

## دور الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لأندية دور القوات المسلحة المصرية

د. عبدالحليم عبدالناصر على عبدالحليم

مدير النشاط الرياضي بأحدى أندية دور القوات المسلحة

## المقدمة ومشكلة البحث:

أدت الزيادة الكبيرة في عدد الأندية الرياضية وتوسع أعمالها ظهور مفهوم جديد من المفاهيم الإدارية الحديثة وهو التميز المؤسسي والتي تسعى الأندية الرياضية متعددة الاشكال والمصدر وإن كانت جميعها تؤدي نفس الدور - بدرجات متفاوتة - في تكوين المنظمة من تحقيق مركز تنافسي متفوق ومستمر طالما استمرت تلك القدرات فعالة ، وطالما لم يلحق بها المنافسون او يتمكنوا من تحقيق قدرات افضل واقتوى، ويمكن تصنيف القدرات التنافسية الى بعض المجموعات الرئيسية تضم القدرات المعلوماتية، التنظيمية، الانتاجية، التمويلية، التسويقية، البشرية، والقيادية. (7:106)

حيث شهدت السنوات الأخيرة رؤية جديدة للمنظمات قائمة على مفهوم الجينات التنظيمية Organizational DNA والذي يعتبر نقطة إنطلاق ونظرة داخلية ابتكارية وعلمية حول كيفية تنظيم المؤسسات لتحقيق غرض مشترك واحد واستراتيجية مشتركة ، وكان أول من استخدم هذا المصطلح هو شركة Booz Allen Hamilton للاستشارات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد عرفت تلك الشركة الجينات التنظيمية Organizational DNA بأنه " مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد معاً شخصية المنظمة وتساعد في شرح ادائها (10:49). ويعتبر مفهوم الجينات التنظيمية Organizational DNA متغيراً حديثاً إلى حد كبير في الدراسات الإدارية ، وتعد محركاً هاماً لوجود وتطوير النظم الإدارية والرقابية المستخدمة في المنظمة والوفاء بمتطلباتها ، حيث تؤثر الجينات التنظيمية للمنظمة على الخصائص الداخلية والخصائص الخارجية لها ، كما أنها تؤثر في البيئة التي تعمل فيها وتتأثر بها وبما قد يحدث بها من تغييرات وما يتولد عنها من متغيرات ، مما يؤثر بدوره على اختيار وتصميم نظم الرقابة الإدارية الملائمة. (7:73).

إن نجاح المنظمة لا يتوقف فقط على الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وإنما أيضاً على ضرورة وجود الفرد المناسب القادر على إتخاذ قرارات سليمة ومناسبة للمنظمة ، وعلى جودة تلك القرارات التي يتم إتخاذها فمتخذ القرار داخل المنظمة هو من تكون لديه القدرة على زيادة وتحسين قدرة المنظمة على صنع وتنفيذ القرارات المهمة داخل المنظمة بطريقة أفضل وأسرع من منافسيها. (12) كما ان الإهتمام بالمحفزات أمراً مهماً ، فمهارات الأفراد وقدراتهم لا تعتبر كافية للحصول

على إنتاجية عالية ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الإستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم. كما تعد المعلومات مورداً مهماً ورئيسياً من موارد الأندية الرياضية بل أنها تعتبر

من الأبعاد الأساسية للعملية الإدارية لأنها تعتبر الأساس للنجاح في تحقيق رسالتها واهدافها ، خاصة في ظل عالم يتميز بدرجة عالية من التعقيد والتغيير ،نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة فمع انتشار مفاهيم الخصخصة والعولمة ، أصبحت المعلومة سلاحاً تنافسياً ، ومورداً استراتيجياً يتوقف عليه نجاح المنظمة أو فشلها. (43:8).

ويتفق الباحث مع ديفيد ايتال David et al 2006 ان الجينات التنظيمية تبين العوامل الاساسية التي تحدد شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها وتحدد وتفسر اسلوب ادائها وتجعلها مختلفة عن غيرها من المنظمات وتحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها وتساعد على توقع سلوك واداء الأفراد بها وهي متكاملة ومترابطة فيما بينها وتؤثر في بعضها البعض ويؤثر اي تقصير في اي منها على الاخر (13:10)

من خلال إجراء عدة مقابلات مباشرة مع بعض العاملين بأندية دور القوات المسلحة بجمهورية مصر العربية ، توصل الباحث الى عدم الإلمام بمفهوم الجينات التنظيمية Organizational DNA حيث أنه من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إبراز السمات الشخصية لأندية دور القوات المسلحة من خلال عناصرها المكونة لها (المحفزات-جودة المعلومات-حقوق اتخاذ القرار-الهيكل التنظيمي) وهي تخدم قطاع كبير من المجتمع المدني والوقوف على نقاط القوة لتلك الأندية لتحقيق التميز من خلال تنمية القدرات الإبتكارية واكتشاف نقاط الضعف الإداري وعلاجها.

ومما سبق ومن خلال عمل الباحث بإدارة النشاط الرياضي في إحدى الأندية الرياضية لدور المؤسسة العسكرية حيث لاحظ ان ادارات النشاط الرياضي بتلك الأندية تعتمد على استخدام الاسلوب التقليدي المتبع والروتين في العمل الذي لا يهتم بالتنمية البشرية أو المهنية للعاملين مما يقلل الإبداع الخلاق مع عدم ترك فرصة للإبداع والإبتكار في العمل وهو ما يؤدي الى تأجير تلك المنشآت للأكاديميات الخاصة لتديرها وهو ما يضعف من فاعلية الإنجاز نحو تحقيق الأهداف الخاصة بتلك الأندية وبالتالي يؤدي الى استهلاك معدلات كبيرة من الوقت والجهد في الأداء الإداري لإنجاز العمل.

وبناءً على ما سبق نجد أن مشكلة البحث تكمن في محاولة الإجابة على التساؤل التالي:-

ما هو الدور الذي تقوم به الجينات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي لأندية دور القوات المسلحة بجمهورية مصر العربية؟

#### هدف البحث:

هدف البحث الحالي إلى تحديد دور الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لأندية دور القوات المسلحة بجمهورية مصر العربية من خلال عناصرها الأربعة (الهيكل التنظيمي\_ المحفزات -جودة المعلومات - حقوق اتخاذ القرار).

#### تساؤلات البحث:

ما هو دور الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لأندية دور القوات المسلحة بجمهورية مصر العربية من خلال عناصرها الأربعة (الهيكل التنظيمي -المحفزات -جودة المعلومات -حقوق اتخاذ القرار)؟

#### أهم التعريفات الإجرائية للبحث:

**الجينات التنظيمية : ( DNA )** مصطلح مجازي يبين العوامل الأساسية التي تحدد شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها وتحدد وتفسر اسلوب ادائها وتجعلها مختلفة عن غيرها من المنظمات وتحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها وتساعد على توقع سلوك واداء الافراد بها وهى متكاملة ومترابطة فيما بينها وتؤثر فى بعضها البعض ويؤثر اى تقصير فى اى منها على الاخر (9:13)

**الجينات التنظيمية : ( DNA )** الجينات التنظيمية هي عبارة عن قاعدة بيانات داخل الأندية الرياضية لا يمكن تكرارها بسهولة و يمكن لاي فرد اجتيازها عندما يكون لديه معلومات عن عناصرها ( الهيكل التنظيمي - المحفزات - جوده المعلومات - حقوق اتخاذ القرار ) و تؤثر علي سلوك الأفراد العاملين فيها و تعمل علي اكتشاف نقاط القوة و تحديد نقاط الضعف و علاجها . (تعريف اجرائي) التميز المؤسسى : هو حالة من الإبداع الادارى والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه العملاء وكافة أصحاب المنظمة. (6:43)

**التميز المؤسسى :** هو حالة من الإبداع الادارى والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإدارية بالاندية الرياضية لتحقيق نتائج عالية. (تعريف إجرائي) **أندية دور القوات المسلحة:** هي منشآت رياضية مجهزة بالأدوات والإمكانات المادية والبشرية تستخدم لممارسة الأنشطة الرياضية للمدنيين والعسكريين وذلك تحت اشراف ادارة نوادى القوات المسلحة ( تعريف اجرائي)

## الدراسات السابقة:

## اولا الدراسات السابقة العربية :

1- دراسة عبدالحليم عبدالناصر على (2020) (5) بعنوان الجينات التنظيمية ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية وهدفت الدراسة الى تحديد دور الجينات التنظيمية فى تحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية أندية الدورى الممتاز للموسم الرياضى (2019-2020) من خلال عناصرها الأربعة الهيكل التنظيمى والمحفزات وجودة المعلومات وحقوق اتخاذ القرار واستخدم الباحث المنهج الوصفى لمناسبة لطبيعة الدراسة وتم تصميم استمارة الاستبيان بعد عرضها على الخبراء والمتخصصين وتطبيقها على عينة (380) مفردة من اعضاء مجلس ادارة ومديرين النشاط الرياضى والفنيين والاداريين والمدربين العاملين بتلك الأندية وكان من اهم النتائج التى توصل اليها الباحث من خلال تطبيق الجينات التنظيمية يمكننا ان نتعرف على مجالات القوة ومجالات الضعف الادارى للأندية الرياضية من تطبيق عناصرها الأربعة الهيكل التنظيمى -المحفزات اللازمه - جودة المعلومات-حقوق اتخاذ القرار لتحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية.

2- دراسة أمينة صالح سليمان (2019) (1) بعنوان الجينات التنظيمية Organizational DNA وانعكاساتها على فعالية خدمات المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة وهدفت الدراسة الى بيان العلاقة بين الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار-المحفزات-جودة المعلومات-الهيكل التنظيمى) وفعالية الخدمة المقدمة (النمو-الرضا-المرونة-الابتكار-التكيف) واستخدمت الباحثة المنهج الوصفى لمناسبة الدراسة حيث تم تجميع البيانات عن طريق استمارة الاستقصاء وبلغ حجم العينة (384) مفردة وكان من اهم نتائج الدراسة وجود تأثير معنوى ايجابى للجينات التنظيمية وفعالية الخدمة عند توسيط جودة الخدمة وأيضا على فعالية الخدمة.

3- دراسة شاهيستا السعيد لبددة (2015) (3) بعنوان أثر الجينات التنظيمية على قدرات المرؤوسين الإبتكارية وهدفت هذه الرسالة إلى قياس أثر الجينات التنظيمية Organizational DNA بمكوناتها الأربعة (حقوق اتخاذ القرار - المحفزات - جودة المعلومات - الهيكل التنظيمى) على قدرات المرؤوسين الإبتكارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة بمصر. وقد أستخدمت الباحثة المنهج الاستنباطى ، كما يتكون مجتمع البحث فى هذه الدراسة من جميع العاملين بالمستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية بنوك القطاع العام والاستثمارى العاملة بمحافظتى الغربية وكفر الشيخ ، حيث بلغ الحجم الإجمالى للعينة والتي تم إخضاعها للدراسة تقدر بنحو (300) مفردة ، وأظهرت تلك الدراسة عدة نتائج كان من أهمها وجود تأثير معنوى لمعظم المتغيرات الممثلة

لحقوق إتخاذ القرار على قدرات المرؤوسين الإبتكارية ( Error! Reference source not found.4).

ثانيا الدراسات السابقة الأجنبية :

4- دراسة بورديا ايتال . Bordia , et al (2005) (9) بعنوان الجينات التنظيمية للمنظمات الابتكارية حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر أبعاد الجينات التنظيمية مجتمعه و حقوق (حقوق اتخاذ القرار ، و المحفزات ، وجودة المعلومات ، و الهيكل التنظيمي) على قدرات المرؤوسين الابتكارية حيث قامت شركة Booz Allen Hamilton بعمل استقصاء لمعظم العاملين بالشركات العالمية فى الولايات المتحدة الامريكية و قد قسمت شركة Booz الشركات العالمية الى نوعين من المنظمات (منظمات ابتكارية و منظمات غير ابتكارية) ففي المنظمات الابتكارية هناك ثلاث منظمات يظهر فيها عناصر الجينات التنظيمية بشكل واضح و بالتالى تؤدي الى تنمية القدرات الإبداعية عند العاملين بشكل كبير بينما توجد أربع منظمات لا تظهر فيها عناصر الجينات التنظيمية و لا تتضح فيها القدرات الإبداعية للمرؤوسين حيث اتضح أن المنظمات الإبتكارية هى تلك المنظمات التى تطبق عناصر الجينات التنظيمية و التى تنقسم الى ثلاث أنواع من المنظمات و هى ( المنظمات المرنة و المنظمات المجددة و المنظمات العسكرية ) و قد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها فى المنظمات الابتكارية نجد أن هناك علاقة معنوية موجبة بين عناصر الجينات التنظيمية مجتمعة و تنمية قدرات المرؤوسين الابتكارية.

5- دراسة نفاى Nafei (2015) (12) بعنوان دور الجينات التنظيمية فى تحسين الاداء التنظيمي وهدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الدور المهم للجينات التنظيمية فى تحسين الأداء التنظيمي ، دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية فى مصر من خلال دراسة الأداء المقارن و الأداء الداخلى لتلك الشركات، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة أداة رئيسية فى جمع البيانات، وقد وزعت على (372) موظفا تم استرداد (300) استبانة قابلة للدراسة بمعدل (81%) فى الشركات و الذين يعملون فى المستويات الإدارية الثلاثة فى الشركات المبحوثة.و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها كشفت الدراسة أن المكونات الأربعة للحمض النووي التنظيمي (الهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار والمحفزات ، والمعلومات) لها تأثير إيجابي مباشر كبير على الأداء التنظيمي.وتبين أن الشركات الصناعية يمكن أن تحسن أداءها عن طريق التأثير فى أبعاد الجينات التنظيمية للمنظمة، وعلى وجه التحديد من خلال تطوير الهيكل التنظيمي و حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، و المعلومات.

## إجراءات البحث :

## منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الدراسات المسحية والتحليلية وذلك لمناسبتها لطبيعة إجراءات البحث.

## مجتمع البحث:

اشتمل مجتمع البحث على العاملين بإدارة النشاط الرياضي لأندية دور القوات المسلحة وهذه الأندية بالدور التالية: (دار المشاة - دار المدفعية - دار الدفاع الجوي - دار المدرعات - دار المركبات - دار الإشارة - دار الأسلحة و الذخيرة - دار القوات الجوية - دار الهيئة الهندسية - المؤسسة العسكرية) حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (100) فرد من العاملين بأندية دور القوات المسلحة المصرية

## عينة البحث:

تم اختيار العينة بالطريقة العمدية العشوائية من مديري النشاط الرياضي - الفنيين - الإداريين - والمدربين العاملين بإدارة النشاط الرياضي بأندية دور القوات المسلحة. حيث بلغ حجم عينة البحث (70) فرد والتي تمكن الباحث من الوصول الى استجاباتهم وتم اختيارهم بالطريقة العمدية الطبقيّة من مجتمع البحث هذا بخلاف العينة الإستطلاعية وبلغ عددها (30) مفردة حيث قام الباحث بتوزيع (140) استمارة استطلاع الرأي للاستجابة على عبارات الاستبيان حيث تم استرجاع عدد (100) استمارة وذلك لتطبيق استمارة الإستبيان الخاصة بالبحث .

## جدول (1)

## توصيف عينة البحث

عينة اساسيه	عينة استطلاعيه	مدرب	اداري	فني	مدير نشاط	النادي
7	3	5	2	2	1	دار المشاه
7	3	5	2	2	1	دار المدفعية
7	3	5	2	2	1	دار الدفاع الجوي
7	3	5	2	2	1	دار المدرعات
7	3	5	2	2	1	دار المركبات
7	3	5	2	2	1	دار الإشارة
7	3	5	2	2	1	دار الأسلحة الذخيرة
7	3	5	2	2	1	دار القوات الجوية
7	3	5	2	2	1	دار الهيئة الهندسية
7	3	5	2	2	1	المؤسسة العسكرية

70	30	50	20	20	10	المجموع
----	----	----	----	----	----	---------

وسائل جمع البيانات :

- 1 - المقابلة الشخصية: حيث قام الباحث بالمقابلة الشخصية للخبراء في مجال الإدارة الرياضية وذلك للاستعانة بأرائهم في هذا المجال و أيضا المقابلة الشخصية مع القادة العاملين في بعض المؤسسات الرياضية العسكرية قيد الدراسة
- 2- استمارة الاستبيان: استخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع البيانات وذلك لتناسبها مع طبيعة البحث -خطوات اعداد استمارة الاستبيان
- 3- تحليل محتوى المراجع العلمية والدراسات السابقة التي تناولت الجينات التنظيمية -توصل الباحث الى اعداد المحور الخاص بالدراسة الذي من خلاله يتم قياس مكونات الجينات التنظيمية الأربعة -قام الباحث بعرض محور الدراسة على مجموعة من الخبراء (10) في مجال الادارة الرياضية وادارة المؤسسات الرياضية العسكرية مرفق (1) -قام الباحث بصياغة عبارات الاستبيان بعد تحليل المراجع العلمية للجينات التنظيمية حيث توصل الباحث الى عدد (27) عبارة لمكونات الجينات التنظيمية الأربعة الهيكل التنظيمي -المحفزات- جودة المعلومات- حقوق اتخاذ القرار

## جدول (2)

النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول عبارات الاستبيان (ن=10)

العبارة	ن	%	العبارة	ن	%	العبارة	ن	%	العبارة	ن	%
1	10	100	8	8	80	8	8	80	1	10	100
2	10	100	10	10	100	10	9	100	2	10	100
3	8	80	9	9	90	10	10	100	3	8	80
4	9	90	10	10	100	9	11	90	4	9	90
5	10	100	10	10	100	9	12	90	5	10	100
6	9	90	8	8	80	9	13	90	6	9	90
7	9	90	10	10	100	10	14	100	7	9	90

يتضح من جدول (3) تراوحت نسبة صدق المحتوى لعبارات استمارة استطلاع الرأى فى دور الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسى لأندية دور القوات المسلحة الرياضية المصرية ما بين (80-100%)

المعاملات العلمية لأستمارة الأستبيان:

أولا : حساب معامل الصدق (صدق الاتساق الداخلى):

تم التحقق من صدق الاستبيان عن طريق استخدام صدق الاتساق الداخلى كمؤشر على صدق الاستبيان عن طريق ايجاد الارتباط الثنائي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي

إليه، وذلك بتطبيق الاستبيان على (30) فردا يمثلون العينة الاستطلاعية والجدول (3) يوضح هذه النتائج:

### جدول (3)

قيم معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والمجموع الكلي للاستبيان - دور الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لأندية دور القوات المسلحة بجمهورية مصر العربية. (ن=30)

م	العبرة	معامل الارتباط للعبرة بالمحور	قيمة الارتباط للاستبيان ككل
	الهيكل التنظيمي		
1	يتلائم الهيكل التنظيمي الحالي مع طبيعة النشاط المتاح داخل أندية دور القوات المسلحة المصرية	0.731	0,383
2	تمتلك الإدارة خطة واضحة لإدارة المسار الوظيفي للعاملين وضمان التناوب في ( مناطق جغرافية مختلفة / وظائف / وأوار ( لتطوير العاملين .	0.911	0,449
3	يمارس المدير اشراف مباشر علي العاملين ( يحدد النتائج المطلوبة / أسلوب تنفيذ العمل ) .	0.861	0,384
4	يجعل التغيير المستمر في ( بيئة العمل/ اللوائح/ نظم العمل) المديرين غير قادرين علي إدارة النادي .	0.756	0,455
5	يوجد بالنادي قواعد قانونية منظمة لسير العمل ( لائحة داخلية ) .	0.765	0,489
6	تعمل الإدارة العليا للنادي باستمرار علي تطوير هيكلها التنظيمي ليتناسب مع المستجدات.	0.689	0,584
7	يتاح الفرص لبعض العاملين الذين لديهم طموحات للوصول الي المراكز الوظيفية الأعلى التي تقع علي مساراتهم الوظيفية.	0.871	0,660
8	تعمل الادارة على تفويض سلطاتها للعاملين بالصورة التي تؤدي الى تقليل مركزية العمل بجميع الأنشطة الرياضية	0.756	0,503
9	يتم اختيار الإداريين للوظائف المختلفة بالهيكل التنظيمي الحالي بناء علي اجتياز الدورات التدريبية المؤهلة للوظيفة.	0.565	0,525
10	يتميز الهيكل التنظيمي للجينات التنظيمية بالمرونة اتجاه التطورات بما يسمح بزيادة سرعة الاداء لانجاز الاعمال	0.591	0,440
11	يدفعك العمل وسط جماعه لبذل المزيد من الجهد لتحقيق التفوق ( التميز / اثبات الذات)	0.885	0,567
12	يسهل التعامل مع المعلومات التي ترد بعرضها وتقديمها باكثر من طريقة لايضاحها للآخرين	0.565	0,554
13	تفسح الادارة بالنادي المجال امام العاملين لاداء ارائهم في مجال العمل وطرح الافكار الجديدة.	0.871	0,427
14	يتسم التقدير الذي أحصل عليه في تقرير الكفاءة هو الذي استحقه بالفعل.	0.871	0,537
15	يقوم النادي الذي اعلم به علي تشجيع الموظفين علي التجديد و الابتكار.	0,861	0,848
16	يتأثر أدائي الوظيفي بمدى توافر المعلومات المتعلقة بتلك الوظيفة.	0,911	0,479
17	ترتبط جودة المعلومات بتكلفه الحصول عليها في النادي الذي اعلم به	0,911	0,607
18	توافر المعلومات الوظيفية يدفعني لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف إدارتي.	0,911	0,607
19	يرتبط نظم المكافآت والحوافز التي تتبناها الادارة بشكل مباشر بنظم تقييم الاداء ضمن معايير تتسم بالعدالة والانسchaft	0,871	0,483



0,600	0.911	توفر الادارة امكانيات مادية لتجهيز المعلومات لكي يسهل تداولها بسهولة وسرعة للمستفيدين لانجاز النتائج	20
0,474	0.756	تؤثر القدرة علي الوفاء بالتزامات الأداء تأثير قويا في ( الترقى الوظيفي / التعويضات ).	21
0,490	0.911	تمتاز الإدارة بأنها لا تمنع في تحمل تكاليف الحصول علي المعلومات الملائمة التي تخدم أهدافها.	22
	0,411	تتناسب مستويات الاجور السائدة في النادي الذي اعمل به مع الاوضاع الاقتصادية الحالية	23
0,595	0.871	تعمل الادارة على توعية العاملين بمختلف مستوياتهم للمشاركة في اتخاذ القرارات لضمان تقبلهم لها	24
0,525	0.565	يحصل العاملون علي المعلومات عن القرارات التي يحتاجونها لفهم تأثير اختياراتهم اليومية.	25
0,552	0.565	تصل المعلومات عن القرارات الصادرة بصورة سهلة عبر قنوات الاتصال الرسمية، بما يخدم مصلحة النادي.	26
0,411	0.797	تسمح الادارة بان يساهم العاملون في وضع حلول مناسبة للمشكلات التي تواجههم في اعمالهم	27

\* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (0.05) = 0,306

يتضح من جدول (3) ان قيم معاملات الارتباط للعبارات مع المحور والاستبيان ككل جاءت دالة احصائيا عند مستوي (0.05).

ثانيا: حساب معامل الثبات :-

استخدم الباحث طريقه التجزئة النصفية للحصول علي معامل ثبات استمارة الاستبيان ، حيث قام الباحث بتطبيق استمارة الأستبيان لمره واحدة علي عينه الاستطلاعية وتم تجزئة الأستبيان الي نصفين العبارات الفردية مقابل العبارات الزوجية ولتحقيق ثبات الاستبيان، قام الباحث باستخدام معامل (الفا كرونباخ) ، وكانت نتيجة حساب معاملات الثبات على النحو الآتي:

جدول(4)

قيم معامل ألفا لمحاور الاستبيان

م	مسمى المحور	قيمة معامل ألفا
1	تحديد دور الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لأندية دور القوات المسلحة بجمهورية مصر العربية.	0.804

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (0.05) = ( 0.306 )

يتضح من جدول رقم (5) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة " الفا " تساوي (0.804) وذلك يشير الي أن الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات.

الدراسة الأساسية :

تطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية ( عينة البحث )

تم تطبيق استمارة الأستبيان في صورتها النهائية علي عينه قوامها (70 فرد) وذلك خلال

الفترة ما بين 2020/11/1 الي 2020/11/15.

وتكونت استماره الأستبيان من (27) عبارة وكانت الاجابه علي العبارات بأستخدام اسلوب التقدير الذاتي و اختيار الاجابة من ميزان ثنائي التقدير ( نعم - لا ).

### جمع البيانات و تفرغها :-

تم مراجعة و تفرغ الأستماره النهائية الخاصة بموضوع الدراسة في كشوفات خاصه لمعالجتها احصائياً حيث كانت الاجابة ( نعم ) وقدرت لها درجتان وكانت الاجابة ( لا ) و قدرت لها درجة واحدة .

### عرض النتائج ومناقشتها :

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلاته وفي حدود ما تم التوصل إليه من بيانات من خلال التحليل الإحصائي يحاول الباحث تقديم عرض للنتائج وتفسيرها ومناقشتها :

### جدول (5)

التكرارات والاهمية النسبية و<sup>2</sup> كالعبارات الاستبيان (ن = 70)

م	العبارة	نعم		لا		الدرجة المقدره	ن <sup>2</sup>
		ك	%	ك	%		
	<b>الهيكل التنظيمي</b>						
1	يتلائم الهيكل التنظيمي الحالي مع طبيعة النشاط المتاح داخل أندية دور القوات المسلحة المصرية	48	68.6	22	31.43	118	9.7
2	تمتلك الإدارة خطة واضحة لإدارة المسار الوظيفي للعاملين وضمان التناوب في ( مناطق جغرافية مختلفة / وظائف / وأدوار ) لتطوير العاملين .	67	95.7	3	4.29	137	58.5
3	يمارس المدير اشراف مباشر علي العاملين ( يحدد النتائج المطلوبة / أسلوب تنفيذ العمل ).	61	87.1	9	12.86	131	38.6
4	يجعل التغيير المستمر في ( بيئة العمل/ اللوائح/ نظم العمل) المديرين غير قادرين علي إدارة النادي .	68	97.1	2	2.86	138	62.2
5	يوجد بالنادي قواعد قانونية منظمة لسير العمل ( لائحة داخلية ).	23	32.9	32	45.71	78	4.4
6	تعمل الإدارة العليا للنادي باستمرار علي تطوير هيكلها التنظيمي ليتناسب مع المستجدات.	52	74.3	18	25.71	122	16.5
7	يتاح الفرص لبعض العاملين الذين لديهم طموحات للوصول الي المراكز الوظيفية الأعلى التي تقع علي مساراتهم الوظيفية.	69	98.6	1	1.43	139	66.1
8	تعمل الإدارة على تفويض سلطاتها للعاملين بالصورة التي تؤدي الي تقليل مركزية العمل بجميع الانشطة الرياضية	69	68	1	1.43	139	66.1
9	يتم اختيار الإداريين للوظائف المختلفه بالهيكل التنظيمي الحالي بناء علي اجتياز الدورات التدريبية المؤهلة للوظيفة.	69	98.6	1	1.43	139	66.1
10	يتميز الهيكل التنظيمي للجينات التنظيمية بالمرونة اتجاه التطورات بما يسمح بزيادة سرعة الاداء لانجاز الاعمال	68	97.1	2	2.86	138	62.2

م	العبارة	نعم		لا		الدرجة المقدره	م
		ك	%	ك	%		
11	يدفعك العمل وسط جماعه لبذل المزيد من الجهد لتحقيق التفوق ( التميز / اثبات الذات)	67	95.7	3	4.29	137	58.5
12	يسهل التعامل مع المعلومات التي ترد بعرضها وتقديمها باكثر من طريقة لايضاحها للآخرين	69	98.6	1	1.43	139	66.1
13	تفسح الادارة بالنادى المجال امام العاملين لابداء ارائهم فى مجال العمل وطرح الافكار الجديدة.	69	98.6	1	1.43	139	66.1
14	يتسم التقدير الذي أحصل عليه في تقرير الكفاءة هو الذي استحقه بالفعل.	66	94.3	4	5.71	136	54.9
15	يقوم النادي الذي اعلم به علي تشجيع الموظفين علي التجديد و الابتكار.	66	94.3	4	5.71	136	54.9
16	يتأثر أدائي الوظيفي بمدى توافر المعلومات المتعلقة بتلك الوظيفة.	68	97.1	2	2.86	138	62.2
17	ترتبط جودة المعلومات بتكلفه الحصول عليها في النادي الذي اعلم به	59	84.3	1	1.43	119	49.5
18	توافر المعلومات الوظيفية يدفعني لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف إدارتي.	47	67.1	23	32.86	117	8.2
19	يرتبط نظم المكافآت والحوافز التي تتبناها الادارة بشكل مباشر بنظم تقييم الاداء ضمن معايير تتسم بالعدالة والانصاف	52	74.3	18	25.71	122	16.5
20	توفر الادارة امكانيات مادية لتجهيز المعلومات لكى يسهل تداولها بسهولة وسرعة للمستفيدين لانجاز النتائج	55	78.6	15	21.43	125	22.9
21	تؤثر القدرة علي الوفاء بالتزامات الاداء تأثير قويا في ( الترقى الوظيفي / التعويضات ).	58	82.9	12	17.14	128	30.2
22	تمتاز الإدارة بأنها لا تمنع في تحمل تكاليف الحصول علي المعلومات الملائمة التي تخدم أهدافها.	65	92.9	5	7.14	135	51.4
23	تتناسب مستويات الاجور السائدة فى النادي الذى اعلم به مع الاوضاع الاقتصادية الحالية	38	32.9	32	45.71	108	4.4
24	تعمل الادارة على توعية العاملين بمختلف مستوياتهم للمشاركة فى اتخاذ القرارات لضمان تقبلهم لها	66	94.3	4	5.71	136	54.9
25	يحصل العاملون علي المعلومات عن القرارات التي يحتاجونها لفهم تأثير اختياراتهم اليومية.	69	98.6	1	1.43	139	66.1
26	تصل المعلومات عن القرارات الصادرة بصورة سهلة عبر قنوات الاتصال الرسمية، بما يخدم مصلحة النادي.	68	97.1	2	2.86	138	62.2
27	تسمح الادارة بان يساهم العاملون فى وضع حلول مناسبة للمشكلات التي تواجههم فى اعمالهم	69	98.6	1	1.43	139	66.1

قيمة  $\chi^2$  كالجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = (3.84)

يتضح من جدول (5) ما يلى تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات الاستبيان درو الجينات التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى ما بين (98.5% الي 54.3%) حيث جاء فى الترتيب الأول العبارات التي حصلت على درجة من الأهمية النسبية (98.5%) ومن هذا تؤكد العينة على ان الجينات التنظيمية بمكوناتها الاربعة- الهيكل التنظيمى- المحفزات -وجودة المعلومات -وحقوق اتخاذ القرار من خلال تفويض بعض الصلاحيات ونطاق الإشراف والتمكين

الوظيفي للعاملين بأندية دور القوات المسلحة والتي لها طبيعة ادارية وتنظيمية خاصة ويؤكد ذلك دور الهيكل التنظيمي لأندية دور القوات المسلحة ممايلى يتاح الفرص لبعض العاملين الذين لديهم طموحات للوصول الي المراكز الوظيفية الأعلى التي تقع علي مساراتهم الوظيفية وتعمل الادارة من خلال دور الجينات التنظيمية على تفويض سلطاتها للعاملين بالصورة التي تؤدي الى تقليل مركزية العمل بجميع الأنشطة الرياضية و يتم اختيار الإداريين للوظائف المختلفه بالهيكل التنظيمي الحالي بناءً علي اجتياز الدورات التدريبية المؤهلة للوظيفة وذلك لتحقيق التميز المؤسسي حيث تؤثر القدرة علي الوفاء بالتزامات للأداء تأثير قويا في ( الترقى الوظيفي / التعويضات ) وتعمل الجينات التنظيمية على ان تفسح الادارة بالنادى المجال امام العاملين لابداء آرائهم فى مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة وتسمح الإدارة بأن يساهم العاملون فى وضع حلول مناسبة للمشكلات التي تواجههم فى أعمالهم و تمتاز الإدارة بأنها لا تمنع فى تحمل تكاليف الحصول علي المعلومات الملائمة التي تخدم أهدافها وجاءت العبارة (23) فى الترتيب الأخير للإستجابة من عينة البحث وهى تتناسب مستويات الأجور السائدة فى النادى الذى أعمل به مع الأوضاع الاقتصادية الحالية حيث حصلت على نسبة موافقة متوسطة ويتضح من ذلك ان الجينات التنظيمية تعمل على اكتشاف مجالات القوة داخل أندية دور القوات المسلحة وتدعيمها وايضا اكتشاف مجالات الضعف الادارى والتي تتيح لها اتخاذ قرارات صائبة لمواكبة تطوير القدرات الابتكارية لتحقيق التميز والإبداع الإدارى ويرى الباحث ان الجينات التنظيمية من الموضوعات الهامة الحديثة التي يتم من خلالها تطوير البيئة التنظيمية والإدارية داخل اندية دور القوات المسلحة التي تعمل على تنمية القدرات الإبتكارية لتحقيق التميز الداخلى والخارجى مع المؤسسات الأخرى ولابد من توفير جميع المعلومات التي تخص ادارة النشاط الرياضى بدقة ووضوح وعدم اخفاء اى معلومة واطهارها للجمهور فى الوقت المناسب والافصاح عن كافة المعلومات للعاملين لكي يتمكنوا من انجاز الأعمال وتحقيق النتائج كما يرى الباحث ضرورة الإهتمام بمفهوم الجينات التنظيمية بين كل العاملين بإدارات النشاط الرياضى بجميع اندية ودور القوات المسلحة لأنها تخدم قطاع كبير من المدنيين والعسكريين ويؤكد الباحث ضرورة الإهتمام بالمحفزات بأندية دور القوات المسلحة أمراً مهماً ، فمهارات الأفراد وقدراتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الامثل للطاقات الكامنة لديهم

ويتفق الباحث مع نتائج دراسة كلا من عبدالحليم عبدالناصر (2020) وشاهيستا السعيد لبددة (2015) وبورديا ايتال (2005) ونافاى (2015) التي جاءت لتؤكد ان لعناصر الجينات

التنظيمية تأثير ايجابي على قدرات المرؤسين الابتكارية والمتمثلة في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وايضا الهيكل التنظيمي من خلال درجة التفويض وتوسيع نطاق الاشراف وضرورة توفير المعلومات في وقت الحاجة اليها دون تقديم او تأخير بحيث لا تفقد قيمتها أو أهميتها . ويعزو الباحث ذلك الى اهتمام قيادات المؤسسات الرياضية وتحديدأ أندية دور القوات المسلحة المبحوثة بضرورة توفير مناخ تنظيمي يعزز مفاهيم الابداع والابتكار من خلال التعامل مع المحفزات بطريقة منهجية تساهم في ارتفاع الأوضاع الاقتصادية المعيشية للعاملين لكي يشجع على امتلاك قدرات ومؤهلات متميزة وأيضا الاهتمام بدمج الكوادر الادارية في تلك الأندية في ورش عمل لتحقيق التميز المؤسسي في كافة الأنشطة الرياضية من خلال دور الجينات التنظيمية بعناصرها الأربعة.

#### استنتاجات البحث The conclusions

- يتضح دور الجينات التنظيمية الهيكل التنظيمي -المحفزات- وجودة المعلومات وحقوق اتخاذ القرار في تحقيق التميز المؤسسي لأندية دور القوات المسلحة المصرية مما يلي:
- يتم اختيار الإداريين للوظائف المختلفة بالهيكل التنظيمي الحالي بناءً علي اجتياز الدورات التدريبية المؤهلة للوظيفة .
  - تعمل الإدارة على تفويض سلطاتها للعاملين بالصورة التي تؤدي الى تقليل مركزية العمل بجميع الأنشطة الرياضية .
  - يتاح الفرص لبعض العاملين الذين لديهم طموحات للوصول الي المراكز الوظيفية الأعلى التي تقع علي مساراتهم الوظيفية.
  - توفر الإدارة امكانيات مادية لتجهيز المعلومات لكي يسهل تداولها بسهولة وسرعة للمستفيدين لإنجاز النتائج .
  - تصل المعلومات والأفكار بصورة سهلة عبر قنوات الاتصال الرسمية بما يخدم مصلحة النادي متمتاز الإدارة بأنها لا تمنع في تحمل تكاليف الحصول علي المعلومات الملائمة التي تخدم أهدافها.
  - يرتبط نظم المكافآت والحوافز التي تتبناها الإدارة بشكل مباشر بنظم تقييم الاداء ضمن معايير تنسم بالعدالة والانصاف.
  - تؤثر القدرة علي الوفاء بالتزامات الأداء تأثير قويا في ( الترقى الوظيفي / التعويضات - يدفعك العمل وسط جماعه لبذل المزيد من الجهد لتحقيق التفوق ( التميز / اثبات الذات ) .

- تفسح الإدارة بالنادى المجال امام العاملين لابداء ارائهم فى مجال العمل وطرح الافكار الجديدة.
  - تعمل الإدارة على توعية العاملين بمختلف مستوياتهم للمشاركة فى اتخاذ القرارات لضمان تقبلهم لها
  - تسمح الإدارة بان يساهم العاملون فى وضع حلول مناسبة للمشكلات التى تواجههم فى اعمالهم
- توصيات البحث :**
- توصيات عامة :**
- ضرورة نشر ثقافة الجينات التنظيمية حيث أنه من الاساليب الحديثة لتحقيق التميز المؤسسى للأندية الرياضية بصفة عامة والتي من خلالها امكن للباحث التعرف على نقاط الضعف فى أندية دور القوات المسلحة ومعالجتها وإبراز نقاط القوة وتدعيمها للوصول للتميز المؤسسى .
- توصيات الدراسة :**

فى ضوء النتائج التى توصل اليها الباحث يوصي بما يلى :-

- ضرورة ان يقوم مسؤولى النشاط الرياضى بالمؤسسات الرياضية بصفة عامة وأندية دور القوات المسلحة بصفة خاصة بتبنى ثقافة الجينات التنظيمية فى الإدارة من خلال النموذج التالى :

دور الجينات التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى			
حقوق اتخاذ القرار -نمط القيادة المتبع -ثقافة المؤسسة الرياضية -درجة المشاركة فى اتخاذ القرار	جودة المعلومات -مدى توافر المعلومات -تكلفة المعلومات -توقيت الحصول على المعلومة	المحفزات -الرواتب والمكافآت -خلق الانسجام بين العاملين -الشعور بالاستمتاع فى العمل التمكين الوظيفى	الهيكل التنظيمى -درجة التفويض -نطاق الاشراف -حجم المؤسسة -طبيعة النشاط

**قائمة المراجع :**

**المراجع العربية:**

- 1- أمينة صالح سليمان ،(2019) الجينات التنظيمية وانعكاساتها على فعالية خدمات المراكز المتخصصة بجامعة المنصورة-رسالة دكتوراة غير منشورة-كلية التجارة -جامعة المنصورة.
- 2- سامح عبد المقصود محمد، (2006) "الحمض النووي للمؤسسات " مجله ادارة العصر ، الجمعية العربية للإدارة.
- 3- شاهيستا السعيد لبد، (2015) "أثر الجينات التنظيمية على قدرات المرؤوسين الإبتكارية"رسالة دكتوراه ،كلية التجارة ،جامعة طنطا.

- 4- عادل عبد المنعم المسدي (2009) نموذج مقترح للعلاقة بين الجينات التنظيمية ودوافع العاملين نحو العمل ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مجله المحاسبة و الإدارة و التأمين ، العدد 72
- 5- عبد الحلیم عبد الناصر علی (2020) الجينات التنظيمية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين ، جامعة حلوان.
- 6- علی السلمي، (2002) إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر

## المراجع الاجنبية :

- 7- Aguirre, Deanne M., et Al.,(2005) Nov.:” A Global Check-up :diagnosing the health of today,s organizarion”. Globalcheck-  
orghealthnov2005.pdf
- 8- Agrawal, Reena, (2006): "Innovation : A DNA of Conference on Global organization success" Competition & Competitiveness of Indian Corporate.
- 9- Bordia, Rakesh et al., (2005): "Innovation OrgDNA" www .booz. com/  
media /uploads /innovationsorg DNA.P DF"
- 10- David g knot-gary neilson (2006)-organization to execute its in the dna  
ivey business journal
- 11- Gary, Neilson,(2004) : "the four actor of organizational DNA"
- 12-Nafei w (2015 ) the role of organization dna in improving organizational  
performance a study on the industrial companies in Egypt  
international business research
- World wide websites مواقع الانترنت
- 13- <http://www.Bozallen.com/4factor.html>

## ملخص البحث

دور الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لأندية دور القوات المسلحة المصرية

د. عبدالحليم عبدالناصر على عبدالحليم

هدف البحث الحالي إلى تحديد دور الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لأندية دور القوات المسلحة بجمهورية مصر العربية من خلال عناصرها الأربعة (الهيكل التنظيمي\_ المحفزات - جودة المعلومات - حقوق اتخاذ القرار)، استخدم الباحث المنهج الوصفي الدراسات المسحية والتحليلية وذلك لمناسبتها لطبيعة إجراءات البحث، ومن أهم النتائج يتم اختيار الإداريين للوظائف المختلفه بالهيكل التنظيمي الحالي بناءً علي اجتياز الدورات التدريبية المؤهلة للوظيفة، تعمل الإدارة على تفويض سلطاتها للعاملين بالصورة التي تؤدي الى تقليل مركزية العمل بجميع الأنشطة الرياضية، يتاح الفرص لبعض العاملين الذين لديهم طموحات للوصول الي المراكز الوظيفية الأعلى التي تقع علي مساراتهم الوظيفية، اهم التوصيات ضرورة نشر ثقافة الجينات التنظيمية حيث أنه من الاساليب الحديثة لتحقيق التميز المؤسسي للأندية الرياضية بصفة عامة والتي من خلالها امكن للباحث التعرف على نقاط الضعف في أندية دور القوات المسلحة ومعالجتها وإبراز نقاط القوة وتدعيمها للوصول التميز المؤسسي

### Research Summary

**The role of regulatory genes in achieving institutional excellence for the role of the Egyptian Armed Forces clubs**

*Dr.. Abdel Halim Abdel Nasser Ali Abdel Halim*

The aim of the current research is to determine the role of organizational genes in achieving institutional excellence for the role of the armed forces clubs in the Arab Republic of Egypt through its four elements (organizational structure - stimuli - information quality - decision-making rights). (The researcher used the descriptive approach, survey and analytical studies, due to their relevance to the nature of the research procedures, and among the most important results, administrators are selected for different jobs in the current organizational structure based on passing the training courses qualified for the job. Opportunities for some workers who have ambitions to reach the highest career positions that fall on their career paths, The most important recommendations are the need to spread the culture of organizational genes, as it is one of the modern methods to achieve institutional excellence for sports clubs in general, through which the researcher was able to identify the weaknesses in the clubs of the role of the armed forces and address them and highlight the strengths and support them to reach institutional excellence