

الجينات التنظيمية وأثرها فى تحقيق التميز المؤسسى

دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للبريد

بالقاهرة الكبرى

إعداد

د/ صفاء عبد الحميد عبد العزيز الدلاش
مدرس إدارة الاعمال بالمعهد العالى للعلوم الادارية
بجناكليس - البحيرة

د/ عصام فتحى محمد عبد اللطيف
مدرس إدارة الاعمال بالجامعة العمالية
فرع الاسكندرية

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي والتعرف على درجة الوعي بالجينات التنظيمية وتطبيقها في مكاتب بريد الهيئة القومية للبريد بالقاهرة الكبرى، وتحديد أي من الجينات التنظيمية أكثر تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي.

وتم إجراء البحث على عينة قدرها ٣٨٠ مفردة، كما تم تصميم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة الإستقصاء، وتحليل البيانات الأولية للبحث، تم استخدام المنهج الإحصائي SPSS لإدخال البيانات الأولية.

وقد توصل البحث لعدة نتائج كان من أهمها: ان هناك علاقة ايجابية طردية بين الجينات التنظيمية وأبعادها وبين التميز المؤسسي بكل أبعاده، كما أبعاد الجينات التنظيمية يتم تطبيقها بدرجات متفاوتة تتراوح ما بين فوق المتوسطة والمتوسطة في المكاتب البريد محل البحث. كما دلت النتائج على وجود اختلاف في تأثير أبعاد الجينات التنظيمية كلاً على حده في تحقيق كل بعد من أبعاد التميز المؤسسي. وأخيراً؛ تم مناقشة النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات واقتراح عدد من البحوث المستقبلية في هذا الصدد.

الكلمات الافتتاحية: الجينات التنظيمية، التميز المؤسسي، تميز الخدمات، تحسين اداء العاملين.

ABSTRACT

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

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

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

Keywords: Organizational DNA, institutional excellence, service excellence, improving employee performance.

المقدمة :

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

ومن هنا برز مفهوم الجينات التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي والذي يستند إلى مبدأ أن لكل منظمة خصائصها الوراثية مثل اي كائن حي، وتظهر تلك الخصائص من خلال بناء العناصر الرئيسية للصبغة الوراثية للمنظمة (Brook,2013)

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

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

ولقد أجبرت تلك التحديات السابقة الهيئة القومية للبريد على ضرورة تطوير قدراتها وحشد طاقاتها وإمكانياتها ومواردها لمجابهتها والتكيف معها، ومن ثم الحفاظ على بقاؤها واستقرارها من خلال توفير مناخ عمل صحي ملائم يساهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي على حد سواء في ضوء دراسة ومعرفة العوامل الأساسية التي توضح وتشكل شخصيتها (الجينات التنظيمية) بما يمكن أن يكون له دور في تحقيق التميز المنشود لها

خاصة وان البريد المصري يعد حالياً اهم مقدم للخدمات البريدية والمالية والحكومية لما له من إنتشار على مستوى مختلف محافظات مصر، كما يعد احد اذرع الدولة لتنفيذ خدماتها في ظل التحول الرقمي والشمول المالي وذلك لتقديم الخدمات بشكل اسهل والتيسير على المواطنين من خلال اكثر من ٤١٤٧ فرع على مستوى الجمهورية

ويعتبر البحث الحالى مدخلا للتعرف على مستوى اهتمام عينة من القيادات الادارية والعاملين بالجينات التنظيمية والتميز المؤسسى، فضلا عن التعرف على الدور الذى يمكن أن تلعبه الجينات التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى، وذلك بتسليط الضوء على الاسس الفكرية لمتغيرات البحث وهى:

- 1- الجينات التنظيمية بأبعادها (حقوق إتخاذ القرار - المحفزات - المعلومات - الهيكل التنظيمى)
- 2- التميز المؤسسى بأبعاده (القيادى - البشرى - الخدمائى)

ثانياً: الإطار النظرى للدراسة

(1) الجينات التنظيمية

1/1 مفهوم الجينات التنظيمية:

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

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

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

كما اشار (Elsanhawy,Baday,2023) بأنها عبارة عن مجموعة من عوامل التصميم التنظيمية والثقافية الاساسية التى تحدد شخصية المنظمة وتحدد ما إذا كانت قوية أو ضعيفة فى تنفيذ الاستراتيجية، فى حين عرفها مصطفى، (٢٠٢٣) بأنها مجموعة عناصر

تحدد السمات الفريدة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتحدد سلوكها ونقاط قوتها وضعفها

هذا وقد عرفها (سعد، ٢٠٢٢) بأنها عبارة عن أسلوب أو طريقة لتحديد الصعوبات التي تواجه المنظمة وتوقعها عن اداء اعمالها وكيف يمكن التغلب على تلك الصعوبات، كما عرفها (إبراهيم وآخرون، ٢٠٢٢) بأنها النهج الذى يساعد المنظمات فى المحافظة على هويتها وترابط انشطتها واعمالها، ويحدد الخصائص المميزة لها التي تجعلها منفردة عن بقية المنظمات متمثلة فى تركيبة رباعية مكونة من (حقوق إتخاذ القرار - المعلومات - الهيكل التنظيمى - التحفيز) تتكامل وتتفاعل فيما بينها لتعكس صورة المنظمة وتمثل شخصيتها كذلك عرفها (غنيم، ٢٠٢١) بأنها الخصائص التي تبرز شخصية المنظمة وصفاتها الموروثة من خلال الادوار والمهام التي تقوم بها، والتي تنعكس على ادائها ومنتجاتها وخدماتها المستمدة من اساسيات تكوينها البنوية والبشرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وهي تساعد المنظمة على تحديد نقاط القوة وكشف نقاط الضعف

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

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

وايضا يشير (عيد، ٢٠١٨) إلى الجينات التنظيمية بأنها عبارة عن أربعة أبعاد تنظيمية تعمل على تميز شخصية المنظمة، تحدد للمنظمة كيف تؤدي عملها، وتساعد المديرين فى تحديد السمات المميزة لمنظمات، كذلك يرى (Nafei,2018) بأنها جميع العناصر التي تصف هوية

المنظمة وتتعكس على ادائها، وايضا يرى (Majid,2013) الجينات التنظيمية هي القاعدة التي توضح تركيبية معقدة ومتشابكة من الموروث المنظمى المتراكم متجسدا في رباعية مهمة تتمثل في (حقوق اتخاذ القرار - المعلومات - التحفيز والهيكـل التنظيمى) التي تفسر تقدم ونمو وإستمرار المنظمات

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

ومن هنا نستطيع تعريف الجينات التنظيمية بأنها مصطلح إدارى لوصف المنظمة ويعكس الخصائـ والهوية والميزات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وهو يعكس الطريقة التي تقوم بها المنظمات بعملياتها ومهامها المالية والإدارية، كذلك يعكس اداء المنظمة ومكانتها في السـ

١/٢ أهمية الجينات التنظيمية بالمنظمات

تعتبر تبرز أهمية الجينات التنظيمية بالمنظمات فى الاتى:

- تعمل على نقاط القوة والضعف بالمنظمة، وكيفية تعظيم الاستعادة من نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف، بجانب دورها فى توقع سلوكيات ومستوى اداء العاملين (charmy,2006)
- تعتبر خطوة لمعالجة الاخطاء الوظيفية داخل الشركة من خلال التعرف على خصائص المنظمة المؤثرة على سلوكيات العاملين (عبد المجيد، ٢٠١٦)
- تساعد فى التعرف على شخصية المنظمة الاعترافية وتاريخها ومكانتها فى السوق داخل بيئة العمل (امينة وميمون، ٢٠١٥)
- تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تحدث فى بيئة العمل من خلال مكوناتها المتعددة والتي ترتبط بكافة عوار المنظمة سواء المادية او البشرية او الادارية (الرميدى، ٢٠١٩)
- تعد اداة فعالة لتحسين اداء المنظمات من خلال التعرف على مقومات تحسين الاداء وكيفية علاجها (الساعدى واخرون، ٢٠١٣)
- تساعد دراسة الجينات التنظيمية فى التعرف على شخصية المنظمة مما يعطى فكرة عن تاريخها وطبيعة تنفيذ العمل بها وتوريث العادات والتقاليد وانظمة العمل القابلة للتطبيق، والتي تعمل فى ضوءها وظائف وانشطة كل منظمة (إبراهيم واخرون، ٢٠٢٢)
- تعمل على نشر المعرفة والمهارات بين اعضاء المنظمة ونقل الخبرات المكتسبة، ونقلها من جيل إلى جيل من الموظفين، من أجل ضمان بقاء وإستمرارية المنظمة لأطول فترة ممكنة
- هى طريقة لإصلاح الاخطاء الوظيفية داخل المنظمة من خلال معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على سلوك الافراد فى بيئة العمل

- يؤدي الترتيب السليم لمكونات الجينات التنظيمية إلى تحسين الاداء المالى والتنظيمى للمنظمة حيث يعزز الانسجام بين هذه المكونات قدرتها على النمو وزيادة مزاياها التنافسية بإستمرار
 - تساعد فى زيادة المرونة الاستراتيجية داخل المنظمات
 - معرفة الاتجاه العام الذى تسير عليه المنظمة
 - يمكن من خلالها التعرف على مستوى ونمطية التفكير الكائنة والمطلوبة لاتمام المهام فى المنظمة والتي يمكن الانطلاق منها لتلبية متطلبات العمل التى من شأنها أن تتوافق مع احتياجات ورغبات المنظمة
- واسترشادا بما سبق نجد أن الجينات التنظيمية ذات أهمية بالغة كونها تمثل القوة العقلية فى نشر ثقافة المنظمة عبر الاجيال وإستغلال الفرص المتاحة والتقليل من التهديدات الخارجية وتسهم بشكل اساسى فى اداء الاعمال بفعالية لتكسب ميزة تنافسية عالية، وبذلك تتميز عن مثيلاتها من المنظمات لتتوارث المعارف والخبرات المكتسبة من جيل إلى جيل، وتزيد اهميتها كلما زاد حجم منظمتها ودرجة تعقيد بيئتها (سعد، ٢٠٢٢)

١/٣ أبعاد ومحددات الجينات التنظيمية :

١. **الهيكل التنظيمى:** يشير إلى الخريطة التنظيمية للمنظمة والتي تحتوى على المستويات الادارية وتحدد إتجاهات التقارير والمسار الوظيفى (نجم، ٢٠١٨)
وتحدد الخريطة التنظيمية للمنظمة الإدارات والاقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، كما يحدد خطوط السلطة وإنسيابها بين الوظائف، ويبين الوحدات الإدارية المختلفة التى تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة، فهو يمثل الإطار العام الذى يتم من خلاله تحديد الإدارات والتقسيمات الداخلية فى المنظمة وتحديد المسؤوليات لهذه الاقسام والإدارات وتحديد المستويات الادارية فيما بينها، ويعكس درجة المركزية والرسمية وطبيعة الاتصال ودرجة النمطية فى اعمال المنظمة (الرميدى، ٢٠١٩)
وتعتبر العناصر الاكثر تأثيرا فى الهيكل التنظيمى هى (حجم المنظمة- المسار الوظيفى- نطاق الاشراف- اللوائح والقوانين) (Allen, B, 2018)
٢. **حقوق اتخاذ القرار:** وتعنى تحديد التقنيات الاساسية الخاصة بمن له الحق فى إتخاذ القرار داخل المنظمات، ومدى فعالية القرارات الخاصة بتقديم الخدمات الجديدة والفترة الزمنية اللازمة للمنظمة من أجل الحصول على النتائج (Amany F, & Tarek H, 2022)
وتخضع حقوق إتخاذ القرار لمجموعة من العناصر هى (ثقافة المنظمة- استراتيجية المنظمة- الاسلوب القيادى المتبع- درجة المركزية واللامركزية)
ويعتبر محدد حقوق اتخاذ القرار جزءاً من الجينات التنظيمية ويعنى ذلك أن تلك المحدد يمثل عنصراً اساسياً فى هيكل المنظمة وثقافتها التنظيمية فهو يسهم بشكل كبير فى تحديد كيفية تنظيم وإدارة المنظمة، مما يشير إلى أن محدد إتخاذ القرار ليست مجرد مسألة تنظيمية أو إدارية بسيطة،

وإنما هي أحد عناصر الثقافة التنظيمية الأساسية التي تؤثر على سلوك الافراد أو المجموعات فى المنظمة

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

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

وتعمل على الحفاظ على الذاكرة المؤسسية للمنظمة وبدون المعلومات تفقد المنظمة الكثير من الفرص ولا تستطيع الدخول فى منافسة مع مثيلتها وتعتبر المعلومات بمثابة المورد الاغنى قيمة والاكثر تنافساً وهى بمثابة العصب الذى يحرك أنشطة ومهام المنظمات، (العبيدى، ٢٠١٥)

كما يمكن استخدامها فى قياس اداء العاملين حيث تؤثر المعلومات الرديئة على باقى مكونات الجينات التنظيمية وبخاصة حقوق إتخاذ القرار والمحفزات، فبدون توافر معلومات دقيقة لايمكن لصانعى القرارات الإقدام بخطوات سريعة وإقتناص الفرص التسويقية المتاحة ويرى (رمضان، ٢٠٢٤) ان هناك ثلاثة ابعاد تستخدم كمعايير لجودة المعلومات

بالمنظمات وهى:

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

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

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

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

وتعتبر المحفزات امراً ضرورياً لنجاح أى منظمة حيث تشمل الاهداف والحوافز والبدائل المهنية التى يمتلكها الموظفون سواء كانت مادية أو معنوية وتؤثر بشكل كبير على ادائهم وبالأضافة إلى الجوانب المالية، فإن المحفزات تشمل أيضاً الأهداف والتفضيلات والانجازات،

ويتعين على المديرين الاهتمام بالمحفزات الايجابية والسلبية لتحفيز الموظفين وتحقيق الاهداف
الاستراتيجية للمنظمة (Ivanevich,2002)

وتنقسم المحفزات إلى نوعين: المحفزات الداخلية والمحفزات الخارجية

- ❑ **المحفزات الداخلية:** تشمل العوامل التى تنشأ من داخل الفرد نفسه مثل الرغبة فى تحقيق الانجاز والارتياح الذاتى، والشعور بالانجاز والتحدى، والتطور المهنى
 - ❑ **المحفزات الخارجية:** تشمل العوامل التى تأتى من خارج الفرد مثل الاجر السائد- المكافآت والحوافز المادية- جماعية العمل- فرص التقدم والرقى
- وهناك العديد من العوامل التى تسهم فى تحفيز العاملين ومنها (العبيدى، ٢٠١٥):
- ❖ التخلّى بالصبر والاهتمام بالعاملين وتدريبهم
 - ❖ إشعار الافراد العاملين بالرضا عن العمل
 - ❖ ربط العلاوات بالانجاز الجيد وليس بالمعايير الوظيفية والاقدمية فى العمل
 - ❖ تمكين ومشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات
 - ❖ تشجيع التفاعل بين الافراد العاملين وبناء فرق العمل فيما بينهم

(٢) التميز المؤسسى

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

٢/١ مفهوم التميز المؤسسى

من خلال الاطلاع على اراء الكتاب والمتخصصين فى مجال الإدارة، نجد أن هناك إختلافاً بينهم فى التوصل إلى تعريف موحد للتميز المؤسسى، فقد عرفها (بدوان، ٢٠١٨) بأنه الأنشطة التى تجعل المؤسسة متميزة فى ادائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بينما عرف (Altaany,2018) التميز المؤسسى بأنه تفرد وتفوق المنظمة فى جميع المجالات على المنافسين لها محلياً وإقليمياً بما ينعكس على توقعات العملاء، فى حين عرف (موسى، ٢٠٢٠) التميز المؤسسى بأنه اعلى مستويات الاداء التى تنشدها المنظمة فى جميع المكونات التنظيمية بدءاً من رؤية المنظمة ورسالتها واهدافها الاستراتيجية ومروراً بعملياتها وصولاً إلى النتائج أو المخرجات المتوقعة فى ادنى مستوى تنظيمى؛

كما عرف (ابوسعدة، ٢٠٢١) بأنه مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الإدارة والعاملين بالمنظمة بهدف الترابط والتكامل بينهم لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بمستوى المخرجات إلى حد عال من التفرد والتميز الذى يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين، ويساهم فى رفع قدرة المنظمة على التنافسية وعلى مكانتها مقارنة بمثيلاتها، وكذلك عرف (شحاته، ٢٠٢١) التميز المؤسسى بأنه عبارة عن حالة من التفرد فى تقديم كافة الخدمات بكفاءة وفعالية، وذلك بإتباع إجراءات واليات للتنفيذ تضمن التحسن المستمر ومن ثم التقدم الدائم وبذل الجهد فى سبيل المحافظة على هذه الحالة من التفوق الذى يضع المنظمة فى الصدارة والتميز، وايضاً عرف (عبد الناصر واخرون، ٢٠٢٠) التميز المؤسسى بأنه حالة من الابداع الادارى والتفوق التنظيمى يحقق مستويات عالية غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى العملاء، وكافة اصحاب المصلحة بالمنظمة

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

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

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

٢/٢ أبعاد التميز المؤسسى

اختلف الكتاب والباحثين الذين تناولوا تحديد ابعاد التميز المؤسسى، فقد حدد (موسى، ٢٠٢٠) ابعاد التميز المؤسسى فى (القيادة الاستراتيجية - الموارد البشرية- الموارد والاشتراكات- العمليات-

نتائج الموارد البشرية- نتائج المتعاملين- نتائج المجتمع)، فى حين حدد (ابوسعدة، ٢٠٢١) ابعاد التميز المؤسسى فى (القيادة المتميزة، والسياسات، ادارة الموارد، ادارة العمليات، ادارة العلاقات، ادارة الخدمات، ادارة نتائج الاعمال)، اما (اشرف، ٢٠٢٢) فقد حدد ابعاد التميز المؤسسى فى (التميز القيادى والتميز البشرى و التميز الخدمائى والتميز المالى والتميز التكنولوجى)، وايضا (الريميدى، ٢٠٢٢) حدد ابعاد التميز المؤسسى فى (القيادة- الهيكل التنظيمى- المرؤوسين- الثقافة التنظيمية)

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

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

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

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

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

والعنصر البشرى مصدر مهم تمتلكه المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية، ويمكن للمنظمة أن تتفوق على منافسيها من خلال المهارات الفائقة والقدرات المتميزة للموظفين التى تميزهم عن موظفى

المنظمات المنافسة لانهم يكونون اكثر قدرة على الفهم الحقيقي والتفصيلي لاحتياجات العملاء واذواقهم، وتفضيلاتهم وتعزيز العلاقات معهم.

■ **التميز الخدماتي:** في ظل بيئة الاعمال التي تتسم بالتغيير المستمر تسعى المنظمات للبحث عن مناهج وطرق للمحافظة على وجودها واستمرارها وتعزيز دورها وموقعها التنافسي من خلال تطوير اليه تقديم الخدمات، وإدراج إحتياجات المستفيدين بالدرجة الاولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقليل توقعات المستفيدين، بالإضافة للتعرف على قدرات المنظمة ونقاط الضعف لديها، والعمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للمستفيدين، (قدحة واخرون، ٢٠٢٢)

ومما سبق نخلص إلى ان التميز الخدماتي يشمل (التحسين المستمر في الخدمات - إرضاء العملاء - تحديد إحتياجات العميل بشكل مستمر - التواصل المستمر مع العملاء من خلال الوسائل التكنولوجية - تقديم خدمات متميزة وفريدة لها قيمة من وجهة العملاء - تقديم الخدمات في الوقت المناسب وبتكلفة مناسبة)

٢/٣ أهداف التميز المؤسسي

حدد (رمضان، ٢٠٢٤) اهداف التميز المؤسسي في:

- ☒ ضمان بقاء ونمو المنظمة والتفوق على المنافسين داخل بيئة الاعمال المحلية، وأيضاً ضمان المنافسة في السوق العالمي
 - ☒ التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق الجودة والميزة النسبية عن المنافسين
 - ☒ الوصول إلى عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصالح، وتقوية العلاقات معهم وإستثمارها وتوظيفها
 - ☒ متابعة فورية لمتغيرات السوق والاستفادة منها
 - ☒ التميز في تقديم الخدمات أو المنتجات
- كما حدد (اشرف، ٢٠٢٢) أهداف التميز المؤسسي في:
- ☒ الاهتمام بالعملاء والتركيز عليهم في جميع الاعمال
 - ☒ العمل على تنمية العاملين في المنظمة ومشاركتهم في إتخاذ القرار
 - ☒ تحقيق النتائج والعوائد لأصحاب المنفعة من إدارة وعاملين وعملاء وتنمية العلاقات وإستثمارها في تطوير المنظمة
 - ☒ الاهتمام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها من خلال الإدارة بالعمليات وإستغلال وتفعيل مصادر القوة لدى المنظمة

وايضا حدد (قدحة واخرون، ٢٠٢٢) أهداف التميز المؤسسي في:

- ☒ البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة العمل

- ✗ تحقيق الجودة والكفاءة والابداع وسرعة الاستجابة
- ✗ الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية
- ✗ السعى نحو التطوير والتحسين المستمر فى الاداء المؤسسى
- ✗ تقديم الخدمة بطريقة متميزة يرضى عنها العملاء والمستفيدين

٢/٤ خصائص التميز المؤسسى

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

- ١- توفير الدوافع والرغبة والنجاح والتميز لدى العاملين،
- ٢- وجود مستويات عالية من الاداء
- ٣- متابعة فورية لمتغيرات السوق والاستفادة منها
- ٤- التميز فى تقديم الخدمات أو المنتجات

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

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

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

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

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

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

ثانياً: الدراسات السابقة :

تمثل الدراسات السابقة عاملاً مساعداً لتبرير مشكلة الدراسة نظرياً، وصياغة أهدافها وفروضها وسوف يقوم الباحث بعرض الدراسات السابقة التي تناولت المتغير الأول للدراسة والمتمثل في الجينات التنظيمية من خلال التعرف على الدراسات السابقة "العربية والأجنبية" المرتبطة بهذا المتغير الأول، أما المتغير الثاني وهو التميز المؤسسي، سوف يعرض الباحث أيضاً أهم الدراسات التي تناولت التميز باللغة العربية والأجنبية، وكذلك يقوم الباحث بإلقاء الضوء على الدراسات التي ربطت بين المتغيرين باللغة "العربية والأجنبية"، وأخيراً يقوم الباحث بتحليل نتائج الدراسات السابقة للوصول إلى النتائج العامة لتلك الدراسات حتى يستنتى للباحث تحديد الفجوة البحثية للدراسة الحالية. ويمكن تصنيف هذه الدراسات كما يلي:

أ-دراسات سابقة تناولت الجينات التنظيمية

تناولت العديد من الدراسات الجينات التنظيمية، حيث سعت دراسة (Nafei,2015) إلى تسليط الضوء على الدور الهام للحمض النووي التنظيمي في تحسين الاداء التنظيمي، وتوصلت هذه الدراسة إلى اللبنة الأساسية الأربعة للحمض النووي التنظيمي (الهيكل التنظيمي-حقوق القرار- والمحفزات- والمعلومات) لها تأثير مباشر كبير على الاداء التنظيمي، كما هدفت دراسة (مولاي واخرون، ٢٠١٧) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA وابعاد الريادة المتمثلة في القدرات الاستراتيجية والاجراءات الاستباقية وتبنى المخاطرة، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير لمكونات الحمض النووي للمؤسسات محل الدراسة على ابعاد الريادة المتمثلة في القدرات الابداعية، الاجراءات الاستباقية، وتبنى المخاطر

كذلك سعت دراسة (نجم، ٢٠١٨) إلى التعرف على دور جودة الخدمة في العلاقة بين الجينات التنظيمية والابتكار بالتطبيق على المراكز الطبية بجامعة المنصورة، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين ابعاد الجينات التنظيمية والابتكار وجودة الخدمة، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين ابعاد الجينات التنظيمية والابتكار، وكذلك تأثير معنوي إيجابي بين جودة الخدمة والابتكار، كما سعت دراسة (صقور، ٢٠١٨) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية DNA على بعض المنظمات الصناعية في محافظة دمشق، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية وإيجابية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بابعادها (الرؤية الاستراتيجية- الكفاءات المحورية- راس المال البشري- الثقافة التنظيمية - الممارسات الاخلاقية) والجينات التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة

كما هدفت دراسة (اسماعيل، ٢٠٢٠) إلى دراسة تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية وذلك بالتطبيق على المستشفيات الجامعة بمصر، وظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي

بين ابعاد الجينات التنظيمية وابعاد الثقة التنظيمية، كما اظهرت النتائج ان هناك تأثير معنوي لابعاد الجينات التنظيمية على ابعاد الثقة التنظيمية،

وايضا دراسة (Aly,2021) التي هدفت إلى التعرف على دور الحمض النووي التنظيمي في تعزيز التوازن الاستراتيجي (الثقافة التنظيمية والموارد البشرية والعملاء والمنافسين) في البنوك التجارية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الحمض النووي في البنوك محل الدراسة مرتفعة، ومستوى التوازن الاستراتيجي مرتفع، كما توصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحمض النووي التنظيمي على ابعاد التوازن الاستراتيجي، كذلك دراسة (غنيم، ٢٠٢١) التي سعت إلى بيان اثر الجينات التنظيمية على الابداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين بوجود الرشاقة الاستراتيجية متغيرا وسيطاً من خلال التعرف على مستويات تطبيق ابعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار - المحفزات- جودة المعلومات- الهيكل التنظيمي)، ومدى وجود ابعاد الابداع التنظيمي (الطلاقة- الاصاله- القدرة على التحليل- قبول المخاطرة- المرونة الذهنية- الحساسية للمشكلات)، وكذلك مستوى الرشاقة الاستراتيجية بابعادها (الالتزام الجماعي- سيولة الموارد- الحساسية الاستراتيجية) في الشركات محل الدراسة، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في : وجود اثر دال إحصائيا للجينات التنظيمية في الرشاقة الاستراتيجية، ووجود اثر دال إحصائيا للرشاقة الاستراتيجية في الابداع التنظيمي

هذا بالاضافة إلى دراسة (الحيلة وآخرون، ٢٠٢١) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة والاثار بين مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي واثرها على الاداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني، وتمثلت نتائج هذه الدراسة في وجود علاقة واثرا بين مكونات الحمض النووي التنظيمي وتحقيق الاداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني، وايضا دراسة (الخصومي، ٢٠٢٢) التي سعت إلى الكشف عن تصورات القيادة الاكاديمية نحو درجة توافر ابعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك على عينة من العاملين بلغ عددهم (٢٠٠) قادة وقائدة بجامعة تبوك، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توافر ابعاد المناعة التنظيمية وكذلك دراسة (الزهيرى وآخرون، ٢٠٢٢) هدفت إلى اختبار الدور المعدل الذي تلعبه الجينات التنظيمية الجامعية بالقاهرة الكبرى في العلاقة بين يقظتها الاستراتيجية وقدرتها على إدارة ازمة كوفيد-١٩، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها وجود تأثير معنوي لكلا من اليقظة الاستراتيجية والجينات التنظيمية للمستشفيات محل الدراسة

كماهدفت دراسة (Amany, f,2022) إلى اختبار العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي والابعاد الفردية والجماعية للمنظمة المتعلمة في القطاع المصرفي المصري، وتوصلت هذه الدراسة إلى الابعاد الاربعة للحمض النووي التنظيمي (حقوق اتخاذ القرار - المعلومات- المحفزات- الهيكل التنظيمي) لها علاقة مباشرة على المستوى الفردي ومستوى الفريق في المنظمة المتعلمة

في حين هدفت دراسة (إبراهيم واخرون، ٢٠٢٢) إلى التعرف على مكونات الحمض النووي التنظيمي وانعكاساته في تعزيز السمعة التنظيمية على شركة المياه الوطنية بمنطقة عسير، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية قوية بين مكونات الحمض النووي التنظيمي والسمعة التنظيمية. هذا وقد سعت دراسة (صبري، ٢٠٢٣) إلى التعرف على مدى تأثير الجينات التنظيمية على سمعة المنظمة، وأيضاً تحديد طبيعة الدور المعدل لاستدامة الاداء على العلاقة بين الجينات التنظيمية وسمعة المنظمة، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للجينات التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (حق اتخاذ القرار - المحفزات - جودة المعلومات - الهيكل التنظيمي على سمعة المنظمة، وكذلك دراسة (محمد، ٢٠٢٠) التي سعت إلى تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمصر، وتوصلت إلى وجود تأثير لبعدين فقط من ابعاد الجينات التنظيمية وهما المحفزات والهيكل التنظيمي على الثقة التنظيمية، وايضا دراسة (مصطفى، ٢٠٢٣) التي اشارت إلى اثر الجينات التنظيمية بوصفها متغير مستقل متعدد الابعاد (حقوق اتخاذ القرار - المحفزات - جودة المعلومات - الهيكل التنظيمي) على الابداع التنظيمي (الطلاقة - المرونة - الحساسية للمشكلات - الاصاله) واختبار الدور الوسيط للثقة التنظيمية (الثقة بزلاء العمل - الثقة بالرئيس المباشر - الثقة بالادارة العليا)، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود اثر معنوي للجينات التنظيمية على الابداع التنظيمي، كما يوجد اثر معنوي للثقة التنظيمية على الابداع التنظيمي، واخيرا توصلت هذه الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الجينات التنظيمية والابداع التنظيمي

هذا بالاضافة إلى دراسة (Elsanhavy, K, 2023) التي هدفت إلى تحديد تحليل مدى تأثير الحمض النووي للشركات البترول على مرونة واستدامة الشركات في قطاع البترول المصري، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن ابعاد الحمض النووي التنظيمي تؤثر بشكل مباشر على كل من المرونة والاستدامة

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

هذا بالاضافة إلى دراسة (رمضان، ٢٠٢٤) التي هدفت إلى قياس وتحليل اثر الذكاء التنظيمي لدى جامعة جنوب الوادي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والابداع التنظيمي، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى الذكاء التنظيمي لدى عاملين جنوب الوادي على مستوى الابداع التنظيمي لديهم، كمايثر الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الجينات التنظيمية والابداع التنظيمي لدى عاملين جنوب الوادي

فضلا عن هذا دراسة (Karim, E,& Sahar,M,2023) التي هدفت إلى التعرف على تأثير الحمض النووي التنظيمي على مرونة الشركات واستدامتها في قطاع البترول المصري، وظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة احصائية للحمض النووي التنظيمي على المرونة والاستدامة في شركات البترول واخيرا سعت دراسة (موسى، ٢٠٢٤) إلى التعرف على محددات الشفرة الجينية التنظيمية وتأثيرها على رأس المال النفسي الايجابي في شركة مياه الشرب بمحافظة قنا، وتوصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية للشفرة الجينية التنظيمية في تعزيز رأس المال الايجابي في ابعاده المختلفة

ب- دراسات سابقة تناولت التميز المؤسسي

وبغرض التعرف على الجوانب المختلفة للتميز المؤسسي، تناول الباحث عدد من الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي، فقد سعت دراسة (Evans,2018) إلى عرض تقييم معايير التميز المؤسسي داخل المنظمات وعلاقتها بتحقيق النجاح داخل المنظمات، وقد اكدت نتائج الدراسة بأهمية التوازن بين الموارد المتوافرة داخل المنظمة وبين الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تحسين نظام العمل داخل المنظمة، بجانب الحفاظ على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، كل هذه العناصر مجتمعة تساعد على تحقيق التميز المؤسسي

(احمد، ٢٠١٨) إلى دراسة اثر العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل، وتوصلت هذا الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل مقسمة إلى عوامل مؤثرة في معرفة العمال وفي قدرة العمال وفي رغبة العمال بالعمل، وايضا دراسة (Mitashree,2018) هدفت إلى التعرف على بناء فرق العمل على التميز المؤسسي في منظمات الاعمال بالهند، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود دور لفرق العمل بجميع ابعادها (نمط القيادة- سلوكيات اعضاء فرق العمل- البنية الاجتماعية لفرق العمل) في تحقيق التميز بالشركات

كذلك دراسة (ابو سعدة، ٢٠٢١) لتي سعت إلى التعرف على الاطار الفكري للتميز المؤسسي في المنظمات التعليمية، والتعرف على الاطار الفكري للأداء الاداري التريوي بالمؤسسات التعليمية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن درجة ممارسة ابعاد التميز المؤسسي لدى مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الفيوم جاءت متوسطة، كما سعت دراسة (الوكيل، ٢٠٢١) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين راس المال الفكري والتميز المؤسسي بوزارة السياحة، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين راس المال الفكري (راس المال البشري- راس المال التنظيمي- الابتكار والابداع) والتميز المؤسسي بوزارة السياحة

هذا وقد سعت دراسة (عيد، ٢٠٢٢) إلى تحديد التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية، ويمكن تحديد هذا الهدف من خلال الابعاد التالية (العضوية- التشابة- الولاء) وكذلك ابعاد التميز المؤسسي (من التميز القيادي- التميز الخدماتي- التميز المالي- التميز التكنولوجي) ، وتوصلت

نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين التماثل التنظيمى والتميز المؤسسى بالمنظمات غير الحكومية

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

هذا بالاضافة إلى دراسة (ال عبد الله، ٢٠٢٢) هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة ومستوى التميز المؤسسى فى كلية السلام الاهلية ببغداد والكشف عن العلاقة بين تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسى، واطهرت الدراسة أن مستوى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة ومستوى التميز المؤسسى كانت بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ذات دلالة احائية بين ابعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسى

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

ج - دراسات تناولت اثر الجينات التنظيمية على التميز المؤسسى :

لتحليل الأثر بين متغيرات الدراسة المختلفة تناول الباحث عدد من الدراسات التى استهدفت تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

فقد سعت دراسة (بدوان، ٢٠١٨) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى فى الجامعات الفلسطينية العاملة فى قطاع غزة، وتوصلت إلى وجود علاقة واثر ذو دلالة احصائية بين جميع ابعاد الجينات التنظيمية (فيما عدا المحفزات) على التميز المؤسسى وايضا دراسة (الجوجو، ٢٠١٩) إلى التعرف على الجينات التنظيمية واثرها على التميز المؤسسى فى الشركات الطبية فى قطاع غزة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول ابعاد الجينات التنظيمية كان مرتفعا، وان مستوى تصورات عينة الدراسة حول التميز

مرتفعاً أيضاً، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي

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

وايضا دراسة (Rania,2021) التي هدفت إلى التعرف على تأثير الحمض النووي التنظيمي على التميز المؤسسي لشركات بترول الاسكندرية من خلال الاداء التنظيمي كمتغير وسيط، وتولت هذه الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية للحمض النووي التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الاداء التنظيمي كمتغير وسيط في شركات بترول الاسكندرية وايضا دراسة (عبد الناصر واخرون، ٢٠٢١) سعت الى التعرف على دور الجينات التنظيمية على التميز المؤسسي بالتطبيق على اندية دور القوات المسلحة من خلال عناصرها الاربعة (الهيكل التنظيمي- المحفزات - جودة المعلومات- حقوق اتخاذ القرار)، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي في اندية دور القوات المسلحة

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

وكذلك ناقشت دراسة (هاشم، ٢٠٢٣) كيفية تحقيق التميز المؤسسي بابعادها (القيادة والسياسات- الاستراتيجيات- الموارد البشرية- ادارة العمليات- رضا العملاء- المسؤولية الاجتماعية- نتائج الاداء) بجامعة بنى سويف في ضوء مدخل الجينات التنظيمية بابعادها الاربعة، وتوصلت هذه

الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي بجامعة بنى
سوف

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

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

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

١- عدم تناول الجينات التنظيمية في قطاع البريد المصري:

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

٢- تأثير الجينات التنظيمية على التميز المؤسسي:

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

٣- دور الجينات التنظيمية في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي:

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

٤- التوجه نحو العميل:

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

خلاصة الفجوة البحثية:

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

ثالثًا: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث

تحتل الخدمات البريدية التي تقدمها الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية مكانة مؤثرة في حياة المواطنين بالمجتمع المصري، إذ تقدم الهيئة مجموعة متنوعة من الخدمات كالخدمات البريدية، وخدمات الطباعة، والخدمات المالية، والخدمات الالكترونية، إذ يبلغ عدد مكاتب البريد خلال عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ عدد ٤٢٨٥ مكتب بريدي يقدم من خلالها كافة الخدمات البريدية والمصرفية والالكترونية (فوزي، ٢٠٢٣)

في ظل تحديات عديدة ومنافسة شديدة مما يحتم عليها ضرورة دراسة وفهم بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف لديها لاستغلال الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية، والتغلب على المعوقات ومن ثم وجب عليها معرفة الجينات التنظيمية لديها حتى تتمكن من تحديد السمات الفريدة التي

تميزها عن غيرها من المنظمات، للأستفادة منها في تحقيق تحسين مستوى اداء العاملين الذى يعد ركيزة اساسية لفعالية اداء المنظمات بصفة عامة - والهيئة القومية للبريد- بصفة خاصة، حيث تعتبر الهيئة القومية للبريد من القطاعات الاستراتيجية بالدولة والتي تحتل مكانة مؤثرة في حياة المواطنين بالمجتمع المصري، لما تقدمه الهيئة من مجموعة متنوعة من الخدمات كالخدمات البريدية، وخدمات الطباعة، والخدمات المالية، والخدمات الالكترونية، (فوزى واخرون، ٢٠٢٣)
ولتحديد طبيعة مشكلة البحث قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية على عينة ميسرة قوامها (40 مفردة) والتي تمثلت في إجراء مقابلة شخصية مع عينة من اعضاء اللجنة النقابية والعاملين والقيادات الإدارية بالمكاتب البريدية بالقاهرة الكبرى بهدف الوقوف على طبيعة ومستوى الجينات التنظيمية التي يمارسها المديرين بالهيئة محل الدراسة، ومدى تأثيرها على التميز المؤسسى، وتبين من خلالها مايلي:

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

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

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

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

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

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

وفى ضوء ماسبق فإن مشكلة البحث تتجسد فى التساؤلات التالية :

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

___ ما هو أثر حقوق اتخاذ القرار على تحقيق التميز المؤسسى ؟

___ ما هو أثر المحفزات على تحقيق التميز المؤسسى ؟

___ ما هو أثر جودة المعلومات على تحقيق التميز المؤسسى ؟

___ ما هو أثر الهيكل التنظيمى على تحقيق التميز المؤسسى ؟

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

___ ما هو أثر أبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق التميز القيادى ؟

___ ما هو أثر أبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق التميز البشرى ؟

___ ما هو أثر أبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق تميز الخدمات ؟

رابعاً: أهداف البحث

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

(١) الهدف الأول : تحديد درجة توافر أبعاد الجينات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي في الهيئة القومية للبريد من وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين ؟ وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- __ التعرف على تأثير "حقوق اتخاذ القرار" في تحقيق التميز المؤسسي
- __ تحديد دور "المحفزات" في تحقيق التميز المؤسسي
- __ درجة تأثير "جودة المعلومات" على تحقيق التميز المؤسسي
- __ مدى قدرة " الهيكل التنظيمي" على تحقيق التميز المؤسسي

الهدف الثانى : التحقق من وجود أثر لابعاد الجينات التنظيمية على تحقيق أبعاد التميز المؤسسي بالهيئة القومية للبريد بالقاهرة الكبرى، كلا على حدة وبشكل اجمالى ، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التى تستهدف تقييم أثر ما يلى :

- __ ابعاد الجينات التنظيمية على تحقيق التميز القيادى
- __ الجينات التنظيمية على تحقيق التميز البشرى
- __ الجينات التنظيمية على تحقيق تميز الخدمات

خامساً: أهمية الدراسة:

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

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

سادساً: فروض الدراسة :

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

الفرض الأساس الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي بالهيئة القومية للبريد بالقاهرة الكبرى؟ وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- ___ الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحقوق اتخاذ القرار على تحقيق التميز المؤسسي.
- ___ الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحفزات على تحقيق التميز المؤسسي.
- ___ الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي.
- ___ الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تحقيق التميز المؤسسي .

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

- ___ الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق التميز القيادي .
- ___ الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق التميز البشري .
- ___ الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق تميز الخدمات.

سابعاً: متغيرات الدراسة

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

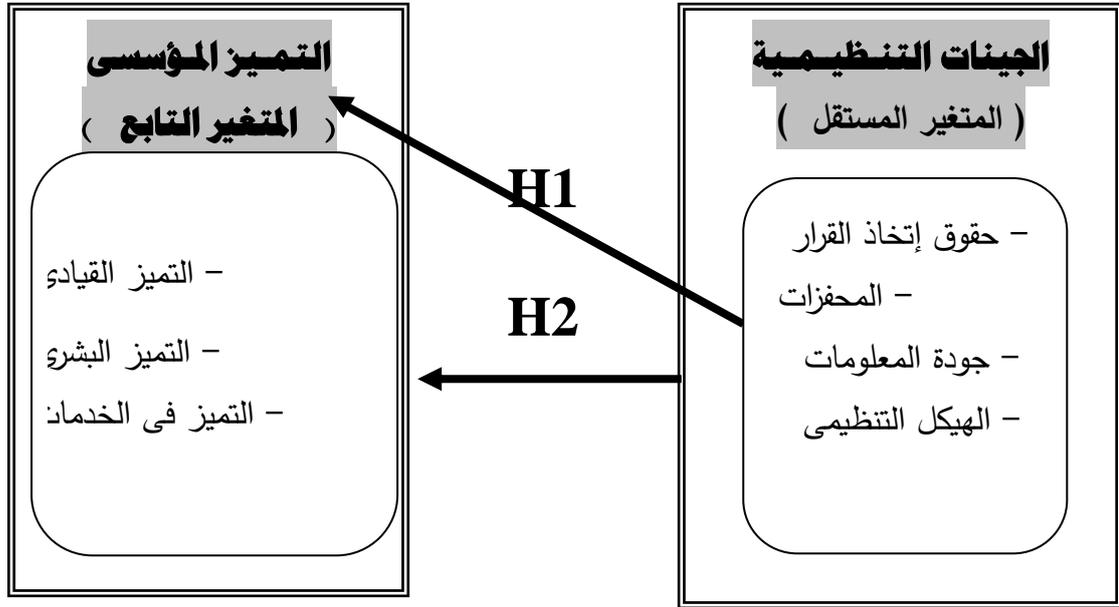
المجموعة الأولى : (المتغير المستقل) الجينات التنظيمية؛ الهيكل التنظيمي ، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات ، جودة المعلومات .

موسى، ٢٠٢٤؛ elsanhavey,K,2023 ؛ مصطفى، ٢٠٢٣؛ (Karim,Sahar,2023)
عزيزة، ٢٠٢٣ الزهيري وآخرون، ٢٠٢٢ ؛ Amany,Tarek,2022 ؛ سعد، ٢٠٢٢؛ غنيم، ٢٠٢١؛
الحيلة وآخرون، ٢٠٢١؛ Ali, 2021 ؛ اسماعيل، ٢٠٢٠؛ موسى، ٢٠٢٠؛ صقور، ٢٠١٨؛
نجم، ٢٠١٨؛ الرميدي وآخرون، ٢٠١٩؛ مولاى وآخرون، ٢٠١٧؛ (Nafei,2015) .

المجموعة الثانية : (المتغير التابع) التميز المؤسسي؛ التميز القيادي ، التميز البشري ، التميز الخدماتي

(فكري، ٢٠٢٣؛ قدحة وآخرون، ٢٠٢٢؛ عبد الناصر وآخرون، ٢٠٢٠؛ بدوان، ٢٠١٨؛ Evans, 2018) (Wageeh Nafei, 2015). وأمكن توضيح فروض الدراسة من خلال النموذج المقترح بالشكل رقم (١)

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



المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على الدراسات السابقة

ثامناً: حدود البحث:

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

تاسعاً: تصميم الدراسة :

(١) بيانات الدراسة

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

- **الدراسة النظرية (المكتبية)** : وذلك بالإطلاع على المراجع العلمية التي إشتملت بعض الكتب والبحوث العلمية العربية والأجنبية بهدف بناء الإطار الفكري والنظري لموضوع الجينات التنظيمية وأهميته وأبعاده.

- **الدراسة الميدانية** : وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها وإستخلاص النتائج التي توضح مدى أثر الجينات التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى بالهيئة القومية للبريد بالقاهرة الكبرى، وفي ضوء أسلوب جمع البيانات يتضح أن الباحث قد إعتد على البيانات الأولية والتي تمثلت في نتائج ما حصل عليها من إجابات الأفراد على إستمارات الإستقصاء، هذا بالإضافة إلى البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من الكتب والدوريات والبحوث والمقالات وذلك فى المراجع العربية والأجنبية التي أتاحت للباحثين مما يسر لهم بناء الجوانب المنهجية للبحث.

(٢) الأساليب الإحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات :

- تتسم طبيعة بيانات الدراسة الحالية بأنها متعددة المتغيرات كما أن فروض الدراسة تسعى للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين أكثر من متغيرين. لذلك فانه تقرر استخدام بعض أساليب تحليل البيانات ذات المتغيرات المتعددة **Multivariate Analysis**. وبالتحديد فقد تم اختيار أكثر من أسلوب من هذه الأساليب و التي تمثلت في أسلوب تحليل الاعتمادية ألقا، وأسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد. و قد تم الأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات، ومستوي القياس، وطبيعة بيانات الدراسة، وأغراض التحليل .

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

(٣) أسلوب جمع بيانات البحث وأسلوب التحليل :

- ويتضمن عدة عناصر وهي : مصادر البيانات- أداة البحث وطريقة جمع البيانات- الأساليب الإحصائية التي تم إتباعها فى تحليل البيانات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

٣/١ مصادر البيانات :

اعتمد الباحثان على نوعين من البيانات وذلك على النحو التالى:

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

٣/٢ أسلوب جمع البيانات :

- تم الاعتماد على عدة طرق لجمع البيانات المتصلة بموضوع البحث تتمثل فيما يلى :
- أسلوب المسح المستندى وذلك بالاطلاع بالسجلات والملفات التى بها بيانات تتصل بمشكلة البحث.
- أسلوب المقابلات الشخصية للحصول على البيانات الأولية المتعلقة بمشكلة البحث بين مفردات العينة. واستخدام قائمة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات وذلك للوقوف على آراء مفردات عينة البحث فى الموضوعات المختلفة.

٣/٣ مجتمع البحث :

يشتمل مجتمع البحث على العاملين بالمكاتب البريدية التابعة للهيئة محل الدراسة بالقاهرة الكبرى، وبما أن المكاتب البريدية هى صاحبة القطاع الأكبر من حيث العدد والإنتشار فإن الباحثان يركزان على القيادات الإدارية والعاملين بها باعتبارهم القطاع الأشمل والأكبر من بين العاملين داخل الهيئة القومية للبريد . والجدول التالى (جدول رقم ١) يوضح أعداد العاملين فى مكاتب البريد فى المحافظات محل الدراسة.

جدول رقم (١)

عدد المكاتب البريدية التابعة للهيئة محل الدراسة

بألقاهرة الكبرى عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤

المحافظة	عدد المكاتب البريدية	عدد العاملين	نسبة تمثيل مفردات المجتمع للعيينة
القاهرة	٣٥٤	٣٨٢٨	%٤٥
الجيزة	٢٠٢	٢٤٢٤	%٢٨
القليوبية	١٩٨	٢٣٦٧	%٢٧

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

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

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

حيث أن:

=n حجم العينة.

=N حجم المجتمع

= Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية وهى (1.96) عد مستوى (0.05)

فى اتجاهين 2 Tailed

=Q الانحراف المعياري (0.05)

=e مستوى المعنوية (0.05)

وقد تم تطبيق معلمات معادلة حجم العينة على النحو التالي:

$$N = \frac{35021 * (1.96)^2 (0.5)^2}{35021 * (0.05)^2 + (0.5 * 1.96)^2}$$

$$N = 380 \text{ case}$$

٣١٤ نوع العينة وطريقة اختيارها:

تم الإعتماد على العينة العشوائية البسيطة في تحديد مفردات البحث نظرا لتجانس مجتمع البحث و لمراعاة أن يتاح لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث نفس الفرص المتكافئة للإختيار في العينة. حيث تم حساب عينة البحث، ثم توزيع مفردات العينة على محافظات البحث ، وفقاً للوزن النسبي لكل محافظة من المحافظات محل الدراسة كما يلي :

$$\begin{array}{l} \text{نصيب كل محافظة من} \\ \text{مفردات العينة} \end{array} = \frac{\text{عدد العاملين في المحافظة}}{\text{إجمالي مجتمع البحث}} \times \begin{array}{l} \text{حجم العينة} \\ \text{الكلي} \end{array}$$
$$169 \text{ مفردة} = 380 \times \frac{3828}{8619} = \begin{array}{l} \text{حجم العينة} \\ \text{من العاملين في محافظة} \\ \text{القاهرة} \end{array}$$

$$107 \text{ مفردة} = 380 \times \frac{2424}{8619} = \begin{array}{l} \text{حجم العينة} \\ \text{من العاملين في محافظة} \\ \text{الجيزة} \end{array}$$

$$104 \text{ مفردة} = 380 \times \frac{2367}{8619} = \begin{array}{l} \text{حجم العينة} \\ \text{من العاملين في محافظة} \\ \text{القليوبية} \end{array}$$

٤) مقياس الدراسة :

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

اعتمد الباحثان فى قياس الجينات التنظيمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة على (رمضان، ٢٠٢٤)، دراسة (هاشم، ٢٠٢٣)، دراسة (سليمان، ٢٠٢٣)، دراسة (بدوان، ٢٠١٨)، دراسة (Nafei, 2018) مع إجراء بعض التعديل والحذف والاضافة بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم فى هذه الدراسة، ولقياس ابعاد الجينات التنظيمية تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث يشير الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة بينما يشير الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة حيادية فى المنتصف)، وقد تطبق المقياس على ٢٠ فقرة (بواقع ٥ فقرات لكل بعد)

٤/٢ مقياس التميز المؤسسى Institutional Excellence (التميز القيادى - التميز البشرى - التميز الخدمائى)

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

٤|٣ ثبات وصدق المقياس :

لتقييم درجة التناسق الداخلى بين محتويات المقاييس الخاضعة للاختبار ، قام الباحثان بإجراء الثقة والثبات للمقاييس المستخدمة وذلك من خلال استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Cronbach's Alpha لتركيزه على الاتساق الداخلى بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار. ووفقا للمبادئ العامة لتنمية المقاييس واختبارها فى البحوث الاجتماعية تقرر استبعاد اى عنصر من عناصر المقياس (متغير) يحصل على معامل ارتباط اجمالى بينه وبين باقى العناصر التابعة للمجموعة الواحدة اقل من ٠.٣٠ (إدريس، ٢٠٠٨) . حيث كلما إقتربت قيمة معامل ألفا من الواحد الصحيح، كلما كان المقياس أكثر ثباتاً. ويوضح الجدول التالى رقم (٢) معاملات الثبات والصدق لقائمة الإستقصاء .

جدول رقم (٢)

معاملات الثبات والصدق الذاتي

لكل من الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي بإستخدام الفا كرونباخ

المحور	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	الفا كرونباخ للابعاد	معامل الصدق للابعاد	معامل كرونباخ للمتغيرات	معامل الصدق للمتغيرات
المحور الاول	ابعاد الجينات التنظيمية	اتخاذ القرار	٥	٠.٨٥١	٠.٩٢٣	٠.٨٣	٠.٠٧٩
		المحفزات	٥	٠.٦٩٩	٠.٨٣٦		
		جودة المعلومات	٥	٠.٧٧٨	٠.٨٨٣		
		الهيكل التنظيمي	٥	٠.٧٦٣	٠.٨٧٤		
	الجينات التنظيمية	٢٠	٠.٧٠٣	٠.٨٣٩			
المحور الثاني	ابعاد التميز المؤسسي	التميز القيادي	٥	٠.٧٤٣	٠.٨٦٢	٠.٧١	٠.٠٧٧
		التميز البشري	٥	٠.٨١١	٠.٩٠٣		
		التميز في الخدمات	٥	٠.٨٠٤	٠.٨٩٦		
	التميز المؤسسي	١٥	٠.٧٩٦	٠.٨٩٣			

المصدر: من إعداد الباحثان إعتماًداً على مخرجات التحليل الإحصائي

وقد تبين الآتي:

- ١- ثبات جميع البنود المتعلقة بالجينات التنظيمية، وجميع البنود المتعلقة بالتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الثبات (٠.٧٠٣) ، (٠.٧٩٦) على التوالي ، ولم يحصل اي عنصر من عناصر المقياس على معامل ارتباط اجمالى بينه وبين باقى العناصر التابعة للمجموعة الواحدة على اقل من ٠.٣٠ .
- ٢- صدق جميع البنود المتعلقة بالجينات التنظيمية، وجميع البنود المتعلقة بالتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الصدق (٠.٨٣٩) ، (٠.٨٩٣) على التوالي .

عاشراً: اختبار فرضيات البحث

يتناول الباحثان في هذا الجزء عرض نتائج البحث واختبار الفروض، على النحو الآتي:

١- الإحصاء والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

- مستوى تطبيق الجينات التنظيمية في الهيئة القومية البريد، يمكن توضيح مستوى تطبيق الجينات التنظيمية من خلال الجدول التالي رقم (٣) حيث تم تناول الجينات التنظيمية من خلال اربعة ابعاد كما يلي:

جدول رقم (٣)

مستوى تطبيق الجينات التنظيمية

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

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع نتائج الدراسة الميدانية
من ١.٣٣ إلى ٢.٣٣ منخفض
أكبر من ٢.٣٣ إلى ٣.٦٦ متوسط
أكبر من ٣.٦٦ مرتفع

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

- مستوى التميز المؤسسي في الهيئة القومية البريد، يمكن توضيح مستوى تطبيق التميز المؤسسي من خلال الجدول التالي رقم (٤) حيث تم تناول التميز المؤسسي من خلال أربعة أبعاد كما يلي:

جدول رقم (٤)

مستوى التميز المؤسسى

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

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع نتائج الدراسة الميدانية

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

نتائج البحث واختبار الفروض:

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

تم إختبار صحة هذه الفرضية عن طريق ايجاد معاملات الارتباط (أ) كما هو مبين فى الجدول التالى جدول رقم (٥):

جدول (٥)

معاملات إرتباط بيرسون بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسى

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

من الجدول السابق يتضح ان معامل الإرتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية وبين تحقيق التميز المؤسسى دال إحصائيا وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) لأبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسى . كما أظهرت النتائج ان معاملات إرتباط بيرسون ان هناك إرتباط إيجابى جيد (0.666). مما يؤكد على وجود علاقة إيجابية طردية بين أبعاد الجينات التنظيمية وبين تحقيق التميز المؤسسى . وفى ضوء ذلك يمكن للدراسة رفض فرض العدم والذى ينص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسى بالهيئة القومية للبريد بالقاهرة الكبرى" وقبول الفرض البديل.

إختبار الفرض الفرعى الأول

١- من الجدول السابق يتضح ان معامل الارتباط بين حقوق اتخاذ القرار وبين التميز المؤسسى دال إحصائيا وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) لحقوق اتخاذ القرار على تحقيق التميز المؤسسى . كما أظهرت النتائج ان معاملات إرتباط بيرسون ان هناك إرتباط إيجابى متوسط (0.529). بين بُعد حقوق اتخاذ القرارات والتميز المؤسسى.

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

إختبار الفرض الفرعى الثانى

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

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

اختبار الفرض الفرعى الثالث

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

- لذلك يمكن للدراسة رفض صياغة الفرض العدم والذى ينص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي" وقبول الفرض البديل.

اختبار الفرض الفرعى الرابع

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

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

الفرض الأساس الثاني : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق أبعاد التميز المؤسسي بالهيئة القومية للبريد وينبثق من هذا الفرض اختبار الفروض الفرعية التالية :

إختبار الفرض الفرعي الأول

والذي ينص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الجينات التنظيمية في تحقيق التميز القيادي" ، ولإختبار هذا الفرض من فروض الدراسة تم إجراء الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب stepwise وذلك على البيانات المجمعة من مفردات عينة البحث وقد تم التوصل إلى النتائج الواردة في جدول رقم (٦) على النحو التالي :

جدول (٦)

أثر أبعاد الجينات التنظيمية في تحقيق التميز القيادي كأحد أبعاد التميز المؤسسي

الترتيب	SIGF	F	R2	s.e	تقديرات المربعات الصغرى				أبعاد الجينات التنظيمية
					R	Sig.t	T	B	
٢	٠.٠٠٠٠	٨٩.٠٩	٠.٥٤٩	٠.٤٧٣	٠.٦٣٦	٠.٠٠٠٠	١.٣٥٥	٠.٨٨	اتخاذ القرار x1
١					٠.٦٧٥	٠.٠٠٠٠	٢.٥٦٢	٠.٢٢٠	المحفزات x2
X					٠.٥٤٤	٠.١٦٧	٥.٣٠٧	٠.٣٤٢	جودة المعلومات x3
٣					٠.٣٦٤	٠.٠٠٠٠	١.٣٨٨	٠.٠٨٥	الهيكل التنظيمي x4

تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول السابق أن أبعاد الجينات التنظيمية تفسر حوالي ٥٥% من التغير في التميز القيادي كأحد أبعاد التميز المؤسسي ، حيث أن معامل التحديد (R2) قد بلغ ٠.٥٤٩ وهذا يعني أن ابعاد الجينات التنظيمية (اتخاذ القرار - المحفزات - جودة المعلومات - الهيكل التنظيمي)

المتوفرة فى الهيئة القومية للبريد قادرة على تفسير (٥٥%) من التغير الحالى فى التميز المؤسسى، اما النسبة المتبقية (٤٥%) فإنها قد تعود إلى متغيرات اخرى لم يتطرق لها هذا البحث.

كما تؤكد النتائج الواردة فى الجدول السابق أن أكثر أبعاد الجينات التنظيمية تأثير فى تحقيق التميز القيادى كأحد أبعاد التميز المؤسسى هو المحفزات يليه اتخاذ القرار يليه الهيكل التنظيمى وأخيراً جودة المعلومات . كما أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارة موجبة وهو ما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً بالإضافة إلى التأثير المعنوى لمعظم أبعاد الجينات التنظيمية فى تحقيق التميز القيادى وهو ما يتضح من اختبار (T) وبمستوى معنوية ($a \geq 0.05$) كما بلغت قيمة (F) ٨٩.٠٩ وبمستوى ($a \geq 0.05$) مما يؤكد وجود علاقة جوهرية بين ابعاد الجينات التنظيمية والتميز القيادى ، كما أثبتت النتائج أن كل من المتغيرات المستقلة المحفزات ، اتخاذ القرار ، الهيكل التنظيمى معنوية احصائية عند مستوى دلالة ($a \geq 0.05$) حيث بلغت قيمة $P \text{ value} = 0.000$ ، فى حين أن لم تثبت النتائج معنوية تأثير (X3) جودة المعلومات فى تحقيق التميز القيادى عند مستوى دلالة ($a \geq 0.05$) .

وبناءً عليه نقبل فرض العدم والذى ينص على انه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجينات التنظيمية فى تحقيق التميز القيادى " بالنسبة لبعد جودة المعلومات فقط ، أما بالنسبة لبعد إتخاذ القرار ، والمحفزات ، والهيكل التنظيمى . فإننا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

الفرض الفرعى الثانى :

والذى ينص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للجينات التنظيمية على تحقيق التميز البشرى" ، ولإختبار هذا الفرض من فروض الدراسة قام الباحثان بإجراء الإنحدار المتعدد بإستخدام أسلوب stepwise وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة بجدول رقم (٧) كما يلي:

جدول رقم (٧)

أثر أبعاد الجينات التنظيمية في تحقيق التميز البشرى كأحد أبعاد التميز المؤسسى

الترتيب	SIGF	F	R2	s.e	تقديرات المربعات الصغرى				أبعاد الجينات التنظيمية
					R	Sig.t	T	B	
٢	٠.٠٠٠٠	١١٣.٠٧	٠.٦١٨	٠.٥٤٢	٦٦٨٦	٠.٠٠٠٠	٤.٦٣٢	٠.٢٨٢	اتخاذ القرار x1
١					٠.٧٠٠	٠.٠٠٠٠	١.٦٧٨	٠.٣١٣	المحفزات x2
٣					٠.٦٦٣	٠.٠٠٠٢	٣.١٣٤	٠.١٩٨	جودة المعلومات x3
X					٠.٥٨١	٠.٥٨٦	٠.٥٧٢	٠.٠٣٥	الهيكل التنظيمى x4

تشير النتائج الاحصائية الواردة فى الجدول السابق أن أبعاد الجينات التنظيمية تفسر حوالى ٦٢٪ من التغير فى التميز القيادى كأحد أبعاد التميز المؤسسى ، حيث أن معامل التحديد (R2) قد بلغ ٠.٦١٨ وهذا يعنى أن ابعاد الجينات التنظيمية (اتخاذ القرار- المحفزات- جودة المعلومات- الهيكل التنظيمى) المتوفرة فى الهيئة القومية للبريد قادرة على تفسير (٦٢٪) من التغير الحالى فى التميز المؤسسى، اما النسبة المتبقية (٣٨٪) فإنها قد تعود إلى متغيرات اخرى لم يتطرق لها هذا البحث.

كما تشير النتائج الواردة فى الجدول السابق أن أكثر أبعاد الجينات التنظيمية تأثيرا فى تحقيق التميز البشرى هى المحفزات ثم اتخاذ القرار يليه جودة المعلومات ، بالإضافة أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارة موجبة وهو ما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً بالإضافة إلى التأثير المعنوى لمعظم الأبعاد وهو ما يتضح من اختبار (T) وبمستوى معنوية تأثير كل من اتخاذ القرارات ، المحفزات ، جودة المعلومات عند مستوى دلالة ($a \geq 0.05$) فى حين لم تثبت النتائج معنوية تأثير بعد الهيكل التنظيمى عند مستوى دلالة ($a \geq 0.05$) حيث أن قيمة $P \text{ value} = 0.572$ فى تحقيق التميز البشرى كأحد أبعاد التميز المؤسسى

وبناءً على ذلك نقبل فرض العدم والذي ينص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجينات التنظيمية فى تحقيق التميز البشرى " بالنسبة لبعده الهيكل التنظيمى فقط ، أما بالنسبة لبعده إتخاذ القرار ، والمحفزات ، وجودة المعلومات . فإننا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

الفرض الفرعى الثالث :

والذى ينص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للجينات التنظيمية على تحقيق تميز الخدمات كأحد أبعاد التميز المؤسسي"

ولإختبار هذا الفرض من فروض الدراسة قام الباحثان بإجراء الإنحدار المتعدد بإستخدام أسلوب stepwise وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة بجدول رقم (٨) كما يلي :

جدول رقم (٨)

أثر أبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق تميز الخدمات كأحد أبعاد التميز المؤسسي

الترتيب	SIGF	F	s.e	تقديرات المربعات الصغرى				أبعاد الجينات التنظيمية
				R	Sig.t	T	B	
٣	٨٥.٠٠	٦.١١	٠.٤٤٩	٠.٦٦٤	٠.٠٠١	٣.٣٢٨	٠.٢٠٠	اتخاذ القرار x1
١				٠.٧٠٣	٠.٠٠٠	٤.٩٤٧	٠.٣١٥	المحفزات x2
٢				٠.٦٧٧	٠.٠٠٠	٤.٣١٨	٠.٢٥٠	جودة المعلومات x3
X				٠.٥٩٠	٠.٣٢٧	٠.٩٨٣	٠.٠٦٠	الهيكل التنظيمى x4

تشير النتائج الاحصائية الواردة فى الجدول السابق أن أبعاد الجينات التنظيمية تفسر حوالى ٦١٪ من التغير فى التميز القيادى كأحد أبعاد التميز المؤسسي ، حيث أن معامل التحديد (R2) قد بلغ ٠.٦١١ وهذا يعنى أن ابعاد الجينات التنظيمية (اتخاذ القرار- المحفزات- جودة المعلومات- الهيكل التنظيمى) المتوفرة فى الهيئة القومية للبريد قادرة على تفسير (٦١٪) من التغير الحالى فى التميز المؤسسي، اما النسبة المتبقية (٣٩٪) فإنها قد تعود إلى متغيرات اخرى لم يتطرق لها هذا البحث.

كما تشير النتائج فى الجدول السابق أن أكثر أبعاد الجينات التنظيمية تأثيرا فى تحقيق تميز الخدمات هى المحفزات ثم جودة المعلومات وأخيراً إتخاذ القرار . بالإضافة أن معاملات الإنحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارة موجبة وهو ما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقا ، بالإضافة إلى التأثير المعنوى لمعظم الأبعاد وهو ما يتضح من اختبار (T) وبمستوى معنوية ($a \geq 0.05$) كما بلغت قيمة (F) ٨٤.٥٦٢ وبمستوى معنوية ($a \geq 0.05$)

ويتضح من اختبار (T) أن جميع أبعاد الجينات التنظيمية لها تأثير معنوي ايجابي في تحقيق تميز الخدمات وبمستوى معنوية ($a \geq 0.05$) فيما عدا الهيكل التنظيمي (X4) لم تثبت النتائج معنويا تأثيرها في تحقيق تميز الخدمات عند مستوى دلالة ($a \geq 0.05$) حيث بلغت قيمة $P \text{ value} = 0.327$ وبناءً عليه نقبل فرض العدم والذي ينص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجينات التنظيمية في تحقيق تميز الخدمات " بالنسبة لبعده الهيكل التنظيمي فقط ، أما بالنسبة لبعده إتخاذ القرار ، والمحفزات ، وجودة المعلومات . فإننا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

حادى عشر: مناقشة نتائج الدراسة

- أشارت نتائج البحث أن ابعاد الجينات التنظيمية يتم تطبيقها في المكاتب البريد محل البحث بدرجات متفاوتة تتراوح ما بين فوق المتوسطة والمتوسطة، كما أشارت النتائج أن ابعاد التميز المؤسسي ظهرت بمستوى متوسط في مكاتب البريد محل الدراسة، و أن هناك علاقة ارتباط طردية إيجابية بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي بعبارة أخرى كلما تم تطوير وتطبيق هذه الأبعاد الاربعة بمستوى أعلى كلما ارتفع مستوى التميز المؤسسي. وهو ما أتفقت معه دراسة (مولاي، ٢٠١٧) ، دراسة (بدوان، ٢٠١٨)، ودراسة (الجوجو، ٢٠١٩)، ودراسة (اسماعيل، ٢٠٢٠)، ودراسة (عبد الناصر، ٢٠٢١)، ودراسة (Rania,2021)، ودراسة (Aly,202021)، ودراسة (سليمان، ٢٠٢٣) واخيراً دراسة (رمضان، ٢٠٢٤)

- جاءت النتائج مؤكدة على أن حقوق اتخاذ القرار لها تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي مما يعني أن تمكين الموظفين في المشاركة اتخاذ القرارات يزيد من التفاعل الإيجابي ويسهم في تحسين الأداء العام للهيئة و يؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي. وهو ما اتفقت معه دراسة (غنيم، ٢٠٢١) ودراسة (Amany,2022)، ودراسة (مصطفى، ٢٠٢٣)، ودراسة (الجوجو، ٢٠١٩)، ودراسة (هاشم، ٢٠٢٣)، ودراسة (دعاء، ٢٠٢٣)، ودراسة (sahar,2023)

- بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي للمحفزات على التميز المؤسسي ودلالة ذلك أن المحفزات سواء كانت مادية او معنوية تلعب دورا هاما في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين وزيادة الإنتاجية مما يساهم في تحقيق التميز. كما أفادت النتائج أن جودة المعلومات لها أثر على تحقيق التميز المؤسسي مما

يوضح أن الجودة المعلومات دوراً إيجابياً في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية مما يعزز الأداء العام ويؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والتميز المؤسسي، وهو ما اتفقت معه دراسة (محمد، ٢٠٢٠)، ودراسة (نجم، ٢٠١٨)، ودراسة (سليمان، ٢٠٢٣)، ودراسة (هاشم، ٢٠٢٣)، ودراسة (غنيم، ٢٠٢١)، ودراسة (عزيزة، ٢٠٢٣)، ودراسة (موسى، ٢٠٢٤)

- أما أثر الهيكل التنظيمي على تحقيق التميز المؤسسي فقد دلت النتائج على وجود أثر إيجابي حيث يسهم الهيكل التنظيمي الفعال في تنظيم العمل بشكل أفضل ويوفر بيئة ملائمة لتحسين الأداء مما يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (محمد، ٢٠٢٠)، ودراسة (سعد، ٢٠٢٢)، ودراسة (رمضان، ٢٠٢٤)، ودراسة (موسى، ٢٠٢٤)، ودراسة (Elsanhavey, 2023)، ودراسة (عزيزة، ٢٠٢٣)، ودراسة (ابراهيم، ٢٠٢٢)، ودراسة (الزهيري، ٢٠٢٢)، ودراسة (الخصومي، ٢٠٢٢)

- أشارت النتائج على ان هناك أثر إيجابي لأبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق أبعاد التميز المؤسسي بشكل إجمالي أما تأثير مستوى كل بُعد منهما وفق آراء المستقصى منهم في المكاتب محل الدراسة فجاء على النحو التالي:

- وجود علاقة إيجابية طردية لإبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق التميز القيادي مما يؤكد على أن تعزيز أبعاد الجينات التنظيمية (المحفزات- الهيكل التنظيمي- حق اتخاذ القرار) يسهم في تحسين قدرات القيادة داخل المؤسسة مما يعزز من قدرتها على إدارة المؤسسة بفاعلية، بينما جاء أثر بُعد جودة المعلومات غير دال إحصائياً على التميز القيادي.

- كما أفادت النتائج وجود أثر لأبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق التميز البشري مما يدل على أن تعزيز أبعاد الجينات التنظيمية (المحفزات - حق اتخاذ القرار - جودة المعلومات) يطور من قدرات العاملين ويعزز من أدائهم ويؤدي إلى التميز البشري، بينما جاء أثر بُعد الهيكل التنظيمي غير دال إحصائياً على التميز القيادي.

- دلت النتائج على وجود أثر لأبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق تميز الخدمات مما يدل على أن تعزيز تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية (اتخاذ القرار - المحفزات - جودة المعلومات) يطور ويحسن من

مستوى الخدمات المقدمة ويلبي توقعات العملاء مما يساهم في تحقيق التميز في الخدمات بينما جاء أثر بُعد الهيكل التنظيمي غير دال إحصائياً على تحقيق التميز في الخدمات.

والخلاصة بناءً على نتائج اختبار الفروض، يتضح أن الجينات التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على تحقيق التميز المؤسسي بجميع أبعاده. تشير النتائج إلى أن تحسين العناصر الأساسية للجينات التنظيمية يعزز من الأداء العام للمؤسسة ويساهم في تحقيق التميز على مستوى القيادة، العنصر البشري، وجودة الخدمات.

ثاني عشر : توصيات الدراسة

توافقاً مع النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث، يقترح الباحثان عدد من التوصيات والتي يمكن استثمارها في تطبيق الجينات التنظيمية بالهيئة محل الدراسة، وقد تم وضعها في شكل خطة عمل تنفيذية، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٩) التالي:

جدول رقم (٩)

التوصية	الإدارة المسؤولة عن التنفيذ	اليات التنفيذ	متطلبات التنفيذ	المدة الزمنية المقترحة للتنفيذ
تنمية وتطوير مكونات الجينات التنظيمية في الهيئة القومية للبريد	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية قطاع التخطيط والتطوير اللجنة النقابية	١- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بما يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار وابداء آرائهم بحرية واستقلالية ٢- تفعيل اللامركزية في اتخاذ القرارات التي تحتاج للتدخل الحاسم من قبل من مكاتب	- أعداد دورات تدريبية سلوكية للمديرين من أجل غرس الثقافة المناسبة لجودة اتخاذ القرارات وتنمية الوعي بالممارسات القيادية الفعالة - توفير وسائل اتصال حديثة لتيسير عملية التواصل بين	عملية مستمرة

	العاملين - تشكيل لجنة لتطوير أنظمة العمل والخطابات الدورية ذات الصلة لتفعيل اللامركزية فى فروع ومكاتب البريد المنتشرة بانحاء الجمهورية	البريد فيما يتعلق بمهام العمل اليومى ٣- تحسين وسائل الاتصال بين الادارة والعاملين بما يسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم بكل سهولة ويسر		
من ١٢-٢٤	- ضرورة ربط الهيكل التنظيمى بالاهداف المطلوب تحقيقها - البعد عن المجاملات والمحسوبية عند التسكين على الهيكل التنظيمية يواء بالترقى او النقل او الاعتماد مباشرة على الكفاءة والمهنية وحاجة العمل - ضرورة تأهيل وتدريب الكوادر الادارية فى ادارة الموارد البشرية والادارات المعنية باعداد الهياكل	- العمل على اشراك مديرى مكاتب البريد والادارات بالهيئة فى وضع وتخطيط الهيكل التنظيمية الملائمة طبقا لطبيعة الوظائف والاقسام وبما يتناسب مع ظروف العمل فى كل مكتب بريد - العمل على توسيع نطاق الاشراف مع الاخذ فى الاعتبار التخصص الدقيق، حيث قللة المستويات الادارية التنظيمية مع	ادارة الموارد البشرية مديرى الفروع والادارات (الادارة الوسطى) ادارة الترقى والتطور الوظيفى ادارة المسار الوظيفى ادارة التدريب	تعديل وتطوير الهيكل التنظيمى للمنظمة بما يتوافق مع ابعاد الجينات التنظيمية وبما يحقق التميز الكؤوسى، بما يلبى حاجات العمل الحالية

	التنظيمية من خلال الدورات التدريبية	فصل الوظائف ذات الانشطة المتنوعة وجعلها اكثر تخصصا		
من ١٠-١٢ شهر	- اعادة هيكلة نظام الاجور والحوافز الموجودة حاليا - توفير برامج متنوعة لتنمية المسار الوظيفي للعاملين وربطه بالاداء - توفير الشفافية والوضوح للعاملين وان تتسم بالعدالة والبعد عن الاهواء الشخصية - توفير برامج تدريبية لاتاحة فرص التعلم والتطوير الوظيفي للعاملين	-وضع معايير عادلة للحوافز والمكافآت تتناسب مع الجهد المبذول وترتبط بالكفاءة مع عدم اغفال عنصرى الخبرة والمؤهل العلمى، ممايسهم فى رفع معنويات العاملين بما ينعكس على ادائهم - مراعاة ربط الاجور والحوافز بالاداء - مراعاة ربط الاجور والحوافز بمستويات الاسعار والتضخم -تصميم نظم اكثر عدالة للترقيات ترتبط بالكفاءة والانتاجية	الادارة العليا الادارة المالية ادارة الموارد البشرية (التدريب- تقييـم الاداء- الترقى - المسار الوظيفى)	اعادة النظر فى سياسات المحفزات بالهيئة محل الدراسة بعناصرها المادية والمعنوية بالشكل الذى يعزز الجينات التنظيمية وبما يؤدى إلى تحقيق التميز المؤسسى للهيئة

حدود البحث ومقترحات لبحوث مستقبلية:

سلط البحث الحالي الضوء على الكشف عن درجة تأثير الجينات التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي ، وأى الأبعاد أكثر تحقيقاً للتميز المؤسسي وتحديد درجة وعى الهيئة القومية للبريد بتطبيق

الجينات التنظيمية، إلا أن هناك عدة مجالات أخرى تستحق الدراسة والتحليل من جانب الباحثين مستقبلاً في ضوء محددات البحث الحالي، ومن أهم هذه المجالات من وجهة نظر الباحثان ما يأتي:
- تم تطبيق البحث الحالي على مكاتب البريد بمحافظة القاهرة الكبرى (القاهرة - الجيزة - القليوبية)، ويتوقع الباحثان أن اختلاف مجال التطبيق يمكن أن يؤثر على العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي، لذا يُقترح تغيير مجال التطبيق ليكون على قطاعات أخرى مثل قطاع الصحة، قطاع الصناعة، وقطاع السياحة.

- تم تجميع البيانات الأولية المستخدمة في قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي اعتماداً على أسلوب البحوث المقطعية Cross-sectional كبديلاً عن أسلوب البحوث الممتدة Longitudinal لذلك يُقترح إجراء المزيد من البحوث التطبيقية أو التجريبية على نفس القطاع المستخدم حالياً، مع تغيير العينة الأساسية إلى قطاعات خاصة أو أجنبية أخرى، أو استخدام قطاعات أخرى سواء صناعية أو إنتاجية. من أجل التقييم الأوسع لطبيعة العلاقات التي افترضها البحث الحالي، فضلاً عن توسيع دائرة المصادقية الخارجية للبحث الحالي.

- لم يتطرق البحث الحالي إلا لأربعة أبعاد أساسية تمثل مكونات الجينات التنظيمية في حين أن هناك أبعاد أخرى يمكن للبحوث المستقبلية إختبارها مثل الثقافة التنظيمية، القيادة، الـإتصال، وإدارة التغيير التي قد تلعب دوراً مهماً في تشكيل الجينات التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي للمؤسسات .
- يمكن لبحوث أخرى أن تستخدم النموذج المستخدم في البحث الحالي ولكن مع إضافة متغيرات أخرى لم تستخدم في النموذج الحالي. ومن ثم يُقترح إجراء دراسات تتناول بعض المتغيرات الوسيطة الأخرى وكذلك بعض المتغيرات المُعدلة (مثل: السلوك الاخلاقي للعاملين، سمات العاملين، النبذ في مكان العمل، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية) في العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- ١) ابو سعده، احمد رياض، (٢٠٢١)، إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الاداء الادارى فى مدارس التعليم الاساسى بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج (١٥)، ع (١٥)
- ٢) اسماعيل، محمد يوسف (٢٠٢٠)، تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية، مجلة البحوث المالية والتجارية، ع (٢١)، ع (٤)، كلية التجارة، جامعة عين شمس
- ٣) ال عبد الله، فراس عبد القادر، (٢٠٢٢)، دور المنظمة المتعلمة فى تحقيق التميز المؤسسي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع (٦٨)، جامعة بغداد
- ٤) الوكيل، إيمان محمد، (٢٠٢١)، علاقة راس المال الفكرى بالتميز المؤسسي بالتطبيق على ادارة السياحة العلاجية بوزارة السياحة، المجلة العربية للإدارة، مج (٤١)، ع (٣)
- ٥) الزهيرى، اميرة (٢٠٢٢)، الدور المعدل للجينات التنظيمية فى العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة ازمة كوفيد-١٩، بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بمصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج (١٣)، ع (٣)، كلية التجارة، جامعة قناة السويس
- ٦) الجوجو، كمال (٢٠١٩)، الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي فى الشركات الطبية فى قطاع غزة، رسالة ماجستير فى القيادة الاستراتيجية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية بغزة
- ٧) الحيلة، امال عبد الحميد (٢٠٢١)، مدى توافر مكونات الحمض النووى التنظيمى DNA وأثرها على الاداء العالى لدى العاملين فى قطاع التعليم التقنى الفلسطينى، مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث، مج (٨)، ع (٣)
- ٨) العبيدى، ميسون على حسين، (٢٠١٥)، استخدام مكونات الحمض النووى التنظيمى لتشخيص المنظمات الصحية بالتطبيق على مستشفى مرجان التعليمى، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية ، مج (١٣)، ع (٣٦)
- ٩) الخصومى، نوف بنت خلف، (٢٠٢٢)، درجة توافر ابعاد نظم المناعة التنظيمية فى جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الاكاديمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ع (٧٢)، مج (١٩)

- ١٠) الرميدى، بسام سمير (٢٠٢٢)، تأثير الصحة التنظيمية على تعزيز التميز التنظيمى فى شركات السياحة " الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط"، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج (١٦)، ع (١)، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم
- ١١) بدوان، زكريا محمد (٢٠١٨)، علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسى بالجامعات الفلسطينية فى قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر بغزة
- ١٢) رمضان، رامز (٢٠٢٤)، الجينات التنظيمية واثرها على التميز المؤسسى: اختبار الدور الوسيط لرأس المال الفكرى، دراسة تطبيقية على البنوك العامة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج (٥)، ع (١)، كلية التجارة، جامعة دمياط
- ١٣) رمضان، دعاء (٢٠٢٤)، اثر الذكاء التنظيمى كمتغير وسيط فى العلاقة بين الجينات التنظيمية والابداع التنظيمى، مجلة البحوث المالية والتجارية، مج (٢٥)، ع (١)، كلية التجارة، جامعة بورسعيد
- ١٤) رغد، ابراهيم (٢٠٢٢)، مكونات الحمض النووى التنظيمى وانعكاساته فى تعزيز السمعة التنظيمية بالتطبيق على شركة المياه الوطنية بمنطقة عسير، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج (١٣)، ع (٣)، جامعة قناة السويس
- ١٥) سعد، بهاء الدين مسعد، (٢٠٢٢)، الجينات التنظيمية كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسى، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد
- ١٦) سلطان، هيثم عبود (٢٠٢٢)، دور التخطيط الاستراتيجى فى تحقيق التميز المؤسسى، دراسة تحليلية فى مديرية الاتصالات والمعلومات فى البصرة، رسالة ماجستير فى ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة
- ١٧) سليمان، منال كمال (٢٠٢٣)، الجينات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسى لجمعيات تنمية المجتمع، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية، الجزء الاول، ع (١)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان
- ١٨) عبد الناصر، عبد الحليم (٢٠٢١)، دور الجينات التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى لاندية دور القوات المسلحة المصرية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، مج (٩١)، ع (١)، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان

- ١٩) عيد، نور الايمان اشرف، (٢٠٢٢)، التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مج ١٠، ع (٤)، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالمنصورة
- ٢٠) عزيزة، طارق وجدى، (٢٠٢٤)، دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة البحوث الادارية، اكااديمية السادات للعلوم الادارية، مج (٤٢)، ع (١)، اكااديمية السادات للعلوم الادارية
- ٢١) على، محمد السيد ابو الفتوح، (٢٠٢٢)، مؤشرات بناء قدرات المنظمات المدعة واثرها على تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على البنك المركزى، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج (٢٢)، ع (٢)، كلية التجارة، جامعة عين شمس
- ٢٢) على، ايمن حسن (٢٠٢٣)، دور القوة التنظيمية للمدير في تحقيق التميز المؤسسي: بالتطبيق على شركات البتروكيماويات بمحافظة الاسكندرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مج (٤٨)، ع (١)، كلية التجارة، جامعة المنوفية
- ٢٣) عوض، كمال منير (٢٠١٩)، الجينات التنظيمية واثرها على التميز المؤسسي فى الشركات الطبية العاملة فى قطاع غزّة، رسالة ماجستير فى ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية
- ٢٤) غنيم، اسيل (٢٠٢١)، الجينات التنظيمية واثرها على الابداع التنظيمي فى ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط، دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية فى فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة
- ٢٥) فوزى، محمد (٢٠٢٣)، توسيط جودة حياة العمل فى العلاقة بين التسويق الداخلى والسعادة فى العمل بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للبريد، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مج (٥١)، ع (٤)، كلية التجارة، جامعة المنوفية
- ٢٦) قححة، مروة، (٢٠٢٣)، الصحة التنظيمية ودورها فى تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الادارية والعاملين، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، مج (٧)، ع (٦)
- ٢٧) هاشم، سهير عثمان (٢٠٢٣)، الجينات التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة بنى سويف، رسالة ماجستير فى التربية، كلية التربية، جامعة بنى سويف

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

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

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

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

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

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

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

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

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Abdel-Raheem, (2019), Organizational Personality As Moderating Variable Of Relationship Between Organizational DNA & Innovative Performance, Journal Of Business & management Sciences, 7 (3), Pp 131-139
- Allen, B, (2018), Leading Change Together Reducing Organizational Structural Conflict Through A Dialogicos Approach Using Liberating Structures PHD Dissertation, NOVA Southeastern
- Amany F. Abdel Messih (2022), Investigating The Relationship Between Organizational DNA & The Individual & Team Dimensions Of the Learning Organization: An Empirical Study On The Egypt Banking Sector, World Journal Of Social Science & Humanities, Vol 8, Iss 1
- Brook, J. (2013), Ays To EMbed The Strengths Approach In To The DNA Of The Organization Strategic, HR rEVIEW, 12(1), Pp10-15
- Elsanhawy, K.E.Y., & Badway, S.M (2023), The Impact Of Organizational DNA On Corporate Agility & Sustainability-A Field Study On THE Egyptian Petroluem Sector (Oil & Gas Companies), , Journal Of Bussiness & Management Sciences, Vol (2), Pp 115-128
- Evans, James (2018), Validating Key Results Linkages, Instanders Of Boldrige Performance Excellence Model, Quality Management Journal, Vol 10, ISS 2
- Hess, E & Luduuing, K (2017), United Parcel Service, INC: The Challenge Of Protecting Organizational DNA, Darden Case No, VVAS-0238
- Ivancevich, J., & Matteson, m (2002), Organizational Behavior & Management, Mc Gro- Hill, INC
- Karim Essam & Sahar Mohamed (2023), The Impact Organizational Of DNA On Corporate Agility & Sustainability- A Field Study On The Egyptian Petroleum Sector, Vol 11, Iss 2

- Khorasgani,A (2015), A Comarattive Study Organizational DNA Inprivate Companies Terms Of Tax Evasion Based On Honald & Silverman Model, Indian Journal Of Fundamental & Applied Life Science, Vol 5, Pp1391-1400
- Majid, z ,(2019), The Effect Of Organizational DNA On Intellectual Capital: An Exploratory Study On A Sample Of Manager Of The General Company, Economic Sciences,14(54), Pp70-108
- Mitashree, Tripathy (2018), Building Quality Teamwork To Achieve Excellence In Bussiness, International Research Journal Of Management, It & Social Science, Vol 5, No:3
- Nafei, W, (2015), The Role Of Organization al DNA In Improving Organizational Performance: A Study On The Industrial Companies In Egypt, International Business Research, 8 (1), Pp 117--130
- Ziad Ali (2021), The Role Of Organizational DNA In Exchange The Strategic Balance In Commercial Bank In Madaba, Management Science