



الحمض النووي التنظيمي للهيئات القائمة على الرياضة بجمهورية مصر العربية

شريف السيد يوسف محمد
أحمد سيد أحمد عبد الفتاح

مقدمة ومشكلة الدراسة:

يُعد الحمض النووي التنظيمي "Organizational DNA" أحد أهم الموضوعات التي ظهرت مؤخراً في مجال الإدارة حيث يصف الهيئات من خلال ما يسمى بالجينات التنظيمية، ويرجع هذا المصطلح لعلم البيولوجي، حيث يحمل الحمض النووي للكائنات الحية وخاصة البشر الخصائص الوراثية للفرد التي تُسبب الاختلاف بين البشر، وترتبط الحالة الصحية للفرد بالمعلومات المسجلة في الحمض النووي له، وبالنظر إلى الهيئات نجد أن كل هيئة لها خصائص (جينات تنظيمية) تظهر في عناصر البناء الرئيسية للهيئة (DNA) تجعلها تختلف عن غيرها من الهيئات، والفرق الوحيد هو أن الهيئات على خلاف البشر لديها القدرة على تغيير الحمض النووي التنظيمي لتصحيح العيوب للوصول إلى أداء أفضل. (٣٠)

والحمض النووي التنظيمي "Organizational DNA" هو مصطلح مجازي يشير إلى العوامل الأساسية (الجينات) التي تحدد مجتمعة شخصية الهيئة والسمات الفريدة لها، وتحدد وتفسر أسلوب أداءها، وتجعلها مختلفة عن غيرها من الهيئات، وتحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها، وتساعد على توقع سلوك وأداء الأفراد بها، وهذه العوامل متكاملة ومتراصة فيما بينها، وتؤثر في بعضها البعض، ويؤثر أي تقصير في أي منها على العوامل الأخرى، وينعكس ذلك سلباً على أداء الهيئة بشكل عام. (٢٠)

والجدير بالذكر أن هذا المصطلح أول من استخدمه هي شركة بوز ألين هاملتون Booz Allen Hamiltan للاستشارات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت باستقصائها الدولي عام (٢٠٠٢م) بغرض الوصول إلى الخصائص المميزة والفريدة للهيئة والتي تحدد شخصيتها وأسلوب أدائها والذي شمل أكثر من مائتي شركة حول العالم، حيث توصلت إلى أن لكل هيئة من الهيئات خصائصها الفريدة التي تجعلها تختلف عن بقية الهيئات حتى التي تعمل معها في نفس المجال. (١٧)

وتوصل غاري نيلسون وآخرون Gary L. Neilson et al.. (٢٠٠٣م) من خلال دراستهم القواعد الأربعة للحمض النووي التنظيمي "The Four Bases of Organizational DNA" إلى أربعة قواعد تُحدد الصفات الفردية لكل هيئة هي (الهيكل/ حقوق اتخاذ القرار/ الحوافز/ المعلومات). (١٨)

*مدرس دكتور بقسم الإدارة الرياضية ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .



كما توصل غاري نيلسون وآخرون Gary L. Neilson et all.. (٢٠٠٤م) إلى تصنيف الهيئات وفقاً للحمض النووي التنظيمي لسبعة أنواع هي الهيئة (المرنة Resilient التي تتبع نهج الوقت المناسب، الحاسمة Just-in-Time ، ذات الانضباط العسكري Military ، السلبية والعدوانية ، Passive-Aggressive ، متقطعة وغير منتظمة Fits-and-Starts ، المتضخمة Outgrown ، الروتينية Overmanaged) وأن الحمض النووي للثلاثة أنواع الأولى صحي (Healthy) ، بينما الحمض النووي للأربعة أنواع الأخرى غير الصحي (Unhealthy) كما أنه قد توجد بعض الهيئات غير الحاسمة (Inconclusive). (١٩)

كما حددت هونولد و سيلفرمان Honold L & Silverman R (٢٠٠٢م) أربعة أنواع من الحمض النووي التنظيمي وفقاً للأنشطة والواجبات والأداء اليومي للهيئات هي الحمض النووي الواقعي Factual DNA الذي يقوم على النماذج الخطية وحسابات التنبؤ الكمي، والحمض النووي المفاهيمي Conceptual DNA الذي يقوم على النظريات والنماذج والمفاهيم النظرية، والحمض النووي المرتبط بالمحتوى Contextual DNA الذي يقوم على العلاقات داخل وخارج الهيئات، والحمض النووي الفردي Individual DNA الذي يقوم على الأفراد. (٢١ : ٤٧)

ويستند نجاح الهيئات عموماً ومنها القائمة على الرياضة المصرية إلى غرس القيم المناسبة بين الموظفين، جنبا إلى جنب مع المعلومات الصحيحة والحوافز المالية والمعنوية والبيئة المناسبة ، هذا النجاح يجب أن تتطابق مع شخصية كل فرد في الهيئة وتحقيق المصلحة المشتركة ، لهذا السبب حاولت شركة بوز ألين هاملتون Booz Allen Hamilton للاستشارات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية العثور على حقائق للتعرف على الجينات الفريدة لكل هيئة تبلور طابعها ونتيجة ذلك توصلت إلى مصطلح جديد في الإدارة هو DNA Organizational في عام (٢٠٠٢م) وتحديد المتغيرات التنظيمية لكل هيئة مما يؤثر على دوافع الموظفين نحو العمل، وتتأثر هذه الدوافع ومستوى الأداء في العمل باستخدام تقنيات التحفيز المناسبة والأداء الفردي لبعض المديرين والثقافات المختلفة لبعض الموظفين والهيئات والحياة المهنية والهيكل التنظيمي واختيار الاستراتيجية المناسبة من منظور الإدارة العليا، وأساليب القيادة ، ونطاق الإشراف ، ودرجة اللامركزية ، وتقويض السلطة ، وتوافر المعلومات ودقتها، وإدراك الصفات الفريدة لكل شخص متميز.



وتعمل الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وسط بيئة محلية، إقليمية، وعالمية سريعة التغير وتواجه العديد من التحديات وقوة المنافسة على المستويات المحلية، الإقليمية، والعالمية، ولا تتوقف قوة المنافسة على الجوانب السياسية والاقتصادية والتكنولوجية فقط بل تمتد إلى الجوانب الرياضية والإدارية، ونظراً لضخامة التحديات التي تواجه هذه الهيئات في المجتمع المصري، فإنه لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن، لحدوث تطورات كبيرة في البيئة المحيطة في مختلف الجوانب الاقتصادية والإدارية والفنية والقانونية والاجتماعية.

كما أن الهيئات القائمة على الرياضة المصرية هي الأساس في إعداد القاعدة الرياضية المصرية (قطاع البطولة، قطاع الممارسة)، ولكن مع التطورات المتسارعة وتزايد المنافسة وتدني عائدات التسويق وتعدد واتساع الشؤون الخاصة بعمل هذه الهيئات والاتجاه نحو الاستقلالية المالية واللامركزية في العمل، وفي ضوء تنامي مفاهيم الخصخصة والتسويق والاحتراف، والتوجه الرأسمالي للرياضة باعتبارها صناعة، وتحكم رأس المال في الرياضة باعتبارها مجال إنتاجي خدمي ضمن صناعة تقدم منتج عال الطلب، وأمام كل هذه التحديات تشكل دراسة الحمض النووي التنظيمي دافعاً هاماً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، إذ أن التعرف على الحمض النووي التنظيمي للهيئات القائمة على الرياضة المصرية هي من بين العوامل الأساسية الأكثر حسماً في تحقيق أهدافها حيث أصبحت دراسة المكونات العميقة داخل الهيئات الرياضية عنصراً حيوياً من شأنها أن تسمح للقائمين على تلك الهيئات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء داخل هذه الهيئات.

لذلك ظهرت الحاجة للتعرف على الحمض النووي التنظيمي للهيئات القائمة على الرياضة المصرية لتحديد خصائص هذه الهيئات وبالتالي دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات لتلك الهيئات، وبناء استراتيجية سليمة تؤدي إلى تنمية وتطوير العمل داخل الهيئات القائمة على الرياضة المصرية في ضوء الخصائص والمكونات الصحية للحمض النووي التنظيمي لها.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد مدى تناغم الجينات المكونة للحمض النووي التنظيمي DNA Organizational بالهيئات القائمة على الرياضة بجمهورية مصر العربية من خلال:

- 1- تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة في ج.م.ع وفقاً للحمض النووي التنظيمي.
- 2- وضع نموذج لتصنيف الهيئات القائمة على الرياضة في ج.م.ع وفقاً للحمض النووي التنظيمي.



٣- تصنيف الهيئات القائمة على الرياضة في ج.م.ع وفقاً للحمض النووي التنظيمي.

تساؤلات الدراسة:

- ١- ما هو واقع الحمض النووي التنظيمي للهيئات القائمة على الرياضية في ج.م.ع؟
- ٢- كيف يمكن تصنيف الهيئات الرياضية وفقاً للحمض النووي التنظيمي؟
- ٣- ما هو تصنيف الهيئات القائمة على الرياضة في ج.م.ع وفقاً للحمض النووي التنظيمي؟

متغيرات الدراسة:

أولاً: مكونات الحمض النووي التنظيمي (محددات شخصية الهيئة):

يتكون الحمض النووي للهيئة من أربعة قواعد (كروموسومات تنظيمية) يحتوي كل منها على مجموعة متجانسة من الجينات التنظيمية وفيما يلي تعريف إجرائي لكل منهما:

الكروموسوم التنظيمي:

هو "أحد القواعد الأربعة (المعايير وحقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات والعقليات، المحفزات والالتزامات، الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل) التي تمثل في مجملها الحمض النووي التنظيمي للهيئة والتي يتكون كل منها من مجموعة من الخصائص التنظيمية المتجانسة (الجينات التنظيمية)".

الجين التنظيمي:

هو "مجموعة الخصائص التنظيمية التي تحدد في مجملها شخصية الهيئة وتصنف هذه الخصائص بشكل متجانس إلى أربعة أنواع (المعايير وحقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات والعقليات، المحفزات والالتزامات، الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل)".

ويوضح الجدول التالي (٣٢) مكونات الحمض النووي التنظيمي للهيئات الرياضية:

جدول (١)

مكونات الحمض النووي التنظيمي (محددات شخصية الهيئة)

م	مكونات الحمض النووي التنظيمي	المفهوم
١	المعايير وحقوق اتخاذ القرار	تشير إلى الآليات الخاصة بكيفية اتخاذ القرار بالهيئة ويشتمل على أربع جينات
١/١	جين ثقافة الهيئة	تؤثر ثقافة الهيئة على مدي اهتمام الإدارة بمراحل العمل مع التركيز على التفاصيل والنتائج، والاهتمام بتشجيع العاملين على التجديد والابتكار، واحترام العاملين وتقديرهم، وتوفير بيئة تنافسية ايجابية بينهم.
٢/١	جين استراتيجية الهيئة	يجب أن تكون للهيئة استراتيجية عليا واضحة تسعى إلى تنفيذها، ويجب أن تتسم



<p>رؤية الإدارة العليا بالوضوح وأن تتناسب مع بيئة عملها، وأن يتم تقسيم الاستراتيجية العليا للهيئة إلى مجموعة من الاستراتيجيات يتم تنفيذ كل منها بواسطة القسم المختص باعتباره وحدة أعمال استراتيجية، وأن يشارك العاملين في وضع الاستراتيجية الخاصة.</p>		
<p>يؤثر الاختلاف في جين أسلوب القيادة المتبع على مدي مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات أو الإستراتيجية الخاصة بإداراتهم، ومدي تحقيق العدالة في تطبيق سياسة الثواب والعقاب، والعدالة عند إعداد تقارير الكفاءة، وعلاقة العاملين برؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيههم، وقد يؤدي تغيير الهيئة لأسلوب القيادة الذي تتبناه إلى حدوث طفرة في هذا الجين، وما قد يتمخض عنها من آثار سلبية أو إيجابية.</p>	جين أسلوب القيادة المتبع	٣/١
<p>تختلف درجة اللامركزية وتوزيع السلطات حيث قد تكون هناك مؤثرات بيئية وسياسية تُحتم أن يكون القرار مركزي، وقد تقوم الإدارة بتوزيع السلطات وإتباع اللامركزية السلطة مما ينتج عنه لا مركزية في الأداء، وفي ظل اللامركزية يفضل العاملين تحمل المسؤولية مع توافر قدر مناسب من السلطة، وتحتاج الإدارة العليا لأساليب رقابية تساعد على تحقيق لا مركزية السلطة.</p>	جين درجة اللامركزية وتفويض (توزيع) السلطات	٤/١
<p>تحتاج الهيئات لمعلومات دقيقة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وكذلك إلى أفراد يمكنهم التفكير والتصرف بالطريقة المناسبة ويشتمل على اثنان من الجينات</p>	جودة المعلومات والعقليات	٢
<p>يتطلب ترشيد القرارات وضوح الرؤية وتقويم الامكانيات والبدائل المتاحة لمتخذ القرار والظروف المستقبلية المتوقع أن تسود خلال فترة سريان القرار وذلك بهدف تحقيق النتائج المرجوة من القرار، وتتوقف درجة وإمكانية تحقيق ذلك على مدي الثقة في المعلومات المتاحة.</p>	جين الثقة في المعلومات	١/٢
<p>تتأثر مدي ملاءمة المعلومات بأربعة متغيرات هي أن تكون المعلومات (دقيقة، متاحة في التوقيت المناسب، يتم تداولها خلال قنوات اتصال مناسبة، ذات تكلفة ملائمة.</p>	جين ملاءمة المعلومات	٢/٢
<p>تتمثل في الأدوات (الجينات) التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على تحسين أدائهم وبذل أقصى طاقاتهم ومدى تأثير الحصول عليها بالتزام العاملين، وتشتمل على أربع جينات</p>	المحفزات والالتزامات	٣
<p>مدى مناسبة الأجر مع الجهد المبذول، حيث يؤدي انخفاض مستويات الأجر إلى إصابة العاملين بالإحباط خاصة إذا لم توجد معايير عادلة وواضحة لتحديد،</p>	جين الأجر السائد	١/٣



ويكون الأجر السائد محفزاً للعاملين عندما يكون متناسباً مع الجهد المبذول، وعندما يرتبط بالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.		
يبدل العاملين قصارى جهدهم للحصول على المزيد من المكافآت والحوافز المادية، وتكون محفزاً لهم عندما يشعرون بعدالة توزيعها فيما بينهم.	جين المكافآت والحوافز المادية	٢/٣
تكون فرص الترقى والتقدم محفزاً للعاملين عندما توجد أمامهم فرص حقيقية للترقى، وعندما تكون الأسس التي يعتمد عليها في الترقية عادلة.	جين فرص الترقى والتقدم	٣/٣
يساعد العمل في فرق على تحفيز العاملين عندما يكون توزيع الأدوار والمهام بين جماعة العمل يؤدي لرفع معدلات الأداء، ودفع الأفراد لبذل المزيد من الجهد لتحقيق التميز وإثبات الذات وأن يسوده الانسجام في العمل (روح الفريق).	جين فرق العمل	٤/٣
يتمثل في الخريطة التنظيمية للمستويات الإدارية للهيئة وعلاقات العمل الناتجة عن هيكل الهيئة، ويشتمل على أربع جينات	الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل	٤
يؤثر حجم الهيئة على درجة (الإحساس بالأمان الوظيفي / الهيئة والاحترام / الإحساس بالفخر والاعتزاز / حجم الأنشطة التي تمارسها وحجم تعاملاتها وحجم مواردها) ويتطلب ذلك تبني نظم إدارية أكثر تعقيداً تحتاج إلى أكبر قدر من البيانات والمعلومات الملائمة، ويتناسب حجم الهيئة طردياً مع قدرتها على تحمل التكاليف اللازمة لتوفير تلك البيانات والمعلومات.	جين حجم الهيئة	١/٤
يتطلع العاملون إلى المراكز الوظيفية الأعلى مما يستوجب أن يكون واضحاً لهم توصيف الوظائف والمسار الوظيفي، ومن ثم يعمل كل فرد على تحقيق تطلعاته في ضوء قدراته وإمكانياته.	جين المسار الوظيفي	٢/٤
يؤدي ضيق نطاق الإشراف إلى أن يكون شكل الهيكل التنظيمي طويلاً، إلا أنه يحقق رقابة أكثر فعالية، والعكس صحيح، كما أن اتساع نطاق الإشراف يزيد إحساس العاملين بجماعية العمل وعدالة المعاملة، والعكس صحيح	جين نطاق الإشراف	٣/٤
يجب أن يتمسك العاملون بتطبيق القوانين واللوائح (لائحة تنفيذية /...) لقناعتهم بأن ذلك أفضل وسيلة لحسن سير العمل بسهولة ويسر.	جين مدي الالتزام بالقوانين واللوائح	٤/٤

يشير جدول (١) إلى مكونات الحمض النووي التنظيمي (محددات شخصية الهيئة).

ثانياً: أنواع الهيئات وخصائصها وفقاً للحمض النووي التنظيمي:

قام الباحثان بتحديد أنواع الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي

استناداً إلي المراجع المتخصصة مثل دراسة جاري نيلسون وآخرون Gray L. Neilson et all..



(٢٠٠٤م) (١٩)، وجاري نيلسون وآخرون.. Gray L. Neilson et all. (٢٠٠٥م) (٢٠ : ٣٩ -
(٢١٦) ، ويوضح الجدول التالي أنواع الهيئات وخصائصها وفقاً للحمض النووي التنظيمي وفقاً لما يلي:

جدول (٢)

أنواع الهيئات وخصائصها وفقاً للحمض النووي التنظيمي

م	الحمض النووي التنظيمي	الخصائص
١	محدد	يشير الحمض النووي التنظيمي للهيئة لنوع محدد من أنواع الهيئات السبعة
١/١	الملف التنظيمي الصحي	يشير الحمض النووي التنظيمي للهيئة لنوع محدد من الأنواع الثلاثة للحمض النووي الصحي للهيئات
١/١/١	الهيئة المرنة The Resilient Organization	هي أحد الهيئات التي تمتلك حمض نووي تنظيمي صحي تتميز بأنها تعتمد على التخطيط الاستراتيجي وتركز جهودها على ما هي قادرة على الفوز به كما تختار من الفرص ما يتناسب مع استراتيجيتها ولديها القدرة على التكيف بسرعة عندما يحدث تغيير في بيئتها (الداخلية / الخارجية) كما أنها تحفز العاملين بها معنوياً ومادياً وتوزع المكافآت بين العاملين وفقاً للنتائج المحققة وتمتلك هيكل تنظيمي يحتوي على العدد المناسب من المستويات الإدارية وتضع خطة واضحة لإدارة المسار الوظيفي للعاملين.
٢/١/١	الهيئة التي تتبع نهج الوقت المناسب (الحاسمة) The Just-in-Time Organization	هي أحد الهيئات التي تمتلك حمض نووي تنظيمي صحي تتميز بأن الدور الرئيسي للعاملين بها يتمثل في دعم إنجاز العمل بالإدارات من خلال تدفق المعلومات بحرية بين الإدارات وبالتالي يحصل العاملون على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب لفهم تأثير احتياجاتهم اليومية كما يركز القادة على النتائج في المقام الأول وتكافئ الهيئة الذين يبتكرون في العمل وتوفر فرص النمو الوظيفي (التأهيل / الترقى) لجميع العاملين.
٣/١/١	الهيئة ذات الانضباط العسكري The Military Organization	هي أحد الهيئات التي تمتلك حمض نووي تنظيمي صحي تتميز بأن العاملين بها يعرفون جيداً القرارات التي لديهم الحق في اتخاذها ويركز القادة في العمل على العمليات والنتائج معاً، وتعتمد الهيئة على الموظف كلما زاد التزامه كما تؤثر قدرته على الوفاء بالتزامات الأداء تأثيراً قوياً في الترقى الوظيفي والتعويضات، ويساعد الوصف والتوصيف الوظيفي للعاملين في تحديد مساهمهم الوظيفي بالهيئة، ويشرف كل مدير على عدد مناسب من العاملين كما يلتزم كلاهما بقواعد العمل للقناعة بجداها.
٢/١	الملف التنظيمي غير الصحي	يشير الحمض النووي التنظيمي للهيئة لنوع محدد من الأنواع الأربعة للحمض النووي غير الصحي للهيئات
١/٢/١	الهيئة السلبية العدوانية The Passive-Aggressive	هي أحد الهيئات التي تمتلك حمض نووي تنظيمي غير صحي تتصف بأن مسألة كل شخص عن القرارات التي يتخذها قليلة كما تتخذ القرارات بالنظر إلى أول الاقتراحات فقط وعندما تتخذ القرارات (الاستراتيجية / التشغيلية) تتحول ببطء إلى أفعال لأن القادة يركزون فقط على العمليات دون النظر للنتائج كما أن العاملين لا



<p>يتملكون السلطة الكاملة لتنفيذ مهام عملهم دون موافقة رئيسهم في العمل ويتم تقييم مستوى أدائهم باستخدام مقاييس غير جيدة، ويمكن القول أن نظام الأجور بها غير مناسب (غير عادل بين العاملين ولا يتناسب مع المجهود)، ويعتمد القادة في العمل بشكل كبير على السلطة غير الرسمية (السمعة / المصداقية / العلاقات / القرابة) .</p>	Organization	
<p>هي أحد الهيئات التي تمتلك حمض نووي تنظيمي غير صحي تتصف بأنها ترسل رسائل متضاربة إلى عملائها وتهتم أكثر بالأفراد على حساب المهام المطلوب أدائها كما يتم توزيع المكافآت بين العاملين بشكل عشوائي ، وتجذب الأفراد الأنكياء والموهبين ولكنها تقشل في توزيع الأدوار والمهام بينهم مما ينتج عنه عدم الانسجام في أداء مهام الهيئة (عدم العمل في نفس الاتجاه وفي نفس الوقت) كما تعاون العاملون بشكل غير فعال (غير متناغم) عبر الخطوط التنظيمية وينتج عن ذلك تداخل (صراع / منازعات) بين أدوار العاملين وإذا ما حققت نجاح يكون عن طريق الصدفة.</p>	الهيئة ذات النشاط المتقطع Organization The Fits-and-Starts	٢/٢/١
<p>هي أحد الهيئات التي تمتلك حمض نووي تنظيمي غير صحي تتصف بأنها تمتلك هيكل تنظيمي ذات مستويات إدارية كثيرة ومعقدة ، تنتظر للفرص المتاحة ثم تضع أولاً المكاسب المالية للفرصة كما أن الدور الرئيسي للعاملين بها يتمثل في التدقيق في الأعمال التي تقوم بها الإدارات ويضيع صناعات القرار وقتهم في السيطرة على المرؤوسين من خلال استخدام السلطة الرسمية (اللقب/ الدور/ المكانة) بدلاً من النظر في القضايا الضرورية ، كما أنهم لا يهتمون بما يفكر به المرؤوسين ، ويحصل العاملون فيها على المعلومات والموارد في الظل (خارج قنوات العمل الرسمية / بشكل غير رسمي) ، كما أن تكاليف تداول المعلومات غير ملائمة .</p>	الهيئة المتضخمة The Outgrown Organization	٣/٢/١
<p>هي أحد الهيئات التي تمتلك حمض نووي تنظيمي غير صحي تتصف ثقافتها بالتحكم والسيطرة ويظهر ذلك من خلال المركزية العالية وتدخل المديرين في القرارات الإجرائية (الروتينية) الخاصة بالعاملين وممارسة اشراف مباشر على العاملين (يحدد النتائج المطلوبة / أسلوب تنفيذ العمل) ، وتركز على المهام دون النظر للجانب الإنساني للعاملين ، كما أن التغيير المستمر في (بيئة العمل / اللوائح / نظم العمل) يجعل المديرين غير قادرين على إدارة الهيئة مما يجعلها تعاني وتواجه المشاكل عندما يحدث تغيير في بيئتها التنظيمية (اللوائح / القيادات/ ..) ، كما أن قواعد العمل فيها لا تساعد على إنجاز الأعمال المطلوبة.</p>	الهيئة التي تتسم بالمغالاة في الإدارة (الروتينية) The Overmanaged Organization	٤/٢/١
<p>لا يشير الحمض النووي التنظيمي للهيئة لنوع محدد من أنواع الهيئات السبعة</p>	غير محدد	2

يشير جدول (٢) إلى أنواع الهيئات وفقاً للحمض النووي التنظيمي، حيث صنف الباحثان الهيئات القائمة على الرياضة المصرية إلى نوعان هما هيئات ذات حمض نووي تنظيمي محدد تتكون من سبعة



أنواع منها ثلاثة أنواع للهيئات صحية وأربعة أنواع للهيئات غير صحية، أو هيئات ذات حمض نووي تنظيمي غير محدد.

الدراسات السابقة:

١- قامت شاهيستا السعيد محمد (٢٠١٥م) (٥) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر الجينات التنظيمية بمكوناتها الأربعة (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي) على قدرات المرؤوسين الابتكارية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة بمصر، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالمستويات الإدارية العليا والوسطي والتنفيذية ببنوك القطاع العام والاستثماري العاملة بمحافظة الغربية وكفر الشيخ ، وبلغ حجم العينة (٢٨٠) مفردة، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي (لمعظم المتغيرات الممثلة لحقوق اتخاذ القرار، والمحفزات، وجودة المعلومات، والهيكل التنظيمي) على قدرات المرؤوسين الابتكارية .

٢- قام الطيب محمد زين (٢٠١٥م) (٢) بدراسة هدفت التعرف على أثر الجينات التنظيمية بمكوناتها الأربعة) حقوق اتخاذ القرارات، المعلومات، المحفزات، والهيكل التنظيمي) على دوافع العاملين بمكوناتها الثلاثة (الإنجاز، الانتماء، السيطرة والقوة)، وقد استخدم الباحث المنهج (الوصفي/ التحليلي الاستنباطي) ، وتكون مجتمع البحث من العاملين بمؤسسات التعليم العالي (اساتذة وموظفين) والبالغ عددهم (٢٨٦٤) فرداً ، وبلغ حجم العينة (٢٥٠) مفردة ، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وكان من أهم نتائج الدراسة أن أكثر مكونات الجينات التنظيمية تأثيراً على دوافع العاملين بالترتيب هي المعلومات، ثم حقوق اتخاذ القرارات، تليها المحفزات فالهيكل التنظيمي.

٣- قام صديقي سوروش وآخرون Sedigheh Soroush et all.. (٢٠١٤م) (٢٨) بدراسة هدفت إلى دراسة الحمض النووي التنظيمي (DNA) في مكاتب مقاطعة أصفهان للرياضة والشباب ، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع البحث من الإداريين والخبراء في مكاتب مقاطعة اصفهان للرياضة ، واختار الباحثون عينة عمدية بلغت (٥٢) مفردة ، واستخدموا الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوسائل من مكونات الأنشطة القيادية والمسؤوليات والعوامل ذات الصلة (الهيكل التنظيمي، والمهمة التنظيمية، وأسلوب القيادة)، وأظهرت النتائج أيضاً أن الحمض النووي التنظيمي المهيمن في عنصر (الأنشطة



والمسؤوليات القيادية / الهيكل التنظيمي/ المهمة التنظيمية/ أسلوب القيادة) هي (واقعية/ المفاهيمية / والفردية / الفردية) على التوالي .

٤- قام وجيه نافع (٢٠١٥م) (٢٩) بدراسة هدفت إلى تحديد دور الحمض النووي التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركات الصناعية في مصر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الشركات الصناعية في مدينة السادات في مصر بمجموع (١١٥٥٠) موظف ، وتمثلت عينة البحث في (٣٠٠) موظف ، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة أن المكونات الأربعة للحمض النووي (الهيكل التنظيمي، وحقوق القرار، والمحفزات، والمعلومات) لها تأثير مباشر بشكل كبير على أداء المنظمات الصناعية محل الدراسة.

إجراءات الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي (الدراسات المسحية والتحليلية) باعتباره أنسب المناهج لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الهيئات القائمة على الرياضة بجمهورية مصر العربية المتمثلة في القطاع الحكومي (وزارة الشباب والرياضة) والهيئات الأهلية (اللجنة الأولمبية / الاتحادات الرياضية) بجمهورية مصر العربية.

ثالثاً: عينة الدراسة

قام الباحثان باختيار عينة طبقية عمدية من المجتمع لضمان تمثيل جميع الفئات، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٣)

توصيف عينة الدراسة الاستطلاعية والاساسية

م	اسم الهيئة	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية
١	وزارة الشباب والرياضة	23	207
٢	اللجنة الأولمبية المصرية	3	16
٣	الاتحادات الرياضية	11	115



6	-	البولينج	١/٣
13	1	كرة القدم	٢/٣
7	1	كرة اليد	٣/٣
8	١	تنس	٤/٣
6	1	العاب قوى	٥/٣
5	-	تنس طاولة	٦/٣
6	-	مصارعة	٧/٣
5	1	قوس وسهم	٨/٣
6	-	كرة السلة	٩/٣
5	1	الريشة الطائرة	١٠/٣
7	1	الكرة الطائرة	١١/٣
8	1	السباحة	١٢/٣
7	-	اسكواش	١٣/٣
5	1	تايكونديو	١٤/٣
5	-	تجديف	١٥/٣
6	1	ملاكمة	١٦/٣
5	-	الدراجات	١٧/٣
5	1	الهوكي	١٨/٣
338	37	المجموع	

يشير جدول (٣) إلى توصيف عينة الدراسة الاستطلاعية والاساسية من حيث عدد الافراد التابع لكل هيئة من الهيئات عينة الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحثان المقياس كأداة لجمع البيانات من خلال تصميم مقياسين هما (الأول مقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضية المصرية والثاني مقياس تصنيف الهيئات القائمة على الرياضية المصرية)، واعتمد الباحثان على المدخل الإدراكي في عملية القياس، وفيما يلي خطوات إعداد "تقنين" أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

١- تحليل المحتوى حول المؤشرات الرئيسية:

قام الباحثان بتحديد المؤشرات الرئيسية لمقياس تشخيص الهيئات وفقاً للحمض النووي التنظيمي بتحليل المحتوى لأهم المراجع والدراسات - التي استطاع الباحثان الحصول عليها- وتحليل مضمونها، وهذا ما يوضحه (مرفق ١) ، حيثُ توصل الباحثان إلى المؤشرات الرئيسية المكونة لمقياس تشخيص الهيئات وفقاً لتحليل المحتوى وهي (المعايير وحقوق اتخاذ القرار ، جودة المعلومات والعقليات ، المحفزات



والالتزامات ، الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل) بنسبة اتفاق بلغت (١٠٠ %) وهي أعلى من (٦٥ %) - النسبة التي ارتضاها الباحثان - من أجمالي الآراء التي نكرت في المراجع وبذلك فإنه لم يتم استبعاد أي مؤشر من مؤشرات المقياس المقترحة.

٢- صدق المحتوى:

قام الباحثان بوضع تعريف إجرائي لكل مؤشر رئيسي لمقياس تشخيص الهيئات ومقياس تصنيف الهيئات وفقاً للحمض النووي التنظيمي -استمارة استطلاع رأى الخبراء حول المؤشرات الرئيسية- (مرفق ٣) وعرضها على عدد (٧) خبراء (مرفق ٢) ، وذلك لحساب صدق المحكمين للمؤشرات الرئيسية للمقياسين قيد البحث، حيث جاءت جميع مؤشرات مقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية ومقياس تصنيف الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي قد حققت نسبة اتفاق (١٠٠ %) وهي نسبة أعلى من (٦٥ %) - النسبة التي ارتضاها - الباحثان وبذلك فإنه لم يتم استبعاد أي مؤشر رئيسي ، كما لم يتم تعديل مسمى أي مؤشر من المؤشرات .

وبعد ذلك تم عرض المؤشرات الفرعية لمقياس تشخيص الهيئات وفقاً للحمض النووي التنظيمي (مرفق ٤) التي تم إعدادها من خلال تحليل المحتوى على الخبراء (مرفق ٢) ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٤)

النسب المئوية لموافقة الخبراء على المؤشرات الفرعية (العبارات) لمقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية

ن=٧

رقم المؤشر	التكرار	النسبة المئوية	رقم المؤشر	التكرار	النسبة المئوية
1	المعايير وحقوق اتخاذ القرار				
1/1	7	%100	2/3	7	%100
1/2	7	%100	2/4	6	%85.71
1/3	6	%85.71	2/5	7	%100
1/4	7	%100	2/6	7	%100
1/5	6	%85.71	2/7	7	%100
1/6	6	%85.71	2/8	6	%85.71
1/7	7	%100	2/9	5	%71.43
1/8	7	%100	2/10	5	%71.43
1/9	5	%71.43	2/11	6	%85.71
			2/12	6	%85.71



%100	7	4/7	المحفزات والالتزامات			3	%100	7	1/10
%85.71	6	4/8	%100	7	3/1	%100	7	1/11	
%85.71	6	4/9	%100	7	3/2	%85.71	6	1/12	
%85.71	6	4/10	%100	7	3/3	%100	7	1/13	
%100	7	4/11	%100	7	3/4	%85.71	6	1/14	
%85.71	6	4/12	%100	7	3/5	جودة المعلومات والعقليات		2	
			%85.71	6	3/6	%85.71	6	2/1	
			%100	7	3/7	%100	7	2/2	

يتضح من جدول (٤) النسب المئوية لموافقة الخبراء على المؤشرات الفرعية لمقياس تشخيص الهيئات حيث تراوحت ما بين (٧١.٤٣ % : ١٠٠ %) وجميعها أعلى من النسبة التي ارتضاها الباحثان (٦٥ %) وبالتالي لم يتم حذف أي مؤشر فرعي .
وبعد ذلك تم تحديد المؤشرات الفرعية (الخصائص) لكل نوع من أنواع الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي (مرفق ٥) وعرضها على الخبراء (مرفق ٢)، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٥)

النسب المئوية لموافقة الخبراء على المؤشرات الفرعية (العبارات) لمقياس تصنيف الهيئات القائمة على الرياضة المصرية

ن=٧

رقم المؤشر	التكرار	النسبة المئوية	نقل إلى	رقم المؤشر	التكرار	النسبة المئوية	نقل إلى	رقم المؤشر	التكرار	النسبة المئوية	نقل إلى
الأول			الهيئة المرنة	٢٤/ج	7	%100	-	33	7	%100	-
6	5	%71.43	-	36	7	%100	-	35	6	%85.71	-
7	7	%100	-	37	7	%100	-	39	7	%100	-
٩/ب	7	%100	-	41	6	%85.71	-	42	7	%100	-
٢٣/ج	7	%100	الحاسمة	43	5	%71.43	-	الهيئة المتضخمة			السادس
٢٥/ب	7	%100	-	47	6	%85.71	-	٥/ب	6	%85.71	-
٢٩/أ	6	%85.71	-	٤٨/أ	6	%85.71	-	٩/أ	5	%71.43	-
٣٠/ج	5	%71.43	-	٤٨/ب	6	%85.71	-	11	7	%100	-
٣٨/أ	6	%85.71	-	الهيئة السلبية العدوانية			الرابع	12	6	%85.71	-
40	6	%85.71	-	2	7	%100	-	22	6	%85.71	-
الثاني			الهيئة التي تتبع نهج الوقت المناسب (الحاسمة)	٤/أ	6	%85.71	-	26	6	%85.71	-
٣/ب	5	%71.43	-	8	7	%100	-	٣٨/ب	7	%100	-
٤/ب	6	%85.71	-	13	7	%100	-	٤٥/أ	7	%100	-



رقم المؤشر	التكرار	النسبة المئوية	نقل إلى	رقم المؤشر	التكرار	النسبة المئوية	نقل إلى	رقم المؤشر	التكرار	النسبة المئوية	نقل إلى
أ/٥	7	%100	-	17	6	%85.71	-	السابع	الهيئة التي تتسم بالمغالاة في الإدارة (الروتينية)		
15	7	%100	-	٢٤/ب	6	%85.71	-	أ/٣			
19	5	%71.43	-	٣٠/أ	6	%85.71	-	10			
20	6	%85.71	-	٣١/أ	5	%71.43	-	14			
أ/24	5	%71.43	-	٣٢/أ	6	%85.71	-	٢٣/ب			
27	6	%85.71	-	٣٨/ج	6	%85.71	-	٢٥/أ			
28	6	%85.71	-	٤٥/ب	7	%100	-	٣٠/ب			
٣١/ب	5	%71.43	-	الخامس	الهيئة ذات النشاط المتقطع			٣٢/ب			
٣٢/ج	6	%85.71	-	18	7	%100	-	44			
الثالث	الهيئة ذات الانضباط العسكري			أ/٢٣	6	%85.71	-	46			
1	7	%100	-	٢٩/ب	6	%85.71	-	49			
21	6	%85.71	الحاسمة	٣١/ج	6	%85.71	-				

يتضح من جدول (٥) النسب المئوية لموافقة الخبراء على المؤشرات الفرعية لمقياس تصنيف الهيئات حيث تراوحت ما بين (٧١.٤٣% : ١٠٠%) وجميعها أعلى من النسبة التي ارتضاها الباحثان، وبالتالي لم يتم حذف أي مؤشر فرعي من التصنيف وكذلك تم نقل ثلاث مؤشرات فرعية . ولاختيار ميزان تقدير قام الباحثان بعرض نوعين هما ميزان تقدير ثلاثي وآخر خماسي واتفق الخبراء على ميزان التقدير الخماسي بنسبة اتفاق بلغت (٨٠%).

٣- المعاملات العلمية للمقياسين قيد الدراسة:

تم عرض مقياسي تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وتصنيفها وفقاً للحمض النووي التنظيمي في صورتها المبدئية (مرفق ٦/أ)، (مرفق ٦/ب) - مع العلم أن (مرفق ٦/أ) هو ما تم تطبيقه على العينة الاستطلاعية فقط بينما (مرفق ٦/ب) هو لإيضاح توزيع المؤشرات فقط على أنواع الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي، على عينة استطلاعية من خارج عينة البحث الأساسية بلغت (٣٧) مفردة لحساب صدق الاتساق الداخلي والثبات للمقياسين قيد الدراسة:



المعاملات العلمية لمقياس تشخيص الهيئات القائمة الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي:

جدول (٦)

صدق الاتساق الداخلي للمؤشرات الفرعية (العبارات) لمقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي

ن=٣٧

المؤشر الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	المؤشر الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	المؤشر الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	المؤشر الفرعي	
المؤشر الأول " المعايير وحقوق اتخاذ القرار "				6	0.948	3.135	*0.608	6					
1	4.081	0.894	*0.424	7	1.060	3.351	*0.720	7					
2	3.703	0.996	*0.584	8	1.102	3.297	*0.652	8					
3	3.054	1.666	*0.526	9	1.070	1.459	*0.340	9	أ				
ب	1.459	1.095	*0.468	10	1.590	1.973	*0.392	10	ب				
أ	2.892	1.308	*0.477	11	1.521	2.514	*0.341	11	ج				
ب	3.189	1.330	*0.358	مج ٣	1.495	3.351	*0.334	مج ٣	أ				
أ	3.216	1.417	*0.457	المؤشر الرابع " الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل "				10	ب				
ب	1.432	1.042	*0.419	1	1.475	1.865	*0.334	10	ج				
6	2.432	1.281	*0.467	ب	1.640	2.757	*0.330	11	أ				
7	3.297	1.175	*0.722	ج	1.539	2.270	*0.474	11	ب				
8	3.459	1.145	*0.430	2	1.038	2.243	*0.495	12					
9	2.189	1.681	*0.348	3	4.719	43.703	*0.686	مج ٢					
أ	2.973	1.675	*0.514	4	المؤشر الثالث " المحفزات والالتزامات "				1				
ب	3.649	1.184	*0.476	5	0.962	2.730	*0.592	1					
10	3.243	1.140	*0.421	6	1.199	2.703	*0.558	2					
12	2.919	0.983	*0.455	7	1.634	2.324	*0.581	3	أ				
13	2.243	1.256	*0.379	أ	1.497	2.622	*0.472	3	ب				
14	3.676	0.915	*0.343	ب	0.982	1.378	*0.882	4	أ				
مج ١	53.108	7.302	*0.756	9	0.812	1.297	*0.329	4	ب				
المؤشر الثاني " جودة المعلومات والعقليات "													
1	3.000	1.080	*0.353	10	1.393	2.946	*0.447	5	ج				
2	3.541	0.836	0.197	أ	0.932	1.730	*0.423	5	أ				
3	2.595	1.142	*0.454	ب	1.303	2.432	*0.462	5	ب				
4	2.081	1.320	*0.336	12	0.870	1.486	*0.558	6	ج				
5	3.027	1.067	*0.529	مج ٤	1.414	2.000	*0.549	6	أ				
	18.035	191.054		مج المقياس	1.449	1.892	*0.523	6	ب				

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٠,٣٢٥.

تشير نتائج جدول (٦) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات الفرعية (العبارات) ومجموع المؤشر الرئيسي الذي ينتمي إليه المؤشر الفرعي، حيث تراوح معامل الارتباط ما بين



(٠.٣٢٦ : ٠.٨٨٢) ، مما يدل على صدق المؤشرات الفرعية لمقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي.

كما يتضح من الجدول انه توجد علاقة ارتباطية غير داله احصائياً بين المؤشر الفرعي رقم (٢) الذي ينص على " أتق في تقديم زملائي المعلومات الصحيحة " من المؤشر الثاني " جودة المعلومات والعقليات "، والمؤشر الفرعي رقم (٨) الذي ينص على " يدفعك العمل وسط جماعة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق التفوق (التميز / اثبات الذات) " من المؤشر الثالث " المحفزات والالتزامات " ومجموع المؤشر الرئيسي الذي ينتمي إليه المؤشر الفرعي، مما يترتب عليه حذف تلك المؤشرين الفرعيين من مقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي في صورته النهائية.

كما يشير الجدول إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات الرئيسية ومجموع مقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي، حيثُ تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٥٠٢ : ٠.٧٥٦)، مما يدل على صدق المؤشرات الرئيسية لمقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي.

جدول (٧)

معامل ثبات مقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي باستخدام معامل الفا كرونباخ

ن = ٣٧

م	المؤشر الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الفا كرونباخ
1	المعايير وحقوق اتخاذ القرار	53.108	7.302	*0.495
2	جودة المعلومات والعقليات	40.162	4.670	*0.598
3	المحفزات والالتزامات	41.676	5.313	*0.483
4	الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل	49.000	5.380	*0.455
	مجموع المقياس	183.946	17.864	*0.715

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي ٠.٣٢٥

تشير نتائج جدول (٧) إلى أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (٠.٤٥٥ : ٠.٧١٥) مما يدل على ثبات المؤشرات الرئيسية ومقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي باستخدام معامل ألفا كرونباخ.



جدول (٨)

توصيف مقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي قبل وبعد العرض على الخبراء وفي صورته النهائية

المؤشرات	قبل العرض على الخبراء	تغيير صياغة	بعد العرض على الخبراء			في صورته النهائية		
			المؤشرات الفرعية المضافة	مقترحة	منقولة إليه	تقسيم عبارة	النهائي	ثبات
المعايير وحقوق اتخاذ القرار	14	6	-	-	-	-	-	14
جودة المعلومات والعقليات	12	6	-	-	-	-	-	12
المحفزات والالتزامات	10	4	-	-	-	1	-	11
الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل	12	4	-	-	-	-	-	12
المجموع	48	20	-	-	-	1	-	49

يتضح من جدول (٨) عدد المؤشرات الفرعية لمقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية قبل العرض على الخبراء وبعد العرض عليهم وكان عددهم قبل العرض عليهم (٤٨) مؤشر فرعى وبعد العرض عليهم (٤٩) مؤشر فرعى نتيجة عدم حذف أى مؤشر فرعى وكذلك تقسيم مؤشر فرعى إلى مؤشرين فرعيين وفي صورته النهائية (٤٧) عبارة نتيجة حذف مؤشرين فرعيين غير صادقين.

المعاملات العلمية لمقياس تصنيف الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي:

جدول (٩)

صدق الاتساق الداخلي للمؤشرات الفرعية (العبارات) لمقياس تصنيف الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي

ن=٣٧

المؤشر الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	المؤشر الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	المؤشر الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
التصنيف الأول "الهيئة المرنة"				7	2.703	1.199	0.272	10	3.703	0.845	*0.434
1	2.432	1.281	*0.643	8	3.351	1.495	0.118	مج ٥	28.811	5.405	
2	3.297	1.175	*0.708	9	2.514	1.521	*0.632	التصنيف السادس "الهيئة ذات النشاط المتقطع"			
3	2.973	1.675	*0.494	10	2.730	0.962	*0.638	1	2.081	1.320	*0.526
4	2.270	1.539	*0.505	11	3.351	1.060	*0.607	2	1.459	1.070	*0.330
5	2.324	1.634	*0.736	12	2.432	1.303	*0.665	3	2.622	1.497	*0.652
6	2.946	1.393	*0.650	13	1.973	1.424	0.281	4	1.486	0.870	*0.343
7	2.784	1.357	*0.466	مج ٣	36.081	7.182		5	3.541	0.803	*0.430
8	2.595	1.212	*0.558	التصنيف الرابع "الهيئة المتضخمة"				6	3.784	0.821	*0.451



مجلة جامعة مدينة السادات للتربية البدنية والرياضة

*0.482	0.829	3.081	7	*0.340	1.042	1.432	1		6.339	21.622	مج ١
*0.584	1.375	2.676	8	*0.600	1.681	2.189	2	التصنيف الثاني " الهيئة ذات الانضباط العسكري "			
	3.820	20.730	مج ٦	*0.536	1.140	3.243	3	*0.493	0.894	4.081	1
التصنيف السابع " الهيئة السلبية العدوانية "				*0.367	0.983	2.919	4	*0.598	1.475	1.865	2
*0.419	0.996	3.703	1	*0.395	1.102	3.297	5	*0.410	1.048	3.892	3
*0.374	1.308	2.892	2	*0.393	1.038	2.243	6	*0.495	0.815	2.946	4
*0.418	1.145	3.459	3	*0.375	1.256	1.757	7	*0.488	0.968	3.297	5
*0.577	1.256	2.243	4	*0.363	0.958	3.162	8	*0.485	0.800	3.838	6
*0.374	1.142	2.595	5		3.531	20.243	مج ٤	0.250	1.027	4.000	7
*0.328	0.863	1.243	6	التصنيف الخامس " الهيئة التي تتسم بالمغالاة في الإدارة (الروتينية) "				*0.724	0.915	3.676	أ
0.098	0.982	1.378	7	*0.395	1.666	3.054	1	*0.622	1.068	3.568	ب
0.203	0.932	1.730	8	*0.505	1.184	3.649	2		4.758	31.162	مج ٢
*0.343	1.414	2.000	9	*0.377	0.915	3.676	3	التصنيف الثالث " الهيئة التي تتبع نهج الوقت المناسب (الحاسمة) "			
0.029	0.164	1.027	10	*0.405	1.590	1.973	4	0.099	1.095	1.459	1
*0.395	0.897	3.027	11	*0.692	1.640	2.757	5	0.137	1.330	3.189	2
	2.737	25.297	مج ٧	0.210	0.812	1.297	6	*0.345	1.417	3.216	3
				0.285	0.852	3.676	7	*0.450	1.080	3.000	4
				*0.378	1.449	1.892	8	*0.347	1.067	3.027	5
				*0.432	1.159	3.135	9	*0.638	0.948	3.135	6

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ هي ٠.٣٢٥

تشير نتائج جدول (٩) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات الفرعية (العبارات) ومجموع المقياس الذي تنتمي إليه المؤشر الفرعي، حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٣٢٨ : ٠.٧٣٦)، مما يدل على صدق المؤشرات الفرعية لمقياس تصنيف الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي.

كما يتضح من الجدول انه توجد علاقة ارتباطية غير داله احصائياً بين المؤشر الفرعي رقم (٧) الذي ينص على " يوجد بهيئتي قواعد قانونية منظمة لسير العمل (لائحة داخلية) " من التصنيف الثاني " الهيئة ذات الانضباط العسكري"، والمؤشر الفرعي رقم (١) الذي ينص على "يمكن وصف ثقافة هيئتي بـ (الإقناع) (الترغيب)" والمؤشر الفرعي رقم (٢) الذي ينص على "تتخذ القرارات في هيئتي من خلال النظر إلى (كل الاقتراحات)" والمؤشر الفرعي رقم (٧) الذي ينص على "تناسب وسائل تداول المعلومات داخل الهيئة مع متطلبات العمل" والمؤشر الفرعي رقم (٨) الذي ينص على "يمكن القول أن هيئتي



عموماً أكثر توجهاً (للأفراد والمهمة)" والمؤشر الفرعي رقم (١٣) الذي ينص على "يمكن القول أن نظام الأجور في هيئتي (مناسب) (عادل بين العاملين ويتناسب مع المجهود))" من التصنيف الثالث "الهيئة التي تتبع نهج الوقت المناسب (الحاسمة)"، والمؤشر الفرعي رقم (٦) الذي ينص على "يُحفظ العاملون في هيئتي عن طريق (المكافآت المادية)" والمؤشر الفرعي رقم (٧) الذي ينص على "يمكن القول أن نظام الأجور في هيئتي (متواضع) (عادل بين العاملين ولكنه لا يتناسب مع المجهود))" من التصنيف الخامس "الهيئة التي تتسم بالمغالاة في الإدارة (الروتينية)" ، والمؤشر الفرعي رقم (٧) الذي ينص على "يُحفظ العاملون في هيئتي عن طريق (التحفيز المعنوي)" والمؤشر الفرعي رقم (٨) الذي ينص على "تحفز هيئتي العاملون معنوياً من خلال (نظام عادل للترقية (مكتوب))" والمؤشر الفرعي رقم (١٠) الذي ينص على "يمتلك هيكل هيئتي (عدد قليل من المستويات الإدارية لا يتناسب مع حجم المنظمة)" من التصنيف السابع "الهيئة السلبية العدوانية" ، مما يترتب عليه حذف تلك المؤشرات الفرعية من مقياس تصنيف الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي في صورته النهائية.

جدول (١٠)

معامل ثبات مقياس تصنيف الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي باستخدام معامل ألفا كرونباخ

ن = ٣٧

م	التصنيف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ألفا كرونباخ
1	الهيئة المرنة	21.622	6.339	*0.684
2	الهيئة ذات الانضباط العسكري	27.162	4.180	*0.601
3	الهيئة التي تتبع نهج الوقت المناسب (الحاسمة)	23.595	4.166	*0.386
4	الهيئة المتضخمة	20.243	3.531	*0.438
5	الهيئة التي تتسم بالمغالاة في الإدارة (الروتينية)	25.622	4.827	*0.505
6	الهيئة ذات النشاط المتقطع	20.730	3.820	*0.377
7	الهيئة السلبية العدوانية	21.162	2.863	*0.414

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي ٠.٣٢٥.

تشير نتائج جدول (١٠) إلى أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (٠.٣٧٧ : ٠.٦٨٤) مما يدل على ثبات المؤشرات الرئيسية لمقياس تصنيف الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي باستخدام معامل ألفا كرونباخ.



جدول (١١)

توصيف مقياس تصنيف الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقا للحمض

النووي التنظيمي قبل وبعد العرض على الخبراء وفي صورته النهائية

في صورته النهائية			بعد العرض على الخبراء			قبل العرض على الخبراء	أنواع الهيئات	
نهائي	ثبات	صدق	النهائي	المنقولة منه	المحذوفة			المنقولة إليه
8	-	-	8	1	-	-	9	الهيئة المرنة
8	-	5	13	-	-	2	11	الهيئة التي تتبع نهج الوقت المناسب (الحاسمة)
8	-	1	9	1	-	-	10	الهيئة ذات الانضباط العسكري
8	-	3	11	-	-	-	11	الهيئة السلبية العدوانية
8	-	-	8	-	-	-	8	الهيئة ذات النشاط المتقطع
8	-	-	8	-	-	-	8	الهيئة المتضخمة
8	-	2	10	-	-	-	10	الهيئة التي تتسم بالمغالاة في الإدارة (الروتينية)
56	-	11	67	2	-	2	67	المجموع

يتضح من جدول (١١) عدد المؤشرات الفرعية لمقياس تصنيف الهيئات قبل العرض على الخبراء وبعد العرض على الخبراء وكان عددهم قبل العرض عليهم (٦٧) مؤشر فرعى وبعد العرض عليهم (٦٧) مؤشر فرعى نتيجة عدم حذف أي مؤشر فرعى بينما أصبح في صورته النهائية (٥٦) مؤشر فرعى نتيجة حذف عدد (١١) مؤشر فرعى غير صادق.

التطبيق الميداني:

قام الباحثان بالتطبيق الميداني بعد إجراء المعاملات العلمية للمقياسين من صدق وثبات وموضوعية، حيث تم تطبيق المقياسين في صورتها النهائية (مرفق ٧/أ)، (مرفق ٧/ب) - (مرفق ٧/أ) هو ما تم تطبيقه فقط بينما (مرفق ٧/ب) لإيضاح الشكل النهائي لتوزيع المؤشرات الفرعية (الخصائص) على أنواع الهيئات - على العينة الأساسية للبحث في الفترة من ٢٠١٨/٣/٥م حتى ٢٠١٨/٥/٦م.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

أستخدم الباحثان في إجراء المعالجات الإحصائية الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، واستخدم المعالجات التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط لبيرسون.
- التكرارات والنسب المئوية.
- معامل الفا كرونباخ.
- اختبار كا^٢.



كما اعتمد الباحثان على النسب الترجيحية التي وضعها ليكرت Likert لميزان التقدير الخماسي لتحديد المستويات المعيارية لاستجابات عينة البحث (٣١) ، وفقاً لما يلي :

المستويات المعيارية	منخفض جداً	منخفض	مقبول	مرتفع	مرتفع جداً
مدى المستوى	أقل 36.00%	من 36.00% إلى	من 52.00% إلى	من 68.00% إلى	من 84.00% إلى 100%
الرمز	م ج	م	ل	ت	ت ج

عرض ومناقشة النتائج:

أولاً: عرض ومناقشة نتائج مقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي الخاص بالتساؤل الأول الذي ينص على " ما هو واقع الحمض النووي التنظيمي للهيئات القائمة على الرياضة في ج. م. ع؟":

جدول (١٢)

توصيف استجابات عينة البحث في مقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي المؤشر الأول " المعايير وحقوق اتخاذ القرار "

ن = ٣٣٨

المستوى المعيارى	الوزن النسبى	المجموع التقديرى	كا ^٢	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		المؤشر الفرعى
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
ت	81.24%	1373	*208.42	41.12	139	29.29	99	26.04	88	1.78	6	1.78	6	1
ت	70.83%	1197	*347.86	16.27	55	25.74	87	55.92	189	0.00	0	2.07	7	2
ل	64.97%	1098	*165.88	20.12	68	40.83	138	10.95	37	0.00	0	28.11	95	أ
م ج	34.79%	588	*592.15	1.78	6	15.98	54	8.58	29	1.78	6	71.89	243	ب
ل	55.68%	941	*181.79	4.14	14	18.93	64	32.25	109	40.53	137	4.14	14	أ
ل	64.56%	1091	*74.69	14.20	48	30.77	104	31.95	108	9.76	33	13.31	45	ب
ل	64.26%	1086	*185.05	9.76	33	45.56	154	21.89	74	1.78	6	21.01	71	أ
م ج	30.89%	522	*751.02	0.89	3	10.65	36	9.47	32	0.00	0	78.99	267	ب
م	46.27%	782	*87.74	2.96	10	14.20	48	25.44	86	26.04	88	31.36	106	6
ل	61.89%	1046	*113.39	6.21	21	34.32	116	33.14	112	15.38	52	10.95	37	7
ت	69.23%	1170	*221.44	9.47	32	49.41	167	20.71	70	18.64	63	1.78	6	8
م	36.45%	616	*633.30	3.55	12	20.71	70	2.96	10	0.00	0	72.78	246	أ
ل	58.93%	996	*193.48	6.21	21	44.08	149	17.16	58	3.25	11	29.29	99	ب



مجلة جامعة مدينة السادات للتربية البدنية والرياضة

ت	77.16%	1304	*227.27	22.49	76	45.56	154	27.22	92	4.73	16	0.00	0	10
ل	64.26%	1086	*128.24	12.13	41	25.44	86	34.02	115	28.40	96	0.00	0	11
ل	56.39%	953	*180.17	2.66	9	18.93	64	44.08	149	26.33	89	7.99	27	12
م	42.84%	724	*130.34	0.00	0	12.72	43	24.56	83	26.92	91	35.80	121	13
ت	74.62%	1261	*268.48	16.57	56	53.85	182	17.75	60	9.76	33	2.07	7	14
ل	58.63%	17834	مجموع المؤشر											

*قيمة "كا" الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بدرجة حرية ٣ هي ٧.٨١٥

بدرجة حرية ٤ هي ٩.٤٨٨

يشير جدول (١٢) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا ٢ والمجموع التقديري والوزن النسبي والمستوى المعياري لكل مؤشر فرعي من المؤشرات الفرعية للمؤشر الرئيسي الأول " المعايير وحقوق اتخاذ القرار" لمقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي.

حيث يتناول هذا المؤشر بشكل عام معايير وحقوق اتخاذ القرارات بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية من حيث (ثقافة الهيئات / استراتيجية الهيئات / أسلوب القيادة المتبع / اللامركزية وتفويض السلطات) وحصل هذا المؤشر على نسبة مئوية بلغت (58.63%) بمستوى معياري "مقبول" حيث:

جاءت قيمة كا² دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في جميع المؤشرات الفرعية التي تشير إلى الجين التنظيمي الخاص بـ "ثقافة الهيئات القائمة على الرياضة المصرية" أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥) مع اختلاف اتجاه الاستجابة حيث جاءت في اتجاه الاستجابة "دائماً" للمؤشر رقم (١) الذي ينص على "أعرف ما هي القرارات التي لدي الحق في اتخاذها" وبمستوى معياري "مرتفع"، بينما جاءت في اتجاه "أحياناً" في المؤشر رقم (٢) الذي ينص على "تقل مسألة كل شخص عن القرارات (الإجراءات) التي يتخذها داخل هيئتي" وبمستوى معياري "مرتفع" مما يشير إلى أن العاملين لديهم معرفة جيدة بالقرارات التي لديهم الحق في اتخاذها ولكن تقل مسألتهم من قبل الهيئة عن هذه القرارات، بينما جاءت في المؤشرين رقمي (٣/أ، ٣/ب) فيما يتعلق بوصف ثقافة الهيئة "بالتحكم (السيطرة)" في اتجاه الاستجابة "غالباً" وبمستوى معياري "مقبول" بينما "الإقناع والترغيب" جاءت في اتجاه الاستجابة "أبداً" وبمستوى معياري "منخفض جداً" مما يشير أن ثقافة الهيئات القائمة على الرياضة المصرية قائمة على التحكم وليس الإقناع، وجاءت في المؤشرين رقمي (٤/أ، ٤/ب) وهما تُتخذ القرارات في هيئتي من خلال النظر إلى "أول اقتراح فقط" في اتجاه "نادراً" وبمستوى معياري "مقبول" أو "كل الاقتراحات" في اتجاه "أحياناً"



وبمستوى معياري "مقبول" مما يشير إلى أن الهيئات القائمة على الرياضة المصري تتخذ القرارات بالنظر إلى أول اقتراح أو كل الاقتراحات حسب طبيعة الموضوع ، وجاءت في المؤشرين رقمي (٥/أ ، ٥/ب) وهما يمثل الدور الرئيسي للعاملين بهيئتي في "دعم إنجاز العمل بالإدارات" في اتجاه "غالباً" وبمستوى معياري "مقبول" أو "التدقيق في الأعمال التي تقوم بها الإدارات" في اتجاه الاستجابة "أبداً" وبمستوى معياري "منخفض جداً" مما يشير إلى أن العاملين بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية يكون تركيزهم في المقام الأول على انجاز العمل المطلوب من كل إدارة وليس النظر إلى الأعمال التي تقوم بها الإدارات الأخرى ، وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبد الحميد عبد الله محمد (٢٠١٧م) (٩)، ودراسة مولاي أمينة ، كافي ميمون (٢٠١٧م) (١٢) في أن ثقافة الهيئة ومكوناتها تنعكس على أعضاء الهيئة، وهذا يعتبر من أهم خواص الحمض النووي التنظيمي للهيئة، كما تشير مارسين بوبراوسكي **Marcin Poprawski** (٢٠١٥م) (٢٦) إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة القواعد التي تنشأ السلوك، والسلوك وسيلة لإنجاز الأشياء وذلك من خلال القيم التي يمتلكها الأفراد ، كما يمكن أن تصنف في عدة عناصر وهي التوجه بالفريق (ثقافة التعاون) ، والتوجه بالابتكار (ثقافة الابتكار)، التوجه بالإنجاز (ثقافة الإنجاز) . كما أنها لو بنيت بشكل صحيح يمكن أن تكون جزءا من الحمض النووي للهيئة.

جاءت قيمة كا² دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في جميع المؤشرات الفرعية التي تشير إلى الجين التنظيمي الخاص بـ "استراتيجية الهيئات القائمة على الرياضة المصرية" أرقام (٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩) مع اختلاف اتجاه الاستجابة حيث جاءت في اتجاه الاستجابة "أبداً" في المؤشر رقم (٦) الذي ينص على "تعتمد هيئتي على التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى)" وبمستوى معياري "منخفض" مما يشير إلى عدم اعتماد الهيئات القائمة على الرياضة المصرية على التخطيط الاستراتيجي وأنها تعمل على تسيير أعمالها اليومية دون وجود رؤية عن المستقبل ويظهر ذلك في الأزمات التي تعاني منها الرياضة المصرية بشكل مستمر، كما جاءت في المؤشر رقم (٧) الذي ينص على "تركز هيئتي جهودها على ما هي قادره على الفوز به" في اتجاه الاستجابة "غالباً" وبمستوى معياري "مقبول" مما يشير إلى أن الهيئات القائمة على الرياضة المصرية تحاول جاهده أن تركز جهودها على الفرص التي تستطيع تحقيق نجاحات فيها في ظل عدم اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي مما يجعل نجاحها وليد الصدفة، وجاءت في اتجاه الاستجابة "غالباً" في المؤشر رقم (٨) الذي ينص على "تتحول القرارات (الإستراتيجية/ التشغيلية) الهامة ببطء إلى أفعال" بمستوى معياري "مرتفع" مما يشير إلى أن الهيئات القائمة على الرياضة المصرية عندما تتخذ



قرارات (استراتيجية / تشغيلية) فإنها تتحول ببطء إلى أفعال مما يضيع الكثير من الفرص المتاحة أمامها نتيجة ذلك البطء في اتخاذ القرارات وتعتبر هذه النقطة أحد نقاط الضعف داخل الهيئات القائمة على الرياضة في ج.م.ع ، وجاءت في المؤشرين رقمي (٩/أ ، ٩/ب) تنظر هيئتي إلى الفرص الجديدة ثم تضع أولاً "المكاسب المالية للفرصة" في اتجاه الاستجابة "أبدأ" وبمستوى معياري "منخفض" أو "ما يتناسب مع استراتيجيتها وقدراتها" في اتجاه "غالباً" وبمستوى معياري "مقبول" مما يشير إلى أن الهيئات القائمة على الرياضة المصرية تختار من الفرص المتاحة ما يتناسب مع استراتيجيتها وقدراتها ، وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه أحمد سيد أحمد (٢٠١٧م) (١) في ضرورة وجود رؤية الاستراتيجية للهيئات القائمة على الرياضة المصرية حيث أنها تحدد المسار المستقبلي للهيئة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، ودراسة وليد بن سعد بن عبدالله (٢٠١٦م) (١٥) في أهمية وجود استراتيجية طويلة المدى للهيئات الرياضية حيث عدم وجودها يعمل على ضعف قدرة الهيئات الرياضية على التنافس على المستوى الدولي والأولمبي لفترات طويلة، ودراسة صالح عبد الرضا راشد ، احسان دهش جلاب (٢٠٠٧م) (٢٧) في ضرورة أن تكون هناك مؤامة جيدة لجهود تطوير الخدمات المقدمة مع الأولويات الاستراتيجية.

جاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في جميع المؤشرات الفرعية التي تشير إلى الجين الخاص بـ "أسلوب قيادة الهيئات القائمة على الرياضة المصرية" أرقام (١٠، ١١، ١٢) مع اختلاف اتجاه الاستجابة حيث جاءت في اتجاه الاستجابة "غالباً" في المؤشر رقم (١٠) الذي ينص على "يتدخل المدير الأعلى منى في اتخاذ القرارات الإجرائية (الروتينية)" وبمستوى معياري "مرتفع"، وجاءت في اتجاه الاستجابة "أحياناً" في المؤشرين رقمي (١١، ١٢) اللذان ينصا على "يُضيق صناع القرار وقتهم في السيطرة على المرؤوسين بدلاً من النظر في القضايا الضرورية" و "يمكن القول أن المديرين في هيئتي لا يهتمون بما يفكر المرؤوسين به" وبمستوى معياري "مقبول" ، مما يشير إلى أن أسلوب القيادة المتبع قائم على التحكم والسيطرة بدلاً من اعطاء الفرصة للعاملين للإبداع والابتكار في العمل داخل الهيئات القائمة على الرياضة المصرية، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الطيب محمد زين (٢) (٢٠١٥م) في أن حقوق اتخاذ القرار تؤثر بشكل كبير وإيجابي على الأداء التنظيمي ودوافع العاملين، ودراسة شاهيستا السعيد محمد (٢٠١٥م) (٥) في وجود تأثير لمتغيرات حقوق اتخاذ القرار على قدرات المرؤوسين الابتكارية، ودراسة وجيه نافع (٢٠١٥م) (٢٩) ودراسة صديقي سوروش وآخرون Sedigheh Soroush et al.. (٢٠١٤م) (٢٨) في أن تحديد أسلوب القيادة المتبع داخل الهيئة يعتبر



مؤشر لتحقيق النجاح وفعالية العمل، ويرى الباحثان أن هذا الاختلاف قد يرجع إلى اختلاف طبيعة الهيئات المطبقة واختلاف بيئة تطبيق الدراسات محل الاختلاف، كما أن الهيئات الرياضية القائمة على الرياضة المصرية لها طبيعة خاصة حيث أنها تجمع بين الهيئة الحكومية والهيئات الأهلية مما يؤدي إلى وجود اختلاف في فكر متخذي القرار بتلك الهيئات.

جاءت قيمة كا² دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05) في جميع المؤشرات الفرعية التي تشير إلى "مركزية وتفويض السلطات بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" أرقام (13، 14) مع اختلاف اتجاه الاستجابة حيث جاءت في اتجاه الاستجابة "غالباً" في المؤشر رقم (14) الذي ينص على "تتصف هيئتي بدرجة عالية من المركزية" وبمستوى معياري "مرتفع"، وجاءت في اتجاه الاستجابة "أبداً" في المؤشر رقم (13) الذي ينص على "يمكن القول أنني لا أمتلك السلطة الكاملة لتنفيذ مهام عملي دون موافقة رئيسي في العمل" وبمستوى معياري "منخفض"، مما يشير أن العاملين يمتلكون الصلاحيات الخاصة بإنجاز مهام عملهم ولكن يتدخل المديرين غالباً في هذه الصلاحيات مما يجعل تلك الهيئات أقرب إلى المركزية، وتتفق هذه النتائج مع دراسة مؤيد الساعدي، جنان مهدي الدهان (2014م) (13) في أنه لا يمكن ان تتجر المعاملات في المنظمات المعنية من دون الرجوع الى المستويات الإدارية الرسمية، ودراسة صديقي سوروش وآخرون Sedigheh Soroush et all.. (2014م) (28) في أن القيادة تعمل على تحديد الأهداف وتحقيق الإنجاز من خلال الإشراف والمتابعة على العاملين، وتختلف معها في أن العاملين بالهيئة يعملون كمديرين لأن كل شخص مسئول عن فعله ويرجع ذلك الاختلاف إلى اختلاف أسلوب الإدارة حيث يعتمد المديرين في الهيئات القائمة على الرياضة المصرية على فلسفة المركزية في الإدارة.

جدول (13)

توصيف استجابات عينة البحث في مقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي المؤشر الثاني "جودة المعلومات والعقليات"

ن = 338

المؤشر الفرعي	أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		كا ²	المجموع التقديري	الوزن النسبي	المستوى المعياري
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
1	5.03	17	39.05	132	24.26	82	20.71	70	10.95	37	116.23*	992	58.70%	ل
2	23.67	80	23.67	80	32.25	109	19.53	66	0.89	3	91.67*	846	50.06%	م
3	39.64	134	29.29	99	17.75	60	10.06	34	3.25	11	144.75*	703	41.60%	م



ل	%58.64	991	*160.40	0.89	3	31.07	105	39.35	133	17.75	60	10.95	37	4
ل	%60.12	1016	*241.02	0.89	3	27.22	92	47.34	160	20.71	70	3.85	13	5
ل	%63.91	1080	*192.71	4.73	16	35.80	121	40.53	137	12.13	41	6.80	23	6
ل	%62.37	1054	*186.41	2.96	10	39.94	135	35.50	120	9.17	31	12.43	42	7
م ج	%32.49	549	*764.28	0.00	0	19.23	65	2.37	8	0.00	0	78.40	265	أ
م	%37.81	639	*551.62	5.92	20	19.53	66	1.78	6	3.25	11	69.53	235	ب
م	%47.34	800	*289.40	6.51	22	27.81	94	13.61	46	0.00	0	52.07	176	ج
ل	%52.07	880	*250.82	6.51	22	36.09	122	13.02	44	0.00	0	44.38	150	أ
م ج	%24.56	415	*1047.06	0.00	0	3.25	11	6.51	22	0.00	0	90.24	305	ب
م	%42.07	711	*481.23	9.76	33	21.60	73	3.25	11	0.00	0	65.38	221	ج
ل	%55.50	938	*185.40	10.36	35	34.91	118	15.68	53	0.00	0	39.05	132	أ
م	%42.31	715	*423.27	3.55	12	26.33	89	9.17	31	0.00	0	60.95	206	ب
ل	%57.81	977	*346.82	1.48	5	17.46	59	59.17	200	12.43	42	9.47	32	11
م	%49.21	13306	مجموع المؤشر											

*قيمة "كا2" الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بدرجة حرية ٢ هي ٥.٩٩١

بدرجة حرية ٣ هي ٧.٨١٥

بدرجة حرية ٤ هي ٩.٤٨٨

يشير جدول (١٣) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا2 والمجموع التقديري والوزن النسبي والمستوى المعياري لكل مؤشر فرعي من المؤشرات الفرعية للمؤشر الرئيسي الثاني "جودة المعلومات والعقليات" لمقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي.

يتناول هذا المؤشر الرئيسي بشكل عام جودة المعلومات والعقليات بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية من حيث (الثقة في المعلومات / مدى ملائمة المعلومات / العقليات وطريقة التفكير) وحصل هذا المؤشر على نسبة مئوية بلغت (49.21%) بمستوى معياري "منخفض" حيث:

جاءت قيمة كا² دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في جميع المؤشرات الفرعية التي تشير إلى الجين التنظيمي الخاص بـ "الثقة في المعلومات بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" أرقام (١)، (٢، ٣) مع اختلاف اتجاه الاستجابة حيث جاءت في اتجاه الاستجابة "أحياناً" في المؤشر رقم (٢) الذي ينص على "تمتلك هيئتي مقاييس غير جيدة لتقييم مستوى الأداء" وبمستوى معياري "منخفض"، وجاءت في اتجاه الاستجابة "نادراً" في المؤشر رقم (١) الذي ينص على "تتدفق المعلومات بحرية بين وحدات



(إدارات) هيئتي (رأسي / أفقي) بمستوى معياري "مقبول" وجاءت في اتجاه "أبدأ" في المؤشر رقم (٣) الذي ينص على "ترسل هيئتي رسائل متضاربة إلى عملائنا" بمستوى معياري "منخفض" مما يشير إلى وجود مشكلة في تداول المعلومات بين وحدات الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وكذلك فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بمستوى أداء العاملين ولكنها بالرغم من ذلك تحاول عدم ارسال رسائل متضاربة لعملائها ، حيث أن المعلومات هي الوسيلة الأساسية لنقل المعرفة، كما تصف كيف يتم قياس الأداء، وكيف يتم تنسيق الأنشطة، وكيف يتم تداول المعرفة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة مؤيد الساعدي ، جنان مهدي الدهان (٢٠١٤م) (١٣) في تراجع الهيئات المعنية باستعمال الوسائل الحديثة والمتطورة في عملية جمع البيانات والمعلومات ، كما تشير نتائج دراسة شاهيستا السعيد محمد (٢٠١٥م) (٥) إلى وجود تأثير معنوي ايجابي لجودة المعلومات على قدرات المرؤوسين الابتكارية ، ودراسة الطيب محمد زين (٢٠١٥م) (٢) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات ودوافع العاملين ، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة زكريا محمد حسن (٢٠١٨م) (٤) في اهتمام أصحاب الجهات الاشرافية في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة بمجال جودة المعلومات بمستوى معياري مرتفع ، ويرى الباحثان أن هذا الاختلاف قد يرجع إلى اختلاف طبيعة مؤسسات التعليم العالي عن الهيئات الرياضية في أن الهيئات الرياضية تعمل وسط بيئة داخلية وخارجية شديدة التغير .

جاءت قيمة كا² دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في جميع المؤشرات الفرعية التي تشير إلى الجين التنظيمي الخاص بـ "مدى ملائمة المعلومات بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" أرقام (٤، ٥، ٦، ٧) مع اختلاف اتجاه الاستجابة حيث جاءت في اتجاه الاستجابة "غالبا" في المؤشر رقم (٧) الذي ينص على "تكاليف تداول المعلومات داخل هيئتي غير ملائمة" وبمستوى معياري "مقبول"، وجاءت في اتجاه "أحيانا" في المؤشرات أرقام (٤، ٥، ٦) الذين ينصوا على "يحصل العاملون على المعلومات التي يحتاجونها لفهم تأثير اختياراتهم اليومية"، "يحصل العاملون على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب"، "تتناسب وسائل تداول المعلومات داخل الهيئة مع متطلبات العمل" على الترتيب بمستوى معياري "مقبول"، مما يشير إلى أن تكاليف تداول المعلومات داخل الهيئات القائمة على الرياضة المصرية غالبا غير ملائمة كما أن العاملين أحيانا لا يحصلون على المعلومات اللازمة لفهم تأثير اختياراتهم وحيانا يحدث تأخير في حصولهم عليها وقد يرجع ذلك لعدم مناسبة وسائل تداول المعلومات أو كما تم الإشارة إليه سابقاً أن الهيئات القائمة على الرياضة المصرية أقرب إلى المركزية ، كما أن قلة



المعلومات بالنسبة للهيئات القائمة على الرياضة المصرية يقودها إلى حالات عدم التأكد عند صناعة القرار المبني على المعلومات الأساسية وتسبب خللاً في شريان الاتصالات مما يسبب لها تطلباً يعيق انتقال المعلومات بحرية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة ميسون على حسين (٢٠١٥م) (١٤)، ودراسة صالح عبد الرضا راشد ، احسان دهش جلاب (٢٠٠٧م) (٢٧) في وجود معوقات حول تنسيق الأنشطة. حيث لا يتم نقل وتداول المعلومات من الأشخاص الذين يمتلكونها إلى الأشخاص الذين يحتاجون إليها، مما يولد خللاً في نقل المعلومة من مكان لآخر وبمختلف المستويات.

جاءت قيمة كا² دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في جميع المؤشرات الفرعية التي تشير إلى الجين التنظيمي الخاص بـ "العقلية وطريقة التفكير بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" أرقام (٨، ٩، ١٠، ١١) مع اختلاف اتجاه الاستجابة ، حيث جاءت في اتجاه الاستجابة "أبدأ" للمؤشرات (٨/أ ، ٨/ب ، ٨/ج) التي تنص على يمكن القول أن هيتي عموماً أكثر توجهاً "للأفراد" أو "للمهمة" أو "للمهمة والأفراد" وبمستوى معياري "منخفض جداً" "منخفض" "منخفض" على الترتيب مما يشير إلى عدم وجود اتجاه واضح بالعمل تركز عليه الهيئات القائمة على الرياضة المصرية سواء ما يتعلق الأفراد أو المهمة أو الاثنين معاً ، كما حيث جاءت في اتجاه الاستجابة "أبدأ" للمؤشرات (٩/أ ، ٩/ب ، ٩/ج) التي تنص على يركز القادة بهيتي على "النتائج" أو "العمليات" أو "النتائج والعمليات" وبمستوى معياري "مقبول" "منخفض جداً" "منخفض" على الترتيب مما يشير إلى عدم وجود اتجاه واضح بشكل كامل تركز عليها الهيئات في العمل سواء ما يتعلق بالنتائج أو العمليات أو الاثنين معاً مع الميل نسبياً للتركيز على النتائج ، كما جاءت في اتجاه الاستجابة "أبدأ" للمؤشرين (١٠/أ ، ١٠/ب) اللذان ينصان على يمكن وصف تكييف هيتي عندما يحدث تغيير في بيئتها التنظيمية (الوائح / القيادات..) بأنها " تعاني وتواجه المشاكل " أو " تتأقلم بنجاح " بمستوى معياري "مقبول" "منخفض" على الترتيب مما يشير إلى ضعف قدرة الهيئات القائمة على الرياضة المصرية في التأقلم عندما يحدث تغيير في بيئتها حيث أنها تعاني وتواجه بعض المشاكل حتى يتم التأقلم مع الوضع الجديد ، بينما جاءت في اتجاه "أحياناً" في المؤشر رقم (١١) الذي ينص على "يحصل العاملون في هيتي على المعلومات والموارد في الظل (خارج قنوات العمل الرسمية / بشكل غير رسمي)" وبمستوى معياري "مقبول" مما يشير إلى أن العاملين يلجؤون إلى طرق غير رسمية للحصول على المعلومات والموارد وقد يكون ذلك نتيجة وجود قصور في حصولهم على المعلومات والموارد بشكل رسمي ، وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه صابر محمد إسماعيل



(٢٠٠١م) في أن العنصر البشري هو الحاكم في تحقيق الاستغلال الأمثل للبيانات وتحويلها إلى معلومات ذات جودة عالية؛ فإن عدم قدرة العنصر البشري على التعامل بكفاءة مع المعلومات قد يؤدي إلى وجود العديد من المعوقات التي تؤثر على مستوى فاعلية هذه المعلومات. (٧ : ١٨٣)

جدول (١٤)

توصيف استجابات عينة البحث في مقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي المؤشر الثالث " المحفزات والالتزامات "

ن = ٣٣٨

المستوى المعياري	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا ²	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		المؤشر الفرعي
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
ل	%55.27	934	*216.11	9.47	32	6.80	23	39.05	132	39.94	135	4.73	16	1
ل	%52.60	889	*192.80	0.89	3	15.38	52	47.34	160	18.64	63	17.75	60	2
م	%38.40	649	*525.25	7.40	25	15.09	51	8.58	29	0.00	0	68.93	233	أ
ل	%58.93	996	*221.32	6.21	21	44.38	150	18.34	62	0.00	0	31.07	105	ب
م ج	%30.24	511	*835.11	1.48	5	12.72	43	3.55	12	0.00	0	82.25	278	أ
م ج	%29.17	493	*806.70	0.00	0	10.06	34	7.10	24	1.48	5	81.36	275	ب
م	%51.12	864	*160.20	3.25	11	30.77	104	22.49	76	5.33	18	38.17	129	ج
م ج	%34.91	590	*327.41	0.00	0	8.88	30	13.91	47	20.12	68	57.10	193	أ
م	%46.98	794	*144.22	4.73	16	13.02	44	32.84	111	11.24	38	38.17	129	ب
م ج	%34.26	579	*368.63	1.48	5	5.62	19	15.68	53	17.16	58	60.06	203	ج
م	%40.12	678	*481.26	3.85	13	23.08	78	7.99	27	0.00	0	65.09	220	أ
م ج	%35.92	607	*578.18	0.89	3	20.41	69	6.51	22	1.78	6	70.41	238	ب
م	%39.23	663	*429.31	4.14	14	13.91	47	18.93	64	0.00	0	63.02	213	ج
ت	%73.31	1239	*242.92	13.91	47	46.15	156	32.54	110	7.40	25	0.00	0	7
ت	%75.21	1271	*213.09	19.23	65	47.04	159	24.26	82	9.47	32	0.00	0	8
ت	%77.93	1317	*159.19	35.80	121	27.51	93	29.59	100	4.73	16	2.37	8	9
ل	%58.76	993	*417.56	2.66	9	14.20	48	63.61	215	13.31	45	6.21	21	10
م	%48.96	14067												مجموع المؤشر

*قيمة " كا² " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بدرجة حرية ٣ هي ٧.٨١٥

بدرجة حرية ٤ هي ٩.٤٨٨

يشير جدول (١٤) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا² والمجموع التقديري والوزن النسبي والمستوى المعياري لكل مؤشر فرعي من المؤشرات الفرعية للمؤشر الرئيسي الثالث



"المحفزات والالتزامات" لمقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي.

يتناول هذا المؤشر الرئيسي بشكل عام المحفزات والالتزامات بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية من حيث (المكافآت والحوافز/ فرص الترقى والتقدم / الأجر السائد / العمل الجماعي / التزامات العاملين) وحصل هذا المؤشر على وزن نسبي بلغ (48.96%) بمستوى معياري "منخفض" حيث: جاءت قيمة كاس² دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05) في جميع المؤشرات الفرعية التي تشير إلى الجين التنظيمي الخاص بـ "المكافآت والحوافز بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" أرقام (1، 3، 4، 5) مع اختلاف اتجاه الاستجابة حيث جاءت في اتجاه الاستجابة "نادراً" في المؤشر رقم (1) الذي ينص على "تكافئ هئتي من يُبدع (يبتكر) في العمل" بمستوى معياري "مقبول" ، بينما جاءت في المؤشر رقم (3/أ، 3/ب) الذي ينص على توزيع المكافآت بين العاملين يكون على أساس "النتائج المحققة" و "بشكل عشوائي" في اتجاه الاستجابة "أبداً" بمستوى معياري "منخفض" وفي اتجاه الاستجابة "غالباً" بمستوى معياري "مقبول" على الترتيب ، بينما في جاءت في اتجاه الاستجابة "أبداً" المؤشر رقم (4/أ، 4/ب، 4/ج) التي تنص على يُحفز العاملون في هئتي عن طريق "التحفيز المعنوي" و "المكافآت المادية" و "التحفيز المعنوي والمكافآت المادية" بمستوى معياري "منخفض جداً" "منخفض جداً" "منخفض" على الترتيب ، كما جاءت ايضاً في اتجاه الاستجابة "أبداً" في المؤشر (5/أ، 5/ب، 5/ج) التي تنص على "تحفز هئتي العاملون معنوياً من خلال "نظام عادل للترقية (مكتوب)" و"تشجيعهم على الابداع والابتكار" و"جذب الموظفين الأذكياء والموهوبين للعمل بالهيئة" " بمستوى معياري "منخفض جداً" "منخفض" "منخفض جداً" على الترتيب ، مما يشير إلى أن الهيئات القائمة على الرياضة المصرية غالباً لا تكافئ المبدعين في العمل سواء كان ذلك عن طريق التحفيز المعنوي من خلال نظام عادل للترقية وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وجذب الموظفين الأذكياء والموهوبين أو المكافآت المادية التي وإن تمت مكافأتهم من خلالها فإنها غالباً ما تتم بشكل عشوائي ، حيث أشارت نتائج دراسة الطيب محمد زين (2015م) (2) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز ودوافع العاملين ، وتتفق هذه النتائج مع دراسة مؤيد الساعدي ، جنان مهدي الدهان (2014م) (13) في تراجع مكون المحفزات إزاء باقي مكونات البصمة الوراثية ويبدو ان نظم الحوافز هي مشكلة متأصلة بين المنظمات بحسب طبيعة عملها وموازنة الحوافز فيها ورؤية الإدارة لها ومستويات الإبداع بين العاملين والحاجة للتحفيز ، ودراسة ميسون



على حسين (٢٠١٥م) (١٤) في ضعف الاهتمام بتحقيق العدالة في توزيع الحوافز ، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة زكريا محمد حسن (٢٠١٨م) (٤) في اهتمام أصحاب الجهات الاشرافية في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة بمجال المحفزات بدرجة (كبيرة) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى معياري "مقبول" ، ودراسة صالح عبد الرضا راشد ، احسان دهش جلاب (٢٠٠٧م) (٢٧) في وجود أنظمة للمكافآت تجمع بين الجوانب المالية وغير المالية بالمنظمات الصناعية العراقية وقد يرجع ذلك الاختلاف إلى اختلاف بيئة تطبيق هذه الدراسات مع اختلاف طبيعة الهيئات المطبق عليها هذه الدراسات.

جاءت قيمة K^2 دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في المؤشر الفرعي الذي يشير إلى الجين التنظيمي الخاص بـ "فرص الترقى والتقدم بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" رقم (٢) الذي ينص على "توفر هيئتي فرص النمو الوظيفي (التأهيل/الترقي) لجميع العاملين" في اتجاه الاستجابة "غالباً" بمستوى معياري "مقبول" مما يشير إلى أنها غالباً ما توفر فرص الترقى والتأهيل للعاملين بها، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة وجيه نافع (٢٠١٥م) (٢٩) في أن فرص الترقى والتقدم تؤدي إلى تحسين أداء الهيئة بدرجة كبيرة ، ويشير عمر وصفي عقيلي (٢٠٠٩م) إلى أن فرص الترقى والتقدم تعتبر حافز فعال، فيما إذا تم ربطها بالكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعاً لدى العاملين. (١٠ : ٨٢) جاءت قيمة K^2 دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في المؤشر الفرعي الذي يشير إلى الجين الخاص بـ "الأجر السائد بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" رقم (٦/أ ، ٦/ب ، ٦/ج) الذين ينصوا على يمكن القول أن نظام الأجور في هيئتي "غير مناسب (غير عادل بين العاملين ولا يتناسب مع المجهود)" و "متواضع (عادل بين العاملين ولكنه لا يتناسب مع المجهود)" و "مناسب (عادل بين العاملين ويتناسب مع المجهود)" في اتجاه الاستجابة "أبداً" بمستوى معياري "منخفض" "منخفض جداً" "منخفض" على الترتيب مما يشير إلى تشتت آراء العاملين بين الاستجابات الثلاثة إلا أنهم يميلون بشكل نسبي إلى أنه متواضع (عادل بين العاملين ولكنه لا يتناسب مع المجهود) ، وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره مرعي محمد مرعي (٢٠٠٣م) 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. (١١ : ٢٣)

جاءت قيمة K^2 دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في المؤشرات الفرعية التي تشير إلى الجين التنظيمي الخاص بـ "العمل الجماعي بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" أرقام (٧، ٨) اللذان



ينصا على "توزيع الأدوار والمهام بين جماعة العمل (فرق العمل / الإدارة) لا يؤدي لرفع معدلات الأداء" ، "يسود فرق العمل عدم الانسجام في أداء مهام الهيئة (عدم العمل في نفس الاتجاه وفي نفس الوقت)" في اتجاه "غالباً" بمستوى معياري "مرتفع" مما يشير إلى المستوى الغير جيد لأداء فرق العمل بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية سواء ما يتعلق بتوزيع المهام والأدوار أو الانسجام في أداء مهام الهيئة (عدم العمل في نفس الاتجاه وفي نفس الوقت)، ويرى الباحثان أن العمل الجماعي سوف يثمر أفكاراً ونتائج جديدة إبداعية، هذا وقد يخرج الجميع وقد اكتسبوا الخبرات من بعضهم بعضاً، ورفع روحهم المعنوية وتحقيق المنافسة بين الأفراد، والتي ستؤثر بشكل واضح على العمل من خلال تحسين مستوى الأداء في العمل ورفع مستوى العاملين الأقل كفاءة، إضافة إلى أن زيادة تجارب العمل الجماعي قد تؤدي إلى القضاء على الروتين والملل وتحسين مستوى العمل وجودته، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على الهيئة الرياضية ومستوى أدائها وتفردتها عن غيرها من الهيئات الرياضي، وهذا يتفق مع توصيات دراسة بورديا. ر وآخرون.. Bordia, R. et all. (٢٠٠٥م) (١٦) التي أكدت على ضرورة أن تسود روح المشاركة والتعاون بين العاملين، ويميلوا إلى الأداء الجماعي مما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية لديهم.

جاءت قيمة كا² دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في المؤشرات الفرعية التي تشير إلى "التزامات العاملين بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" رقمي (٩، ١٠) وللذان ينصا على "تعتمد هيئتي على الموظف كلما زاد التزامه" ، "تؤثر القدرة على الوفاء بالتزامات الأداء تأثيراً قوياً في (التربوي الوظيفي / التعويضات)" وفي اتجاه الاستجابة "دائماً" ، "أحياناً" بمستوى معياري "مرتفع" ، "مقبول" على الترتيب مما يشير إلى أن وجود نوع من التناقض بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية فهي دائماً ما تعتمد على العاملين كلما زاد التزامهم في العمل ولكنها تعتمد على الوفاء بالتزامات الأداء أحياناً عند التربوي الوظيفي والتعويضات ، ويرى الباحثان أن تكوين علاقات الالتزام داخل الهيئات الرياضية يتم تطويرها من خلال إدراك العاملين لتقدير الإدارة والعكس صحيح في إدراك الإدارة بتقدير العاملين، وبالتالي فالعاملين يصدرن أحكامهم الخاصة لتقدير توقعهم للنتائج المترتبة على جهودهم، ولذلك فإنه كلما كبر المدى الذي تهتم من خلاله الهيئة بالعاملين وتقدر جهودهم، بذل العاملين جهداً أكبر لمساعدة الإدارة على تحقيق أهدافها، وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه شرين شريف بدوي (٢٠١٣م) في أن عملية الالتزام ما هي إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف تجسداً لتلك القيم. (٦ : ٥٦٤)



جدول (١٥)

توصيف استجابات عينة البحث في مقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي المؤشر الرابع "الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل"

ن = ٣٣٨

المستوى المعياري	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا ²	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		المؤشر الفرعي	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
ل	%59.82	1011	*207.71	27.81	94	متوسط	0	23.08	78	43.49	147	5.62	19	أ	1
م ج	%34.73	587	*618.36	0.00	0	20.41	69	5.03	17	2.37	8	72.19	244	ب	
م ج	%20.00	338	-	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	100	338	ج	
ل	%60.12	1016	*291.20	1.78	6	21.89	74	52.96	179	20.71	70	2.66	9	2	
ل	%55.21	933	*120.93	16.86	57	18.64	63	42.31	143	15.98	54	6.21	21	3	
ت	%68.40	1156	*112.47	4.73	16	13.31	45	32.25	109	34.62	117	15.09	51	4	
ل	%62.31	1053	*13.75	15.09	51	18.34	62	23.67	80	25.74	87	17.16	58	5	
ت	%76.09	1286	*304.07	0.00	0	6.80	23	22.19	75	54.73	185	16.27	55	6	
ت	%73.43	1241	*316.64	1.78	6	6.51	22	25.44	86	55.33	187	10.95	37	7	
ت	%68.34	1155	*108.07	1.48	5	20.71	70	27.81	94	34.62	117	15.38	52	أ	8
ل	%58.88	995	*236.70	0.00	0	41.72	141	23.67	80	33.14	112	1.48	5	ب	
ل	%67.28	1137	*108.54	5.92	20	14.20	48	30.77	104	35.80	121	13.31	45	9	
ت	%76.57	1294	*146.59	0.00	0	10.65	36	23.96	81	37.28	126	28.11	95	10	
ت	%71.89	1215	*234.22	1.78	6	4.73	16	39.64	134	39.94	135	13.91	47	أ	11
ت	%72.13	1219	*189.78	4.73	16	4.14	14	33.43	113	41.12	139	16.57	56	ب	
ت	%73.02	1234	*237.80	1.78	6	5.33	18	33.14	112	45.56	154	14.20	48	12	
ل	%62.39	16870													مجموع المؤشر

*قيمة "كا²" الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بدرجة حرية ٣ هي ٧.٨١٥

بدرجة حرية ٤ هي ٩.٤٨٨

يشير جدول (١٥) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا² والمجموع التقديري والوزن النسبي والمستوى المعياري لكل مؤشر فرعي من المؤشرات الفرعية للمؤشر الرئيسي الرابع "الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل" لمقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي.

يتناول هذا المؤشر الرئيسي بشكل عام الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية من حيث (حجم الهيئة / المسار الوظيفي / علاقات العمل / نطاق الإشراف / الالتزام بالقوانين واللوائح) وحصل هذا المؤشر على وزن نسبي بلغ (٦٢.٣٩ %) بمستوى معياري "مقبول" حيث:



جاءت قيمة كا² دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في المؤشر الفرعي الذي يشير إلى الجين التنظيمي الخاص بـ "مدى مناسبة الهياكل التنظيمية للهيئات القائمة على الرياضة المصرية" رقم (أ/١، ب/١، ج/١) الذي ينص على يمتلك هيكل هيئتي "العدد المناسب من المستويات الإدارية" أو "مستويات إدارية كثيرة ومعقدة" أو "عدد قليل من المستويات الإدارية لا يتناسب مع حجم الهيئة" في اتجاه الاستجابة "نادراً" وبمستوى معياري "مقبول" في الاختيار (أ/١) في اتجاه الاستجابة "أبدأ" في الاستجابتين (ب/١، أ/ج) وبمستوى معياري "منخفض جداً" مما يشير إلى أن الهياكل التنظيمية تناسب الهيئات القائمة على الرياضة المصرية بشكل مقبول، حيث أن العاملين اتفقوا بشكل مقبول على أن الهياكل التنظيمية لهيئاتهم تمتلك العدد المناسب من المستويات الإدارية وفي الوقت ذاته يرون أنها لا تمتلك عدد قليل أو كثير لا يتناسب مع حجم الهيئة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة **صالح عبد الرضا راشد، احسان دهش جلاب (٢٠٠٧م) (٢٧)** في أن العديد من المستويات الإدارية التي تحتوي على عدد كبير من الأفراد في كل مستوى ليس لديها سوى عدد قليل من التقارير المباشرة، ودراسة **لينا هوفيفيان Lena H. Hovivyan (٢٠٠٦م) (٢٥)** في أن حجم الهيئات إلى جانب الثقافة المؤسسة لها تأثير كبير على الطريقة التي ترتبط بها سمات الجينات التنظيمية ببعضها بعضاً.

جاءت قيمة كا² دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في المؤشرين الفرعيين اللذان يشيران إلى الجين التنظيمي الخاص بـ "المسار الوظيفي بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" رقمي (٣، ٤) اللذان ينصان على "تمتلك الإدارة خطة واضحة لإدارة المسار الوظيفي للعاملين وضمان التناوب في (مناطق جغرافية مختلفة / وظائف / وأدوار) لتطوير العاملين"، "يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي العاملين على تحديد مسارهم الوظيفي" في اتجاه الاستجابة "أحياناً"، "نادراً" بمستوى معياري "مقبول"، "مرتفع" على الترتيب مما يشير إلى أن الهيئات القائمة على الرياضة المصرية قد لا تمتلك خطة لإدارة المسار الوظيفي العاملين بها كما أن الوصف والتوصيف الوظيفي الموجود نادراً ما يساعدهم على تحديد مسارهم الوظيفي بالهيئة التي يعملون بها، وتتفق هذه النتائج مع ما أوصت به دراسة **زكريا محمد حسن (٢٠١٨م) (٤)** في ضرورة توفير كافة المعلومات اللازمة حول فرص العمل المستقبلية الممكنة للعاملين، من خلال توفير وصف وظيفي يمكنهم من تحديد مسارهم الوظيفي المحتمل، وفي هذا الصدد أشار **رشدي عبد اللطيف وادي، كامل ماضي (٢٠٠٧م)** إلى هناك عوامل أدت إلى تنمية الاهتمام بموضوع المسار الوظيفي منها (تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري، سعي المنظمات لتحقيق الاستقرار



والأمن الوظيفي ، إدراك أهمية الربط بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيق التوازن بين هذه الأهداف، السعي للاستفادة من الجهد البشري بأفضل طريقة ، سعي المنظمات لتطوير العنصر البشري فيها والارتقاء به. (٣ : ٧٧٨)

جاءت قيمة كا² دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في المؤشرات الفرعية التي تشير إلى الجين التنظيمي الخاص بـ "علاقات العمل بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" أرقام (٢، ٥، ٨) حيث جاءت في اتجاه الاستجابة "أحياناً" بمستوى معياري "مقبول" في المؤشر رقم (٢) الذي ينص على "يتعاون العاملون في هيئتي بشكل غير فعال (غير متناغم) عبر الخطوط التنظيمية" كما جاءت في اتجاه الاستجابة "نادراً" في المؤشر رقم (٥) الذي ينص على "يوجد تداخل (صراع / منازعات) بين أدوار العاملين بهيئتي" بمستوى معياري "مقبول" مما يشير إلى وجود مشكلة في التعاون بين العاملين في انجاز مهام العمل وقد يكون ذلك بسبب وجود نوع من التداخل (صراع / منازعات) بين أدوار العاملين في الهيئة، بينما جاءت في المؤشر رقم (٨/أ، ٨/ب) الذي ينص على يعتمد النفوذ في هيئتي على "السلطة الرسمية (اللقب / الدور / المكانة)" و "السلطة غير الرسمية (السمعة / المصداقية / العلاقات / القرابة)" في اتجاه الاستجابة "نادراً" "عالباً" بمستوى معياري "مرتفع" "مقبول" على الترتيب مما يشير إلى أن المديرين يستخدمون السلطة الرسمية وغير الرسمية في العمل وقد يكون ذلك حسب طبيعة الموقف، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة جوريبورن ماشيريلاس وآخرون **Jureporn Makingrilas et all..** (٢٠١٥م) (٢٤) في أن العلاقات بين العاملين والتعاون بينهم له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة.

جاءت قيمة كا² دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في المؤشرين الفرعيين اللذان يشيران إلى الجين التنظيمي الخاص بـ "نطاق الأشراف بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" رقمي (٦، ٧) اللذان ينصان على "يشرف المدير على عدد مناسب من العاملين" ، "يمارس المدير اشراف مباشر على العاملين (يحدد النتائج المطلوبة / أسلوب تنفيذ العمل)" في اتجاه الاستجابة "نادراً" بمستوى معياري "مرتفع" مما يشير إلى أن المديرين نادراً ما يشرفون على عدد مناسب من العاملين كما أنهم نادراً ما يمارسون إشراف مباشر على العاملين ولكنهم يعطون مجال من الحرية للعاملين في نطاق عملهم، وتتفق هذه النتائج مع ما ذكرته شاهيستا السعيد محمد (٢٠١٥م) في أن اتساع نطاق الاشراف يعمل على تحقيق نجاحات كبيرة في العمل إضافة إلى أن منح السلطة المناسبة والشعور بالمسؤولية من قبل



المرووسين واللامركزية في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وتوسيع نطاق الإشراف يؤدي إلى تحسين القدرة على أداء العمل وزيادة قدرة العاملين على الإبداع والابتكار، وهذا لن يكون في ظل الرقابة الشديدة وتضييق نطاق الإشراف. (٥ : ٥٤)

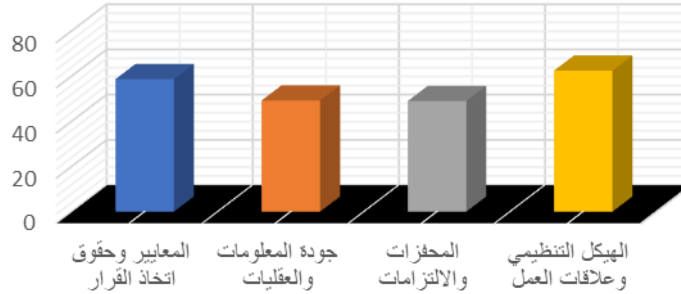
- جاءت قيمة كا² دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في المؤشرات الفرعية التي تشير إلى الجين التنظيمي الخاص بـ "الالتزام بالقوانين واللوائح بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" أرقام (٩، ١٠، ١١، ١٢) التي تنص على "يجعل التغيير المستمر في (بيئة العمل / اللوائح / نظم العمل) المديرين غير قادرين على إدارة منظمي"، "يوجد بهيئتي قواعد قانونية منظمة لسير العمل (لائحة داخلية)"، "يظهر الالتزام بقواعد العمل بهيئتي للقناعة بجدواها من خلال المديرين / العاملون"، "يمكن القول أن قواعد العمل في هيئتي لا تساعد على إنجاز الأعمال المطلوبة" حيث جاءت في اتجاه "نادراً" في جميع المؤشرات ومستوى معياري "مرتفع" ما عدا المؤشر رقم (٩) جاء بمستوى معياري "مقبول" في باقي المؤشرات مما يشير إلى أن العاملين لا يُجمعون على وجود قواعد قانونية منظمة لسير العمل بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية وقد يرجع ذلك لعدم وجود لوائح فعلاً أو توجد لوائح ولكن يتم إخفاؤها عن العاملين لسبب ما ، كما أن العاملين والمديرين نادراً ما يلتزمون بهذه القواعد وقد يرجع ذلك لأنهم يرون أنها نادراً ما تساعدهم في انجاز مهام عملهم كما أن حدوث تغيير في بيئة هذه الهيئات ومنها قواعد ونظم العمل يضع مزيد من الضغط على المديرين في إدارة هيئاتهم ، وتختلف هذه النتائج مع ما أوصت به دراسة طارق مفلح جمعة، حسن عاطف حسن (٢٠١٧م) (٨) في ضرورة الاهتمام بتطبيق اللوائح والقوانين؛ لأنها تحكم سلوك العاملين وتزيد من أدائهم وقد يرجع هذا الاختلاف إلى الإدارات التي طبقت عليها هذه الدراسة حيث أن عملها قائم على الامام بالقوانين واللوائح.

جدول (١٦)

توصيف استجابات عينة البحث على المؤشرات الرئيسية لمقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي

ن=٣٣٨

م	المؤشر	المجموع التقديري	الوزن النسبي	المستوى المعياري
1	المعايير وحقوق اتخاذ القرار	17834	58.63%	مقبول
2	جودة المعلومات والعقليات	13306	49.21%	منخفض
3	المحفزات والالتزامات	14067	48.96%	منخفض
4	الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل	16870	62.39%	مقبول
	مجموع المقياس	62077	54.82%	مقبول



شكل (١)

الوزن النسبي للمؤشرات الرئيسية لمقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي

يتضح من جدول (١٦) وشكل (١) المجموع التقديري والوزن النسبي والمستوى المعياري للمؤشرات الرئيسية لمقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي، حيث جاء المؤشر الرئيسي "الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل" في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٦٢.٣٩ %) بمستوى معياري "مرتفع"، يليه المؤشر الرئيسي "المعايير وحقوق اتخاذ القرار" في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٥٨.٦٣ %) بمستوى معياري "متوسط"، ثم المؤشر الرئيسي "جودة المعلومات والعقليات" في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٤٩.٢١ %) بمستوى معياري "منخفض"، وأخيراً المؤشر الرئيسي "المحفزات والالتزامات" في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٤٨.٩٦ %) بمستوى معياري "منخفض"، مما يشير إلى وجود خلل بشكل عام في الحمض النووي التنظيمي للهيئات القائمة على الرياضة المصرية في المؤشرات الرئيسية الأربعة المكونة له "المعايير وحقوق اتخاذ القرار / المحفزات والالتزامات / جودة المعلومات والعقليات / الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل" مع وضوح هذا الخلل في مؤشرات "المحفزات والالتزامات / جودة المعلومات والعقليات" حيث أن الوزن النسبي لهم جاء أقل من (٥٠.٠٠ %) وبمستوى معياري "منخفض"، ويرى الباحثان أن مؤشر "المحفزات والالتزامات" يعطي صورة عن قيم الهيئات الرياضية كسمة مميزة لهويتها إذ جاء بالترتيب الأخير، بما يعكس ان الهيئات الرياضية محل الدراسة تعمل بمعزل عن هياكلها، بينما جاء مؤشر "جودة المعلومات والعقليات" بمستوى معياري "منخفض" ليعكس هذا عدم اتاحة المعلومات وتسخيرها لمتخذي القرار، وتتفق هذه النتائج مع نتائج زكريا محمد حسن (٢٠١٨م) (٤)، ودراسة طارق مفلح جمعة، حسن عاطف حسن (٢٠١٧م) (٨) في أن واقع الجينات التنظيمية في الهيئات قيد البحث جاء بمستوى معياري "مقبول"، ودراسة ميسون علي حسين (٢٠١٥م) (١٤) في ضعف الاهتمام بالعوامل التي تجعل الهيئة صحية، ومنها المحفزات والتي اساسها



وجود نظام تقييم للأداء جيد وفعال والذي حصل على ادنى وزن نسبي، ودراسة مؤيد الساعدي، جنان مهدي الدهان (٢٠١٤م) (١٣) في تراجع مكون المحفزات إزاء باقي مكونات البصمة الوراثية ويبدو ان نظم الحوافز هي مشكلة متأصلة بين الهيئات بحسب طبيعة عملها وموازنة الحوافز فيها ورؤية الإدارة لها ومستويات الإبداع بين العاملين والحاجة للتعزيز.

جدول (١٧)

دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة على مقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي

ن=٣٣٨

المؤشر	العينة	العدد	متوسط الرتب	قيمة كا ^٢	مستوى الدلالة
المعايير وحقوق اتخاذ القرار	وزارة الشباب والرياضة	207	170.30	0.284	0.868
	اللجنة الأولمبية المصرية	16	179.56		
	الاتحادات الرياضية	115	166.66		
جودة المعلومات والعقليات	وزارة الشباب والرياضة	207	165.17	1.063	0.588
	اللجنة الأولمبية المصرية	16	177.28		
	الاتحادات الرياضية	115	176.21		
المحفزات والالتزامات	وزارة الشباب والرياضة	207	170.70	0.874	0.646
	اللجنة الأولمبية المصرية	16	147.31		
	الاتحادات الرياضية	115	170.43		
الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل	وزارة الشباب والرياضة	207	165.28	1.488	0.475
	اللجنة الأولمبية المصرية	16	160.31		
	الاتحادات الرياضية	115	178.38		
مجموع المقياس	وزارة الشباب والرياضة	207	167.90	0.740	0.691
	اللجنة الأولمبية المصرية	16	154.38		
	الاتحادات الرياضية	115	174.48		

*قيمة "كا²" عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي ٥.٩٩١.

تشير نتائج جدول (١٧) إلى أنه توجد فروق غير دالة إحصائياً بين استجابات عينة البحث (وزارة الشباب والرياضة / اللجنة الأولمبية المصرية / الاتحادات الرياضية) على المؤشرات الرئيسية ومجموع مقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي مما يشير إلى عدم وجود تباين في استجابة العاملين في الأنواع الثلاثة للهيئات القائمة على الرياضة المصرية على المؤشرات الأربعة الرئيسية المكونة لمقياس تشخيص الهيئات والمجموع الكلي مما يعني أنها تمتلك نفس الحمض النووي التنظيمي وتتعامل بنفس الطريقة مع المؤشرات الأربعة للحمض النووي التنظيمي.



المستويات المعيارية	منخفض جداً	منخفض	مقبول	مرتفع	مرتفع جداً
مدى المستوى	أقل 36.00%	من 36.00% إلى أقل من 52.00%	من 52.00% إلى أقل من 68.00%	من 68.00% إلى أقل من 84.00%	من 84.00% إلى 100%
الرمز	ج م	م	ل	ت	ت ج

حيث تشير نتائج دراسة مولاي أمينة، كافي ميمون (٢٠١٧م) (١٢) إلى أن دراسة مكونات الحمض النووي للهيئات يمكننا من التعرف على مستوى ونمطية التفكير الموجودة في المؤسسة والمطلوبة لإتمام أنشطة الهيئة، ودراسة جيمس إريك جاسكين وآخرون James Eric Gaskin et all.. (٢٠١٠م) (٢٣) في أن تصنيف الهيئات من خلال الحمض النووي التنظيمي يساعد على التعرف بشكل دقيق على تفاصيل الهيئات وإجراءات العمل بداخلها.

بذلك يتحقق الهدف الثاني للدراسة والذي ينص على "وضع نموذج لتصنيف الهيئات الرياضية في ج.م.ع وفقاً للحمض النووي التنظيمي"، من خلال الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على "كيف يمكن تصنيف الهيئات الرياضية وفقاً للحمض النووي التنظيمي؟".

ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث الذي ينص على "ما هو تصنيف الهيئات القائمة على الرياضة في ج.م.ع وفقاً للحمض النووي التنظيمي؟".
تصنيف وزارة الشباب والرياضة وفقاً للحمض النووي التنظيمي:

الهيئة المرنة				الهيئة الحاسمة				الهيئة ذات الانضباط العسري					
م	الرمز	%	م	م	الرمز	%	م	م	الرمز	%	م	م	الرمز
٦	أ	48.21	٤٩٩	٤	ب	61.64	٦٣٨	١	ب	79.52	٨٢٣	١	ب
٧	ب	61.64	٦٣٨	١٥	ب	56.33	٥٨٣	٢٣	ج	46.67	٤٨٣	١٠	ب
٩	ب	59.90	٦٢٠	١٨	ب	57.78	٥٩٨	٣٤	ب	76.52	٧٩٢	١٤	ب
٢٤	ب	41.16	٤٢٦	١٩	ب	59.90	٦٢٠	٣٥	ب	57.78	٥٩٨	١٩	ب
٢٨	ب	33.33	٣٤٥	٢٣	ب	47.05	٤٨٧	٣٩	ب	67.34	٦٩٧	٢٤	ب
٢٩	ج	45.22	٤٦٨	٢٦	ب	56.14	٥٨١	٤١	ب	76.04	٧٨٧	٤١	ب
٣٣	ب	57.97	٦٠٠	٢٧	ب	55.65	٥٧٦	٤٦	ب	67.73	٧٠١	٤٤	ب
٣٨	ب	57.97	٦٠٠	٣٠	ب	46.67	٤٨٣	٤٦	ب	72.75	٧٥٣	٤٧	ب
٤١٩٦	ب	50.68	٥٢٠٨	٤٥	ب	55.14	٥٦٦٤	٤٦	ب	68.04	٧٠٣٤	٤٧	ب

عندما يشير الحمض النووي التنظيمي النوع محدد من الأنواع الأربعة للحمض النووي غير الصحي
ملف تنظيمي غير صحي

عندما يشير الحمض النووي التنظيمي النوع محدد من أنواع الهياكل السبعة / ملف تنظيمي صحي أو غير صحي
حمض نووي تنظيمي محدد

عندما لا يشير الحمض النووي التنظيمي النوع محدد من أنواع الهياكل السبعة
حمض نووي تنظيمي غير محدد

شكل (٣)

توصيف وزارة الشباب والرياضة وفقاً لتصنيف الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي



يشير شكل (٤) إلى توصيف اللجنة الأولمبية المصرية وفقاً لنموذج تصنيف الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي، حيث يتضح من الجدول أن اللجنة الأولمبية المصرية حققت أعلى وزن نسبي لتصنيف هيئة "تتسم بالمغالاة في الإدارة (الروتينية)" أي أنها تتمتع بحمض نووي تنظيمي غير صحي بوزن نسبي بلغ (٧١.٧٢ %) ومستوى معياري مرتفع مما يشير إلى أن اللجنة الأولمبية المصرية تتصف ثقافتها بالتحكم والسيطرة ويظهر ذلك من خلال المركزية العالية وتدخل المديرين في القرارات الإجرائية (الروتينية) الخاصة بالعاملين وممارسة اشراف مباشر على العاملين (يحدد النتائج المطلوبة / أسلوب تنفيذ العمل)، وتتركز على المهام دون النظر للجانب الإنساني للعاملين، كما أن التغيير المستمر في (بيئة العمل / اللوائح / نظم العمل) يجعل المديرين غير قادرين على إدارتها مما يجعلها تعاني وتواجه المشاكل عندما يحدث تغيير في بيئتها التنظيمية (اللوائح / القيادات/...) ، كما أن أن قواعد العمل فيها لا تساعد على إنجاز الأعمال المطلوبة.

- تصنيف الاتحادات الرياضية المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي:

ن=١١٥

الهيئة الروتينية						الهيئة المتخلفة						الهيئة ذات النشاط المنقطع						الهيئة السلبية العدوانية						الهيئة ذات الانضباط العسكري						الهيئة الحاسمة						الهيئة المرعبة					
م. المعجري	ر.ب. %	م	م. المعجري	ر.ب. %	م	م. المعجري	ر.ب. %	م	م. المعجري	ر.ب. %	م	م. المعجري	ر.ب. %	م	م. المعجري	ر.ب. %	م	م. المعجري	ر.ب. %	م	م. المعجري	ر.ب. %	م	م. المعجري	ر.ب. %	م	م. المعجري	ر.ب. %	م	م. المعجري	ر.ب. %	م									
٦	٦٣.١٣	٣٦٣	١/٣	٢٥.٢٢	١٤٥	٥/١٦	٣٧.٢٢	٢١٤	١٧	٧٢.٣٥	٤١٦	٢	٦٤.٥٢	٣٧١	١/٤	٨٢.٧٨	٤٧٦	١	٦٨.٣٥	٣٩٣	١/٥	٤٢.٩٦	٢٤٧	٦	٦٢.٢٦	٣٥٨	١٥	٦٢.٢٦	٣٥٨	٧											
٧	٧٥.١٣	٤٣٢	١٠	٤٠.٨٧	٢٣٥	١/٩	٣٢.٠٠	١٨٤	١/٢٢	٦٤.٥٢	٣٧١	٨	٧١.٣٠	٤١٠	١	٣٦.١٧	٢٠٨	ج/٢٣	٦٢.٢٦	٣٥٨	١٥	٦٢.٢٦	٣٥٨	٧	٦٢.٢٦	٣٥٨	١٥	٦٢.٢٦	٣٥٨	٧											
٨	٧٦.١٧	٤٣٨	١٤	٥٨.٦١	٣٣٧	١١	٥٢.٧٠	٣٠٣	١/٢٨	٧١.٣٠	٤١٠	١٣	٤٥.٥٧	٢٦٢	١	٧٩.٣٠	٤٥٦	٣٤	٥٩.٨٣	٣٤٤	١٨	٥٦.٨٧	٣٢٧	٩	٥٦.٨٧	٣٢٧	١٨	٥٦.٨٧	٣٢٧	٩											
١٣	٣٦.١٧	٢٠٨	١/٢٢	٥٧.٣٩	٣٣٠	١٢	٣١.٨٣	١٨٣	ج/٣٠	٤٥.٥٧	٢٦٢	١٦	٤٦.٦١	٢٦٨	١	٦٠.٥٢	٣٤٨	٣٥	٦٠.١٧	٣٤٦	١٩	٤٤.٨٧	٢٥٨	١٣	٤٤.٨٧	٢٥٨	١٣	٤٤.٨٧	٢٥٨	١٣											
١٦	٥٧.٠٤	٣٢٨	١/٢٤	٦١.٩١	٣٥٦	٢١	٧١.٦٥	٤١٢	٣٢	٤٦.٦١	٢٦٨	١٦	٢٢.٤٣	١٢٩	١/٢٣	٧١.٨٣	٤١٣	٣٩	٥٩.١٣	٣٤٠	١/٢٣	٤٥.٧٤	٢٦٣	١٦	٤٥.٧٤	٢٦٣	١٦	٤٥.٧٤	٢٦٣	١٦											
١٦	٧٥.١٣	٤٣٢	١٠	٥٦.٨٧	٣٢٧	١١	٧٥.١٣	٤٣٢	١٠	٢٢.٤٣	١٢٩	١٦	٣٦.٨٧	٢١٢	١/٣١	٧٦.٨٧	٤٤٢	٤١	٥٤.٦١	٣١٤	٢٦	٦١.٢٢	٣٥٢	١٦	٦١.٢٢	٣٥٢	١٦	٦١.٢٢	٣٥٢	١٦											
١٦	٦٧.٣٠	٣٨٧	٤٤	٢٧.٤٨	١٥٨	١/٣٦	٦١.٣٩	٣٥٣	٣٧	٣٦.٨٧	٢١٢	١٦	٣٦.٨٧	٢١٢	١/٣١	٧٨.٢٦	٤٥٠	١/٤٦	٤٨.٥٢	٢٧٩	٢٧	٦٤.١٧	٣٦٩	١٦	٦٤.١٧	٣٦٩	١٦	٦٤.١٧	٣٦٩	١٦											
١٦	٧٦.١٧	٤٣٨	١٤	٦٧.١٣	٣٨٦	١/٤٣	٥٤.٤٣	٣١٣	٤٠	٥٨.٧٨	٣٣٨	١٦	٥٨.٧٨	٣٣٨	١٦	٧١.٤٨	٤١١	١/٤٦	٤٨.٥٢	٢٧٩	٢٧	٥١.١٣	٢٩٤	١٦	٥١.١٣	٢٩٤	١٦	٥١.١٣	٢٩٤	١٦											
١٦	٦٥.٧٨	٣٠٢٦	١٠٠	٤٩.٤٣	٢٢٧٤	١٠٠	٥٢.٠٤	٢٣٩٤	١٠٠	٥٢.٣٠	٢٤٠٦	١٠٠	٥٢.٣٠	٢٤٠٦	١٠٠	٦٩.٦٥	٣٢٠٤	١٠٠	٥٧.٦٧	٢٦٥٣	١٠٠	٥٣.٦٥	٢٤٦٨	١٠٠	٥٣.٦٥	٢٤٦٨	١٠٠	٥٣.٦٥	٢٤٦٨	١٠٠											

عندما يشير الحمض النووي التنظيمي لزوج محدد من الأنواع الأربعة للحمض النووي غير الصحي - ملف تنظيمي غير صحي

عندما يشير الحمض النووي التنظيمي لزوج محدد من أنواع الهياكل السبعة / ملف تنظيمي صحي أو غير صحي
حمض نووي تنظيمي محدد

عندما لا يشير الحمض النووي التنظيمي لزوج محدد من أنواع الهياكل السبعة
حمض نووي تنظيمي غير محدد

شكل (٥)

توصيف الاتحادات الرياضية المصرية وفقاً لتصنيف الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي



يشير شكل (٥) إلى توصيف الاتحادات الرياضية بشكل عام وفقاً لنموذج تصنيف الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي، حيث يتضح من الجدول أن الاتحادات الرياضية المصرية بشكل عام حققت أعلى وزن نسبي لتصنيف هيئة "ذات انضباط عسكري" بوزن نسبي بلغ (٦٩.٦٥ %) بمستوى معياري مرتفع.

جدول (١٨)

تصنيف الاتحادات الرياضية المصرية مفردة وفقاً لتصنيف الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي

المستوى المعياري	الوزن النسبي	المجموع التقديري	التصنيف	الاتحاد الرياضي		م
				العدد	أسم الاتحاد	
ت	72.00%	144	ذات الانضباط العسكري	5	الاتحاد المصري للهوكي	1
ل	62.92%	151	ذات الانضباط العسكري	6	الاتحاد المصري لكرة السلة	2
ت	70.00%	196	ذات الانضباط العسكري	7	الاتحاد المصري لكرة اليد	3
ت	70.00%	196	ذات الانضباط العسكري	7	الاتحاد المصري لكرة الطائرة	4
ت	69.04%	359	ذات الانضباط العسكري	13	الاتحاد المصري لكرة القدم	5
ت	72.50%	174	ذات الانضباط العسكري	6	الاتحاد المصري للبولينج	6
ت	71.88%	230	ذات الانضباط العسكري	8	الاتحاد المصري للتنس	7
ل	67.08%	161	المغلاة في الإدارة (الروتينية)	6	الاتحاد المصري لألعاب القوى	8
ت	69.00%	138	المغلاة في الإدارة (الروتينية)	5	الاتحاد المصري لتنس الطاولة	9
ت	74.58%	179	ذات الانضباط العسكري	6	الاتحاد المصري للمصارعة	10
ل	66.50%	133	ذات الانضباط العسكري	5	الاتحاد المصري للقوس والسهم	11
ل	67.00%	134	ذات الانضباط العسكري	5	الاتحاد المصري للريشية الطائرة	12
ت	70.31%	225	ذات الانضباط العسكري	8	الاتحاد المصري للسباحة	13
ت	70.36%	197	ذات الانضباط العسكري	7	الاتحاد المصري للاسكواش	14
ت	72.00%	144	ذات الانضباط العسكري	5	الاتحاد المصري للتايكوندو	15
ت	68.50%	137	ذات الانضباط العسكري	5	الاتحاد المصري للتجديف	16
ت	72.92%	175	ذات الانضباط العسكري	6	الاتحاد المصري للملاكمة	17
ت	72.00%	144	ذات الانضباط العسكري	5	الاتحاد المصري للدرجات	18

يشير جدول (١٨) إلى توصيف الاتحادات الرياضية وفقاً لنموذج تصنيف الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي ، حيث يتضح من الجدول أن جميع الاتحادات الرياضية المصرية عينة البحث حققت أعلى وزن نسبي لتصنيف هيئة "ذات انضباط عسكري" أي أنها تتمتع بحمض نووي تنظيمي صحي بوزن نسبي تراوح ما بين (٦٢.٩٢ % : ٧٤.٥٨ %) وهذا يعني أن العاملين بها يعرفون جيداً القرارات التي لديهم الحق في اتخاذها ويركز القادة في العمل على العمليات



والنتائج معاً ، وتعتمد على الموظف كلما زاد التزامه كما تؤثر قدرته على الوفاء بالتزامات الأداء تأثيراً قوياً في الترقى الوظيفي والتعويضات، ويساعد الوصف والتوصيف الوظيفي للعاملين في تحديد مساهمهم الوظيفي بالهيئة، ويشرف كل مدير على عدد مناسب من العاملين كما يلتزم كلاهما بقواعد العمل للقناعة بجداها ، فيما عدا الاتحادين "الاتحاد المصري لألعاب القوى / الاتحاد المصري لتنس الطاولة" حققا أعلى وزن نسبي لتصنيف "هيئة تنس بالمغالاة في الإدارة (الروتينية)" أي أنهما يتمتعان بحمض نووي تنظيمي غير صحي بوزن نسبي بلغ (٦٧.٠٨ % ، ٦٩.٠٠ %) على الترتيب وهذا يعني أن ثقافتهما تتصف بالتحكم والسيطرة ويظهر ذلك من خلال المركزية العالية وتدخل المديرين في القرارات الإجرائية (الروتينية) الخاصة بالعاملين وممارسة اشراف مباشر على العاملين (يحدد النتائج المطلوبة / أسلوب تنفيذ العمل)، وتركز على المهام دون النظر للجانب الإنساني للعاملين، كما أن التغيير المستمر في (بيئة العمل / اللوائح / نظم العمل) يجعل المديرين غير قادرين على إدارتها مما يجعلها تعاني وتواجه المشاكل عندما يحدث تغيير في بيئتها التنظيمية (اللوائح/ القيادات/ ..) ، كما أن قواعد العمل فيها لا تساعد على إنجاز الأعمال المطلوبة.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه نتائج دراسة **جيمس بروك James Brook (٢٠١٣م) (٢٢)** في أن الهيئات القائمة على الأنشطة المختلفة لا تعمل في ظل الظروف نفسها، ويتطلب ذلك تكامل الجهود التنظيمية، وسرعة التفاعل، ومشاركة العاملين، وأكثر من ذلك الإصرار على النجاح بدل من الخضوع للفشل، ودراسة **جيمس إريك جاسكين وآخرون James Eric Gaskin et all. (٢٠١٠م)** (٢٣) ، ودراسة **جوريبورن ماشيريلاس وآخرون Jureporn Makingrilas et all. (٢٠١٥م)** (٢٤)، ودراسة **صديقي سوروش وآخرون Sedigheh Soroush et all. (٢٠١٤م) (٢٨)** في أن التوصل إلى تصنيف الحمض النووي التنظيمي للهيئات يعتبر مؤشر لأحداث التغيير التنظيمي لهذه الهيئات ، كما أنه يهدف إلى توجيه العاملين إلى تحقيق الهدف والسلوك في نفس الاتجاه ، كما أنه يعد أكثر تأثير في تحديد أسلوب القيادة المتبع داخل الهيئة كمؤشر لتحقيق النجاح وفعالية العمل.

كما تشير نتائج دراسة **مولاي أمينة ، كافي ميمون (٢٠١٧م) (١٢)** إلى أن الحمض النووي التنظيمي عكس الحمض النووي للكائنات الحية يمكن إعادة هندسته، الأمر الذي يبقى حل للهيئات المتعثرة بإعادة ترتيب مكونات الحمض النووي والذي ينعكس على مستويات ريادتها.



بذلك يتحقق الهدف الثالث للدراسة والذي ينص على "تصنيف الهيئات القائمة على الرياضة في ج.م.ع وفقاً للحمض النووي التنظيمي"، من خلال الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على "ما هو تصنيف الهيئات القائمة على الرياضة في ج.م.ع وفقاً للحمض النووي التنظيمي؟".

الاستنتاجات:

في ضوء أهداف ومشكلة الدراسة وفي حدود عينة الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي توصل الباحثان إلى الاستنتاجات التالية:

- ١- الاستنتاجات الخاصة بواقع الحمض النووي التنظيمي للهيئات القائمة على الرياضة في ج.م.ع:
 - أ. جاء واقع الحمض النووي التنظيمي للهيئات القائمة على الرياضة في ج.م.ع بمستوى معياري "مقبول" بوزن نسبي (٥٤.٨٢%).
 - ب. جاءت مستويات الكروموسومات التنظيمية للهيئات القائمة على الرياضة في ج.م.ع وفقاً لما يلي:
 - كروموسوم "المعايير وحقوق اتخاذ القرار" حقق مستوى معياري "مقبول" بوزن نسبي (٥٨.٦٣%).
 - كروموسوم "جودة المعلومات والعقليات" حقق مستوى معياري "منخفض" بوزن نسبي (٤٩.٢١%).
 - كروموسوم "المحفزات والالتزامات" حقق مستوى معياري "منخفض" بوزن نسبي (٤٨.٩٦%).
 - كروموسوم "الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل" حقق مستوى معياري "مقبول" بوزن نسبي (٦٢.٣٩%).
 - ج. جاء واقع الحمض النووي التنظيمي للهيئات القائمة على الرياضة في ج.م.ع بمستوى معياري "مقبول" بوزن نسبي (٥٤.٨٢%).
 - د. وجود فروق غير دالة إحصائياً بين استجابات عينة البحث (وزارة الشباب والرياضة / اللجنة الأولمبية المصرية / الاتحادات الرياضية) على المؤشرات الرئيسية ومجموع مقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي.
 - هـ. تميزت جينات كروموسوم "المعايير وحقوق اتخاذ القرار" بما يلي:
 - جين "ثقافة الهيئات القائمة على الرياضة المصرية" يتميز ب (معرفة العاملين بالهيئات بالقرارات التي لديهم الحق في اتخاذها، قلة مُسألة العاملين بالهيئات عن القرارات (الإجراءات) التي يتخذها، قيام ثقافة الهيئات القائمة على الرياضة المصرية على التحكم والسيطرة).
 - جين "استراتيجية الهيئات القائمة على الرياضة المصرية" يتميز ب (تحول القرارات (الإستراتيجية/ التشغيلية) الهامة ببطء إلى أفعال).



- جين "أسلوب قيادة الهيئات القائمة على الرياضة المصرية" يتميز بـ (تتدخل كل مستوى وظيفي أعلى من الآخر في اتخاذ القرارات الروتينية).
- جين "مركزية وتفويض السلطات بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" يتميز بـ (تميز الهيئات بدرجة عالية من المركزية).
- و. وجود خلل في جينات كروموسوم "جودة المعلومات والعقليات" وفقاً لما يلي:
 - جين "الثقة في المعلومات بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" في (تدفق المعلومات بين إدارات الهيئات).
 - جين "مدى ملائمة المعلومات بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" في (قلة الدعم المالي والتكنولوجي لتداول المعلومات داخل الهيئات، حصول العاملين على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب).
 - جين "العقليات وطريقة التفكير بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" في (تركيز القادة بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية على النتائج فقط، عند حدوث تغيير في بيئة الهيئات التنظيمية (اللوائح / القيادات/..)) توصف بأنها "تعاني وتواجه المشاكل"، الاعتماد على قنوات العمل الغير رسمية في الحصول على الموارد والمعلومات).
 - ز. وجود خلل في جينات كروموسوم "المحفزات والالتزامات" وفقاً لما يلي:
 - جين "المكافآت والحوافز بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" في (مكافأة من يبدع (بيتكر) في العمل، توزيع المكافآت بين العاملين يكون بشكل عشوائي، تحفيز العاملين).
 - جين "فرص الترقى والتقدم بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" في (وضوح فرص النمو الوظيفي لجميع العاملين).
 - جين "الأجر السائد بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" في (أن نظام الأجور في هيئتي يتسم بأنه عادل بين العاملين ولكنه لا يتناسب مع المجهود).
 - جين "العمل الجماعي بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" في (توزيع الأدوار والمهام بين جماعة العمل والاعتماد على العمل الفردي).
 - جين "التزامات العاملين بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" يتميز بـ (اعتماد الهيئات على العاملين المتميزين بالتزامهم، تؤثر التزامات العاملين بالهيئات على فرص الترقى الوظيفي).
 - ح. تميزت جينات كروموسوم "الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل" بما يلي:
 - جين "مدى مناسبة الهياكل التنظيمية للهيئات القائمة على الرياضة المصرية" يتميز بـ (أن الهياكل التنظيمية للهيئات القائمة على الرياضة المصرية تمتلك العدد المناسب من المستويات الإدارية، قلة مسألة



- العاملين بالهيئات عن القرارات (الإجراءات) التي يتخذها، قيام ثقافة الهيئات القائمة على الرياضة المصرية على التحكم والسيطرة).
- جين "المسار الوظيفي بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" يتميز بـ (وجود وصف وتوصيف الوظيفي يساعد العاملين على تحديد مسارهم الوظيفي).
 - جين "علاقات العمل بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" يتميز بـ (يستمد النفوذ من السلطة الرسمية "اللقب / الدور / المكانة").
 - جين "نطاق الأشرف بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" يتميز بـ (اتباع المديرين لأشرف مباشر على العاملين من حيث تحديد النتائج المطلوبة، وأسلوب تنفيذ).
 - جين "الالتزام بالقوانين واللوائح بالهيئات القائمة على الرياضة المصرية" يتميز بـ (وجود قناعة لدى العاملين بجدوى الالتزام بقواعد العمل، الالتزام بقواعد العمل لا تساعد على إنجاز الأعمال المطلوبة).
- ٢- التوصل إلى نموذج تصنيف الهيئات القائمة على الرياضة المصرية وفقاً للحمض النووي التنظيمي ، يتكون من سبعة أنواع ، مقسمة إلى ثلاثة أنواع للحمض النووي الصحي وهي الهيئة (المرنة، الحاسمة، ذات الانضباط العسكري)، وأربعة أنواع للحمض النووي الغير صحي وهي الهيئة (السلبية والعدوانية، متقطعة وغير منتظمة، المتضخمة، الروتينية)، كما أنه قد توجد بعض الهيئات الغير محددة من حيث نوع الحمض النووي التنظيمي.
- ٣- جاء تصنيف وزارة الشباب والرياضة وفقاً لتصنيف الحمض النووي التنظيمي هيئة "ذات انضباط عسكري".
- ٤- جاء تصنيف اللجنة الأولمبية المصرية وفقاً لتصنيف الحمض النووي التنظيمي هيئة "تتسم بالمغالاة في الإدارة (الروتينية)".
- ٥- جاء تصنيف الاتحادات الرياضية المصرية بشكل عام وفقاً لتصنيف الحمض النووي التنظيمي هيئة "ذات انضباط عسكري"، ماعد "الاتحاد المصري لألعاب القوى / الاتحاد المصري لتنس الطاولة" جاء لتصنيف هيئة "تتسم بالمغالاة في الإدارة (الروتينية)".

التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه الباحثان من استنتاجات يوصى الباحثان بما يلي:

- ١- ضرورة قيام الهيئات القائمة على الرياضة المصرية ببناء استراتيجية فعالة وشاملة من أجل تكامل مكونات الحمض النووي التنظيمي الصحي لكل هيئة وبالشكل الذي يضمن الاستفادة من كل مزايا



الحمض النووي التنظيمي الصحي وتلافي كل المتغيرات التي من شأنها جعل الحمض النووي التنظيمي غير صحي للنهوض بالرياضة المصرية وعلى رأسها الأولويات التالية:

أ. وضع نظام خاص بمسألة المسؤولين والعاملين بالهيئات الرياضية عن القرارات التي يتم اتخاذها.

ب. ضرورة العمل على الاهتمام بتطبيق اللوائح والقوانين، لأنها تحكم سلوك العاملين وتزيد من أدائهم.

ج. اعطاء الفرصة للعاملين للإبداع والابتكار في العمل داخل الهيئات القائمة على الرياضة المصرية.

د. استعمال الوسائل الحديثة والمتطورة في عملية جمع البيانات والمعلومات والعمل على بناء قواعد معلومات متطورة تسهم في دعم متخذو القرارات بالمعلومات اللازمة والعاملين على حد سواء.

هـ. إنشاء نظام الكتروني موحد يربط بين جميع الهيئات الرياضية في جمهورية مصر العربية في كافة التعاملات البيئية، أسوة بالاتحادات الرياضية الدولية والاتحادات المحلية.

و. عدم تدخل القادة في القرارات الروتينية الخاصة بالعاملين.

ز. التقليل من المركزية الشديدة في العمل (التحكم والسيطرة).

ح. وضع نظام يسمح بتحويل القرارات (الاستراتيجية / التشغيلية) بسرعة إلى أفعال.

ط. إعادة النظرة في نظام الحوافز حتى لا يتم بشكل عشوائي.

ي. ضرورة تبني فلسفة العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل.

٢- استخدام مقياس تشخيص الهيئات القائمة على الرياضة المصرية ونموذج تصنيفها وفقاً للحمض النووي التنظيمي على كافة الهيئات الرياضية بجمهورية مصر العربية للتعرف على محددات شخصية كل هيئة ونوعها لتطوير أدائها التنظيمي من خلال تدعيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

٣- ضرورة جعل محددات وابعاد الحمض النووي التنظيمي جزء من ثقافة الهيئات الرياضية، ويتم ذلك من خلال تدريب الكوادر الإدارية المرتبطة بأعمال الهيئات الرياضية.

٤- إجراء دراسات مشابهة داخل الهيئات الرياضية لدراسة الجينات التنظيمية داخل كل إدارة من إدارات الهيئة وبالتالي الوقوف على الشخصية التنظيمية المفصلة للهيئات الرياضية.



٥- إجراء دراسات مستقبلية عن أثر الحمض النووي التنظيمي للهيئات الرياضية (الاتحادات / الأندية الرياضية) على المستوى التنافسي لهذه الهيئات.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- ١- أحمد سيد أحمد: "الحكمة كأسلوب لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، مصر، ٢٠١٧م.
- ٢- الطيب محمد زين: "أثر الجينات التنظيمية علي دوافع العاملين بمؤسسات التعليم العالي الولائية بالسودان: دراسة تطبيقية على جامعات (وادي النيل - القصارف - ستار - كردفان) ٢٠٠٨-٢٠١٣م"، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان، ٢٠١٥م.
- ٣- رشدي عبد اللطيف وادي، كامل ماضي: "تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية غزة وجهة نظر ذاتية"، مجلة الجامعة السلامية، المجلد ١٥، العدد ٢، الجامعة الإسلامية - غزة، غزة، فلسطين، ٢٠٠٧م.
- ٤- زكريا محمد حسن: "علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، غزة، فلسطين، ٢٠١٨م.
- ٥- شاهيستا السعيد محمد: "أثر الجينات التنظيمية على قدرات المرؤوسين الابتكارية" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في بمصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، الغربية، مصر، ٢٠١٥م.
- ٦- شرين شريف بدوي: "نموذج مقترح لأثر التوافق بين التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل (دراسة تطبيقية على شركات خدمات الهاتف المحمول المصرية)"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد ٤٣، العدد ٣، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ٢٠١٣م.



- ٧- صابر محمد إسماعيل: "تقييم نظم المعلومات الإدارية المرتبطة بالحاسب الآلي في وحدات القطاع الحكومي"، المجلة العلمية لكلية التجارة بنين، العدد 26، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، ٢٠٠١م.
- ٨- طارق مفلح جمعة، حسن عاطف حسن: " الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة مخاطر الفساد) دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في دوائر الرقابة والتفتيش) " ، الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) ، رام الله ، فلسطين، ٢٠١٧م.
- ٩- عبد الحميد عبد الله محمد: "نموذج مقترح لمحددات ونواتج الصبغة الوراثية للتنظيم DNA دراسة تطبيقية على ميناء دمياط البحري"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٤١، العدد ١، كلية التجارة، جامعة المنصورة، الدقهلية، مصر، ٢٠١٧م.
- ١٠- عمر وصفي عقيلي: " إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م.
- ١١- مرعي محمد مرعي: "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣م.
- ١٢- مولاي أمينة، كافي ميمون: " الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات (دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر) "، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد ٤، العدد ١، جامعة أم البواقي، الجزائر، ٢٠١٧م.
- ١٣- مؤيد الساعدي، جنان مهدي الدهان: "تشخيص واقع البصمة الوراثية التنظيمية (DNA) لمنظمات الأعمال العراقية بحث استطلاعي تحليلي في عينة من المنظمات العراقية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١٠، العدد ٤٠، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ٢٠١٤م.
- ١٤- ميسون علي حسين: "استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA Organizational لتشخيص المنظمات الصحية بحث استطلاعي لآراء عينة من اطباء مستشفى مرجان التعليمي- بابل"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٣، العدد ٣٦، جامعة الكوفة، النجف، العراق، ٢٠١٥م.



١٥- وليد بن سعد بن عبدالله: "منظومة مقترحة لتطوير الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، مصر، ٢٠١٦م.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- 16- **Bordia, R., Kronenberg, E., & Neely, D. (2005).** Innovation's Orgdna. Booz Allen Hamilton. www.boozallen.com
- 17- **Gray L. Neilson, Bruce A. Pasternak, Decio Mendes:** "Organizational DNA", Booz Allen Hamilton Inc, New York, U.S.A, 2003. www.orgdna.com/orgdna_readingstoolkit.pdf
- 18- **Gray L. Neilson, Bruce A. Pasternak, Decio Mendes:** "The Four Bases of Organizational DNA", strategy+ business (Organization& People), Vol 33, Summer, Booz & Company, New York, U.S.A, 2003. www.strategy-business.com/article/03406
- 19- **Gray L. Neilson, Bruce A. Pasternak, Decio Mendes:** "The 7 Types of Organizational DNA ", strategy+ business (Organization& People), Vol 35, Winter, Booz & Company, New York, U.S.A, 2004. www.strategy-business.com/article/04210
- 20- **Gray L. Neilson, Bruce A. Pasternak:** "Keep what's good, fix what's wrong, and unlock great performance", Crown Business: Random House, Inc., New York, U.S.A, 2005.
- 21- **Honold L & Silverman R:** "Organizational DNA: Diagnosing Your Organization for Increased Effectiveness", Davies Black publishing palo Alto, California, U.S.A, 2002.
- 22- **James Brook:** "Ways to embed the strengths approach into the DNA of the organization", Strategic HR review, Vol 12, No 1, 2013, P.P10-15.
- 23- **James Eric Gaskin, Douglas M. Schutz, Nicholas Berente, Kalle Lyytinen, Youngjin Yoo :** "The DNA of design work: Physical and Digital materiality in project-based design organizations", Academy of Management Annual Meeting Proceedings, Vol 2010, No 1, Academy of Management, New York, U.S.A, 2010, P.P1-37.
- 24- **Jureporn Makingrilas , Chalio Vitoorapakorn , Ornpapha Chutikorntaweessin , Thuchapon Yodthong , Pol. Col. Athiwit Kamolrat:** "The Model of DNA creation of business organization



- toward corporate social responsibility”, The International journal of Business & Management, Vol 3, No 4, 2015, p.p 186-192.
- 25- **Lena H. Hovivyan:** “Organizational DNA: Diagnosing the health of organizations in Armenia”, Unpublished masters, Faculty of the graduate school of political science and International affairs, American university of Armenia, Yerevan, Armenia, 2006.
- 26- **Marcin Poprawski:** “Cultural education organizations and flexible individualization of taste”, Journal of Organizational Change Management, Vol 28, No 2, 2015, P.P 165-176.
- 27- **Saleh Abdul Reda Rashid & Ihssan Dahash Chalab:** “The influence of organizational DNA on innovation performance: An empirical study in a sample of Iraqi industrial organizations”, AL-Qadisiyah Journal For Administrative and Economic sciences, Vol 9, No 4, Al-Qadisiyah University, Iraq, 2007, P.P 9-22.
- 28- **Sedigheh Soroush, Mohammad Mohammad pouri, Behzad Poorfar ahmand, Davood Nasr Esfahani:** “Studying of organizational DNA in Esfahan province sport and Youth offices”, International journal of human resource studies, Vol 4, No 3, 2014, p.p 125-138.
- 29- **Wageeh Nafei :** “ The Role of organizational DNA in Improving organizational performance: A Study on the industrial companies in Egypt”, International business research, Vol 8, No 1, 2015, pp. 117-131.
- مراجع الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت):
- 30-<http://comfac.mans.edu.eg/community-service-environmentaaffairs/newsletter-ar/312-newsletter-ar/1702-dna-ar>
- 31- <https://kamela.wikispaces.com/ليكرت>
- 32-<http://comfac.mans.edu.eg/community-service-environmental-affairs/newsletter-ar/312-newsletter-ar/1702-dna-ar>