الدراسة فيما يتعلق بمراجعة الهياكل التنظيمية داخل كل مكتب من مكاتب البريد بهدف تطبيقها وبطريقة تضمن كفاءتها وفعاليتها معاً.

٥- ضعف عملية منح المكافات والحوافز والتعويضات ووجود تميز لبعض العاملين على الآخرين أدى إلى عدم شعور العاملين بالإنصاف والعدالة فى الهيئة محل الدراسة.

٥- السيطرة الكاملة للرؤساء بنسبة تقارب ال ٧٥ % على عملية إتخاذ القرار حتى تلك التى تمس العاملين بشكل مباشر ووظائفهم دون الاستعداد لمشاركتهم فى صنع القرارات وعدم تفويض الصلاحيات لهم، ووتعسفهم فى استخدام السلطة الشرعية والقسرية فى التعامل مع العاملين، هذا بالاضافة إلى ضعف قدرة ورغبة العاملين فى تقديم المقترحات ومشاركة الآراء مع الرؤساء فيما يتعلق بالعمل، وكذلك عدم تشجيع الإدارة العليا مع العاملين على إبداء ملاحظاتهم

وفى ضوء ماسبق فإن مشكلة البحث تتجسد فى التساؤلات التالية :

- التساؤل الأول : ما هو أثر الجينات التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسى بالهيئة القومية للبريد بالقاهرة الكبرى ؟
- التساؤل الثانى: ما هو أثر أبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق أبعاد التميز المؤسسى بالهيئة القومية للبريد بالقاهرة الكبرى؟ وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

ينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو أثر حقوق اتخاذ القرار على تحقيق التميز المؤسسى ؟
- ماهو أثر المحفزات على تحقيق التميز المؤسسي ؟
- ماهو أثر جودة المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي ؟
- ماهو أثر الهيكل التنظيمى على تحقيق التميز المؤسسي ؟

خامسا: أهداف البحث

يتمثل الهدف الأساس للبحث فى الكشف عن تأثير الجينات التنظيمية وابعادها على تحقيق التميز المؤسسى بالهيئة القومية للبريد بالقاهرة الكبرى، ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ الهدف الأول : تحديد مدى درجة توافر الجينات التنظيمية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي فى الهيئة القومية للبريد من وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين ؟

❖ الهدف الثانى: تحديد مدى تأثير ابعاد الجينات التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسى وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

_ التعرف على تأثير "حقوق اتخاذ القرار" فى تحقيق التميز المؤسسى
_ تحديد دور "المحفزات" فى تحقيق التميز المؤسسي
_ درجة تأثير "جودة المعلومات" على تحقيق التميز المؤسسي
_ مدى قدرة " الهيكل التنظيمى" على تحقيق التميز المؤسسي

سادساً: أهمية الدراسة:

يتمثل هذا البحث أهميته من الناحية العلمية والتطبيقية في النقاط التالية :

١) يتناول هذا البحث احد المفاهيم الإدارية الحديثة فى مجال إدارة الموارد البشرية وهو الجينات التنظيمية والتى يمكن الإعتماد عليها فى التعامل على الكثير من المشكلات والتحديات التى تواجه المنظمات.
٢) ندرة الأبحاث العربية التى تناولت موضوع الجينات التنظيمية وابعاده وأثر ذلك على تحقيق التميز المؤسسى للهيئة محل الدراسة " فى حدود علم الباحث" .
٣) تعتبر الهيئة محل الدراسة من القطاعات الهامة فى الاقتصاد المصرى وبالتالى تبرز أهمية العاملين فى هذا القطاع والإحتفاظ بهم وأهمية تحسين أدائهم من خلال تمكينهم ومشاركتهم فى إتخاذ القرارات واشباع حاجاتهم المادية والنفسية مما يساعد على تحقيق التميز المؤسسى للهيئة محل الدراسة
٤) يقدم البحث إطاراً عاما يساعد متخذى القرار فى الهيئة محل الدراسة، وكافة المؤسسات المصرية والعربية بما توصلت إليه الدراسة من نتائج علمية وتوصيات قد تساهم فى إحداث تغيير فى إستغلال المديرين للجينات التنظيمية ويسهم فى تحقيق التميز المؤسسى.

سابعا: فروض الدراسة :

في ضوء ما قام به الباحثان من استعراض للإطار الفكري وادبيات الدراسة تم صياغة فروض الدراسة في صورة العدم على النحو التالي:

■ **الفرض الأساس الأول:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسى بالهيئة القومية للبريد بالقاهرة الكبرى؟

■ **الفرض الأساس الثانى :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق أبعاد التميز المؤسسى بالهيئة القومية للبريد وينبثق من هذا الفرض اختبار الفروض الفرعية التالية:

✓ االفرض الفرعى الأول :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحقوق اتخاذ القرار على تحقيق التميز المؤسسى.
✓ الفرض الفرعى الثانى :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحفزات على تحقيق التميز المؤسسي.

- ✓ الفرض الفرعى الثالث :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي.
- ✓ الفرض الفرعى الرابع :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمى على تحقيق التميز المؤسسي .

ثامنا: متغيرات الدراسة

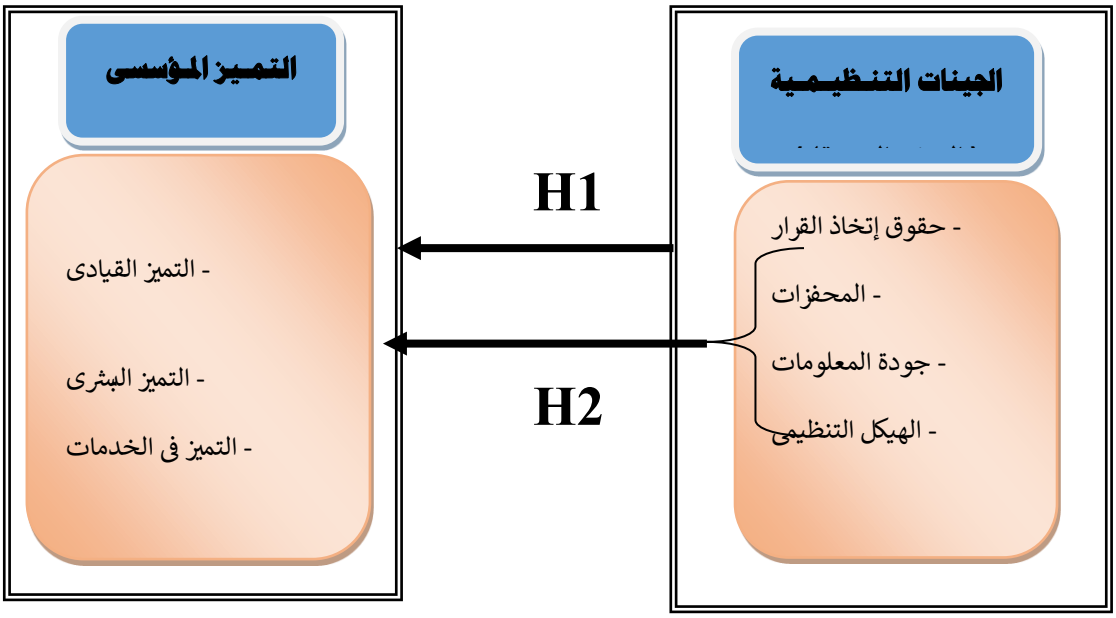
الدراسة الحالية تقوم على مجموعتين من المتغيرات الرئيسة تضم متغيرات فرعية ، حيث تضم المجموعة الأولى جينات المنظمة ، والمجموعة الثانية تضم المتغيرات الخاصة بالتميز المؤسسى، كما يلى :

المجوعة الأولى : (المتغير المستقل) الجينات التنظيمية; الهيكل التنظيمى ، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات ، جودة المعلومات .

(موسى، ٢٠٢٤ ; elsanhavey,K,2023 ; مصطفى،٢٠٢٣ ; Karim,Sahar,2023 ; وجدي،٢٠٢٣ ; الزهيرى واخرون،٢٠٢٢ ; Amany,Tarek,2022; سعد،٢٠٢٢ ;غنيم،٢٠٢١ ;الحيلة وآخرون،٢٠٢١ ; Ali, 2021 ;اسماعيل،٢٠٢٠ ; موسى،٢٠٢٠ ;صقور،٢٠١٨ ; نجم،٢٠١٨; الرميدى واخرون،٢٠١٩ ;مولاى واخرون،٢٠١٧; Nafei,2015).

المجموعة الثانية : (المتغير التابع) التميز المؤسسي; التميز القيادى ،التميز البشرى ، التميز الخدماتى (فكرى،٢٠٢٣; قدحة واخرون،٢٠٢٢ ; عبد الناصر واخرون،٢٠٢٠; بدوان،٢٠١٨; Evans,2018 Wageeh Nafei,2015). وأمكن توضيح فروض الدراسة من خلال النموذج المقترح بالشكل رقم (١)

شكل رقم (١)
نموذج الدراسة المقترح أثر الجينات التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسى



المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على الدراسات السابقة

تاسعا: حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** تناول البحث دور الجينات التنظيمية (DNA) فى تحقيق التميز المؤسسى بالهيئة محل الدراسة، وتم قياس الجينات التنظيمية من خلال أبعاد محددة دون غيرها من الابعاد الاخرى تمثلت فى (حقوق إتخاذ القرار – المحفزات– جودة المعلومات– الهيكل التنظيمى)
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على الهيئة القومية للبريد بالقاهرة الكبرى خلال الفترة من ٢٠٢٣/١٢/١٢ وحتى ٢٠٢٤/٤/١٥
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على الهيئة القومية للبريد بالقاهرة الكبرى وذلك لانتشار اكبر عدد من المكاتب البريدية التابعة للهيئة محل الدراسة فى (القاهرة– الجيزة– القليوبية)
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على القيادات الادارية والعاملين بالمكاتب البريدية التابعة للهيئة بالقاهرة الكبرى

عاشراً: تصميم الدراسة :

١) بيانات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على إستخدام المنهج الوصفى التحليلى والذى يعتمد على رصد خصائص الظاهرة محل البحث، وذلك بالاعتماد على :

- **الدراســـة النظرية (المكتبية)** : وذلك بالإطلاع على المراجع العلمية التي إشـــتملت بعض الكتب والبحوث العلمية العربية والأجنبية بهدف بناء الإطار الفكري والنظري لموضـــوع الجينات التنظيمية واهميته وأبعاده.
- **الدراســـة الميدانيـــة** : وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها وإستخلاص النتائج التي توضح مدى أثر الجينات التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى بالهيئة القومية للبريد بالقاهرة الكبرى، وفي ضـوء أسـلوب جمع البيانات يتضـح أن الباحث قد إعتمد على البيانات الأولية والتي تمثلت في نتائج ما حصـل عليها من إجابات الأفراد على إسـتمارات الإسـتقصـاء، هذا بالإضـافة إلى البيانات الثانوية التي تم الحصـــول عليها من الكتب والدوريات والبحوث والمقالات وذلك فى المراجع العربية والأجنبية التي أتيحت للباحثين مما يسر لهم بناء الجوانب المنهجية للبحث.

٢) الأساليب الإحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات :

- تتسم طبيعة بيانات الدراسة الحالية بأنها متعددة المتغيرات كما أن فروض الدراسة تسعي للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين أكثر من متغيرين. لذلك فانه تقرر اســتخدام بعض أســاليب تحليل البيانات ذات المتغيرات المتعددة Multivariate Analysis . وبالتحديد فقد تم اختيار أكثر من أسـلوب من هذه الأســاليب و التي تمثلت في أســلوب تحليل الاعتمادية ألفا، وأســلوب تحليل الارتباط والانحدار

المتعدد. و قد تم الأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات، ومستوي القياس، وطبيعة بيانات الدراسة، وأغراض التحليل، وكذلك تم استخدام التحليل العاملى التوكيدى لاختبار ثبات المقياس الخاضع للاختبار

- كما تم إجراء التحليل الإحصائي للإجابات التى وردت بقوائم الاستقصاء بإستخدام حزمة التحليلات الإحصائية تحت نظام النوافذ (SPSS) ، وإشتمل التحليل الإحصائى على إستخدام الأساليب التالية : الأهمية النسبية- حساب معاملى الصدق والثبات- إختبار فريدمان – معامل التحديد – الوسط الحسابى والإنحراف المعيارى.

٣) أسلوب جمع بيانات البحث وأسلوب التحليل :

- **ويتضمن عدة عناصر وهى :** مصادر البيانات- أداة البحث وطريقة جمع البيانات- الأساليب الاحصائية التى تم إتباعها فى تحليل البيانات، ويمكن توضيح ذلك كما يلى:

٣|١ مصادر البيانات :

اعتمد الباحثان على نوعين من البيانات وذلك على النحو التالى:

- **بيانات ثانوية :** وقد الحصول عليها من خلال الدوريات والأبحاث والمراجع العلمية بما يساعد على تأصيل المفاهيم وبناء الإطار النظرى للبحث، فضلا عن البيانات والإحصاءات المنشورة التى تم الحصول عليها من سجلات ادارة شئون العاملين بالهيئة القومية للبريد
- **بيانات أولية:** تم جمعها من المستقصى منهم بمكاتب البريد المصرى عن طريق استخدام قائمة الإستقصاء.

٣|٢ أسلوب جمع البيانات :

- **تم الاعتماد على عدة طرق لجمع البيانات المتصلة بموضوع البحث تتمثل فيمايلى :**

- إسلوب المسح المستندى وذلك بالاطلاع السجلات والملفات التى بها بيانات تتصل بمشكلة البحث.
- إسلوب المقابلات الشخصية للحصول على البيانات الأولية المتعلقة بمشكلة البحث بين مفردات العينة. واستخدام قائمة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات وذلك للوقوف على آراء مفردات عينة البحث فى الموضوعات المختلفة.

٣/٣ مجتمع البحث :

يشتمل مجتمع البحث على العاملين بالمكاتب البريدية التابعة للهيئة محل الدراسة بالقاهرة الكبرى، وبما أن المكاتب البريدية هى صاحبة القطاع الأكبر من حيث العدد والإنتشار فإن الباحثان يركزان على القيادات الإدارية والعاملين بها بإعتبارهم القطاع الأشمل والأكبر من بين العاملين داخل الهيئة القومية

للبريد . والجدول التالى(جدول رقم ١) يوضح أعداد العاملين فى مكاتب البريد فى المحافظات محل الدراسة.

جدول رقم (١)

عدد المكاتب البريدية التابعة للهيئة محل الدراسة

بالقاهرة الكبرى عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤

المحافظة	عدد المكاتب البريدية	عدد العاملين
القاهرة	٣٥٤	٣٨٢٨
الجيزة	٢٠٢	٢٤٢٤
القليوبية	١٩٨	٢٣٦٧

المصدر: إعداد الباحثان وفقا للبيانات الصادرة عن الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، النشرة السنوية لإحصاءات الخدمات البريدية ٢٠٢٤

ونظرا لضخامة حجم المجتمع وانتشار مفرداته فضلا عن قيود ضيق الوقت والتكلفة تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (٣٨٠ مفردة)، بالاعتماد على (ادريس،٢٠٠٨)

$$N = \frac{N * (Z)^2 (Q)^2}{N * (e)^2 + (Q * Z)^2}$$

حيث أن:

n= حجم العينة.

N= حجم المجتمع

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية وهى (1.96) عد مستوى (0.05) فى اتجاهين 2 Tailed

Q= الانحراف المعياري (0.05)

e= مستوى المعنوية (0.05)

وقد تم تطبيق معلمات معادلة حجم العينة على النحو التالي:

$$N= \frac{8619 *(1.96)^2 (0.5)^2}{8619 * (0.05)^2 + (0.5 * 1.96)^2}$$

N = 380case

٣١٤ نوع العينة وطريقة اختيارها:

تم الإعتماد على العينة العشـــوائية البســـيطة في تحديد مفردات البحث نظرا لتجانس مجتمع البحث و لمراعاة أن يتاح لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث نفس الفرص المتكافئة للإختيار في العينة اســـتخدم الباحثان اسـلوب التوزيع النسـبي القائم على التباين عدد العاملين داخل مكاتب كل محاف. حيث تم حسـاب عينـة البحث، ثم توزيع مفردات العينـه على محـافظـات البحث ، وفقاً للوزن النســـبي لكل محـافظـة من المحافظات محل الدراسة كما يلى :

$$\text{نصيب كل محافظة من مفردات العينة} = \frac{\text{عدد العاملين فى المحافظة}}{\text{إجمالى مجتمع البحث}} \times \text{حجم العينة الكلي}$$

جدول رقم (٢)

جدول يوضح التوزيع النسبى لمفردات العينة

لكل محافظة حسب عدد العاملين بها

المحافظة	عدد العاملين	الوزن النسبى	حجم العينة لكل محافظة
القاهرة	٣٨٢٨	٪٤٤.٥	١٦٩
الجيزة	٢٤٢٤	٪٢٨.٢	١٠٧
القليوبية	٢٣٦٧	٪٢٧.٣	١٠٤
الاجمالى	٨٦١٩	٪١٠٠	٣٨٠

٤) مقاييس الدراسة :

٤/١ مقياس الجينات التنظيمية Organizational DNA (حقوق اتخاذ القرار- المحفزات- جودة المعلومات- الهيكل التنظيمى)

اعتمد الباحثان فى قياس الجينات التنظيمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة على(رمضان،٢٠٢٤)، دراسة (هاشم،٢٠٢٣)، دراسة (سليمان،٢٠٢٣)، دراسة (بدوان،٢٠١٨)، دراسة (Nafei,2018) مع إجراء بعض التعديل والحذف والاضافة بمايتناسب مع طبيعة المستقصى منهم فى هذه الدراسة، ولقياس ابعاد الجينات التنظيمية تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث يشير الرقم ١

إلى عدم الموافقة التامة بينما يشير الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة حيادية فى المنتصف)، وقد تطبق المقياس على ٢٠ فقرة (بواقع ٥ فقرات لكل بعد).

٤/٢ مقياس التميز المؤسسى Institutional Excellence (التميز القيادى– التميز البشرى– التميز الخدماتى)

اعتمد الباحثان فى قياس التميز المؤسسى ذات العلاقة بموضوع الدراسة (على،٢٠٢٣)، دراسة (قدحة،٢٠٢٢)، دراسة (ابوسعدة،٢٠٢١)، دراسة (البحصى،٢٠١٤)، مع إجراء بعض التعديل والحذف والاضافة بمايتناسب مع طبيعة المستقصى منهم فى هذه الدراسة، ولقياس ابعاد التميز المؤسسى تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة وعد الموافقة (حيث يشير الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة بينما يشير الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة حيادية فى المنتصف)، وقد تطبق المقياس على ٢٠ فقرة (بواقع ٥ فقرات لكل بعد)

٤|٣ ثبات وصدق المقياس :

يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية فى القياس إلى الدرجة التى يتمتع المقياس المستخدم فى توفير نتائج فى ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وبأستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم

ويعتبر اسلوب الفا كرونباخ من اكثر الطرق المستخدمة فى قياس الثبات/ الاعتمادية فى القياس، وكذلك معامل الثبات المركب للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، ويوضح الجدول التالى أن قيمة معامل الفا كرونباخ ومعامل الثبات المركب اكبر من ٠.٧٠ وهو مايدل على ثبات المقاييس المستخدمة فى الدراسة الحالية (hair et al,2014)

جدول رقم (٣)
نتائج اختبار الصدق والثبات
لكل من الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى

العبـــــــــــــــارة	المعاملات المعيارية
الجينات التنظيمية **أ– حقوق اتخاذ القرار**	
* تشارك الادارة العاملين فى عملية اتخاذ القرار	٠.٧٧٥
* تراعى القرارات المتخذة قدرات العاملين فى عملية إتخاذ القرار	٠.٧٢١
* تستخدم إدارة الهيئة وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات للإعلان عن القرارات	٠.٧٣٢

* تأخذ إدارة الهيئة عند إتخاذ القرارات التجارب السابقة ومقترحات المديرين	٠.٧١١
* تتميز القرارات المتخذة بأنها تتناسب مع إمكانيات وقدرات العاملين بالهيئة والرؤية المستقبلية للهيئة	٠.٨٦٥
نتائج إختبارات الصدق والثبات لحقوق إتخاذ القرار: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠.٠٥، معامل الفا كرونباخ= ٠.٧٦١، معامل الثبات المركب =٠.٨٢٠، ومتوسط التباين = ٠.٦٦٩	
ب- المحفزات	
* تتناسب الاجور مع مستوى الاسعار ومعدلات التضخم	٠.٧٠٣
* يتناسب هيكل الاجور الحالى مع المجهود الذى يبذله العاملون فى العمل	٠.٧٥٢
*توفر الهيئة فرصاً حقيقية للعاملين للترقى والتطوير وتحقيق اهدافهم الشخصية	٠.٧٦٠
* تستخدم إدارة الهيئة اساليب التحفيز المختلفة مع العاملين لرفع معدلات ادائهم	٠.٧٤٥
* تقدم الهيئة الحوافز وفقاً للوائح والضوابط العادلة	٠.٧٩٤
نتائج إختبارات الصدق والثبات لحقوق إتخاذ القرار: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠.٠٥، معامل الفا كرونباخ= ٠.٧٥٨، معامل الثبات المركب =٠.٧٨٦، ومتوسط التباين = ٠.٦٩٧	
ج- جودة المعلومات	
* المعلومات يتم الحصول عليها بسهولة ويسر وبالسرعة والجودة المطلوبة	٠.٧٨٥
* تعتمد الهيئة على وسائل الاتصال الحديثة والسريعة فى عملية اتخاذ القرارات المناسبة وحل مشكلات العمل	٠.٧٩٧
* يتم متابعة العاملين الكترونيا من قبل المديرين لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء	٠.٧٤٥
* تساعد التكنولوجية المستخدمة فى عمليات الرقابة وتصحيح الاداء لخفض نسبة الاخطاء البشرية اثناء تقديم الخدمات	٠.٧٥٢
* تعتمد الهيئة على طرق التواصل بين متخذى القرارات للحصول على المعلومات	٠.٧٨٥
نتائج إختبارات الصدق والثبات لجودة المعلومات: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠.٠٥، معامل الفا كرونباخ= ٠.٧٥٩، معامل الثبات المركب =٠.٧٨٥، ومتوسط التباين = ٠.٦٤٩	
د- الهيكل التنظيمى	
* يحدد الهيكل التنظيمى السلطات والصلاحيات بصورة سليمة	٠.٧٩٦
* يساعد الهيكل التنظيمى الحالى على التواصل الفعال بين الادارة والعاملين	٠.٧١٠
* يتميز الهيكل التنظيمى الحالى بالمرونة تجاه التغيرات والتطورات التكنولوجية المتلاحقة	٠.٧٥٥
* يتم تعديل الهيكل التنظيمى عند التغيير فى ظروف العمل لزيادة السرعة فى الاداء	٠.٧١٢
* يسمح الهيكل التنظيمى الحالى بالرقابة ومتابعة اداء العاملين ومسائلتهم	٠.٤٢
نتائج إختبارات الصدق والثبات لجودة المعلومات: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠.٠٥، معامل الفا كرونباخ= ٠.٧٥٩، معامل الثبات المركب =٠.٧٨٥، ومتوسط التباين = ٠.٦٤٩	

تابع-

العبـــــــــــــــــارة	المعاملات المعيارية
التميز المؤسسى	
أ- التميز القيادى	
* تهتم الهيئة بتنمية القدرة لدى العاملين على طرح افكار وحلول سريعة لحل المشكلات	٠.٧٤٧
* تعمل الهيئة على تخفيف ضغوط العمل على العاملين وتخفيف شعورهم بالملل من تكرار الاعمال	٠.٨٥١
* تمنح الهيئة العاملين القدرة على التعبير عن افكارهم بطلاقة أو ياغتها لتناسب الموقف	٠.٧١٥
* تمكن الهيئة العاملين على تقديم اكثر من فكرة خلال فترة زمنية معينة	٠.٨٠٢
* تشجع الهيئة العاملين على المشاركة فى اتخاذ القرارات والتنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	٠.٧٩٥
نتائج إختبارات الصدق والثبات للتميز القيادى: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠.٠٥، معامل الفا كرونباخ= ٠.٧٤٣، معامل الثبات المركب =٠.٨٠٢، ومتوسط التباين = ٠.٦٩٩	
ب- التميز البشرى	
* تنمى الهيئة كفاءات وجدارات العاملين على حل المشكلات بالسرعة والكفاءة المطلوبة	٠.٨٧٩
* توفر الهيئة فرص تدريبية لتطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين	٠.٨٥٩
* تشجع الهيئة العاملين على الابداع والابتكار فى العمل	٠.٧٨٩
* تحرص المنظمة على معرفة اوجه الضعف والقصور فى اداء العاملين والعمل على معالجتها فى الوقت المناسب	٠.٨٦٠
* تمتلك الهيئة رؤية مستقبلية للعاملين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم فى العمل	٠.٨٥٨
نتائج إختبارات الصدق والثبات للتميز البشرى: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠.٠٥، معامل الفا كرونباخ= ٠.٨٥٨، معامل الثبات المركب =٠.٨٨٣، ومتوسط التباين = ٠.٧٠٨	
ج- التميز الخدماتى	
* تحرص الهيئة على تقديم خدمات جديدة متطورة تتناسب مع رغبات العملاء	٠.٨٠٥
* تهتم الهيئة على إحداث تغييرات فى اساليب العمل	٠.٨٠١
* تحرص الهيئة على قيام العاملين بإنجاز الاعمال المطلوبة باسلوب متطور وبالجودة المطلوبة	٠.٧٦٥
* تستخدم الهيئة وسائل الاتصالات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات المتطورة فى تقديم الخدمات للعملاء	٠.٧٧٩
* تشجع الهيئة العاملين على الابداع والابتكار فى تقديم الخدمات	٠.٨٦٤
نتائج **إختبارات الصدق والثبات للتميز الخدماتى: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠.٠٥، معامل الفا كرونباخ= ٠.٨٠٥، معامل الثبات المركب =٠.٨٢٠، ومتوسط التباين = ٠.٦٩٥**	

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائى

تقييم صدق المقاييس:

اعتمد الباحثان فى اختبار الصدق على مايلى:

١- **صدق التقارب:** ويشير إلى مدى تقارب عبارات المقياس وتوافق بعضها مع بعض عند قياس البعد أو المتغير نفسه، كما يشير إلى انه لابد ان تكون المقاييس المرتبطة نظرياً يجب أ تكون مرتبطة فى الواقع العملى، ويتم من خلال التحقق من قيم معاملات التشبع او المعاملات المعيارية التى ب ان لاتقل عن ٠.٧٠ وكذلك قيمة متوسط التباين المستخرج لكل متغير يجب ان تكون الكثر من ٠.٥٠ للدلالة على أن عبارات قائمة الاستقاء المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة تتصف بصدق التقارب وانها مترابطة فى الواقع التطبيقى، كما يجب أن تكون قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Veriance Extracted لكل متغير اكبر من ٠.٥٠ (Hair et al,2010) ويشير الجدول السابق إلى أن قيم المعاملات المعيارية لجميع العبارات اكبر من ٠.٧٠ وجميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج لكل متغير اكبر من ٠.٥٠ للدلالة على أن عبارات اداة الدراسة المستخدمة فى قياس المتغيرات تتصف بصدق التقارب وانها مرتبطة بالواقع العملى

٢- **صدق التمايز:** وذلك لقياس التباعد او عدم تشابه المتغيرات بين المقاييس المستخدمة لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة، وأن كل متغير يمثل ذاته، وتم حساب صدق التمايزعن طريق معامل Fornell-Larcker الذي يتم حسابه من خلال الجذر التربيعى لمتوسط قيمة التباين المستخرج AVE حيث يجب أن قيمة معامل ornell-Larcker اكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقى المتغيرات الأخرى فى الصفوف والأعمدة ويدل ذلك على أن قائمة الإستقصاء تتصف بصدق التمايز، كما يؤكد على وجود ترابط او تشارك بين متغيرات الدراسة

الحادى عشر: إختبار فرضيات البحث

١- الإحصاء والتحليل الوصفى لمتغيرات الدراسة

- **<u>مستوى تطبيق الجينات التنظيمية فى الهيئة القومية البريد</u>،** يمكن توضيح مستوى تطبيق الجينات التنظيمية من خلال الجدول التالى رقم (٤) حيث تم تناول الجينات التنظيمية من خلال أربعة أبعاد كما يلى:

جدول رقم (٤)

مستوى تطبيق الجينات التنظيمية

الجينات التنظيمية	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	المستوى	الترتيب
اتخاذ القرار	٣.٥٥	٠.٨٤٧	متوسط	٤
المحفزات	٣.٧١	٠.٦٠١	مرتفع	١
جودة المعلومات	٣.٥٩	٠.٧٠١	متوسط	٣
الهيكل التنظيمى	٣.٦١	٠.٥٦٧	متوسط	٢
المتوسط العام	٣.٦١	٠.٣٩٥	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع نتائج الدراسة الميدانية

من ١.٣٣ إلى ٢.٣٣ منخفض
اكبر من ٢.٣٣ إلى ٣.٦٦ متوسط
اكبر من ٣.٦٦ مرتفع

من خلال الجدول رقم (٤) تبين ان بُعد المحفزات بالمرتبة الأولى بمستوى مرتفع، بمتوسط (٣.٧١) وإنحراف معيارى (٠.٦٠١) يشير الى ارتفاع مستوى المحفزات . ويليه بعد الهيكل التنظيمى بمستوى متوسط، بمتوسط حسابى (٣.٦١) وإنحراف معيارى (٠.٥٦٧)وهو مؤشر ايضا مرتفع على مستوى بعد الهيكل التنظيمى . كما جاء بُعد جودة المعلومات بمستوى متوسط، بمتوسط حسابى (٣.٥٩) وانحراف معيارى (٠.٧٠١)، واخيراً بُعد إتخاذ القرار جاء فى المترتبة الرابعة والاخيرة بمستوى متوسط، بمتوسط حسابى (٣.٥٥)، وإنحراف معيارى (٠.٨٤٧)، وعلى المستوى الإجمالى جاء تطبيق الجينات التنظيمية بمستوى متوسط بمتوسط جسابى (٣.٦١) وانحراف معيارى (٠.٣٩٥)

– **<u>مستوى التميز المؤسسى فى الهيئة القومية البريد</u>،** يمكن توضيح مستوى تطبيق التميز المؤسسى من خلال الجدول التالى رقم (٥) حيث تم تناول التميز المؤسسى من خلال أربعة أبعاد كما يلي:

جدول رقم (٥)

مستوى التميز المؤسسى

التميز المؤسسى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	المستوى	الترتيب
التميز القيادى	٣.٧٣	٠.٦٠١	مرتفع	١
التميز البشرى	٣.٦٧	٠.٦٥٥	مرتفع	٢
التميز الخدماتى	٣.٥٧	٠.٥٦٧	متوسط	٣
المتوسط العام	٣.٦٣	٠.٣٨٦	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الجدول رقم (٤) تبين ان تطبيق بُعد التميز القيادى جاء بالمرتبة الأولى بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابى (٣.٧٣) وإنحراف معيارى (٠.٦٠١) ويليه بُعد التميز البشرى بمستوى فوق المتوسط، بمتوسط حسابى (٣.٦٧) وإنحراف معيارى (٠.٦٥٥) واخيراً تطبيق بُعد التميز الخدماتى جاء المترتبة الثالثة والاخيرة بمستوى فوق المتوسط، بمتوسط حسابى (٣.٥٧)، وإنحراف معيارى (٠.٥٦٧)، وعلى المستوى الاجمالى جاء مستوى التميز المؤسسى بمستوى فوق المتوسط بمتوسط حسابى (٣.٦٣) وانحراف معيارى (٠.٣٨٦).

١- نتائج البحث واختبار الفروض:

الفرض الأساس الأول : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى بالهيئة القومية للبريد بالقاهرة الكبرى

ولتحقيق ذلك فقد تم تطبيق اسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى بالهيئة محل الدراسة، كما تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بينهما وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى بالهيئة محل الدراسة، من خلال جدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط بين ابعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى فى الهيئة محل الدراسة

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥
اتخاذ القرار	٠.٧٤٠				
المحفزات	٠.٤٩٠*	٠.٤٧٨			
المعلومات	٠.٤٩٢*	٠.٥٩١*	٠.٦٥٨		
الهيكل التنظيمى	٠.٤٥٠*	٠.٣٨٩*	٠.٤٥٠*	٠.٦٤٩	
التميز المؤسسى	٠.٦٧٣*	٠.٥٢٥*	٠.٥٩٩*	٠.٥٩٠*	٠.٦٩٠

المصدر: نتائج التحليل الاحصائى ** معاملات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية٠.٠٥

ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى يتضح ما يلى:

١- أن معاملات الارتباط بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى تتراوح (٠.٥٢٢) و (٠.٦٧٣) وان جميع هذه المعاملات ذات دلالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥

٢- هناك ارتباطاً معنويا بين جميع ابعاد الجينات التنظيمية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ الامر الذى يؤكد صدق المقياس المستخدم فى قياس ابعاد الجينات التنظيمية فى الهيئة محل الدراسة، وأن هناك إتساق بين جميع الابعاد الداخلية الممثلة لمقياس الجينات التنظيمية من ناحية اخرى

٣- هناك إرتباطاً معنوياً ذو دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية وابعادها والتميز المؤسسى، حيث بلغ معامل الارتباط بين محدد اتخاذ القرار كأحد ابعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى ٠.٧٤٠، بينما بلغ معامل الارتباط بين المحفزات كأحد ابعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى ٠.٤٧٨، و بلغ معامل الارتباط بين جودة المعلومات كأحد ابعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى ٠.٦٥٨، واخيرا بلغ معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمى كأحد ابعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى٠.٦٤٩

- وفى ضوء ماسبق، يتضح أن هناك علاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى، إلا أن تأثير الجينات التنظيمية على التميز المؤسسى سوف يتضح من خلال حساب تحليل الانحدار المتعدد وذلك كما بالجدول التالى :

جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط بين ابعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى فى الهيئة محل الدراسة

المتغيرات	معامل الانحدار المعيارى B	معامل الارتباط R	معامل التحديدR2
اتخاذ القرار	*0.640	0.522	0.272
المحفزات	*0.770	0.673	0.452
المعلومات	*0.680	0.591	0.350
الهيكل التنظيمى	*0.540	0.560	0.359
معامل الارتباط فى النموذج R	٠.٥٩٠		
معامل التحديد فى النموذج R2	٠.٣٦٠		
قيمة ف المحسوبة	٦٢.٧		
درجات الحرية	٣٥٧.٢		
مستوى الدلالة الاحصائية	٠.٠٠٠		

ولقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التأكد من اثر الجينات التنظيمية على التميز المؤسسى بصورة إجمالية، ومن الجدول رقم (٧) يتضح مايلى:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى من وجهة نظر العاملين بالهيئة محل الدراسة، وأن هذه العلاقة تمثل (٠.٥٩٠) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.

٢- أن مستوى الجينات التنظيمية يمكن أن يفسر حوالى (٣٦٪) وفقا لمعامل التحديد من التباين الكلى فى مستوى التميز المؤسسى للعاملين فى الهيئة محل الدراسة .

٣- اظهرت نتائج أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد أن ابعاد الجينات التنظيمية الاكثر تفسيرا للإختلاف فى مستوى التميز المؤسسى تتمثل فى المحفزات (٠.٧٧٠)، جودة المعلومات (٠.٦٨٠)، اتخاذ القرار (٠.٦٤٠) واخيرا الهيكل التنظيمى (٠.٥٤٠) والتى تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين التميز المؤسسى.

وفى ضوء ما سبق، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى للهيئة محل الدراسة، وقبول الفرض البديل الذى ينص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى بالهيئة محل الدراسة

الفرض الثانى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسى بالهيئة القومية للبريد بالقاهرة الكبرى .

تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط كما هو مبين فى الجدول التالى:

جدول (٨)

معاملات إرتباط بيرسون بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى

م	البعد	التميز المؤسسى	القيمة الاحتمالية (sig)
١	اتخاذ القرار	0.529	0.000
٢	المحفزات	0.550	0.000
٣	جودة المعلومات	0.660	0.000
٤	الهيكل التنظيمى	0.670	0.000
	الجينات التنظيمية	0.666	0.000

من الجدول السابق يتضح ان معامل الإرتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية وبين تحقيق التميز المؤسسى دال إحصائيا وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) لأبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسى . كما أظهرت النتائج ان معاملات إرتباط بيرسون ان هناك إرتباط إيجابى جيد (.666)مما يؤكد على وجود علاقة إيجابية طردية بين أبعاد الجينات التنظيمية وبين تحقيق التميز المؤسسى .وفى ضوء ذلك يمكن للدراسة رفض فرض العدم والذى ينص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسى بالهيئة القومية للبريد بالقاهرة الكبرى" وقبول الفرض البديل.

إختبار الفرض الفرعى الأول

١- من الجدول السابق يتضح ان معامل الارتباط بين حقوق اتخاذ القرار وبين التميز المؤسسى دال احصائيا وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) لحقوق اتخاذ القرار على تحقيق التميز المؤسسى . كما أظهرت النتائج ان معاملات ارتباط بيرسون ان هناك ارتباط ايجابى متوسط (.529) بين بعُد حقوق اتخاذ القرارت والتميز المؤسسي.

_ لذلك يمكن للدراسة رفض صياغة الفرض العدم الذى ينص على أنه " لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحقوق اتخاذ القرار على تحقيق التميز المؤسسى " وقبول الفرض البديل .

إختبار الفرض الفرعى الثانى

٢- من الجدول السابق يتضح ان معامل الإرتباط بين المحفزات وبين تحقيق التميز المؤسسى دال احصائيا وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للمحفزات على تحقيق التميز المؤسسى . كما أظهرت النتائج ان معاملات إرتباط بيرسون أن هناك إرتباط إيجابى متوسط (.550) بين بعُد المحفزات والتميز المؤسسي.

لذلك يمكن للدراسة رفض صياغة الفرض العدم الذى ينص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحفزات على تحقيق التميز المؤسسي" وقبول الفرض البديل .

اختبار الفرض الفرعى الثالث

٣- من الجدول السابق يتضح ان معامل الإرتباط بين جودة المعلومات وبين تحقيق التميز المؤسسى دال احصائيا وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) كجودة المعلومات على تحقيق التميز المؤسسى . كما أظهرت النتائج ان معاملات ارتباط بيرسون ان هناك ارتباط ايجابى جيد (.660) بين بعُد جودة المعلومات وبين تحقيق التميز المؤسسي .

ـ لذلك يمكن للدراسة رفض صياغة الفرض العدم والذى ينص على أنة " لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي" وقبول الفرض البديل.

اختبار الفرض الفرعى الرابع

٤- من الجدول السابق يتضح ان معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمى وبين التميز المؤسسى دال احصائيا وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للهيكل التنظيمى على تحقيق التميز المؤسسى . كما أظهرت النتائج ان معاملات ارتباط بيرسون ان هناك ارتباط ايجابى جيد (0.670) بين بعُد الهيكل التنظيمى والتميز المؤسسي.

_ لذلك يمكن للدراسة رفض صياغة الفرض العدم وقبول الفرض البديل الذى ينص على" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمى على تحقيق التميز المؤسسي".

الحادى عشر: مناقشة نتائج الدراسة

- أشارت نتائج البحث أن ابعاد الجينات التنظيمية يتم تطبيقها في المكاتب البريد محل البحث بدرجات متوسطة، فبُعد **المحفزات:** حصل هذا البُعد على أعلى متوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (٠.٦٠١)، مما يشير إلى أن مستوى تطبيق المحفزات في الهيئة مرتفع نسبيًا، وأن هناك رضا ملحوظ عن سياسات التحفيز. يشير ذلك إلى أن الهيئة تضع تركيزًا واضحًا على تشجيع وتحفيز الموظفين، وهو أمر مهم لتحسين الأداء. أما بُعد **الهيكل التنظيمي:** جاء هذا البُعد في المرتبة الثانية بمستوى متوسط (٣.٦١) وانحراف معياري منخفض نسبيًا (٠.٥٦٧)، مما يعكس استقرارًا في بناء وتنظيم الأدوار والمسؤوليات ، ولكن قد تحتاج الإدارة إلى مراجعة الهيكل التنظيمي لتعزيز الكفاءة أكثر، مع الحفاظ على استقراره ، يليهم بُعد جودة المعلومات: متوسط (٣.٥٩) وانحراف معياري (٠.٧٠١) يعكس أن مستوى المعلومات متاح بشكل مقبول، ولكنه قد يحتاج إلى التحسين لرفع دقته وتحديثه لدعم اتخاذ القرار. يشير ذلك إلى ضرورة الاهتمام بتطوير نظم المعلومات. وختاماً بُعد اتخاذ القرار: حقق أدنى مستوى (٣.٥٥) وانحراف معياري أعلى (٠.٨٤٧)، مما

يشير إلى وجود تباين في رضا العاملين حول هذا الجانب. وقد يشير ذلك إلى تحديات تواجه الهيئة في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، ربما بسبب تعقيدات الهيكل التنظيمي أو نقص البيانات. يعكس ذلك حاجة الإدارة إلى العمل على تحسين مهارات اتخاذ القرار وتوفير بيانات أكثر دقة وتحديثًا.

- المتوسط العام: يشير إلى مستوى متوسط (٣.٦١) للجينات التنظيمية بشكل عام، مما يدل على وجود تطبيق مقبول لهذه الجينات، إلا أنه يترك مجالاً للتحسين في بعض الأبعاد لتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة.
- كما أشارت النتائج أن ابعاد التميز المؤسسي ظهرت بمستوى يتراوح بين المتوسط وفوق المتوسط في مكاتب البريد محل الدراسة، **فبُعد التميز القيادي** :حصل على أعلى مستوى (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٦٠١)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الكفاءة القيادية، ويعكس أن الهيئة تُعنى بتطوير القيادة وتعزيز دورها. ويمثل ذلك مؤشرًا إيجابيًا يعزز من قدرة الهيئة على التكيف والتطوير المستمر إذا ما عززت مستوى كفاءة القيادات بها . يلية **بُعد التميز البشري** :الذى حقق مستوى مرتفعًا (٣.٦٧) وانحراف معياري (٠.٦٥٥)، مما يعني أن الهيئة تهتم بالموارد البشرية بشكل جيد، سواء من حيث التدريب أو التوجيه، ويُعدُّ هذا عاملاً حاسمًا في تعزيز الكفاءة المؤسسية. وفى النهاية جاء **بُعد التميز الخدمي** :بمستوى متوسط (٣.٥٧) وانحراف معياري (٠.٥٦٧)، مما يشير إلى أن جودة الخدمات المقدمة لا تزال بحاجة إلى تحسين لتكون على مستوى التوقعات. قد تكون هناك حاجة لإعادة النظر في سياسات جودة الخدمة أو التحديثات التقنية لضمان تلبية توقعات العملاء.

المتوسط العام للتميز المؤسسي :يشير إلى مستوى متوسط (٣.٦٣)، مما يعكس مستوىً جيدًا للتميز المؤسسي، لكنه يبقى دون التميز المطلوب لتحقيق الأداء الأمثل فى مكاتب البريد محل الدراسة .

- **علاقة الجينات التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسي** :تشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة قوية ومعنوية بين الجينات التنظيمية وبين التميز المؤسسي. حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٤٧٨ و٠.٧٤٠، وهذا يعني أن هناك تأثيرات إيجابية للجينات التنظيمية على التميز المؤسسي في الهيئة. بما أن هذه العلاقات معنوية عند مستوى ٠.٠٠٥، ويمكن للإدارة أن تعتبر هذه الجينات التنظيمية عوامل أساسية لتعزيز التميز المؤسسي. بعبارة أخرى كلما تم تطوير وتطبيق الجينات التنظيمية بمستوى أعلى كلما ارتفع مستوى التميز المؤسسي. وهو ما أتفقت معه دراسة (مولاى،٢٠١٧) ، دراسة (بدوان،٢٠١٨)، ودراسة (الجوجو،٢٠١٩)، ودراسة (اسماعيل،٢٠٢٠)، ودراسة (عبد الناصر،٢٠٢١)، ودراسة (Rania,2021)، ودراسة (Aly,202021)، واخيراً دراسة (رمضان،٢٠٢٤).

- أشارت النتائج الى ان هناك علاقة ارتباط ايجابية متوسطة القوى بين **إتخاذ القرار** والتميز المؤسسي، مما يشير إلى أن اتخاذ القرار الفعّال يُعتبر عامل مهم في التأثير على التميز المؤسسي. لذلك يجب تعزيز عمليات اتخاذ القرار الفعالة والمبنية على بيانات دقيقة وتفكير استراتيجي، وتمكين الموظفين في المشاركة اتخاذ القرارات ليزيد من التفاعل الإيجابي ويسهم في تحسين الأداء العام للهيئة و يؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي. وهو ما اتفقت معه دراسة(غنيم،٢٠٢١) ودراسة (Amany,2022)، ودراسة (مصطفى،٢٠٢٣)، ودراسة (الجوجو،٢٠١٩)، ودراسة (هاشم،٢٠٢٣)، ودراسة (دعاء،٢٠٢٣)، ودراسة (sahar,2023).
- كما اشارت النتائج على وجود علاقة إرتباط إيجابية متوسطة القوى بين المحفزات والتميز المؤسسي. تشير إلى أن نظام الحوافز يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين. وجود حوافز واضحة ومحفزة يمكن أن يشجع الموظفين على الأداء الأمثل ويحفز الابتكار لديهم.
- يلى المحفزات **جودة المعلومات** كعامل مؤثر، مما يدل على أن الحصول على معلومات دقيقة ومحدّثة يسهم في تعزيز التميز المؤسسي. ويلعب دوراً إيجابياً في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية مما يعزز الأداء العام ويؤدي الى تحسين مستوى الخدمات والتميز المؤسسى، وهو ما اتفقت معه دراسة (محمد،٢٠٢٠)، ودراسة (نجم،٢٠١٨)، ودراسة (سليمان،٢٠٢٣)، ودراسة (هاشم،٢٠٢٣)، ودراسة (غنيم،٢٠٢١)، ودراسة (عزيزة،٢٠٢٣)، ودراسة (موسى،٢٠٢٤)
- كما يشير الإرتباط المرتفع بين الهيكل التنظيمي والتميز إلى وجود أثر إيجابي حيث يسهم الهيكل التنظيمي الفعال في تنظيم العمل بشكل أفضل ويوفر بيئه ملائمه لتحسين الأداء مما يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي، وأن تنظيم الأدوار والمسؤوليات في المؤسسة يلعب دورًا مهمًا في دعم الكفاءة وتحقيق التميز. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سعد،٢٠٢٢)، ودراسة (رمضان، ٢٠٢٤)، ودراسة (Elsanhavey,2023) ، ودراسة (عزيزة،٢٠٢٣)، ودراسة (ابراهيم،٢٠٢٢)، ودراسة (الخصومى،٢٠٢٢).

ثاني عشر : توصيات الدراسة

توافقاً مع النتائج التى تم التوصـــل اليها فى هذا البحث، يقترح الباحثان عدد من التوصـــيات والتى يمكن اسـتثمارها فى تطبيق الجينات التنظيمية بالهيئة محل الدراسـة، وقد تم وضـعها فى شـكل خطة عمل تنفيذية، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٩) التالى:

جدول رقم (٩)

التوصية	الادارة المسئولة عن التنفيذ	اليات التنفيذ	متطلبات التنفيذ	المدة الزمنية المقترحة للتنفيذ
تنمية وتطوير مكونات الجينات التنظيمية فى الهيئة القومية للبريد	الادارة العليا ادارة الموارد البشرية قطاع التخطيط والتطوير اللجنة النقابية	١-تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بما يسمح للعاملين بالمشاركة فى اتخاذ القرار وابداء ارائهم بحرية واستقلالية ٢-تفعيل اللامركزية فى اتخاذ القرارات التى تحتاج للتدخل الحاسم من قبل من مكاتب البريد فيما يتعلق بمهام العمل اليومى ٣- تحسين وسائل الاتصال بين الادارة والعاملين بما يسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم بكل سهولة ويسر	-اعداد دورات تدريبية سلوكية للمديرين من اجل غرس الثقافة المناسبة لجودة اتخاذ القرارات وتنمية الوعى بالممارسات القيادية الفعالة - توفير وسائل اتصال حديثة لتيسير عملية التواصل بين العاملين - تشكيل لجنة لتطوير انظمة العمل والخطابات الدورية ذات الصلة لتفعيل اللامركزية فى فروع ومكاتب البريد المنتشرة بانحاء الجمهورية	عملية مستمرة
تعديل وتطوير الهيكل التنظيمى للمنظمة بما يتوافق	ادارة الموارد البشرية	- العمل على اشراك مديرى مكاتب البريد	- ضرورة ربط الهيكل التنظيمى	من ١٢-٢٤

مع ابعاد الجينات التنظيمية وبما يحقق التميز المؤسسى، بما يلبى حاجات العمل الحالية	مديرى الفروع والإدارات (الإدارة الوسطى) ادارة الترقى والتطور الوظيفى ادارة المسار الوظيفى ادارة التدريب	والادارات بالهيئة فى وضع وتخطيط الهياكل التنظيمية الملائمة طبقا لطبيعة الوظائف والاقسام وبما يتناسب مع ظروف العمل فى كل مكتب بريد - العمل على توسيع نطاق الاشراف مع الاخذ فى الاعتبار التخصص الدقيق، حيث قلة المستويات الادارية التنظيمية مع فصل الوظائف ذات الانشطة المتنوعة وجعلها اكثر تخصصا	بالاهداف المطلوب تحقيقها - البعد عن المجاملات والمحسوبية عند التسكين على الهياكل التنظيمية سواء بالترقى او النقل او الاعتماد مباشرة على الكفاءة والمهنية وحاجة العمل - ضرورة تأهيل وتدريب الكوادر الادارية فى ادارة الموارد البشرية والادارات المعنية بإعداد الهياكل التنظيمية من خلال الدورات التدريبية	
تعزيز سياسات المحفزات بالهيئة محل الدراسة بعناصرها المادية والمعنوية بالشكل الذى يعزز الجينات التنظيمية وبما يؤدى إلى	الادارة العليا الادارة المالية ادارة الموارد البشرية (التدريب- تقييم الاداء- الترقى - المسار الوظيفى)	-وضع معايير عادلة للحوافز والمكافات تتناسب مع الجهد المبذول وترتبط بالكفاءة مع عدم اغفال عنصرى الخبرة والمؤهل العلمى، ممايسهم فى رفع	- اعادة هيكلة نظام الاجور والحوافز الموجودة حاليا -توفير برامج متنوعة لتنمية المسار الوظيفى للعاملين وربطه بالاداء	من ١٠-١٢ شهر

تحقيق التميز المؤسسى للهيئة		معنويات العاملين بما ينعكس على ادائهم – مراعاة ربط الاجور والحوافز بالاداء – مراعاة ربط الاجور والحوافز بمستويات الاسعار والتضخم –تصميم نظم اكثر عدالة للترقيات ترتبط بالكفاءة والانتاجية	– توفير الشفافية والوضوح للعاملين وان تتسم بالعدالة والبعد عن الاهواء الشخصية –توفير برامج تدريبية لاتاحة فرص التعلم والتطوير الوظيفى للعاملين	
الاستثمار في البنية التكنولوجية لتحسين جودة ودقة وسرعة المعلومات.	– إدارة تكنولوجيا المعلومات (أو أي قسم مختص بالبنية التكنولوجية) إدارة الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموظفين)	• تطوير نظم المعلومات، توفير تقنيات حديثة، تدريب الموظفين على استخدامها.	- توفير تقنيات حديثة لتحسين جمع المعلومات - برامج تدريبية للمستخدمين تحديث الأنظمة بشكل دوري - وجود فريق متخصص لإدارة المعلومات:	عملية مستمرة
تعزيز عملية اتخاذ القرار والحث على مشاركة العاملين	–الإدارة العليا –إدارة الموارد البشرية	–تدريب القيادات على اتخاذ القرارات السريعة والفعالة. – تشجيع المشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرارات.	- دورات تدريبية في اتخاذ القرارات السريعة والفعالة : لتحسين مهارات اتخاذ القرار لدى الموظفين. - تحليل البيانات بشكل مستمر - تشجيع المشاركة الفعالة.	عملية مستمرة

			- توفير أدوات اتخاذ القرار الفعالة :مثل البرمجيات التي تدعم اتخاذ قرارات	
العمل على تعزيز التميز القيادي من خلال برامج تطوير القيادة.	-الادارة العليا -إدارة الموارد البشرية	تخصيص برامج تدريبية لمديري الفروع والقيادات العليا لتعزيز مهارات القيادة المؤسسية.	تخصيص موارد بشرية ومالية لهذه البرامج التدريبية. -تقييم مستمر للقيادات	من ٦: ١٠ شهور
العمل على تحسين جودة الخدمة	- الإدارة العليا -إدارة العمليات أو إدارة الجودة -إدارة الموارد البشرية (التدريب)	-إعادة تقييم سياسات جودة الخدمة. -تحديث الأنظمة لضمان تقديم خدمة متميزة.	تدريب الموظفين على خدمة العملاء. -وجود آلية لقياس آراء العملاء فى الخدمة ومقترحات التحسين واستطلاع رايهم بصفة دورية.	من ١٢ :١٨ شهر

حدود البحث ومقترحات لبحوث مستقبلية:

سلط البحث الحالي الضوء على الكشف عن درجة تأثير الجينات التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي ، وأى الابعاد أكثر تحقيقاً للتميز المؤسسي وتحديد درجة وعى الهيئة القومية للبريد بتطبيق الجينات التنظيمية، إلا أن هناك عدة مجالات أخرى تستحق الدراسة والتحليل من جانب الباحثين مستقبلاً في ضوء محددات البحث الحالي، ومن أهم هذه المجالات من وجهة نظر الباحثان ما يأتي:

– تم تطبيق البحث الحالي على مكاتب البريد بمحافظة القاهرة الكبرى (القاهرة – الجيزة – القليوبية)، ويتوقع الباحثان أن اختلاف مجال التطبيق يمكن أن يؤثر على العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي، لذا يُقترح تغيير مجال التطبيق ليكون على قطاعات أخرى مثل قطاع الصحة، قطاع الصناعة، وقطاع السياحة.

– تم تجميع البيانات الأولية المستخدمة في قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي اعتماداً على أسلوب البحوث المقطعية Cross-sectional كبديلاً عن أسلوب البحوث الممتدة Longitudinal لذلك يُقترح إجراء المزيد من البحوث التطبيقية أو التجريبية على نفس القطاع المستخدم حالياً،

مع تغيير العينة الأساسية إلى قطاعات خاصة أو أجنبية أخرى، أو استخدام قطاعات أخرى سواء صناعية أو إنتاجية. من أجل التقييم الأوسع لطبيعة العلاقات التي افترضها البحث الحالي، فضلاً عن توسيع دائرة المصداقية الخارجية للبحث الحالي.

– لم يتطرق البحث الحالي إلا لأربعة أبعاد أساسية تمثل مكونات الجينات التنظيمية فى حين أن هناك أبعاد أخرى يمكن للبحوث المستقبلية إختبارها مثل الثقافة التنظيمية، القيادة، الإتصال، وإدارة التغيير التي قد تلعب دورًا مهمًا في تشكيل الجينات التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي للمؤسسات .

– يمكن لبحوث أخرى أن تستخدم النموذج المستخدم في البحث الحالي ولكن مع إضافة متغيرات أخرى لم تستخدم في النموذج الحالي. ومن ثم يُقترح إجراء دراسات تتناول بعض المتغيرات الوسيطة الأخرى وكذلك بعض المتغيرات المُعدلة (مثل: السلوك الاخلاقى للعاملين، سمات العاملين، النبذ فى مكان العمل، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية) في العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي.

المراجع

أولا : المراجع العربية

١) ابو سعدة، احمد رياض، (٢٠٢١)، إدارة التميز المؤسسى كمدخل لتطوير الاداء الادارى فى مدارس التعليم الاساسى بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج (١٥)، ع (١٥)

٢) اسماعيل، محمد يوسف (٢٠٢٠)، تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية، مجلة البحوث المالية والتجارية، ع (٢١)، ع (٤)، كلية التجارة، جامعة عين شمس

٣) ال عبد الله، فراس عبد القادر، (٢٠٢٢)، دور المنظمة المتعلمة فى تحقيق التميز المؤسسى، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع (٦٨)، جامعة بغداد

٤) الوكيل، إيمان محمد، (٢٠٢١)، علاقة راس المال الفكرى بالتميز المؤسسى بالتطبيق على ادارة السياحة العلاجية بوزارة السياحة، المجلة العربية للادارة، مج (٤١)، ع (٣)

٥) الزهيرى، اميرة (٢٠٢٢)، الدور المعدل للجينات التنظيمية فى العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة ازمة كوفيد–١٩، بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بمصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج (١٣)، ع (٣)، كلية التجارة، جامعة قناة السويس

٦) الجوجو، كمال (٢٠١٩)، الجينات التنظيمية واثرها على التميز المؤسسى فى الشركات الطبية فى قطاع غزة، رسالة ماجستير فى القيادة الاستراتيجية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية بغزة

٧) الحيلة، امال عبد الحميد (٢٠٢١)، مدى توافر مكونات الحمض النووى التنظيمى DNA واثرها على الاداء العالى لدى العاملين فى قطاع التعليم التقنى الفلسطينى، مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث، مج (٨)،ع (٣)،

٨) العبيدى، ميسون على حسين، (٢٠١٥)، استخدام مكونات الحمض النووى التنظيمى لتشخيص المنظمات الصحية بالتطبيق على مستشفى مرجان التعليمى، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية ، مج (١٣)، ع (٣٦)

٩) الخصومى، نوف بنت خلف، (٢٠٢٢)، درجة توافر ابعاد نظم المناعة التنظيمية فى جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الاكاديمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ع (٧٢)، مج (١٩)

١٠) الرميدى، بسام سمير (٢٠٢٢)، تأثير الصحة التنظيمية على تعزيز التميز التنظيمى فى شركات السياحة " الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط "، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج (١٦)، ع (١)، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم

١١) بدوان، زكريا محمد (٢٠١٨)، علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسى بالجامعات الفلسطينية فى قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر بغزة

١٢) رمضان، رامز (٢٠٢٤)، الجينات التنظيمية واثرها على التميز المؤسسى: اختبار الدور الوسيط لرأس المال الفكرى، دراسة تطبيقية على البنوك العامة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج (٥)، ع (١)، كلية التجارة، جامعة دمياط

١٣) رمضان، دعاء (٢٠٢٤)، اثر الذكاء التنظيمى كمتغير وسيط فى العلاقة بين الجينات التنظيمية والابداع التنظيمى، مجلة البحوث المالية والتجارية، مج (٢٥)، ع (١)، كلية التجارة، جامعة بورسعيد

١٤) رغد، ابراهيم (٢٠٢٢)، مكونات الحمض النووى التنظيمى وإنعكاساته فى تعزيز السمعه التنظيمية بالتطبيق على شركة المياه الوطنية بمنطقة عسير، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج (١٣)، ع (٣)، جامعة قناة السويس

١٥) سعد، بهاء الدين مسعد، (٢٠٢٢)، الجينات التنظيمية كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسى، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد

١٦) سلطان، هيثم عبود (٢٠٢٢)، دور التخطيط الاستراتيجى فى تحقيق التميز المؤسسى، دراسة تحليلية فى مديرية الاتصالات والمعلومات فى البصرة، رسالة ماجستير فى ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة

١٧) سليمان، منال كمال (٢٠٢٣)، الجينات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسى لجمعيات تنمية المجتمع، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية، الجزء الاول، ع (١)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان

١٨) عبد الناصر، عبد الحليم (٢٠٢١)، دور الجينات التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى لاندية دور القوات المسلحة المصرية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، مج (٩١)، ع (١)، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان

١٩) عيد، نور الايمان اشرف، (٢٠٢٢)، التماثل التنظيمى كمدخل لتحقيق التميز المؤسسى للمنظمات غير الحكومية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مج ١٠، ع (٤)، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية بالمنصورة

٢٠) وجدى ، عزيزة طارق ، (٢٠٢٤)، دور الصحة التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى، مجلة البحوث الادارية، اكاديمية السادات للعلوم الادارية، مج (٤٢)، ع (١)، اكاديمية السادات للعلوم الادارية

٢١) على، محمد السيد ابو الفتوح، (٢٠٢٢)، مؤشرات بناء قدرات المنظمات المدعة واثرها على تحقيق التميز المؤسسى بالتطبيق على البنك المركزى، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج (٢٢)، ع (٢)، كلية التجارة، جامعة عين شمس

٢٢) على، ايمن حسن (٢٠٢٣)، دور القوة التنظيمية للمدير فى تحقيق التميز المؤسسى: بالتطبيق على شركات البتروكيماويات بمحافظة الاسكندرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مج (٤٨)، ع (١)، كلية التجارة، جامعة المنوفية

٢٣) عوض، كمال منير (٢٠١٩)، الجينات التنظيمية واثرها على التميز المؤسسى فى الشركات الطبية العاملة فى قطاع غزة، رسالة ماجستير فى ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية

٢٤) غنيم، اسيل(٢٠٢١)، الجينات التنظيمية واثرها على الابداع التنظيمى فى ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط، دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية فى فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة

٢٥) فوزى، محمد (٢٠٢٣)، توسيط جودة حياة العمل فى العلاقة بين التسويق الداخلى والسعادة فى العمل بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للبريد، المجلة العلمية للبحوث التجارية ، مج (٥١)، ع (٤)، كلية التجارة، جامعة المنوفية

٢٦) قدحة، مروة، (٢٠٢٣) ، الصحة التنظيمية ودورها فى تحقيق التميز المؤسسى بالجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الادارية والعاملين، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، مج (٧)، ع (٦)

٢٧) هاشم، سهير عثمان (٢٠٢٣)، الجينات التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسى بجامعة بنى سويف، رسالة ماجستير فى التربية، كلية التربية، جامعة بنى سويف

٢٨) مصطفى، منى سامى (٢٠٢٣)، اثر الجينات التنظيمية على الابداع التنظيمى بالتطبيق على العاملين بشركات الادوية، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية، مج (٦٠)، ع (١)

٢٩) مجد، صقور، (٢٠١٨)، العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية دراسة ميدانية على بعض المنظمات الصناعية فى محافظة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج (٣٤)، ع (١)

٣٠) محمد محمد يوسف (٢٠٢٠)، تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية، مجلة البحوث المالية والتجارية، مج ٢١، ع ٤، كلية التجارة، جامعة بورسعيد

٣١) موسى، عمار فتحى (٢٠٢٠)، دور الذكاء الاستراتيجى كمتغير وسيط فى العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسى، دراسة تطبيقية على عينة من اعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، ع (١)، كلية التجارة، جامعة المنوفية

٣٢) موسى، محمود كمال (٢٠٢٤)، اثر محددات الشفرة الجينية فى راس المال النفسى الايجابى، مجلة البحوث المالية والتجارية، مج (٢٥)، ع (١)، كلية التجارة، جامعة بورسعيد

٣٣) مولاى، أمينة، (٢٠١٧)، الحمض النووى التنظيمى وريادية المؤسسات، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج (٤)، ع (١)،الجزائر

٣٤) نجم، عبد الحكيم احمد (٢٠١٨)،الجينات التنظيمية وعلاقتها بالابتكار والدور الوسيط لجودة الخدمة بالتطبيق على المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج (٤٢)، ع (٣)، كلية التجارة، جامعة المنصورة

٣٥) صبرى، دعاء محمد، (٢٠٢٣)، اثر الجينات التنظيمية والهوية التنظيمية على سمعة المنظمة: الدور المعدل لاستدامة الاداء، دراسة تطبيقية على العاملين بفروع البنك الاهلى المصرى، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، مج ١٥، ع ٣، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

- Abdel-Raheem, (2019), Organizational Personality As Modererating Variable Of Relationship Between Organizational DNA & Innovative Performance, Journal Of Business & management Sciences, 7 (3), Pp 131-139
- Allen, B, (2018), Leading Change Together Reducing Organizational Structural Conflect Through A Dialogicos Approach Using Liberating Structures PHD Dissertation, NOVA Southeastern
- Amany F. Abdel Messih (2022), Investigating The Relationship Between Organizational DNA & The Individual & Team Dimensions Of the Learing Organizationa: An Empirical Study On The Egypt Banking Sector,World Journal Of Social Science & Humanities, Vol 8, Iss 1
- Brook, J. (2013), ays To EMbed The Strengths Approach In To The DNA Of The Organization Strategic, HR rEVIEW, 12(1), Pp10-15
- Elsanhawy, K.E.Y., & Badway, S.M (2023), The Impact Of Organizational DNA On Cor porate Agility & Sustainbility-A Field Study On THE Egyptian Petroluem Sector (Oil & Gas Companies), , Jourrnal Of Bussiness & Management Sciences, Vol (2),Pp 115-128

- Evans, James (2018), Validating Key Results Linkages, Instanders Of Boldrige Performance Excellence Model, Quality Management Journal, Vol 10, ISS 2
- Hess, E & Luduuing, K (2017), United Parcel Service, INC: The Challenge Of Protecting Organizational DNA,Darden Case No,VVAS-0238
- Ivancevich, J., & Matteson, m (2002), Organizational Behavior & Management, Mc Gro- Hill, INC
- Karim Essam & Sahar Mohamed (2023), The Impact Organizational Of DNA On Corporate Agility & Sustainability- A Field Study On The Egyptian Petroleum Sector, Vol 11, Iss 2
- Khorasgani,A (2015), A Comarattive Study Organizational DNA Inprivate Companies Terms Of Tax Evasion Based On Honald & Silverman Model, Indian Journal Of Fundamental & Applied Life Science, Vol 5, Pp1391-1400
- Majid, z ,(2019), The Effect Of Organizational DNA On Intellectual Capital: An Exploratory Study On A Sample Of Manager Of The General Company, Economic Sciences,14(54), Pp70-108
- Mitashree, Tripathy (2018), Building Quality Teamwork To Achieve Excellence In Bussiness, International Research Journal Of Management, It & Social Science, Vol 5, No:3
- Nafei, W, (2015), The Role Of Organization al DNA In Improving Organizational Performance: A Study On The Industrial Companies In Egypt, International Business Research, 8 (1), Pp 117--130
- Ziad Ali (2021), The Role Of Organizational DNA In Enchange The Strategic Balance In Commercial Bank In Madaba, Management Science