



## الجينات التنظيمية ودورها في التميز المؤسسي

\* أ.د/ دينا كمال محمود · كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٤/١١/١١

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٤/١١/٢٦

الكلمات المفتاحية: الجينات التنظيمية - التميز المؤسسي - حقوق اتخاذ القرار وجودة المعلومات - الكروموسوم التنظيمي  
ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة الجينات التنظيمية ودورها في التميز المؤسسي من خلال تحديد واقع الجينات التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار وجودة المعلومات - المحفزات - الهيكل التنظيمي) في كلية علوم الرياضة والنشاط البدني جامعة الملك سعود وواقع التميز المؤسسي لدى كلية علوم الرياضة والنشاط البدني جامعة الملك سعود. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية)، يتمثل مجتمع البحث في أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود والبالغ قوامهم (٧٨) فرداً، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية والبالغ عددهم (٥٢) فرداً بنسبة مئوية بلغت (٦٦.٦٧٪) من مجتمع البحث. واستخدمت الباحثة لجمع البيانات استبيان واقع الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود. وكان من أهم النتائج للجينات التنظيمية دور واضح وكبير في التميز المؤسسي في كلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود، وكانت من أهم التوصيات ضرورة الاهتمام من قبل القيادات العليا بتعظيم قيم الجينات التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية لتدعيم آليات التميز المؤسسي بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني بالجامعات السعودية.

### Regulatory Genes and Their Role in Institutional Excellence

A field study on the College of Sports Sciences and Physical Activity - King Saud University

\* Prof. Dr. Dina Kamal Mahmoud □

\* أستاذ الإدارة الرياضية والترويحية المشارك بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود، أستاذ الإدارة الرياضية ورئيس القسم الإدارة الرياضية والترويحية السابق بكلية علوم الرياضة جامعة حلوان.

The current research aims to study regulatory genes and their role in institutional excellence by determining the reality of regulatory genes in their dimensions (decision-making rights and information quality - incentives - organizational structure) in the College of Sports Sciences and Physical Activity, King Saud University, and the reality of institutional excellence at the College of Sports Sciences and Physical Activity, King Saud University.

The researcher used the descriptive approach (survey studies method), the research community is represented by faculty members at the College of Sports Sciences and Physical Activity, King Saud University, who number (78) individuals, and the research sample was selected randomly, numbering (52) individuals, with a percentage of (66.67%) of the research community.

The researcher used a questionnaire to collect data on the reality of regulatory genes and institutional excellence at the College of Sports Sciences and Physical Activity, King Saud University.

One of the most important results of the organizational genes was a clear and significant role in institutional excellence in the College of Sports Sciences and Physical Activity at King Saud University. One of the most important recommendations was the need for senior leadership to pay attention to maximizing the values of organizational genes within university institutions to support the mechanisms of institutional excellence in the colleges of Sports Sciences and Physical Activity at Saudi universities

### **Keywords:**

**Regulatory genes – Institutional excellence – Decision rights and information quality**

**The Organizational Chromosome**

المقدمة ومشكلة البحث :

تعيش المجتمعات الآن في عالم دائم التطور والتحول وتتابع تسارع المتغيرات من حولنا وما ينتج عنها من تحولات جذرية في جميع مجالات الحياة المعاصرة، فنحن في عالمنا المعاصر تواجه منظمات الأعمال والمؤسسات في ظل التغيرات المتلاحقة وتكنولوجيا المعلومات والعولمة مهمة صعبة تكمن في القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة والثقافات المختلفة وزيادة التنوع في متطلبات الموارد البشرية. فلكل منظمة خصائصها الفريدة التي تجعلها مختلفة عن بقية المنظمات حتى التي تعمل معها في نفس المجال , الأمر الذي

دفع البعض من الكتاب والباحثين إلى محاولة معرفة تلك الخصائص التي تمثل الحمض النووي للمنظمات (عادل المسدي ، ٢٠٠٩ ، ١٥) .

والجينات التنظيمية هي مصطلح مجازي يوضح العوامل التي تحدد معا شخصية المنظمة وتساعد على شرح أدائها ، وهذا المفهوم يحاكي مفهوم الجينوم البشري والذي يمثل الخريطة الوراثية للإنسان وهو ما يطلق عليه العلماء (سر الحياة) ، وفي هذا الشأن فقد استعارت شركة Hamilton Allen Booz للاستشارات الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠٠٢ هذه الفكرة وقدمت رؤية جديدة للمنظمات ، قائمة على مفهوم الحمض النووي للمنظمات (سر حياة المنظمة) (Getchius, A , 2011 , 16). والجينات التنظيمية هي الرؤى والقيم والشعور بالهدف التي تربط المؤسسة لتمكين الأفراد من فهم المهمة واستيعابها ، والتحدي المتمثل في المشروع ككل ، كما يشبه توافر المعلومات في شتي أنحاء المنظمة كالحمض النووي في كل من خلايا الكائن الحي ، والحمض النووي للشركات هو تميز قدرة أي منظمة لتنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها ( , 2016 , Kransdorff , 14) .

ويعرف " الماشي والمسدي " (١١ ، ٢٠٠٨) مفهوم DNA في منظمات الأعمال بأنه مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في آن واحد " شخصية " المنظمة وتساعد على شرح أدائها وفهم سبب اختلاف في الأداء وأسلوب الأداء واختلاف نتائج الأعمال والاستراتيجيات والأهداف ، وذلك بتحديد الوحدات المكونة للحمض النووي .

ويعرف " Wideman " (٢ ، ٢٠١٠) الحمض النووي الاستراتيجي بأنه " منهج معياري لقيادة إستراتيجية المنظمة من خلال قراراتها وإعمالها إذ يدمج الأساليب الإدارية الشائعة مع ممارسات الأعمال اليومية المنظمة لضمان تنفيذ القرارات من خلال تنفيذ الإجراءات والرؤية المشتركة في إطار الخطة الرئيسية العامة . " وذكر مصطلح الجينات التنظيمية أيضا ليعبر عن العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها ، وتحدد وتفسر أسلوب أدائها ، وتجعلها مختلفة عن غيرها ، وتحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها ، وتساعد على توقع سلوك الأفراد وأدائهم بها ، وهذه الجينات متكاملة ومتراصة فيما بينها ، وتؤثر في بعضها بعضا ، ويؤثر أي تقصير في أي منها علي الجينات الأخرى . ويرى " Thomas " (١٠ ، ٢٠٠٧) أن الجينات التنظيمية DNA Organizational عبارة عن أسلوب أو طريقة لتحديد الصعوبات التي تواجه المنظمة وتوقعها عن أداء أعمالها وكيف يمكن التغلب على تلك الصعوبات . واقترح منه في رؤيته " Gharmy " (٢٢ ، ٢٠٠٦) حيث عرفها على أنها نظام يعمل على اكتشاف المنظمة وتحديد مواطن القوة والضعف فيها والوقوف علي سبل العلاج ، ويرى الباحثون أن التعريفين يكمل كل منهما الآخر فإذا ما سعت المنظمة إلى التعرف على مواطن القوة والضعف لديها فهي بذلك عرفت طريق التغلب على تلك الصعوبات . ويرى " Holladay " (٣ ، ٢٠٠٥) أن الحامض النووي للمنظمات هو استخدام قواعد بسيطة لبناء العلاقات المثمرة ووضع التوقعات لسلوك الأفراد . وعرف " Khorasgani " (٤ : ٢٠٠٥) الحمض النووي التنظيمي بأنه الخصائص الفريدة للمنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات وهي أساس سلوك المنظمة ، وقد تتفق هذه

التعريفات أو تختلف في ظاهرها إلا أن جوهرها لا يختلف على أن الحمض النووي للمنظمة يتكون من أربعة عناصر أساسية تعمل على توحيد وتمييز شخصية المنظمة وهي حقوق اتخاذ القرار ، جودة المعلومات ، المحفزات ، الهيكل التنظيمي .واستنادا إلى العديد من الأدبيات " Wideman " ( ٢٠١٠ ) ، Hobbs ( ٢٠٠٨ ) ، Neilson et al ( ٢٠٠٣ ) يمكن أن نحصر الكروموسومات المحددة للجينات التنظيمية في أربعة مكونات ، وهي حقوق اتخاذ القرار ، جودة المعلومات ، المحفزات ، الهيكل التنظيمي ، ويزود الحمض النووي المعروف بـ DNA بالأوامر اللازمة لتطوير عمل الكائنات الحية كلها ، ومن ثمّ يمكن بطريقة مشابهة التزويد بمخطط للحياة التنظيمية .وتعتبر الإدارة المؤسسية الناجحة هي التي تعمل على خلق المناخ المؤسسي الذي يشجع على الإبداع في أشكال مختلفة لتحقيق التميز والتفوق وفي ظل التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسة اليوم تصبح الحاجة ملحة لوجود ثقافة إبداعية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من أجل الوصول إلي بدائل متعددة ومتنوعة للمواقف المتجددة (مصطفى عيسى ، ٢٠٢٠ ، ١٤) .يعد التميز المؤسسي من الاتجاهات التي برزت في الألفية الجديدة والذي يعنى بجودة الأداء وتقليل التكاليف والإنجاز في الوقت المحدد وتحسين السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة ؛ بما يكفل قدرة المؤسسة على المنافسة وزيادة الإنتاجية وكذلك الريادة والتميز في الأداء وإدارة العمليات بشكل يضمن الاستمرار في تميز المؤسسة وقدرتها على التطوير والإبداع ، فسعى المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (أسماء النور ، ٢٠١٠ ، ٢٤) .والتميز المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة وهي (أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة ، أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة ، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية) ، وبرغم اشتمال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة ، إلا أنه يختلف عن كل بعد منها لو أخذ منفرداً ، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي ، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية ، لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما ، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها (رضا المليجي ، ٢٠١٢ ، ١٩) .ومفهوم التميز المؤسسي يشير إلى أنه عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المؤسسة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها وهو عملية نوعيه تتضمن إشراك كافة العاملين في كل أقسام المنظمة للعمل سويا من خلال فهم كل الأنشطة لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو انجاز تميز العمل (شوقى جواد ، ياسين الخرشة ، ٢٠٠٨ ، ١٢) .وللتميز المؤسسي أهمية كبرى حيث يسهم وبشكل كبير في تحقيق إدارة التميز المؤسسي ولعل من أهم هذه الأهداف الاهتمام بالعملاء والتركيز عليهم في جميع الأعمال ، والتفوق في بيئة الأعمال المحيطة والعمل على المنافسة في السوق الدولي ، وثبات القيادة والهدف والعمل على تجديد الخطط والاستراتيجيات بشكل دوري ، والسعي إلى التعليم والتطور والإبداع في العمل لتحسين وضع المؤسسة في السوق العالمي ، والعمل على تنمية العاملين في المؤسسة ومشاركتهم في اتخاذ القرار ، وتحقيق الناتج والعوائد لأصحاب المنفعة من إدارة وعاملين وعملاء وتنمية العلاقات واستثمارها في تطوير المنظمة ، والاهتمام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها من خلال الإدارة بالعمليات واستغلال وتفعيل مصادر القوة لدى المنظمة ، والعمل على تطبيق معايير التميز في المؤسسات وإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة، من خلال تحقيق التميز وإثراء

روح المنافسة في المنظمة (سيد محمد جاد الرب ، ٢٠١٣ ، ٢٢-٢٣) .وتحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة مبدعين قادرين على وضع الخطط الإستراتيجية والبرامج واستشراف المستقبل من خلال خلق ثقافة التعاون والمشاركة وتجسيد القيم التي تتبناها المنظمة مثل الصدق والإخلاص والنزاهة والعدل والشفافية والمسؤولية تجاه المجتمع ، وتبني ثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة وتحمل المسؤولية تجاه العاملين في المؤسسة وكذلك تجاه المجتمع وخدمته (علي غازي ، ٢٠١٤ ، ٤٣) .ومن خلال ما سبق يتجلي لنا أن التميز المؤسسي ليس وليد اللحظة ولا يتحقق بالأمنيات ، بل يحتاج إلى جهود حثيثة من كافة العاملين في المؤسسات بجميع مستوياتهم ، حيث يعتبر نظاماً متكاملًا يعمل على توظيف كافة الأفراد بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز على أعلى المستويات ، حيث أن التحديات والضغوطات التي تواجهها المؤسسات إثر عصر العولمة والتحول المتسارعة في السوق العالمية من الناحية السياسية والاقتصادية والهيكلية والتكنولوجية ولدت ضرورة البحث باستمرار عن أفضل الأساليب لاعتمادها في الحفاظ على مستوى الجودة والتميز والتي تحقق التفوق كميزة تنافسية والوصول إلى أفضل مستوى إبداعي يعمل علي اللحاق بركب التقدم والوصول بالمملكة العربية السعودية إلى مصاف الدول المتقدمة في ظل وجود رؤية إستراتيجية تنموية مستقبلية للوصول إلى الرقي والتقدم في شتي مجالات الحياة وبالأخص المجال الرياضي ، حيث أن الاعتماد علي الأفكار الإدارية الحديثة والتي من أهمها الجينات التنظيمية له عظيم الأثر في تطوير المؤسسات الجامعية وبلوغه الأهداف التنموية المنشودة .

إن اختيار الجينات التنظيمية (DNA) هو التحدي الأساسي لتمييز أي منظمة عن المنظمات الأخرى..، فأي منظمة يجب أن يكون لها نظام جيني أو حمض نووي، والذي يسمى بالجينات التنظيمية (DNA Organiztional) للمنظمة ويحاكي مفهوم الجينات التنظيمية للمنظمة DNA مفهوم الجينات التنظيمية في الإنسان حيث تحمل الجينات التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة وتتحكم إلى حد كبير في تلك الخصائص ومن ثم تكون مسؤولة عن المعلومات المسجلة فيها وما يبنى على هذه المعلومات من قرارات لازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وهي التي تحدد مصير ونجاح المنظمة، حيث يتوقف نجاحها على فهم العاملين وإدراكهم بها للجينات التنظيمية المناسبة لتلك المنظمة فعناصر الجينات التنظيمية تعتبر مرتبطة ومكملة لبعضها البعض.

أهمية البحث :

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال متغيرين (الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي) :

الجينات التنظيمية : رغم قلة الدراسات العربية التي تناولته على المستوى العربي وندرة الدراسات التي تناولته في المجال الرياضي على حد علم الباحثة غير أن الاهتمام به بدأ بشكل ملحوظ ، وذلك لما يقدمه هذا المفهوم الحديث في حل العديد من المشكلات على مستوى المؤسسات الرامية إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق الريادة والتميز المؤسسي وارتباطه الوثيق بالإبداع والابتكار التي هي من المفاهيم التي تعد من ركائز اهتمام كل المؤسسات وخاصة المؤسسات الجامعية .

هدف البحث :

يهدف البحث على دراسة الجينات التنظيمية ودورها في التميز المؤسسي من خلال تحديد :

1. واقع الجينات التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار وجودة المعلومات - المحفزات - الهيكل التنظيمي) في كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود .
2. واقع التميز المؤسسي لدى كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود .

تساؤلات البحث :

- 1- ما واقع الجينات التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار - جودة المعلومات - المحفزات - الهيكل التنظيمي) في كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود ؟
  - 2- ما واقع التميز المؤسسي بأبعاده (التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمة) لدى كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود ؟
  - 3- ما دور الجينات التنظيمية في التميز المؤسسي لكلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود ؟
- المصطلحات المستخدمة في البحث :

الجينات التنظيمية للمنظمة (Organizational Deoxyribonucleic Acid (DNA) :

هو مصطلح يبين العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها ، وتحدد وتفسر أسلوب أدائها وتجعلها مختلفة عن غيرها من المنظمات ، وتحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها . وهي النهج التنظيمي الذي يميزها عن غيرها من خلال العناصر الأساسية إلي تتضمن (حقوق اتخاذ القرار - المعلومات - الحوافز - الهيكل التنظيمي) (الطائي ، ٢٠٠٩ ، ٤١) .

الكروموسوم التنظيمي The Organizational Chromosome :

يشتمل كل كروموسوم تنظيمي على مجموعة متجانسة من الجينات التنظيمية للمنظمة ويمكن حصر

الكروموسومات في :

- حقوق اتخاذ القرار Decision Rights.
- المعلومات Information
- المحفزات Motivators.
- الهيكل التنظيمي Structure.

التميز المؤسسي :

هو تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة

توظيفا فعالا ومتميزا بشكل يجعلها متفوقة ومنفردة عن باقي المنافسين (مصطفى عيسى ، ٢٠٢٠ ، ٦) .

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق

أهداف البحث .مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود والبالغ قوامهم (٧٨) فرداً ، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية والبالغ عددهم (٥٢) فرداً بنسبة مئوية بلغت (٦٦.٦٧٪) من مجتمع البحث ، كما تم اختيار عدد (١٥) فرداً كعينة استطلاعية لإدراء المعاملات العلمية للاستبيان .

أداة جمع البيانات :

استبيان واقع الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود :

وهي استمارة من إعداد الباحثة واتبعت في إعدادها الأتي :

١ . تحديد هدف الاستبيان :

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل فى التعرف علي واقع الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود .

٢ . تحديد أبعاد الاستبيان :

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة ، قامت الباحثة بتحديد مجموعة من المحاور والأبعاد

وقد تمثلت في الأتي :

— المحور الأول : واقع الجينات التنظيمية لدى كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود :

واشتمل علي أربعة أبعاد وهي :

البعد الأول : حقوق اتخاذ القرار .

البعد الثاني : جودة المعلومات .

البعد الثالث : المحفزات .

البعد الرابع : الهيكل التنظيمي .

- المحور الثاني : واقع التميز المؤسسي لدى كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود : واشتمل

علي بعدين وهي :

البعد الأول : التميز في القيادة .

البعد الثاني : التميز في تقديم الخدمة (للعاملين - طلاب - مجتمع) .

وقامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ، وقد تم اختيار المحاور والأبعاد التي حصلت على نسبة ٧٠٪ فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، والجدول التالي (١) يوضح ذلك .

### جدول ( ١ )

آراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة محاور وأبعاد الاستبيان (ن = ٧)

النسبة المئوية	التكرار	البعد	المحور
١٠٠٪	٧	حقوق اتخاذ القرار	واقع الجينات التنظيمية لدى كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود
١٠٠٪	٧	جودة المعلومات	
٨٦٪	٦	المحفزات	
١٠٠٪	٧	الهيكل التنظيمي	
١٠٠٪	٧	التميز في القيادة	واقع التميز المؤسسي لدى كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود
١٠٠٪	٧	التميز في تقديم الخدمة (للعاملين - طلاب - مجتمع)	

يتضح من جدول ( ١ ) :

— تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور وأبعاد الاستبيان ما بين (٨٦٪ : ١٠٠٪) ، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور وأبعاد الاستبيان وذلك لحصولها على نسبة أعلى من ٧٠٪ من آراء السادة الخبراء .

٤ . صياغة عبارات الاستبيان :

قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور وأبعاد الاستبيان ، وقد بلغ عدد العبارات (٥٩) عبارة ، وقد قامت الباحثة بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات لمحاور وأبعاد الاستبيان ، ويوضح جدول ( ٢ ) ذلك .

### جدول ( ٢ )

عدد العبارات التي تم حذفها من الصورة المبدئية للاستبيان

عدد العبارات النهائية	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات في الصورة المبدئية	المحاور
٨	.	.	٨	حقوق اتخاذ القرار
٦	١٤	١	٧	جودة المعلومات
١٠	٢٣	١	١١	المحفزات
٨	٣٢	١	٩	الهيكل التنظيمي
١٢	١٠	١	١٣	التميز في القيادة
٩	٢٢/١٨	٢	١١	التميز في تقديم الخدمة (للعاملين - طلاب - مجتمع)
٥٣	٦		٥٩	المجموع

يتضح من جدول ( ٢ ) :

— تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠٪ من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٦) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٥٣) عبارة .

٥ . الصورة النهائية للاستبيان :

قامت الباحثة بكتابة شكل الاستبيان في صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحاور والأبعاد المنتمية إليها بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل بعد أو محور مع بعضها .

٦ . تصحيح الاستبيان :

لتصحيح الاستبيان قامت الباحثة بوضع ميزان تقديري ثلاثي ، وقد تم التصحيح كالتالي :  
موافق (٣) ثلاثة درجات - إلى حد ما (٢) درجتان - غير موافق (١) درجة واحدة .

المعاملات العلمية للاستبيان :

أ . الصدق :

( ١ ) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) خبراء وذلك لإبداء الرأي في ملاءمة الاستبيان فيما وضع من أجله ، والجدول التالي (٣) يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان .

جدول ( ٣ )

النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان (ن = ٧)

العبارات								المحور	البعد
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	حقوق اتخاذ القرار
٦	٦	٥	٧	٧	٦	٧	٧	تكرارها	القرار

النسبة المئوية	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	رقم العبارة	جودة المعلومات
٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٥	رقم العبارة	جودة المعلومات
٧	٧	٥	٦	٧	٧	٤	٤	تكرارها	
١٠٠٪	١٠٠٪	٧١٪	١٠٠٪	١٠٠٪	٧١٪	٥٧٪	٥٧٪	النسبة المئوية	
١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	رقم العبارة	المحفزات
٧	٧	٧	٦	٦	٥	٧	٦	تكرارها	
١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	٨٦٪	٨٦٪	٧١٪	١٠٠٪	٨٦٪	النسبة المئوية	
٢٤	٢٥	٢٦						رقم العبارة	
٣	٧	٥						تكرارها	
٤٣٪	١٠٠٪	٧١٪						النسبة المئوية	
٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	رقم العبارة	الهيكل التنظيمي
٧	٧	٥	٦	٦	٦	٤	٧	تكرارها	
١٠٠٪	١٠٠٪	٧١٪	٨٦٪	٨٦٪	٨٦٪	٥٧٪	١٠٠٪	النسبة المئوية	
٣٥								رقم العبارة	
٦								تكرارها	
٨٦٪								النسبة المئوية	
٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	رقم العبارة	التميز في القيادة
٧	٧	٦	٧	٧	٥	٦	٥	تكرارها	
١٠٠٪	١٠٠٪	٨٦٪	١٠٠٪	١٠٠٪	٧١٪	٨٦٪	٧١٪	النسبة المئوية	
٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨				رقم العبارة	
٧	٤	٧	٦	٧				تكرارها	
١٠٠٪	٥٧٪	١٠٠٪	٨٦٪	١٠٠٪				النسبة المئوية	
٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	رقم العبارة	التميز في تقديم الخدمة (للعاملين - طلاب - مجتمع)
٧	٧	٥	٧	٤	٦	٦	٧	تكرارها	
١٠٠٪	١٠٠٪	٧١٪	١٠٠٪	٥٧٪	٨٦٪	٨٦٪	١٠٠٪	النسبة المئوية	
٥٧	٥٨	٥٩						رقم العبارة	
٣	٥	٧						تكرارها	
٤٣٪	٧١٪	١٠٠٪						النسبة المئوية	

واقع التميز  
المؤسسي

يتضح من جدول ( ٣ ) :

— تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٤٣% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (٦) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٥٣) عبارة .

( ٢ ) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (١٥) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد أو محور والدرجة الكلية للاستبيان ، والجداول (٤) ، (٥) ، (٦) توضح النتيجة.

جدول ( ٤ )

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ١٥)

العبارات									المحور		
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	حقوق اتخاذ القرار	واقع الجينات التنظيمية	
٠.٨٣	٠.٩٠	٠.٧٣	٠.٧٣	٠.٨٣	٠.٨٣	٠.٧٩	٠.٨١	معامل الارتباط			
		١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	رقم العبارة	جودة المعلومات		
		٠.٨٣	٠.٧٦	٠.٧٥	٠.٨٨	٠.٧٥	٠.٨٨	معامل الارتباط			
٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	رقم العبارة	المحفزات		
٠.٦٠	٠.٨٠	٠.٨١	٠.٧٠	٠.٨١	٠.٨٢	٠.٨٠	٠.٥٧	معامل الارتباط			
						٢٤	٢٣	رقم العبارة			
						٠.٨٢	٠.٨٤	معامل الارتباط			
٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	رقم العبارة	الهيكل التنظيمي		
٠.٧٩	٠.٧٩	٠.٧١	٠.٧٩	٠.٧٣	٠.٧٤	٠.٦٠	٠.٧٤	معامل الارتباط			
٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	رقم العبارة	التميز في القيادة		واقع التميز المؤسسي
٠.٨٨	٠.٨٠	٠.٧٤	٠.٩٦	٠.٩٢	٠.٩٢	٠.٨٥	٠.٧٨	معامل الارتباط			
				٤٤	٤٣	٤٢	٤١	رقم العبارة			
				٠.٦١	٠.٥٦	٠.٩٢	٠.٩٦	معامل الارتباط			
٥٢	٥١	٥٠	٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	رقم العبارة	التميز في تقديم الخدمة (للعاملين - طلاب - مجتمع)		
٠.٨٣	٠.٨٢	٠.٨٢	٠.٨٥	٠.٩١	٠.٨٦	٠.٩٣	٠.٨٦	معامل الارتباط			
							٥٣	رقم العبارة			
							٠.٧٠	معامل الارتباط			

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٥١٤

يتضح من جدول ( ٤ ) ما يلي :

— تراوحت معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠.٥٦ : ٠.٩٦)

وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول ( ٥ )

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ١٥)

معامل الارتباط	رقم العبارة								
٠.٧٤	٤٥	٠.٦٦	٣٤	٠.٧٥	٢٣	٠.٧٣	١٢	٧٤.	١
٠.٨٧	٤٦	٠.٨٣	٣٥	٠.٨٢	٢٤	٠.٨٠	١٣	٠.٨٠	٢
٠.٧٧	٤٧	٠.٨٢	٣٦	٠.٧٢	٢٥	٠.٧٩	١٤	٠.٧٤	٣
٠.٨٢	٤٨	٠.٨٩	٣٧	٠.٧٢	٢٦	٠.٦١	١٥	٠.٦٧	٤

٠.٧٣	٤٩	٠.٨٤	٣٨	٠.٧١	٢٧	٠.٦٦	١٦	٠.٧٥	٥
٠.٧٨	٥٠	٠.٧١	٣٩	٠.٧١	٢٨	٠.٧٩	١٧	٠.٦٤	٦
٠.٧٨	٥١	٠.٨٤	٤٠	٠.٦٣	٢٩	٠.٧٩	١٨	٠.٨٢	٧
٠.٦٩	٥٢	٠.٨٩	٤١	٠.٦٠	٣٠	٠.٦٧	١٩	٠.٨٠	٨
٠.٨٠	٥٣	٠.٨٢	٤٢	٠.٧٨	٣١	٠.٧٩	٢٠	٠.٦٧	٩
		٠.٦٣	٤٣	٠.٧٣	٣٢	٠.٦٦	٢١	٠.٧٣	١٠
		٠.٦٤	٤٤	٠.٦٤	٣٣	٠.٥٧	٢٢	٠.٦٧	١١

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٥١٤

يتضح من جدول (٥) ما يلي :

— تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٥٧ : ٠.٨٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

#### جدول (٦)

معامل الارتباط بين درجة كل بعد ومحور والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ١٥)

معامل الارتباط	البعد	المحور
٠.٩٣	حقوق اتخاذ القرار	واقع الجينات التنظيمية لدى كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود
٠.٨٧	جودة المعلومات	
٠.٩٤	المحفزات	
٠.٩٦	الهيكل التنظيمي	
٠.٩٧	المحور ككل	
٠.٩٣	التميز في القيادة	واقع التميز المؤسسي لدى كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود
٠.٩٤	التميز في تقديم الخدمة (للعاملين - طلاب - مجتمع)	
٠.٩٧	المحور ككل	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٥١٤

يتضح من جدول (٦) ما يلي :

— تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل بعد ومحور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٨٧ : ٠.٩٧) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

ب . الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (١٥) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، والجدول (٧) يوضح ذلك.

#### جدول (٧)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبيان (ن = ١٥)

معامل الفا	البعد	المحور
٠.٩١	حقوق اتخاذ القرار	

٠.٨٧	جودة المعلومات	واقع الجينات التنظيمية لدى كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود
٠.٩١	المحفزات	
٠.٨٨	الهيكل التنظيمي	
٠.٩٤	المحور ككل	
٠.٩٣	التميز في القيادة	واقع التميز المؤسسي لدى كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود
٠.٩٣	التميز في تقديم الخدمة (للعاملين - طلاب - مجتمع)	
٠.٩٤	المحور ككل	
٠.٩٥	الاستبيان ككل	

يتضح من جدول ( ٧ ) ما يلي :

— تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠.٨٧ : ٠.٩٥) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

خطوات البحث

أ . الدراسة الاستطلاعية :

قامت الباحثة بأجراء دراسة استطلاعية لأداة جمع البيانات حيث قامت بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من ٢٨ / ١ / ٢٠٢٤م إلى ٢٠ / ٢ / ٢٠٢٤م وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة .

ب . تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قامت الباحثة بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ١٢ / ٣ / ٢٠٢٤م إلى ١٦ / ٤ / ٢٠٢٤م .

ج . تصحيح استمارات الاستبيان :

بعد الانتهاء من التطبيق قامت الباحثة بتصحيح الاستمارات طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة سابقاً وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قامت الباحثة برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً .

المعالجات الإحصائية :

. النسبة المئوية - . معامل الارتباط - معامل الفا لكرونباخ - الدرجة المقدرة - . مربع كا

وقد ارتضت الباحثة مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥) ، كما استخدم برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

الإجابة علي التساؤل الأول الذي ينص علي :

ما واقع الجينات التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار — جودة المعلومات - المحفزات - الهيكل التنظيمي) في كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود ؟

جدول ( ٨ )

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول (واقع الجينات التنظيمية)  
البعد الأول (حقوق اتخاذ القرار) (ن = ٥٢)

م	العبارات	الاستجابة						الدرجة المقدره	النسبة المئوية %	قيمة كا <sup>٢</sup>
		موافق		إلى حد ما		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تسمح إدارة الكلية بأن يشارك العاملون في صنع القرارات التي تخص عملهم	٤٣	٨٢.٦٩	٦	١١.٥٤	٣	٥.٧٧	١٤٤	%٩٢.٣١	٥٧.٢٧
٢	تعمل إدارة الكلية على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرار	٣٩	٧٥.٠٠	٦	١١.٥٤	٧	١٣.٤٦	١٣٦	%٨٧.١٨	٤٠.٦٥
٣	توفر إدارة الكلية جواً يسوده التواصل مع العاملين بالكلية	٣٧	٧١.١٥	١٢	٢٣.٠٨	٣	٥.٧٧	١٣٨	%٨٨.٤٦	٣٥.٨١
٤	تعمل إدارة الجامعة على توعية العاملين بالمشاركة باتخاذ القرارات لضمان تقبلهم لها	٣٩	٧٥.٠٠	١٠	١٩.٢٣	٣	٥.٧٧	١٤٠	%٨٩.٧٤	٤٢.٠٤
٥	تعتمد إدارة الكلية على أسلوب قيادة يقوم على التشاور	٣٦	٦٩.٢٣	١٢	٢٣.٠٨	٤	٧.٧٠	١٣٦	%٨٧.١٨	٣٢.٠٠
٦	تفرض الإدارة العليا للكلية بعضاً من سلطاتها لإنجاز العمل بكفاءة	٣٣	٦٣.٤٦	١٢	٢٣.٠٨	٧	١٣.٤٦	١٣٠	%٨٣.٣٣	٢١.٩٦
٧	تسمح إدارة الكلية للعاملين بإبداء الرأي وطرح أفكار جديدة	٤٠	٧٦.٩٢	٧	١٣.٤٦	٥	٩.٦٢	١٣٩	%٨٩.١٠	٤٤.٥٨
٨	تقوم إدارة الكلية بتدريب العاملين على كيفية اتخاذ القرارات	٤٠	٧٦.٩٢	٨	١٥.٣٨	٤	٧.٧٠	١٤٠	%٨٩.٧٤	٤٤.٩٢
الدرجة الكلية للبعد								١١٠٣	%٨٨.٣٨	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول ( ٨ ) :

— تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول (واقع الجينات التنظيمية) البعد الأول (حقوق اتخاذ القرار) ما بين (%٨٣.٣٣ : %٩٢.٣١) ، كما بلغت النسبة المئوية للبعد (%٨٨.٣٨) .

— توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة . وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن كلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود تهتم بحفظ حقوق اتخاذ القرار لامتلاكها مقومات الجينات التنظيمية للمؤسسات الناجحة ، حيث أنها تسمح بمشاركة العاملون في صنع القرارات التي تخص عملهم من خلال اعتماد إدارة الكلية على أسلوب قيادة يقوم على التشاور ومشاركة المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرار من خلال توفير إدارة الكلية جواً يسوده التواصل مع العاملين بالكلية وتسمح للعاملين بإبداء الرأي وطرح أفكار جديدة ، كما تعمل إدارة الجامعة على توعية العاملين بالمشاركة باتخاذ القرارات لضمان تقبلهم لها ، كما تفرض الإدارة العليا للكلية بعضاً من سلطاتها لإنجاز العمل بكفاءة ، كما تهتم إدارة الكلية

بتدريب العاملين على كيفية اتخاذ القرارات وذلك من خلال تقديم دورات لـصقلهم بمهارات اتخاذ القرار وكيفية التعامل مع المواقف المختلفة. فالمؤسسات الناجحة هي المؤسسات القادرة علي تقديم كافة السبل من أجل إنجاز العملية الإدارية ، فتنمية قدرة الإدارة العليا علي اتخاذ القرار وكذلك تمكين العاملين من اتخاذ القرارات التي تهدف إلى الارتقاء بالمؤسسات تعد من الأساسيات الهامة للمؤسسة الناجحة القادرة علي مواكبة التطورات الحديثة التي نالت الإدارة الرياضية. وهذا ما أشارت إليه دراسة " Tomazevlc & Peljhan " ( ٢٠١٧ ) حيث أشارت نتائجها إلى أن تطوير نموذج مقام على أساس نظرية التنظيم الذي يضمن الاستخدام المتكرر للنموذج وتطبيقه على العديد من مؤسسات الإدارة العامة. وهذا ما أشارت إليه دراسة " رنا عبده " ( ٢٠١٧ ) حيث أشارت نتائجها إلى أن وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الإستراتيجية في الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة بواقع نسبي ( ٧٦.٨٧ % ) .

### جدول ( ٩ )

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول (واقع الجينات التنظيمية)  
البعد الثاني (جودة المعلومات) (ن = ٥٢)

م	العبارات	الاستجابة						الدرجة المقدره	النسبة المئوية %	قيمة كا <sup>٢</sup>
		موافق		إلى حد ما		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٩	يتأثر أدائي الوظيفي بمدى توافر المعلومات المتعلقة بعملتي	٣٩	٧٥.٠٠	٨	١٥.٣٨	٥	٩.٦٢	١٣٨	٪٨٨.٤٦	٤٠.٨٨
١٠	تمتلك الكلية نظام اتصال يسهل نقل المعلومات ووصولها للمستقبل	٣٨	٧٣.٠٨	٨	١٥.٣٨	٦	١١.٥٤	١٣٦	٪٨٧.١٨	٣٧.٠٨
١١	توفر إدارة الكلية الإمكانات المادية لنقل المعلومات وتداولها بسهولة ويسر	٤٢	٨٠.٧٧	١	١.٩٢	٩	١٧.٣١	١٣٧	٪٨٧.٨٢	٥٤.٥٠
١٢	يتم تحديث المعلومات الخاصة بالعمل بسهولة وسرعة	٤٢	٨٠.٧٧	٦	١١.٥٤	٤	٧.٦٩	١٤٢	٪٩١.٠٣	٥٢.٧٧
١٣	توافر المعلومات الوظيفية يدفع لبذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرجوة	٤٨	٩٢.٣١	٣	٥.٧٧	١	١.٩٢	١٥١	٪٩٦.٧٩	٨١.٥٠
١٤	تقوم ثقافة الكلية التي أعمل بها على الاهتمام بمراحل العمل مع التركيز على التفاصيل والنتائج	٤٠	٧٦.٩٢	٩	١٧.٣١	٣	٥.٧٧	١٤١	٪٩٠.٣٨	٤٥.٥٠
		الدرجة الكلية للبعد						٨٤٥	٪٩٠.٢٨	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول ( ٩ ) :

— تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الأول (واقع الجينات التنظيمية) البعد الثاني (جودة المعلومات) ما بين (٨٧.١٨% : ٩٦.٧٩%) ، كما بلغت النسبة المئوية للبعد (٩٠.٢٨%) .

— توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة . وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن كلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود تهتم بتوافر جودة المعلومات داخل إدارتها حيث أن المعلومات تمثل عامل هام في الارتقاء بمستوي المؤسسات الجامعية نظرا لان توافرها يشكل مقومات مجزية لصناع القرار وتحافظ علي قدرة القيادات العليا علي التعرف علي كافة مجالات العمل داخل الجامعة ، كما أن الكلية نظام اتصال يسهل نقل المعلومات ووصولها للمستقبل وتوفر إدارة الكلية الإمكانيات المادية لنقل المعلومات وتداولها بسهولة ويسر من خلال تحديث المعلومات الخاصة بالعمل بسهولة وسرعة وتوافر المعلومات الوظيفية يدفع لبذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال حرص الكلية لى الاهتمام بمراحل العمل مع التركيز على التفاصيل والنتائج مما يؤثر علي ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي من خلال توافر المعلومات المتعلقة بكافة مجالات العمل . فجودة المعلومات ومدى توافرها من الأمور الهامة في نجاح عمل المؤسسات علي اختلاف أشكالها ، حيث أن توافر المعلومات والبيانات للقيادات والعاملين يساعدهم علي تحديد البدائل المختلفة لصناعة القرار والتعرف علي أفضل البدائل التي تساعد طبيعة العمل والتي تمكن القيادات الإدارية من الاختيار الأمثل للقرار التي يتفق مع طبيعة الأعمال الإدارية والذي يحقق أفضل إشباع ممكن . وهذا ما أشارت إليه دراسة " صالح رشيد ، وجاب عبدالرضا " (٢٠٠٨) حيث أشارت نتائجها إلى أن نموذج DNA له علاقة لتحقيق الأداء الإبداعي بالمنظمات محل الدراسة .

#### جدول ( ١٠ )

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول (واقع الجينات التنظيمية)

البعد الثالث (المحفزات) (ن = ٥٢)

م	العبارات	الاستجابة						الدرجة المقدره	النسبة المئوية %	قيمة كا <sup>٢</sup>
		موافق		إلى حد ما		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٥	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود الذي أقوم به	٣٤	٦٥.٣٨	١٣	٢٥.٠٠	٥	٩.٦٢	١٣٣	٨٥.٢٦%	٢٥.٨٨
١٦	تستخدم الإدارة العليا أساليب التحفيز المختلفة مع العاملين	٣٧	٧١.١٥	١٠	١٩.٢٣	٥	٩.٦٢	١٣٦	٨٧.١٨%	٣٤.١٩

١٧	يتم الحصول على الحوافز حسب اللوائح والضوابط العادلة	٣٦	٦٩.٢٣	١٢	٢٣.٠٨	٤	٧.٦٩	١٣٦	%٨٧.١٨	٣٢.٠٠	
١٨	يرتبط منح العاملين الحوافز بمستويات أدائهم الوظيفي	٣٧	٧١.١٥	١٢	٢٣.٠٨	٣	٥.٧٧	١٣٨	%٨٨.٤٦	٣٥.٨١	
١٩	تطرح الإدارة العليا فرصاً للترقي والتطوير لتحقيق الطموحات	٣٥	٦٧.٣٠	١٢	٢٣.٠٨	٥	٩.٦٢	١٣٤	%٨٥.٩٠	٢٨.٤٢	
٢٠	تهتم الإدارة العليا بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين	٣٨	٧٣.٠٧	٩	١٧.٣١	٥	٩.٦٢	١٣٧	%٨٧.٨٢	٣٧.٤٢	
٢١	توزيع الأدوار والمهام بين جماعة العمل يؤدي إلى رفع معدلات الأداء	٤٤	٨٤.٦١	٥	٩.٦٢	٣	٥.٧٧	١٤٥	%٩٢.٩٥	٦١.٦٥	
٢٢	ترتبط نظم المكافآت والحوافز التي تتبناها إدارة الجامعة بشكل مباشر بنظم تقييم الأداء	٤١	٧٨.٨٥	٨	١٥.٣٨	٣	٥.٧٧	١٤٢	%٩١.٠٣	٤٩.٤٩	
٢٣	تعطي إدارة الكلية العاملين الحرية في اختيار الطرق التي يؤدون بها مهام العمل	٣٩	٧٥.٠٠	٧	١٣.٤٦	٦	١١.٥٤	١٣٧	%٨٧.٨٢	٤٠.٦٥	
٢٤	تستخدم الإدارة العليا أساليب التحفيز المختلفة لرفع مستوى وكفاءة الأداء	٣٣	٦٣.٤٦	١٠	١٩.٢٣	٩	١٧.٣١	١٢٨	%٨٢.٠٥	٢١.٢٧	
الدرجة الكلية للبعد										%٨٧.٥٧	١٣٦٦

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول ( ١٠ ) :

— تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الأول (واقع الجينات التنظيمية) البعد الثالث (المحفزات) ما بين (٨٢.٠٥% : ٩٢.٩٥%) ، كما بلغت النسبة المئوية للبعد (٨٧.٥٧%) . — توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة . وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن كلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود تركز علي وجود محفزات لأعضاء هيئة التدريس وذلك لأن المحفزات من الأشياء التي تشجع الأفراد علي القيام بالأعمال الموكلة إليهم بشكل جيد ، حيث أن الكلية تقوم بتوفير رواتب تتناسب مع طبيعة العمل وتستخدم الإدارة العليا أساليب التحفيز المختلفة مع العاملين حيث يتم الحصول على الحوافز حسب اللوائح والضوابط العادلة وذلك من خلال ربط منح العاملين الحوافز بمستويات أدائهم الوظيفي كما تطرح الإدارة العليا فرصاً للترقي والتطوير لتحقيق الطموحات من خلال اهتمامها بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين ، كما تعمل علي توزيع الأدوار والمهام بين جماعة العمل يؤدي إلى رفع معدلات الأداء وتعطي إدارة الكلية العاملين الحرية في اختيار الطرق التي يؤدون بها مهام العمل وتقوم بربط نظم المكافآت والحوافز التي تتبناها إدارة الجامعة بشكل مباشر بنظم تقييم الأداء واستخدمها لأساليب التحفيز المختلفة لرفع مستوى وكفاءة الأداء . فالحوافز الذي تقدم للعاملين تمثل دوراً كبيراً في رفع مستويات الأداء الوظيفي لدي العاملين ، فالعامل عندما يري أن نتيجة عمله وإتقانه له يكون موضع الاهتمام من قبل القيادات

المسئولة يحفزها علي تطوير أدائه الوظيفي ومحاولة الوصول إلى أفضل مستوي وظيفي لكي يستطيع الحصول علي المكافآت والحوافز من خلال أدائه المتميز والذي يعود بالفائدة علي المؤسسة والعمل ككل . وهذا ما أشارت إليه دراسة " مؤيد الساعدي ، عبدالفتاح زعلان " ( ٢٠١٥ ) حيث أشارت نتائجها إلى أن استنتاج مفاده دعم عمليات المعرفة على البصمة الوراثية التنظيمية وتقدم بعد المحفزات .

### جدول ( ١١ )

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول (واقع الجينات التنظيمية)  
البعد الرابع (الهيكل التنظيمي) (ن = ٥٢)

م	العبارات	الاستجابة						الدرجة المقدره	النسبة المئوية %	قيمة كا <sup>٢</sup>
		موافق		إلى حد ما		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٢٥	يتميز الهيكل التنظيمي بعدم وجود تداخل في الاختصاصات بين إدارات وأقسام الكلية	٤٣	٨٢.٦٩	٦	١١.٥٤	٣	٥.٧٧	١٤٤	%٩٢.٣١	٥٧.٢٧
٢٦	يوجد توازن بين السلطة والمسئولية	٤١	٧٨.٨٥	٢	٣.٨٥	٩	١٧.٣٠	١٣٦	%٨٧.١٨	٤٩.٨٨
٢٧	يتلاءم الهيكل التنظيمي الموجود مع نشاط الكلية	٤٢	٨٠.٧٦	٥	٩.٦٢	٥	٩.٦٢	١٤١	%٩٠.٣٨	٥٢.٦٥
٢٨	يتصف الهيكل التنظيمي بوضوح خطوط السلطة والمسئولية	٤٤	٨٤.٦٢	٧	١٣.٤٦	١	١.٩٢	١٤٧	%٩٤.٢٣	٦٢.٥٨
٢٩	يتناسب العدد الحالي من المستويات الإدارية مع طبيعة العمل المطلوب	٤٢	٨٠.٧٧	٩	١٧.٣١	١	١.٩٢	١٤٥	%٩٢.٩٥	٥٤.٥٠
٣٠	تفوض إدارة الكلية السلطات للمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل المركزية	٤٢	٨٠.٧٧	٨	١٥.٣٨	٢	٣.٨٥	١٤٤	%٩٢.٣١	٥٣.٦٩
٣١	تشارك الإدارة العليا المرؤوسين في وضع الخطوط وأهداف العمل	٣٩	٧٥.٠٠	٧	١٣.٤٦	٦	١١.٥٤	١٣٧	%٨٧.٨٢	٤٠.٦٥
٣٢	يساهم التمكين الوظيفي للمرؤوسين في تحقيق المواطنة التنظيمية	٤٨	٩٢.٣٠	٢	٣.٨٥	٢	٣.٨٥	١٥٠	%٩٦.١٥	٨١.٣٨
	الدرجة الكلية للبعد							١١٤٤	%٩١.٦٧	
	الدرجة الكلية للمحور							٤٤٥٨	%٨٩.٤٨	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول ( ١١ ) :

— تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الأول (واقع الجينات التنظيمية) البعد الرابع (الهيكل التنظيمي) ما بين (٨٧.١٨ : ٩٦.١٥ %) ، كما بلغت النسبة المئوية للبعد (٩١.٦٧ %) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٨٩.٤٨) % . — توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة . وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن الكلية تشتمل علي هيكل تنظيمي مناسب لطبيعة العمل ، فالهيكل التنظيمي يتميز بعدم وجود تداخل في الاختصاصات بين إدارات وأقسام الكلية وكذلك يوجد به توازن بين السلطة والمسئولية كما يتلاءم الهيكل التنظيمي الموجود مع نشاط الكلية ويتصف بوضوح خطوط السلطة والمسئولية ، كما يتناسب العدد الحالي من المستويات الإدارية مع طبيعة العمل المطلوب من خلال تفويض إدارة الكلية السلطات للمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل المركزية وتشارك الإدارة العليا المرؤوسين في وضع الخطوط وأهداف العمل ، كما يساهم التمكين الوظيفي للمرؤوسين في تحقيق المواطنة التنظيمية . فتتظلم عمل الهياكل التنظيمية من أهم المقومات التي تساعد علي تحقيق التميز المؤسسي بكليات الجامعة ، ومن خلال هذا الاتجاه قامت كلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود بتبني مبادئ تطوير هياكلها التنظيمية والذي يؤدي إلى عدم تداخل الاختصاصات داخل الكلية ومعرفة كل فرد داخل الهيكل التنظيمي بوظائف الموكلة إليه ، وتكامل تلك الوظائف مع بعضها البعض يؤدي إلى التناسق في طبيعة العمل الإداري وزيادة قدرة المؤسسة ككل علي تحقيق أفضل النتائج المرغوبة منها الأمر الذي يؤدي إلى حدوث استقرار وظيفي داخل كلية علوم الرياضة والنشاط البدني ويؤدي إلى ضمان حسن سير العملية الإدارية . وهذا ما أشارت إليه دراسة " أمينة مولاي ، ميمون كافي " (٢٠١٧) حيث أشارت نتائجها إلى أن وجود تأثير لمكونات الحمض النووي للمؤسسات - محل الدراسة على أبعاد الريادة المتمثلة في القدرات الإبداعية والإجراءات الاستباقية .

#### الإجابة علي التساؤل الثاني الذي ينص علي :

ما واقع التميز المؤسسي بأبعاده (التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمة) لدى كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود ؟

#### جدول ( ١٢ )

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثاني (واقع التميز المؤسسي) البعد الأول (التميز في القيادة) (ن = ٥٢)

م	العبارات	الاستجابة					
		موافق		إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
٣٣	تسعى الإدارة العليا في الكلية باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد	٤١	٧٨.٨٥	٧	١٣.٤٦	٤	٧.٦٩
							١٤١
							٩٠.٣٨ %
							٤٨.٧٣

٤٤.٩٢	%٨٧.١٨	١٣٦	١٥.٣٩	٨	٧.٦٩	٤	٧٦.٩٢	٤٠	٣٤	توفر الإدارة العليا للعاملين الموارد اللازمة للإبداع والتميز
٤٦.٣١	%٩١.٠٣	١٤٢	٣.٨٥	٢	١٩.٢٣	١٠	٧٦.٩٢	٤٠	٣٥	توازن إدارة الكلية بين متطلبات تحقيق الأهداف ومن توافر الموارد المتاحة
٦٦.٩٦	%٩٤.٨٧	١٤٨	١.٩٢	١	١١.٥٤	٦	٨٦.٥٤	٤٥	٣٦	تقوم إدارة الكلية بحث العاملين على التعلم المستمر
٣٨.٠٠	%٨٨.٤٦	١٣٨	٧.٦٩	٤	١٩.٢٣	١٠	٧٣.٠٨	٣٨	٣٧	تقوم إدارة الكلية بترشيح ثقافة التميز في كل أنحاء الكلية
٣٥.٨١	%٨٨.٤٦	١٣٨	٥.٧٧	٣	٢٣.٠٨	١٢	٧١.١٥	٣٧	٣٨	تحث الإدارة العليا العاملين على العمل بروح الفريق
٣٤.٨٨	%٨٧.٨٢	١٣٧	٧.٦٩	٤	٢١.١٦	١١	٧١.١٥	٣٧	٣٩	تتيح الإدارة العليا للكلية للعاملين الفرص للإبداع والتحسين المستمر
٣٤.٨٨	%٨٧.٨٢	١٣٧	٧.٦٩	٤	٢١.١٦	١١	٧١.١٥	٣٧	٤٠	يوجد لدى الإدارة العليا سياسة معلنة لاستقطاب والحفاظ على العاملين ذوي الكفاءة العالية
٦٦.٥٠	%٩٢.٣١	١٤٤	٩.٦٢	٥	٣.٨٤	٢	٨٦.٥٤	٤٥	٤١	تلتزم إدارة الجامعة بالسلوك الأخلاقي والقانوني في تعاملها مع جميع الأطراف
٦٢.٥٨	%٩٤.٢٣	١٤٧	١.٩٢	١	١٣.٤٦	٧	٨٤.٦٢	٤٤	٤٢	تلتزم إدارة الكلية بمتطلبات ضمان الجودة الأكاديمية والإدارية والمالية
٣٣.٠٤	%٨٧.٨٢	١٣٧	٥.٧٧	٣	٢٥.٠٠	١٣	٦٩.٢٣	٣٦	٤٣	تعتمد إدارة الكلية أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة
٢٨.٤٢	%٨٥.٩٠	١٣٤	٩.٦٢	٥	٢٣.٠٨	١٢	٦٧.٣٠	٣٥	٤٤	تحدد برامج وخطط العمل بالكلية بما يتوافق مع المستجدات العلمية
%٨٩.٦٩		١٦٧٩	الدرجة الكلية للبعد							

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول ( ١٢ ) :

. تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني (واقع التميز المؤسسي) البعد الأول (التميز في القيادة) ما بين (٨٥.٩٠% : ٩٤.٨٧%) ، كما بلغت النسبة المئوية للبعد (٨٩.٦٩%) . — توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة . وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن الكلية تهتم بالوصول إلى مستوى مرتفع من التميز المؤسسي وبالتالي في تعمل علي التميز في القيادة وذلك من خلال سعيها باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد من خلال توفير الإدارة العليا للعاملين الموارد اللازمة للإبداع والتميز وإحداث التوازن بين إدارة الكلية وبين متطلبات تحقيق الأهداف ومن توافر الموارد المتاحة ، كما تقوم إدارة الكلية بحث العاملين على التعلم المستمر وترشيح ثقافة التميز في كل أنحاء الكلية وكذلك حث العاملين على العمل بروح الفريق وتعتمد إدارة الكلية أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة ، كما أنها تسعى إتاحة للعاملين الفرص للإبداع والتحسين المستمر وسعيها إلى وضع سياسة معلنة لاستقطاب والحفاظ على العاملين ذوي الكفاءة العالية ، كما تلتزم إدارة الجامعة بالسلوك الأخلاقي والقانوني في تعاملها مع جميع الأطراف وتلتزم إدارة الكلية بمتطلبات ضمان الجودة الأكاديمية والإدارية والمالية من خلال تحديد برامج وخطط العمل بالكلية بما يتوافق مع المستجدات العلمية . وهذا ما أشارت إليه دراسة " أمل صلاح سالم " ( ٢٠١٧ ) حيث

أشارت نتائجها إلى أن الإبداع القيادي له تأثير معنوي على التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا والعاملين بالمصارف المصرية ، وان الإبداع القيادي له تأثير معنوي على تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء في المصارف ، وان الإبداع القيادي يؤثر بشكل كبير على المعرفة كأحد أبعاد التميز المؤسسي . وهذا ما أشارت إليه دراسة " Saadea " ( ٢٠١٣ ) حيث أشارت نتائجها إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معايير القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ ( ٧٥.٩٠ ) % .

### جدول ( ١٣ )

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثاني ( واقع التميز المؤسسي ) البعد الثاني ( التميز في تقديم الخدمة ( للعاملين - طلاب - مجتمع ) ) ( ن = ٥٢ )

م	العبارات	الاستجابة						الدرجة المقدره	النسبة المئوية %	قيمة كا <sup>٢</sup>
		موافق		إلى حد ما		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٤٥	تعتمد الإدارة العليا على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة	٤٤	٨٤.٦١	٦	١١.٥٤	٢	٣.٨٥	١٤٦	٩٣.٥٩ %	٦٢.٠٠
٤٦	تتصف إجراءات تقديم الخدمة بالسرعة والكفاءة	٤٠	٧٦.٩٢	٩	١٧.٣١	٣	٥.٧٧	١٤١	٩٠.٣٨ %	٤٥.٥٠
٤٧	تقدم الكلية إسهامات تطبيقية لحل المشكلات المجتمعية	٣٩	٧٥.٠٠	٨	١٥.٣٨	٥	٩.٦٢	١٣٨	٨٨.٤٦ %	٤٠.٨٨
٤٨	تصنع إدارة الكلية الأهداف الإستراتيجية تبعاً إلى حاجات ورغبات المستفيدين	٤٠	٧٦.٩٢	٩	١٧.٣١	٣	٥.٧٧	١٤١	٩٠.٣٨ %	٤٥.٥٠
٤٩	تقوم إدارة الكلية بتقييم مخرجاتها لمعرفة مدى ملائمتها لسوق العمل	٤١	٧٨.٨٥	٨	١٥.٣٨	٣	٥.٧٧	١٤٢	٩١.٠٣ %	٤٩.٤٩
٥٠	تهتم إدارة الكلية بالمقترحات والشكاوي المقدمة من قبل المستفيدين لتحسين أداؤها المؤسسي	٤١	٧٨.٨٥	٩	١٧.٣٠	٢	٣.٨٥	١٤٣	٩١.٦٧ %	٤٩.٨٨
٥١	تهتم إدارة الكلية بتعزيز التفاعل مع مؤسسات المجتمع المختلفة	٤٤	٨٤.٦١	٦	١١.٥٤	٢	٣.٨٥	١٤٦	٩٣.٥٩ %	٦٢.٠٠
٥٢	تمتلك إدارة الجامعة نموذجاً للتعرف على رضا المستفيدين عن جودة الخدمات	٣٧	٧١.١٦	١١	٢١.١٥	٤	٧.٦٩	١٣٧	٨٧.٨٢ %	٣٤.٨٨
٥٣	تهتم إدارة الكلية بالتعرف على رضا العاملين	٤١	٧٨.٨٤	٩	١٧.٣١	٢	٣.٨٥	١٤٣	٩١.٦٧ %	٤٩.٨٨
الدرجة الكلية للبعد								١٢٧٧	٩٠.٩٥ %	
الدرجة الكلية للمحور								٢٩٥٦	٩٠.٣٢ %	

قيمة ( كا ) الجدولية عند مستوى ( ٠.٠٥ ) = ٥.٩٩

يتضح من جدول ( ١٣ ) :

— تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني (واقع التميز المؤسسي) البعد الثاني (التميز في تقديم الخدمة (للعاملين - طلاب - مجتمع)) ما بين (٨٧.٨٢٪ : ٩٣.٥٩٪) ، كما بلغت النسبة المئوية للبعد (٩٠.٩٥٪) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٩٠.٣٢٪) .

. توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة . وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن إدارة الكلية تسعى إلى بلوغ التميز في تقديم الخدمة المقدمة سواء للعاملين أو الطلاب أو المجتمع ، حيث أن التميز لم يأتي من فراغ ولكن يجب تضافر كافة الجهود من أجل الوصول إليه ، فالكلية تعمل علي استخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة وذلك من أجل أن تتصف إجراءات تقديم الخدمة بالسرعة والكفاءة ، كما أنها تقدم إسهامات تطبيقية لحل المشكلات المجتمعية وتصنع إدارة الكلية الأهداف الإستراتيجية تبعاً إلى حاجات ورغبات المستفيدين من خلال قيامها بتقييم مخرجاتها لمعرفة مدى ملائمتها لسوق العمل ، كما تهتم إدارة الكلية بالمقترحات والشكاوي المقدمة من قبل المستفيدين لتحسين أدائها المؤسسي وتهتم بتعزيز التفاعل مع مؤسسات المجتمع المختلفة من خلال امتلاكها نموذجاً للتعرف على رضا المستفيدين عن جودة الخدمات وسعيها للوصول إلى رضا العاملين . وهذا ما أشارت إليه دراسة " أمل صلاح سالم " (٢٠١٧) حيث أشارت نتائجها إلى أن الإبداع القيادي له تأثير معنوي على التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا والعاملين بالمصارف المصرية ، وان الإبداع القيادي له تأثير معنوي على تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء في المصارف ، وان الإبداع القيادي يؤثر بشكل كبير على المعرفة كأحد أبعاد التميز المؤسسي . ودراسة " لحسن عبدالله باشيو " (٢٠١٥) حيث أشارت نتائجها إلى أن التجارب المحلية والإقليمية والعالمية لتطبيق نماذج التميز في الأداء المؤسسي هي من أنجح الوسائل في تحقيق قفزة نوعية بمستوى أداء مؤسسات القطاع العام والخيري والخاص من حيث تقديم خدماتها للمتعاملين ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة من خلال نماذج متميزة وفقاً لأفضل الممارسات العالمية ، وأكد البحث على أن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلبى وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين ، وترتكز ثقافة التميز على تبنى مجموعة قيم والالتزام بها من قبل كافة العاملين في المؤسسة .

#### الإجابة علي التساؤل الثالث الذي ينص علي :

ما دور الجينات التنظيمية في التميز المؤسسي لكلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك

سعود ؟

جدول ( ١٤ )

معاملات الارتباط بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي لكلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك

سعود (ن = ٥٢)

التميز المؤسسي			المتغيرات
الدرجة الكلية	التميز في تقديم الخدمة	التميز في القيادة	

٠.٧٣	٠.٧١	٠.٧٤	حقوق اتخاذ القرار	الجيئات التنظيمية
٠.٧٥	٠.٦٢	٠.٧٥	جودة المعلومات	
٠.٧٧	٠.٧٤	٠.٧٨	المحفزات	
٠.٦٧	٠.٨٠	٠.٧٤	الهيكل التنظيمي	
٠.٧٨	٠.٧٧	٠.٧٨	الدرجة الكلية	

يتضح من جدول ( ١٤ ) :

. توجد علاقة ارتباطية طردية إيجابية دالة إحصائياً بين الجيئات التنظيمية والتميز المؤسسي لكلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود . وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن هناك دور كبير للجيئات التنظيمية في الوصول إلى أفضل تميز مؤسسي لكلية علوم الرياضة والنشاط البدني جامعة الملك سعود ، فالجيئات التنظيمية إذا ما توافرت داخل المؤسسة يؤدي إلى حتمية الوصول إلى التميز المؤسسي المطلوب ، فاعتماد المؤسسة علي المعلومات والبيانات اللازمة في عمليات اتخاذ وصناعة القرار وكذلك الاعتماد علي تقديم المحفزات للعاملين وحثهم علي الإبداع والابتكار في كافة مجالات العمل وذلك من خلال توفير هيكل تنظيمي متكامل الجوانب له الاختصاصات الواجب توافرها في الهياكل التنظيمية المتطورة كل ذلك يعمل إلى الوصول بالكلية إلي التميز في تقديم الخدمات لكافة المتعاملين معه والعاملين بها . وهذا ما أشارت إليه دراسة " مصطفى صبحي عيسي " (٢٠٢٠) حيث أشارت نتائجها إلى أن هناك علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين محاور الإبداع الإداري ومحاور التميز المؤسسي مما يدل على أنه كلما توفرت عناصر الإبداع الإداري وظهرت على الوجه الأمثل كلما تحقق التميز المؤسسي بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية . ودراسة " Na fei " (٢٠١٥) حيث أشارت نتائجها إلى أن المكونات الأربعة للحمض النووي التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، حقوق اتخاذ القرار ، المحفزات ، المعلومات) لها تأثير إيجابي ومباشر وكبير على الأداء التنظيمي . ودراسة " ريتشي ودالي Ritichie & Dale " (٢٠١٠) حيث أشارت نتائجها إلى انه يعتمد نجاح استخدام التقويم الذاتي على تدريب العاملين وعلى درجة اهتمام وتوجه القيادة العليا للتقويم ، وكلما زادت درجة توسع إدارة الجودة الشاملة كلما زاد توسع التميز المؤسسي .

الاستخلاصات :

١. للجيئات التنظيمية دور واضح وكبير في التميز المؤسسي في كلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود .
٢. تحقق جوانب الجيئات التنظيمية بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود .
٣. ارتفاع جوانب التميز المؤسسي كعنصر فعال لتعزيز آليات الإبداع والابتكار بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود .
٤. تحقق مجالات حقوق اتخاذ القرار بدرجة عالية في الارتقاء بجودة العمل بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود .

٥. وضوح جودة المعلومات من دعم قواعد الجينات التنظيمية بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود .
٦. وجود العديد من أشكال المحفزات لأعضاء هيئة التدريس بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود .
٧. وضوح اختصاصات الهيكل التنظيمي داخل كلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود .
٨. تحقق التميز في القيادة كأحد جوانب التميز بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود .
٩. ارتفاع مستوي التميز في تقديم الخدمة (للعاملين - طلاب - مجتمع) داخل كلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود .
١٠. وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية دالة إحصائياً بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي لكلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود .

#### التوصيات :

فى ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي :

١. ضرورة الاهتمام من قبل القيادات العليا بتعظيم قيم الجينات التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية لتدعيم آليات التميز المؤسسي بكليات علوم الرياضة والنشاط البدني بالجامعات السعودية .
٢. مراعاة كافة المؤسسات الجامعية بوضع أهدافها بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ والسعي نحو تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والتنمية .
٣. وضع حلول للمعوقات التي تواجه المؤسسات الجامعية سواء كانت الإدارية أو الفنية للوصول إلى التميز المؤسسي .
٤. ضرورة الاسترشاد ببعض تجارب الدول الكبرى في المجالات المختلفة لتطوير مجالات الجينات التنظيمية للوصول إلى التميز المؤسسي .
٥. الاعتماد علي نتائج البحوث في المجالات الرياضية والاستفادة منها في تطوير منظومة العمل وللوصول إلى التميز المؤسسي .
٦. تشجيع عناصر الإبداع والابتكار داخل منظومة العمل الإداري لتحقيق التميز المؤسسي وبلوغ أهداف المملكة ٢٠٣٠ .

#### المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١. أحمد سمير الماشي ، عادل عبد المنعم المسدي (٢٠٠٢) : محددات الحمض النووي للمؤسسات ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة طنطا .

٢. أسماء سالم النصور (٢٠١٠) : أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، عمان .
٣. أمل صلاح سالم (٢٠١٧) : الإبداع القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس .
٤. أمينة مولاي ، ميمون كافي (٢٠١٧) : الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات ، دراسة حالة لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر ، مجلة البحث الاقتصادية والمالية ، المجلد ٤ ، العدد ١ .
٥. رضا المليجي (٢٠١٢) : إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، عالم الكتب للطباعة والنشر ، القاهرة .
٦. رنا عبده (٢٠١٧) : ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظة غزة، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، فلسطين .
٧. سيد محمد جاد الرب (٢٠١٣) : إدارة الإبداع والتميز التنافسي ، مطبعة الدار الهندسية ، القاهرة.
٨. شوقي جواد ، ياسين الخرشة (٢٠٠٨) : المهارات القيادية في تبنى استراتيجيات التميز : ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الدولي لاستدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص ، عمان ، الأردن .
٩. صالح رشيد ، وجاب عبدالرضا (٢٠٠٨) : الإدارة الإستراتيجية والجينات ، مدخل متكامل ، دار المناهج ، عمان .
١٠. عادل عبدالمنعم المسدي (٢٠٠٩) : نموذج مقترح للعلاقة بين الجينات التنظيمية ودوافع العاملين نحو العمل ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد الثاني والسبعون ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
١١. علي علي غازي (٢٠١٤) : الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي ، مجلة المدير الناجح ، سلسلة التميز ، ١ (٣) ، ٨-١٢ .
١٢. لحسن عبدالله باشيوه (٢٠١٥) : روائع الممارسات في عالم التميز المؤسسي (الابتكار ، الاختراع ، الإبداع ، الاكتشاف) ، المجلة العربية للجودة والتميز ، المجلد ٢ ، العدد ٤ ، نوفمبر ، الأردن .

١٣. مؤيد الساعدي ، عبدالفتاح زعلان (٢٠١٥) : دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية لمنظمات الأعمال ، بحث استطلاعي علي عينة من المصارف العراقية ، مجلة إدارة واقتصاد ، المجلد الثالث ، العدد العاشر .
١٤. مصطفى صبحي على عيسى (٢٠٢٠) : العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية ، مجلة كلية التربية الرياضية للبنين ، المجلد ٢٥ ، الجزء الأول ، جامعة بنها .
١٥. يوسف حليم الطائي (٢٠٠٩) : الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد ٩ ، العدد ٢٨ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

16. Getchius, A.,(2011) : Improving The Effectiveness Of The Barnabas Ministry Volunteer Program At The Midwest Center For Health Through The Application Of Quality Processes "PhD Dissertation, California State University, Dominguez Hills.
17. Gharmy, B. (2006).The Factor of Organizational DNA. Harvard Business.
18. Hobbs, Lawrence. (2008) : Strategic DNA: Bringing Business Strategy to Life". Agate Publishing, Inc., Chicago.
19. Holladay, R. (2005) : Simple Rules : Organizational DNA, OD Practitioner, Vol. 37, NO. 4, pp,1-7.
20. Khorasgani , A., &Nosouhi, A.,& Bahrami, M.(2015) : A Comparative Study organizational DNA in private companies Terms of tax evasion Based On HONALD AND SILVERMAN'S MODEL,Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences ,Vol. 5 (S4), pp. 1391-1400.
21. Kransdorff, Arnold. (2016) : Corporate DNA: Using Organizational Memory to Improve poor Decision-Making". Gower Publishing.
22. Na Fei, w (2015) : The Role of Organizational "DNA" in Improving Organizational Performance: A study on the Industrial Companies in Egypt International Business research, 8 (1), 117 .

23. Neilson, G., Pasternack , B., Mendes , D., (2003) : The Four Bases of Organizational DNA" , Journal of Strategy and Business, Winter 2003 / Issue 33.
24. Ritchie & Dale (2010) : An Analysis Of Self-Assessment Practices Using The Business Excellence Model", Copyright Of Proceed- Ing Of Institution Of Mechanical Engineers, Vol 202, Part B, Publishing Professional Engineering .
25. Saada, I, J, A (2013) : Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions (Doctoral Dissertation, Islamic University, Gaza).
26. Thomas, S. (2013) : The Organizational DNA of Effective Marketing How to do the right things right, Booz & Company Org DNA Profiler.
27. TomaZev,C, Peljhan (2017) : Toward Excellence in Public Administration Organization theory-based performance management model, total quality management & business excellence 38 (5-6) 578-599 .
28. Wideman, R. Max. (2010) : Strategic DNA: Bringing Business Strategy to Life: A Book Review". AEW Services, Vancouver.