

## أبعاد الجينات التنظيمية وعلاقتها بإتخاذ القرار الإداري لدى القادة الإداريين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية

د/ إيمان سعيد محمد حسن نصير زيدان

### مقدمة ومشكلة البحث :

ظهر العديد من المفاهيم التي أصبحت ضرورية الوجود نتيجة للتطورات الفكرية المعاصرة للإدارة ، وهذه التغيرات ساعدت في وضع الأساسيات المعاصرة للفكر الإداري الحديث القائم علي البحث المستمر.ومن هذه المفاهيم مفهوم " الجينات التنظيمية".وكل مؤسسة لها هويتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات ،وتتمثل شخصية المؤسسة في الجينات التنظيمية " DNA" تعبير مجازي بأبعادها (حقوق إتخاذ القرار،المعلومات والإتصالات،المحفزات،الهيكل التنظيمي) والتي تعمل على حماية الكائن الإداري من أي خطر يهدد بقائه أو يمنعها من ممارسة أدائه بفاعلية.  
(مؤيدالساعدي،جنات الدهان،٢٠١٤ : ٣)

وأشارت آلاء عبد الجواد (٢٠١٨) إلى أن الجينات التنظيمية تعد القوة الفاعلة لنجاح المؤسسة والتي تأتي بداية من فعالية الهيكل التنظيمي،وغرس القيم المناسبة في الأفراد المناسبين،وتوفيرالمعلومات الصحيحة، التحفيز بأساليب ملائمة ومجدية،ختاماً بإتخاذ قرار سليم في الوقت والزمان المناسبين.

(آلاء عبد الجواد)

(٢٠١٨ : ٤٦٦)

وعرف عز الدين، منصور " Azudin & Mansor"(٢٠١٧) الجينات التنظيمية بأنها البنية المكونة من القرارات الصحيحة والمحفزات والمعلومات والهيكل التنظيمي.

(Azudin & Mansor،2018 :542)

وإتفق كل من نيلسون ، دوس "Dos" (٢٠١٣)، ، "Neilson" (٢٠٠٨) على تعريف الجينات التنظيمية بأنها قاعدة البيانات المرنة التي يمكن الوصول إليها من قبل أي فرد لدية معلومات عن المؤسسة وبيئتها ،إجراءاتها ،العلاقات بين الأفراد الذين يعملون بداخلها،وعلاقات هؤلاء الأفراد مع الأفراد الموجودين خارجها.(Neilson.2008:2) K، I.،Dos،2018:8)

ومما سبق تستنتج الباحثة أن الجينات التنظيمية لها دور مهم في إتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسات الرياضية من أجل تحسين الصورة الذهنية والسعي نحو تحقيق الميزة التنافسية الأمر الذي يترتب عليه تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة وبين المتعاملين معها من العاملين فيها والمجتمع المحيط بها ورغبة بعض المديرين في زيادة حجم الإستثمارات داخل تلك المؤسسات من خلال القرارات الإستراتيجية السديده.

وأشار كل من مومني، نيلسون" Neilson et al" (٢٠٠٨)، " Momeni et al." (٢٠١٤) لأبعاد الجينات التنظيمية الأربعة وهي "حقوق إتخاذ القرار - جودة المعلومات - المحفزات - الهيكل التنظيمي) ويجب تحديد أصحاب القرارات والتأكد من تدفق المعلومات أولاً ثم تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة تصميم الحوافز وتحدد هذه الأبعاد سلوك المنظمة ونجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها المرغوبة.

(Neilson، al et) (2008: Momeni et al.) ، K (2014)

كما ذكر سورش Soroush (2014) لأبعاد الجينات التنظيمية وتتمثل في :

١ - حقوق إتخاذ القرار: وتشير لوضوح إتخاذ القرارات وتساعد في وصول القرار لعدد من العاملين بشكل سريع مما يساعد في إنخفاض التكاليف والتنفيذ بشكل أسرع وتشمل على:  
أ. جين ثقافة المؤسسة: تؤثر على مدي إهتمام الإدارة بمراحل العمل مع التركيز على التفاصيل والنتائج والإهتمام بتشجيع العاملين على التجديد والإبتكار وإحترام العاملين وتقديرهم نحو توفير بيئة تنافسية إيجابية بينهم.

ب. **جين إستراتيجية المؤسسة:** يجب أن تكون للمؤسسة إستراتيجية عليا واضحة تسعى إلى تنفيذها، مع وجود رؤية واضحة تتناسب مع البيئة التي تعمل بها المؤسسة، ويتم تقسيم الإستراتيجية العليا للمؤسسة إلى مجموعة من الإستراتيجيات يتم تنفيذ كل منها بواسطة القسم المختص بإعتباره وحدة أعمال إستراتيجية، ويشترك العاملون في كل قسم بوضع الإستراتيجية الخاصة بالقسم.

ج. **جين أسلوب القيادة المتبع:** يسهم الإختلاف في جين أسلوب القيادة المتبع من مؤسسة لأخرى على رؤية المؤسسة، ويؤثر نمط أو أسلوب القيادة على مدى مشاركة العاملين في صنع وإتخاذ القرارات الهامة أو الإستراتيجية الخاصة بإدارتهم، ومدى تحقيق العدالة في تطبيق سياسة الثواب والعقاب، وقد يؤدي تغيير المؤسسة لاسلوب القيادة الذي تتبناه إلى حدوث طفره في هذا الجين.

د. **جين درجة اللامركزية وتفويض السلطة:** تختلف درجة اللامركزية وتفويض السلطات، حيث قد تكون هناك مؤثرات بيئية وسياسية تحتم أن يكون القرار مركزي، وقد تقوم الإدارة بتفويض السلطات بإتباع لامركزية السلطة، وعندما تتكون هناك لامركزية في الأداء في الأداء تقوم الإدارة بتفويض السلطات بإتباع لامركزية السلطة، وعندما تكون هناك لامركزية في الأداء تقوم الإدارة العليا بإتباع لامركزية السلطة، وفي ظل اللامركزية يفضل العاملون تحمل المسؤولية مع توافر قدر مناسب من السلطة، ويكون لدى الإدارة العليا أساليب رقابية تساعد على تحقيق لامركزية السلطة.

هـ. **جين حدة البيئة التنافسية:** أدى التقدم التقني اللازم لأداء الأنشطة خلال دورة حياة المنتج إلى العديد من المتغيرات في بيئة التصنيع الحديثة، ولذلك كان من الضروري أن يواكب ذلك تطوراً في الفكر الإداري، ونوعية المعلومات الواجب توافرها بالدرجة التي يتحقق معها الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبما يتسق مع المتغيرات وبمقتضاياتها، على أن يتم ذلك في ظل سياسات إستراتيجية متكاملة، مما يؤثر إيجابياً على الموقف التنافسي للمنظمة.

## ٢- جودة المعلومات:

تقوم جودة المعلومات بتنظيم التنسيق بين كافة الإدارات والمديرين للعمل معاً بشكل ذكي، وتساعد العامل في معرفة كيفية أداء لمختلف الأدوار والأعمال المسندة إليه فما يفعله كل عامل كل يوم هو من يشكل الأداء الكلي للمؤسسة. (Soroush, et al., 2014)

وتساعد المعلومات في تحديد آليه لتنفيذ القرارات داخل المؤسسة، والمؤسسة التي تمتلك قاعدة معلومات تكون مرنة وتستطيع التغيير مع متطلبات العمل الداخلية والخارجية.

## (Estupinan & Neilson, 2014)

ويحدد جين المعلومات المقاييس المستخدمة لقياس الأداء للعاملين حيث أن المعلومات السيئة تؤثر على حقوق إتخاذ القرار والمحفزات، وكيف يتم تنسيق الأنشطة، ونقل المعرفة، وكيف يتم نقل المعلومات من الأفراد الذين يملكونها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها، حيث تعد المعلومات الوسيلة الأساسية لنقل ونشر المعرفة داخل المؤسسة. (Abdel- Raheem & Saad, 2019)

## ٣- المحفزات: يحدد جين المحفزات الأهداف والحوافز والبدائل الوظيفية لدى الأفراد، فضلاً عن

توضيح كيفية مكافأة الأفراد، مالياً وغير مالياً، على ما يبذلونه من جهد، مع توضيح المجالات التي يجب الاهتمام بها. (Abdel- Raheem & Saad, 2019)

وتوفر المحفزات الإستعداد الوجداني الذي يساعد العامل على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يعتريه مزيد من الإجهاد والتعب، وإنه ذلك الإستعداد الذي يهيء للعامل الإقبال بحماس على العمل. (Hardy, 2009)

ويبذل العاملون قصارى جهدهم للحصول على المزيد من المكافآت والحوافز المادية، وتكون محفزاً لهم عندما يشعرون بعدالة توزيعها فيما بينهم. (Hess & Ludwig, 2017)

## ٤- الهيكل التنظيمي:

يحدد الهيكل شكل الهرم التنظيمي، وكيف تتصل الخطوط والمربعات فيما بينها داخل الخريطة التنظيمية، وكم عدد الطبقات التي يتكون منها هذا الهرم التنظيمي. (Abdel- Raheem & Saad, 2019)

ويؤثر حجم المؤسسة على درجة الإحساس بالأمان الوظيفي، وعلى حجم الأنشطة التي تمارسها وحجم تعاملاتها وحجم مواردها. (Hess & Ludwig، 2017)

ويجب أن تراعي المؤسسة عند وضعها لهيكلها التنظيمي نطاق الإشراف الذي سنتخذه هل هو نطاق إشراف ضيق أم واسع مما يؤثر على الإطلاع على التقارير واتخاذ القرارات المرتبطة بالأعمال، فنطاق الإشراف الضيق ينتج عنه تقارير أقل مما يمكن من سرعة إتخاذ القرار، بينما نطاق الإشراف الواسع ينتج عنه تقارير كثيرة مما يعمل على البطء في إتخاذ القرار. (McCreary et al.، 2015)

ويؤدي ضيق نطاق الإشراف إلي أن يكون شكل الهيكل التنظيمي طويلاً، إلا إنه يحقق رقابة أكثر فعالية، كما أن إتساع نطاق الإشراف يزيد إحساس العاملين بجماعية العمل وعدالة المعاملة.

(McCreary et al.، 2015)

وأضاف طارق أبو حجير، حسن أبو ناصر (٢٠١٧) أن حقوق إتخاذ القرار ركيزة التجديد الفعالة للمؤسسات وأحد العناصر الأربعة الأساسية المكونة للجينات التنظيمية والتي يجب أن تنطبق إليها المؤسسات، حيث يتخذ كل فرد في المؤسسة القرارات بصورة مسمرة محاولاً الوصول إلى حلول وسطية، وجوهر العملية الإدارية وعصبها يتمثل في إتخاذ القرار وفعالية صنعه يتوقف على مدى دقة المعلومات التي يركز عليها وعلى سلامة الخطوات التي يمر بها والتي تخلف باختلاف شخصية متخذ القرار والنمط القيادي الذي يتبناه وبإختلاف الظروف التي يُتخذ فيها. وتعد أهم أدوات المدير لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، فالقرارات التي تتخذ وتميز المؤسسات الإدارية والإقتصادية والرياضية والتربوية تعد من أبرز متطلبات تحقيق التنافسية والجدارة و مقوماتها. (طارق أبو حجير، حسن أبو ناصر، ٢٠١٧: ١)

وترى الباحثة أن القرارات الإدارية تتأثر بالعديد من العوامل والمحددات التي تعيق إتخاذها بالصورة الصحيحة أو قد تؤدي إلي التأخير في إتخاذها أو تواجها بالكثير من المعارضة سواء من المرؤوسين لتعارض القرار مع مصالحهم أو من المستفيدين لعدم تحقيقها لغاياتهم وميولهم

ويذكر نعمان عبد الغنى ولطيفه شرف الدين (٢٠١٠) أن إتخاذ القرارات عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية إتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها. (نعمان عبد الغنى، لطيفة شرف الدين: ٧٠)

ويشير شمس الدين عبد الله شمس الدين (٢٠٠٥) أن عملية إتخاذ القرار تتوقف على عوامل ومؤثرات منها:

✚ **العوامل الموضوعية :** وتشمل العوامل البيئية الخارجية، والداخلية التي تؤثر على القرار وهي :

- درجة مستوى ندرة الموارد البشرية والمادية والقدرات التنظيمية اللازمة لتنفيذ القرار.
- مدى توفر المعلومات والوقت والكوادر الفنية والتقنيات العلمية المساعدة على صنع القرار.
- الظروف البيئية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية .
- القوانين والتشريعات وأنظمة العمل التي تعمل في إطارها المؤسسة.
- ضغوطات العاملين والمستهلكين والمستثمرين.

✚ **العوامل الذاتية :** وهي العوامل المؤثرة على صناع القرار ومتخذيه وأهمها :

- العوامل والمؤثرات المتعلقة بشخصية متخذ القرار ومنها:
  - مستوى القدرات العلمية لمتخذ القرار ومدى خبرته العلمية بموضوع القرار وإحاطته بالظروف البيئية الداخلية والخارجية للقرار.

- طباع متخذ القرار ونوازعه الشخصية وخلفياته الثقافية – الاجتماعية – المؤسسية وعواطفه وميوله الشخصية.
- درجة نكاه صانع القرار ومتخذة وقدرته على إدراك وفهم المشكلة ،شجاعته وقدرته على المخاطرة ، والتوازن والعقلانية والرشد.
- الإمكانيات التنظيمية لصانع ومتخذ القرار وقدرته على قيادة فرق البحث واستخدام التقنيات العلمية والفنية المساعدة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات. (شمس الدين عبد الله، ٢٠٠٥ : ٣٣)

ويتفق حسن احمد الشافعي (٢٠٠٩) وشمس الدين عبد الله شمس الدين (٢٠٠٥) انه لكي يفي القرار الإداري بأهدافه لابد أن تتحقق فيه مجموعة من الشروط أو المواصفات أهمها :

- أن يكون اتخاذه في الوقت المناسب .
- أن تكون له أهداف مطلوب تحقيقها.
- أن يكون متوافر بدائل متاحة لاتخاذه .
- معرفة النتائج المحتملة للقرار.
- أن يكون غير متناقض في مضمونه.

(حسن الشافعي، ٢٠٠٩ : ١٠٠) (شمس الدين عبد الله، ٢٠٠٥ : ٣٥)

ويضيف كمال عبدالرحمن درويش ، محمد صبحي حسانيين (٢٠٠٤) لأنماط اتخاذ القرار

وهي :

- **النمط المنعكس** : حيث أن الذي يتخذ القرار المنعكس يتصف بكونه سريعا في اتخاذ ه دون أن يأخذ الوقت الكافي للحصول علي كل المعلومات وهذا هو الجانب السلبي لهذا النمط أما الجانب الايجابي انه لا يؤجل ولا يحدث تسويفا في قراره.
- **النمط العاكس** : حيث أن الذي يتخذ القرار العاكس يتصف بكونه يأخذ الكثير من الوقت ليتخذ قراراته ويقوم بجمع قدر معقول من المعلومات ،وتحليلها قبل أن يتخذ القرار والجانب

الإيجابي لصاحب هذا النمط انه لا يتسرع في اتخاذ قراراته أما الجانب السلبي لصاحب هذا النمط يتمثل في كونه ربما سوف يضيع ويبدد وقتا قد يكون ثمينا .

• **النمط المتماسك والمنسجم** : أصحاب هذا النمط يميلون إلي صنع قراراتهم بدون تسرع واندفاع ومضيعة للوقت فهم يعرفون جيدا متى أصبحت لديهم البدائل والمعلومات الكافية ويدركون تماما التوقيت المناسب لاتخاذ القرار الصحيح . (كمال درويش، محمد صبحي، ٢٠٠٤ :

(٥٠

وترى الباحثة أن القرارات التي يصدرها القائد الإداري هي من أدق وأصعب العمليات الإدارية ففي دقتها الحكمة التي تقود العمل نحو الهدف المنشود وتكمن صعوبتها في براعة الاختيار بين أفضل البدائل ، وكلما زاد حجم الهيئة وتضخمت مسؤولياتها كلما زادت عملية اتخاذ القرار صعوبة لأنها عندئذ ينبغي أن تستمد حكمتها من العديد من المستويات والعديد من الآراء لتتبلور كلها في رأى واحد.

**ويري كمال عبد الرحمن درويش وآخرون (٢٠٠٩)** أن القادة والإداريين ليسو جميعا علي

درجة واحدة من المهارة في اتخاذ القرار ويرجع ذلك الاختلاف إلي:

١. الاستعداد الشخصي للقادة والرؤساء

٢. نوعية العمل

٣. حجم العمل

٤. كمية البيانات والمعلومات الأساسية المتاحة

٥. وضوح الرؤيا بما يتعلق بالمستقبل .(كمال درويش وآخرون، ٢٠٠٩ : ٢٠٧)

ويشير في هذا الصدد كل من **نعمان عبد الغنى، لطيفه شرف الدين (٢٠١٠)** و**كمال عبد الرحمن**

**درويش وآخرون (٢٠٠٩)** أن المراحل والخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرار هي:-

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه. (نعمان عبد الغنى ، لطيفة عبد الله.، ٢٠١٠ : ٧١ -

(٧٢

(كمال درويش ، محمد الحماحمى ، سهير المهندس، ٢٠٠٩ : ٢١٢)

يري مصطفى حسين باهي ، احمد كمال نصارى (٢٠٠٦) أن هناك بعض السمات التي يجب

أن يتميز بها متخذ القرار هي:

❖ السمات الابتكارية : وتتمثل في :

• تحقيق الذات : وتضم (الابتكارية - العلاقات الإنسانية - الثبات - الاستقلالية - الحالة المزاجية - الاتجاه الديمقراطي - التلقائية).

• الخصائص الابتكارية : وهي تشير إلي الخصائص اللا معرفيه مثل (حب الاستطلاع - حب المغامرة - تحدي الصعاب).

• التحكم الذاتي : ويقصد به القيام بأنشطة ايجابية وتحديد أهداف طويلة المدى ثم العمل علي اخذ خطوات تجاه هذه الأهداف من اجل تحقيقها.

• تأكيد الذات : وهي تدريب الفرد لذاته علي الاستجابات الايجابية والسيطرة وإعطاء الأوامر والتحكم في الآخرين وحرية التعبير الانفعالي وحرية الفعل سواء كان ذلك الاتجاه ايجابي مثل (التقبل - حب الاستطلاع - الاهتمام) أو الاتجاه السلبي مثل (الغضب - الألم).

• تقدير الذات : وتتضمن التقييم الذي يصنعه الفرد لذاته ولكل ما يتمسك به من عادات مألوفة لديه مع اعتبارات لذاته.

❖ السمات الاجتماعية: وتشمل على:

• رد الفعل : ويعني رد الفعل علي المشكلات الاجتماعية

• الفلق الاجتماعي : ويعني الفلق المرتبط بالمواقف الاجتماعية.

- التنشئة الأسرية : وهي وصف لأنماط من العلاقات داخل الأسرة من خلال منظور رباعي الأبعاد ويقوم (السماحة - التشدد - عدم الاتساق - التفكير).
- ❖ العوامل النفسية : وتشتمل علي (التوتر النفسي - القابلية للاستثارة - عدم الاكتراث - المرونة - الاستقلال - الانبساط - الانطواء - الحس)
- ❖ العوامل الديموجرافية : وتشتمل علي بعض المتغيرات مثل (السن - الجنس - التخصص)

(مصطفى باهي ، احمد نصارى: ٧٢)

يذكر محمد السيد الششتاوى (٢٠١٤) أن القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية، ويرتبط مفهوم القيادة بالجماعة أكثر من ارتباطه بالأفراد فالقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي يحدث بين القائد والأتباع كما أنها سلوك يقوم به القائد لمساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها ويتطلب القيام بهذا الدور أن يتصف القائد بالقوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة .

(محمد الششتاوى، ٢٠١٤: ٧)

ويشير جمال محمد على (٢٠٠٧) بان القيادة عملية يفوض فيها شخص ما بسلطة رسمية من قبل هيئة أو جماعة ،ويكون لديه استعداد شخصي ، وقدرة على التوفيق بين كل من مصلحة العمل والعاملين لتحقيق الأهداف الموضوعة في أحسن صورة وأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة.(جمال علي، ٢٠٠٧ : ١٢٥)

بينما اتفق كل من محمد عبد العزيز سلامة ،سمير عبد الحميد على (٢٠٠٩) و حسن احمد الشافعي (٢٠٠٩) "بأنها فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين" .

(محمد عبد العزيز، سمير عبد الحميد، ٢٠٠٩ : ١٥٧) (حسن الشافعي، ٢٠٠٩ : ٨٧)

ومما سبق ترى الباحثة على الرغم من تعدد التعاريف واختلافها في بعض التفاصيل إلا أنها تتفق جميعاً في محتواها ومضمونها حيث تؤكد على جانب واحد وهو جانب التأثير على سلوكيات الأفراد والعاملين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها

ويشير **عبد المعطي محمد عساف** (٢٠٠٤) لوجود ثلاثة مصادر تتمركز حولها عملية القيادة وهي:

أولاً : السلطة (Authority) ،وهي الحق في إصدار القرارات وإصدار الأوامر .

ثانياً : القوة (Power) وهي تمكن القادة في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ،وانطباع

الأشخاص المعنيين لها .

ثالثاً : القدرة (Ability): يعتبر عامل مباشر في عملية إصدار الأوامر واتخاذ القرارات بقدر ما هي عامل غير المباشر . (عبد المعطي عساف، ٢٠٠٤ : ١٥٣)

ويشير **محمد عبد العزيز سلامة**، **سمير عبد الحميد** على (٢٠٠٩) لأهمية القيادة في المجال الرياضي بأنها حلقة التواصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، تدعم القوى الايجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم، تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة لها . (محمد عبد العزيز، **سمير عبد الحميد**، ٢٠٠٩ : ١٥٨)

ويذكر **عبد الرحمن محمد سيار** (٢٠١٤) أن نمط القيادة الفعال هو الذي ينجح في انجاز الأعمال وتطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة وفي نفس الوقت ينجح في إرضاء المرؤوسين ومراعاة العلاقات الإنسانية بينهم ، والوصول بقدرات كل فرد إلي أقصى ما تسمح به طاقاته من النواحي الجسمية ، والعقلية ، والاجتماعية . (عبد الرحمن سيار، ٢٠١٤ : ٣)

وترى الباحثة أن القائد الإداري هو المحور الأساسي في نجاح المؤسسة التي يتواجد بها ، ومن هنا ظهرت أهمية اتخاذ القرارات كمحك حقيقي لمقدرة القائد على الإدارة والقيادة باعتبار أن اتخاذ القرار

هو العملية الأساسية والوظيفة التي يتولاها المديرون والقادة نظرا لما يقومون به من توجيه وإشراف وقدرة على التخطيط وتحليل للمواقف والتي تستغرق معظم وقتهم وطاقتهم .

### مشكلة البحث:

نظراً للتطور التكنولوجي السريع والتحديات التي تواجه جميع المؤسسات عامة والمؤسسات الرياضية ومديرية الشباب والرياضة خاصة فيجب السعي لمواكبه هذا التطوير الأمر الذي يتطلب منها اتخاذ قرارات مدروسة لإحتواء أي صعوبات قدر الإمكان والعمل على إعداد الخطط والإشراف على تنفيذها وإتخاذ القرارات المناسبة حيث تعتبر مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية إحدى المؤسسات الرياضية الهامة التي من شأنها الاهتمام بمختلف الفئات بالمجتمع السكندري والقيام بإتخاذ مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة وتنفيذ الأنشطة المختلفة

حيث قامت الباحثة بإجراء مسح مرجعي للتعرف على متغيرات الدراسة، وذلك من خلال الإطلاع والرجوع إلى كافة المصادر ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وشملت هذه المصادر المراجع العربية والأجنبية من كتب ودوريات وتقارير علمية ذات علاقة بالمتغيرات، بالإضافة لإستخدام مواقع البحث الإلكترونية للتعرف على مجالات التطبيق وكذلك المساهمة في بناء الإطار النظري.

ومما سبق أسفر عن أن الجينات التنظيمية تساهم في العديد من المتغيرات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، بالإضافة إلى التأثير على كافة المستويات الإدارية للمؤسسات، الأمر الذي ينعكس على الصورة الذهنية للمؤسسة ككل مما يساهم في تحقيق ونجاح المؤسسة وتحقيق قراراتها على المدى البعيد، لذا فالمؤسسة الناجحة هي التي تقوم بحسن إستغلال الجينات التنظيمية لديها لينعكس على قدرات العاملين بها في التفاعل مع بيئة العمل الداخلية مما يساعد على أرتفاع الأداء وزيادة الدافع للإنجاز وسرعة تحقيق القرارات الإدارية.

كما قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية عن طريق المقابلة المفتوحة لعدد (١٠) من المسؤولين في الإدارات التابعة لمديرية الشباب والرياضة وقد كشفت هذه الدراسة عن وجود الأتى:

- أ. إنخفاض درجة الإعتماد على الزملاء في العمل.
- ب. انعدام مناقشة إحتياجات العمل مع الرئيس المباشر.
- ج. إنخفاض درجة إهتمام الإدارة في التعرف على آراء العاملين قبل إتخاذ القرارات.

كما قامت الباحثة بالإطلاع على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مجال البحث مثل نتائج دراسة "J، B & Kumar،Jaruzelski، (2004)" والتي اتوصلوا فيها إلى عدم قدرة العديد من الشركات على التكيف السريع مع التغير التكنولوجي والسوق،مقاومة المؤسسات للهيكل التنظيمي للمؤسسة والثقافات المتوافقة مع التكيف، العديد من المؤسسات لا تنشئ العمليات الإدارية الضرورية لتحقيق النمو السريع،كما أوضحت فشل العديد من المؤسسات في إستغلال الفرص المتاحة لتحقيق التحسين المستمر، مما دفع الباحثة بالقيام بدراسة بعنوان " أبعاد الجينات التنظيمية وعلاقتها بإتخاذ القرار الإداري لدى القادة الإداريين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية " .

### أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الربط بين الجينات التنظيمية بأبعادها وبين ميل القادة الإداريين في تحقيق إتخاذ القرار، بالإضافة إلى أهمية متغيرات الدراسة إلى جانب أهمية الدراسة على المستوى العلمي والمستوى التطبيقي كما يلي:

#### - المستوى العلمي:

- تتمثل في إلقاء الضوء على الجينات التنظيمية وتحقيق إتخاذ القرار والمساهمة في تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.
- المساعدة في فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من البحث والتحليل في مجالي الجينات التنظيمية وتحقيق إتخاذ القرار.
- توفير مؤشرات عن دور الجينات التنظيمية في دعم الثقة التنظيمية من خلال النتائج التي يمكن التوصل إليها في هذا البحث.

### - المستوى التطبيقي:

- دعم المناخ التنظيمي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة من خلال زيادة إرتباطهم بالمؤسسة، بما يعود بالنفع على الممارسات الإدارية وتحسين الصورة الذهنية عنها لدى كافة الأطراف، وبالتالي زيادة قدرة المديرية على تحقيق أهدافها من خلال الجينات التنظيمية.

- المساعدة في زيادة التفاعلات بين العاملين والمديرين من خلال تطبيق مفهوم جديد مثل الجينات التنظيمية بما يعود بالنفع على القدرة على تحقيق القرار الإداري لدى القادة الإداريين من خلال إستخدام الجينات التنظيمية.

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلي تحديد متطلبات الجينات التنظيمية لتحقيق إتخاذ القرار الإداري لدى القادة الإداريين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية من خلال عناصرها الأربعة (حقوق إتخاذ القرار - جودة المعلومات - المحفزات - الهيكل التنظيمي).

### تساؤلات البحث :

ما متطلبات أبعاد الجينات التنظيمية وعلاقتها بإتخاذ القرار الإداري لدى القادة الإداريين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية من خلال عناصرها الأربعة (حقوق إتخاذ القرار - جودة المعلومات - المحفزات - الهيكل التنظيمي):

### الدراسات السابقة :

1-دراسة: **عبد الحليم عبد الناصر (٢٠٢٠) (٥) هدفت إلي تحديد دور الجينات التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية أندية الدوري الممتاز للموسم الرياضى (٢٠١٩ - ٢٠٢٠) من خلال عناصرها الأربعة حقوق إتخاذ القرار - جودة المعلومات - المحفزات - الهيكل التنظيمي، وإستخدم المنهج الوصفي** لمناسبتة لطبيعة الدراسة وتم تصميم إستمارة الأستمارة بعد عرضها على السادة الخبراء والمتخصصين وتطبيقها على عينة (٣٨٠) مفردة من أعضاء مجلس إدارة ومديرين النشاط الرياضي والفنيين والإدارين والمديرين العاملين بتلك الأندية وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال تطبيق الجينات

التنظيمية يمكننا أن نتعرف على مجالات القوة ومجالات الضعف لدى الإداري للأندية الرياضية من تطبيق عناصرها الأربعة لتحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية.

٢-دراسة لمياء عيد عطا (٢٠١٨)(٦) هدفت إلى دراسة الخصائص التنظيمية التي تحد من المخاطرة لدي المديرين في البنوك التجارية والتعرف على الإرتباط بين درجة المخاطرة وبعض العوامل التنظيمية حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٠٢) من العاملين بالبنوك التجارية المصرية. وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى أهم النتائج هي وجود علاقة معنوية لمعظم المتغيرات والمتمثلة في حقوق إتخاذ القرارعلي عملية إتخاذ القرارات الإدارية وإزداد هذا التغيير مع ميل المديرين للمخاطرة.(٠٥)

٣-دراسة نفاى " Nafai " (٢٠١٥) (١٣) هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المهم للجينات التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي،دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية في مصر من خلال دراسة الأداء المقارن والأداء الداخلي لتلك الشركات، حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،وإعتمد على الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات ،ووزعت على (٣٧٢) موظفاً تم إسترداد (٣٠٠) إستبانة قابلة للدراسة بمعدل (٨١%) وفى الشركات والذين يعملون في المستويات الإدارية الثلاث في الشركات المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها كشفت الدراسة أن المكونات الأربعة للجينات التنظيمية لها تأثير إيجابي مباشر كبير على الأداء التنظيمي. وتبين أن الشركات الصناعات يمكن أن تحسن أدائها عن طريق التأثير في أبعاد الجينات التنظيمية للمؤسسة وعلى وجه التحديد من خلال تطوير الهيكل التنظيمي وحقوق إتخاذ القرار،والمحفزات،والمعلومات.

٥- دراسة بورديان ايتال " et al،Bordia " (٢٠٠٥) (١١) هدفت إلي التعرف على أثر أبعاد الجينات التنظيمية مجتمعة وهي(حقوق إتخاذ القرار، المحفزات،جودة المعلومات،الهيكل التنظيمي) على قدرات المرؤوسين الإبتكارية حيث قامت شركة " Booz Allen Hamilton"بعمل إستقصاء لمعظم العاملين بالشركات العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وقد قسمت شركة " Booz " الشركات العالمية إلى نوعين من المنظمات (إبتكارية وغير

إبتكارية) ففي المنظمات الإبتكارية هناك ثلاث منظمات يظهر فيها عناصر الجينات التنظيمية بشكل واضح وبالتالي تؤدي إلى تنمية القدرات الإبداعية عند العاملين بشكل كبير بينما توجد أربع منظمات لاتظهر فيها عناصر الجينات التنظيمية ولا تتضح فيها القدرات الإبداعية للمرؤسين حيث إتضح أن المنظمات الإبتكارية هي تلك المنظمات التي تطبق عناصر الجينات التنظيمية والتي تنقسم إلي ثلاث أنواع من المنظمات وهي (المنظمات المرنة، المنظمات المحددة، والمنظمات العسكرية) وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها في المنظمات الإبتكارية نجد أن هناك علاقة معنوية موجبة بين عناصر الجينات التنظيمية مجتمعة وتنمية قدرات المرؤوسين.

#### - إجراءات الدراسة :

##### - منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لموضوع البحث ويهتم بتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج منه.

##### - مجتمع البحث:

إشتمل مجتمع البحث على القادة والكوادر بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية وبلغ عددهم (٣٣٠) فرداً.

##### - عينة البحث:

بلغت عينة البحث الأساسية على (٢٠٠) فرد وتم إختيارهم بالطريقة العشوائية من داخل مجتمع البحث هذا بخلاف العينة الإستطلاعية وبلغ عددها (٣٠) فرد ثم إختيارهم بالطريقة العشوائية من داخل مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية وذلك لتطبيق إستمارة الإستبيان الخاصة بالبحث .

##### - أسباب اختيار مجتمع وعينة البحث :

- عمل الباحثة بقسم الإدارة الرياضية بالكلية وأهتمامها بالإدارة الرياضية في المؤسسات الرياضية.
- ادراك الباحثة بأهمية الجينات التنظيمية في تحقيق إتخاذ القرار للارتقاء بالعمل الاداري بالمؤسسات الرياضية .

- أدوات جمع البيانات:

(١) إستمارة استبيان لأبعاد الجينات التنظيمية .

إستخدمت الباحثة إستمارة لجمع البيانات وذلك لتناسبها مع طبيعة البحث وتقنيها حيث قامت الباحثة في إعداد إستمارة استبيان لأبعاد الجينات التنظيمية بما يلي:

١- تحديد محاور الأستمارة :

قامت الباحثة من خلال الأطلاع والتحليل المرجعي للعديد من الأبحاث والمراجع والدراسات المتخصصة في مجال الإدارة والإدارة الرياضية والجينات التنظيمية مثل ألاء عبد الموجود (٢٠١٨)، مؤيد الساعدي، جنات الدهان (٢٠١٤)، نعمان عبد الغنى، لطيفة عبد الله شرف الدين (٢٠١٠)، كمال درويش، محمد الحماحمي ، سهير المهندس. (٢٠٠٩) لتحديد محاور إستمارة أبعاد الجينات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية والتي تمثلت في (حقوق إتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي)

٢- عرض المحاور علي الخبراء :

قامت الباحثة بتحديد محاور إستمارة أبعاد الجينات التنظيمية ووضعها في صورتها الأولية (مرفق ٢)، و قامت بعرضها على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية (مرفق ١)، حيث وضعت شرط موافقة ٧٥% على الأقل من إتفاق السادة الخبراء المحكمين لقبول المحاور ، حيث إشمئت الإستمارة على (٤) محاور، ويوضح ذلك جدول (١)

جدول (١)

التكرار والنسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور إستمارة أبعاد الجينات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية (ن=١٠)

م	المحاور	التكرار	النسبة المئوية
١	المحور الأول: حقوق إتخاذ القرارات:	١٠	١٠٠
٢	المحور الثاني: المحفزات:	١٠	١٠٠
٣	المحور الثالث: المعلومات:	١٠	١٠٠
٥	المحور الرابع: الهيكل التنظيمي.	٩	٩٠

يتضح من جدول (١) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية لإستمارة أبعاد الجينات التنظيمية ، قد تراوحت ما بين (٩٠% : ١٠٠%)، وقد أرتضت الباحثة نسبة (٧٠%) فأكثر من أراء السادة الخبراء لقبول المحور، وبناءاً عليه لم يتم حذف أي من تلك المحاور التي توصلت إليها الباحثة ليصبح عدد محاور الأستمارة (٤) محاور أساسية في صورتها النهائية وذلك وفقاً لأراء السادة الخبراء

### ٣- إعداد عبارات الأستمارة:

بعد أن توصلت الباحثة إلى المحاور الخاصة بإستمارة الإستبيان ، والتي تضم (٤) محاور بناءاً على أراء السادة الخبراء، قامت الباحثة بصياغة عبارات لكل محور، ثم قام بعرضها على السادة الخبراء، والتعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحاور وأخذ آرائهم من حذف أو تعديل أو إضافه للعبارات ، وقد بلغ عدد عبارات الأستمارة في صورتها الأولية (٢٣) عبارة (مرفق ٣)، وبعد عرض الأبعاد على السادة الخبراء، قامت الباحثة بحساب النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول العبارات الرئيسية المناسبة، و جدول (٢) يوضح ذلك.

### جدول (٢)

#### التكرار والنسبة المئوية لأراء الخبراء في عبارات إستمارة أبعاد الجينات التنظيمية

(ن=١٠)

المحاور م	المحور الاول (حقوق إتخاذ القرارات)				المحور الثاني (المحفزات)				المحور الثالث (المعلومات)				المحور الرابع (الهيكل التنظيمي)			
	مناسب		غير مناسب		مناسب		غير مناسب		مناسب		غير مناسب		مناسب		غير مناسب	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	٧	٧٠	٣	٣٠	٧	٧٠	٣	٣٠	١٠	١٠٠	٠	٠	٩	٩٠	١	١٠
٢	١٠	١٠٠	٠	٠	٨	٨٠	٢	٢٠	٨	٨٠	٢	٢٠	٧	٧٠	٣	٣٠
٣	٨	٨٠	٢	٢٠	٧	٧٠	٣	٣٠	٧	٧٠	٣	٣٠	٩	٩٠	١	١٠
٤	٧	٧٠	٣	٣٠	٨	٨٠	٢	٢٠	٨	٨٠	٢	٢٠	٨	٨٠	٢	٢٠
٥	٩	٩٠	١	١٠	٧	٧٠	٣	٣٠	١٠	١٠٠	٠	٠	٧	٧٠	٣	٣٠
٦	٧	٧٠	٣	٣٠	٧	٧٠	٣	٣٠	١٠	١٠٠	٠	٠	٧	٧٠	٣	٣٠

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة لأستمارة تراوحت ما بين (٧٠% : ١٠٠%)، وفي ضوء ذلك أرتضت الباحثة نسبة (٧٠%) فأكثر من

آراء السادة الخبراء لقبول العبارة، وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة من العبارات المقترحة لجميع المحاور، كما أشار الخبراء بأضافة عدد (٤) عبارات للمحور الأول وعدد (٣) عبارات للمحور الثالث وبذلك أصبح عدد عبارات الأستثمار (٣٠) عبارة في صورتها النهائية (مرفق ٤).

#### ٤- الدراسة الأستطلاعية لأستثمار:

قامت الباحثة بإجراء دراسة أستطلاعية في الفترة من ١٠ / ١ / ٢٠٢٣م وحتى ١٥ / ١ / ٢٠٢٣م على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث، وخارج عينة البحث الأساسية، وأستهدفت الدراسة التعرف على مدى مناسبة العبارات وسهولة صياغتها للعينة المطبق عليها الإستثمار وزمن الإجابة على الأستثمار، وتحديد زمن تطبيق الأستثمار، وإيجاد المعاملات العلمية للأستثمار الصدق والثبات، وقد أظهرت نتائج الدراسة الأستطلاعية أن الأستثمار جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات توحى بالغموض أو عدم الفهم.

#### ٥- المعاملات العلمية لأستثمار:

أ- الصدق: قامت الباحثة بإستخدام نوعان من الصدق:-

##### - صدق المحتوى:

أستخدمت الباحثة صدق المحتوى للأستثمار وذلك بهدف التحقق من صدق الأستثمار، حيث قامت الباحثة بعرض الإستثمار في صورتها الأولية (مرفق) على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء (مرفق ١)، وذلك للتعرف على مدى مناسبة العبارات للمحور التابعة له، كما هو موضح بجدول (٢) السابق.

##### - صدق الأتساق الداخلي:

أستخدمت الباحثة صدق الأتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للإستثمار وذلك بهدف التحقق من صدق أستثمار، حيث تم تطبيق الأستثمار على مجموعة قوامها (٣٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، وذلك لحساب معامل الأرتباط بين درجة كل عبارة من ومجموع المحور المنتميه إليه، وبين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للإستثمار، وبين درجة كل محور والمجموع الكلي للإستثمار، والجدول التالية توضح ذلك.

## جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه الإستمارة (ن=٣٠)

المحور الرابع (الهيكل التنظيمي)		المحور الثالث (المعلومات)		المحور الثاني (المحفزات)		المحور الاول (حقوق إتخاذ القرارات)	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٥٤١	-١	**٠,٧٩٧	-١	**٠,٧٢٣	-١	**٠,٧٥٧	-١
**٠,٧٥٠	-٢	**٠,٦٢١	-٢	**٠,٧٦٤	-٢	**٠,٧١٠	-٢
**٠,٥٩١	-٣	**٠,٦٦٩	-٣	**٠,٥٦١	-٣	**٠,٧٢٨	-٣
**٠,٧٢٧	-٤	**٠,٨١٠	-٤	**٠,٧٦٥	-٤	**٠,٥٨٨	-٤
**٠,٥٨٦	-٥	**٠,٧٨٧	-٥	**٠,٦٣٤	-٥	**٠,٦٥١	-٥
		**٠,٦٦٩	-٦	**٠,٧٦٧	-٦	**٠,٨٢٠	-٦
		**٠,٥٧١	-٧			**٠,٥٥٥	-٧
		**٠,٦٣٤	-٨			**٠,٥٤٦	-٨
		**٠,٨١٠	-٩			**٠,٧٢٨٠	-٩
						**٠,٦٣٤	-١٠

قيمة "ر" الجدولية = (٠,٣٥٥) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

يتضح من جدول (٣) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه تراوحت ما بين (٠,٥٤١ : ٠,٨٢٠) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يشير إلى صدق الأتساق الداخلي لعبارات كل محور. ثم أستخدمت الباحثة صدق الأتساق الداخلي لحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة و أجمالي درجة الإستمارة، وجدول (٤) يوضح ذلك.

## جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و اجمالي درجة الاستمارة (ن=٣٠)

المحور الرابع (الهيكل التنظيمي)		المحور الثالث (المعلومات)		المحور الثاني (المحفزات)		المحور الاول (حقوق إتخاذ القرارات)	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٧٨٥	-١	**٠,٧٦٦	-١	**٠,٧٤٥	-١	**٠,٦٦٧	-١
**٠,٨٢٠	-٢	**٠,٥٥٠	-٢	**٠,٦٧٥	-٢	**٠,٨٠١	-٢
**٠,٧٥٥	-٣	**٠,٧١٩	-٣	**٠,٦٥٨	-٣	**٠,٧٥٨	-٣
**٠,٨٧٠	-٤	**٠,٧٩٠	-٤	**٠,٧٩٤	-٤	**٠,٥٥٨	-٤
**٠,٨٦٥	-٥	**٠,٨٧٥	-٥	**٠,٧٤٣	-٥	**٠,٦٦١	-٥
		**٠,٨٦٠	-٦	**٠,٦٧٧	-٦	**٠,٨٢٠	-٦
		**٠,٦٣٥	-٧			**٠,٦٥٥	-٧
		**٠,٧٦٨	-٨			**٠,٦٥٦	-٨
		**٠,٧٩٤	-٩			**٠,٧٨١	-٩
						**٠,٧٦٥	-١٠

قيمة "ر" الجدولية = (٠,٣٥٥) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة واجمالي درجة الإستمارة تراوحت ما بين (٠,٥٥٠ : ٠,٨٧٥) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستمارة ككل.  
ثم قامت الباحثة بحساب معامل صدق الأتساق الداخلي بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستمارة للتأكيد على صدق محاور الإستمارة قيد البحث، كما هو موضح بجدول (٥).

### جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لأستمارة (ن=٣٠)

أستمارة الجينات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية			
م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	المحور الأول: حقوق إتخاذ القرارات:	١٠	**٠,٩٤٥
٢	المحور الثانى: المحفزات:	٦	**٠,٩١٨
٣	المحور الثالث: المعلومات.	٩	**٠,٩٥٦
٤	المحور الرابع: الهيكل التنظيمي.	٥	**٠,٩٦٤
مجموع العبارات		٣٠ عبارة	

قيمة "ر" الجدولية = (٠,٣٥٥) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لأستمارة تراوحت ما بين (٠,٨٨٦ : ٠,٩٦٤) ، وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، مما يشير إلى الأتساق الداخلي لأستمارة ككل.

ب- الثبات :-

قامت الباحثة بإيجاد معامل الثبات للإستمارة من خلال معامل ثبات ألفا كرونباخ ، وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور وثبات الأستمارة ككل، كما هو موضح بجدول (٦).

## جدول (٦)

## ثبات الاستمارة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن = ٣٠)

أستمارة أبعاد الجينات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية		
المحاور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا
المحور الأول: حقوق إتخاذ القرارات:	١٠	٠,٧٥٠
المحور الثاني: المحفزات:	٦	٠,٧٦٣
المحور الثالث: المعلومات:	٩	٠,٧٨٨
المحور الرابع: الهيكل التنظيمي.	٥	٠,٧٥٥
المجموع	٣٠ عبارة	٠,٩٢٤

يتضح من جدول (٦) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الأستمارة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم هذه المعاملات بين (٠,٧٥٠ - ٠,٧٨٨) ، وبلغت قيم معاملات الثبات الكلى (٠,٩٢٤) ، وتشير هذه القيم الى أن الأستمارة يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## ٦- تصحيح الأستمارة:

بعد إجراء المعاملات العلمية للإستمارة والتحقق من صدق العبارات وثباتها، أستقر الأستمارة في صورته النهائية والمشمول علي (٣٠) عبارة لعدد (٤) محاور، تم التصحيح وفق ميزان التقدير الثلاثي (موافق- إلى حد ما - غير موافق)، وقد تم تصحيح الإجابة بحيث أعطيت الإجابة (موافق) ثلاث درجات والإجابة (إلى حد ما) درجتان والإجابة (غير موافق) درجة واحدة، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً، وبذلك أصبحت استمارة إستبيان لأبعاد الجينات التنظيمية صالحة للاستخدام مرفق (٤).

## ٢) إستمارة إستبيان إتخاذ القرار الإداري

قامت الباحثة باعداد إستمارة إستبيان إتخاذ القرار الإداري لجمع البيانات وذلك لتناسبها مع طبيعة البحث وتقنينها من خلال الخطوات التالية:

## ١- تحديد محاور الأستمارة :

قامت الباحثة من خلال الأطلاع والتحليل المرجعي للعديد من الأبحاث والمراجع والدراسات المتخصصة في مجال الإدارة والإدارة الرياضية و إتخاذ القرار الإداري مثل دراسة اسر نبيل احمد الشاذلي (٢٠٠٩)، دراسة احمد عبده احمد عوضين(٢٠٠٢)، ودراسة السيد عبد المنعم مصطفى(٢٠٠١) لتحديد محاور إستمارة إستبيان إتخاذ القرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية والتي تمثلت في (اسس اتخاذ القرار- طرق واساليب اتخاذالقرار- المشاركة الفعالة فى اتخاذ القرار- الكفاءة فى تقويم الإداريين)

## ٢- عرض المحاور علي الخبراء :

قامت الباحثة بتحديد محاور إستبيان إتخاذ القرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية (مرفق ٥)، و قامت بعرضها على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية (مرفق ١)، حيث وضعت شرط موافقة ٧٥% على الأقل من إتفاق السادة الخبراء المحكمين لقبول المحاور، حيث إشمئت الإستمارة على (٤) محاور، ويوضح ذلك جدول (٧)

### جدول (٧)

التكرار والنسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور إستمارة إستبيان إتخاذ القرار الإداري

بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية (ن=١٠)

م	المحاور	التكرار	النسبة المئوية
١	المحور الأول: اسس اتخاذ القرار	٩	٩٠
٢	المحور الثاني: طرق واساليب اتخاذالقرار:	٩	٩٠
٣	المحور الثالث: المشاركة الفعالة فى اتخاذ القرار.	١٠	١٠٠
٥	المحور الرابع: الكفاءة فى تقويم الإداريين.	٩	٩٠

يتضح من جدول (٧) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية لإستمارة إستبيان إتخاذ القرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية ، قد تراوحت ما بين (٩٠% : ١٠٠%)، وقد أرتضت الباحثة نسبة (٧٠%) فأكثر من آراء السادة الخبراء لقبول المحور، وبناءاً عليه لم يتم حذف أي من تلك المحاور التي توصلت إليها الباحثة ليصبح عدد محاور الأستمارة (٤) محاور أساسية فى صورتها النهائية وذلك وفقاً لآراء السادة الخبراء.

## ٣- إعداد عبارات الأستثمارة إستبيان إتخاذ القرار الإداري:

بعد أن توصلت الباحثة إلى المحاور الخاصة بإستثمارة إستبيان إتخاذ القرار الإداري ، والتي تضم (٤) محاور بناءً على آراء السادة الخبراء، قامت الباحثة بصياغة عبارات لكل محور، ثم قام بعرضها على السادة الخبراء، والتعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحاور وأخذ آرائهم من حذف أو تعديل أو إضافة للعبارات ، وقد بلغ عدد عبارات الأستثمارة في صورتها الأولية (٣٤) عبارة (مرفق ٦)، وبعد عرض الأبعاد على السادة الخبراء، قامت الباحثة بحساب النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول العبارات الرئيسية المناسبة، وجدول (٨) يوضح ذلك.

## جدول (٨)

التكرار والنسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات إستثمارة إستبيان إتخاذ القرار الإداري (ن=١٠)

المحاور م	المحور الاول (اسس إتخاذ القرار)				المحور الثاني (طرق واساليب إتخاذ القرار)				المحور الثالث (المشاركة الفعالة في إتخاذ القرار)				المحور الرابع (الكفاءة في تقويم الإداريين)			
	غير مناسب		مناسب		غير مناسب		مناسب		غير مناسب		مناسب		غير مناسب		مناسب	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
١	٣٠	٣	٧٠	٧	٣٠	٣	٧٠	٧	٠.٠٠	٠	١٠٠	١٠	١٠	٩٠	٩	
٢	٠.٠٠	٠	١٠٠	١٠	٣٠	٣	٧٠	٧	٢٠	٢	٨٠	٨	٣٠	٣	٧٠	٧
٣	٢٠	٢	٨٠	٨	١٠	١	٩٠	٩	٢٠	٢	٨٠	٨	١٠	١	٩٠	٩
٤	٣٠	٣	٧٠	٧	١٠	١	٩٠	٩	٢٠	٢	٨٠	٨	١٠	١	٩٠	٩
٥	١٠	١	٩٠	٩	٣٠	٣	٧٠	٧	١٠	١	٩٠	٩	١٠	١	٩٠	٩
٦	٣٠	٣	٧٠	٧	٣٠	٣	٧٠	٧	٣٠	٣	٧٠	٧	١٠	١	٩٠	٩
٧	٢٠	٢	٨٠	٨	١٠	١	٩٠	٩	٢٠	٢	٨٠	٨	١٠	١	٩٠	٩
٨	٠.٠٠	٠	١٠٠	١٠	٣٠	٣	٧٠	٧	٠.٠٠	٠	١٠٠	١٠	١٠	٩٠	٩	
٩	٢٠	٢	٨٠	٨	٢٠	٢	٨٠	٨	٢٠	٢	٨٠	٨	٢٠	٢	٨٠	٨
١٠	٢٠	٢	٨٠	٨												

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة لأستثمارة تراوحت ما بين (٧٠% : ١٠٠%)، وفي ضوء ذلك أرتضت الباحثة نسبة (٧٠%) فأكثر من آراء السادة الخبراء لقبول العبارة، وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة من العبارات المقترحة لجميع المحاور وبذلك أصبح عدد عبارات الأستثمارة (٣٤) عبارة في صورتها النهائية (مرفق ٧).

## ٤- الدراسة الأستطلاعية لأستثمارة إستبيان إتخاذ القرار الإداري:

قامت الباحثة بإجراء دراسة أستطلاعية في الفترة من ١٠ / ١ / ٢٠٢٣م وحتى ١٥ / ١ / ٢٠٢٣م على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث، وخارج عينة البحث الأساسية، وأستهدفت الدراسة التعرف على مدى مناسبة العبارات وسهولة صياغتها للعينة المطبق عليها الإستمارة وزمن الإجابة على الأستمارة، وتحديد زمن تطبيق الأستمارة، وإيجاد المعاملات العلمية للأستمارة الصدق والثبات، وقد أظهرت نتائج الدراسة الأستطلاعية أن الأستمارة جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات توجي بالغموض أو عدم الفهم.

#### ٥- المعاملات العلمية لأستمارة إستبيان إتخاذ القرار الإداري:

أ- الصدق: قامت الباحثة بإستخدام نوعان من الصدق:-

##### - صدق المحتوى:

أستخدمت الباحثة صدق المحتوى للأستمارة وذلك بهدف التحقق من صدق الأستمارة، حيث قامت الباحثة بعرض الإستمارة في صورتها الأولية على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء (مرفق ١)، وذلك للتعرف على مدى مناسبة العبارات للمحور التابعة له، كما هو موضح بجدول (٨) السابق.

##### - صدق الأتساق الداخلي:

أستخدمت الباحثة صدق الأتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للإستمارة إستبيان إتخاذ القرار الإداري وذلك بهدف التحقق من صدق أستمارة، حيث تم تطبيق الأستمارة على مجموعة قوامها (٣٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، وذلك لحساب معامل الأرتباط بين درجة كل عبارة من ومجموع المحور المنتميه إليه، وبين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للإستمارة، وبين درجة كل محور والمجموع الكلي للإستمارة، والجدول التالية توضح ذلك.

جدول (٩)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه الاستمارة (ن=٣٠)

المحور الرابع (الكفاءة في تقويم الإداريين)		المحور الثالث (المشاركة الفعالة في إتخاذ القرار)		المحور الثاني (طرق واساليب إتخاذ القرار)		المحور الأول (اسس إتخاذ القرار)	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٨٤١	-١	**٠,٦٨٥	-١	**٠,٦٧١	-١	**٠,٦٩١	-١
**٠,٨٣٦	-٢	**٠,٦٤٣	-٢	**٠,٦٨٤	-٢	**٠,٦٨٩	-٢
**٠,٧٤٩	-٣	**٠,٩٠١	-٣	**٠,٨٢٤	-٣	**٠,٧١١	-٣
**٠,٧٨١	-٤	**٠,٨٦٢	-٤	**٠,٦٦٥	-٤	**٠,٨١٤	-٤
**٠,٨٣١	-٥	**٠,٨٣٧	-٥	**٠,٧٦٤	-٥	**٠,٥٩٤	-٥
**٠,٧٩٤	-٦	**٠,٧٦٩	-٦	**٠,٦٢٧	-٦	**٠,٧٤١	-٦
		**٠,٧١٤	-٧	**٠,٨٠٣	-٧	**٠,٦٨٢	-٧
		**٠,٦٣٦	-٨	**٠,٧٦٤	-٨	**٠,٧٥٦	-٨
		**٠,٦٧٩	-٩	**٠,٨٦١	-٩	**٠,٨٠١	-٩
						**٠,٨٥٣	-١٠

قيمة "ر" الجدولية = (٠,٣٥٥) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

يتضح من جدول (٩) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه تراوحت ما بين (٠,٥٤٩ : ٠,٩٠١) وهى معاملات أرتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يشير إلى صدق الأتساق الداخلي لعبارات كل محور. ثم أستخدمت الباحثة صدق الأتساق الداخلي لحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة و أجمالي درجة الإستمارة، و جدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٠)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه الاستمارة (ن=٣٠)

المحور الرابع (الكفاءة في تقويم الإداريين)		المحور الثالث (المشاركة الفعالة في إتخاذ القرار)		المحور الثاني (طرق واساليب إتخاذ القرار)		المحور الأول (اسس إتخاذ القرار)	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٨٢٩	-١	**٠,٨٨٦	-١	**٠,٨٩١١	-١	**٠,٧٣٦	-١
**٠,٧٦٨	-٢	**٠,٧٣٥	-٢	**٠,٧٩٢	-٢	**٠,٨٩٦	-٢
**٠,٦٨٩	-٣	**٠,٩١٩	-٣	**٠,٧٩٣	-٣	**٠,٦٠٩	-٣
**٠,٧٤٧	-٤	**٠,٨٨٩	-٤	**٠,٦٥٧	-٤	**٠,٧٨٤	-٤
**٠,٨٩٢	-٥	**٠,٨٧٥	-٥	**٠,٨٠٣	-٥	**٠,٦٨٤	-٥
**٠,٧٣٩	-٦	**٠,٧٦٤	-٦	**٠,٨٧٢	-٦	**٠,٧٦٢	-٦
		**٠,٧٩١	-٧	**٠,٨٢٩	-٧	**٠,٨٢٦	-٧
		**٠,٦٢٧	-٨	**٠,٧٤٦	-٨	**٠,٦٧٥	-٨
		**٠,٦٥٣	-٩	**٠,٨٣٨	-٩	**٠,٧٢١	-٩
						**٠,٨٣٩	-١٠

قيمة "ر" الجدولية = (٠,٣٥٥) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١٠) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة واجمالي درجة الإستمارة تراوحت ما بين (٠,٥٥٠ : ٠,٨٧٥) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستمارة ككل. ثم قامت الباحثة بحساب معامل صدق الأتساق الداخلي بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستمارة للتأكيد على صدق محاور الإستمارة قيد البحث، كما هو موضح بجدول (١١).

### جدول (١١)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة واجمالي درجة الاستمارة (ن=٣٠)

أستمارة إستبيان إتخاذ القرار الإدارى بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية			
م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	المحور الأول: اسس اتخاذ القرار	١٠	**٠,٩٣٢
٢	المحور الثانى: طرق واساليب اتخاذالقرار:	٩	**٠,٩٠٧
٣	المحور الثالث: المشاركة الفعالة فى اتخاذ القرار.	٩	**٠,٩٤٢
٤	المحور الرابع: الكفاءة فى تقويم الإداريين.	٦	**٠,٩١٤
مجموع العبارات		٣٤ عبارة	

قيمة "ر" الجدولية = (٠,٣٥٥) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١١) أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لأستمارة تراوحت ما بين (٠,٩٠٧ : ٠,٩٤٢) ، وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، مما يشير إلى الأتساق الداخلي لأستمارة ككل. ت-الثبات:-

قامت الباحثة بإيجاد معامل الثبات للإستمارة من خلال معامل ثبات ألفا كرونباخ ، وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور وثبات الأستمارة ككل، كما هو موضح بجدول (١٢).

## جدول (١٢)

ثبات الاستثمار باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن = ٣٠)

أستمارة إستبيان إتخاذ القرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية		
المحاور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا
المحور الأول: اسس اتخاذ القرار	١٠	٠,٧٥٠
المحور الثاني: طرق واساليب اتخاذ القرار:	٩	٠,٧٦٣
المحور الثالث: المشاركة الفعالة فى اتخاذ القرار.	٩	٠,٧٨٨
المحور الرابع: الكفاءة فى تقويم الإداريين.	٦	٠,٧٥٥
المجموع	٣٠ عبارة	٠,٩٢٤

يتضح من جدول (١٢) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الأستمارة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم هذه المعاملات بين (٠,٧٥٠ - ٠,٧٨٨)، وبلغت قيم معاملات الثبات الكلى (٠,٩٢٤)، وتشير هذه القيم الى أن الأستمارة يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## ٦- تصحيح أستمارة إستبيان إتخاذ القرار الإداري:

بعد إجراء المعاملات العلمية للأستمارة والتحقق من صدق العبارات وثباتها، أستقر الأستمارة في صورته النهائية والمشمول علي (٣٤) عبارة لعدد (٤) محاور، تم التصحيح وفق ميزان التقدير الثلاثي (موافق - إلى حد ما - غير موافق)، وقد تم تصحيح الإجابة بحيث أعطيت الإجابة (موافق) ثلاث درجات والإجابة (إلى حد ما) درجتان والإجابة (غير موافق) درجة واحدة، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً ، وبذلك أصبحت أستمارة إستبيان إتخاذ القرار الإداري صالحة للاستخدام مرفق (٧)

## الدراسة الأساسية:

تم تطبيق أستمارة (أستمارة أبعاد الجينات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية، وأستمارة إستبيان إتخاذ القرار الإداري) على أفراد عينة البحث وعددهم (٢٠٠) فرداً، وذلك خلال الفترة من ٣٠ / ١ / ٢٠٢٣م حتى ٥ / ٢ / ٢٠٢٣م، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً

## المعالجات الإحصائية:

تحقيقاً لأهداف البحث وتمشياً مع الإجراءات أستعانت الباحثة بالحاسب الآلي المعالجات الإحصائية بأستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وقد أستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:- الدرجة المقدره - النسبة المئوية - معامل الارتباط - ألفا كرونباخ - الاهمية النسبية - المتوسط الترجيحي - مربع كاي.

## عرض ومناقشة نتائج تساؤلات البحث :

للأجابة على تساؤل البحث الذى ينص على " ما متطلبات أبعاد الجينات التنظيمية وعلاقتها بإتخاذ القرار الإداري لدى القادة الإداريين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية من خلال عناصرها الأربعة (حقوق إتخاذ القرار - جودة المعلومات - المحفزات - الهيكل التنظيمي):

قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات في ضوء المتوسط المرجح وكا ٢ لاستجابات العينة قيد الدراسة والجدول التالية توضح ذلك .

## أ. عرض نتائج استمارة لأبعاد الجينات التنظيمية

### جدول (١٣)

التكرارات والنسب المئوية وترتيب عبارات المحور الاول ( حقوق إتخاذ القرارات)

في ضوء المتوسط المرجح وكا ٢ لاستجابات العينة قيد الدراسة (ن = ٢٠٠)

رقم العبارة	م	ع	موافق		الى حدا ما		غير موافق		الاهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا ٢
			ك	%	ك	%	ك	%			
١	2.95	.269	191	95.5	7	3.5	2	1	98.17	الاول	*348.01
٢	2.88	.400	180	90	15	7.5	5	2.5	95.83	السادس	*289.75
٣	2.91	.356	185	92.5	11	5.5	4	2	96.83	الخامس	*315.43
٤	2.93	.309	189	94.5	8	4	3	1.5	97.66	الثانى	*336.91
٥	2.75	.521	157	78.5	35	17.5	8	4	91.5	التاسع	*189.07
٦	2.72	.525	150	75	43	21.5	7	3.5	90.5	العاشر	*165.97
٧	2.93	.336	189	94.5	7	3.5	4	2	97.5	الثالث	*336.79
٨	2.78	.493	163	81.5	30	15	7	3.5	92.67	الثامن	*212.77
٩	2.84	.457	174	87	19	9.5	7	3.5	94.5	السابع	*260.29
١٠	2.92	.338	188	94	8	4	4	2	97.33	الرابع	*331.36

\* قيمة " كا " عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجة حرية 2 = 5.991

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن عبارات المحور الأول وعددها (١٠) عبارات والخاصه بمحور (حقوق إتخاذ القرارات) جاءت كلها دالة إحصائياً، حيث تعدت قيمة كا ٢ المحسوبة عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢ قيمة كا ٢ الجدولية والتي تساوى ٥,٩٩١ ، حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (١٦٥.٩٧ الى : ٣٤٨,٠١) ، وتراوحت الاهمية النسبية بين (٩٠.٥% - ٩٨,١٧% ) وجاءت العبارة رقم (١) فى الترتيب الاول ، وجاءت العبارة رقم (٤) فى الترتيب الثانى، وجاءت العبارة رقم (٧) فى الترتيب الثالث، وجاءت العبارة رقم (١٠) فى الترتيب الرابع، وجاءت العبارة رقم (٣) فى الترتيب الخامس، وجاءت العبارة رقم (٢) فى الترتيب السادس ، وجاءت العبارة رقم (٩) فى الترتيب السابع، وجاءت العبارة رقم (٨) فى الترتيب الثامن، وجاءت العبارة رقم (٥) فى الترتيب التاسع ، وجاءت العبارة رقم (٦) فى الترتيب العاشر .

#### جدول (١٤)

##### التكرارات والنسب المئوية وترتيب عبارات المحور الثانى (المحفزات)

في ضوء المتوسط المرجح وكا ٢ لاستجابات العينة قيد الدراسة (ن = ٢٠٠)

رقم العبارة	م	ع	موافق		الى حدا ما		غير موافق		الاهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا ٢
			ك	%	ك	%	ك	%			
١	2.55	.599	120	60	69	34.5	11	5.5	84.83	السادس	*89.23
٢	2.76	.506	158	79	35	17.5	7	3.5	91.83	الثالث	*193.57
٣	2.86	.439	178	89	15	7.5	7	3.5	95.17	الاول	*483.60
٤	2.81	.456	166	83	29	14.5	5	2.5	93.5	الثانى	*226.33
٥	2.73	.529	153	76.5	39	19.5	8	4	90.83	الرابع	*174.91
٦	2.71	.536	137	68.5	55	27.5	8	4	88.17	الخامس	*164.92

\* قيمة " كا ٢ " عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجة حرية 2 = 5,991

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن عبارات المحور الثانى وعددها (٦) عبارات والخاصه بمحور (المحفزات) جاءت كلها دالة إحصائياً، حيث تعدت قيمة كا ٢ المحسوبة عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢ قيمة كا ٢ الجدولية والتي تساوى ٥,٩٩١ ، حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٨٩.٢٣ الى : ٤٨٣.٦٠) ، وتراوحت الاهمية النسبية بين (٨٤.٨٣% - ٩٥,١٧% ) وجاءت العبارة

رقم (٣) فى الترتيب الاول ، وجاءت العبارة رقم (٤) فى الترتيب الثانى، وجاءت العبارة رقم (٢) فى الترتيب الثالث، وجاءت العبارة رقم (٥) فى الترتيب الرابع، وجاءت العبارة رقم (٦) فى الترتيب الخامس، وجاءت العبارة رقم (١) فى الترتيب السادس.

### جدول (١٥)

التكرارات والنسب المئوية وترتيب عبارات المحور الثالث (المعلومات)

فى ضوء المتوسط المرجح وكا ٢ لاستجابات العينة قيد الدراسة (ن = ٢٠٠)

رقم العبارة	م	ع	موافق		الى حدا ما		غير موافق		الاهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا ٢
			ك	%	ك	%	ك	%			
١	2.65	.547	137	68.5	56	28	7	3.5	88.33	التاسع	*129.31
٢	2.83	.453	171	85.5	23	11.5	6	3	94.17	السادس	*247.09
٣	2.73	.518	153	76.5	40	20	7	3.5	91	الثامن	*175.87
٤	2.86	.418	176	88	19	9.5	5	2.5	95.17	الخامس	*270.43
٥	2.96	.252	193	96.5	5	2.5	2	1	98.5	الاول	*356.17
٦	2.87	.405	179	89.5	16	8	5	2.5	95.67	الرابع	*284.83
٧	2.92	.338	188	94	8	4	4	2	97.33	الثانى	*331.36
٨	2.90	.316	184	92	12	6	4	2	96.67	الثالث	*310.24
٩	2.80	.491	168	84	24	12	8	4	93.33	السابع	*232.96

\* قيمة "كا ٢" عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجة حرية 2 = 5.991

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن عبارات المحور الثالث وعددها (٩) عبارات والخاصه بمحور (المعلومات) جاءت كلها دالة إحصائياً، حيث تعدت قيمة كا ٢ المحسوبة عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢ قيمة كا ٢ الجدولية والتي تساوى ٥,٩٩١ ، حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٣٥٦.١٧ الى ١٢٩.٣١) ، وتراوحت الاهمية النسبية بين (٨٨.٣٣% - ٩٨,٥%) وجاءت العبارة رقم (٥) فى الترتيب الاول ، وجاءت العبارة رقم (٧) فى الترتيب الثانى، وجاءت العبارة رقم (٨) فى الترتيب الثالث، وجاءت العبارة رقم (٦) فى الترتيب الرابع، وجاءت العبارة رقم (٤) فى الترتيب الخامس، وجاءت العبارة رقم (٢) فى الترتيب السادس ، وجاءت العبارة رقم (٩) فى الترتيب السابع، وجاءت العبارة رقم (٣) فى الترتيب الثامن، وجاءت العبارة رقم (١) فى الترتيب التاسع.

## جدول (١٦)

التكرارات والنسب المئوية وترتيب عبارات المحور الرابع (الهيكل التنظيمي)

في ضوء المتوسط المرجح وكا ٢ لاستجابات العينة قيد الدراسة (ن = ٢٠٠)

رقم العبرة	م	ع	موافق		الى حدا ما		غير موافق		الاهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا ٢
			ك	%	ك	%	ك	%			
١	2.62	.590	134	67	55	27.5	11	5.5	87.17	الرابع	*116.53
٢	2.49	.601	110	55	99	49.5	11	5.5	89.83	الثاني	*76.93
٣	2.59	.522	122	61	75	37.5	3	1.5	86.5	الخامس	*107.77
٤	2.72	.543	152	76	39	19.5	9	4.5	90.5	الاول	*170.59
٥	2.63	.524	130	65	66	33	4	2	87.67	الثالث	*222.84

\* قيمة "كا ٢" عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجة حرية 2 = 5,991

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن عبارات المحور الرابع وعددها (٥) عبارات والخاصه بمحور (الهيكل التنظيمي) جاءت كلها دالة إحصائياً، حيث تعدت قيمة كا ٢ المحسوبة عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢ قيمة كا ٢ الجدولية والتي تساوى ٥,٩٩١، حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٧٦.٩٣ الى ٢٢٢.٨٤)، وتراوحت الاهمية النسبية بين (٨٦.٥% - ٩٠.٥%) وجاءت العبارة رقم (٤) فى الترتيب الاول، وجاءت العبارة رقم (٢) فى الترتيب الثانى، وجاءت العبارة رقم (٥) فى الترتيب الثالث، وجاءت العبارة رقم (١) فى الترتيب الرابع، وجاءت العبارة رقم (٣) فى الترتيب الخامس.

## مناقشة نتائج استمارة لأبعاد الجينات التنظيمية

يتضح أن حقوق إتخاذ القرار كأحد أبعاد الجينات التنظيمية تكون من خلال توفير المناخ المناسب للعمل مع منح فرصة الإختيار، و توفير التوعية لدى العاملين من الضروريات التي تساهم في حل مشاكل العمل، مع توفير إمكانيات مادية لتسهيل تداول المعلومات كل ذلك يعد عوامل مساعدة لتحقيق أحد جينات المؤسسة في حقوق إتخاذ القرار.

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه طارق أبو حجير، حسن أبو ناصر (٢٠١٧) بأن حقوق إتخاذ القرار ركيزة التجديد الفعالة للمؤسسات وأحد العناصر الأربعة الأساسية المكونة للجينات التنظيمية والتي يجب أن تتطرق إليها المؤسسات، حيث يتخذ كل فرد في المؤسسة القرارات بصورة مستمرة محاولاً الوصول إلى حلول وسطية، وجوهر العملية الإدارية وعصبها يتمثل في إتخاذ القرار وفعالية صنعه يتوقف على مدى دقة المعلومات التي يركز عليها وعلى سلامة الخطوات التي يمر بها والتي تختلف باختلاف شخصية متخذ القرار والنمط القيادي الذي يتبناه وبإختلاف الظروف التي يُتخذ فيها. وتعد أهم أدوات المدير لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، فالقرارات التي تتخذ وتميز المؤسسات الإدارية والإقتصادية والرياضية والتربوية تعد من أبرز متطلبات تحقيق التنافسية والجدارة و مقوماتها.

(طارق أبو حجير، حسن أبو ناصر، ٢٠١٧: ١)

كما يتضح أن المحفزات كأحد أبعاد الجينات التنظيمية و التي تتمثل في تناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع المجهود الذي يبذله في العمل. مع تقديم حوافز (مادية ومعنوية) تشجيعية للموظفين المبدعين والمتميزين بالعمل. وأن منح حوافز والمكافآت سنوية، تعتبر من أهم أبعاد الجينات التنظيمية التي يجب توافرها لتحقيق إتخاذ القرار، مع وجود نظام حوافز يشجع العاملين على زيادة الإنتاجية والعمل تساعد على تحقيق إتخاذ القرار لدى القادة الإداريين

ويتفق ذلك مع ما أشار ألية هاردي " Hardy " (٢٠٠٩) أن المحفزات تعد الإستعداد الذي يهيىء للعامل الإقبال بحماس على العمل، وتوفر الإستعداد الوجداني الذي يساعد العامل على زيادة الإنتاج دون أن يصاب بالإجهاد والتعب، ويجعلهم يبذلون الكثير من الجهد للحصول على المزيد من المكافآت والحوافز المادية، وتكون محفزاً لهم عندما يشعرون بعدالة توزيعها فيما بينهم.

كما يتضح أن حصول العاملين على المعلومات اللازمة لحل مشكلات العمل بالوقت المناسب من أهم أبعاد الجينات التنظيمية لإتخاذ القرار مع ضرورة توفير دليل إرشادي يتضمن وصفاً

واضحاً يحدد إجراءات العمل المتبعة. وأن حصول العاملين على المعلومات عن القرارات التي يحتاجونها لفهم تأثير إختياراتهم اليومية مع تقديم المعلومات الدقيقة المطلوبة يعد من أبعاد الجينات التنظيمية الهامة بالمؤسسة .

وأن مواجهه صعوبة في الحصول على المعلومات اللازمة أثناء عمله يسهم في التراخي في إتخاذ القرار مما يلحق الضرر بالمؤسسة. وأن توفير نظام معلومات يزود الموظفين بالمعطيات والمعلومات المطلوبة مع وصول المعلومات عن القرارات الصادرة بصورة سهلة عبر قنوات الإتصال الرسمية مع توفير شبكة إتصالات تضمن تدفق هذه المعلومات يكون في صالح خدمة و مصلحة المؤسسة.

وينفق ذلك مع ما أشار إليه سوروش " Soroush " ( ٢٠١٤ ) أن جودة المعلومات بين كافة الإدارات والمديرين تساعد العامل في معرفة كيفية أداءه لمختلف الأدوار والأعمال المسندة إليه فما يفعله كل عامل كل يوم هو من يشكل الأداء الكلى للمؤسسة. وأن المؤسسة التي تمتلك قاعدة بيانات معلوماتية تتميز بالمرونة و تستطيع التغيير من متطلبات العمل داخلياً وخارجياً وأن جين المعلومات من أهم الأدوات لقياس الأداء للعاملين حيث أن المعلومات السيئة تؤثر على حقوق إتخاذ القرار والمحفزات، وكيف يتم تنسيق الأنشطة، ونقل المعرفة، وكيف يتم نقل المعلومات من الأفراد الذين يملكونها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها، حيث تعد المعلومات الوسيلة الأساسية لنقل ونشر المعرفة داخل المؤسسة

ويتضح أن الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد الجينات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية وحدة مختصة في إدارة الأزمات. وأن تحديد سلطات ومسؤوليات الوظائف بصورة واضحة مع إتزام الموظف وإتباع التسلسل الإداري وفقاً للهيكل التنظيمي من أهم تحقيق أبعاد الجينات التنظيمية . وأن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليتلائم مع التغيرات في البيئة المحيطة. يساعد على تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية

ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة ماك كاري " McCreary " (٢٠١٥) أن نطاق الإشراف بالهيكل التنظيمي يؤثر على الإطلاع على التقارير وإتخاذ القرارات المرتبطة بالأعمال، فنطاق الإشراف الضيق ينتج عنه تقارير أقل مما يمكن من سرعة إتخاذ القرار، بينما نطاق الإشراف الواسع ينتج عنه تقارير كثيرة مما يعمل على البطء في إتخاذ القرار.

ب. عرض نتائج استمارة إتخاذ القرار الإداري

### جدول (١٧)

التكرارات والنسب المئوية وترتيب عبارات المحور الاول (اسس إتخاذ القرار)

في ضوء المتوسط المرجح وكا ٢ لاستجابات العينة قيد الدراسة (ن = ٢٠٠)

رقم العبارة	م	ع	موافق		الى حدا ما		غير موافق		الاهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا ٢
			ك	%	ك	%	ك	%			
١	2.92	.338	188	94	8	4	4	2	97.33	الثاني	*331.36
٢	2.88	.400	180	90	15	7.5	5	2.5	95.83	الثالث	*289.75
٣	2.78	.493	163	81.5	30	15	7	3.5	92.67	الرابع	*212.77
٤	2.93	.309	189	94.5	8	4	3	1.5	97.66	الاول	*336.91
٥	2.49	.601	110	55	99	49.5	11	5.5	89.83	السادس	*76.93
٦	2.72	.525	150	75	43	21.5	7	3.5	90.5	الخامس	*165.97
٧	2.59	.586	128	64	62	31	10	5	86.33	العاشر	*104.92
٨	2.59	.522	122	61	75	37.5	3	1.5	86.5	التاسع	*107.77
٩	2.62	.590	134	67	55	27.5	11	5.5	87.17	الثامن	*116.53
١٠	2.63	.524	130	65	66	33	4	2	87.67	السابع	*222.84

\* قيمة " كا ٢ " عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجة حرية 2 = 5,991

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن عبارات المحور الأول وعددها (١٠) عبارات والخاصه بمحور (اسس إتخاذ القرار) جاءت كلها دالة إحصائياً، حيث تعدت قيمة كا ٢ المحسوبة عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢ قيمة كا ٢ الجدولية والتي تساوى ٥,٩٩١ ، حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٣٣٦.٩١ : ١٠٤.٩٢) ، وتراوحت الاهمية النسبية بين (٩٧.٦٦% - ٨٦.٣٣%) وجاءت العبارة رقم (٤) فى الترتيب الاول ، وجاءت العبارة رقم (١) فى الترتيب الثانى، وجاءت العبارة رقم (٢) فى الترتيب الثالث، وجاءت العبارة رقم (٣) فى الترتيب الرابع، وجاءت العبارة رقم (٦) فى الترتيب الخامس، وجاءت العبارة رقم (٥) فى الترتيب السادس ، وجاءت العبارة رقم (١٠) فى الترتيب

أبعاد الجينات التنظيمية وعلاقتها بإتخاذ القرار الإداري لدى القادة الإداريين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية

السابع، وجاءت العبارة رقم (٩) فى الترتيب الثامن، وجاءت العبارة رقم (٨) فى الترتيب التاسع ، وجاءت العبارة رقم (٧) فى الترتيب العاشر .

### جدول (١٨)

التكرارات والنسب المئوية وترتيب عبارات المحور الثانى (طرق واساليب اتخاذالقرار)

في ضوء المتوسط المرجح وكا ٢ لاستجابات العينة قيد الدراسة (ن = ٢٠٠)

رقم العبارة	م	ع	موافق		الى حدا ما		غير موافق		الاهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا ٢
			ك	%	ك	%	ك	%			
١	2.61	.600	133	66.5	55	27.5	12	6	86.83	السادس	*112.87
٢	2.56	.591	121	60.5	69	34.5	10	5	85.17	الثامن	*92.53
٣	2.58	.588	125	62.5	65	32.5	10	5	85.83	السابع	*99.25
٤	2.71	.536	137	68.5	55	27.5	8	4	88.17	الخامس	*164.92
٥	2.73	.529	153	76.5	39	19.5	8	4	90.83	الثالث	*174.91
٦	2.55	.599	120	60	69	34.5	11	5.5	84.83	التاسع	*89.23
٧	2.81	.456	166	83	29	14.5	5	2.5	93.5	الاول	*226.33
٨	2.76	.506	158	79	35	17.5	7	3.5	91.83	الثانى	*193.57
٩	2.66	.579	146	73	43	21.5	11	5.5	89.17	الرابع	*140.29

\* قيمة " كا " عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجة حرية 2 = 5,991

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن عبارات المحور الثانى وعددها (٩) عبارات والخاصه بمحور (طرق واساليب اتخاذالقرار) جاءت كلها دالة إحصائياً، حيث تعدت قيمة كا ٢ المحسوبة عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢ قيمة كا ٢ الجدولية والتي تساوى ٥,٩٩١ ، حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٨٩.٢٣ الى ٢٢٦.٣٣)، وتراوحت الاهمية النسبية بين (٨٤.٨٣% - ٩٣.٥%) وجاءت العبارة رقم (٧) فى الترتيب الاول ، وجاءت العبارة رقم (٨) فى الترتيب الثانى، وجاءت العبارة رقم (٥) فى الترتيب الثالث، وجاءت العبارة رقم (٩) فى الترتيب الرابع، وجاءت العبارة رقم (٤) فى الترتيب الخامس، وجاءت العبارة رقم (١) فى الترتيب السادس، وجاءت العبارة رقم (٣) فى الترتيب السابع، وجاءت العبارة رقم (٢) فى الترتيب الثامن، وجاءت العبارة رقم (٦) فى الترتيب التاسع.

## جدول (١٩)

التكرارات والنسب المئوية وترتيب عبارات المحور الثالث (المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار)

في ضوء المتوسط المرجح وكا ٢ لاستجابات العينة قيد الدراسة (ن = ٢٠٠)

رقم العبارة	م	ع	موافق		الى حدا ما		غير موافق		الاهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا ٢
			ك	%	ك	%	ك	%			
١	2.96	.252	193	96.5	5	2.5	2	1	98.5	الاول	*356.17
٢	2.87	.405	179	89.5	16	8	5	2.5	95.67	الرابع	*284.83
٣	2.78	.506	163	81.5	29	14.5	8	4	92.5	الثامن	*212.11
٤	2.85	.422	175	87.5	20	10	5	2.5	95	السادس	*265.75
٥	2.75	.591	158	79	34	17	8	4	91.67	التاسع	*192.76
٦	2.86	.437	179	89.5	14	7	7	3.5	95.33	الخامس	*284.29
٧	2.88	.408	182	91	12	6	6	3	96	الثالث	*299.56
٨	2.90	.316	184	92	12	6	4	2	96.67	الثاني	*310.24
٩	2.80	.491	168	84	24	12	8	4	93.33	السابع	*232.96

\* قيمة " كا " عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجة حرية 2 = 5,991

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن عبارات المحور الثالث وعددها (٩) عبارات والخاصه بمحور (المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار) جاءت كلها دالة إحصائياً، حيث تعدت قيمة كا ٢ المحسوبة عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢ قيمة كا ٢ الجدولية والتي تساوى ٥,٩٩١ ، حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٣٥٦.١٧ الى ١٩٢.٧٦) ، وتراوحت الاهمية النسبية بين (٩٨.٥% - ٩١.٦٧%) وجاءت العبارة رقم (١) فى الترتيب الاول ، وجاءت العبارة رقم (٨) فى الترتيب الثانى، وجاءت العبارة رقم (٧) فى الترتيب الثالث، وجاءت العبارة رقم (٢) فى الترتيب الرابع، وجاءت العبارة رقم (٦) فى الترتيب الخامس، وجاءت العبارة رقم (٤) فى الترتيب السادس ، وجاءت العبارة رقم (٩) فى الترتيب السابع، وجاءت العبارة رقم (٣) فى الترتيب الثامن، وجاءت العبارة رقم (٥) فى الترتيب التاسع.

### جدول (٢٠)

التكرارات والنسب المئوية وترتيب عبارات المحور الرابع (الكفاءة فى تقويم الإداريين)  
فى ضوء المتوسط المرجح وكا ٢ لاستجابات العينة قيد الدراسة (ن = ٢٠٠)

رقم العبرة	م	ع	موافق		الى حدا ما		غير موافق		الاهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا ٢
			ك	%	ك	%	ك	%			
١	2.62	.590	134	67	55	27.5	11	5.5	87.17	الرابع	*116.53
٢	2.62	.548	129	64.5	65	32.5	6	3	87.17	الخامس	*113.53
٣	2.72	.541	153	76.5	38	19	9	4.5	90.67	الثالث	*174.01
٤	2.80	.503	169	84.5	22	11	9	4.5	93.33	الثانى	*226.89
٥	2.59	.586	128	64	62	31	10	5	86.33	السادس	*104.92
٦	2.89	.377	181	90.5	15	7.5	4	2	96.17	الاول	*295.03

\* قيمة "كا ٢" عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجة حرية 2 = 5.991

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن عبارات المحور الرابع وعددها (٦) عبارات والخاصه بمحور (الكفاءة فى تقويم الإداريين) جاءت كلها دالة إحصائياً، حيث تعدت قيمة كا ٢ المحسوبة عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢ قيمة كا ٢ الجدولية والتي تساوى ٥,٩٩١ ، حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٢٩٥.٠٣ الى ١٠٤.٩٢)، وتراوحت الاهمية النسبية بين (٩٦.١٧% - ٨٦.٣٣%) وجاءت العبرة رقم (٦) فى الترتيب الاول ، وجاءت العبرة رقم (٤) فى الترتيب الثانى، وجاءت العبرة رقم (٣) فى الترتيب الثالث، وجاءت العبرة رقم (١) فى الترتيب الرابع، وجاءت العبرة رقم (٢) فى الترتيب الخامس ، ثم جاءت العبرة رقم (٥) فى الترتيب السادس.

#### مناقشة نتائج استمارة اتخاذ القرار الإداري

يتضح من نتائج إستمارة إتخاذ القرار الإداري أن من أهم أسس إتخاذ القرار الإداري هو القيام بدراسة الموقف الذى ادى الى حدوث المشكلة والتحرى عن اسبابه مع الحرص على جمع الحقائق والمعلومات ودراستها قبل اتخاذ القرار، كما أن توافر وجود الثقة فى إتخاذ القرار المناسب من أهم أسس إختيار القرار الإداري، وأن الاختار البديل الاقل زمنا واقل تكلفة فى التنفيذ من الأسس المساعدة على إتخاذ القرار، وضرورة الإلتزام بالقوانين والنصوص التشريعية يؤدى إلى الوصول السليم للقرار اسليم

، وأن تحديد المشكلة بدقة قبل اتخاذ القرار والذي يتمشى مع الاعراف والتقاليد يساعد على القيام بتحليل الاسباب التي ادت الى المشكلة قبل اتخاذ القرار بشأنها. وأن القادة الإداريين الذين يمتازون بالقدرة العالية على التوقع يتوصلوا لإتخاذ القرار السليم. والحل الوسيط غالباً ما يكون الأفضل عند مواجهه إختلافات في وجهات النظر.

**ويذكر مصطفى حسين باهي ،احمد كمال نصارى ( ٢٠٠٦ )** أن عملية اتخاذ القرار تلعب دورا مهما في حياتنا وحياة الأمم بصفة عامة وحياة الفرد بصفه خاصة ونظرا لأهمية هذا الدور كان مفهوم اتخاذ القرار محور اهتمام العديد من العلماء في مختلف الاختصاصات وتعد عملية اتخاذ القرار احدي العمليات السلوكية التي يمارسها الفرد بصور شبه دائمة في حياتنا اليومية فكثيرا ما يواجه الفرد موقفا يتضمن عدة خيارات وتتطلب هذه المواقف اختيار عمل معين وعلي الفرد اختيار أفضل البدائل للوصول إلي الهدف بحيث يحقق اكبر فائدة ممكنة بأقل جهد ممكن.

وترى الباحثة أن عملية اتخاذ القرار ينبغي أن تكون مدعومة وتركز على المعلومات الصحيحة والقوانين حتى لا تخرج القرارات عن مسارها الصحيح كما أن تلك المعلومات تتيح اختيار البديل الأقل زمنا وتكلفة وتحديد الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة قبل اتخاذ القرار

أوضحت نتائج إستمارة إتخاذ القرار أن الإعتماد على عامل الخبرة والذكاء الشخصى عند اتخاذ للقرارات السريعة أفضل الطرق. كما أن تفويض جزء من الصلاحيات للمرؤسين المسؤولين من أفضل طرق إتخاذ القرارات . وأن الاعتماد على المؤهلات العلمية والثقافة الشخصية والإعتماد على الإبداع والإبتكار من افضل طرق وأساليب إتخاذ القرار. وأن الإعتماد على القدرة على تحمل المسؤولية يؤثر ايجابيا على القدرة فى اتخاذ القرار السليم. كما أن السرعة فى التصرف عند حدوث مشكلة من الطرق المناسبة للتوصل للقرار السليم . والحث على تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية مع الإستبعاد للحلول التي تصطدم بالقوانين واللوائح التي لا يمكن تغييرها مع التشجيع على الأفكار الجريئة بين الزملاء من طرق وأساليب إتخاذ القرار.

وفى هذا الصدد يتفق كل من نازك مصطفى سنبل ، مها محمد الصغير (٢٠٠٦) مع إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن احمد الشافعي (٢٠٠٣) أن هناك بعض المبادئ التي يجب أن تراعى عند تنظيم أي مؤسسة ومن ضمنها توازن السلطة والمسئولية بمعنى أن المسئولية عن عمل معين ، يجب أن يقابلها السلطة الكافية لانجاز هذا العمل فلا مسئولية بدون سلطة.

وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة محمود حسن عبد الله (٢٠٠٢) أن تنفيذ القرار بالهيئات يتم عن طريق السلطة الممنوحة لمتخذ القرار،و أن الأبعاد الرئيسية لاختيار قادة مراكز الشباب يرتكز على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار

وتشير دراسة كوثر السعيد الموجي وآخرون (٢٠٠١) بأنه تعتبر الخبرة مصدرا هاما يمكن الاستعانة بها في اتخاذ القرارات في مواقف مشابهة إلا أنها يجب ألا تكون المعيار الوحيد لاتخاذ القرارات لاسيما في حالة عدم توافر تجارب كافية للحكم على موقف ما.

وترى الباحثة أن القائد الإداري ينبغي أن يكون قادر على تحمل المسئولية تجاه ما يبيده من قرارات وأن يكون على قدر من الثقافة العامة في جميع الأمور وان يعمل على مساعدة مرؤوسيه في تنمية التفكير الابداعي لديهم

تتمثل المشاركة الفعالة فى اتخاذ القرار في تحديد الاطار العام للتصرف والطلب من المرؤوسين اتخاذ . كما أن للتشجيع على النقاش الحر بقبول اى فكرة وتسجيلها ،والقيام باستطلاع اراء الاعضاء او المرؤوسين تمهيدا لاتخاذ القرار بجانب استشارة الاداريين عند اتخاذ القرارات مما يسهم فى قبولهم لهذة القرارات من المشاركات الفعالة . والحرص على استشارة المسئولين عن التنفيذ فى مرحلة اتخاذ القرار ، واتخاذ قرارات مع مراعاة قدرات العاملين وامتلاكهم المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات من المشاركات الفعالة. وأن جمع المعلومات الضرورية من المرؤوسين ثم اتخذ القرار بشكل انفرادى مع المناقشة فى جميع الامور التى تتعلق بالعمل لاتخاذ القرار المناسب من افضل فعاليات المشاركة فى صنع القرارات الإدارية واتخاذها .

وترى الباحثة أن المشاركة الفعالة ترتبط بالأنماط التي يتبعها القادة الإداريين عند اتخاذهم للقرار ومدى اعتمادهم على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار ومدى تأثيره على المحيطين ، وكذلك معرفة مدى اعتمادهم على الأسلوب الفردي في اتخاذ القرار ومدى تأثيره على المحيطين

**ويري كمال عبد الرحمن درويش وآخرون ( ٢٠٠٩ ) :** أن الإدارة التقليدية كانت فيما مضى تعتمد علي الرئيس الأعلى في اتخاذ القرار لأن الإدارة في المنظمات الحديثة وجدت أن هناك ضرورة إلي الأخذ بمبدأ المشاركة مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن ذلك وتأكدت أهمية هذا الاتجاه من خلال نمو المنظمات وتضخم حجمها وبداية عصر المنظمات العملاقة ، الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توفر له قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات ، وما يلزمه خبرة الإدارة من الأسلوب الديمقراطي في القيادة الإدارية .

**ويذكر احمد ماهر (٢٠٠١)** أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات أو البعد عن مراكز اتخاذ القرارات يؤدي إلى الشعور بالغرابة ، ويجب على المديرين أن يشجعوا نظام المشاركة في اتخاذ القرارات **وفي هذا الصدد يؤكد ذلك كل من كمال عبد الرحمن درويش وآخرون (١٩٩٦)** حيث يروا أن علماء الإدارة أجمعوا على أن عملية اتخاذ القرارات لا تنطوي على نشاط فردي يستقل به القائد الإداري وحده ، ولكنها في حقيقة الأمر نشاط تعاوني يضم جهود جماعية يشترك فيها القائد الإداري مع المرؤوسين وينتهي بإصدار القرار الذي يعلم باسم القائد واحده معبرا عن إرادة الجماعة التي يقودها.

**وأكدت نتائج رودجرز وهيكون (٢٠٠١)** بوجود علاقة موجبة وقوية بين درجة المشاركة وجودة القرارات الإستراتيجية، بأنه تزيد احتمالات نجاح القرار كلما زاد اشتراك الأفراد المناسبين في اتخاذه ، أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة وذلك بالرغم من الآراء التي تفيد بان بعض الأفراد يفضلون القيادة الديكتاتورية في الظروف الغير عادية وخاصة حينما يواجهون خوفا أو تهديدا

وتعزو الباحث بأهمية تشجيع المرؤوسين والاهتمام بأفكارهم واشتراكهم في عملية التخطيط واتخاذ القرارات ،مما يعمل على تحسين جودة القرار حيث تزيد المشاركة والآراء المختلفة من تحضير الفكر الإبداعي وان عدم اهتمام الرؤساء بمنح الثقة للمرؤوسين يؤدي إلي شعور العاملين بالإحباط وعدم الثقة بالنفس مما يؤدي إلى حدوث أخطاء.

**الكفاءة في تقويم الإداريين من خلال قياس الأداء وقدرتهم على إتخاذ القرار** على تقويم أداء مرؤسيهم .و يعتبر قياس الأداء في اتخاذ القرار بناء على المستفيدين من القرار ،ورضا المسؤولين يعبر عن نجاح قرارات القادة الإداريين، وكذلك الشعور بالرضا والحب من الزملاء، يقاس الأداء في اتخاذ القرار بناء على مدى تحقيق القادة الإداريين للأهداف الموضوعه، وأن خضوع قراراتهم للتقدير الشخصي والحكم الذاتي يعبر عن كفاءتهم في إتخاذ القرار

**يشير جمال محمد على(٢٠٠٧)** أنه تعتبر الإدارة بالأهداف من أهم طرق تقويم الأداء التي تتدرج تحت مدخل النتائج ، وفيها يقرر المقيمون (الرؤساء) والعاملون معاً الأهداف وخطة العمل لتحقيق هذه الأهداف التي سوف يحققها الفرد خلال دورة التقييم في جدول زمني معين ، وتعتمد فعالية الإدارة بواسطة الأهداف علي مهارات الرؤساء والعاملين في تحديد الأهداف المناسبة .

وترى الباحثة أن تدخل الأهواء الشخصية والمجاملة من الرؤساء في عمليات التقويم يؤدي إلي ضعف الروح المعنوية لدى بعض العاملين وأيضاً عدم وجود معايير محددة لعمليات التقويم وقلة الخبرة لدى القائمين بعملية التقويم.

ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة عبد العظيم عبد العزيز عبد العظيم النجار(٢٠١٦) حيث كانت أهم نتائجها أن اعتماد القادة الإداريين على الأساليب التقليدية والحدس والتخمين في اتخاذ القرارات، وتأثر القادة الإداريين بخبراتهم الشخصية وتجاربهم العملية في اتخاذ القرارات، عدم دقة عمليات التقويم الإداري الموجودة بمراكز الشباب وخضوعها للأهواء الشخصية للرؤساء والمسؤولين.

## جدول (٢١)

معاملات الارتباط بين أبعاد أستمارة الجينات التنظيمية و ابعاد استمارة إستبيان إتخاذ القرار

## الإداري

المحور الرابع (الكفاءة فى تقويم الإداريين)	المحور الثالث (المشاركة الفعالة فى اتخاذ القرار)	المحور الثانى ( طرق واساليب ) اتخاذالقرار)	المحور الاول (اسس اتخاذ القرار)	
٠.٧٩٥	٠.٨١٢	٠.٨٩١	٠.٧٧٤	المحور الأول: حقوق إتخاذ القرارات:
٠.٨١٦	٠.٧٩٣	٠.٧٢٤		المحور الثانى: المحفزات:
٠.٧٨٢	٠.٨٤٥			المحور الثالث: المعلومات.
٠.٨٣٤				المحور الرابع: الهيكل التنظيمي.

قيمة "ر" الجدولية = (٠.١٨٣) عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

تتضح من جدول (٢١) ان معاملات الارتباط بين أبعاد أستمارة الجينات التنظيمية و ابعاد استمارة إستبيان إتخاذ القرار الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية تراوحت بين (٠.٧٢٤ : ٠.٨٩١) وجميعها دال احصائياً عند (٠.٠١) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طرديه موجبة بين أبعاد أستمارة الجينات التنظيمية و ابعاد إستبيان إتخاذ القرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية أي انة كلما توافرت ابعاد الجينات التنظيمية زادت القدرة على إتخاذ القرار لدى القادة الإداريين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية

كما أظهرت الدراسة أن أعلى نسبة معامل إرتباط بين المحور الثانى " المحفزات" ومحور (الكفاءة فى تقويم الإداريين) مما يدل على وجود علاقة معنوية إيجابية للمحفزات كأحد أبعاد الجينات التنظيمية على الكفاءة فى تقويم الإداريين فى إتخاذ القرارات الإدارية. وتعرزو الباحثة هذه النتائج الى ما ذكره " Hardy " (٢٠٠٩) أن توفر المحفزات والإستعداد الوجداني هو ما يجعل العاملين وبيذلون قصارى جهدهم للحصول على المزيد من المكافآت والحوافز المادية ،وتكون محفزاً لهم ، مما يساعد على زيادة الإنتاج وإجادة التهيئة للإقبال على العمل بحماس.

(Hardy، 2009)

من خلال ما سبق تبين للباحثة أهمية "المعلومات كأحد أبعاد الجينات التنظيمية في تحقيق إتخاذ القرار ويتفق ذلك مع ما أشار إليه "Sorouh" (٢٠١٤) بأن توفير المعلومات ذات الجودة و التنظيم والتنسيق بين كافة الإدارات والمديرين بشكل ذكي، يساعد العامل في معرفة كيفية أداء الأعمال المسندة إليه داخل المؤسسة وكيف يتم تنسيق الأنشطة، ونقل المعرفة، وكيف يتم نقل المعلومات من الأفراد الذين يملكونها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها، حيث تعد المعلومات الوسيلة الأساسية لنقل ونشر المعرفة داخل المؤسسة.

(Sorouh، et al.، 2014)

وأن توافر المعلومات يساعد في تحديد الآلية لتنفيذ القرارات داخل المؤسسة، وإملاك قاعدة معلومات تكون مرنة تستطيع التغيير مع متطلبات العمل الداخلية والخارجية.

(Estupinan & Neilson، 2014)

#### الاستنتاجات والتوصيات:-

#### - الاستنتاجات :-

في ضوء أهداف وتساؤلات ونتائج الدراسة تستخلص الباحثة مايلي:

أ. وتشير استجابات عينة البحث في المحور الأول "حقوق اتخاذ القرار" على حصول :

- العبارة رقم (١) والتي تنص على "يحفز مناخ العمل السائد بالمديرية علي إتخاذ قرارات صائبة" على الترتيب الأول.

ب. وتشير استجابات عينة البحث في المحور الثاني " المحفزات " على حصول :

- العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع المجهود الذي يبذله في العمل. " على الترتيب الأول.

ج. وتشير استجابات عينة البحث في المحور الثالث " المعلومات " على حصول :

- العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يحصل الموظف بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية على المعلومات اللازمة لحل مشكلات عمله بالوقت المناسب " على الترتيب الأول.
- وتشير استجابات عينة البحث في **المحور الرابع " الهيكل التنظيمي "** على حصول العبارات على الترتيب التالي :
- العبارة رقم (٤) والتي تنص على " يتضمن الهيكل التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية وحدة مختصة في إدارة الأزمات " على الترتيب الأول.
- د. وتشير استجابات عينة البحث في **المحور الأول** " اسس اتخاذ القرار " على حصول :
- العبارة رقم (٤) والتي تنص على "اقوم بدراسة الموقف الذى ادى الى حدوث المشكلة والتحرى عن اسبابه" على الترتيب الأول.
- هـ. وتشير استجابات عينة البحث في **المحور الثانى** " طرق واساليب اتخاذالقرار " على حصول :
- العبارة رقم (٧) والتي تنص على " اعتمد على خبرتى وذكائى الشخصى عند اتخاذى للقرارات السريعة" على الترتيب الأول.
- و. وتشير استجابات عينة البحث في **المحور الثالث** " المشاركة الفعالة فى اتخاذ القرار " على حصول :
- العبارة رقم (١) والتي تنص على " احدد الاطار العام للتصرف واطلب من المروؤسين اتخاذ القرار" على الترتيب الأول.
- ز. وتشير استجابات عينة البحث في **المحور الرابع** " الكفاءة فى تقويم الإداريين " على حصول :
- العبارة رقم (٦) والتي تنص على " يقاس ادائى فى اتخاذ القرار بناء على المستفيدين من القرار " على الترتيب الأول.
- ح. كما تشير استجابات عينة البحث لوجود علاقة ارتباط طرديه موجبة أبعاد أستمارة الجينات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية أي انة كلما توافرت ابعاد الجينات التنظيمية زادت القدرة على إتخاذ القرار لدى القادة الإداريين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية.

### التوصيات :-

١. نشر ثقافة الجينات التنظيمية حيث أنه من الأساليب الحديثة لتحقيق التميز المؤسسى في تحقيق إتخاذ القرار بمديريات الشباب والرياضة .
٢. التوسع في إستخدام أساليب التحفيز المختلفة، وبصفة خاصة المعنوية وخلق الإنسجام بين العاملين لما له من أكبر الأثار في دعم إتخاذ القرارات بالمؤسسات الرياضية بصفه عامة ومديريات الشباب والرياضة بصفة خاصة .
٣. زيادة الاهتمام بالتدريب والتهيئة في مديريات الشباب والرياضة.

### قائمة المراجع

#### اولا : المراجع العربية :

١. احمد ماهر انور.(٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية ،مركز الكتاب ، القاهرة
٢. احمد عبده احمد عوضين.(٢٠٠٢)، اتخاذ القرار وعلاقته بالتوجهات الفلسفية التربوية للقادة الإداريين في مراكز الشباب بمحافظة دمياط ،رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين ،جامعة حلوان
٣. ألاء عبد الموجود العانى.(٢٠١٨)، الحمض النووي للمنظمات أداءه لقياس الصحة التنظيمية – قراءة  
إدارية معاصرة،بحث منشور،جامعة الموصل،بغداد، ص٤٦٦ - ٤٨٤ .
٤. إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن احمد الشافعي (٢٠٠٣)، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية والتخطيط في المجال الرياضي ، دار الوفاء ، الإسكندرية
٥. اسر نبيل احمد الشاذلي.(٢٠٠٩)، بناء مقياس القدرة على اتخاذ القرار لدى بعض مدربي الأنشطة الرياضية المختارة، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا

٦. جمال محمد على. (٢٠٠٧)، الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ، ط ١ ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة
٧. حسن احمد الشافعي. (٢٠٠٩)، التشريعات في التربية البدنية والرياضة (القرار الإداري والقانوني في التربية والرياضة ،دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية
٨. السيد عبد المنعم مصطفى. (٢٠٠١)، عوامل الضغط النفسي وعلاقتها باتخاذ القرار لدى حكام الأنشطة الرياضية ،رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ،جامعة حلوان
٩. شمس الدين عبد الله شمس الدين. (٢٠٠٥)، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية ، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية ، سوريا
١٠. طارق أبو حجير ،حسن أبو ناصر (٢٠١٧)، الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقات بين الجينات التنظيمية وإدارة مخاطر الفساد،دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية من وجهه نظر العاملين في الرقابة والتفتيش،بحث منشور،غزه،فلسطين
١١. عبد العظيم عبد العزيز عبد العظيم النجار . (٢٠١٦)،بناء مقياس لأداء القادة الإداريين في اتخاذ القرار بمراكز الشباب بمحافظة البحيرة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنات،جامعة الإسكندرية.
١٢. عبد الحليم عبد الناصر (٢٠٢٠)،الجينات التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية،رسالة دكتوراه ،كلية التربية الرياضية بنين،جامعة حلوان.
١٣. عبد الرحمن محمد سيار. (٢٠١٤)، القيادة الفعالة ، ط ١ ، دار الوفاء، الإسكندرية
١٤. عبد المعطى محمد عساف. (٢٠٠٤)، السلوك الادارى "التنظيمي " في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للطباعة والنشر ، الأردن
١٥. كمال درويش ، محمد الحماحى ، سهير المهندس. (٢٠٠٩)، الأسس العلمية للإدارة الرياضية ، ط ١،مركز الكتاب للنشر ، القاهرة

١٦. كمال درويش ، محمد الحماحى ، سهير المهندس.(١٩٩٦)، الإدارة الرياضية الأسس والتطبيقات ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة
١٧. كمال درويش ، محمد صبحي حسانين.(٢٠٠٤)، موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن العشرين - التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري في الإدارة الرياضية ، ط ١ ، دار الفكر العربي ، القاهرة
١٨. كوثر السعيد الموجي ، ماجد محمد مسعد ، وليد مرسى الصغير.: (٢٠٠١)، اتخاذ القرار الادارى فى مواجهة بعض الأزمات بجهاز الشباب والرياضة ، بحث مشترك ، مجلة دراسات وبحوث ، جامعة حلوان
١٩. لمياء عيد عطا إبراهيم.(٢٠١٨)،العلاقة بين الجينات التنظيمية وميل المديرين للمخاطرة وأثر ذلك على قراراتهم،رسالة دكتوراه ،كلية التجارة،الإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
٢٠. محمد السيد الششتاوى.(٢٠١٤) ، سيكولوجية القيادة الرياضية ، بحث منشور ، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ، دار الوفاء. الإسكندرية
٢١. محمود حسن عبد الله (٢٠٠٢)، القدرة على اتخاذ القرار لدى مسئولى الأندية الرياضية،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية الرياضية للبنين ،جامعة حلوان
٢٢. محمد عبد العزيز سلامه ، سمير عبد الحميد على.(٢٠٠٩)، منظور حديث في الإدارة الرياضية ،ماهى للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر ، الإسكندرية
٢٣. مصطفى حسين باهي ، احمد كمال نصارى.(٢٠٠٦)، مهارات القيادة في المجال الرياضي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة،
٢٤. مؤيد الساعدي،جنات الدهان.(٢٠١٤)، تشخيص واقع البصمة الوراثية التنظيمية " DNA لمنظمات الأعمال العراقية،بحث منشور، المجلة العراقية للعلوم الإدارية،المجلد (١٠)،العدد(٤٠)،العراق.

٢٥. نعمان عبد الغنى ، لطيفة عبد الله شرف الدين.(٢٠١٠)، الإدارة الرياضية ، ط١ ، وزارة

الثقافة والإعلام للطباعة والنشر ، مملكة البحرين

٢٦. نازك مصطفى سنبل ، مها محمد الصغير.(٢٠٠٦)، الإدارة في المجال الرياضي ، دار

الوفاء للنشر ، الإسكندرية.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

27. Abdel-Raheem، Amgad B.، & Saad، M.، (2019)، Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship between Organizational DNA and Innovative Performance، Journal of Business and Management Sciences، 7(3)، 131-139
28. Bordia، Rakesh et al.، (2005): "Innovation OrgDNA" www. booz. com/ media /uploads /innovationsorg DNA.P DF
29. Dos، I.، (2013) ، School DNA and Its Transfer ، American Journal of Human Ecology ، 2، (1) ، 7-15 .
30. Estupinan J.، & Neilson Gary L.،(2014) ، The 10 Principles of Organizational DNA، strategy+business ، October 27، available at : <https://organizacionalexcellence.virginia.edu> 12
31. Hardy، B.، (2009) ، morale : definitions، dimensions and measurement ، Doctor of Philosophy، Trinity Hall، University of Cambridge
32. Hess، E.، & Ludwig، K.،(2017)، United Parcel Service، Inc.: The Challenge of Protecting Organizational DNA، Darden Case No. UVAS-0238. Av
33. Rodrigues ، Hickson:(2001). Success In Decision Making In Defferent Organization ، Jounal Of Management studies ، vol 32 No
34. Jaruzelski. B and Kumar. J.،(2004) "Technology's blinds spot : adaptability"، Information Week's Optimize، November.
35. McCreary،F.،Gomez، M.،& Schloss، D.،(2015)، Infusing User Experience into the Organizational DNA of an Enterprise IT Shop ، International Conference on HCI in Business ، Santa Clara، USA ، 513-524
36. Momeni، Z.، Zoleikha، F.، Dargic، R.، & Rajabi، M.، (2014) ، Identification of Organizational DNA based on Honald Model ، Reef Resources Assessment and Management Technical Paper 40(1) ، 391-405
37. Nafei (2015) the role of organization dna in improving organizational performance a study on the industrial companies in Egypt international business research
38. Neilson، Gary L.، Martin، Karla L.، & Powrs، E.، (2008) ، The secrets to successful strategy execution ، Harvard Business Review ، 1-15 .

39. Soroush, S., Mohammad, M., Behzad, P., & Esfahani, Davood N., (2014),  
Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices,  
International Journal of Human Resource Studies, 4(3), 125-138
40. z, N., & Bati, T.,(2017), The Relationship between Organizational Trust and Stress  
in Tourism Enterprises: The Case of Kitchen Department Employees, Journal of  
Business Research-Türk, 9(1), 527-541.