

دور الجينات التنظيمية فى تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية

أ.د. / حسينى سيد أيوب إبراهيم

أ.د./عجمى محمد عجمى على

أ.م.د./عبد الله إبراهيم عبد الله محمد

الباحث/محمد كمال محمد دسوقي

أولاً : مقدمة البحث :

تواجه المؤسسات فى العصر الراهن العديد من التحديات التي تدفعها إلى التفكير فى وضع منهجية جديدة للنهوض بواقعها ومواكبة التطور المتسارع، وتسعى أى منظمة لامتلاك هوية مميزة لها تعكس السمات والصفات الأساسية التي تميزها وتمنحها خصوصية عن غيرها من المؤسسات الأخرى، فقد تتشابه بعض المؤسسات فى عناصر ومكونات البيئة المادية من مباني ومعدات وتكنولوجيا ، ولكنها تختلف فى فلسفتها وثقافتها وكادرها البشري، وهذا ما يسهم فى تحديد هوية المنظمة ويميزها عن الآخرين.

ويعد مصطلح الحمض النووي التنظيمي للمؤسسة من المصطلحات الحديثة التي تبين العوامل الأساسية التي تحدد شخصية المؤسسة والسمات الفريدة لها، وتحدد أسلوب أدائها، وتجعلها مختلفة عن غيرها ، حيث تحدد مواطن القوة والضعف بها، وتساعد على توقع سلوك وأداء الافراد بها؛ ومن ثم فهناك أربعة أبعاد تكاد تكون مستقلة بحد ذاتها، اجتمعت تحت مسمى الحمض النووي التنظيمي تتمثل فى: (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، التحفيز، الهيكل التنظيمي)، ومع ذلك فتلك المكونات متكاملة ومتراصة فيما بينها، وتؤثر فى بعضها البعض، ويؤثر أى تقصير فى أى منها على سمعة المؤسسة وأدائها بشكل عام (١٦: ٧٢)

ويذكر عبدالحليم عبدالناصر (٢٠٢١ م) إنه قد شهدت السنوات الأخيرة رؤية جديدة للهيئات قائمة على مفهوم الجينات التنظيمية(DNA Organizational) والتي تعتبر نقطة إنطلاق ونظرة داخلية إبتكارية وعلمية حول كيفية تنظيم الهيئات لتحقيق غرض مشترك واحد وإستراتيجية واحدة.

(٢٨: ١٠)

ويؤكد كلاً من مؤيد الساعدي ، جنان الدهان (٢٠١٤ م) إلى زيادة الإهتمام فى السنوات الأخيرة بمفهوم التطبيق أو التنفيذ حيث أعتبرت شركة (Booz Allen Hamilton) إن أسلوب التنفيذ هو أساس الجينات التنظيمية للهيئة ، فالتطبيق قد يتمثل فى العمليات الإدارية ، والعلاقات بين العاملين ونظم القياس والإعتقادات السائدة فى الهيئة ، فالتنفيذ يحدث فقط عندما يكون الافراد منسجمين مع الإستراتيجيات والقيم السائدة، فسلوك العاملين بشكل عام هو الذى يحدد نجاح الهيئة ، وإن أول خطوة

لمعالجة الإختلال الوظيفي داخل المؤسسة هو معرفة سمات الهيئة التي تؤثر على سلوكيات وأداء العاملين في الهيئة . (٤٧ : ١٥٨)

وتري كلا من **أمينة مولاي، ميمون كافي (٢٠١٧م)** إن للجينات التنظيمية دوراً مهماً في التأثير على أداء العمل في المنظمات، حيث يتضح ذلك من خلال الدراسات التي تناولت هذا المفهوم بأن تكوين الجينات التنظيمية للمؤسسة هو المحدد الرئيسي لهوية المؤسسة المتميزة، والتي تسهم في دعم حضورها سوقياً ومحدد محوري للتوجه الريادي للمؤسسات التي تلتزم بشكل جدي بتوليد الابتكارات والإبداعات الجذرية والتراكمية؛ لتحقيق أهمية استراتيجية مرتبطة بتنافسية المؤسسة. (٩ : ٥٥)

ويذكر كلاً من **طارق أبوحجير ، حسن أبوناصر (٢٠١٧م)** إن بعض الباحثين يروا أن اختيار الجينات التنظيمية (DNA) هو التحدي الأساس لتمايز أي منظمة عن المنظمات الأخرى، وقد تطورت المفاهيم النظرية والفلسفية للجينات الوراثية التنظيمية لتسهم في تحديد هوية مميزة للمنظمات والجينات التنظيمية أو ما يعرف بالبصمة الوراثية التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي (DNA) وكلها تحمل نفس المفهوم، وهي الإطار الذي يتناول جميع جوانب الهندسة المعمارية للمنظمة والموارد والعلاقات التي تسمح للإدارة بالحصول على نظرة ثاقبة عن ما هو مقبول وما هو غير مقبول. (٢ : ٦ ، ٧)

وتذكر **شاهيستا لبدة (٢٠١٥ م)** أن أي منظمة يجب أن يكون لها نظام جيني أو حمض نووي، والذي يسمى بالجينات التنظيمية للمنظمة فتري (Glaser) أن الجينات التنظيمية (DNA Organizational) هي التي تحدد مصير المنظمة، وأن نجاح أي منظمة يتوقف على فهم العاملين وإدراكهم بها للجينات التنظيمية المناسبة لتلك المنظمة، فعناصر الجينات التنظيمية تعتبر مرتبطة ومكملة لبعضها البعض، فتغير الهيكل يتطلب سلسلة قرارات جديدة، ولكي يكون هناك قرارات فعالة يجب أن تكون هناك حوافز ومغريات لتشجيع العاملين على الإنجاز، وكل ذلك يتطلب قدراً معيناً من المعلومات. (١٩ : ٢٨)

وتعتبر الجينات التنظيمية (DNA) القوة الفاعلة لنجاح المنظمة والتي تأتي بداية من فاعلية الهيكل التنظيمي وغرس القيم المناسبة في الأفراد المناسبين ومن ثم التسليح بالمعلومات الصحيحة ومروا بالتحفيز بأساليب ملائمة ومجدية وختاماً بإتخاذ قرار سليم في الوقت والزمان المناسبين. (٨ : ٤٦٨)

إن غرس القيم المناسبة في العاملين بالمنظمة، ومنحهم الحوافز المناسبة وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة وتصميم هيكل تنظيمي واضح يعمل على فهم أسلوب أداء المنظمة يهدف إلى تحديد المعوقات التي تؤثر على ممارستها لأنشطتها وتوفير سبل وحلول لمواجهتها، فالجينات التنظيمية نظام يعمل على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وكيف يمكن علاجها لتحقيق أهداف المنظمة. (١٠ : ٧٨)

لما كانت المؤسسات تخضع لنفس القانون الطبيعي الذي تخضع له سائر الكائنات الحية والمتمثلة في دورة حياتها، فتبدأ تطورها بمرحلة الولادة، النمو، النضج، ثم الإنحدار، كان من المهم البحث عن

تكوينها الوراثي كباقي الكائنات الحية، فمفهوم الجينات التنظيمية للمؤسسة يحاكي مفهوم الجينات الوراثية للإنسان، إذ أن الحمض النووي للمؤسسة تحمل المعلومات الموروثة بشكل تراكمي في المؤسسة منذ ظهور الفكرة الأولى للمشروع والتي تمثل النواة الأولى لهذه الخلية، حيث أن لكل منظمة خصائصها الفريدة التي تجعلها مختلفة عن بقية المنظمات حتى التي تعمل معها في نفس المجال، ويمكن حصرها في أربعة متغيرات محددة للجين التنظيمي هي (القرار - المعلومات - الهيكل - المحفزات)، وبالنظر إلى هذه المتغيرات الأربعة نجد بأنهم الركائز الأساسية لفعالية أداء أي منظمة. (٩ : ٥٤)، (٧ : ٢)

إن الهيئات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أفراداً مبدعين، وعليه فالإختيار المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام بالنسبة للهيئات لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها. (١١ : ٢٣)

لذلك أصبحت الكفاءة الإدارية عنصراً أساسياً في استراتيجيات إدارة المؤسسات والموارد البشرية، وفي الآونة الأخيرة اكتسبت الكفاءة الإدارية اهتماماً متزايداً في مجال السلوك الإداري والتنظيمي وبحوث إدارة الموارد البشرية وتطويرها، وقد استطاعت المؤسسات التي اهتمت بكفاءاتها الإدارية التقدم والتميز بأعمالها، وتحقيق أهدافها، والوصول إلى الميزة التنافسية في بيئتها، ومن ثم فإن الكفاءة الإدارية فقد منحت أولوية في أنشطة المؤسسات والموارد البشرية. (٤٥ : ٩٤)

وتسعى معظم المنظمات على التميز في أدائها لتحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة ولا تختلف في ذلك المنظمات سواء كانت خاصة أو حكومية، إذ يعد العنصر البشري أحد أهم موارد المؤسسة، حيث يمثل الركيزة في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يدعم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية، وبث روح التعاون والولاء في العمل. (٢٩ : ١)

ويذكر كلاً من شريفة العلوي، خالد عالم (٢٠٠٨م) إن مؤسسات المجتمع وخصوصاً التي تقدم الخدمة لأبناء المجتمع هي التي تكون بأمر الحاجة إلى التجديد والتطوير والإبداع في إجراءاتها وعملياتها، لتطوير خدماتها المقدمة بشكل مستمر، وهي التي تحتاج دائماً إلى تغيير مهاراتها وتطوير وتحسين الكفاءات الإدارية بشكل دوري، وذلك لتضمن أفكاراً إبداعية وتقنيات من القادة والمديرين (١٤ : ٣)، (٢٠ : ٦)

ويشير منعم عثمان (٢٠٠٥م) إلى وجود أربعة عوامل تسهم في تحسين مستوى الكفاءة الإدارية

هي :

- ١- العوامل الذاتية : وتشمل اتجاهات الموظف ومشاعره وإيمانه بالتراث الثقافي للمجتمع وأيضاً قابلية الموظف للتقدم والتغيير والتجديد .
- ٢- العوامل المهنية : وتشمل إعداد الموظف وتدريبه وعمل حلقات بحث ومناقشات فضلاً عن متابعة وتحسين العمل .

٣- العوامل النوعية : وتشمل الكيان الإجتماعي للمؤسسة ومكانتها في المجتمع فضلاً عن وضوح الأهداف المنشودة للمؤسسة وأيضاً السيطرة على الجماعة داخل القسم والموازنة بين الحلول الفردية والحلول الاجتماعية للمشكلات .

٤- العوامل البيئية : وتتضمن أيضاً الحرية للإداري في العمل والحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة له ، وأيضاً الارتقاء بالعمل إلى مستوى أفضل (٣٦ : ٥٧ ، ٥٨)

وتذكر كلاً من سهام يونس ، إجلال الشريف (٢٠٠٣ م) أن الهيئات الرياضية والشبابية عنصر من العناصر المادية التي تمثل أحد مقومات الرياضة كمؤسسة إجتماعية أو نظام إجتماعي ، فهي تجسد لمدى إهتمام الدولة أو العصر الذي إجتمع فيه بالرياضة وبالقيم وبالأدوار الاجتماعية للرياضة وكذلك مدى إهتمامها بالشباب ورعاية الرياضيين وتعهدهم وتقديرهم ، فالهيئات الرياضية والشبابية هي الواقع المادي والمؤسسات التي تتعهد الرياضة مثلها في ذلك مثل المدرسة في مسؤوليتها تجاه التربية ومثل مراكز ومعامل الأبحاث في توفيرها علي المستوي الجيد . (٢٤٣ : ١٨)

ثانياً : مشكلة البحث :

يعاني عدد كبير من الهيئات من ضعف في قدرتها على الاستخدام الأمثل لمصادر أموالها، الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائها العام وقدرتها على جلب الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها المختلفة لخدمة الفئات الاجتماعية المستهدفة.

تتعرض الهيئات لتغيرات كثيرة من وقت إلى آخر، حيث تسود التصرفات والسلوكيات السيئة في بيئة العمل، وعلى الجانب الآخر يعمل المديرون دائماً لتحسين النتائج التي تقدم من هيئاتهم ، فنجاح أو فشل الهيئات الآن لا يرتبط باستراتيجية معينة في المنظمة ، وإنما يرتبط بالتطبيق وأساليب التنفيذ داخل الهيئة ، والذي يعني ربط الأهداف بالنتائج، ويعني ذلك أنه عندما يكون هناك مشكلة في إنجاز المهام داخل الهيئة فيجب النظر إلى القرارات داخل الهيئة ، والمحفزات المقدمة للعاملين، والمعلومات الموجودة داخل الهيئة وهيكل الهيئة ، وحتى نتمكن من معرفة ما هي المشكلة داخل الهيئة. (٢٧ : ١٩)

ويوضح هيس إدوارد ، لودويج كاثرين (٢٠١٧م) (Hess& Ludwig, 2017) أن الحوافز هي عنصر قوي في السلوك التنظيمي يمكن أن يؤثر على نجاح الأفراد داخل المؤسسة، وكذلك مصير مؤسسة في حد ذاتها، والدوافع هي العمليات التي تحدد اتجاه الفرد واستمرار الجهد نحو تحقيق الهدف.

(١١٢ : ٦١)

إن الهيئات التي تمتلك نظاماً مناعياً يحميها من الأخطار والتهديدات الخارجية ويضيف ميزة تنافسية لها، وأن هذا النظام إذا كان أكثر قوة من المنظمات الأخرى فإن ذلك سيوفر لها حصانة من البيئة الخارجية، وأنه من المهم إيجاد جهاز مناعي تنظيمي قادر على تخطي الأخطار التنظيمية وكيفية تجنبها والبقاء فترة أطول ممكنة في سوق العمل.

وقد أثار موضوع الجينات التنظيمية فى السنوات الأخيرة إهتمام المؤلفين والدارسين فى مجال الإدارة كلها ، وذلك لما له من أهمية كبيرة فى التأثير على سلوك العاملين ومن ثم فى أداء الهيئة ، فالهياآت تختلف عن بعضها من حيث السمات الجوهرية التى تحكم طريق العمل وأسلوب الإدارة فى الإشراف، ومن ثم فإنه من الضرورى أن يكون هناك جينات تنظيمية متميزة للهيئة تُسهم بترسيخ أسلوب تفكير موحد لأعضائها ويساعد على وضع أسس مشتركة لإتخاذ القرارات وبناء هيكل جيد للهيئة وتحفيز العاملين وتوفير وسهولة إنسياب المعلومات داخل الهيئة . (٤٨ : ٣٥)

وهناك بعض الدراسات التى تناولت هذا المفهوم وأكدت على ضرورة إيضاح مفهوم الجينات التنظيمية وتوعيته مثل : دراسة كلاً من مؤيد الساعدي ، عبدالفتاح زعلان (٢٠١٥ م) التى قدمت توصيات بضرورة نشر ثقافة الجينات التنظيمية وما لها من دور فى منح المنظمات المعنية هوية مميزة . (٤٨ : ٢٥)

توصلت رويس هولاداي (٢٠٠٥ م) (Holoday , 2005) (٦٢) بالتطبيق السليم لمفهوم الجينات التنظيمية ، تسود روح المشاركة والتعاون بين العاملين ويميلون إلى الأداء الجماعي ، تزداد قدرة العاملين على التفاعل السريع مع بيئة عمل المنظمة.

وأظهرت دراسة (سيرنديرا جيرا (٢٠٠٤ م) (Gera Surrender , 2004) (٥٩) بعض النتائج منها أن وجود قاعدة معلومات واضحة وسليمة يساعد على خلق بيئة مناسبة للإبداع وأنه كلما كانت المعلومات متوفرة ومتاحة بشكل كبير مع وجود تنظيمات مرنة فى العمل كلما زادت القدرات الإبداعية للعاملين .

كما أشار جارى نيلسون وآخرون (٢٠٠٤ م) (Neilson G,et,al, 2004) (69) إلى أن السبب فى فشل الهياآت هو أن تبدأ الهياآت مباشرة فى إعادة تنظيم الهيكل وتهمل أهم الدوافع فعالية وهي حقوق إتخاذ القرار وتدفق المعلومات .

ودراسة نافاي وجيه (٢٠١٥ م) (Nafei Wageeh, ٢٠١٥) (٦٨) التى أظهرت نتائجها أن المكونات الأربعة للجينات التنظيمية لها تأثير إيجابي مباشر كبير على الأداء التنظيمي وتبين أن الشركات الصناعية يمكن أن تحسن أدائها عن طريق التأثير فى ابعاد الجينات التنظيمية للمنظمة

ودراسة كلاً من أمينة موالى، ميمون كافي (٢٠١٧ م) التى قدمت توصيات بضرورة إشاعة مفهوم الجينات التنظيمية ومكوناته، وإبراز أهميته فى تحديد الهوية المتميزة للمؤسسة من خلال الإبداع والإبتكار المحوري لتنافسية المؤسسات . (٧٨ : ٩)

وتعد دراسة الكفاءة الإدارية من الموضوعات المهمة التى تحظى باهتمام الباحثين والاداريين نظراً لأهميتها فى نجاح المؤسسات التطبيقية، إذ تعتمد بشكل كبير على القيادات الإدارية ومهاراتهم، إذ تعد الكفاءة أحد الموارد المهمة فى العمل الإداري. (١٧ : ٥)

أخذ الإهتمام بيزر الكفاءة الإدارية نتيجة للتحويلات والتطورات الكبيرة في جميع المجالات ، مما أدى إلى زيادة الضغط للحاجة إلى موظفين أكفاء وأيضاً الإهتمام بتوفير خلفاء للموظفين بعملية الإحلال الإداري ، ومما زاد في صعوبة هذه المشكلة هو ندرة الأشخاص الأكفاء لتولى المناصب الإدارية فضلاً عن الزيادة في أعداد المشاريع والمؤسسات ، وكان الخروج من تلك المشكلة هو توفير برامج للتدريب والتنمية الإدارية للمديرين ، ولم تقتصر على على مستوى الإدارة العليا فقط في الهيئة ، بل شملت كافة المستويات الإدارية وكانت تختص بتنمية وتطوير الطاقات الإدارية للمديرين الحاليين ، وأيضاً تهيئة مديري المستقبل وتمكينهم من المقدرات الإدارية التي تساعدهم على تولى مناصب قيادية في المستقبل . (٢٣ : ٣٢)

ونظراً لتعامل المدير مع مواقف تتسم بالتعقيد والتشابك مع تعدد العوامل والمتغيرات ذات الطبيعة المؤثرة ، ولأن العمل بالهيئات له طبيعة خاصة ، أصبح من الضروري أن تتوفر لقادة الهيئات مجموعة من الكفاءات تتضح من خلال ممارستهم ، والتي تعد بمثابة مؤشر وتدل على مستوى الكفاءة التي يملكها من خلال مقدرته على حل المشكلات التي تواجهه ، وتحقيق أهداف الهيئة ، أيضاً ضمان نوعية عمل مستمرة وفعالية إدارية وتنظيمية دائمة في الهيئة. (٤١ : ١٢)

ولهذا تعد الكفاءة الادارية من أنسب الوسائل لتمكين المؤسسة من تحقيق التميز باعتبارها مفهوما إستراتيجيا يسهم في تحسين أداء المؤسسة، الأمر الذي بدوره يتحقق من خلال الادارة بكفاءة وفاعلية، ومن خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات بممارسات مختلفة للفعاليات والانشطة الخاصة بالموارد البشرية من إستقطاب، وإختيار، وتدريب، وتعويض للموظفين في المؤسسة. (١٢ : ٥٦)

وإن دور الكفاءة الادارية في المؤسسات له أهمية كبيرة في انجاز اعمال ووظائف المؤسسات وتحقيق اهدافها، وكذلك من اجل ضمان قيام الادارات بدورها بكفاءة وفاعلية، فانه يستوجب الاهتمام بها وتطويرها وتنميتها، والوصول بها الى المستوى الذي تكون قادرة فيه على العمل، وراغبة في الاستمرار فيه ، تطلب هذا استراتيجية واضحة المعالم لما يجب أن يتوفر في المؤسسات من بيئة جذابة للكفاءات الادارية والأكاديمية، وقابلة للتنفيذ ومن شأنها المحافظة عليهم. (٢٤ : ٧)

ولذلك فإن الكفاءة الإدارية للمديرين أهمية بالغة للهيئات وسياساتها، وذلك ناتج عن الأهمية الكبيرة للقيادة كمفهوم وواقع بحد ذاته حيث إن التطوير لا يقوم به إلا مدراء مؤهلون يتمتعون بكفاءات عالية تمكنهم من القيام بالواجبات المنوطة بهم، وتجعلهم قادرين على تسيير أعمالهم الإدارية، وإدارة مؤسساتهم نحو تحقيق أهدافها بإقتدار وإبداع . (٥٨ : ١٨)

لذلك تعتبر الكفاءة الإدارية من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسات الرياضية ، فنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها لا يعتمد فقط على التخطيط العلمي والتنظيم السليم، فحسب بل يعتمد أيضا بنفس الأهمية على مدى توافر الرقابة المناسبة وفعاليتها، وبالتالي اتخاذ القرارات الرشيدة لتحقيق أهداف المؤسسة . (٣٩ : ٩)

فى ضوء ما سبق فإن أداء المؤسسات بصفة عامة يرتكز على إختيار الكفاءات والمؤهلات القادرة على تقديم أداء متميز يمنحها ميزة تنافسية، بإعتبارها هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الإقتصادية إلى تحقيقه ، وتعتبر الكفاءات أحد أهم الموارد التي زادت أهميتها فى ظل التحولات الراهنة التي كانت لها إنعكاسات على المؤسسة، الأمر الذي فرض على المؤسسة البحث عن ميزة تنافسية لتحقيق التفوق على منافسيها، إذ سعت المؤسسات جاهدة إلى إتباع طرق لرفع قدراتهم والتحكم فى التكنولوجيا الحديثة من خلال رفع كفاءة مواردها البشرية ، فالمورد الكفاء هو رأس مال فكري لأي مؤسسة لما يملكه من معارف ومهارات وخبرات تساهم فى تحقيق أهدافها.

قد لاحظ الباحث أن الهيئات الرياضية والشبابية تعتمد على إستخدام الأسلوب التقليدى أو الروتينى المتبع فى العمل الذى لا يهتم بالتنمية البشرية أو المهنية للعاملين مما يقلل من مستوى الكفاءة الإدارية لديهم مما يؤدى إلى عدم تنمية وتطوير الهيئة وتحقيق أهدافها والحفاظ على بقاءها وإستمرارها ، وهو ما يضعف من فاعلية الإنجاز وبالتالي يؤدى إلى إستهلاك معدلات كبيرة من الوقت والجهد فى الأداء الإدارى لإنجاز العمل ، مما يعزز أهمية هذه الدراسة حيث ينبغى على قيادات الهيئات الرياضية والشبابية إستغلال كافة الإمكانيات والمهارات والقدرات لديهم لتطوير الهيئة وتحسين مستوى أدائهم .

ومن خلال عمل الباحث كأخصائى رياضى بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية فقد رأى الباحث إجراء هذه الدراسة لمعرفة دور الجينات التنظيمية فى تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية.

وتأسيسا على ما سبق ، تسعى الدراسة الحالية معرفة أهمية دور الجينات التنظيمية فى تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية ، حتى نستطيع تنمية وتطوير وتحسين مستوى الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية مما يساعد على تطوير الهيئة وتحقيق أهدافها والحفاظ على بقاءها وإستمرارها.

ثالثاً : أهمية البحث :

١- الأهمية النظرية :

- تزايد الإهتمام بالعنصر البشرى فى الفكر الإدارى الحديث ، وفى إدارة الهيئات الرياضية والشبابية .
- يعد مفهوم الجينات التنظيمية، وكذلك مفهوم الكفاءة الإدارية ، من المفاهيم الحديثة المهمة فى عصرنا الحالى، وعليه فإن الدراسة الحالية تساهم فى التطور الإدارى المنشود، وتمثل إستجابة للعديد من الدراسات العربية والأجنبية التي أوصت بدراستها.

- إثراء المكتبة العربية والمصرية خاصة نظراً لاحتياجها إلى مثل هذه الدراسات؛ فقد يكون طرح مثل هذا الموضوع نقطة إنطلاق لدراسات مستقبلية جديدة في هذا المجال.
- يأمل من هذه الدراسة أن تقدم إضافة للهيئات الرياضية والشبابية لأهمية دور الجينات التنظيمية في تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية ، حيث يؤدي إستخدام الجينات التنظيمية في الهيئات الرياضية والشبابية إلى تطوير العمل الإداري مما يساعد على الوصول إلى المستوى المطلوب وتحسين كفاءة الأداء وتحقيق أهداف الهيئة والحفاظ على بقاءها وإستمرارها.

٢- الأهمية التطبيقية :

- من خلال هذه الدراسة يمكن الكشف عن واقع الجينات التنظيمية، بالإضافة إلى معرفة علاقاتها مع الكفاءة الإدارية لدى قادة الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية ، ومدى إدراك العاملين في هذه الهيئات لأهميه الكفاءة الإدارية .
- من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم مساهمة عملية للتعرف إلى دور الجينات التنظيمية في تحسين الكفاءة الإدارية لدى قادة الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية .
- من خلال هذه الدراسة سوف تستطيع الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية تبني أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار ، المعلومات ، المحفزات ، الهيكل التنظيمي) بما ينعكس على الكفاءة الإدارية فيها.

رابعاً : هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على دور الجينات التنظيمية في تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية.

خامساً : تساؤلات البحث :

- ما واقع الجينات التنظيمية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية ؟
- ما المقترحات اللازمة لتحسين الكفاءة الإدارية في ضوء الجينات التنظيمية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية ؟

سادساً : مصطلحات البحث :

١- الجينات التنظيمية Organizational DNA :

هي مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في ان وأحد شخصية المنظمة، وتساعد على شرح أداءها، وفهم أسلوب الأداء فيها، ومعرفة سبب الاختلاف في نتائج الأعمال والإستراتيجيات والأهداف. (٥ : ١)

٢- الكفاءة الإدارية Administrative efficiency :

هى مجموعة من المهارات والمتطلبات التي يمتلكها المدير للتمتع بالمقدرة على الأداء الجيد، بشكل يعكس القوة والقدرة على تحقيق ما مطلوب منه. (٤ : ١١)

٣- الهيئات الرياضية Sports bodies :

هى كل مجموعة تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو إعتباريين أو من كليهما بغرض توفير خدمات رياضية وما يتصل بها من خدمات، ولا يجوز لتلك الهيئة مباشرة أى نشاط سياسى أو حزبى أو دينى أو الترويج لأفكار أو أهداف سياسية . (٥١ : ٤)

٤- الهيئات الشبابية Youth bodies :

هى كل مجموعة تتألف وفقاً لأحكام قانون رقم (٢١٨) لسنة (٢٠١٧م) من عدة أشخاص طبيعيين أو إعتباريين أو منهما معاً بغرض تحقيق الرعاية للشباب عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية والصحية والترويحية وغيرها فى إطار السياسة العامة للدولة، ولا يجوز لتلك الهيئة مباشرة أى نشاط سياسى أو حزبى، أو الترويج لأى أهداف سياسية أو دينية . (٥٢ : ٥)

٥- قيادات الهيئات الرياضية والشبابية (Leaders of sports and youth bodies) (*) :

هى عبارة عن مجموعة مسئولة من العاملين بالهيئات الرياضية والشبابية ولديهم القدرة على إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف والتأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

سابعاً : الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات والبحوث السابقة ذات أهمية بالغة لما تتضمنه من حقائق ومعلومات وما توصلت إليه من نتائج تعتبر بمثابة الذخيرة العلمية التي يستخدمها الباحثون ، ويتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات والبحوث السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بمجال البحث على النحو التالى :

أولاً: عرض الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت الجينات التنظيمية بمختلف الهيئات تبين أن هذه الدراسات بلغ عددها الإجمالي عدد (١٠) منها عدد (٧) دراسة عربية أجريت في الفترة الزمنية من (٢٠١٨م) حتى (٢٠٢٢م) وعدد (٣) دراسة أجنبية أجريت في الفترة الزمنية من (٢٠١٥م) حتى (٢٠٢٢م)

ثانياً : عرض الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت الكفاءة الإدارية بمختلف الهيئات تبين أن هذه الدراسات بلغ عددها الإجمالي عدد (٦) منها عدد (٣) دراسة عربية أجريت في الفترة الزمنية من (٢٠٢٠م) حتى (٢٠٢٣م) ، وعدد (٣) دراسة أجنبية أجريت في الفترة الزمنية من (٢٠١٢م) حتى (٢٠٢٠م) .

١ - الدراسات السابقة المتعلقة بالجينات التنظيمية.

أ- الدراسات المرجعية العربية:

(١) دراسة" (لمياء ابراهيم) (٢٠١٨ م ، مقال بحثي) (٣٥).

عنوان الدراسة : المتطلبات الواجب توافرها في الجينات التنظيمية للحد من المخاطرة في اتخاذ القرارات الادارية .

هدف الدراسة : التعرف على مدى وجود تأثير للجينات التنظيمية على الميل نحو المخاطرة بالبنوك التجارية بمصر .

منهج الدراسة : المنهج الوصفي .

عينة البحث : جميع العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية .

أدوات جمع البيانات: الاستبيان .

نتائج الدراسة : وجود علاقة معنوية لمعظم المتغيرات الممثلة لحقوق اتخاذ القرارات على عملية اتخاذ القرارات (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة) وازداد هذا التأثير مع دخول المتغير الوسيط وهو ميل المديرين للمخاطرة ، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع ما توصل اليه (Gay,Neilson,et,al, ٢٠٠٨) من نتائج وذلك بالنسبة لوجود فروق معنوية بين الشركات فيما يتعلق بحقوق اتخاذ القرار .

(٢) دراسة" (كمال الجوجو) (٢٠١٩ م ، ماجستير) (٣٤).

عنوان الدراسة : الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في غزة .

هدف الدراسة : التعرف على أثر الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي .

منهج الدراسة : المنهج الوصفي .

عينة البحث : العاملين في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم ١١٠ عامل .

أدوات جمع البيانات: الاستبيان .

نتائج الدراسة : جود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة .

(٣) دراسة" (رائد شريف) (٢٠٢٠ م ، مقال بحثي) (١٥).

عنوان الدراسة : فاعلية الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي .

هدف الدراسة : إستكشاف فاعلية الجينات التنظيمية بأبعادها في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده

والتعرف على فاعلية الجينات التنظيمية بأبعادها في تحقيق التميز المؤسسي من خلال جودة حياة العمل كمتغير وسيط في مؤسسة التدريب المهني .

منهج الدراسة : المنهج الوصفي .

عينة البحث : جميع العاملين في الرتب الإشرافية في مؤسسة التدريب المهني والبالغ عددهم (١٨٩

فرد .

أدوات جمع البيانات: الاستبيان.

نتائج الدراسة : توصلت هذه الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (مستوى $\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية بأبعادها المبحوثة في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة التدريب المهني، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (مستوى $\alpha \leq 0.05$) للجينات التنظيمية في تحقيق الأمير المؤسسي من خلال جودة حياة العمل كمتغير وسيط في مؤسسة التدريب.

(٤) دراسة" (يوسف العيسى)(٢٠٢٠م ، مقال بحثي) (٥٣) .

عنوان الدراسة : أثر الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات بوزارة الأشغال العامة والإسكان الفلسطينية.
هدف الدراسة : التعرف على أثر الجينات التنظيمية DNA في إدارة الأزمات بوزارة الأشغال العامة والإسكان الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي .

عينة البحث : اشتملت عينة الدراسة على (١٢٠) موظفا وموظفة من وزارة الأشغال العامة والإسكان.

أدوات جمع البيانات: الإستبيان.

نتائج الدراسة : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجينات التنظيمية وإدارة الأزمات في الوزارة ، وجود موافقة بدرجة متوسطة على الجينات التنظيمية لدى موظفين وزارة الاشغال العامة.

(٥) دراسة" (عبد الحليم عبد الناصر) (٢٠٢١م ، مقال بحثي) (٢٧).

عنوان الدراسة : متطلبات الجينات التنظيمية للحد من مخاطر إتخاذ القرار بالمؤسسات الرياضية.

هدف الدراسة : تحديد متطلبات الجينات التنظيمية للحد من مخاطر اتخاذ القرار بالأندية الرياضية.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث : مديري النشاط الرياضي - والفنيين والإداريين والمدربين العاملين ببعض أندية القاهرة حيث بلغ عينة البحث (٢٧٠) فرد.

أدوات جمع البيانات: الاستبيان، المقابلة الشخصية.

نتائج الدراسة : يوجد مناخ عام في النادي يشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات ، يبتعد متخذ القرار عن أي تدخلات من جهات خارجية للتأثير على القرارات، المعلومات يتم الحصول عليها بسهولة ويسر بالصورة المطلوبة، يجب أن تراعي القرارات قدرات العاملين اللازمة لتنفيذ القرارات، يهتم متخذ القرار بعدم تعارض القرار مع اللوائح والأنظمة .

(٦) دراسة" (محمد شعث) (٢٠٢٢م ، ماجستير) (٤٣).

عنوان الدراسة : الجينات التنظيمية DNA وأثارها علي الابداع التنظيمي لدي مديري الوظائف الإشرافية في وكالة الغوث الدولية بمدينة غزة.

هدف الدراسة : تحديد أثر الجينات التنظيمية علي الابداع التنظيمي لدى مديري الوظائف الإشرافية في وكالة الغوث الدولية بمدينة غزة.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث: بلغت العينة ٢٩١ فرد من مديري الوظائف الإشرافية بوكالة الغوث الدولية بمدينة غزة.

أدوات جمع البيانات: الاستبيان .

نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى أن المنظمة تتمتع بدرجة كبيرة بالابداع التنظيمي تصل بنسبة ٦٩.٤٨ % وذلك لشعور الموظفين بالمسؤولية تجاه الوكالة، وأن أبعاد الجينات التنظيمية من (حق اتخاذ القرار، والمحفزات، والمعلومات، والهيكل التنظيمي) متوفرة لدى مديري الوظائف الإشرافية بدرجة كبيرة، حيث كان الوزن النسبي الإجمالي للجينات التنظيمية ٧٠٪.

(٧) دراسة (أسيل غنيم) (٢٠٢٢م ، ماجستير) (٧).

عنوان الدراسة : الجينات التنظيمية DNA وأثرها في الابداع التنظيمي في ظل وجود الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط دراسة ميدانية علي شركات الصناعات الدوائية في فلسطين .

هدف الدراسة : تحديد أثر الجينات التنظيمية في الابداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين بوجود الرقابة الاستراتيجية متغيرا وسيطا.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث : تتكون العينة من (٢٦٨) من الموظفين شركات الصناعات الدوائية في فلسطين .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى وجود أثر بين الجينات التنظيمية والابداع التنظيمي وكان هذا الأثر جزئيا وليس بشكل كلي.

ب - الدراسات المرجعية الأجنبية:

(١) دراسة (نافاي وجيه ، Nafei Wageeh) (2015م، مقال بحثي) (٦٨).

عنوان الدراسة : دور الجينات التنظيمية في تحسين الاداء التنظيمي في الشركات الصناعية المصرية.

هدف الدراسة : تسليط الضوء على الدور المهم للجينات التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث: عينة مكونة من عدد (٣٧٢) موظفا من الشركات الصناعية في مصر.

أدوات جمع البيانات: الاستبيان .

نتائج الدراسة : كشفت الدراسة أن المكونات الأربعة للجينات التنظيمية لها تأثير إيجابي مباشر كبير على الأداء التنظيمي وتبين أن الشركات الصناعية يمكن أن تحسن أداءها عن طريق التأثير في ابعاد الجينات التنظيمية للمنظمة وعلى وجه التحديد من خلال تطوير الهيكل التنظيمي وحقوق اتخاذ القرار، والمحفزات، والمعلومات.

(٢) دراسة " (أنجيليا تيسا Testa) (2021م، مقال بحثي) (٧٣).

عنوان الدراسة : الحمض النووي التنظيمي: آثاره على الضغوط المهنية والتحفيز لدى الموظفين.

هدف الدراسة : تحديد العلاقة المعنوية بين الحمض النووي التنظيمي والإجهاد المهني وأداء الابتكار ودراسة آثار الحمض النووي التنظيمي (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات) في بيئة تعليمية.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث: عينة تضم ١٤٦ معلم ثانوي بالمدارس العامة و ٣٠ من غير المعلمين.

أدوات جمع البيانات: الاستبيان .

نتائج الدراسة : أن الهيكل التنظيمي وحقوق اتخاذ القرار مرتبطة عكسيا بشكل الإجهاد المهني، وفي الوقت نفسه، فقط الاستجابة السريعة لأفعال الآخرين وتدفق المعلومات لها علاقة بالحمض النووي التنظيمي ، حددت هذه الدراسة آثار الحمض النووي التنظيمي (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، والبنية).

(٣) دراسة " (أمين نواودة ، أكثم الصرايرة (Nawahda -Al ,Sarayrah)) (2022م، مقال بحثي)(٦٧).

عنوان الدراسة : " تأثير الجينات التنظيمية على تحقيق الأداء الريادي للبنوك التجارية الأردنية .

هدف الدراسة : التعرف علي فاعلية الجينات التنظيمية في تحقيق أداء ريادي بأبعاده المتمثلة في (التخطيط المسبق، والكفاءة، وتحمل المخاطر، والابداع، والابتكار والتحديث) .

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث: تكونت العينة من جميع مديري فروع البنوك التجارية الأردنية والتي بلغت عددها (١٣) مدير .

أدوات جمع البيانات: الاستبيان .

نتائج الدراسة : وجود أثر ذات دلالة إحصائية للجينات التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (حق اتخاذ القرار، والمحفزات، والمعلومات، والهيكل التنظيمي) في تحقيق الأداء الرائد في البنوك التجارية الأردنية.

٢ - الدراسات السابقة المتعلقة بالكفاءة الإدارية.

أ- الدراسات المرجعية العربية:

(١) دراسة " (محمد غزلان ، عبدالله محي الدين)(٢٠٢٠م ، مقال بحثي) (٤٢) .

عنوان الدراسة : الكفاءة الإدارية لمديري مراكز الشباب .

هدف الدراسة : التعرف علي تحدد مستوي الكفاءة الإدارية لدي مديري مراكز الشباب (الذكور، الإناث).

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث : عينة مكونة من جميع مديري إدارات الشباب بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة البحيرة وبلغت العينة (٢٣٨) .

أدوات جمع البيانات: الإستبيان.

نتائج الدراسة : وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مديري مراكز الشباب (الذكور والإناث) ولصالح مديري مراكز الشباب (الذكور) في محور الصفات والمهارات الواجب توافرها لدى مدير مركز الشباب، وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مديري مراكز الشباب (الذكور والإناث) ولصالح مديري مراكز الشباب (الذكور) في محور العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

(٢) دراسة" (محمد الحديدي)(٢٠٢٢م ، مقال بحثي) (٣٧) .

عنوان الدراسة: الكفاءة الادارية لمدراء المدارس وعلاقتها بتقويم اداء معلمي التربية الرياضية بعقوبة/المركز من وجهة نظرهم .

هدف الدراسة : التعرف على العلاقة بين الكفاءة الادارية ومعلمات التربية الرياضية في المدارس الابتدائية في بعقوبة المركز .

منهج الدراسة : المنهج الوصفي .

عينة البحث: عينة مكونة من (٩٠) معلم ومعلمة معلمة اختصاص تربية رياضية وبواقع (٤٥) معلمة .

أدوات جمع البيانات: الإستبيان.

نتائج الدراسة : إن كفاءة الأداء لمدراء المدارس الابتدائية في بعقوبة المركز كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية ، أن درجة تقويم الأداء لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية كانت بمستوى جيد جدا ، وجود هناك علاقة ارتباط معنوية بين الكفاءة الادارية لمدراء المدارس الابتدائية في بعقوبة المركز وتقويم الأداء لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية.

(٣) دراسة" (عهود الشمري ، منى الذبياني)(٢٠٢٣م ، مقال بحثي) (٣٣)

عنوان الدراسة : التمكين الإداري وعلاقته بتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل.

هدف الدراسة : التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، والتعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الكفاءة الإدارية لديهم.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث : عينة مكونة من جميع مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل أفراد قبلت عينة الدراسة بلغ (١٦٢) مديرة مدرسة..

أدوات جمع البيانات: الإستبيان.

نتائج : أن التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل جاء بمستوى عالي بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٠) ، أن الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل جاءت بمستوى عالي جدا بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٣) .

ب - الدراسات المرجعية الأجنبية:

(١)دراسة كونيجوفا مارتينا وآخرون(Konigova Martina and others)(٢٠١٢م، مقال بحثي)(٦٣)

عنوان الدراسة : " تحديد الكفاءة الإدارية في المنظمات القائمة على المعرفة .

هدف الدراسة : تحديد الكفاءات الإدارية في عملية ملء المناصب الشاغرة في عمل المنظمات القائمة على المعرفة في الجمهورية التشيكية، باعتبار أن تحديد الكفاءات الإدارية والتنمية هي أدوات هامة في تسيير الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث: عينة مكونة من العاملين في المنظمات القائمة على المعرفة في الجمهورية التشيكية.

أدوات جمع البيانات: المقابلة الشخصية ، الإستبيان .

نتائج الدراسة : أن إدماج نظام لإدارة الموارد البشرية، التوظيف على أساس الكفاءة تمثل شرطا أساسيا لكفاءة الأداء، ويمكن تحديد الكفاءات الإدارية من خلال عملية التوظيف، تقييم الموظفين ، التدريب.

(٢) دراسة " (بوسكيت كارول (BOUSQUET Carole)) (2018م، مقال بحثي)(٥٧).

عنوان الدراسة : " الكفاءات الفردية والجماعية من خلال استراتيجية الأعمال.

هدف الدراسة : دراسة أحد مكونات الإمكانيات البشرية، وهي الكفاءات، بأبعادها الفردية والجماعية، والتي يتم تنفيذها على مستوى استراتيجية المؤسسة.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث: عينة مكونة العاملين بالوظائف التنفيذية بالمؤسسة (الإدارة العليا) .

أدوات جمع البيانات: الإستبيان ، المقابلة الشخصية .

نتائج الدراسة : مع اقتراح الأدوات والأساليب المعتمدة لتحسين الترابط بين الكفاءات الفردية والجماعية في استراتيجية المؤسسة من خلال التركيز على الاستثمار اللامادي في التنمية النوعية

للامكانات البشرية، حيث تؤكد الدراسة على المساهمة الاستراتيجية، من الناحيتين الاجتماعية والاقتصادية، للموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

(٣) دراسة " ليندا الحموي (Linda EL HAMMIOUI) (2020م، مقال بحثي)(٦٤).

عنوان الدراسة : " إدارة الكفاءات كوسيلة لزيادة أداء المؤسسة.

هدف الدراسة : تحليل مفهوم إدارة الكفاءات ودراسة تأثيرها على المؤسسة وعلى أدائها.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث: عينة مكونة من القيادات والعاملين بالمؤسسة.

أدوات جمع البيانات: الاستبيان .

نتائج الدراسة : أن الكفاءات تعمل على تمكين إدارة الموارد البشرية، ليس فقط القيام بعملها بالطريقة الصحيحة، وإنما التأثير على الأداء الفردي والتنظيمي ، كما أظهرت نتائج الدراسة مع مديرين أوروبيين أن تطوير مجموعة من الكفاءات يمكن أن يفسر ٣٥٪ من الأداء المستقبلي للأداء العالي، وبالتالي توضح هذه النتائج أهمية تطوير الكفاءات التي يمكن أن يكون لها تأثير على الأداء الوظيفي والتنظيمي.

ثامنا : إجراءات البحث :

أولاً : منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي بخطواته وإجراءاته نظراً لمناسبته لطبيعة إجراءات هذا البحث.

ثانياً : مجتمع وعينة البحث :

١ - مجتمع البحث :

يمثل مجتمع البحث وكيل وزارة الشباب والرياضة ووكيل المديرية للرياضة ووكيل المديرية للشباب ومعاوني وكيل الوزارة ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام بالإدارات بديوان مديرية الشباب والرياضة ، ومديري الإدارات الفرعية ورؤساء الأقسام بالإدارات الفرعية، ومجالس الإدارات ومديري الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية، ومديري النشاط الرياضي بالهيئات الرياضية بمحافظة الشرقية، والمديرين الماليين بالهيئات الرياضية بمحافظة الشرقية، والمشرفين الماليين بالهيئات الشبابية بمحافظة الشرقية، ومشرفي الأنشطة بالهيئات الشبابية بمحافظة الشرقية ، وبلغ مجتمع البحث (٦٢٨١) فرد ، منهم عدد (١) وكيل وزارة الشباب والرياضة وعدد (١) وكيل المديرية للرياضة وعدد (١) وكيل المديرية للشباب وعدد (٢) معاون وكيل الوزارة وعدد (٢٤) مدير إدارة بديوان مديرية الشباب والرياضة وعدد (٣٧) رئيس قسم بالإدارات بديوان مديرية الشباب والرياضة وعدد (١٨) مدير

إدارة فرعية وعدد (١٩٨) رئيس قسم بالإدارات الفرعية وعدد (٢٨٣٢) مجالس إدارات الهيئات الرياضية والشبابية ، وعدد (٤٢٣) مدير للهيئات الرياضية والشبابية وعدد (٢٣) مدير للنشاط الرياضي بالهيئات الرياضية وعدد (٤٠) مدير مالى بالهيئات الرياضية وعدد (٣٨٣) مشرف مالى بالهيئات الشبابية وعدد (٢٢٩٨) مشرف نشاط بالهيئات الشبابية.

٢- عينة البحث :

قام الباحث باختيار عينة البحث الكلية بالطريقة الطبقيّة العشوائية وعددها (٤٨٠) فرد ، وتم إختيار عدد (٤٠) فرد لإجراء الدراسة الإستطلاعية من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية بنسبة (٨.٣٣) % ، وبذلك تصبح عينة البحث الأساسية (٤٤٠) فرد بنسبة (٩١.٦٧) % ، والجدول (١) يوضح توصيف عينة البحث :

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث الأساسية والإستطلاعية ن = ٤٨٠

البيان	مجتمع البحث	العينة الأساسية	النسبة المئوية	العينة الإستطلاعية	النسبة المئوية	المجموع الكلى للعينة	النسبة المئوية
وكيل وزارة الشباب والرياضة	١	١	٠.٢١ %	٠	٠ %	١	٠.٢١ %
وكيل المديرية للرياضة	١	٠	٠ %	١	٠.٢١ %	١	٠.٢١ %
وكيل المديرية للشباب	١	٠	٠ %	١	٠.٢١ %	١	٠.٢١ %
معاون وكيل الوزارة	٢	١	٠.٢١ %	١	٠.٢١ %	٢	٠.٤٢ %
مديرى الإدارات بديوان المديرية	٢٤	٣	٠.٦٣ %	٢	٠.٤٢ %	٥	١.٠٤ %
رؤساء الأقسام بالإدارات بديوان المديرية	٣٧	٣	٠.٦٣ %	٢	٠.٤٢ %	٥	١.٠٤ %
مديرى الإدارات الفرعية	١٨	٣	٠.٦٣ %	٢	٠.٤٢ %	٥	١.٠٤ %
رؤساء الأقسام بالإدارات الفرعية	١٩٨	١٢	٢.٥٠ %	٢	٠.٤٢ %	١٤	٢.٩٢ %
مجالس إدارات الهيئات الرياضية والشبابية	٢٨٣٢	١٧١	٣٥.٦٣ %	٩	١.٨٨ %	١٨٠	٣٧.٥ %
مديرى الهيئات الرياضية والشبابية	٤٢٣	٦٩	١٤.٣٨ %	٦	١.٢٥ %	٧٥	١٥.٦٢ %
مديرى النشاط	٢٣	٦	١.٢٥ %	٢	٠.٤٢ %	٨	١.٦٧ %

الرياضة بالهيئات الرياضية							
مدير مالي بالهيئات الرياضية	٤٠	٤	% ٠,٨٣	٤	% ٠,٨٣	٨	% ١,٦٧
مشرف مالي بالهيئات الشبابية	٣٨٣	٣٢	% ٦,٦٧	٣	% ٠,٦٣	٣٥	% ٧,٢٩
مشرف نشاط بالهيئات الشبابية	٢٢٩٨	١٣٥	% ٢٨,١٣	٥	% ١,٠٤	١٤٠	% ٢٩,١٦
المجموع	٦٢٨١	٤٤٠	٩١,٧	٤٠	٨,٣٠	٤٨٠	% ١٠٠

ثالثاً : أدوات جمع البيانات:

إعتمد الباحث في جمع البيانات على المصادر التالية:

١- المقابلة الشخصية:

قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات مع الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية ببعض الجامعات المصرية ، ووكيل وزارة مديرية الشباب الرياضة ومديري العموم بمديرية الشباب والرياضة وبعض مديري الإدارات الفرعية وبعض مديري الهيئات الرياضية والشبابية ، وبعض رؤساء مجالس الهيئات الرياضية والشبابية حيث قدمت تلك المقابلات معلومات غزيرة ومميزة لكل جوانب الموضوع للوقوف على أهم المحاور التي سيشتمل عليها الاستبيان وعبارات كل محور ، كذلك الوصول إلى صياغة محاور وعبارات إستبيان :

- دور الجينات التنظيمية في تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية.

٢- الإستبيان:

- " دور الجينات التنظيمية في تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية " .

- إستخدم الباحث إستمارة إستبيان (إعداد الباحث) لدراسة دور الجينات التنظيمية في تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية ، وقد تم إتباع الخطوات العلمية في بناء تلك الاستمارة.

❖ خطوات بناء إستمارات الإستبيان وهي كما يلي :

- الإستمارة الأولى وهدفت إلى التعرف على دور الجينات التنظيمية في تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية. (مرفق ٣)
- تحديد محاور إستمارة إستبيان دور الجينات التنظيمية في تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية: (مرفق ٢)

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث في مجال الإدارة الرياضية، وتحليل الوثائق ، والملاحظة العلمية ، والمسح المرجعي ، وفي ضوء أهداف البحث قام الباحث بإعداد إستمارة تتضمن محاور دور الجينات التنظيمية في تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية (مرفق ٢) ، والجدول التالي يوضح المسح المرجعي لمحاور الجينات التنظيمية :

جدول (٢)

المسح المرجعي لمحاور للجينات التنظيمية

المحاور										عنوان البحث	السنة	إسم الباحث	م
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠				
حقوق إتخاذ القرار	المحفزات	المعلومات	الهيكل التنظيمي	التعلم التنظيمي	الجينات التنظيمية	الذاكرة التنظيمية	الحمض النووي التنظيمي	شخصية المنظمة	ثقافة تميز الجينات التنظيمية				
			✓							الجينات التنظيمية DNA واثرها على الإبداع التنظيمي لدى مديري الوظائف الإشرافية في وكالة الغوث الدولية	٢٠٢٠م	محمد عصام أحمد شعت ()	١
			✓							الجينات التنظيمية DNA وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط	٢٠٢٠م	أسيل نظام سالم غنيم ()	٢
			✓							متطلبات الجينات التنظيمية للحد من مخاطر اتخاذ القرار بالمؤسسات الرياضية	٢٠٢٠م	عبدالحليم عبدالناصر علي عبدالحليم ()	٣
			✓							فاعلية الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي - الدور الوسيط لجودة حياة	٢٠٢٠م	رند حسين شريف الحميد ()	٤

جدول (١)

المسح المرجعي لمحاوالت للجينات التنظيمية

المحاوالت										عنوان البحث	السنة	إسم الباحث	
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١				
ثقافة تميز الجينات التنظيمية	شخصية المنظمة	الحمض النووي التنظيم	الذاكرة التنظيمية	الجينات التنظيمية	التعلم التنظيمي	الهيكل التنظيمي	المعلومات	المحفزات	حقوق اتخاذ القرار				
						√	√	√	√	أثر الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات بوزارة الأشغال العامة والإسكان الفلسطينية	٢٠٢٠م	يوسف سمير إبراهيم العيسى	٥
						√	√	√	√	الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة	٢٠١٩م	كمال منير عوض الجوجو ()	٦
						√	√	√	√	الحمض النووي التنظيمي للمهنات القائمة على الرياضة بجمهورية مصر العربية	٢٠١٩م	شريف السيد يوسف محمد أحمد سيد أحمد	٧
						√	√	√	√	المتطلبات الواجب توافرها في الجينات التنظيمية للحد من المخاطرة في اتخاذ القرارات الإدارية	٢٠١٨م	لمياء عيد عطا إبراهيم العزب	٨

وتكونت إستمارة الإستبيان من (٤) محاور رئيسية (مرفق ١) هى:

١. حقوق إتخاذ القرار .

٢. المحفزات .

٣. المعلومات .

٤. الهيكل التنظيمى .

ثم قام الباحث بعرض هذه المحاور على عدد (٢٥) من السادة الخبراء (مرفق ١) " وقد راعي الباحث عند اختيار الخبراء أن يكون عضو هيئة تدريس بالجامعة ، وألا تقل درجته العلمية عن أستاذ ، وأن يكون له دراسات وخبرات سابقة أو إنتاج علمى فى مجال الإدارة الرياضية " ، وذلك لتحديد النسبة المئوية للمحاور حيث إرتضى الباحث قبول نسبة (٨٠٪) فأكثر للمحاور الخاصة بدور الجينات التنظيمية في تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية ، كما هو موضح في جدول (٢) .

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء لتحديد محاور إستبيان دور الجينات التنظيمية في تحسين الكفاءة

الإدارية

لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية ن = ٢٥

م	المحاور المقترحة	موافق على هذا المحور		غير موافق على هذا المحور		يحتاج إلى تعديل	الترتيب
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
١	حقوق إتخاذ القرار	٢٥	١٠٠٪	—	—	—	١
٢	المحفزات	٢٥	١٠٠٪	—	—	—	٢
٣	المعلومات	٢٥	١٠٠٪	—	—	—	٣
٤	الهيكل التنظيمى	25	١٠٠٪	—	—	—	٤

يتضح من جدول (٢) أن نسبة آراء الخبراء جاء بنسبة (١٠٠٪)، وقد ارتضى الباحث قبول المحاور التى تصل نسبتها (٨٠٪) فأكثر، وقد بلغ عدد المحاور التى إرتضاها الباحث (٤) محاور .

- تحديد عبارات محاور إستبيان دور الجينات التنظيمية في تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية .

من خلال المراجع والدراسات السابقة وأراء السادة الخبراء (مرفق ١) في مجال الإدارة الرياضية وخبرة الباحث، تم تحديد مجموعة من العبارات في صورتها الأولية والتي تقيس محاورها دور الجينات التنظيمية في تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية ، والبالغ قوامها (٦٣) عبارة . (مرفق ٣)

حيث تم تصنيفهما وفقاً للمحاور المنتمية إليها (مرفق ٢) ، وقد قام الباحث بتحديد عدد العبارات التي تندرج تحت كل محور وهي:-

المحور الأول: حقوق إتخاذ القرار	وعدد عباراته (١٧ عبارة).
المحور الثاني: المحفزات	وعدد عباراته (١٣ عبارة).
المحور الثالث: المعلومات	وعدد عباراته (٢٣ عبارة).
المحور الرابع: الهيكل التنظيمي	وعدد عباراته (١٠ عبارة).

وبذلك أصبحت عدد عبارات الاستبيان في صورته الأولية (٦٣) عبارة، كما هو موضح في الجدول

جدول (٣)

عدد العبارات المقترحة لكل محور بإستبيان دور الجينات التنظيمية في تحسين الكفاءة الإدارية

م	المحور	عدد العبارات
١	حقوق إتخاذ القرار	١٧ عبارة
٢	المحفزات	١٣ عبارة
٣	المعلومات	٢٣ عبارة
٤	الهيكل التنظيمي	١٠ عبارة
	الإجمالي	٦٣ عبارة

ثم قام الباحث بعرض عبارات الإستبيان الخاص بواقع الجينات التنظيمية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية في صورته الأولية (مرفق ٢) على عدد (٢٥) من السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية حيث تم تحديد النسبة المئوية لكل عبارة تندرج تحت كل محور وفقاً لآراء السادة الخبراء، ويوضح جدول (٤) النسبة المئوية لاتفاق الخبراء في تحديد عبارات كل محور من محاور الاستبيان، وقد إرتضى الباحث بالعبارات التي حصلت على نسبة مئوية (٨٠ ٪) فأكثر وفقاً لرأى السادة الخبراء .

جدول (٤)

النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول تحديد عبارات محاور إستبيان دور الجينات التنظيمية في تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية ن = ٢٥

م	العبارات	موافق		غير موافق	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المحور الأول : حقوق إتخاذ القرار					
١	تسمح الهيئات الرياضية والشبابية بمشاركة العاملين في صنع وإتخاذ القرار .	٢٢	%٨٨	٣	% ١٢
٢	تضمن القيادات الإستقلالية والحيادية في عملية إتخاذ القرار في الهيئات الرياضية والشبابية.	٢١	%٨٤	٤	% ١٦
٣	توفر القيادات بالهيئات الرياضية والشبابية بيئة تنافسية إيجابية للأفراد العاملين بها.	٢٢	%٨٨	٣	% ١٢
٤	يشرك القيادات بالهيئات الرياضية والشبابية العاملين بها في وضع الامتراتيجيات الخاصة بها.	٢٤	%٩٦	١	%٤
٥	تتوافق القرارات المتخذة مع استراتيجية ورؤية الهيئات الرياضية والشبابية.	٢٢	%٨٨	٣	% ١٢
٦	يفوض الرؤساء المرؤوسين بصلاحيات اتخاذ القرارات وفقا لطبيعة المواقف والأحداث.	٢٣	%٩٢	٢	% ٨
٧	يتمتع القائد بنزاهة عالية في أداء مهامه ومسؤولياته.	٢١	%٨٤	٤	% ١٦
٨	تعمل الهيئات الرياضية والشبابية على تدريب العاملين بها على كيفية اتخاذ القرار .	٢٢	%٨٨	٣	% ١٢
٩	يتمتع القائد بنزاهة عالية في أداء مهامه ومسؤولياته.	٢١	%٨٤	٤	% ١٦
١٠	تلتزم القيادات عند إتخاذ القرارات بوضعها فى ضوء القوانين واللوائح .	٢٤	%٩٦	١	% ٤
١١	يهتم القائد عند إتخاذ القرارات بعمل قائمة من البدائل للحلول الممكنة القابلة للتنفيذ .	٢٥	%١٠٠	٠	% ٠
١٢	تستخدم القيادات التكنولوجيا الحديثة للمساعدة فى ايجاد البدائل والحلول الممكنة .	٢٢	%٨٨	٣	% ١٢

م	العبارات	موافق		غير موافق	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١٣	تمتلك القيادات القدرة على إتخاذ القرارات لمواجهة المشكلات الطارئة في الهيئات الرياضية والشبابية.	٢٤	%٩٦	١	%٤
١٤	تتناسب إتخاذ القرارات مع الهدف المراد تحقيقه .	٢٤	%٩٦	١	%٤
١٥	توفر الهيئات الرياضية والشبابية المعلومات اللازمة لأداء العمل في الوقت المناسب.	٢٣	%٩٢	٢	%٨
١٦	يدفع إنسياب المعلومات المتوافرة وتبادلها بسهولة إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء.	٢٢	%٨٨	٣	%١٢
١٧	تتناسب المعلومات التي ترد إليك مع طبيعة وظيفتك ومتطلباتها.	١٨	%٧٢	٧	%٢٨

المحور الثانى : المعلومات

١٨	يتم الحكم على ملاءمة المعلومات من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة.	٢٣	%٩٢	٢	%٨
١٩	يلعب توقيت الحصول على المعلومات دورا في تحديد قيمتها.	٢٣	%٩٢	٢	%٨
٢٠	تبرر المنفعة المتوقعة من المعلومات تكلفة الحصول عليها بما تخدم أهدافها.	٢٢	%٨٨	٣	%١٢
٢١	تمتلك الهيئات الرياضية والشبابية نظام للإتصالات حديث ومواكب للتقدم التكنولوجي.	٢٣	%٩٢	٢	%٨
٢٢	تتميز المعلومات التى يحصل عليها بخلوها من الأخطاء .	٢١	%٨٤	٤	%١٦
٢٣	تقوم الهيئات الرياضية والشبابية بتحديث وتطوير قاعدة البيانات بشكل دوري ومستمر .	٢١	%٨٤	٤	%١٦
٢٤	تتسم المعلومات التى أحصل عليها بالدقة والشمول والموضوعية.	٢٤	%٩٦	١	%٤
٢٥	توفر نظم المعلومات الكثير من المعلومات للكثير من العاملون بجميع أقسام الهيئات الرياضية والشبابية .	٢٤	%٩٦	١	%٤

م	المبارات	موافق		غير موافق	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
٢٦	تنتشر الهيئات الرياضية والشبابية المعلومات الخاصة بها بشكل دوري سواء في الصحف المحلية أو المواقع الإلكترونية .	١٩	% ٧٦	٦	% ٢٤
٢٧	تعي الهيئات الرياضية والشبابية أهمية وفرة المعلومات عند تنفيذ أعمالها وأنشطتها.	٢٢	% ٨٨	٣	% ١٢
٢٨	يوجد سهولة في تحليل ومعالجة وتبويب وتخزين المعلومات	٢٤	% ٩٦	١	% ٤
٢٩	يتوافر لدى الهيئات الرياضية والشبابية أنظمة حماية لمعلوماتها.	٢٣	% ٩٢	٢	% ٨
٣٠	تستقطب الهيئات الرياضية والشبابية الخبرات وذوى الكفاءة العلمية والمعرفية من أجل تحسين العمل.	٢٢	% ٨٨	٣	% ١٢

المحور الثالث : المحفزات

٣١	يتم الحصول على الحوافز حسب اللوائح والضوابط العادلة.	٢٣	% ٩٢	٢	% ٨
٣٢	تتناسب لوائح وقوانين العمل بالهيئات الرياضية والشبابية مع طبيعتها والعاملون يعملون بها ويفهمونها جيدا.	٢١	% ٨٤	٤	% ١٦
٣٣	تتم الترقية والتقدم في الوظائف حسب مستوى الكفاءة.	٢٣	% ٩٢	٢	% ٨
٣٤	تقدم الحوافز المعنوية بشكل عادل ومستمر .	٢٢	% ٨٨	٣	% ١٢
٣٥	يوجد آلية للعقوبات للأشخاص الذين يستحقونها بشكل عادل ومستمر .	٢٤	% ٩٦	١	% ٨
٣٦	يتناسب الراتب الذي انتقاضاه مع المجهود الذي أقوم به.	٢١	% ٨٤	٤	% ٨
٣٧	تتصف سياسة الحوافز والمكافآت بالعدالة والإنصاف.	٢٣	% ٩٢	٢	% ٨
٣٨	يتناسب مستوى الأجور السائد بالهيئات الرياضية والشبابية مع الأوضاع الاقتصادية والمعيشية الحالية.	٢٢	% ٨٨	٣	% ١٢
٣٩	تقدم الهيئات الرياضية والشبابية حوافز (مادية ومعنوية) تشجيعية للموظفين المبدعين والمتميزين بالعمل.	٢٢	% ٨٨	٣	% ١٢
٤٠	ترتبط الحوافز والمكافآت بشكل مباشر بنظم تقييم الأداء .	٢٣	% ٩٢	٢	% ٨
٤١	يرتبط الراتب الذى أحصل عليه بمؤهلى العلمى وسنوات الخبرة.	٢٤	% ٩٦	١	% ٤

م	المبارات	موافق		غير موافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
٤٢	يشارك العاملون في وضع المقترحات والآراء حول نظام الحوافز .	٨٤%	٢١	١٦%	٤
٤٣	يعمل تشجع الحوافز العاملين على زيادة المنافسة وتطوير أدائهم ومهاراتهم.	٩٦%	٢٤	٤%	١
المحور الرابع : الهيكل التنظيمي					
٤٤	الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية يحدد السلطات والمسؤوليات بصورة واضحة.	١٠٠%	٢٥	٠%	٠
٤٥	الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية يوفر تنظيمًا جيدًا للمستويات الإدارية.	١٠٠%	٢٥	٠%	٠
٤٦	يتصف الهيكل التنظيمي في الهيئات الرياضية والشبابية بالوضوح والمرونة ليتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة	٩٢%	٢٣	٨%	٢
٤٧	هيكل الهيئات الرياضية والشبابية التنظيمي يقلل من الصراعات والمنازعات بين العاملين.	٩٦%	٢٤	٤%	١
٤٨	الهيئات الرياضية والشبابية تعمل على تطوير هيكلها التنظيمي ليتناسب مع المستجدات.	٩٢%	٢٣	٨%	٢
٤٩	يوفر الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية وصفاً وظيفياً يرسم المسار الوظيفي للعاملين.	٩٦%	٢٤	٤%	١
٥٠	يحقق الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية معرفة جميع العاملين للقوانين واللوائح المنظمة للعمل .	٩٢%	٢٣	٨%	٢
٥١	يتناسب نطاق الإشراف والمسؤوليات مع حجم الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية.	٩٦%	٢٤	٤%	١
٥٢	الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية يتناسب مع حجم الهيئات الرياضية والشبابية وشعبيتها.	٩٢%	٢٣	٨%	٣
٥٣	تعمل الهيئات الرياضية والشبابية علي تطوير نظام الإشراف والرقابة علي العاملين حتي يكون تقييم الأداء عادلاً.	١٠٠%	٢٥	٠%	٠

م	العبارات	موافق		غير موافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
٥٤	يساعد تصميم الهيكل التنظيمي الهيئات الرياضية والشبابية على تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.	٩٦%	٢٤	١	٤%
٥٥	يوجد رضا عام من قبل العاملين عن الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية.	٨٨%	٢٢	٣	١٢%
٥٦	يمتلك الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية قنوات اتصال واضحة ومحددة.	٩٦%	٢٤	١	٤%
٥٧	يحدد الهيكل التنظيمي عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف الخاص بها .	٩٦%	٢٤	١	٤%
٥٨	يتضمن الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية وحدة مختصة في إدارة الأزمات.	٩٦%	٢٤	١	٤%
٥٩	يلتزم الموظفون بالهيئات الرياضية والشبابية إتباع التسلسل الإداري وفقا للهيكل التنظيمي.	٩٢%	٢٣	٢	٨%
٦٠	توافر هيكل تنظيمي تتوازن فيه السلطة مع المسؤولية في الهيئات الرياضية والشبابية .	٩٢%	٢٣	٢	٨%
٦١	يتناسب الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية مع طبيعة العمل بها	٨٨%	٢٢	٣	١٢%
٦٢	يتميز الهيكل التنظيمي الهيئات الرياضية والشبابية بعدم التداخل في الاختصاصات	٨٤%	٢١	٤	١٦%
٦٣	يتسم الهيكل التنظيمي بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية وتوزع السلطات في الهيئات الرياضية والشبابية توزيعا عادلا.	٨٤%	٢١	٤	١٦%

يتضح من جدول (٤) أن نسبة آراء السادة الخبراء في العبارات المقترحة تحت كل محور من محاور الاستبيان تراوحت ما بين (٧٢٪ - ١٠٠٪) ، وقد ارتضى الباحث قبول العبارات التي تصل نسبته

٨٠٪ فأكثر وتم استبعاد العبارات التي تقل عن ذلك وكان عددها (٢) عبارة ، وتم استبعاد العبارة رقم (١٧) من المحور الأول، ورقم (٢٦) من المحور الثاني .
وبذلك تصبح إستمارة الإستبيان في صورتها النهائية مشتملة على عدد (٦١) عبارة موزعة على أربعة محاور ، كما تم تعديل صياغة بعض العبارات تم تعديلها من قبل السادة الخبراء ، كما هو موضح بالجدول (٥) ، (٦) .

جدول (٥)

عدد عبارات إستبيان الجينات التنظيمية وعدد العبارات المحذوفة وأرقامها
وعدد العبارات بعد الحذف فى صورتها النهائية وفقاً لنسبة آراء الخبراء

م	المحور	عدد العبارات المبدئية (قبل الحذف)	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية (بعد الحذف)
١	حقوق إتخاذ القرار	١٧	١	١٧	١٦
٢	المعلومات	١٣	١	٢٦	١٢
٣	المحفزات	٢٣	—	—	٢٣
٤	الهيكل التنظيمى	١٠	—	—	١٠
	الإجمالي	٦٣	٢	—	٦١

يوضح جدول (٥) عدد عبارات الإستبيان وعدد العبارات المحذوفة وأرقامها وعدد العبارات بعد الحذف ، وبذلك أصبح عدد عبارات الإستبيان فى صورته النهائية على عدد (٦١) عبارة موزعة على أربعة محاور .

جدول (٦)

العبارات التى تم تعديلها فى إستبيان واقع الجينات التنظيمية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية وفقاً لنسبة آراء الخبراء

م	المحور	رقم العبارة	صيغة العبارة قبل التعديل	صيغة العبارة بعد التعديل
١	حقوق إتخاذ القرار	٩	يتمتع القائد بنزاهة عالية في أداء مهامه ومسؤولياته.	تمكن الثقة بين العاملين ومدراءهم من إتخاذ القرار المناسب.
		١٠	تلتزم القيادات عند إتخاذ القرارات بوضعها فى ضوء القوانين واللوائح.	تلتزم القيادات عند إتخاذ القرارات بما يتفق مع القوانين واللوائح.
		١٥	توفر الهيئات الرياضية والشبابية المعلومات اللازمة لأداء العمل في الوقت المناسب.	توفر الهيئات الرياضية والشبابية المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.
٢	المعلومات	١٨	يتم الحكم على ملاءمة المعلومات من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة	يتم الحكم على جودة المعلومات من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة.
		٢٢	تتميز المعلومات التى يحصل عليها بخلوها من الأخطاء.	تحرص الهيئات على تقديم معلومات تتميز بخلوها من الأخطاء .
٣	الهيكل التنظيمى	٦٠	توافر هيكل تنظيمي تتوازن فيه السلطة مع المسؤولية في الهيئات الرياضية والشبابية.	يتوافر في الهيئات الرياضية والشبابية هيكل تنظيمي تتوازن فيه السلطة مع المسؤولية.

يوضح جدول (٦) العبارات التى تم تعديلها فى إستبيان واقع الجينات التنظيمية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية وفقاً لنسبة آراء الخبراء وبذلك أصبح عدد عبارات الإستبيان فى صورته النهائية على عدد (٦١) .

جدول (٧)

إجمالي عدد عبارات إستبيان الجينات التنظيمية لكل محور في صورته النهائية

م	المحاور	إجمالي عدد العبارات
١	حقوق إتخاذ القرار	١٦
٢	المعلومات	١٢
٣	المحفزات	٢٣
٤	الهيكل التنظيمى	١٠
	الإجمالي	٦١

يوضح جدول (٧) عدد عبارات الاستبيان فى صورته النهائية (٦١) عبارة .

قام الباحث بعرض ميزان التقدير على الخبراء والذين أقرؤا معظمهم بمقياس التقدير الثلاثي، حيث استخدم الباحث ميزان تقدير ثلاثي (نعم - إلى حد ما - لا) ليعبر ذلك عن درجات (١، ٢، ٣) على التوالي و جدول (٨) يوضح نسبة آراء الخبراء حول مقياس التقدير .

جدول (٨)

آراء الخبراء حول ميزان التقدير الخاص باستبيان واقع الجينات التنظيمية

لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية ن = ٢٥

م	الميزان	التكرارات	النسبة المئوية
١	ثنائي	٢	٨%
٢	ثلاثي	١٩	٧٦%
٣	رباعي	١	٤%
٤	خماسي	٣	١٢%

فى ضوء ما أبداه الخبراء من آراء واقتراحات وبعد إجراء التعديلات على الصورة المبدئية الأولى والثانية أمكن الحصول على الصورة النهائية للاستبيان والتي تم تطبيقها على عينة البحث الاستطلاعية مرفق () ، بهدف التأكد من المعاملات العلمية لها، واشتملت على (٦١) عبارة موزعة على المحاور كالتالى:

- المحور الأول: حقوق إتخاذ القرار . وعدد عبارته (١٦) عبارة
- المحور الثانى: المعلومات . وعدد عبارته (١٢) عبارات
- المحور الثالث: المحفزات . وعدد عبارته ٢٣ عبارات
- المحور الرابع: الهيكل التنظيمى . وعدد عبارته (١٠) عبارات

رابعاً : الدراسة الإستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الإستطلاعية خلال الفترة من ٢٠٢٤/١٠/١م إلى ٢٠٢٤/١٠/٣٠م على عينة مكونة من (٤٠) فرد من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، وذلك بغرض:

- الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء تنفيذ الدراسة الأساسية.

- تفهم قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية لعبارات إستبيان الجينات التنظيمية والكفاءة الإدارية .

- تدريب المساعدين على كيفية تطبيق الاستبيانين وتقريغ النتائج.

- التعرف على الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة الأساسية وإيجاد الحلول لها.

- حساب المعاملات العلمية المستخدمة (الصدق - الثبات) لاستبيان الجينات التنظيمية .

خامساً : حساب المعاملات العلمية لاستمارة الإستبيان (دور الجينات التنظيمية فى تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضة والشبابية.

المعاملات العلمية لاستمارة إستبيان " دور الجينات التنظيمية فى تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضة والشبابية:

أ- الصدق:

❖ صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض الإستمارة في صورتها الأولية (مرفق ١) على عدد (٢٥) من السادة المحكمين ، وقد أسفرت النتائج أن نسبة آراء السادة المحكمين لمحاور الإستبيان تراوحت جاءت بنسبة (١٠٠٪)، وقد ارتضى الباحث قبول المحاور التى تصل نسبتها ٨٠٪ فأكثر، وقد بلغ عدد المحاور التى ارتضاها الباحث (٤) محاور، وقد أسفرت النتائج أيضاً أن نسبة آراء السادة المحكمين في العبارات المقترحة تحت كل محور من محاور الإستبيان تراوحت ما بين (٨٠٪ - ١٠٠٪) ، وقد إرتضى الباحث قبول العبارات التى تصل نسبتها (٨٠٪) فأكثر، وتم إستبعاد عدد ٢ عبارة التى تقل نسبتها عن ذلك كما موضح بالجدول (٤) ، وقد بلغ عدد العبارات التى إرتضاها الباحث (٦١) عبارة .

❖ صدق الإتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للإستبيان وذلك بتطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية التى قوامها (٤٠) فرد من عينة البحث ومن غير العينة الأساسية للبحث ، وجداول (٩) (١٠) (١١) (١٢) (١٣) توضح ذلك .

جدول (٩)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للإستبيان
(المحور الاول : - حقوق اتخاذ القرار لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية) ن = ٤٠

م	العبارات	معامل الارتباط
١	تسمح الهيئات الرياضية والشبابية بمشاركة العاملين في صنع وإتخاذ القرار.	*٠,٥٩١
٢	تضمن القيادات الإستقلالية والحيادية في عملية إتخاذ القرار في الهيئات الرياضية والشبابية.	*٠,٥٠٠
٣	توفر القيادات بالهيئات الرياضية والشبابية بيئة تنافسية إيجابية للأفراد العاملين بها.	*٠,٧١٨
٤	تشرك القيادات بالهيئات الرياضية والشبابية العاملين بها في وضع الاستراتيجيات الخاصة بها.	*٠,٥٣٤
٥	تتوافق القرارات المتخذة مع استراتيجية ورؤية الهيئات الرياضية والشبابية.	٠,٢٨٧
٦	يفوض الرؤساء المرؤوسين بصلاحيات اتخاذ القرارات وفقا لطبيعة المواقف والأحداث.	*٠,٧٣٣
٧	يتمتع القائد بنزاهة عالية في أداء مهامه ومسؤولياته.	*٠,٦٢٣
٨	تعمل الهيئات الرياضية والشبابية على تدريب العاملين بها على كيفية اتخاذ القرار.	*٠,٧٤٦
٩	تمكن الثقة بين العاملين ومدراءهم من إتخاذ القرار المناسب.	*٠,٦٨٢
١٠	تلتزم القيادات عند إتخاذ القرارات بما يتفق مع القوانين واللوائح.	*٠,٣٧٢
١١	يهتم القائد عند إتخاذ القرارات بعمل قائمة من البدائل للحلول الممكنة القابلة للتنفيذ .	*٠,٦٣٢
١٢	تستخدم القيادات التكنولوجيا الحديثة للمساعدة في ايجاد البدائل والحلول الممكنة.	*٠,٦٢٤
١٣	تمتلك القيادات القدرة على إتخاذ القرارات لمواجهة المشكلات الطارئة في الهيئات الرياضية والشبابية.	*٠,٥٠٥
١٤	تناسب إتخاذ القرارات مع الهدف المراد تحقيقه.	*٠,٦١١
١٥	توفر الهيئات الرياضية والشبابية المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات .	*٠,٦٦٥
١٦	يدفع إنسياب المعلومات المتوافرة وسهولة تبادلها إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء.	*٠,٥٢٧

* دال عند مستوى ٠,٠٥

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣١٢

يتضح من جدول (٩) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للإستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور حقوق اتخاذ القرار لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية ما عدا العبارة رقم (٥) غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

جدول (١٠)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان
(المحور الثاني : المعلومات لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية) ن = ٤٠

م	العبارات	معامل الارتباط
١٧	يتم الحكم على جودة المعلومات من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة.	*٠,٤٢٧
١٨	يلعب توقيت الحصول على المعلومات دورا في تحديد قيمتها.	٠,٢٧٦
١٩	تبرر المنفعة المتوقعة من المعلومات تكلفة الحصول عليها بما تخدم أهدافها.	٠,٤٥-
٢٠	تمتلك الهيئات الرياضية والشبابية نظام للإتصالات حديث ومواكب للتقدم التكنولوجي.	*٠,٥٠٣
٢١	تحرص الهيئات الرياضية والشبابية على تقديم معلومات تتميز بخلوها من الأخطاء.	*٠,٤٤٩
٢٢	تقوم الهيئات الرياضية والشبابية بتحديث وتطوير قاعدة البيانات بشكل دوري ومستمر.	*٠,٣٨٥
٢٣	تتسم المعلومات التى أحصل عليها بالدقة والشمول والموضوعية.	*٠,٧٦٥
٢٤	توفر نظم المعلومات الكثير من المعلومات للكثير من العاملين بجميع أقسام الهيئات الرياضية والشبابية.	*٠,٧١٢
٢٥	تعي الهيئات الرياضية والشبابية أهمية وفرة المعلومات عند تنفيذ أعمالها وأنشطتها.	*٠,٥٥٤
٢٦	يوجد سهولة في تحليل ومعالجة وتبويب وتخزين المعلومات.	*٠,٦٠٠
٢٧	يتوافر لدى الهيئات الرياضية والشبابية أنظمة حماية لمعلوماتها.	*٠,٧١٦
٢٨	تستقطب الهيئات الرياضية والشبابية الخبرات وذوى الكفاءة العلمية والمعرفية من أجل تحسين العمل.	*٠,٧٥١

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣١٢ * دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (١٠) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور المعلومات لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية ما عدا العبارة رقم (١٨ ، ١٩) غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

جدول (١١)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان
(المحور الثالث : المحفزات لدي قيادات الهيئات الرياضية والشبابية) $N = 40$

م	العبارات	معامل الارتباط
٢٩	يتم الحصول على الحوافز حسب اللوائح والضوابط العادلة.	*٠,٦٦٧
٣٠	تتناسب لوائح وقوانين العمل بالهيئات الرياضية والشبابية مع طبيعتها والعاملون يعملون بها ويفهمونها جيداً.	*٠,٣٤٠
٣١	تتم الترقية والتقدم في الوظائف حسب مستوى الكفاءة.	*٠,٦٦٤
٣٢	تقدم الحوافز المعنوية بشكل عادل ومستمر.	*٠,٧٢١
٣٣	يوجد آلية للعقوبات للأشخاص الذين يستحقونها بشكل عادل ومستمر.	*٠,٦٩١
٣٤	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع المجهود الذي أقوم به.	*٠,٦٤٣
٣٥	تتصف سياسة الحوافز والمكافآت بالعدالة والإنصاف.	*٠,٦٦٩
٣٦	يتناسب مستوى الأجور السائد بالهيئات الرياضية والشبابية مع الأوضاع الاقتصادية والمعيشية الحالية.	*٠,٥٥٨
٣٧	تقدم الهيئات الرياضية والشبابية حوافز (مادية ومعنوية) تشجيعية للموظفين المبدعين والمتميزين بالعمل.	*٠,٥٤٠
٣٨	ترتبط الحوافز والمكافآت بشكل مباشر بنظم تقييم الأداء.	*٠,٥٥٠
٣٩	يرتبط الراتب الذي أحصل عليه بمؤهلي العلمي وسنوات الخبرة.	*٠,٣٨٩
٤٠	يشارك العاملون في وضع المقترحات والآراء حول نظام الحوافز.	*٠,٦٠٤
٤١	يعمل تشجيع الحوافز للعاملين على زيادة المنافسة وتطوير أدائهم ومهاراتهم	*٠,٦٩٦

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى $0,05 = 0,312$ * دال عند مستوى $0,05$

يتضح من جدول (١١) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $0,05$ ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور المحفزات لدي قيادات الهيئات الرياضية والشبابية.

جدول (١٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان
(المحور الرابع : - الهيكل التنظيمي لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية) $n = 40$

م	العبارات	معامل الارتباط
٤٢	الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية يحدد السلطات والمسؤوليات بصورة واضحة .	٠,٢٩٨
٤٣	الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية يوفر تنظيمياً جيداً للمستويات الإدارية.	٠,٤٥٤
٤٤	يتصف الهيكل التنظيمي في الهيئات الرياضية والشبابية بالوضوح والمرونة ليتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة.	٠,٤٨٤
٤٥	هيكل الهيئات الرياضية والشبابية التنظيمي يقلل من الصراعات والمنازعات بين العاملين.	٠,٥٧٨
٤٦	الهيئات الرياضية والشبابية تعمل على تطوير هيكلها التنظيمي ليتناسب مع المستجدات.	٠,٧٩٧
٤٧	يوفر الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية وصفاً وظيفياً يرسم المسار الوظيفي للعاملين.	٠,٦٣٨
٤٨	يحقق الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية معرفة جميع العاملين للقوانين واللوائح المنظمة للعمل.	٠,٦٧٠
٤٩	يتناسب نطاق الإشراف والمسؤوليات مع حجم الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية.	٠,٦١٧
٥٠	الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية يتناسب مع حجم الهيئات الرياضية والشبابية وشعبيتها	٠,١٩٥
٥١	تعمل الهيئات الرياضية والشبابية علي تطوير نظام الإشراف والرقابة علي العاملين حتي يكون تقييم الأداء عادلاً.	٠,٦٥٨
٥٢	يساعد تصميم الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية على تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.	٠,٦٥٨
٥٣	يوجد رضا عام من قبل العاملين عن الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية.	٠,٦٢٥
٥٤	يملك الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية قنوات اتصال واضحة ومحددة .	٠,٧٣٧
٥٥	يحدد الهيكل التنظيمي عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف الخاص بها.	٠,٥٥٢
٥٦	يتضمن الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية وحدة مختصة في إدارة الأزمات.	٠,٢٩١
٥٧	يلتزم الموظفون بالهيئات الرياضية والشبابية بإتباع التسلسل الإداري وفقاً للهيكل التنظيمي.	٠,٤٤٦
٥٨	يتوافر في الهيئات الرياضية والشبابية هيكل تنظيمي تتوازن فيه السلطة مع المسؤولية .	٠,٤٩٢
٥٩	يتناسب الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية مع طبيعة العمل بها .	٠,٥٣٤
٦٠	يتميز الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية بعدم التداخل في الاختصاصات.	٠,٧٤٩
٦١	يتسم الهيكل التنظيمي بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية وتوزع السلطات في الهيئات الرياضية والشبابية توزيعاً عادلاً.	٠,٦٣٦

* دال عند مستوى ٠,٠٥

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣١٢

يتضح من جدول (١٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور الهيكل التنظيمي لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية ما عدا العبارة رقم (٤٢، ٥٠، ٥٦) غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

ثم قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان وذلك بتطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (٤٠) فرد من أفراد عينة البحث الكلية ومن غير العينة الأساسية للبحث ، و جدول (١٣) يوضح ذلك .

جدول (١٣)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور استبيان واقع الجينات التنظيمية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية والدرجة الكلية للاستبيان ككل
 $N = 40$

م	المحاور	معامل الارتباط
١	حقوق اتخاذ القرار لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية	*٠,٩١٦
٢	المعلومات لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية	٠,٨٣١
٣	المحفزات لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية	*٠,٨٧٧
٤	الهيكل التنظيمي لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية	*٠,٨٨٠

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣١٢ * دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (١٣) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ككل دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، ومن هنا نستطيع أن نحكم على الاستبيان بأنه متسق داخلياً وبالتالي صادق في قياس ما صمم من أجله .

ب - ثبات الاستبيان :

- ثبات الاستبيان باستخدام التجزئة النصفية لسبيرمان براون :

قام الباحث باستخدام طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان وبراون Spearman & Brown عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية لمحاور استبيان " واقع الجينات التنظيمية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية " ، حيث تم تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (٤٠) فرد من أفراد عينة البحث الكلية ومن غير العينة الأساسية للبحث ، و جدول (١٤) يوضح ذلك .

جدول (١٤)

ثبات استبيان واقع الجينات التنظيمية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية باستخدام
التجزئة النصفية لسبيرمان وبراون

ن = ٤٠

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ارتباط لسبيرمان براون
١	حقوق اتخاذ القرار لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية	١٦	*٠,٩٠٩
٢	المعلومات لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية	١٢	*٠,٨٤٧
٣	المحفزات لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية	١٣	*٠,٨٤٣
٤	الهيكل التنظيمي لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية	٢٠	*٠,٨٨٢
	الدرجة الكلية لثبات الاستبيان	٦١	*٠,٨٧٠

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣١٢ * دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (١٤) أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية لمحاور الاستبيان قد تراوحت ما بين (٠,٨٤٣) إلى (٠,٩٠٩) ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، مما يدل على أن الاستبيان ذو معامل ثبات عالي .

- ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ .

قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ **Coefficient Alpha** لإيجاد ثبات محاور

استبيان " واقع الجينات التنظيمية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية " ، عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين الأجزاء المتعددة لمحاور الاستبيان ، جدول (١٥) يوضح ذلك

جدول (١٥)

معاملات ألفا كرونباخ لمحاور استبيان واقع الجينات التنظيمية لدى قيادات
الهيئات الرياضية والشبابية

ن = ٤٠

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
١	حقوق اتخاذ القرار لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية	١٦	*٠,٨٢٣
٢	المعلومات لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية	١٢	*٠,٨٧٥
٣	المحفزات لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية	١٣	*٠,٨٤٨
٤	الهيكل التنظيمي لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية	٢٠	*٠,٨٧٧

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣١٢ * دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (١٥) أن معامل الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ لمحاوَر استبيان " واقع الجينات التنظيمية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية " ، قد حقق قيمة قدرها (٠.٨٢٣) للمحور الأول - ٠.٨٧٥ للمحور الثانى - ٠.٨٤٨ للمحور الثالث - ٠.٨٧٧ للمحور الرابع)، وهذه تدل على أن الإِستبيان على قدر من الثبات يوثق به .

سادسا : الصورة النهائية لإِستمارتى الاستبيان " دور الجينات التنظيمية في تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية " .

بعد أن قام الباحث بحساب المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) للإِستبيانين أصبح بذلك فى صورته النهائية جاهز للتطبيق على عينة البحث الأساسية حيث اشتملت عبارات الاستبيان الأول على (٥٦) عبارة موزعة على أربعة محاور وذلك بعد حذف العبارة رقم (٥، ١٨، ١٩، ٤٢، ٥٠) لأن هذه العبارات غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ (مرفق ٤) ، ويتم الإجابة على مفردات الاستبيان من خلال ميزان ثلاثي (نعم وتأخذ ثلاث درجات- إلى حد ما وتأخذ درجتان- لا وتأخذ درجة واحدة)، وتتراوح الدرجة الكلية للاستبيان فى صورته النهائية من (١٦٨) درجة كحد أقصى الى (٥٦) درجة كحد أدنى ، ويتم الإجابة على مفردات الإِستبيان من خلال ميزان (نعم وتأخذ ثلاث درجات- إلى حد ما وتأخذ درجتان- لا وتأخذ درجة واحدة)، وتتراوح الدرجة الكلية للاستبيان فى صورته النهائية من (١٣٢) درجة كحد أقصى الى (٤٤) درجة كحد أدنى.

وقد قام الباحث بعد الانتهاء من إعداد الصورة النهائية لإِستمارتى الاستبيان " دور الجينات التنظيمية في تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية " ، بتحويلهما الى نسخة إلكترونية ، مرفق () من خلال فى جوجل (Google Forms) عن طريق جوجل درايف (drive.google) ، ثم تفعيل النقر على رابط أرسل النموذج (Send Form)، وذلك للحصول على رابط لمشاركته مع الافراد عينة البحث ، وقم تمت المشاركة أو إرسال الاستبيانات الالكترونية من خلال :

- المشاركة عن طريق الرابط :

- <https://forms.gle/YtVxgF٥FtVmhZEJw٩>

- المشاركة عن طريق البريد الإلكتروني : **G-MAIL**

سابعاً : الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق إستمارة الإستبيان في صورتها النهائية على أفراد عينة البحث الأساسية وذلك خلال الفترة من ٢٠٢٤/١٢/١ م إلى ٢٠٢٥/١/٣١ م على عينة مكونة من (٤٤٠) من (وكيل وزارة الشباب والرياضة ووكيل المديرية للرياضة ووكيل المديرية للشباب ومعاونى وكيل الوزارة ومديرى الإدارات ورؤساء الأقسام بالإدارات بديوان مديرية الشباب والرياضة ، ومديرى الإدارات الفرعية ورؤساء الأقسام بالإدارات الفرعية، ومجالس الإدارات ومديرى الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية، ومديرى النشاط الرياضى بالهيئات الرياضية بمحافظة الشرقية، والمديرين الماليين بالهيئات الرياضية بمحافظة الشرقية، والمشرفين الماليين بالهيئات الشبابية بمحافظة الشرقية، ومشرفى الأنشطة بالهيئات الشبابية بمحافظة الشرقية) ، ثم تلى ذلك تفرغ البيانات المتجمعة في الإستمارات المعدة لهذا الغرض تمهيداً لمعالجة البيانات إحصائياً ، وقد استعان الباحث بمجموعة من المساعدين من الزملاء بمديرية الشباب والرياضة والهيئات الرياضية والشبابية لمساعدته في إجراءات تطبيق الاستبيان وجمع البيانات من العينة.

ثامناً : المعالجات الإحصائية:

قام الباحث بعد جمع وتسجيل البيانات الخاصة بالبحث بإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لتحقيق الأهداف والإجابة على تساؤلات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" وتم حساب ما يلي:

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------|
| - Arithmetic Mean | - المتوسط الحسابي |
| - Person Correlation Coefficient | - معامل الارتباط بيرسون |
| - Cronbachs Alpha | - معامل الفا كرونباخ |
| - SpearmanBrown Coefficient | - التجزئة النصفية سبيرمان براون |
| - Square – Chi | - اختبار كا ٢ |
| - The Percent | - النسبة المئوية |

وذلك عند مستوى دلالة ٠.٠٥

تاسعا : عرض ومناقشة النتائج :

عرض ومناقشة نتائج محاور استبيان واقع الجينات التنظيمية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية

جدول (١٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة كا^٢ والوزن النسبي وترتيب عبارات استجابات عينة البحث المختارة لعبارات إستبيان

الجينات التنظيمية للمحور الأول " حقوق اتخاذ القرار " ن = ٤٤٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ^٢	الوزن النسبي	الترتيب
		تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %					
١	تسمح الهيئات الرياضية والشبابية بمشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار.	٢٣٣	٥٣,٠	١٧٢	٣٩,١	٣٥	٨,٠	٢,٤٥٠٠	٠,٦٣٨٣٧	١٤٠,٢١	١٠٧٨	١
٢	تضمن القيادات الاستقلالية والحيادية في عملية اتخاذ القرار في الهيئات الرياضية والشبابية .	١٨٦	٤٢,٣	٢٠٠	٤٥,٥	٥٤	١٢,٣	٢,٣٠٠٠	٠,٦٧٥٦٤	٨٨,٤٩	١٠١٢	٣
٣	توفر القيادات بالهيئات الرياضية والشبابية بيئة تنافسية إيجابية للعاملين بها.	١٨٥	٤٢,٠	٢٠٠	٤٥,٥	٥٥	١٢,٥	٢,٢٩٥٥	٠,٦٧٧٦٥	٨٦,٧٠	١٠١٠	٤
٤	تشرك القيادات بالهيئات الرياضية والشبابية العاملين بها في وضع الاستراتيجيات الخاصة بها.	١٥٩	٣٦,١	٢١٢	٤٨,٢	٦٩	١٥,٧	٢,٢٠٤٥	٠,٦٩٠٩٦	٧١,٢٦	٩٧٠	١٣
٥	يفوض الرؤساء المرؤوسين بصلاحيات اتخاذ القرارات وفقا لطبيعة المواقف والأحداث.	١٧٠	٣٨,٦	٢٠٢	٤٥,٩	٦٨	١٥,٥	٢,٢٣١٨	٠,٦٩٨٧٧	٦٦,٧٨	٩٨٢	١٠
٦	يتمتع القائد بنزاهة عالية في أداء مهامه ومسؤولياته.	١٧١	٣٨,٩	٢٠٥	٤٦,٦	٦٤	١٤,٥	٢,٢٤٣٢	٠,٦٨٩٩٥	٧٣,٨٣	٩٨٧	٩
٧	تعمل الهيئات الرياضية والشبابية على تدريب العاملين بها على كيفية اتخاذ القرار.	١٧٣	٣٩,٣	١٩٤	٤٤,١	٧٣	١٦,٦	٢,٢٢٧٣	٠,٧١٣١٦	٥٧	٩٨٠	١١

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

♦ دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

تابع جدول (١٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة كا^٢ والوزن النسبي وترتيب عبارات استجابات عينة البحث المختارة لعبارات استبيان

الجينات التنظيمية للمحور الأول " حقوق اتخاذ القرار " ن = ٤٤٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	الترتيب
		تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %					
٨	تمكن الثقة بين العاملين ومدراءهم من اتخاذ القرار المناسب .	١٧٩	٤٠,٧	١٩٣	٤٣,٩	٦٨	١٥,٥	٢,٢٥٢٣	٠,٧٠٦٣٠	٦٣,٩٥	٩٩١	٨
٩	تلتزم القيادات عند اتخاذ القرارات بما يتفق مع القوانين واللوائح	١٦٩	٣٨,٤	٢٠٠	٤٥,٥	٧١	١٦,١	٢,٢٢٢٧	٠,٧٠٤٩٧	٦١,٨٣	٩٧٨	١٢
١٠	يهتم القائد عند اتخاذ القرارات بعمل قائمة من البدائل للحلول الممكنة القابلة للتنفيذ.	١٦٧	٣٨,٠	١٩٣	٤٣,٩	٨٠	١٨,٢	٢,١٩٧٧	٠,٧٢٣٥٠	٤٧,٧٥	٩٦٧	١٤
١١	تستخدم القيادات التكنولوجيا الحديثة للمساعدة في إيجاد البدائل والحلول الممكنة.	١٥٨	٣٥,٩	٢٠٥	٤٦,٦	٧٧	١٧,٥	٢,١٨٤١	٠,٧٠٨٠٥	٥٧,١٦	٩٦١	١٥
١٢	تمتلك القيادات القدرة على اتخاذ القرارات لمواجهة المشكلات الطارئة في الهيئات الرياضية والشبابية.	١٧٦	٤٠,٠	٢٠١	٤٥,٧	٦٣	١٤,٣	٢,٢٥٦٨	٠,٦٩١٦٠	٧٣,٧٢	٩٩٣	٦
١٣	تتناسب اتخاذ القرارات مع الهدف المراد تحقيقه .	١٨٢	٤١,٥	١٩٦	٤٤,٥	٦٢	١٤,١	٢,٢٧٢٧	٠,٦٩٣٧٣	٧٣,٩٨	١٠٠٠	٥
١٤	توفر الهيئات الرياضية والشبابية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	١٧٤	٣٩,٥	٢٠٥	٤٦,٦	٦١	١٣,٩	٢,٢٥٦٨	٠,٦٨٤٩٨	٧٨,٣٣	٩٩٣	٦
١٥	يدفع انسياب المعلومات المتوافرة وسهولة تبادلها إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء.	٢٠٥	٤٦,٦	١٧٩	٤٠,٧	٥٦	١٢,٧	٢,٣٣٨٦	٠,٦٩٢٥٣	٨٦,٣٧	١٠٢٩	٢
٢	المحور الأول (حقوق اتخاذ القرار)											٢
		2687	40.71	2957	44.80	956	14.48	2.26	0.70	1071.70	14931	

♦ دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول رقم (١٦) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور **حقوق اتخاذ القرار** جميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ . كما يتضح من نتائج جدول (١٦) أن التكرارات للإجابة (نعم) تراوحت ما بين (١٥٨،٢٣٣) وبنسبة مئوية للاستجابة للعبارات تراوحت ما بين (٣٥.٩ % ، ٥٣ %) ، وأن التكرارات للإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (١٧٢ ، ٢١٢) وبنسبة مئوية للاستجابة للعبارات تراوحت ما بين (٣٩.١ % ، ٤٨.٢ %) ، وأن التكرارات للإجابة (لا) تراوحت ما بين (٣٥ ، ٢٤٧) وبنسبة مئوية للاستجابة للعبارات تراوحت ما بين (٨ % ، ١٨.٢ %) . وجاءت نسبة الاتجاه السائد لمحور **حقوق اتخاذ القرار** نحو الاتجاه إلى حد ما بنسبة (٤٤.٨٠٪) .

ويتضح أيضاً من جدول (١٦) بأن الوزن النسبي لعبارات محور **حقوق اتخاذ القرار** تراوحت بين (٩٦١ ، ١٠٧٨) .

ويتضح من نتائج جدول (١٦) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور **حقوق اتخاذ القرار** لصالح الاستجابة إلى حد ما حيث تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة ما بين (٤٧.٧٥ ، ١٤٠.٢١) ، وهى عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

كما يتضح من نتائج جدول (١٦) بأن العبارة تسمح الهيئات الرياضية والشبابية بمشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار جاءت في الترتيب الأول والعبارة تستخدم القيادات التكنولوجية الحديثة للمساعدة في إيجاد البدائل والحلول الممكنة. جاءت في الترتيب الخامس عشر .

ويتضح من نتائج جدول (١٦) أن الإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) لصالح العبارات (١ ، ١٥) وهى تدل على أن الهيئات الرياضية والشبابية تسمح بمشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار ، وأن انسياب المعلومات المتوفرة وسهولة تبادلها يدفع إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء ، كما أن الإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) لصالح العبارات (٧،٦،٥،٤،٣،٢، ٨، ٩، ١٠، ١٤، ١٣، ١٢، ١١) وهى تدل على أن القيادات بالهيئات الرياضية والشبابية تضمن الاستقلالية والحيادية في عملية اتخاذ القرار ، توفر بيئة تنافسية إيجابية العاملين بها ، تشرك العاملين بها في وضع الاستراتيجيات الخاصة بها ، تفوض الرؤساء المرؤوسين بصلاحيات اتخاذ القرارات وفقاً لطبيعة المواقف والأحداث ، يتمتع بها القائد بنزاهة عالية في أداء مهامه ومسؤولياته ، تعمل على تدريب العاملين بها على كيفية اتخاذ القرار ، تمكن الثقة بين العاملين ومدراءهم من اتخاذ القرار المناسب ، تلتزم القيادات عند اتخاذ القرارات بما يتفق مع القوانين واللوائح ، يهتم القائد عند اتخاذ القرارات بعمل قائمة من البدائل للحلول الممكنة

القابلة للتنفيذ، تستخدم القيادات التكنولوجية الحديثة للمساعدة في إيجاد البدائل والحلول الممكنة، تمتلك القيادات القدرة على اتخاذ القرارات لمواجهة المشكلات الطارئة في الهيئات الرياضية والشبابية، يتناسب اتخاذ القرارات مع الهدف المراد تحقيقه ، توفر الهيئات الرياضية والشبابية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، ولكن ليست بصورة كبيرة مما يدل على تحققها إلى حد ما .

كما يتضح من نتائج جدول (١٦) أن المتوسط المرجح يتراوح ما بين (٢.١٨٤١ ، ٢.٤٥٠٠) ، وجاءت درجة المتوسط المرجح بنسبة (٢.٢٦) مما يشير إلى تباين في إستجابات عينة الدراسة ، بينما جاءت نسبة الانحراف المعياري (٠.٧٠) مما يدل على وجود تباين واضح بين إستجابات عينة الدراسة حول محور حقوق اتخاذ القرار حيث أن بعضهم قد وافق بشدة والبعض الآخر يختلف مما يدل على تباين وجهات النظر .

ويعزى الباحث ذلك إلى إدراك ووعي الهيئات الرياضية والشبابية بأهمية عملية اتخاذ القرار وإملاك متخذو القرارات الخبرة والكفاءة المطلوبة عند عملية اتخاذ القرار، حيث تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار على مستوى الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظه الشرقية لما لها من دور بارز في إنجاز كافة مهام الهيئة وتحقيق أهدافها المستقبلية ، كونها تعد جوهر عمل القيادة الإدارية ، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل الهيئات الرياضية والشبابية بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل، وتوقف النشاطات والتصرفات يؤدي إلى اضمحلال الهيئات الرياضية والشبابية وزوالها، كما تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر ولب عملية العملية الإدارية فلا يمكن تصور قيام المدير بأي وظيفة من وظائف الإدارة دون اتخاذ العديد من القرارات الإدارية ، كما أن الهيئات الرياضية والشبابية تتخذ القرارات في ضوء الرؤية المستقبلية لها وإتباع الأساليب العلمية الحديثة بما يتفق مع القوانين واللوائح ، كما إنها تعلم أن أساس نجاح أعمالها هو مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرار، وهذا ما أكدته العبارات على أن الهيئات الرياضية والشبابية تضمن الاستقلالية والحيادية في عملية اتخاذ القرار وتتخذ القرارات في ضوء الإمكانيات والقدرات المتاحة ، ويتم عمل دورات تدريبية يكون هدفها تدريب العاملين على كيفية اتخاذ القرارات وإستخدام التكنولوجيا الحديثة للمساعدة في إيجاد البدائل والحلول الممكنة بما له من أهمية كبيرة في رفع الروح المعنوية من خلال التعاون بين الإدارة والعاملين .

ويذكر كلاً من إبراهيم عدوان (٢٠٢٠م) إحسان دهش جلاب (٢٠١١م) أن عملية اتخاذ القرار تعد الأساس الجوهري، والقلب النابض للأنشطة الإدارية داخل أي مؤسسة، وأتفق على ذلك جميع

مفكرين وعلماء وكتاب الإدارة، فاتخاذ القرار السليم يعود بالنفع على جميع مهام المدراء مهما تنوعت الأنشطة التي يقومون بها ومما اختلفت مستوياتهم التنظيمية، كما تحظى عملية اتخاذ القرار بأهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أم على مستوى المجموعة، فالحياة الشخصية والتنظيمية تمثل محصلة لمجموعة من القرارات التي تنعكس بصورة أو بأخرى في السلوك الجماعي أو الفردي.

(١ : ٤٠) ، (٣ : ٥٦٦)

ويرى نافاي وجيه (٢٠١٥م) (Nafei Wageeh, 201) أن حقوق إتخاذ القرار هي المهمة الأساسية التي يجب أن تعالجها الهيئات التي تعاني من إختلال التوازن الوظيفي لأنها حجر الزاوية في التنمية الفعالة.

ويؤكد صديقة سروش وآخرون (٢٠١٤م) (Soroush, et ٢٠١٤) (٧١) أن القرار المرن يساعد الهيئة علي الاستجابة للآزمات والتكيف مع البيئة ، وإذا كانت الجينات التنظيمية للهيئة هي التي تميز هيئة عن الأخرى فإن قرارات الهيئة هي التي تعبر عن هذه الهيئة من حيث ثقافتها وإستراتيجياتها والأسلوب القيادي المتبع ودرجة المركزية واللامركزية وتفويض السلطة داخل الهيئة.

ويؤكد أنشو ساران (٢٠١٧م) (Sarran, 2017) أنه في حالة أن حقوق القرار غير واضحة فإن الهيئة تكون أكثر عرضة للفشل، وتستغرق وقت أكثر الوصول القرار لعدد كبير من العاملين.

(٦٩ : ٧٠)

كما أكدت دراسة ستيفن شاير (٢٠١٢م) (٧٢) (Steve Scheier, 2012) إلى أن الغموض في عملية اتخاذ القرار يؤثر بشكل كبير على كفاءة العمليات التي تتم في المنظمة ويؤدي إلى عدم كفاءة أداء العاملين في الهيئة .

وتوصلت دراسة شاهيستا لبدة (٢٠١٥م) (١٩) إلى أن حقوق إتخاذ القرار له تأثير علي قدرات المرؤوسين الإبتكارية.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن عملية اتخاذ القرارات لا تكون عفوية، إضافة إلى أن طبيعة العمل تتطلب جميع معارفهم وخبراتهم للإستفادة منها في حل المشكلات خلال تأديتهم لأعمالهم الإدارية في الهيئة وهذا ما يزيد من أدائهم بشكل إيجابي، كما يرجع ذلك إلى وجود توافق في التوجهات العامة والفلسفة التي تعمل بها القيادات الإدارية العليا في الهيئات المختلفة فيما يخص آليات اتخاذ القرارات.

كما أشار جارى نيلسون وآخرون (٢٠٠٤م) (Neilson G,et,al, 2004) (٦٩) أن السبب في فشل الهيئات هو أن تبدأ الهيئات مباشرة في إعادة تنظيم الهيكل وتهمل أهم الدوافع فعالية وهي حقوق اتخاذ القرار وتدفق المعلومات.

كما اتفقت نتائج جدول (١٦) مع نتائج دراسة مؤيد الساعدي ، جنان الدهان (٢٠١٤م) (٤٧) ، دراسة (طارق أبوحجير ، حسن أبوناصر (٢٠١٧م) (٢) ، دراسة ميسون العبيدي (٢٠١٥) (٤٩) والتي أظهرت نتائجها وجود موافقة على تطبيق اتخاذ القرار .

ويعزى الباحث ذلك إلى أن الهيئات تعلم أن أساس نجاح أعمالها هو مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرار ، كونه يخدم أهداف ورؤية الهيئة ويحقق أعلى درجات التميز .

جدول (١٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة كا^٢ والوزن النسبي وترتيب عبارات استجابات عينة البحث المختارة لعبارات استبيان الجينات التنظيمية

ن = ٤٤٠

للمحور الثاني "المعلومات"

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	الترتيب
		تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %					
١٦	يتم الحكم على جودة المعلومات من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة.	٢٥٤	٥٧,٧	١٥٢	٣٤,٥	٣٤	٧,٧	٢,٥٠٠	٠,٦٣٦٧٦	١٦٥,٢٩	١١٠٠	١
١٧	تمتلك الهيئات الرياضية والشبابية نظام للاتصالات حديث ومواكب للتقدم التكنولوجي.	١٥٩	٣٦,١	٢١٨	٤٩,٥	٦٣	١٤,٣	٢,٢١٨٢	٠,٦٧٦٧٤	٨٣,٤٥	٩٧٦	٨
١٨	تحرص الهيئات الرياضية والشبابية على تقديم معلومات تتميز بخلوها من الأخطاء.	١٨٥	٤٢,٠	١٩١	٤٣,٤	٦٤	١٤,٥	٢,٢٧٥٠	٠,٧٠١٠٠	٧٠	١٠٠١	٥
١٩	تقوم الهيئات الرياضية والشبابية بتحديث وتطوير قاعدة البيانات بشكل دوري ومستمر.	١٧٧	٤٠,٢	١٨٩	٤٣,٠	٧٤	١٦,٨	٢,٢٣٤١	٠,٧١٨٩١	٥٤,٤٩	٩٨٣	٧
٢٠	تتسم المعلومات التي أحصل عليها بالدقة والشمول والموضوعية.	١٥٤	٣٥,٠	٢١٠	٤٧,٧	٧٦	١٧,٣	٢,١٧٧٣	٠,٧٠١٧٣	٦١,٧٦	٩٥٨	١٠
٢١	توفر نظم المعلومات الكثير من المعلومات للكثير من العاملين بجميع أقسام الهيئات الرياضية والشبابية	٢٠٤	٤٦,٤	١٦٣	٣٧,٠	٧٣	١٦,٦	٢,٢٩٧٧	٠,٧٣٦٣٠	٦١,٢٣	١٠١١	٣
٢٢	تعي الهيئات الرياضية والشبابية أهمية وفرة المعلومات عند تنفيذ أعمالها وأنشطتها.	١٩٩	٤٥,٢	١٦٩	٣٨,٤	٧٢	١٦,٤	٢,٢٨٨٦	٠,٧٣٠٦٢	٦٠	١٠٠٧	٤
٢٣	يوجد سهولة في تحليل ومعالجة وتبويب وتخزين المعلومات.	١٧١	٣٨,٩	١٩٠	٤٣,٢	٧٩	١٨,٠	٢,٢٠٩١	٠,٧٢٥٠٢	٤٨	٩٧٢	٩
٢٤	يتوافر لدى الهيئات الرياضية والشبابية أنظمة حماية لمعلوماتها.	١٨٥	٤٢,٠	١٨١	٤١,١	٧٤	١٦,٨	٢,٢٥٢٣	٠,٧٢٥٣٩	٥٤	٩٩١	٦
٢٥	تستقطب الهيئات الرياضية والشبابية الخبرات وذوى الكفاءة العلمية والمعرفية من أجل تحسين العمل.	٢٤٩	٥٦,٦	١٦٢	٣٦,٨	٢٩	٦,٦	٢,٥٠٠	٠,٦١٨٦٢	١٦٧,٤٠	١١٠٠	م١
٤	المحور الثاني : المعلومات											
		1937	٤٤,٠٢	1825	٤١,٤٧	638	١٤,٥	٢,٣٠	٠,٧١	٧٠٦,٥٧	١٠٠٩٩	٤

♦ دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول رقم (١٧) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور المعلومات جميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ .

كما يتضح من نتائج جدول (١٧) أن التكرارات للإجابة (نعم) تراوحت ما بين (١٥٤ ، ٢٥٤) وبنسبة مئوية للاستجابة للعبارات تراوحت ما بين (٣٥ % ، ٥٧.٧ %) ، وأن التكرارات للإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (١٥٢ ، ٢١٨) وبنسبة مئوية للاستجابة للعبارات تراوحت ما بين (٣٤.٥ % ، ٤٩.٥ %) ، وأن التكرارات للإجابة (لا) تراوحت ما بين (٢٩ ، ٧٩) وبنسبة مئوية للاستجابة للعبارات تراوحت ما بين (٦.٦ % ، ١٨ %) . وجاءت نسبة الاتجاه السائد لمحور المعلومات نحو الاتجاه نعم بنسبة (٤٤.٠٢%).

ويتضح أيضاً من جدول (١٧) بأن الوزن النسبي لعبارات محور المعلومات تراوحت بين (٩٥٨ ، ١١٠٠) .

ويتضح من نتائج جدول (١٧) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور المعلومات لصالح الاستجابة نعم حيث تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة ما بين (٤٨ ، ١٦٧.٤٠) ، وهى عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ .

كما يتضح من نتائج جدول (١٧) بأن العبارة يتم الحكم على جودة المعلومات من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة جاءت في الترتيب الأول والعبارة تستقطب الهيئات الرياضية والشبابية الخبرات وذوى الكفاءة العلمية والمعرفية من أجل تحسين العمل جاءت في الترتيب الأول مكرر والعبارة تتسم المعلومات التى أحصل عليها بالدقة والشمول والموضوعية جاءت في الترتيب العاشر .

ويتضح من نتائج جدول (١٧) أن الإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) لصالح العبارات (١٦ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٤ ، ٢٥) وهى تدل على أن الهيئات الرياضية والشبابية يتم الحكم فيها على جودة المعلومات من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة، الهيئات الرياضية والشبابية تحرص على تقديم معلومات تتميز بخلوها من الأخطاء، الهيئات الرياضية والشبابية توفر نظم المعلومات الكثير من المعلومات للكثير من العاملين بجميع أقسام الهيئات الرياضية والشبابية، الهيئات الرياضية والشبابية تعي أهمية وفرة المعلومات عند تنفيذ أعمالها وأنشطتها، الهيئات الرياضية والشبابية يتوافر لديها أنظمة حماية لمعلوماتها، الهيئات الرياضية والشبابية تستقطب الخبرات وذوى الكفاءة العلمية والمعرفية من أجل تحسين العمل، كما أن الإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) لصالح العبارات (١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢٣) وهى تدل على أن الهيئات الرياضية والشبابية تمتلك نظام للاتصالات حديث

ومواكب للتقدم التكنولوجي ، الهيئات الرياضية والشبابية تحرص على تقديم معلومات تتميز بخلوها من الأخطاء ، الهيئات الرياضية والشبابية تقوم بتحديث وتطوير قاعدة البيانات بشكل دوري ومستمر ، المعلومات التى أحصل عليها تتسم بالدقة والشمول والموضوعية، تحليل ومعالجة وتبويب وتخزين المعلومات يتم بسهولة ولكن ليست بصورة كبيرة مما يدل على تحققها.

كما يتضح من نتائج جدول (١٧) أن المتوسط المرجح يتراوح ما بين (٢.١٧٧٣ ، ٢.٥٠٠٠) ، وجاءت درجة المتوسط المرجح بنسبة (٢.٣٠) مما يشير إلى تباين فى إستجابات عينة الدراسة ، بينما جاءت نسبة الإنحراف المعياري (٠.٧١) مما يدل على وجود تباين واضح بين إستجابات عينة الدراسة حول محور المعلومات حيث أن بعضهم قد وافق بشدة والبعض الآخر يختلف مما يدل على تباين وجهات النظر.

ويعزى الباحث ذلك إلى وعى الهيئات الرياضية والشبابية بوجود نظام فعال يتيح تبادل المعلومات بين الإدارات والأقسام المختلفة، وبالدور الذي تمثله المعلومات فى تخفيض نسبة التكاليف فى الحصول على المعلومات، وتقليص الوقت، والسرعة فى توثيق وإسترجاع المعلومات، حيث يكسبها التميز القدرة على رفع كفاءتها ، مما يترتب على ذلك تحسين قدرتها على مواجهة الأزمات، والتغلب على المواقف الصعبة بما يقلل من الخسائر، كما تعتبر المعلومات أداة اتصال داخلية بين الإدارات المختلفة، وعنصر تنسيق مهم كونها يربط مختلف وظائف الهيئات ببعضها، بحيث لا يمكن تنفيذ المهام داخل الهيئات الرياضية والشبابية فى ظل غياب المعلومات .

ويذكر يوسف سمير العبسي (٢٠٢٠م) أن المعلومات تلعب دورا بارزا فى معظم إعمال المنظمات فى الوقت الحالي، إذ أصبحت المورد الأثمن والأغنى قيمة والأكثر تنافساً عليها، وهي بمثابة العصب الذي يحرك مهام وأنشطة المنظمات، وتعد المعلومات مثل الهواء الذي يمد المنظمة للحياة، ولا يمكن أن تصل المنظمة إلى تحسين قراراتها فى غياب نظام فعال للمعلومات.

(٢٣ :٥٣)

وترى شمس خلفاوي (٢٠١٩م) المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد، لأغراض اتخاذ القرارات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها فى شكل ذي معنى والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها فى صورة رسمية أو غير رسمية وفي أي شكل .

(٢٠ :٢١)

وأظهرت دراسة (سيرنديرا جيرا ،٢٠٠٤م) (Gera, 2004) (٥٩) بعض النتائج منها أن وجود قاعدة معلومات واضحة وسليمة يساعد على خلق بيئة مناسبة للإبداع وأنه كلما كانت المعلومات متوفرة ومتاحة بشكل كبير مع وجود تنظيمات مرنة في العمل كلما زادت القدرات الإبداعية للعاملين . ويعزى الباحث ذلك لوجود تأثير كبير للأنظمة الالكترونية، وتوفير وسائل الاتصال التي تنتشر المعرفة بين الهيئات ، ويرجع إهتمام وحرص الهيئات الرياضية والشبابية على إستغلال التكنولوجيا ومواكبة التطورات الحديثة في أعمالها الإدارية لتمكينهم من تحديد المعارف المطلوبة للرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة .

وتتفق نتائج جدول (١٧) مع نتائج دراسة جارى نيلسون وآخرون (٢٠٠٤م) (Neilson G,et,al,) (٦٩) فى أن المعلومات هى المحرك لأنشطة الهيئة حيث تؤثر المعلومات على باقى مكونات الحمض النووى DNA .

ويعزى الباحث تلك النتيجة إلى وجود نظام في عملية تبادل المعلومات ويتم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لحل المشكلات وتميزها بالدقة مما يؤكد على تنفيذ الأعمال وفق منهجية علمية تدعمها الإدارة بناءً على الأهداف المحددة في ظل وجود نظام متكامل للمعلومات .

وإختلفت نتائج جدول (١٧) مع نتائج دراسة شاهيستا لبد (٢٠١٥م) (١٩) والتي توصلت إلى عدم وجود تأثير لمدى توافر المعلومات على قدرات المرؤوسين وأتفقت معها في أهمية وجود نظام متكامل للمعلومات وكذلك أهمية توقيت الحصول علي المعلومة.

كما إختلفت نتائج جدول (١٧) مع نتائج دراسة طارق أبوحجير ، حسن أبوناصر (٢٠١٧م) (٢) ، ودراسة العبيدي (٢٠١٥م) (٤٩) التي أظهرت نتائجها وجود ضعف في جودة المعلومات المقدمة فيها .

ويعزى الباحث أن إتفاق معظم آراء العينة على اعتمادهم في تنفيذ مهام عملهم بشكل كبير على توافر المعلومات يؤكد أن تنفيذ الأعمال يتم وفق منهجية علمية تدعمها الإدارة العليا للهيئات الرياضية والشبابية حيث أن توافر المعلومات بصورة جيدة ينتج عنه تنفيذ الأعمال بكفاءة وفاعلية وفقاً للأهداف المحددة نظراً لسهولة الحصول على المعلومات التي تتميز بالدقة والشمول والموضوعية في ظل وجود نظام متكامل للمعلومات بالهيئات يتيح الحصول على المعلومات في الوقت المطلوب وبجودة عالية بعد التحقق من صحة المعلومة للعاملين في ضوء قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة للهيئات.

ومما سبق يتضح أن عملية المعلومات وهي أحد أبعاد الجينات التنظيمية وتعتبر من أهم العناصر التي تسهم في نجاح المنظمة حيث إن تقديم المعلومات ومشاركتها وتبادلها بسهولة ويسر يساعد على نجاح الهيئة مما يساعدها على تحقيق أهداف المنشودة .

جدول (١٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة كا^٢ والوزن النسبي وترتيب عبارات استجابات عينة البحث المختارة لعبارات استبيان الجينات التنظيمية للمحور الثالث " المحفزات "

ن = ٤٤٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	الترتيب
		تكرار	النسبة/النسبة	تكرار	النسبة/النسبة	تكرار	النسبة/النسبة					
٢٦	يتم الحصول على الحوافز حسب اللوائح والضوابط العادلة.	٢٥٠	٥٦,٨	١٥٧	٣٥,٧	٣٣	٧,٥	٢,٤٩٣٢	٠,٦٣٣١٤	١٦١,٦٢	١٠٩٧	١
٢٧	تتناسب لوائح وقوانين العمل بالهيئات الرياضية والشبابية مع طبيعتها والعاملون يعلمون بها ويفهمونها جيداً.	٢٠٤	٤٦,٤	١٧٨	٤٠,٥	٥٨	١٣,٢	٢,٣٣١٨	٠,٦٩٧٤٦	٨٢,٧٠	١٠٢٦	٢
٢٨	تم الترقية والتقدم في الوظائف حسب مستوى الكفاءة.	١٦٤	٣٧,٣	٢٠٧	٤٧,٠	٦٩	١٥,٧	٢,٢١٥٩	٠,٦٩٥٧٢	٦٧,٩٩	٩٧٥	٤
٢٩	تقدم الحوافز المعنوية بشكل عادل ومستمر.	١٢٩	٢٩,٣	٢١٧	٤٩,٣	٩٤	٢١,٤	٢,٠٧٩٥	٠,٧٠٨٢٦	٥٤,٧٦	٩١٥	١١
٣٠	يوجد آلية للعقوبات للأشخاص الذين يستحقونها بشكل عادل ومستمر.	١٥٩	٣٦,١	١٩٦	٤٤,٥	٨٥	١٩,٣	٢,١٦٨٢	٠,٧٢٦٢٦	٤٣,٥٥	٩٥٤	٦
٣١	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع المجهود الذي أقوم به.	١٤٨	٣٣,٦	١٩٣	٤٣,٩	٩٩	٢٢,٥	٢,١١١٤	٠,٧٤١٧٦	٣٠,١٤	٩٢٩	١٠
٣٢	تتصف سياسة الحوافز والمكافآت بالعدالة والإنصاف.	١٤٥	٣٣,٠	١٨٥	٤٢,٠	١١٠	٢٥,٠	٢,٠٧٩٥	٠,٧٥٧٩٧	١٩,٢٠	٩١٥	١١م

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

❖ دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

تابع جدول (١٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة كا^٢ والوزن النسبي وترتيب عبارات استجابات عينة البحث المختارة لعبارات استبيان الجينات التنظيمية للمحور الثالث " المحفزات "

ن = ٤٤٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	الترتيب
		تكرار النسبة/	تكرار النسبة/	تكرار النسبة/	تكرار النسبة/							
٣٣	يتناسب مستوى الأجور السائد بالهيئات الرياضية والشبابية مع الأوضاع الاقتصادية والمعيشية الحالية.	١٧٧	٤٠,٢	١٧٥	٣٩,٨	٨٨	٢٠,٠	٢,٢٠٢٣	٠,٧٥٠٠٩	٣٥,٢١	٩٦٩	٥
٣٤	تقدم الهيئات الرياضية والشبابية حوافز (مادية ومعنوية) تشجيعية للموظفين المبدعين والمتميزين بالعمل	١٥٧	٣٥,٧	١٩٢	٤٣,٦	٩١	٢٠,٧	٢,١٥٠٠	٠,٧٣٦٤٦	٣٥,٨٦	٩٤٦	٧
٣٥	ترتبط الحوافز والمكافآت بشكل مباشر بنظم تقييم الأداء.	١٤٠	٣١,٨	٢٠٦	٤٦,٨	٩٤	٢١,٤	٢,١٠٤٥	٠,٧٢٢٥٥	٤٣,٢١	٩٢٦	٩
٣٦	يرتبط الراتب الذي أحصل عليه بمؤهلي العلمي وسنوات الخبرة.	١٢٩	٢٩,٣	٢٠٥	٤٦,٦	١٠٦	٢٤,١	٢,٠٥٢٣	٠,٧٢٩٧٧	٣٦,٦٠	٩٠٣	١٣
٣٧	يشارك العاملون في وضع المقترحات والآراء حول نظام الحوافز .	١٥١	٣٤,٣	٢٠٠	٤٥,٥	٨٩	٢٠,٢	٢,١٤٠٩	٠,٧٢٥٨١	٤٢,١٩	٩٤٢	٨
٣٨	يعمل تشجع الحوافز للعاملين على زيادة المنافسة وتطوير أدائهم ومهاراتهم	١٧٩	٤٠,٧	٢٠١	٤٥,٧	٦٠	١٣,٦	٢,٢٧٠٥	٠,٦٨٦٣٧	٧٨,٤٦	٩٩٩	٣
٣	المحور الثالث: المحفزات											
		٢١٣٢	٣٧,٢٧	٢٥١٢	٤٣,٩١	١٠٧٦	١٨,٨١	٢,١٨	٠,٧٢	٥٨٠,٧٠	١٢٤٩٦	

❖ دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول رقم (١٨) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور المحفزات جميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ .

كما يتضح من نتائج جدول (١٨) أن التكرارات للإجابة (نعم) تراوحت ما بين (١٢٩ ، ٢٥٠) ونسبة مئوية للاستجابة للعبارات تراوحت ما بين (٢٩.٣ % ، ٥٦.٨ %) ، وأن التكرارات للإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (١٥٧ ، ٢١٧) ونسبة مئوية للاستجابة للعبارات تراوحت ما بين (٣٥.٧ % ، ٤٩.٣ %) ، وأن التكرارات للإجابة (لا) تراوحت ما بين (٣٣ ، ١١٠) ونسبة مئوية للاستجابة للعبارات تراوحت ما بين (٧.٥ % ، ٢٥ %) وجاءت نسبة الاتجاه السائد لمحور المحفزات نحو الاتجاه إلى حد ما بنسبة (٤٣.٩١ %) .

ويتضح أيضاً من جدول (١٨) بأن الوزن النسبي لعبارات محور المحفزات تراوحت بين (٩.٣ ، ١٠.٩٧) .

ويتضح من نتائج جدول (١٨) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور المحفزات لصالح الاستجابة إلى حد ما حيث تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة ما بين (١٩.٢٠ ، ١٦١.٦٢) ، وهى عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ .

كما يتضح من نتائج جدول (١٨) بأن العبارة يتم الحصول على الحوافز حسب اللوائح والضوابط العادلة جاءت في الترتيب الأول والعبارة يرتبط الراتب الذى أحصل عليه بمؤهلي العلمي وسنوات الخبرة جاءت في الترتيب الثالث عشر .

ويتضح من نتائج جدول (١٨) أن الإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) لصالح العبارات (٢٦ ، ٢٧ ، ٣٣) وهى تدل على أن الحوافز بالهيئات الرياضية والشبابية يتم الحصول عليها حسب اللوائح والضوابط العادلة ، اللوائح والقوانين بالهيئات الرياضية والشبابية تتناسب مع طبيعتها والعاملون يعلمون بها ويفهمونها جيداً ، مستوى الأجور بالهيئات الرياضية والشبابية يتناسب مع الأوضاع الاقتصادية والمعيشية الحالية ، كما أن الإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) لصالح العبارات (٢٨ ، ٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٤ ، ٣٥ ، ٣٦ ، ٣٧ ، ٣٨) وهى تدل على أن الترقية والتقدم للوظائف بالهيئات الرياضية والشبابية تم حسب مستوى الكفاءة ، الحوافز المعنوية بالهيئات الرياضية والشبابية تقدم بشكل عادل ومستمر ، الهيئات الرياضية والشبابية يوجد بها آلية لعقوبة الأشخاص الذين يستحقونها بشكل عادل ومستمر ، الهيئات الرياضية والشبابية يتناسب الراتب بها مع المجهود الذي أقوم به ويرتبط بالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، تتصف سياسة الحوافز والمكافآت بالهيئات الرياضية والشبابية

بالعدالة والإنصاف وترتبط بشكل مباشر بنظم تقييم الأداء ، الحوافز بالهيئات الرياضية والشبابية تقدم لتشجيع للموظفين المبدعين والتميزين بالعمل ، تشارك العاملون بالهيئات الرياضية والشبابية في وضع المقترحات والآراء حول نظام الحوافز ولكن ليست بصورة كبيرة مما يدل على تحققها إلى حد ما .
كما يتضح من نتائج جدول (١٨) أن المتوسط المرجح يتراوح ما بين (٢٠٧٩٥ ، ٢٠٩٣٢) ، وجاءت درجة المتوسط المرجح بنسبة (٢٠١٨) مما يشير إلى تباين فى إستجابات عينة الدراسة ، بينما جاءت نسبة الانحراف المعياري (٠.٧٢) مما يدل على وجود تباين واضح بين إستجابات عينة الدراسة حول محور المحفزات حيث أن بعضهم قد وافق بشدة والبعض الآخر يختلف مما يدل على تباين وجهات النظر .

ويعزى الباحث ذلك إلى أن الهيئات الرياضية والشبابية تتبع عملية مخططة تستند إلى أسس وقواعد محددة بشكل موضوعي وواقعي، يتم من خلالها تقييم أداء الموظفين للأعمال والمسؤوليات التي كلفتهم بها حسب بطاقة الوصف الوظيفي، ويتم منح الحوافز والمكافآت بناء على هذه النتائج بما يضمن تحقيق الرضا الوظيفي والتقليل من الصراعات التنظيمية، حرصا على سير العمل دون أي عقبات؛ من أجل تحقيق أهدافها في خدمة جميع أفراد المجتمع.

ويشير جريتا جيزي (٢٠١٨ م) (Giese, ٢٠١٨) أن المحفزات تؤثر على الرضا الوظيفي وتتنبأ به وأنها تتمثل في مكافأة العمل وفرص التقدم ومستوي المسؤولية وأن العوامل المحفزة تشمل الانجاز والاعتراف بالإنجاز والنمو والمسؤولية ويرتبط التحفيز بالمؤسسات بأساليب القيادة والثقافة التنظيمية التي يدعمها قادتتها إلى جانب الفرص التنموية التي توفرها للآخرين داخل المنظمة.

(٥٦ : ٦٠)

ويوضح كلاً من هيس إدوارد ، لودويج كاثرين (٢٠١٧م) (Hess& Ludwig, 2017) أن الحوافز هي عنصر قوي في السلوك التنظيمي يمكن أن يؤثر على نجاح الأفراد داخل المؤسسة، وكذلك مصير مؤسسة في حد ذاتها، والدوافع هي العمليات التي تحدد اتجاه الفرد واستمرار الجهد نحو تحقيق الهدف.

ويرى محمد أبوحميد (٢٠٢٠م) أن دعم العاملين المتميزين في الهيئة يجعل العاملون في المنشأة يقومون بتحسين وتطوير أدائهم حتى يصبح لديهم الفرصة في الحصول على مكافأة مالية أو معنوية مثل حصولهم على الترقيات الوظيفية وبالتالي يقدم كل منهم أحسن ما لديه من طاقات إنتاجية (٦٣٦ ، ٦٣٧ : ٣٨)

ويذكر محمد مرعى (٢٠٠٣ م) أن التحفيز المادي مثل الأجر يعد من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل؛ إذ إنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء. (٤٤ : ٢٣)

ويضيف عمر عقيلي (٢٠٠٩م) أن التحفيز المعنوي مثل الترقيات يعد من أهم الحوافز المعنوية وتكون الترقية كحافز فعال، فيما إذا تم ربطها بالكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً للحاجة لدى الموظفين. (٣٢ : ٨٢)

وتتفق نتائج جدول (١٨) مع نتائج دراسة (محمد فارس ، منيب السقا ، هاني الفقعاوي ، ٢٠١٨) (٤٠) ، دراسة (كمال الجوجو ، ٢٠١٩) (٣٤) ، والتي أظهرت وجود موافقة من قبل أفراد العينة على مجال المحفزات وعلى تطبيق المحفزات.

وتتفق نتائج جدول (١٨) مع نتائج دراسة أحمد قمر وآخرون (٢٠٠٧م) (et al , ٢٠٠٧) (٥٥) التي توصلت إلى بعض النتائج منها أنه هناك تأثير معنوي قوى بين المحفزات والقدرات الابتكارية من خلال الدعم التنظيمي للعاملين .

وتتفق نتائج جدول (١٨) مع دراسة كلاً من (فلاديمير بيروفيتش ،جوردانا كومازيك (٢٠٠٧م) (Vladimir Perović and Gordana Komazec:,2007) (٧٤) والتي توصلت إلى أن العاملين يتأثرون بالحوافز المعنوية بشكل كبير وتزداد لديهم القدرة على الابتكار بالمقارنة بزملائهم الذين لا تتوافر لديهم تلك الحوافز أنهم يميلون إلى إنجاز المهام المعقدة بنجاح.

وتتفق نتائج جدول (١٨) مع دراسة (طارق أبوحجير ، حسن أبوناصر (٢٠١٧م) (٢) ، ودراسة (عثمان عبدالمجيد (٢٠١٦م) (٣١) ، ودراسة (يوسف الطائي ، علي العلي ، سجاد محمد الجنابي (٢٠١٥م) (٥٤) ، ودراسة (Nafei Wageeh ,2015) (٦٨) والتي أظهرت نتائجها درجة موافقة على مجال المحفزات.

ويعزى الباحث ذلك إلى اهتمام قيادات الهيئات المبحوثة بتقديم المحفزات إلى العاملين وضرورة توفير مناخ تنظيمي يعزز العمل والابداع والتميز ويشجع على زيادة الانتاجية للعاملين ، وعلى إمتلاك قدرات ومؤهلات متميزة ، وعلى تعزيز إلتمائهم وعلاقتهم مع الهيئة.

وإتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة عبدالله الجهني (٢٠١٨م) (٣٠)، التي أكدت أن التحفيز له دور كبير في تغير واقع ممارسة القادة بشكل أفضل في إدارة الأزمات .

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى الإدراك بأهمية عملية التحفيز كأحد أنشطة إدارة الموارد البشرية كونها تؤثر في الأداء الوظيفي للموظف والحوافز بأنواعها المادية والمعنوية تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي.

مما يساعد على تحقيق أهداف الهيئة والعاملين في أن واحد وأنه كلما تحسن مستوى الأداء الوظيفي الناتج عن سياسة الحوافز داخل الهيئة تزيد إنتاجية الفرد ويرتبط الفرد بالهيئة بشكل أكبر ويزيد لديه مستوى الالتزام التنظيمي ، وتحفظ المؤسسة بالأفراد ذوي الكفاءة العالية وتقل الشكاوي والحوادث ومعدلات الغياب.

ويشير كلاً من صالح راشد ، احسان جلاب (٢٠٠٧م) (٢٢) إلى وجود أنظمة للمكافآت تجمع بين الجوانب المالية وغير المالية بالمنظمات الصناعية العراقية وقد يرجع الاختلاف إلى اختلاف بيئة تطبيق هذه الدراسات مع اختلاف طبيعة الهيئات المطبق عليها هذه الدراسة.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن زيادة الحوافز المقدمة تؤدي إلى رفع أداء العاملين، فوجود نظام حوافز من شأنه أن يساهم بالشعور بالراحة والسعادة الكافية لدى العاملين، أيضا يساهم بتوفير الرغبة والجاهزية للعمل، ويساهم في زيادة الثقة بالنفس أثناء تأدية العمل، ويساعد العاملين على زيادة مهاراتهم وإنجاز مهامهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة وبالتالي رفع أدائهم.

واتفقت معهم نتائج دراسة عادل المسدي (٢٠٠٩م) (٢٥) في أن دوافع العاملين نحو العمل تختلف معنويا تبعا للاختلاف في الجينات لتنظيمية، كما تؤثر الجينات التنظيمية المكونة لشخصية المنظمة على دوافع العاملين نحو العمل وعلى مستوى الأداء.

كما تتفق مع ما ذكره محمد مرعي (٢٠٠٣م) (٤٤) في أن الأجر يعد من أهم الحوافز المادية التي تحث العاملين لبذل الجهد والعمل؛ إذ إنه كلما زاد الأجر زاد حافز العاملين على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

وأيضاً دراسة هيس إدوارد ، لودويج كاثرين (٢٠١٧م) (Hess &Ludwi,2017) (٦١) على أن العاملين يبذل قصارى جهدهم للحصول على المزيد من المكافآت والحوافز المادية وتكون محفزاً لهم عندما يشعرون بعدالة توزيعها فيما بينهم .

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى الهيئات لابد أن تعمل على تقديم حوافز حقيقية للعاملين للترقي والتطور وأن يكون هناك حوافز تشجيعية نتيجة الأداء المتميز الذي يعمل بدوره على رفع الزيادة

الإنتاجية وتقدير قيمة العمل المتميز الذى يقدمه العاملين مما يكون له الأثر فى بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء .

وتختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة شاهيستا لبدة (٢٠١٥م) (١٩)، دراسة (ميسون العبيدي ، ٢٠١٥) (٤٩) ، دراسة (يوسف العيسى ، ٢٠٢٠) (٥٣) التى أظهرت وجود ضعف فى المحفزات المقدمة فيها.

ويعزى الباحث ذلك لطبيعة الهيئات المبحوثة التى تمتلك هياكل تنظيمية لا تساعد على سهولة تقديم المحفزات المطلوبة وتوفيرها بالإضافة إلى خفض الموازنة العامة ، وهذا خلق حالة من الإحباط والشعور بالظلم لدى الموظفين مما أثر على آدائهم الوظيفى وقدرتهم على الابتكار.

ومن خلال ما سبق يتضح أن عملية المحفزات هي أحد أبعاد الجينات التنظيمية ، حيث تعتبر من أهم العناصر التى تسهم فى نجاح الهيئة ، فوجود نظام للحوافز والمكافآت يضمن تحقيق الرضا الوظيفي والتقليل من الصراعات التنظيمية بالهيئة ، كل هذا يساعد العاملين على تحسين مستوى الأداء وإنجاز مهامهم ، مما يساهم ذلك فى تحقيق أهداف الهيئة المنشودة.

ويعزى الباحث أن التحفيز بكافة أشكاله مهم ضروري فى المنظمة، لكن التحفيز المعنوي له أهميته الخاصة للعاملين، فعلى الرغم من أن العاملين يحبون الزيادة فى رواتبهم وعلاواتهم، فإن الإنسان يحتاج ويستحسن المكافآت المعنوية التى تقدم له، فالتقدير والتشجيع والشهادات والهدايا لها من القوة ما ليس له حدود، أما المال فصحيح أنه يدفع الناس إلى القيام بالعمل، لكنه بحاجة إلى التحفيز المعنوي ليدفعهم إلى القيام بعمل رائع متميز.

جدول (١٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة كا^٢ والوزن النسبي وترتيب عبارات استجابات عينة البحث المختارة لعبارات استبيان الجينات التنظيمية للمحور الرابع "الهيكل التنظيمي" ن = ٤٤٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط المعيارى	الانحراف المعيارى	قيمة كا ^٢ الحسوبة	الوزن النسبي	الترتيب
		تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %					
٣٩	الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية يوفر تنظيمًا جيدًا للمستويات الإدارية.	٢٦٨	٦٠,٩	١٤٤	٣٢,٧	٢٨	٦,٤	٢,٥٤٥٥	٠,٦١٣٢٤	١٩٦,٤٣	١١٢٠	١
٤٠	يتصف الهيكل التنظيمي في الهيئات الرياضية والشبابية بالوضوح والمرونة ليتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة.	٢٠٢	٤٥,٩	١٨٨	٤٢,٧	٥٠	١١,٤	٢,٣٤٥٥	٠,٦٧٤١١	٩٦,٢٣	١٠٣٢	٤
٤١	هيكل الهيئات الرياضية والشبابية التنظيمي يقلل من الصراعات والمنازعات بين العاملين.	١٩٠	٤٣,٢	١٨٩	٤٣,٠	٦١	١٣,٩	٢,٢٩٣٢	٠,٦٩٦٨٥	٧٥,٠٥	١٠٠٩	٧
٤٢	الهيئات الرياضية والشبابية تعمل على تطوير هيكلها التنظيمي ليتناسب مع المستجدات.	١٦٥	٣٧,٥	٢٠٥	٤٦,٦	٧٠	١٥,٩	٢,٢١٥٩	٠,٦٩٨٩٩	٦٥,٥٦	٩٧٥	١٤
٤٣	يوفر الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية وصفاً وظيفياً يرسم المسار الوظيفي للعاملين.	١٩٣	٤٣,٩	١٨٢	٤١,٤	٦٥	١٤,٨	٢,٢٩٠٩	٠,٧٠٩١٤	٦٨,٦٢	١٠٠٨	٦
٤٤	يحقق الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية معرفة جميع العاملين للقوانين واللوائح المنظمة للعمل	١٩٥	٤٤,٣	١٨٩	٤٣,٠	٥٦	١٢,٧	٢,٣١٥٩	٠,٦٨٦٨٢	٨٤,١٩	١٠١٩	٥
٤٥	يتناسب نطاق الإشراف والمسؤوليات مع حجم الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية.	١٧٦	٤٠,٠	١٨٨	٤٢,٧	٧٦	١٧,٣	٢,٢٢٧٣	٠,٧٢٢٦٨	٥١,٥٦	٩٨٠	١٣
٤٦	تعمل الهيئات الرياضية والشبابية علي تطوير نظام الإشراف والرقابة علي العاملين حتي يكون تقييم الأداء عادلاً.	١٨٦	٤٢,٣	١٨٩	٤٣,٠	٦٥	١٤,٨	٢,٢٧٥٠	٠,٧٠٤٢٤	٦٨,٢٤	١٠٠١	٩
٤٧	يساعد تصميم الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية على تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.	٢٠٩	٤٧,٥	١٨٥	٤٢,٠	٤٦	١٠,٥	٢,٣٧٠٥	٠,٦٦٥٨٢	١٠٥,٦٠	١٠٤٣	٣
٤٨	يوجد رضا عام من قبل العاملين عن الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية.	١٦٠	٣٦,٤	٢٠٨	٤٧,٣	٧٢	١٦,٤	٢,٢٠٠٠	٠,٦٩٨٨٤	٦٤,٨٧	٩٦٨	١٥

♦ دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

تابع جدول (١٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة كا^٢ والوزن النسبي وترتيب عبارات استجابات عينة البحث المختارة لعبارات استبيان الجينات التنظيمية للمحور الرابع "الهيكل التنظيمي"

ن = ٤٤٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	الترتيب
		تكرار	النسبة/٪	تكرار	النسبة/٪	تكرار	النسبة/٪					
٤٩	يمتلك الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية قنوات اتصال واضحة ومحددة.	١٦٦	٣٧,٧	٢٠٩	٤٧,٥	٦٥	١٤,٨	٢,٢٢٩٥	٠,٦٨٨,٣	٧٤,٥١	٩٨١	١١
٥٠	يحدد الهيكل التنظيمي عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف الخاص بها .	١٦٧	٣٨,٠	٢٠٧	٤٧,٠	٦٦	١٥,٠	٢,٢٢٩٥	٠,٦٩١٣٣	٧٢	٩٨١	١١م
٥١	يتضمن الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية وحدة مختصة في إدارة الأزمات.	١٤٩	٣٣,٢	٢١٢	٤٨,٢	٧٩	١٨,٠	٢,١٥٩١	٠,٧٠٢٨٥	٦٠,٣٥	٩٥٠	١٨
٥٢	يلتزم الموظفون بالهيئات الرياضية والشبابية باتباع التسلسل الإداري وفقا للهيكل التنظيمي.	١٦٣	٣٧,٠	٢٠٢	٤٥,٩	٧٥	١٧,٠	٢,٢٠٠٠	٠,٧٠٨٥٥	٥٧,٧١	٩٦٨	١٥م
٥٣	يتوافر في الهيئات الرياضية والشبابية هيكل تنظيمي تتوازن فيه السلطة مع المسؤولية .	١٥٧	٣٥,٧	٢١١	٤٨,٠	٧٢	١٦,٤	٢,١٩٣٢	٠,٦٩٥٨٧	٦٦,٩٥	٩٦٥	١٧
٥٤	يتناسب الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية مع طبيعة العمل بها.	١٨٤	٤١,٨	١٨٨	٤٢,٧	٦٨	١٥,٥	٢,٢٦٣٦	٠,٧١٠١٩	٦٣,٣٤	٩٩٦	١٠
٥٥	يتميز الهيكل التنظيمي الهيئات الرياضية والشبابية بعدم التداخل في الاختصاصات	١٨٧	٤٢,٥	١٩١	٤٣,٤	٦٢	١٤,١	٢,٢٨٤١	٠,٦٩٧٣٦	٧٣,٣٦	١٠٠٥	٨
٥٦	يتسم الهيكل التنظيمي بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية وتوزع السلطات في الهيئات الرياضية والشبابية توزيعا عادلا.	٢٣٥	٥٣,٤	١٦١	٣٦,٤	٤٤	١٠,٠	٢,٤٣٤١	٠,٦٦٨٣٣	١٢٦,٤٦	١٠٧١	٢
المحور الرابع: الهيكل التنظيمي		٣٣٥٢	٤٢,٣٢	٣٤٤٨	٤٣,٥٣	١١٢٠	١٤,١٤	٢,٢٨	٠,٧٠	١٣١٤,٤٧	١٨٠٧٢	١

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

❖ دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من جدول رقم (١٩) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الهيكل التنظيمي جميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ . كما يتضح من نتائج جدول (١٩) أن التكرارات للإجابة (نعم) تراوحت ما بين (١٤٩ ، ٢٦٨) ونسبة مئوية للاستجابة للعبارات تراوحت ما بين (٣٣.٢ % ، ٦٠.٩ %) ، وأن التكرارات للإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (١٤٤ ، ٢١٢) ونسبة مئوية للاستجابة للعبارات تراوحت ما بين (٣٢.٧ % ، ٤٨.٢ %) ، وأن التكرارات للإجابة (لا) تراوحت ما بين (٢٨ ، ٧٩) ونسبة مئوية للاستجابة للعبارات تراوحت ما بين (٦.٤ % ، ١٨ %) وجاءت نسبة الاتجاه السائد لمحور الهيكل التنظيمي نحو الاتجاه إلى حد ما بنسبة (٤٣.٥٣ %) .

ويتضح أيضاً من جدول (١٩) بأن الوزن النسبي لعبارات محور الهيكل التنظيمي تراوحت بين (٩٥٠ ، ١١٢٠) .

ويتضح من نتائج جدول (١٩) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور الهيكل التنظيمي لصالح الاستجابة إلى حد ما حيث تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة ما بين (٥١.٥٦ ، ١٩٦.٤٣) ، وهي عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ .

كما يتضح من نتائج جدول (١٩) بأن العبارة الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية يوفر تنظيمًا جيدًا للمستويات الإدارية جاءت في الترتيب الأول والعبارة يتضمن الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية وحدة مختصة في إدارة الأزمات جاءت في الترتيب الثامن عشر .

ويتضح من نتائج جدول (١٩) أن الإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) لصالح العبارات (٣٩ ، ٤٠ ، ٤١ ، ٤٣ ، ٤٤ ، ٤٧ ، ٥٤ ، ٥٦) وهي تدل على أن الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية يوفر تنظيمًا جيدًا للمستويات الإدارية ، الهيكل التنظيمي في بالهيئات الرياضية والشبابية يتصف بالوضوح والمرونة ليتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة ، الهيكل التنظيمي بالهيئات الرياضية والشبابية يقلل من الصراعات والمنازعات بين العاملين ، الهيكل التنظيمي للهيئات يوفر وصفاً وظيفياً يرسم المسار الوظيفي للعاملين ، الهيكل التنظيمي للهيئات يضمن معرفة جميع العاملين للقوانين واللوائح المنظمة للعمل ، الهيكل التنظيمي للهيئات يساعد تصميم على تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية، الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية يتناسب مع طبيعة العمل بها ، الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية يتسم بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية وتوزع السلطات في

الهيئات الرياضية والشبابية توزيعاً عادلاً ، كما أن الإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) لصالح العبارات (٤٢ ، ٤٥ ، ٤٦ ، ٤٨ ، ٤٩ ، ٥٣ ، ٥٢ ، ٥١ ، ٥٠ ، ٥٥)

وهى تدل على أن الهيئات الرياضية والشبابية تعمل على تطوير هيكلها التنظيمي ليتناسب مع المستجدات نطاق الإشراف والمسؤوليات يتناسب مع حجم الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية ، الهيئات الرياضية والشبابية تعمل على تطوير نظام الإشراف والرقابة على العاملين حتى يكون تقييم الأداء عادلاً، يوجد رضا عام من قبل العاملين عن الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية، الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية يمتلك قنوات اتصال واضحة ومحددة ، الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية يحدد عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف الخاص بها ، الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية يتضمن وحدة مختصة في إدارة الأزمات ، الموظفين بالهيئات الرياضية والشبابية تلتزم بإتباع التسلسل الإداري وفقاً للهيكل التنظيمي ، الهيئات الرياضية والشبابية يتوافر بها هيكل تنظيمي تتوازن فيه السلطة مع المسؤولية ، الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية يتميز بعدم التداخل في الاختصاصات ، ولكن ليست بصورة كبيرة مما يدل على تحققها إلى حد ما .

كما يتضح من نتائج جدول (١٩) أن المتوسط المرجح يتراوح ما بين (٢.٢٠٠ ، ٢.٥٤٥) ، وجاءت درجة المتوسط المرجح بنسبة (٢.٢٨) مما يشير إلى تباين فى إستجابات عينة الدراسة ، بينما جاءت نسبة الإنحراف المعياري (٠.٧٠) مما يدل على وجود تباين واضح بين إستجابات عينة الدراسة حول محور الهيكل التنظيمي حيث أن بعضهم قد وافق بشدة والبعض الآخر يختلف مما يدل على تباين وجهات النظر .

ويعزى الباحث إلى ضرورة إتباع الهيئات الرياضية والشبابية للهيكل التنظيمي الذي يربط بين الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة، بكل وضوح من أجل تقسيم العمل حرصاً على سير العمل دون عقبات أو صعوبات، وأن وجود السلطات والمسؤوليات بصورة واضحة داخل الهيكل التنظيمي يساهم في فهم وإدراك كافة العاملين بالنادى لطبيعة وظائفهم مع وجود التوصيف الوظيفي لهذه الوظائف وبيان ما هي الأهداف المطلوب منهم إنجازها مع منحهم كافة السلطات والصلاحيات المطلوبة حتى يتمكنوا من تحقيق هذه الأهداف ، حيث أن الهيكل التنظيمي أداة لتنظيم المنظمة على أسس واضحة، بحيث يتناسب مع واقعها ويضمن تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، من خلال تحديد واضح للمستويات الإدارية، والمسؤوليات والصلاحيات بالإضافة إلى توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العاملين ، وأن الهيكل التنظيمي يوفر قواعد ووسائل مناسبة لتقييم أداء العاملين مما

يساعد في التعرف على نواحي القوة وتدعيمها ونواحي القصور في الأداء والعمل على علاجها والتغلب عليها من خلال التدريب أو أي وسيلة مناسبة ، في ظل وجود هيكل تنظيمي مرن يستجيب لأية متغيرات جديدة وتوافر معرفة وفهم جيد لقوانين العمل واللوائح المنظمة له داخل الهيئة يترتب عليها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع حجم الهيئة مع ضرورة تكوين الهيكل التنظيمي للهيئة بما يتناسب المستويات الإدارية المختلفة بكافة القطاعات التي يتعامل معها .

يشير **أحمد ماهر (٢٠٠٣م)** أن الهيكل التنظيمي يختلف من مؤسسة لأخرى، وحتى المؤسسة الواحدة تتغير ظروفها من وقت لآخر، وهكذا قد يتعين إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية أو تغيير في خطوط الاتصال أو اللجان، أو في هيكل السلطة والمسئولية بحيث نتجه نحو تكافؤها، وتغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية، أو في المسميات الوظيفية أو بطاقات الوصف، أو في معدلات الأداء ومن ثم المقررات الوظيفية أي عدد الموظفين بكل قسم أو إدارة داخل المؤسسة ، يتطلب الأمر دراسة كافة المتغيرات المحددة للهيكل التنظيمي، وتحديد اتجاهات سلوكها الحالية والمرتبطة حتى يتم تصميم الهيكل التنظيمي المناسب . (٤٣٦ : ٦)

ويضيف **عادل زايد (٢٠٠٦م)** أن الهيكل التنظيمي يعد أحد العوامل العامة في تحديد درجة نجاح وفشل المؤسسات في تحقيق أهدافها ومنها فمن خلاله تتحدد السلطات والاختصاصات، والمسئوليات، ومستوى الوظائف وعلاقات العمل التنظيمية، لذا فإن أي قصور فيه كالتقص في الوظائف أو تداخل الاختصاصات وتكرار الأنشطة، أو ضعف الاتصال أو جمود الهيكل وقلة مرونته، يترتب عليه قلة فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها مما يتطلب إعادة تنظيمه وتطويره . (٢٦ : ٥)
وأشار **كلأ من هيس إدوارد ، لودويج كاثرين (٢٠١٧م) (Hess & Ludwig , ٢٠١٧)** أن الهيكل التنظيمي يساعد علي إزالة حواجز الابتكار وتحسين الجودة وتقليل المخاطر . (٦١ : ٨٧)

ويضيف **ماكرياري دونالد وآخرون (٢٠١٥م) (McCreary et al. ٢٠١٥)** أن المنظمات التي تتبع المركزية تستثمر أكثر في بحوث التطوير والابتكار أكثر من المنظمات الأخرى. (٦٦ : ٦٦)
وترى **أمينة مولاي ، ميمون كافي (٢٠١٧م)** أن الهيكل التنظيمي يعتبر هو أحد المكونات الرئيسية للمنظمة التي لابد من انسجامها مع البيئة الداخلية والخارجية لإحداث التغيرات المناسبة وهذا يتعلق بمدى المرونة التي يتمتع بها الهيكل التنظيمي ومن هنا تبدأ معظم برامج التغيير التنظيمي. (٩ : ٦٢)

وترى أسيل غنيم (٢٠٢١م) فإن الهيكل التنظيمي يعتبر بمثابة الهيكل العظمي لأي مؤسسة أو منظمة حيث يبين الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات والعلاقات والأوامر . (١٨ :٧)

وتتفق نتائج جدول (١٩) مع دراسة طارق أبو حجير ، حسن أبو ناصر (٢٠١٧م) (٢) ، ودراسة مؤيد الساعدي ، جنان الدهان (٢٠١٤م) (٤٧) ، دراسة كمال الجوجو (٢٠١٩م) (٣٤) ، ودراسة محمد فارس ، منيب السقا ، هاني الفقعاوي (٢٠١٨م) (٤٠) ، والتي أظهرت نتائجها موافقة على تطبيق الهيكل التنظيمي.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن المنظمات تعلم أن أساس نجاحها هو الهيكل التنظيمي، وبالتالي لديها إدراكاً بأهمية وجود هيكل تنظيمي كفؤ، وفعال، وقوي، ومرن، لتحقيق التكيف ومواكبة التغيرات الحالية والمستقبلية، ويمهد الطريق للمنظمة لتحقيق التميز والإبداع والتفوق التنافسي على الآخرين.

وتتفق نتائج جدول (١٩) مع دراسة عثمان عبدالمجيد (٢٠١٦م) (٣١)، دراسة يوسف الطائي ، علي العلي ، سجاد الجنابي (٢٠١٥م) (٥٤)، ودراسة (Nafei Wageeh, ٢٠١٥) (٦٨) ، التي أظهرت نتائجها أن هناك موافقة على مجال الهيكل التنظيمي .

وتوصلت دراسة عادل المسدي (٢٠٠٩م) (٢٥) إلى وجود تأثير لشكل وطبيعة الهيكل التنظيمي على دوافع العاملين نحو العمل .

ويعزى الباحث ذلك إلى إتباع نظام المركزية في إتخاذ القرارات، وبالتالي تعطي الموظفين الصلاحيات الكافية للتصرف بحرية وإستقلالية ، إختلاف طبيعة الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل بالهيئات الرياضية والشبابية وإختلاف نمط القيادة لكل إدارة بها وإختلاف الواجبات والمسؤوليات ونوعية القرارات التي يتم إتخاذها له تأثير كبير على دوافع العاملين نحو العمل بالهيئة وتحقيق أهدافها وتتفق نتائج جدول (١٩) مع دراسة (مجد صقور (٢٠١٨م) (٤٦) ، دراسة مؤيد الساعدي، عبد الفتاح زعلان (٢٠١٥) (٤٨)، والتي أكدت على توافر العناصر التنظيمية في المنظمات.

ويعزى الباحث ذلك إلى الوعي بأهمية الهيكل التنظيمي وضرورة أهداف الهيئة، كما يدل نجاح الهيئات فى توزيع المسؤوليات والوظائف والمهام بما ينسجم مع أنظمة المعلومات في بناء هيكلها التنظيمية على قدرتها وإدارتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي والهدف ، فمن دون هيكل تنظيمي جيد تسير العمليات التنظيمية بشكل فوضوي وتصبح الهيئات عديمة الفائدة وتتجه للانحدار وهدر الموارد البشرية والمادية مما يزيد من نفقاتها.

وتتفق هذه النتائج مع ما ذكرته شاهيستا لبد (٢٠١٥م) بضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي الذي يعد أحد المكونات الأساسية في الهيئات ، وإتساع نطاق الاشراف حيث يعمل على تحقيق نجاحات كبيرة في العمل إضافة إلى أن منح السلطة المناسبة والشعور بالمسؤولية من قبل وتوسيع نطاق الإشراف يؤدي إلى تحسين المرؤوسين واللامركزية في إتخاذ القرارات وتفويض السلطة القدرة على أداء العمل وزيادة قدرة العاملين على الإبداع والابتكار، وهذا لن يكون في ظل الرقابة الشديدة وتضييق نطاق الإشراف . (١٩: ٥٤)

ويرى الباحث أن سبب إختيار الهيكل التنظيمي ضمن أبعاد الجينات التنظيمية هي القاعدة الأساسية التي تحتوي على الهيكل التنظيمي في المنظمة والذي يتم من خلاله تجميع الوظائف والعاملين في وحدات تنظيمية، بحيث توزع الأعمال والسلطات والعلاقات للعاملين في المنظمة، ويحدد طبيعة تبادل المعلومات بينهم وبين الأقسام المختلفة، من أجل الوصول لتحقيق هدف الهيئة الأسمى . وإختلفت نتائج جدول (١٩) مع نتائج دراسة ميسون العبيدي (٢٠١٥م) (٤٩) التي أظهرت درجة ضعيفة على مجال الهيكل التنظيمي .

ويعزى الباحث ذلك إلى إتباع نظام لا يوضح السلطات والمسؤوليات، إضافة إلى وجود هيكل تنظيمي لا يمتاز بالمرونة ليتوافق مع المستجدات والبيئية المتغيرة التي تعمل فيها الجامعات الفلسطينية، وتتبع نظام المركزية في إتخاذ القرارات، وبالتالي لا تعطي الموظفين الصلاحيات الكافية للتصرف بحرية وإستقلالية.

ويعزى الباحث أن سبب إختيار الهيكل التنظيمي ضمن أبعاد الجينات التنظيمية هي القاعدة الأساسية التي تحتوي على الهيكل التنظيمي في الهيئة والذي يتم من خلاله تجميع الوظائف والعاملين في وحدات تنظيمية، بحيث توزع الأعمال والسلطات والعلاقات للعاملين في الهيئة، ويحدد طبيعة تبادل المعلومات بينهم وبين الأقسام المختلفة، من أجل الوصول لتحقيق هدف الهيئة الأسمى.

ومن خلال نتائج الدراسات السابقة نلاحظ ما يلي :

توصلت رويس هولاداي (٢٠٠٥م) (Holoday, 2005) (٦٢) بالتطبيق السليم لمفهوم الجينات التنظيمية ، تسود روح المشاركة والتعاون بين العاملين ويميلون إلى الأداء الجماعي ، تزداد قدرة العاملين على التفاعل السريع مع بيئة عمل المنظمة.

ويرى جارى نيلسون وآخرون (٢٠٠٤م) (Neilson G,et,al ,2004) أن السبب في فشل المنظمات لتنفيذ الجينات التنظيمية هو أن المنظمات تبدأ مباشرة في إعادة تنظيم الهيكل وتهمل أهم الدوافع فعالية وهي حقوق اتخاذ القرار وتدفق المعلومات. (٦٩ : ٣٥)

وتؤكد شاهيستا لبدة (٢٠١٥م) (١٩) إن أكثر عناصر الجينات التنظيمية تأثيراً على قدرات المرؤوسين الابتكارية هي الهيكل التنظيمي يليه المحفزات الممتلئة لحقوق إتخاذ القرار على قدرات المرؤوسين الابتكارية .

ومن خلال نتائج الدراسات السابقة نلاحظ أن الإهتمام بالجينات التنظيمية وترتيب أبعادها جاء كما

يلي :

أظهرت نتائج دراسة يوسف العبسي (٢٠٢٠م) (٥٣) أن اتخاذ القرار جاءت بدرجة كبيرة في المرتبة الأولى، المعلومات جاءت بدرجة متوسطة في المرتبة الثانية ، الهيكل التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة في المرتبة الثالثة، المحفزات جاءت بدرجة منخفضة في المرتبة الرابعة.

كما أظهرت نتائج دراسة محمد فارس ، منيب السقا ، هاني الفقعاوي (٢٠١٨م) (٤٠) ، أن المعلومات جاءت بدرجة كبيرة في المرتبة الأولى، اتخاذ القرار جاءت بدرجة كبيرة في المرتبة الثانية، الهيكل التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة في المرتبة الثالثة، المحفزات جاءت بدرجة متوسطة في المرتبة الرابعة.

وجاءت نتائج دراسة كمال الجوجو (٢٠١٩م) (٣٤) بأن اتخاذ القرار بدرجة كبيرة في المرتبة الأولى ،المعلومات جاءت بدرجة كبيرة في المرتبة الثانية ، الهيكل التنظيمي جاءت في المرتبة الثالثة بدرجة كبيرة ، المحفزات جاءت بدرجة في المرتبة الرابعة متوسطة .

أما بالنسبة لنتائج الدراسة الحالية ووفقاً للوزن النسبي نجد أن الهيكل التنظيمي جاء في المرتبة الأولى، وحقوق إتخاذ القرار جاء في المرتبة الثانية ، والمحفزات جاءت في المرتبة الثالثة، والمعلومات جاءت في المرتبة الرابعة .

جدول (٢٠)

المتوسط والانحراف المعياري وقيمة كا^٢ والوزن النسبي والترتيب
لاستجابات عينة البحث لمحاور الجينات التنظيمية

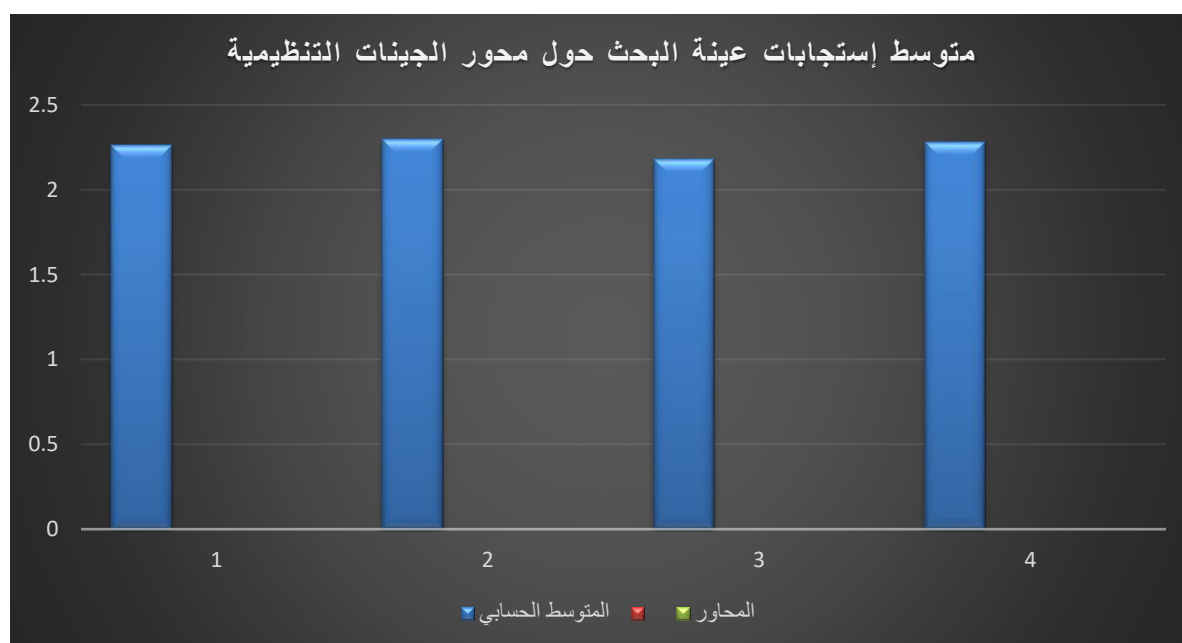
ن = ٤٤٠

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ^٢ ودالاتها	الوزن النسبي	الترتيب
١	حقوق اتخاذ القرار	٢,٢٦	٠,٧٠	١٠٧١,٧٠ ♦	١٤٩٣١	٢
٢	المعلومات	٢,٣٠	٠,٧١	٧٠٦,٥٧ ♦	١٠٠٩٩	٤
٣	المحفظات	٢,١٨	٠,٧٢	٥٨٠,٧٠ ♦	١٢٤٩٦	٣
٤	الهيكل التنظيمي	٢,٢٨	٠,٧٠	١٣١٤,٤٧ ♦	١٨٠٧٢	١

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩ ♦ دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

شكل رقم (١)

متوسطات إستجابات عينة البحث حول محاور الجينات التنظيمية



وتشير نتائج الجدول (٢٠) والشكل (١) إلى وجود فروق دالة إحصائية بين إستجابات عينة البحث لمحاوَر " الجينات التنظيمية " وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ حيث كانت قيمة كا ٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) (٥.٩٩) فهناك فروق معنوية وذات دلالة إحصائية في محاور " الجينات التنظيمية " المحور الأول حقوق اتخاذ القرار (١٠٧١.٧٠) ، المحور الثاني المعلومات (٧٠٦.٥٧) ، المحور الثالث المحفزات (٥٨٠.٧٠) ، المحور الرابع الهيكل التنظيمي (١٣١٤.٤٧) ، كما أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية في المتوسطات لمحاوَر " الجينات التنظيمية " تمثلت في المحور الأول (حقوق اتخاذ القرار) (٢.٢٦) ، المحور الثاني المعلومات (٢.٣٠) ، المحور الثالث المحفزات (٢.١٨) ، المحور الرابع الهيكل التنظيمي (٢٠.٢٨) ، وجاء محور الهيكل التنظيمي بالترتيب الأول بوزن نسبي (١٨٠.٧٢) ، بينما جاء محور المعلومات بالترتيب الرابع بوزن نسبي (١٠٠.٩٩) .

وتشير كلا من **أمينة مولاي ، ميمون كافي (٢٠١٧م)** إن للجينات التنظيمية دوراً مهماً في التأثير على أداء العمل في المنظمات، حيث يتضح ذلك من خلال الدراسات التي تناولت هذا المفهوم بأن تكوين الجينات التنظيمية للمؤسسة هو المحدد الرئيسي لهوية المؤسسة المتميزة، والتي تسهم في دعم حضورها سوقياً ومحدد محوري للتوجه الريادي للمؤسسات التي تلتزم بشكل جدي بتوليد الابتكارات والإبداعات الجذرية والتراكمية؛ لتحقيق أهمية استراتيجية مرتبطة بتنافسية المؤسسة. (٩ : ٣)

وتذكر **ألاء العاني (٢٠١٨م)** أن الجينات التنظيمية (DNA) هي القوة الفاعلة لنجاح المنظمة والتي تأتي بداية من فاعلية الهيكل التنظيمي وغرس القيم المناسبة في الأفراد المناسبين ومن ثم التسليح بالمعلومات الصحيحة ومرورا بالتحفيز بأساليب ملائمة ومجدية وختاماً بإتخاذ قرار سليم في الوقت والزمان المناسبين . (٨ : ٤٦٦)

وهذه النتائج تتفق مع دراسة كلاً من دراسة **يوسف العبسي (٢٠٢٠م) (٥٣)** ، دراسة **رائد شريف (٢٠٢٠م) (١٥)**، دراسة **عبد الحليم عبد الناصر (٢٠٢١م) (٢٧)** ، دراسة **محمد شعت (٢٠٢٢م) (٤٣)** ، دراسة **أسيل غنيم (٢٠٢٢م) (٧)** دراسة **بورديا راكيش وآخرون (Bordia, Rakesh et al) (٢٠٠٥م) (٥٦)**، دراسة **صديقة سروش وآخرون (Soroush et al) (٢٠١٤م) (٧١)**، دراسة **نافاي وجيه (Nafei Wageeh) (٢٠١٥م) (٦٨)**.

وقد تفسر هذه النتائج أهمية الجينات التنظيمية للهيئات حيث أن المكونات الأربعة للجينات التنظيمية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي وتبين أن الهيئات يمكن أن تحسن أدائها عن طريق التأثير في أبعاد الجينات التنظيمية للمنظمة من خلال تطوير الهيكل التنظيمي وحقوق اتخاذ القرار والمحفزات والمعلومات.

وقد أكدت بعض نتائج الدراسات السابقة أن بالتطبيق السليم لمفهوم الجينات التنظيمية يسود روح المشاركة والتعاون بين العاملين ويميلون إلى الأداء الجماعي وتزداد قدرة الأفراد العاملين على التفاعل السريع مع بيئة عمل الهيئة ، أما انخفاض مستوى تطبيق الهيئات للجينات التنظيمية يؤدي إلى انخفاض قدرة الهيئات على الوفاء بالتزاماتها مما أدى إلى انخفاض مستوى الأداء التسويقي للهيئة ، كما تحظى الجينات التنظيمية بأهمية بالغة ومكانة مرموقة داخل الهيئات لدورها البارز في تحديد التحديات التي تعيق سير نشاط الهيئة والعمل على معالجتها؛ ليتسنى لأصحاب القرار النهوض بالهيئة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

كل ذلك جعل الهيئات تركز على إختيار قيادات إدارية قادرة على تقديم أداء متميز يمنح الهيئة ميزة تنافسية ، ولهذا سعت الهيئات إلى إتباع طرق وأساليب إدارية حديثة لتساند التطوير وتعمل على رفع كفاءة مواردها البشرية وتحقق أهدافها المنشودة من خلال تطبيق الجينات التنظيمية ، وهذا ما تتفق عليه الدراسات السابقة والتي تتفق مع موضوع الدراسة . وتجب نتائج الجداول (١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠) وما يوضحه الشكل (١) على التساؤل الذي ينص على :

(ما دور الجينات التنظيمية فى تحسين الكفاءة الإدارية لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية ؟) .

الإستخلاصات والتوصيات والبحوث المستقبلية :

أولاً : إستخلاصات البحث :

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث وفى حدود عينة الدراسة ، وأدوات جمع البيانات المستخدمة وفى ضوء أهداف البحث ومن خلال المراجعة التي قام بها الباحث للدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال ، وما إتبعه الباحث من اجراءات ، وكذلك من خلال التحليل الاحصائي للبيانات وعرضها ، يعرض الباحث فيما يلى أهم الإستخلاصات التي خلصت إليها الدراسة في ضوء :

١- الإستخلاصات الخاصة بالتعرف على دور الجينات التنظيمية فى تحسين الكفاءة الإدارية

لدى قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية.

أ- الإستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور حقوق إتخاذ القرار .

حيث جاء بنسبة موافقة إلى حد ما بلغت (٤٤.٨٠ %) من وجهة نظر قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية محل الدراسة وهو ما يدل على عدم إدراك ووعي الهيئات الرياضية والشبابية بأهمية عملية إتخاذ القرار وإمتلاك متخذو القرارات الخبرة والكفاءة المطلوبة عند عملية إتخاذ القرار ، حيث تبرز أهمية عملية إتخاذ القرار على مستوى الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية لما لها من دور بارز فى إنجاز كافة مهام الهيئة وتحقيق أهدافها المستقبلية حيث جاءت كالتالي:

- تتمتع الهيئات الرياضية والشبابية بمشاركة مقبولة من العاملين في صنع وإتخاذ القرار .

- تتميز القيادات بالإستقلالية والحيادية في عملية إتخاذ القرار بما تتناسب مع الرؤية المستقبلية للهيئة ولكن بصورة غير كافية .
 - لا توفر الهيئات الرياضية والشبابية بيئة تنافسية إيجابية للعاملين بها لبث روح المنافسة بينهم بدرجة كبيرة .
 - توافر المعلومات وسهولة تبادلها بالهيئات الرياضية والشبابية يؤدي إلى بذل المزيد من الجهد للتأكد من صحتها .
 - تمتلك الهيئات الرياضية والشبابية قدرات متواضعة في إتخاذ القرارات بما يتناسب مع الهدف المراد تحقيقه .
 - وجود إجراءات مقبولة لحل المشكلات ووضع حلول وبدائل مناسبة بالهيئات الرياضية والشبابية مع عدم إتباع الأساليب العلمية الحديثة.
 - تدني مستوى القيادات بالهيئات الرياضية والشبابية في إتخاذ القرار بما يتفق مع القوانين واللوائح.
 - يمتلك المسؤولون بالهيئات الرياضية والشبابية قدرات متواضعة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة مما يؤدي إلى عدم الإستفادة منها .
 - وجود فروق دالة إحصائيا بين إستجابات عينة البحث لعبارات محور حقوق إتخاذ القرار وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .
 - الاستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور المعلومات.
- حيث جاء بنسبة موافقة بلغت (٤٤.٠٢%) من وجهة نظر قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظه الشرقية محل الدراسة وهو ما يدل على في وجود نظام متكامل للمعلومات يساعد على إتخاذ القرارات الإدارية السليمة والتي يحتاجها العاملين في الهيئة ليساعد في إنجاز كافة مهام الهيئة وتحقيق أهدافها المستقبلية حيث جاءت كالتالي:
- امتلاك الهيئات الرياضية والشبابية القدرة للحكم على جودة المعلومات من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة.
 - لا توافر الهيئات الرياضية والشبابية أنظمة حماية لمعلوماتها بالقدر المطلوب .
 - تحرص الهيئات الرياضية والشبابية على توفير المعلومات لجميع العاملين .
 - تدني مستوى تحليل ومعالجة وتبويب وتخزين المعلومات .
 - تحرص الهيئات الرياضية والشبابية على تقديم معلومات تتميز بخلوها من الأخطاء بدرجة متوسطة
 - عدم حرص الهيئات الرياضية والشبابية بتحديث وتطوير قاعدة البيانات بشكل دوري ومستمر .
 - وجود فروق دالة إحصائيا بين إستجابات عينة البحث لعبارات محور المعلومات وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .
- ب- الاستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور المحفزات.

حيث جاء بنسبة موافقة إلى حد ما بلغت (٤٣.٩١%) من وجهة نظر قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية محل الدراسة وهو ما يدل على ضعف المحفزات المقدمة إلى العاملين ، فوجود نظام للحوافز له دور كبير في إتخاذ القرارات الإدارية السليمة بشكل أفضل ، ويساعد العاملين على زيادة مهاراتهم وإنجاز مهامهم ورفع أدائهم حيث جاءت كالتالي:

- يتم الحصول على الحوافز حسب اللوائح والضوابط العادلة.
- عدم حرص العاملين بالهيئات الرياضية والشبابية على فهم لوائح وقوانين العمل بما يتناسب مع طبيعة العمل بالهيئة بصورة كافية .
- عدم تقديم الحوافز بالقدر المناسب ليشجع العاملين على زيادة المنافسة وتطوير أدائهم ومهاراتهم.
- عدم وجود إجراءات للترقية والتقدم في الوظائف حسب مستوى الكفاءة بالشكل المرضي والعادل .
- تدنى مستوى الأجور السائد بالهيئات الرياضية والشبابية مع الأوضاع الاقتصادية والمعيشية الحالية.
- عدم توافر آلية للعقوبات للأشخاص الذين يستحقونها بشكل عادل ومستمر بما يتناسب مع العمل .
- وجود فروق دالة إحصائية بين إستجابات عينة البحث لعبارات محور المحفزات وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

ج- الاستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الهيكل التنظيمي.

حيث جاء بنسبة موافقة إلى حد ما بلغت (٤٣.٥٣%) من وجهة نظر قيادات الهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة الشرقية محل الدراسة وهو ما يدل على ضعف الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية ، حيث يعتبر أحد العوامل الهامة في تحديد نجاح وفشل الهيئات في تحقيق أهدافها من خلال تحديد السلطات والاختصاصات، والمسئوليات، وعلاقات العمل التنظيمية حيث جاءت كالتالي:

- يوفر الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية تنظيمًا جيدًا للمستويات الإدارية بصورة مقبولة.
- الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية يتسم بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية وتوزع السلطات توزيعاً عادلاً بدرجة متوسطة .
- لا يساعد تصميم الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية على تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية بالصورة الكافية .
- يتصف الهيكل التنظيمي في الهيئات الرياضية والشبابية بالوضوح والمرونة ليتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة بدرجة متوسطة .
- الإهتمام بهيكل تنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية تحقق معرفة جميع العاملين للقوانين واللوائح المنظمة للعمل بالشكل المطلوب .
- عدم توفير الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية وصفاً وظيفياً يرسم المسار الوظيفي للعاملين.

- وجود فروق دالة إحصائية بين إستجابات عينة البحث لعبارات محور الهيكل التنظيمي وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

ثانياً : توصيات البحث :

في ضوء نتائج البحث الحالي وما أسفرت عنه وإعتماداً على البيانات التي توصل إليها الباحث وإسترشاداً بالإستخلاصات وفي إطار عينة الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

- ١- تعزيز الإستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحديد الأبعاد والملامح الشخصية لكل هيئة من الهيئات محل الدراسة ومدي تأثيرها علي المديرين والإستفادة منها في إتخاذ القرارات .
- ٢- تشجيع الهيئات للعاملين على الإهتمام بمكونات الجينات التنظيمية كجزء من ثقافة المنظمة لأنها تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف وكيفية علاجها وتساعد على تحسين سلوك وأداء العاملين .
- ٣- نشر وترسيخ مفهوم الجينات التنظيمية وأبعادها بين العاملين في الهيئات الرياضية والشبابية .
- ٤- ضرورة تمكين القيادات من ممارسة حقوق اتخاذ القرار بشكل فعال، وتوفير بيئة عمل تشجع على الاستقلالية في اتخاذ القرارات لتحقيق أفضل نتائج للكفاءة الإدارية.
- ٥- الحرص على إشراك العاملين في صنع القرارات مع إعطائهم الصلاحية اللازمة لممارسة مهامهم الوظيفية بشكل جيد، إضافة إلى ذلك توفير التسهيلات اللازمة والضرورية في العمل.
- ٦- العمل على توفير نظام حديث لتخزين المعلومات يتم من خلاله إسترجاع ومعالجة المعلومات بطريقة سهلة وسريعة للاستفادة منها وقت الحاجة .
- ٧- الاستعانة بأنظمة معلوماتية حديثة قادرة علي تقديم المعلومات اللازمة للعاملين والعملاء أثناء العمل بالهيئة في الوقت المطلوب لإتمام المهام الوظيفية.
- ٨- ترسيخ مبدأ العدالة والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت من خلال القضاء على المحاباة والمحسوبية
- ٩- تشجيع العاملين على رفع مستوى أدائهم من خلال تقديم المكافآت والحوافز بما يناسب مع أدائهم الوظيفي مما يساعد على بذل أقصى جهد في العمل.
- ١٠- ضرورة منح الحوافز التشجيعية نتيجة الأداء المتميز للعاملين ضمن معايير تتميز بالعدالة.
- ١٠- زيادة الاهتمام بالهيكل التنظيمي من حيث التفويض ونطاق الإشراف وحجم الإدارة.
- ١١- العمل على تطوير الهياكل التنظيمية وتحديد المسؤوليات وتبسيطها بحيث تتمكن من مواكبة التطورات التي تمر بها الهيئات .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم عدوان : مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في فعالية اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين ، ٢٠٢٠م
- ٢- طارق مفلح أبوحجير ، حسن عاطف أبوناصر: "الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة المخاطر الفساد"، دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في دائرة الرقابة والتفتيش"، مؤسسة التلايف من اجل النزاهة والمسائلة أمان ، غزة ، فلسطين ٢٠١٧م.
- ٣- إحسان دهش جلاب : إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١م .
- ٤- أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥م .
- ٥- أحمد سمير الماشي ، عادل عبد المنعم المسدي : محددات الحمض النووي للمؤسسات، جامعة طنطا ، كلية التجارة ، قسم ادارة الأعمال ، مصر ، ٢٠٠٨ م .
- ٦- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.
- ٧- أسيل نظام غنيم: بعنوان "الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط " دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين"، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ٢٠٢١ م.
- ٨- ألاء عبد الموجود العاني: الحمض النووي للمنظمات أداة لقياس الصحة التنظيمية- قراءة ادارية معاصرة- بحث علمي منشور، ص ٤٦٦ — ٤٨٤، جامعة الموصل، العراق، ٢٠١٨م.
- ٩- أمنية محمد مولاي ، محمد بن ميمون كافي: الحمض النووي التنظيمي (DNA) وريادية المؤسسات ، دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد ٤، العدد ١، الجزائر ، ٢٠١٧م.
- ١٠- ايهاب محمد خيرى: الجينات التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، ٢٠١٦م .
- ١١- بن جدو محمد الأمين: دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة عنتر تراد ببرج بوعريريج ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ١ ، ٢٠١٣م .
- ١٢- جاري ديسلر: ادارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبدالعال، وعبد المحسن جودة. دار المريخ للنشر، القاهرة، مصر ، ٢٠١٤م .
- ١٣- حسن احمد الشافعي : الخصخصة الادارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية"، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢م .

- ١٤- خالد أحمد عالم : درجة ممارسة القيادات التربوية فى الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية إتخاذ القرار ، جامعة أم القرى ، رسالة ماجستير ، المملكة العربية السعودية ، مكة المكرمة ، ٢٠٠٨ م .
- ١٥- رائد حسين شريف الحميد: فاعلية الجينات التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسي: الدور الوسيط لجودة حياة العمل (مؤسسة التدريب المهني) ، جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٠٢٠ م .
- ١٦ - زيد صادق ماجد : تأثير الحمض النووي التنظيمي ال DNA فى رأس المال الفكرى" (دراسة استطلاعية على عينة من مديري الشركة العامة لموانئ العراق) جامعته البصرة كلية الادارة والاقتصاد مج ١٤، ٥٤٤، ٢٠١٩م.
- ١٧- سهام عبد الله الدايني : ادارة الوقت لدى القيادات الإدارية فى مؤسسات التعليم العالي الرسمية وعلاقتها بضغط العمل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية، جامعة بغداد، بغداد، العراق ، ٢٠٠٨م.
- ١٨- سهام مصطفى يونس ، إجلال حسين الشريف: إدارة التسويق ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٣م.
- ١٩- شاهيستا السعيد لبد : أثر الجينات التنظيمية على قدرات المرؤوسين الابتكارية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية فى بمصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، الغربية، مصر، ٢٠١٥م.
- ٢٠- شريفة بنت خميس العلوى : المشاركة فى إتخاذ القرار بمدارس محافظة مسقط ، رسالة ماجستير ، جامعة نزوى ، سلطنة عمان ، ٢٠٠٨ م.
- ٢١- شمس ضيات خلفاوي : مسألة قيمة المعلومات فى اتخاذ القرارات بالمنظمة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - كلية الحقوق والعلوم السياسية ، الجزائر ، ٢٠١٠ م .
- ٢٢- صالح عبد الرضا رشيد ، أحسان دهش جلاب : أثر الحمض النووي (DNA) التنظيمي على الأداء الإبداعي": دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية العراقية ، المحور الإداري - القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (٩) ، العدد (٤) ، ٢٠٠٧م.
- ٢٣- صلاح الدين محمد عبدالباقى : السلوك الفعال فى المؤسسات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٤م
- ٢٤- طه احمد سالم الغزو: دور ادارة الجامعات الاردنية فى استقطاب الكفاءات من اعضاء هيئة التدريس والحفاظ عليها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن ، ٢٠١٣ م .
- ٢٥- عادل عبدالمنعم المسدى: نموذج مقترح للعلاقة بين الجينات التنظيمية ودوافع العاملين نحو العمل ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، (دراسة تطبيقية) ، العدد الثانى والسبعون ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، ٢٠٠٩ م.

- ٢٦- عادل محمد زايد: **العدالة التنظيمية**، أمبرشن للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٦ م .
- ٢٧- عبد الحليم عبد الناصر علي: **متطلبات الجينات التنظيمية للحد من مخاطر إتخاذ القرار بالمؤسسات الرياضية** ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضية ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ، جامعة حلوان ٢٠٢١ م .
- ٢٨- _____ : **الجينات التنظيمية وريادة المؤسسات الرياضية** ، كلية التربية الرياضية بنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٢١ م .
- ١، ٢٠١٧م.
- ٢٩- عبد الله زهير بني حمد: **أثر تقنية التدريب الالكتروني على تطوير كفاءة أداء الموظفين في مؤسسة التدريب المهني**، رسالة ماجستير، عمان، الأردن، جامعة عمان العربية ، ٢٠١٧م .
- ٣٠- عبدالله بن جابر الجهني: **أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية**، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، (٦)، (١)، ٦٤-٤٥، ٢٠١٨م.
- ٣١- عثمان رياض عبدالمجيد : **تظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات**: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الغذائية الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان ، ٢٠١٦م .
- ٣٢- عمر وصفي عقيلي : **"إدارة الموارد البشرية"**، مؤسسة زهران للنشر، عمان ، ٢٠٠٩م .
- ٣٣- عهود نايف الشمري ، منى سليمان الذبياني : **التمكين الإداري وعلاقته بتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل** ، ماجستير في القيادة التربوية، جامعة حائل ب، المملكة العربية السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، المجلد ١٤٨، العدد ٢ ، ٢٠٢٣م.
- ٣٤- كمال منير عوض الجوجو: **الجينات التنظيمية وأثرها علي التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة قطاع غزة**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية - غزة ، ٢٠١٩م
- ٣٥- لمياء عيد عطا إبراهيم : **المتطلبات الواجب توافرها في الجينات التنظيمية للحد من المخاطرة في اتخاذ القرارات الادارية** ، رسالة دكتوراه منشورة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة ، الاسماعيلية ، ٢٠١٨م .
- ٣٦- منعم عبدالقادر عثمان : **كفايات مدير المدرسة الثانوية وعلاقتها بالأدوار التي يضطلع بها**، جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، ابن رشيد، العراق، ٢٠٠٥ م .
- ٣٧- محمد إسماعيل الحديدي : **الكفاءة الادارية لمدراء المدارس وعلاقتها بتقويم اداء معلمي التربية الرياضية** ، بعقوبة/المركز من وجهة نظرهم ، مجلة علوم التربية الرياضية ، المجلد ١٥ ، العدد ٥ جامعة بابل - كلية التربية الرياضية ، ص ٢٨١-٢٩٦ ، ٢٠٢٢ م .
- ٣٨- محمد بن سعد أبوحميد : **أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين** ،المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح ، ع ٢١ ، الأردن ، ٢٠٢٠م .

٣٩- محمد جمال الدين الكزة : **حوكمة المؤسسات الرياضية** ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠١٢م.

٤٠- محمد جودت فارس ، منيب عبدالله السقا ، هاني فؤاد الفقعاوي : **"أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على ادارة الأزمات"** (دراسة ميدانية على بلدية خانيونس) مجلة جامعة الأزهر ، غزة، سلسلة العلوم الإنسانية ، مجلد (٢٠) العددB، ٢٠١٨م.

٤١- محمد حسنين العجمي ، حسن محمد حسان: **الإدارة التربوية** ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣م.

٤٢- محمد حلمي غزلان ، عبدالله محمد محي الدين : **الكفاءة الإدارية لمديرى مراكز الشباب** ، مجلة علوم التربية الرياضية ، مجلد ٣٣ ، الجزء السابع ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الأسكندرية ، ٢٠٢٠ م .

٤٣- محمد عصام أحمد شعت: **الجينات التنظيمية DNA وأثارها علي الابداع التنظيمي لدي مديري الوظائف الإشرافية في وكالة الغوث الدولية بمدينة غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين ، ٢٠٢٢ م .

٤٤- محمد مرعي مرعي : **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي** ، جامعة دمشق، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية للنشر ، ٢٠٠٣ م .

٤٥- محمد مفضي الكساسبة: **تأثير ادارة المواهب والتعلم التنظيمي** ، شركة زين، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، العدد ١٢، الأردن ، ٢٠١٩ م .

٤٦- مجد ونوس صقور .: **العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية (DNA)** ، دراسة على بعض المنظمات الصناعية في محافظة دمشق، مجلة جامعة دمشق، ٣٤(١) ، ٩—٤٦، ٢٠١٨م

٤٧- مؤيد أبوصلاح الساعدي ، جنان مهدي الدهان: **تشخيص واقع البصمة الوراثية التنظيمية(DNA) لمنظمات الأعمال** - بحث إستطلاعي تحليلي في عينة من المنظمات العراقية ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، ١٠ (٤٠) ، ٢٠١٣ م .

٤٨- مؤيد أبوصلاح الساعدي، عبد الفتاح جاسم زعلان: **دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية DNA لمنظمات الأعمال** ، بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد العاشر، ٢٠١٥ م.

٤٩- ميسون علي العبيدي.: **استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية** ، بحث استطلاعي لآراء عينة من اطباء مستشفى مرجان التعليمي - بابل ، - مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الحادية عشر، المجلد (١٣)، العدد (٣٦)، ٢٠١٥ م .

- ٥٠- وزارة الدولة لشئون الشباب: **لائحة النظام الأساسي لمراكز الشباب** ، قانون رقم ١ هـ لسنة (٢٠١٣)، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٣ م
- ٥١- وزارة الشباب والرياضة : **قانون الرياضية** ، رقم ٧١ لسنة (٢٠١٧م) ،، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، الجريدة الرسمية ، العدد ٢١ مكرر(ب) فى ٣١ مايو سنة ٢٠١٧م، القاهرة، ٢٠١٧م.
- ٥٢- وزارة الشباب والرياضة: **تنظيم الهيئات الشبابية** ، رقم ٢١٨ لسنة (٢٠١٧م) ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، الجريدة الرسمية العدد ٥٢ مكرر (أ) فى ٣٠ ديسمبر سنة ٢٠١٧م ، القاهرة، ٢٠١٨م .
- ٥٣- يوسف سمير العبسي : **"أثر الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات بوزارة الأشغال العامة والإسكان الفلسطينية"** -المحافظات الجنوبية رسالة ماجستير منشورة كلية الادارة والتمويل ، جامعه الأقصى ، غزة ، فلسطين ، ٢٠٢٠م .
- ٥٤- يوسف حليم الطائي ، علي حميد العلي ، سجاد محمد عطية الجنابي: **الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية"**، النجف الأشرف، ٢٠١٥ م.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

-Ahmed Qammar; Muhammad Zeb Khan, Muhammad Siddique2007

55

"Impact of demographics on organizational support"

,and employees motivation" , Journal of managerial science

, volume Number2 .

٥٦- Bordia, Rakesh & Kronenberg, Eric & Neely, David **"Innovation's Org. DNA"** Booz, Allon Hamilton, USA, 2005, p6

57 - BOUSQUET Carole L'articulation des compétences individuelles et collectives s à l'entreprise -Recherche intervention dans une PME, 2018,'la stratégie de

58 - Clark, D. (2000). **Building the Leadership Competency Model** reverted By- <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/build.html> at 11/4/2021 .

٥٩- Gera Surendera, Gu Wulong :2004, effect of organizational Innovation ,and information technology on firm performance **The International Productivity Monitor**, No.9 ., Industry Canada nor Statistics, Canda .

٦٠ - Giese, G.,2018 , **Using Herzberg's Theory of Motivation to Predict Job Satisfaction in Non-Academic lawa Community College**

Employees PHD Dissertation, The University of South Dakota.

٦١-Hess, E., & Ludwig, K. , 2017, **Unfed Parcel Service, Inc : The Challenge of Protecting Organizational DNA**, Darden Case, VOL 9, No 2 Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=297523>.

62- Holladay, R. (2005): **Simple Rules: Organizational DNA**, OD Practitioner, Vol37. NO.4, pp, 1-7 .

63- Konigova Martina and others **Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations**, Journal of Competitiveness, Vol.4,2012.,.

64- Linda EL HAMMIOU, La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise Revue Internationale des JIG :

‘Les Cahiers du Cread - Sciences de Gestion',2020,.

65- Mahmoud, R., Al- Romeedy, B., (2019), The role Of organizational support in the relation ship between organizational DNA, Strategic flexibility and sustainable performance: An empirical study on Egypt Air, Journal of tourism and hotels university of sadat city, Vol.3 No. 2.

٦٦ - McCreary, F., Saucier, D., & Courtenay, 2015, the Drive or Musc arity - and Masculinity Testing the Associations Among Gender-Role Traits,

Behaviors Attitudes, and Conflict, Intemational Conference on HCI in Business, Santa Clara USA, VOL,6, No2,.

٦٧ -Nawahda, N, AL-Sarayrah, A., (2022), Effectiveness of organizational DNA in Achieving pioneering perfor mance through the quality of work life in Jordanian commercial banks, Journal of positive school psychology, Companies Vol.6,No.3.

٦٨ -Nafei Wageeh, (2015): The Role of Organizational DNA in Improvmg Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt Intemational Busmess Research; Vol.(8).No.(1),. , pp. 117 – 131

٦٩ - Neilson G & Pasternack , B , & mendes, D (2004) : The seven - types of organizational DNA strategy Business, Issue ,35.

٧٠ - Saran, M-, 2017, A Study of The Influence of Employee Ownership - On Leadership Decrsion Making, PhD Dissertation, Presented In Partial Fulfillment.

٧١ -Soroush, S, Mohammad, M- Behzad, P. , & Esfahani, Davood,- N., 2014, Studymgof Orgamzational DNA m Esfahan Province Spott and Youth Offices, Intemational Joulmal of Human Resource Studles, VOL,4 No3.,

٧٢ - Steve Scheer:, “Putting the Right People Behind the Wheel, The Clarity - Engine, How Innovation in Decision Making Supports Social Responsibility and Improves Long-Term Performance,2012.

[http://www.mamagementexchemge.com/hack/putting rightpeople- "Value behindwheel.](http://www.mamagementexchemge.com/hack/putting rightpeople-)

٧٣ - Testa, Angelea Abulencia (2021). Organizational DNA: Its to the Employees' Occupational Stress and movation Perfonnance International Review of Humanities and Scientific Research.

- Vladimir Perović and Gordana Komazec:,2007 Creativity as a factor in - ٧٤

competitiveness on the international market, Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe, Vol. 10, No3. 'Economic, political and demographic change', pp.57-70