



## دور المناعة التنظيمية في الحد من الازمات الرياضية بمراكز شباب محافظة الشرقية

حسين عمر أمين السمرى

هناء شبيب عبدالمقصود

أسماء أبوهاشم محمد أبوهاشم

<sup>١</sup> استاذ الادارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان - رئيس لجنة قطاع التربية الرياضية بالمجلس الاعلى للجامعات

<sup>٢</sup> أستاذ القياس والتقويم ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث, كلية التربية الرياضية جامعة قناة السويس

<sup>٣</sup> باحثة بقسم الإدارة الرياضية والترويج, كلية التربية الرياضية جامعة قناة السويس

### مقدمة البحث :

إن المؤسسات الرياضية بالرغم من اختلاف أشكالها إلا أنها تهدف فى النهاية الى خدمة الانسان والمجتمع المحيط بها وذلك على مختلف الجوانب وفى ظل مستحدثات وتحديات العصر ، ولا يتم ذلك الا بوجود مؤسسة تتمتع بالقدرة على حماية نفسها من كافة التحديات والتهديدات التى قد تؤثر على استقرارها وذلك على المستويين الداخلى والخارجى وبذلك نحصل على مؤسسة رياضية مستقرة تتمتع بمناعة تنظيمية .

وأشار وتكنز **Watkins (2007م)** إلى ان المناعة التنظيمية هى نظام يشمل شبكة رسمية وغير رسمية من العاملين والعمليات وذلك بشكل مرن ومستمر للتعرف على العوامل التى تهدد المؤسسة داخليا وخارجيا وتذكرها والاستفادة منها بضمان المحافظة على صحة المؤسسة وتحصينها من المخاطر والتهديدات . (13 : 213)

ويرى كلا من ونج وآخرون **Wang et al (2010م)** بأن المناعة التنظيمية تعد نظام ذاتى التنظيم معقدا ومنفتحا على تفاعلات المنظمة والبيئة وتتطور مع المنظمة والبيئة وتعد ضرورة حتمية فى الوقت الحالى ، فالنظام المناعى ضرورى للبقاء على قيد الحياه للكائن الحى كذلك الحال بالنسبة للمؤسسة لما يحيط بها من بيئة تتميز بالمخاطر ، لذا يجب ان يكون النظام المناعى حاميا للمنظمة ، ولكن عندما يفشل هذا النظام فى تشخيص التهديدات فسوف ينتج عن ذلك مرض يهدد بقاء المؤسسة . (12 : 13)



وقد اشار ستوكر **Stocker (2006م)** الى ان هناك بعض المعوقات التي من شأنها تقيد عمل المناعة التنظيمية داخل المنظمة وتصيبها بالخلل مما قد يحدث خلل ومرض داخل أركان المنظمة ويؤدى الى انهيارها.

(11: 105)

### مشكلة البحث :

أن المؤسسات تعاني من أشكال مختلفة من الفيروسات والتهديدات في بيئتها الخارجية والداخلية، كما إنها تمتلك النظام المناعي الخاص بها لتقاوم مختلف المخاطر والازمات في بيئتها الخارجية، حيث الفيروس لا يحتاج سوى إلى القليل من الموارد للبقاء وبعد ذلك يصيب كافة اعضاء المؤسسة بالعدوى، لذلك تسعى المؤسسة لوضع نظام مناعي قوي يتم تطويره باستمرار ليكون قادر علي مواجهة مختلف الفيروسات والتهديدات المحيطة بالمؤسسة .

أن من فوائد نظام المناعة التنظيمية بالمؤسسة وقايتها من الأخطاء الداخلية وذلك من خلال تعزيز المرونة وإيجاد الحلول أولاً بأول وكذلك تحفيز العاملين نحو الانجاز في العمل حتي في غياب المسائلة القانونية ، كما تساعد المؤسسة في دراسة البيئة الخارجية ومعرفة حجم التهديدات لإتخاذ القرارات الوقائية .

أشارت **منى عبدالرحمن الفضلى (2019م)** إلي أن جميع نظريات الإدارة تهدف إلى الإرتقاء بالمؤسسة لتكون ذات مناعة عالية لوقف تهديد الأخطار الخارجية أو الداخلية وفي مقابل ذلك تحاول المؤسسة تسخير مواردها وامكانياتها لإيقاف مصادر التهديد والخطر سواء كان ذلك من خلال توعية العاملين أو من خلال زيادة كفاءة أجهزة الرقابة الداخلية وغيرها من الأساليب التي تقوم بها المؤسسة للوقاية من المخاطر والتهديدات ويعد ذلك كله في إطار المناعة التنظيمية للمؤسسة.(8 : ٤٢)

واشار **عثمان رياض عبدالمجيد (2016م)** إلي أن المناعة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات والتهديدات من خلال منع حدوث أسباب حدوثها اذا كانت ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة ومقاومة التهديدات الخارجية من خلال بناء حائط دفاعي يجنب إصابة المؤسسة بالمخاطر والأضرار أو يقلل من آثارها، وذلك عن طريق وجود معرفة وذاكرة تنظيمية ناتجة عن تعلم المؤسسة من الأزمات السابقة واستعمال ذاكرتها التنظيمية لاختيار الأليات والاستراتيجية المناسبة لمواجهة الأزمة الحالية بكفاءة وفاعلية.(5 : ١٣)

وقد أوصي كلاً من **عثمان عبد المجيد (٢٠١٦م) (5)** ، **يوسف سلطان الطائي (2016م) (10)** ، **منى عبدالرحمن الفضلى (2019م) (8)** ، **ياسمين علاء الدين (2021م) (9)** بضرورة إهتمام الباحثين بإجراء المزيد من



الدراسات القياس المناعة التنظيمية بالمؤسسات الحكومية لتحديد نقاط القوة والضعف وذلك لتصحيح مسار المؤسسة ومساعدتها على تحقيق أهدافها.

وبناءً على الفراءات النظرية وتوصيات الدراسات المرجعية وكذلك الخبرة الميدانية للباحثة ، شعرت الباحثة بوجود فجوة بحثية ومشكلة بحاجة للدراسة لما في دراستها من عوائد إيجابية علي المؤسسات ألا وهي المناعة التنظيمية ودورها في الحد من الازمات الرياضية للمؤسسة للتعرف على أوجه القصور والتوصل إلى تصور مقترح للمناعة التنظيمية بمراكز شباب محافظة الشرقية وذلك لتجنب الأزمات المحتملة ومواجهة مختلف التهديدات الداخلية والخارجية

**هدف البحث:**

يهدف البحث الى التعرف علي دور المناعة التنظيمية في الحد من الازمات الرياضية بمراكز شباب محافظة

الشرقية

**تساؤلات البحث:**

1. ما هو دور المناعة التنظيمية في الحد من الازمات الرياضية بمراكز شباب محافظة الشرقية؟

**مصطلحات البحث:**

• **المناعة التنظيمية :**

هي نظام متكامل يعمل علي تشخيص كافة التهديدات والمخاطر ونقاط الضعف التي تحيط بالمؤسسة وإيجاد العلاج المناسب لها لتكون بمثابة قوة لحماية المؤسسة حال تعرضها لتلك العقبات سواء علي المستوي الداخلي او الخارجي. (5 : 169)

• **الازمات الرياضية :**

وجود خلل فى المنظومة الرياضية يؤثر عليها ماديا ومعنويا على كافة مستويات الممارسة الرياضية والهياكل التنظيمية. (4 : 49)

**منهج البحث:**

استخدم الباحثون المنهج الوصفي بخطواته ، وإجراءاته وذلك لملائمته لطبيعة البحث .

• **مجتمع البحث.**

إشتمل مجتمع البحث على (أعضاء من مجلس إدارة مراكز الشباب بمحافظة الشرقية – مديرو مراكز الشباب بمحافظة الشرقية – العاملون بمراكز الشباب بمحافظة الشرقية).



### • عينة البحث.

- قام الباحثون بأخذ عينة طبقية عشوائية من مجتمع البحث قيد الدراسة قوامها (195) فرد من مجتمع البحث قيد الدراسة موزعين كالاتى :
- أعضاء من مجالس إدارة مراكز الشباب بمحافظة الشرقية وعددهم (78) فرد .
  - مديرو مراكز الشباب بمحافظة الشرقية (39) فرد.
  - العاملون بمراكز الشباب بمحافظة الشرقية وعددهم (78) فرد.
- وتم تقسيم العينة على النحو الآتى :-
- **عينة الدراسة الاستطلاعية** : تم إختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث من خارج عينة البحث الاساسية قوامها (25) فردا بغرض تقنين استمارة الاستبيان لإجراء معاملات الصدق والثبات بنسبة (12.82%) .
  - **عينة الدراسة الأساسية** : تم إختيار عينة البحث الاساسية قوامها (170) فردا بغرض تطبيق استمارة الاستبيان بنسبة (87.18%) من العينة الكلية.

### جدول (2)

#### اعداد عينة البحث الكلية (الاساسية والاستطلاعية)

العينة الاستطلاعية		العينة الاساسية		مجتمع البحث	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
%12.82	25	%87.17	170	%100	195



### جدول (3)

توصيف مجتمع البحث والاندية علي عينات البحث ن = 195

م	مركز شباب	العينة الاساسية	العينة الاستطلاعية	م	مركز شباب	العينة الاساسية	العينة الاستطلاعية
1	ناصر	4	1	21	الزهراء	4	1
2	الزقازيق بحري	4	1	22	الرياضى	5	-
3	القنايات	4	1	23	الاصلاح الزراعي	4	1
4	منيا القمح	4	1	24	السعديين	5	-
5	بلييس	4	1	25	الجديدة	4	1
6	أبو حماد	4	1	26	كفر ايوب	5	-
7	القرين	4	1	27	البلاشون	4	1
8	هيهيا	5	-	28	العراقي	4	1
9	ابو كبير	5	-	29	منشأة العباسية	5	-
10	كفر صقر	5	-	30	الزرزومون	4	1
11	اولاد صقر	4	1	31	طوخ	4	1
12	الصالحية الجديدة	4	1	32	القضاء	5	-
13	الابراهيمية	4	1	33	الصوفية	4	1
14	ديرب نجم	4	1	34	الطويلة	4	1
15	مشتول السوق	5	-	35	الديدامون	4	1
16	الحسينية	5	-	36	صان الحجر	5	-
17	فاقوس	4	1	37	تل القاضى	4	1
18	الزهور	4	1	38	أبو جلال	4	1
19	الامل	5	-	39	المنير	5	-
20	أحمد عرابي	5	-				

وسائل جمع البيانات:

1. استبيان " دور المناعة التنظيمية في الحد من الازمات الرياضية بمراكز شباب محافظة الشرقية.



### المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان: صدق المحتوى ( صدق المحكمين ):

قام الباحثون بعرض المحاور والابعاد على مجموعة من السادة الخبراء المتخصصين فى مجال الادارة الرياضية والذى تتوافر فيهم شروط الحصول على درجة الدكتوراة فى مجال الادارة الرياضية والبالغ عددهم (11) خبير مرفق رقم (1) لاستطلاع آراءهم حول مناسبة المحاور والابعاد المقترحة لإبداء الرأي في مدى ملائمتها لتحقيق اهداف البحث.

#### جدول رقم (4)

التكرار والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور استمارة الاستبيان ن = 11

الخبراء الموافقون		المحاور والابعاد
النسبة المئوية	التكرار	
100%	11	المحور الاول: أبعاد المناة التنظيمية داخل مراكز الشباب
100%	11	البعد الأول: التعلم التنظيمي
90.91%	10	البعد الثاني: الذاكرة التنظيمية
100%	11	البعد الثالث: البيئة التنظيمية

يتضح من جدول (4) اتفاق آراء السادة الخبراء على صلاحية المحاور والابعاد الموضوعية من قبل الباحثة بنسبة موافقة تراوحت ما بين (100%)، وبالتالي لا يوجد أى تعديلات على محاور وأبعاد استمارة الاستبيان ثم قام الباحثون بوضع العبارات المناسبة الخاصة بكل محور وقد بلغ عدد العبارات (73) عبارة اساسية مقسمة كالتالي:

#### جدول (5)

يوضح عدد العبارات بكل بُعد ومحور من محاور استمارة الاستبيان فى قبل العرض على الخبراء

عدد العبارات الرئيسية	المحاور والابعاد
29	المحور الاول : أبعاد المناة التنظيمية داخل مراكز الشباب
10	البعد الاول : التعلم التنظيمي
7	البعد الثانى : الذاكرة التنظيمية
12	البعد الثالث: البيئة التنظيمية



### جدول رقم (6)

التكرارات والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول كل عبارة من عبارات استمارة الاستبيان ن = 11

المحور	البعد	رقم العبارة	التكرار	النسبة المئوية	ملاحظات
الاول	الاول	1	11	%100	
		2	11	%100	
		3	11	%100	
		4	11	%100	
		5	11	%100	
		6	11	%100	
		7	11	%100	
		8	11	%100	
		9	11	%100	
	10	8	%72.73	إعادة صياغة	
	الثانى	11	11	%100	
		12	11	%100	
		13	11	%100	
		14	5	%45.45	حذف
		15	11	%100	
		16	11	%100	
		17	11	%100	
		18	9	%81.82	إعادة صياغة
		19	11	%100	
	الثالث	20	11	%100	
		21	11	%100	
		22	11	%100	
		23	8	%72.73	إعادة صياغة
		24	11	%100	
		25	11	%100	
		26	11	%100	
		27	11	%100	
		28	11	%100	
		29	11	%100	

يتضح من جدول (6) موافقة السادة الخبراء حول الصورة الأولية لاستمارة الاستبيان حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (30% : 100%) ، مع اقتراح حذف وتعديل صياغة بعض العبارات وقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة كما يتضح من الجدول التالي رقم (7).



### جدول (7)

التعديلات التي تمت على الصورة الاولى لاستمارة الاستبيان بناء على آراء السادة الخبراء

المحور	البعد	نوع التعديل	قبل التعديل		بعد التعديل	
			رقم العبارة	العبارة	رقم العبارة	العبارة
الأول	الأول	إعادة صياغة	10	يصنع مركز الشباب أزمات إفتراضية وتدريب العاملين على تخطيها	10	إفتعال أزمات وهمية لتدريب العاملين على تخطيها
	الثاني	حذف	14	يدون مركز الشباب جميع بيانات العاملين مع التحديث المستمر لها		
	الثالث	إعادة صياغة	18	الهيكل التنظيمي واضح ومعلن بالنادي	17	إظهار ووضوح الهيكل التنظ يمي بمراكز الشباب
			23	نظام العمل بالمؤسسة يحدد بوضوح حقوق اتخاذ القرار لكل تخصص	22	يحدد نظام العمل بوضوح حق اتخاذ القرار لكل تخصص

### جدول (8)

يوضح عدد العبارات بكل بُعد ومحور من محاور استمارة الاستبيان في صورتها النهائية

عدد العبارات الرئيسية	المحاور والابعاد
28	المحور الاول : أبعاد المناة التنظيمية داخل مراكز الشباب
10	البعد الاول : التعلم التنظيمي
6	البعد الثاني : الذاكرة التنظيمية
12	البعد الثالث: البيئة التنظيمية

يتضح من جدول (8) عدد العبارات بكل بُعد ومحور من محاور استمارة الاستبيان في صورتها النهائية





### جدول (9)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد والمحور الذي تنتمي اليه

والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان

ن = 25

معامل ارتباط بيرسون			رقم العبارة	البعد	.
العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور	العبارة مع البعد			
*0.610	*0.625	*0.547	1	الاول	الاول
*0.910	*0.717	*0.705	2		
*0.459	*0.562	*0.528	3		
*0.863	*0.512	*0.499	4		
*0.824	*0.615	*0.487	5		
*0.910	*0.699	*0.678	6		
*0.381	*0.901	*0.802	7		
*0.766	*0.688	*0.678	8		
*0.639	*0.585	*0.505	9		
*0.824	*0.745	*0.701	10		
*0.719	*0.529	*0.459	11	الثاني	
*0.763	*0.651	*0.431	12		
*0.910	*0.801	*0.769	13		
*0.700	*0.480	*0.470	14		
*0.732	*0.621	*0.556	15		
*0.910	*0.469	*0.499	16		
*0.893	*0.741	*0.643	17	الثالث	
*0.908	*0.901	*0.852	18		
*0.953	*0.587	*0.553	19		
*0.854	*0.682	*0.656	20		
*0.910	*0.520	*0.500	21		
*0.609	*0.591	*0.569	22		
*0.887	*0.817	*0.813	23		
*0.910	*0.705	*0.648	24		
*0.745	*0.756	*0.697	25		
*0.854	*0.569	*0.478	26		
*0.899	*0.894	*0.886	27		
*0.778	*0.658	*0.594	28		

\* دال إحصائيًا عند 0.05 (معامل ارتباط بيرسون الجدولي = 0.388)



يتضح من جدول ارقام (9) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبتعد ودرجة المحاور الذى تنتمى اليه والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05).

### جدول (10)

الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان (ن=25)

المحور مع إجمالي الاستبيان	معامل ارتباط بيرسون		البعد	المحور
	البعد مع			
	إجمالي الاستبيان	المحور		
*0.713	*0.764	*0.712	الأول	الأول
	*0.702	*0.695	الثاني	
	*0.623	*0.569	الثالث	

دال إحصائيًا عند 0.05 (معامل ارتباط بيرسون الجدولي = 0.388)

يتضح من جدول (10) أن قيم معاملات الارتباط بين استمارة الاستبيان بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية للاستمارة قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان وأنها تقيس ما وضعت من أجله الثبات:

تم التحقق من الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لإيجاد ثبات عبارات استمارة الاستبيان وثبات محاور الاستبيان وهذا ما يوضحه جدول (11)

### جدول (11)

ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ (ن = 25)

المحور	البعد	رقم العبارة	معامل الثبات في حالة حذف العبارة	
			للمحور	للبعد
الأول	الأول	1	0.870	0.860
		2	0.873	0.866
		3	0.897	0.871
		4	0.898	0.867
		5	0.861	0.852
		6	0.869	0.861
		7	0.869	0.853
		8	0.872	0.862
		9	0.864	0.859
		10	0.869	0.863



0.941	0.888	0.869	11	الثانى
0.941	0.871	0.859	12	
0.941	0.871	0.853	13	
0.941	0.872	0.872	14	
0.941	0.864	0.863	15	
0.941	0.873	0.861	16	
0.941	0.864	0.861	17	الثالث
0.941	0.870	0.864	18	
0.941	0.872	0.864	19	
0.941	0.866	0.864	20	
0.941	0.859	0.842	21	
0.941	0.870	0.857	22	
0.941	0.856	0.841	23	
0.941	0.866	0.857	24	
0.941	0.870	0.862	25	
0.941	0.874	0.868	26	
0.941	0.856	0.839	27	
0.941	0.871	0.859	28	

### طريقة تصحيح استمارة الاستبيان :

قامت الباحثة بعرض بعض من موازين التقدير على الخبراء وقد اجمعت اراء الخبراء على استخدام ميزان ( ليكرت الثلاثى ) والذي يتمثل فى ( نعم / الى حد ما / لا ) وقد اعطت الاستجابات (1/2/3) .

### تصحيح الاستبيان :

استخدم الباحثون لتصحيح الاستبيان ميزان ثلاثى موافقة آراء الخبراء على ميزان التقدير المقترح ، وتتكون الاستجابات من (نعم ، الى حد ما ، لا ) بحيث يمنح ثلاث درجات تحت وزن نعم و درجتان تحت وزن ( الى حد ما ) ودرجة واحدة تحت وزن (لا) ، وبذلك تكون الدرجة العظمى للاستبيان (216 درجة) و اقل درجة هي (72 درجة)

### الدراسة الإستطلاعية :

قام الباحثون بإجراء الدراسة الإستطلاعية يوم السبت الموافق 2024/1/13م الي يوم الخميس 2024/1/18م على عينة إستطلاعية قوامها (25) فرد من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية وكان الهدف :-



- تحديد الصعوبات التي قد تقابل الباحثة أثناء تطبيق أدوات جمع البيانات .
- التعرف على مدى فهم عينة لعبارات المقياس المستخدم .
- حساب المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) للمقياس قيد البحث .

**الإجراءات التنفيذية للبحث :**

**الدراسة الأساسية :**

بعد أن تأكد الباحثون من صدق وثبات الاستبيان المستخدم قيد البحث , قامت الباحثة بتطبيقه على العينة الأساسية من يوم السبت الموافق 2024/1/20م الي يوم الخميس الموافق 2024/2/15م , وبعد ذلك تم جمع البيانات وتوزيعها فى استمارات خاصة تمهيداً لتطبيق المعالجات الإحصائية .

**سادسا :المعالجات الإحصائية .**

قام الباحثون بعد جمع وتسجيل البيانات الخاصة بالبحث بإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لتحقيق الأهداف والإجابة علي تساؤلات البحث باستخدام القوانين الإحصائية وكذلك الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الاحصائي . المتوسط الحسابي . Mean- الانحراف المعياري . Standard Deviation- معامل الارتباط البسيط (بيرسون) . (Correlation person)- معامل الفا كرو نباخ . Cronbachs Alpha- اختبار دلالة الفروق "كا2". Chi – Square- النسبة المئوية . Percentage.



عرض ومناقشة النتائج .

أولاً: عرض النتائج :

عرض نتائج التساؤل الاول : ما هى أبعاد المناعة التنظيمية داخل مراكز الشباب؟

### جدول (12)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (أبعاد المناعة التنظيمية داخل مراكز

الشباب) للبعد الاول (التعلم التنظيم) ن=170

رقم العبارة	نعم		لا		إلى حد ما		المتوسط الحسابي		الترتيب	قيمة كا <sup>2</sup>
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	%64.71	110	%17.06	29	%18.24	31	2.46	6	75.329*	
2	%7.06	12	%7.65	13	%85.29	145	1.22	10	206.553*	
3	%13.53	23	%9.41	16	%77.06	131	1.36	8	146.694*	
4	%41.76	71	%44.12	75	%14.12	24	2.28	7	28.388*	
5	%68.82	117	%22.94	39	%8.24	14	2.61	3	101.871*	
6	%72.94	124	%17.65	30	%9.41	16	2.64	2	121.741*	
7	%74.71	127	%18.82	32	%6.47	11	2.68	1	134.835*	
8	%65.29	111	%25.29	43	%9.41	16	2.56	5	84.576*	
9	%71.76	122	%15.29	26	%12.94	22	2.59	4	113.129*	
10	%5.29	9	%11.76	20	%82.94	141	1.22	9	189.329*	

قيمة كا<sup>2</sup> الحرجة عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (0.05) = 5.99

يتضح من نتائج جدول (12) \*مربع كاى معنوى عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة  $0.05 \geq$  عند

درجة الحرية 2 = 5.99 ، درجة الحرية = 1 = 3.84 مقياس ليكارت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان : -1.00 -

1.66 (لاوافق) ، 2.33-1.67 (إلى حد ما) ، 3.00-2.34 (موافق)



### جدول (13)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (أبعاد المناة التنظيمية داخل مراكز

الشباب) للبعد الثانى (الذاكرة التنظيمية) ن=170

رقم العبارة	نعم		لا		إلى حد ما		نعم		رقم العبارة
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
11	112	%65.88	25	%14.71	33	%19.41	2	2.51	4
12	26	%15.29	115	%67.65	29	%17.06	5	1.48	5
13	121	%71.18	15	%8.82	34	%20.00	3	2.62	3
14	11	%6.47	144	%84.71	15	%8.82	6	1.22	6
15	145	%85.29	6	%3.53	19	%11.18	1	2.82	1
16	124	%72.94	17	%10.00	29	%17.06	2	2.63	2

\*مربع كاي معنوى عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة  $\geq 0.05$  عند درجة الحرية 2 = 5.99 ، درجة

الحرية=1=3.84 مقياس ليكارت : المتوسط الحسابى المرجح بالأوزان :- 1.00-1.66 (لاوافق) ، 1.67-2.33 ،

(إلى حد ما) ، 2.34-3.00 (موافق)



### جدول (14)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (أبعاد المناة التنظيمية داخل مراكز الشباب) للبعد الثالث (البيئة التنظيمية) ن=170

رقم العبارة	نعم		لا		إلى حد ما		نعم		قيمة كا <sup>2</sup>
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
17	46	%27.06	24	%14.12	100	%58.82	11	1.68	53.976*
18	27	%15.88	19	%11.18	124	%72.94	12	1.43	120.576*
19	77	%45.29	22	%12.94	71	%41.76	10	2.04	32.129*
20	117	%68.82	30	%17.65	23	%13.53	6	2.55	96.788*
21	152	%89.41	9	%5.29	9	%5.29	1	2.84	240.576*
22	127	%74.71	19	%11.18	24	%14.12	4	2.61	131.165*
23	117	%68.82	23	%13.53	30	%17.65	8	2.51	96.788*
24	114	%67.06	34	%20.00	22	%12.94	7	2.54	88.282*
25	138	%81.18	11	%6.47	21	%12.35	3	2.69	175.988*
26	140	%82.35	17	%10.00	13	%7.65	2	2.75	183.965*
27	123	%72.35	23	%13.53	24	%14.12	5	2.58	116.482*
28	97	%57.06	29	%17.06	44	%25.88	9	2.31	45.047*

\*مربع كاى معنوى عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة  $0.05 \geq$  عند درجة الحرية 2 = 5.99 ، درجة

الحرية=1=3.84 مقياس ليكارت : المتوسط الحسابى المرجح بالأوزان :- 1.00-1.66 (لاوافق) ، 1.67-2.33 ،

(إلى حد ما) ، 2.34-3.00 (موافق)



## مناقشة النتائج:

### مناقشة التساؤل الاول :

#### ما هي أبعاد المناعة التنظيمية داخل مراكز الشباب ؟

يتضح من جدول (12) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارة المحور الاول (أبعاد المناعة التنظيمية داخل مراكز الشباب) للبعد الاول (التعلم التنظيمي) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05 فى جميع العبارات، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (10.88% إلى 84.12%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

وقد حازت العبارات ارقام (7، 6، 5، 9، 8، 1) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (73.24% : 84.12%) فى الاتجاه السائد (نعم) والتي تشير الى يراعى العاملون الاقتصاد فى الوقت والجهد والتكاليف عند انجاز المهام، المتابعة الداخلية تساعد العاملين على تذليل عقبات العمل، يقوم مركز الشباب بالتقييم المستمر للعاملين ، يستفيد مركز الشباب من التجارب السابقة، يشجع مركز الشباب على نقل المعرفة وتبادل الخبرات بين العاملين، يمتلك مركز الشباب عاملين ذوى خبرة.

وقد حازت العبارة رقم (4) على نسبة موافقة (63.82%) فى الاتجاه السائد (الى حد ما ) والتي تشير الى بستثير مركز الشباب رغبات العاملين نحو تنمية قدراتهم.

بينما حازت العبارات ارقام (3، 10، 2) على نسبة تراوحت ما بين (10.88% : 18.24%) فى الاتجاه السائد (لا) والتي تشير الى يلبي مركز الشباب الاحتياجات التدريبية للعاملين ، إفتعال أزمات وهمية لتدريب العاملين على تخطيها، يتبنى مركز الشباب أنظمة تدريب حديثة ومتطورة

وأكدت نتائج دراسة **ياسمين علاء الدين (2021) (9)** أن هناك اثر لنظم المناعة التنظيمية والمتمثلة فى التعلم التنظيمى والذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية مجتمعة فى استراتيجيات ادارة الازمات الوقائية والعلاجية .

وأكدت نتائج دراسة **محمد حمدى الصاوى (2021) (7)** ان مستوى تطبيق بعد " التعلم التنظيمى وكفاءة العاملين بالمؤسسات الرياضية الحكومية بمديرية الشباب والرياضة بورسعيد "ضعيف ، ومستوى تطبيق بعد "الذاكرة التنظيمية" متوسط، ومستوى تطبيق بعد " البيئة التنظيمية" ضعيف، ومستوى تطبيق بعد"مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية" ضعيف.





وأكدت نتائج دراسة **عثمان رياض عبدالمجيد (2016)(5)** اتضح ان لبعده الحمض النووى التنظيمى أثر ايجابيا فى تعزيز نظم المناعة التنظيمية ، وذلك يعود لخصائص ومكونات DNA المنظمة فى تحسين الاداء ودعم انشطتها بصورة تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها بصورة فاعلة.

يتضح من جدول (13) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (أبعاد المناعة التنظيمية داخل مراكز الشباب) للبعد الثانى (الذاكرة التنظيمية) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05 فى جميع العبارات، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (10.88% إلى 90.88%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

وقد حازت العبارات أرقام (15 ، 16 ، 13 ، 11) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (75.59% : 90.88%) فى الاتجاه السائد (نعم) والتي تشير الى يسعى مركز الشباب لتحقيق أهدافه من خلال تطوير نظم المعلومات، تتخذ ادارة مركز الشباب قرارات مبنية على معلومات وافية، يوفر مركز الشباب المعلومات للعاملين لانجاز العمل ، يحتفظ مركز الشباب بكافة المعلومات الكترونيا ليسهل الرجوع اليها.

بينما حازت العبارات أرقام (12 ، 14) على نسبة تراوحت ما بين (10.88% : 23.82%) فى الاتجاه السائد (لا) والتي تشير الى يستعرض مركز الشباب الازمات السابقة ويدرسها لتوفير المعلومات والاستفادة منها ، يوجد مركز الشباب نظام لحماية المعلومات لمنع تسربها خارجا

وترجع الباحثة أهمية المناعة التنظيمية فى أنها نظام متكامل يعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية، حيث يهتم بإحداث تغييرات إيجابية بالبيئة لمواكبة مستجدات العصر ومشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات مما يقلل من مقاومتهم للتغيير، ويعمل أيضا على التخلص من سلوكيات العمل المضادة لتقاليد وقيم البيئة مما يؤدي إلى الحفاظ على سمعتها وتحقيق النزاهة الادارية.

وأكدت نتائج دراسة **صابرين عطية مرسال (2007)(3)** وجود فروق بين إستجابات أفراد المستويات الإدارية المختلفة تبعا لإختصاصاتهم الوظيفية فى نظم إدارة الأزمات قيد الدراسة ولم يكن هناك تأثير لاختلاف تخصصاتهم الوظيفية على أهمية النظم قيد الدراسة فى إدارة الأزمات التي يمكن أن يواجهها الإتحاد المصري كما تبين إنعكاس قيم الثقافة التنظيمية للإدارة العليا على الممارسات الإدارية السائدة بالإتحاد المصري والتي إنعكست بطبيعة الحال على البناء التنظيمي وطبيعة أداء الأعمال داخل الإتحاد.



يتضح من جدول (15) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (أبعاد المناعة التنظيمية داخل مراكز الشباب) للبعد الثالث (البيئة التنظيمية) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05 فى جميع العبارات، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (21.47% إلى 92.06%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

ووجدت الباحثة أن أهداف نظم المناعة التنظيمية تمثلت فى حماية المراكز من كافة المخاطر والتهديدات الداخلية و الخارجية التي قد تسبب أزمات لها، و المحافظة على قيمها ورؤيتها واستمراريتها فى الحفاظ على مستوى الاداء المطلوب.

وقد حازت العبارات أرقام (21، 26، 25، 22، 27، 20، 24، 23) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (75.59% : 92.06%) فى الاتجاه السائد (نعم) والتي تشير الى يتميز نظام العمل بالمشاركة مع تحديد المهام وفقا للاختصاصات، يسعى العاملون لتحقيق الانجاز فى العمل للترقى، الترقى الوظيفى يخضع لنظام عادل ومعلن، يحدد نظام العمل بوضوح حق اتخاذ القرار لكل موظف، نظام الترقى والاثابة بالنادى يخلق بيئة تنافسية ايجابية بين العاملين ، يتميز نظام العمل بالمرونة وفقا للمتغيرات، يشترك العاملين فى صناعة القرار ،يستثير مركز الشباب همم العاملين لانجاز مهامهم من خلال الحوافز المادية.

وقد حازت العبارات أرقام (17، 19، 28) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (34.12% : 65.59%) فى الاتجاه السائد (الى حد ما) والتي تشير الى ادارة مركز الشباب تسعى دائما للتميز من خلال تطوير البيئة التنظيمية، الهيكل التنظيمى بمركز الشباب يحقق التكامل بين الادارات ، إظهار ووضوح الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب. تري الباحثة ان كثير من مراكز الشباب تغفل الدور الحيوي الذى تقوم به المناعة التنظيمية وذلك من حيث تجنب التهديدات القادمة من البيئة الخارجية للمركز .

بينما حازت العبارة رقم (18) على نسبة قدرها (21.47%) فى الاتجاه السائد (لا) والتي تشير الى قنوات الاتصال وخطوط السلطة والمسئولية محددة بالهيكل التنظيمى بمركز الشباب

وأكدت نتائج دراسة **حسام احمد ابو حجاج (2020) (2)** توافر المناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة لدى شبكة الأقصى الإعلامية، حصل مجال تطبيق إدارة الأزمات فى شبكة الأقصى الإعلامية على درجة متوسطة

وأكدت نتائج دراسة **محمد ابراهيم احمد (2022) (6)** زيادة الاهتمام بتعزيز عناصر المناعة التنظيمية فى المدارس الثانوية من خلال تطوير ثقافة المناعة التنظيمية لديها والتي تساهم فى تحقيق الريادة الاستراتيجية للمدارس.



كما ترى الباحثة وجود قصور في محاور المناعة التنظيمية لمراكز الشباب , يستدعي ذلك ضرورة الارتقاء بمستوي أبعاد المناعة التنظيمية لتلك المراكز وذلك للتغلب علي التحديات ومواجهة مختلف الازمات علي المستويين الداخلي والخارجي .

### الإستخلاصات والتوصيات

أولاً: الإستخلاصات:

المحور الاور : بالنسبة لأبعاد المناعة التنظيمية داخل مراكز الشباب

البعد الاول(التعلم التنظيمي): يراعى العاملون الاقتصاد فى الوقت والجهد والتكاليف عند انجاز المهام.

- المتابعة الداخلية تساعد العاملين على تذليل عقبات العمل.

البعد الثانى(الذاكرة التنظيمية)

- يسعى مركز الشباب لتحقيق أهدافه من خلال تطوير نظم المعلومات

- تتخذ ادارة مركز الشباب قرارات مبنية على معلومات وافية

البعد الثالث(البيئة التنظيمية)

- يتميز نظام العمل بالمشاركة مع تحديد المهام وفقا للاختصاصات

- يسعى العاملون لتحقيق الانجاز فى العمل للترقى.

التوصيات:يوصي الباحثون بالاتي:

1. تطبيق الاسباب علي مراكز الشباب والرياضة لما له من دور فعال في تحديد دور المناعة التنظيمية و الحد من الازمات الرياضية بمراكز شباب محافظة الشرقية.
2. الاهتمام والتوجيه البحثي لدراسة المناعة التنظيمية لمختلف مراكز الشباب وذلك للوصول الي نتائج يمكن تعميمها والاستفادة منها .
3. تشكيل لجان متخصصة لمتابعة تطبيق المناعة التنظيمية في مراكز الشباب .
4. ضرورة الاهتمام بتفعيل دور المناعة التنظيمية في وحدة إدارة الأزمات بمراكز الشباب لما لها من دور فعال وحيوي في التصدي ومواجهة الأزمات والكوارث قبل وقوعها.
5. ضرورة نشر الوعي الثقافي بأهمية المناعة التنظيمية ودورها في الحد من الازمات الرياضية بمراكز الشباب .



6. ضرورة الاهتمام بتوعيه مديري المديرية الفرعية ومراكز الشباب بأهمية المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات ودورها في التصدي للأزمات التي قد تؤثر على النشاط الرياضي.
7. ضرورة توافر البيانات والمعلومات الكافية واللازمة لوحدة إدارة الأزمات ، من أجل وضع تخطيط علمي لإدارة الأزمات يمكن تطبيقه على أرض الواقع.

### المراجع العربية:

1. احمد سمير الثابت(2020م): تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي ، بحث منشور، مجلة الفنون والاداب وعلوم الانسانيات والاجتماع ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العراق.
2. حسام أحمد ابوالحجاج (2020م): أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
3. صابرين عطية مرسال (2007م): نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات في المجال الرياضي للاتحاد المصري لكرة اليد، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين جامعة الإسكندرية
4. عبد الغفار عفيفى الدويك(2014م): إدارة الأزمات والكوارث وإتخاذ القرار، الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان مقابل للجامعة الأردنية ط1.
5. عثمان رياض عبدالمجيد (2016م): نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات ادارة الازمات ،رسالة ماجستير،كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط.
6. محمد ابراهيم احمد (2022م): المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية والنفسية ،المركز القومى للبحوث، غزة.
7. محمد حمدي الصاوى (2021م): المناعة التنظيمية للمؤسسات الرياضية الحكومية بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة بورسعيد ،بحث منشور،مجلة اسيوط لعلوم وفنون الرياضة، المجلد 59، العدد3،كلية التربية الرياضية ، جامعة اسيوط.
8. منى عبدالرحمن الفضلى (2019م): أثر المناعة التنظيمية في النظام الإداري بجامعة الكويت على الاستقطاب الالكتروني للموارد البشرية ،رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الكويت.
9. ياسمين علاء الدين (2021م): دور المناعة التنظيمية في مواجهة الازمات داخل التنظيمات ( دراسة حالة لشركة أرامكو)، بحث منشور ،كلية التربية، جامعة عين شمس.



10. يوسف سلطان الطائي (2016م): الثقافة المعرفية ودورها فى تحقيق المناعة التنظيمية ، بحث منشور ، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، العدد37، الجامعة الاسلامية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

11. **Stocker, G. (2006):** Avoiding the Corporate Death Spiral: Recognizing and Eliminating the Signs of Decline. ASQ Quality Press.
12. **Wang, Cao, Wu, Guo, Lv, (2010):** Concepts of Organizational Immunity, School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing.
13. **Watkins, M. (2007):** Organizational Immunology. Part 1: Culture and Change. Harvard Business Review.[Electronic Resource]–Mode of Access: <http://blogs.hbr.org/2007/06/organizationalimmunology-part-1>.