

## الذاكرة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الإزمات بوزارة الشباب والرياضة

دكتور/ه/ سلمى عصام محمد نوار المدرس بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة الاسكندرية	دكتور/ حسن احمد الشافعي الاستاذ بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة الاسكندرية
--	--

### مشكلة وأهمية البحث :-

أن خلق المعرفة وأكتسابها واستخدامها هي المحرك الرئيسي لعناصر المنظمة الناجحة فكمية وقيمة موجودات المعرفة في المنظمة يمكن أن تكون الذاكرة التنظيمية ، فالذاكرة التنظيمية هي متطلب مسبق لدعم تقنية المعلومات داخل المنظمات المختلفة كما أنها تقوم بتعزيز فاعلية المنظمات من خلال تحسين الطريقة التي تدار بها المعرفة والتي تسهم بشكل مؤثر في تقدمها والحفاظ عليها ، فأصبحت عملية المحافظة على المعرفة من خلال توثيقها ضرورة ملحة عن طريق نقل وتخزين المعارف والخبرات وأستثمارها من خلال التشارك فيها لخلق وتوليد معرفة جديدة ويعد التوثيق عملية أساسية للمنظمة كونها تتطلب جهوداً كبيرة وتحتاج الكثير من الموارد من أجل امتلاك المعرفة والمهارات والخبرات .

كما أن الذاكرة التنظيمية تمثل ضماناً للمنظمة من خطر فقدان معرفتها المتراكمه والحساسة والتي تعود لأسباب متنوعه كدوران العاملين وأستقالاتهم ووفاتهم مما ينتج عنه فقدان التدريجي لذاكرتها التنظيمية وينعكس بالتالي على أدائها ، فالذاكرة التنظيمية توفر للمنظمة ضماناً للحفاظ على المعرفة والوصول السهل والميسر لما تم تخزينه من معرفة أساسية مخزنه في مستودعاتها والعمل على أسترجاعها وأستخدامها وقت الحاجة إليها فأصبحت الذاكرة التنظيمية أحد الأصول غير الملموسة التي تساهم في بناء المعرفة وتدفق نحو أحداث التكامل بين كافة أشكال المعرفة التنظيمية .

وتعرف الذاكرة التنظيمية بأنها " عملية تخزين الأحداث الماضية وأسترجاعها ، وهي مرتبطة بشكل أساسي بالإنسان "

ويشير البعض بأنها آليات لحماية وتوزيع إعادة استخدام المعرفة التي حصلت عليها المنظمة ، فهي تمثل التعلم المخزون والذي يمكن استخدامه في صنع القرارات ومختلف العمليات الإدارية ، فهي الأكثر أهمية في أقتصاديات المنظمة . (داسي ٢٠١٥ : ٢٢)

وتعتبر الذاكرة التنظيمية هي العملية التي تتم من خلالها معالجة البيانات أو المعلومات التي يتم تخزينها وذلك من خلال العديد من الآليات المتعلقة بهذه العملية في حين أن الذاكرة التنظيمية تصنف الى ثلاث أنواع وهي

- الذاكرة الفردية : وهي التي تنعكس على كمية المعلومات المكتسبة من خلال التجارب التي يمر بها الأفراد

- الذاكرة الدلالية : وهي المعرفة الحقيقية (حقائق تاريخية)

- الذاكرة المعيارية : وهي تحتوي على القدرات التي يكتسبها للتعلم . (croasdel ٢٠٠١ : ١٣) .

ومن ناحية أخرى تعتبر الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثره على حياه المنظمات لأن الأزمه أصبحت جزءا مرتبطا بحياه الناس وتشكل مصدر قلق للقاده والمسؤولين والعاملين على حد سواء ، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية من ناحية أخرى ، وضعف الإدارات المسؤولة في القدرة على تبنى نموذج إدارى ملائم لتغيرات من ناحية أخرى . وتعتبر الأزمه لحظة حرجه وحاسمه تتعلق بمصير الكيان الإدارى الذى يصاب بها ومشكله تمثل صعوبه حاده أمام متخذ القرار تجعله فى حيرة بالغه ، فيصبح أى قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد وقصور المعرفة وأختلاط الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدره على السيطرة عليها أو على أتجاهاتها المستقبلية ؛ إذا

تعتبر الأزمة تحديا وصراعا بين متخذ القرار وبين القوى الصانعة للآزمه لقلق أو قوى ضاغطة وتهديد أمن الكيان الإدارى (الخصرى ٢٠٠٣ : ٢١)

كما ان وزارة الشباب والرياضة تعتبر هى الإطار الإستراتيجى لتأهيل النشء والشباب وتنميتهم روحيا وخلقيا وثقافيا وعلميا وبدنيا ونفسيا واجتماعيا واقتصاديا وتمكينهم من المشاركة السياسية الفاعلة من خلال العمل مع الوزارات والمؤسسات والافراد وتمثل الأهداف الإستراتيجية لوزاره الشباب والرياضة فى الآتى :-

- رسم السياسات والخطط التنفيذية الكفيلة لإدماج الشباب وتفعيل مشاركتهم فى الحياة السياسية والاجتماعية والثقافية، وإعداد البرامج لتحفيز الشباب وتمكينهم واستثمار طاقاتهم
- رعاية الشباب وتأهيلهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم .
- تطوير قنوات الاتصال بين الوزارة (الحكومة) والشباب .
- التنسيق بين جميع الهيئات والمؤسسات والجهات التى تعنى بدعم الحركة الشبابية .
- تنظيم المبادرات والهيئات الشبابية تحت مظلة ورعاية وعناية الوزارة .
- تفعيل المراكز الشبابية وإعادة تأهيلها بما يحقق أهداف الوزارة .
- رعاية المنشآت الرياضية وتأهيلها وإعداد خطط وبرامج لاستقطاب الشباب إليها .
- تعظيم الإستفادة من الاوقات الحرة .
- المشاركة فى توفير وضع اقتصادى كريم .
- كفاية الحريات .
- تعميق المشاركة السياسية والمجتمعية .
- تنمية الوعى الثقافى والصحى .
- بناء الصور الذهنية للوزارة .
- تعزيز التواصل والحوار .
- تطوير الدراسات والبحوث .
- رفع الكفاءة المهنية والإدارية والتقنية للعاملين .
- تفعيل الشراكة الإستراتيجية .
- الاستخدام الامثل للموارد المتاحة .

#### أسباب تناول الموضوع (الحاجه الى بناء الذاكرة التنظيمية):-

- نسيان المنظمة لروتين العمل الذى تم فى الماضى ولماذا تم عمله .
- ضعف قدرة المؤسسات على إدارة التعلم وتمثيل العوامل الحرجه فى ما تعرفه .
- الذاكرة التنظيمية ليست فقط تسهيل عملية تراكمية وحفظاً للمعرفة ولكنها أيضا تتضمن عمليات مشاركة المعرفة من خلال عملية الأتصال والتعلم بين العاملين فى فرق العمل وفيما بين فرق العمل التى تشكل المعرفة ذاكرة المشاريع المختلفة فى الوزارة .
- قوة استخدام نظم الذاكرة التنظيمية تساهم بشفافية فى امتلاك المعرفة وتحسين عمل الفريق فى عملية حل المشكلات وأتخاذ القرارات .
- عندما يغادر أفراد فريق العمل أو البعض منهم فإن بإمكان باقى الفريق إكمال العمل .
- عندما يأتى عاملون جدد يمكنهم البدء فى العمل من حيث أنتهى إليه العاملين الذين خرجوا على المعاش وبطريقة أسرع .
- جعل العمل التنظيمى داخل المنظمة يتم بشكل منظمى أى لا فردى ، فالعمل المنظمى يدوم أطول من العمل الفردى إذا أن فتره أبقاء وادامه المنظمه أطول من فترة أبقاء العاملين . (غسان العمرى : ٢٠١١)

وهنا تظهر أهمية البحث الحالى نظرا لتعدد الأدوار التى تقوم بها وزارة الشباب والرياضة فى خدمه المجتمع وتحقيق أهدافه من خلال العديد من الأنشطة الرياضية التى تستهدف النشء والشباب بمختلف مراحل العمرية ومستوياته الثقافية والاقتصادية والاجتماعية وبمختلف ميوله واحتياجاته وتوجيهاته وفى ضوء العديد من

الظروف الاقتصادية والسياسية التي أحاطت بالمجتمع في الفترة الأخيرة فقد تطلب الامر ضرورة ادارة العمل بالوزارة في ضوء رؤية واضحة وموضوعية تعتمد على التحليل الدقيق لكافة الحقائق والمعلومات المرتبطة بكافة جوانب العمل الادارية والتنظيمية والفنية بالوزارة ، واستيفاء المعلومات من التجارب السابقة في ادارة كافة الموارد المالية والمادية والبشرية بالوزارة . وتحقيق فاعليتها وفي تصميم وتنفيذ مختلف المشروعات والبرامج الرياضية التي تحقق تلك الاهداف والتي تصاغ في ضوء تلك الظروف .

فقد قام الباحثان بمقابلة شخصيه مفتوحة مع بعض مديري ادارات (مستوى الادارة العليا) في ديوان الوزارة وعددهم (٣) فرداً بهدف معرفة مدى أهمية الذاكرة التنظيمية ودورها في ادارة الازمات التي يمكن أن تواجه وزارة الشباب والرياضة .

وجاءت النتيجة بالأجماع بأن الذاكرة التنظيمية يمكن أن تساهم بشكل كبير في تجنب ظاهرة الأرتباك التنظيمي وخاصة في القرارات الحساسة أو التي تتميز بالمخاطر وتتخذ في وقت الازمات او تتخذ في ظل نقص الموارد والامكانيات التي كثيراً ما تعاني منها الوزارة حيث تعمل الذاكرة التنظيمية بشكل فعال في صنع القرارات وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة وفي أسرع وقت ممكن من أجل اتخاذ قرارات واقعية يمكن تطبيقها عند الازمه والوصول الى نتائج فعالة .

كما اكدوا على ان الذاكره التنظيميه بتساهم بشكل واضح في مكافحه ظاهرة النسيان التنظيمي الذي تعاني منه العديد من المنظمات وخاصة وزارة الشباب والرياضة بشكل مقصود أو غير مقصود مما يتسبب في حرمان القاده الحاليين من الاستفادة من تجارب السابقين .

كما قام الباحثان بدراسة استطلاعية عن طريق المقابلة الشخصية المقننه على بعض مديري الادارات في المستويات الادارية المختلفه بوزارة الشباب والرياضة وعددهم (٦) افراد بهدف التعرف على مدى اهتمام الوزارة بالذاكرة التنظيمية ومدى الاستفادة منها في وقت حدوث الازمه وقد جاءت الاجابات بنسبه تتراوح ما بين (٧٠% : ١٠٠%) .

فقد اجمعت اراء العينه بنسبه (١٠٠%) بأنه عندما يغادر العاملین او فريق العمل من الاعمال الموكله اليهم وعند استكمال العمل مره اخرى بفريق عمل اخر يصعب الحصول على البيانات والمعلومات السابقه مما يؤدي الى ارتباك بعض الاعمال واستغراق وقت اطول للانتهاء من هذا العمل .

كما جاءت نتيجة اراء العينه بنسبه (٩٥%) بأنه يوجد ضعف في عمليه استخلاص وحفظ المعارف والمعلومات ، كما يوجد قصور في متغير الثقافة الداعمه للذاكرة التنظيمية يتمثل في ان المناخ السائد لا يشجع على تداول المعرفه بين الموظفين .

كما جاءت نتيجة اراء العينه بنسبه (٩٣%) على انه يوجد علاقه ما بين الذاكرة التنظيمية وادارة الازمه حيث ان توافر البيانات والمعلومات الصحيحه تعمل على اتخاذ القرارات الصائبه اثناء وقوع الازمه .

كما جاءت اراء العينه بنسبه (٧٠%) انه يصعب الحصول على البيانات والمعلومات عند الحاجه اليها لبعض العاملين بوزارة الشباب والرياضة .

ومن خلال توصيات الابحاث ونتائج الدراسات السابقه التي تؤكد على اهميه وجود الذاكرة التنظيمية منها : نتائج دراسة البغدادی (٢٠٠٧) والتي تؤكد على ان المنظمات التي تهتم بذاكرتها التنظيمية وتحلل المكون المعرفي لها تأثير على الأداء التنظيمي ويمكن لهذه الشركات تجسيد ذاكرتها التنظيمية اما من خلال تكوين قواعد المعرفة او من خلال تكوين قواعد المعلومات التي يمكن ان تكون مخازن للمعرفه أو مخازن للمعلومات لديها وتجعل الوصول الى هذه المخازن في متناول الاعضاء التنظيميين ويتم تحديثها باستمرار وتجعل التشارك بالمعرفة والمعلومات من ضمن ثقافتها التنظيمية

كما أكدت نتائج دراسته لى واخرون (٢٠١٥) بأن وجود الذاكرة التنظيمية في المنظمات ساهمت في زياده قدرة المديرين الابتكارية في مختلف جوانب العملية الادارية .

كما أوصت دراسته بارت ودهرم Burt & Duharm (٢٠١٩) بأنه يجب ألمام قاده التغيير بجميع الجوانب المتعلقة بالذاكرة التنظيمية عند البدء فى تنفيذ التغيير التنظيمى المطلوب لان الذاكرة التنظيمية تلعب دورا كبيرا فى انجاح التغيير التنظيمى فى اى منظمه .

ويرى الباحثان بأن هذا يتطلب دراسته متأنية للواقع بكل متغيراته ومقدراته وتحليل دقيق لكافة المعلومات والبيانات المتاحة حول كافة المشاريع والبرامج التى سبق تنفيذها والمشكلات التى أعاققت الوزارة عن تحقيق اهدافها وكيفية التغلب عليها ومواجهتها حتى يمكن الاستفادة من خبرات وتجارب ماسبق فيما سوف يتم تنفيذه من أعمال ، لذا يسعى البحث الحالى الى التعرف على دور الذاكرة التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة والمتمثلة فى كافة المعلومات والبيانات التى توضح كل تفاصيل العمل واجراءاته عن كافة الاعمال والمشروعات والبرامج التى قامت الوزارة بتنفيذها فى الماضى والحاضر فى فاعليه ادارة الازمات التى تعرضتها الوزارة .

#### أهمية البحث والحاجة إليه :-

#### أولا : من الناحية العلمية :-

- فائدة علمية إكاديمية بما يتوقع أن تضيفه نتائجها إلى المعرفة وردم الثغرة فى ادبيات البحث
- كما أنها إضافة علمية جديدة الى المكتبات العربية وخصوصا أنها الدراسة الاولى من نوعها التى تجمع بين الذاكرة التنظيمية وإداراه الازمات على حد علم الباحثان .

#### ثانيا : من الناحية العملية :-

- يمكن الاستفادة من نتائج البحث وتوصياته والأسترشاد به فى التعامل مع الأزمات بفاعلية وكفاءة للحد من نتائجها وأثارها السلبية وإستغلالها كفرصه نحو التقدم والنجاح ، حيث توضح للمسؤولين أهمية أخذ المعلومات المتراكمه سابقة والحديثه فى كيفية إدارات الأزمات الحالية للحد من وقوعها والتخفيف من نتائجها السلبية .

#### هدف البحث :-

يهدف البحث الى إيجاد العلاقة ما بين الذاكرة التنظيمية وإدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة من خلال التعرف على :-

#### - درجة الذاكرة التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة من خلال :-

- أ/ البعد الاول : الذاكرة التنظيمية التقنية بوزارة الشباب والرياضة .
- ب/ البعد الثانى : الذاكرة التنظيمية الإدارية بوزارة الشباب والرياضة .
- ب/ البعد الثالث: الذاكرة التنظيمية الثقافية بوزارة الشباب والرياضة .
- ج/ البعد الرابع : الذاكرة التنظيمية التسويقية بوزارة الشباب والرياضة .
- مدى فاعلية إدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة من خلال :-
- أ/ البعد الأول : أنواع الازمات التى يمكن أن تتعرض لها الوزارة .
- ب/ البعد الثانى : الأساليب الأستراتيجية التى تستخدمها الوزارة فى إدارة الازمات .
- ج/ البعد الثالث : التخطيط لإدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة .
- د/ البعد الرابع : فاعلية إتخاذ القرار عند حدوث الإزمه بوزارة الشباب والرياضة .
- د/ البعد الخامس : الامكانيات المادية و البشرية والمعلوماتية والمخصصات الماليه المطلوبه لإدارة الإزمات بوزارة الشباب والرياضة .

#### تساؤلات البحث :-

هل يوجد علاقه ما بين الذاكرة التنظيمية وإدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة سوف يتم الاجابه على هذا السؤال من خلال الاجابة على الاتى :

- ماهى درجة الذاكرة التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة ؟
- ماهى مدى فاعلية ادارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة ؟

المصطلحات الإجرائية المستخدمه فى البحث :-

#### الذاكرة التنظيمية :

تعرف بأنها مجموعته الخبرات والأفكار والمعارف والمهارات المكتسبه على مر الزمن والتي يتم نقلها الى العاملين الجدد فى المؤسسات المختلفه من خلال الاتصالات والاجتماعات والدورات التدريبية والعلاقات العامه

#### الذاكرة التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة :

هى نظام متكامل لحماية المعلومات والبيانات عن سير العمل واجراءاته ونتائجه وتستند الى تسجيل المعرفة بكافة أشكالها الملموسه والغير الملموسه من مصادرها بهدف تخزينها واسترجاعها وتنميتها وتداولها بين مختلف المستويات الادارية بوزارة الشباب والرياضة بهدف الاستفادة منها فى الحاضر والمستقبل فى تحقيق اهداف وزارة الشباب والرياضة .

#### الذاكرة التنظيمية الفنية بوزارة الشباب والرياضة :

هى استخدام مختلف الوسائل للتدوين والحفظ والتوثيق والارشفه لكافة الوثائق والادله المحدده لاجراءات العمل الفنى بصورة تمكن من استرجاع ومعالجة وتداول كافة البيانات والمعلومات الفنية المرتبطه بتفاصيل العمل والعاملين بوزارة الشباب والرياضة .

#### الذاكرة التنظيمية الادارية بوزارة الشباب والرياضة :

وهى استخدام مختلف الوسائل للتدوين والحفظ والتوثيق والارشفه لكافة الوثائق والادله المحدده والمؤكده لسير العمل الادارى واجراءاته بوزارة الشباب والرياضة بصوره تمكنه من سهوله الرجوع اليه ومراجعتها وتحليلها

#### الذاكرة التنظيمية الثقافية بوزارة الشباب والرياضة :

وهى مجموعته القيم والمبادئ والمعارف والمعتقدات والممارسات السائده والمترسخه فى عقول ووجدان العاملين بوزارة الشباب والرياضة والتي يتم تداولها بينهم ونقلها للعاملين الجدد حيث تتحكم فى تفاعلهم مع متطلباتهم الوظيفية ومع بعضهم البعض .

#### الذاكرة التنظيمية التسويقية بوزارة الشباب والرياضة :

وهى الاحتفاظ الكامل والمسلسل للبيانات والمعلومات المرتبطه بكافة العمليات التسويقية الحالية والمستقبلية لوزارة الشباب والرياضة وتعاملاته مع جميع المستفيدين والتقارير المرتبطه بالرعاه والمنافسون .

#### إدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة :

هى عملية ادارية متكاملة الجوانب بوزارة الشباب والرياضة تهدف الى التغلب على اللحظات الحرجة والحاسمه بتحديد حالتها ودراستها والتنبؤ بها بأستخدام أساليب وادوات علمية وادارية من أجل التعامل معها بأقل عواقب وتجنب سلبياتها والاستفاده من ايجابياتها .

#### الإطار النظرى :-

#### أولا : الذاكرة التنظيمية :-

تتكون الذاكرة التنظيمية من الوثائق الرسمية التى تسجل مسار المنظمه وتاريخها حتى يمكن استخدامها فى مختلف العمليات التنظيمية بالمنظمه للاسترشاد بها فى البحوث الاستكشافية فهى تعد الاطار المرجعى لكافة أنشطه المنظمه وتعاملاتها .

#### أهمية الذاكرة التنظيمية فى زيادة فاعلية المنظمات :

- تعد الذاكرة التنظيمية الوعاء الذى يحتفظ ويحافظ على مكونات رأس المال الفكرى استخلاصا وحفاظا ونشرا واسترجاعا ، فالمعرفة فى أساسها أصل رئيسي فى المنظمة وأن الذاكرة توسع وتعظم هذا الاصل .  
- لم تعد أهمية الذاكرة التنظيمية فى الحفظ والتراكم فحسب بل ان لها وظيفة للمعرفة المشتركة فالفريق له ذاكرة مشتركة .

ان وجود ذاكرة تنظيمية فى المنظمات :

- يجنب تكرار تجاربها السابقة ، كما يوفر لها الجهود البحثية من خلال جعلها تستفيد من تجارب الماضى وخبراتها المخزونه .

- تحمي المنظمة من مخاطر العاملين الجدد الذين يتم استقطابهم وجذبهم للمنظمة ولا سيما في الأشهر الأولى
- يسهم في أحداث تعلم تنظيمي يكسب العاملين قدرات تكيفية عالية وسريعه .
- يسهل عمليات التفكير ويزيد الوضوح وبالتالي تزداد القدرات الداعمة للمنظمة .
- يسهم في إثراء التفكير السلبي لكافة الظواهر التنظيمية لدى العاملين بالمنظمة مما يجعل كافة القرارات والاجراءات المتخذة لمواجهة المشكلات لها أسباب واضحة للجميع .(الساعدي ٢٠٠٦ : ٢٥) .

#### أبعاد الذاكرة التنظيمية :-

تعدد جهات نظر الباحثين حول أبعاد الذاكرة التنظيمية ، فقد صنفها بعض الباحثين لبعدين رئيسيين وهما :  
**البعد الاول : ذاكرة تنظيمية داخلية** : وتنقسم الى أ/ ذاكرة تنظيمية مقصودة : وهذه تتضمن الانظمة الخبيرة وقواعد البيانات والسجلات والتقارير والدروس المستفادة إضافة الى السياسات والعمليات التحويلية .  
ب/ الذاكرة التنظيمية غير مقصودة : وتمثل ثقافة المنظمة وقيمتها التنظيمية من ضمنها الأساطير والقصص واللغة والرموز .

**البعد الثاني : ذاكرة تنظيمية خارجية** : وهي المعرفة الموجودة في أرشيف خارجي خارج نطاق المنظمة ومع أنها ليست جزء من الذاكرة التنظيمية للمنظمة الا ان بها العديد من المعلومات حول ماضى وحاضر المنظمة وتتمثل في التقارير الرقابية المالية والفنية والادارية للمنظمة عن المنافسون والسجلات الحكومية . (حمدي ٢٠١٣ : ٣٠).

#### مكونات الذاكرة التنظيمية :

##### الذاكرة التنظيمية التقنية :

وهي تعنى سلسله من الذاكرة المستنده على المعرفة المهنية والفنية التي تختص بالطبيعه التخصصية للمنظمة ونوع عملها الفنى وتقنياته التي تحقق أهدافها وأدوات العاملين وطرقهم الفنية في تنفيذ مهامهم .  
**الذاكرة التنظيمية الادارية :**

وهي تميل للمعرفة الادارية التي تسيطر على عمليات ادارة المنظمة وتنظيمها واجراءات الرقابة والتوجيه للعاملين وعمليات التقييم والمتابعة لسير العمل الادارى ، وطرق ادارة المعرفة وادارة الموارد البشرية وطرق وسيناريوهات ادارة الازمات وكيفية ادارة موارد المنظمة المادية والمالية ، فهي أطار العمل واستراتيجياته وسياساته وبرامجه وقواعده ، وليس من السهولة على المنافسين أن يتعلموا محتوى الذاكرة الادارية ، كما يجب أن تكون معروفة للعاملين كي يكونوا قادرين على تحقيق أهداف المنظمة . (جابر ، نصار ٢٠١٢ : ١٢)

##### الذاكرة التنظيمية الثقافية :

وهي الثروه العقلية التي تراكمت مع تطور المنظمة ، فهي موجودة في كل مكان بالمنظمة في التنظيم الغير رسمى والقيم والتقاليد والاعراف السائده بين أعضاء المنظمة ، كما أنها تؤثر وتتأثر بتصرفات وأفعال الأفراد داخل المنظمة .

##### الذاكرة التنظيمية التسويقية :

وهي كل ما له علاقة بالمبيعات والشراء والعلاء والمنافسون ، واستراتيجيات التسويق والتعاون الخارجى وقنوات التسويق وبيانات وبحوث عن الوضع الحالى والمستقبلى للسوق وتوجهات المنافسون وتوجهات المنظمة ولذا فان الذاكرة التسويقية لا بد أن تكون محمية جيدا حتى لا يعرفها المنافسون . (هادى ٢٠٠٧ : ٣٢) .

##### كيفية تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية :

- حتى تتمكن المنظمات من الاستفادة من الذاكرة التنظيمية المختزنه على أكمل وجه يجب مراعاة الآتى :
- التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمة ، بما يجعل المنظمة قادرة على تكوين وتطوير ذاكرتها التنظيمية فى ضوء تجاربها المختلفه .
- المحافظه على أفرادها الأساسيين بما يجعل الخصائص الحيه لهذه المنظمة مستمرة ومتواصله وفى حاله اضطرار المنظمة للتخلى عن بعض العاملين فان عليها توثيق معارفهم حتى لو اضطرت لشرائها
- تحسين عمليه الوصول لمعرفة المنظمة وهذا يمكن ان يتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تحسن الوصول للمعرفة وتداولها بين افراد المنظمة .

- خريطة معرفة للمنظمة لتكون مرشده لمن يحتاج المعرفة حتى يسهل على من يبحث عنها ان يجدها في المكان المتوقع لدى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب . (نجم ٢٠٠٨ : ٢٤) .

ثانيا : ادارة الازمات :

أن إدارة الازمات هي اداره الحاضر والمستقبل وهي أداء علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حمايه ووقاية الكيان الادارى والارتقاء بأدائه والمحافظة على سلامه تشغيل القوى المكونه لهذا الكيان ومعالجه اى قصور او خلل يصيب احد قطاعات هذا الكيان او معالجه اى سبب قد يكون من شأنه أحداث بوادر أزمة مستقبلية . (رونالد ٢٠٠٤ : ٥١)

**تتسم إدارة الازمات بالاتي :-**

- المفاجأة : مما يحدث أثرا من وقع الصدمه .
- تهديدا : تعتبر الازمه تهديدا مباشرا للقيم والحاجات .
- السره : تولد عنها سلسله من المواقف المتجدده والحاده .
- الغموض : ان عوامل المفاجأة والتهديد والسرعه لا تسمح بأدراك الازمه والعوامل المتشابكه والمواقف المتلاحقه . (شعلان ٢٠٠٢ ، ٥٧ ، ٦١)
- تتطلب قرارات مصيرية لمواجهةها .
- تتسم أحداثها بالسرعه والديناميكية والتعقيد والتداخل وقد يفقد احد طرفى الازمه او كلاهما السيطرة على مجرياتها .
- تتطلب الازمه معالجه خاصه وامكانيات ضخمه . ( عبد القادر ٢٠٠٦ : ٩)
- تتميز بدرجه عاليه من الشك فى القرارات المطروحه .
- يصعب فيها التحكم فى الاحداث .
- تسود فيها الظروف من عدم التأكد ونقص المعلومات .
- سياده حاله من الخوف والهلع قد تصل الى حد الرعب وتفيد التفكير . (عليوه ٢٠٠٣ : ٨١)

**أبعاد الازمه :**

- مصدر الازمه وأسبابها : وهل هي مشكلات سابقه تطورت الى حد الازمه ام هي تهديد خارجى ام عوامل طبيعيه ام هي موقف طارىء داخلى .
- نقل الازمه : ويقاس بمدى تهديدها للمصالح الحيويه او القيم الاساسيه للدوله .
- تعقيد الازمه : ويقاس بمدى ماهو متاح من خيارات فى مواجهتها .
- كثافه الازمه : ويقاس بمعدل الاحداث فى فتره زمنييه كحدده فكلما تلاحقت الاحداث فى فتره زمنية وجيزه كلما كانت الازمه اكثر كثافه .
- المدى الزمنى للازمه : وهو الوقت الذى تستغرقه ( قصير ، متوسط ، ممتد) .
- نطاق الازمه : وهو الأطار المكانى الذى تشملته الازمه ( ازمه داخلية بحتة ، ازمه داخلية ممتده للخارج ازمه خارجية ) . (عز الدين ١٩٩٠ : ٢٨ ، ٢٩)

**أسباب الازمات التى تمر بها أى منظمه :**

- أسباب خارجه عن اداره الانسان : كما هو الوضع بالنسبه للكوارث الطبيعيه كالكزلازل .
- الازمات التكنولوجيه : وهى ناتجه عن أخطاء بشرية تتعلق بسوء التعامل مع المعلومات من حيث سرعتها والتداخل فيما بينها وعدم قدره على ربطها .
- سوء الاداره : وأسبابها تعود لعدم وجود نظام للخطط والمراقبه ونظم المعلومات وعدم الاهتمام بالازمات والتخطيط الادارى وعدم التعامل بعلاقات الهيكل التنظيمى .
- انعدام الثقة : وهو عدم الايمان بالآخرين . (ماهر ٢٠٠٦ : ٢٣ ، ٢٨)
- ضعف الامكانيات المادية والبشرية والمعنويه .
- أهمال الإنذارات .

- الأشاعات : كثيرا ما تكون الاشاعات سبب هام فى تكوين الأزمات ويتم تسخير الأشاعه بأستخدام مجموعه حقائق صادقه قد حدثت فعلا و معلومه من جانب قطاع كبير من الافراد وبالتالي فإن احاطها بهاله من البيانات والمعلومات الكاذبه والمضلله واعلانها فى توقيت معين ومن خلال استغلال حدث معين تتحقق الازمه .
- الاخطاء البشرية و الاداره العشوائيه وسوء التقدير والتقييم للازمه .
- سوء الادراك: يمثل الادراك مرحله استيعاب المعلومات التى أمكن الحصول عليها والحكم (المساعده٢٠١٢: ٤٠)

#### إجراءات البحث

الإجراءات التى إتبعها الباحثان فى هذا البحث إشملت على المنهج المستخدم ، مجتمع البحث ، عينة البحث ، أدوات جمع البيانات ، خطوات تصميم إستمارة الإستبيان ، تطبيق إستمارة الإستبيان ثم المعالجات الإحصائية المستخدمة .

#### المنهج المستخدم :-

إستخدما الباحثان المنهج الوصفى (بالإسلوب المسحى ) لملاءمته لطبيعته البحث .

#### مجتمع البحث :-

يتمثل مجتمع البحث من (١٣) اداره مركزية بديوان عام وزاره الشباب والرياضه وهم (الادارة المركزية لشئون مكتب الوزير ، الادارة المركزية للتنمية الرياضية ، الادارة المركزية للأداء الرياضى ، الادارة المركزية للطب الرياضى ، الادارة المركزيه الاستراتيجيه ( ادارة الازمات والكوارث والحد من المخاطر)، الادارة المركزية للمنشآت الشبابية ، الادارة المركزية للمشروعات وتدريب الشباب ، الادارة المركزية لمراكز الشباب والهيئات الشبابية ، الادارة المركزية للتمويل والاستثمار، الادارة المركزية لتنمية النشء ، الادارة المركزية لتنمية الشباب ، والادارة المركزية للتعليم المدنى وتمكين الشباب، والادارة المركزية لنظم المعلومات والتحول الرقمى) والذى يقدر عددهم بنحو (١١٦) فردا من القيادات والمساعدين والمعاونين بوزاره الشباب والرياضه .

#### عيته البحث :-

##### أولا : عيته البحث الأساسية :

فبلغت عيته البحث الأساسية على (٩٦) فردا .

##### ثانيا : عيته التقنين :-

بلغت عيته التقنين ( العيته الاستطلاعيه) على (٢٠) فردا .

#### أدوات جمع البيانات :-

قامه الباحثان بتصميم أستمارة استبيان لأفراد عيته البحث كأداه أساسية لجمع البيانات بهدف إيجاد علاقه ما بين الذاكرة التنظيمية وإدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة وقد أتبعت الباحثة الخطوات التالية:

- ١- الاطلاع على الوثائق والمستندات بوزارة الشباب والرياضة .
  - ٢- الاستفادة من نتائج الدراسة الاستطلاعية .مرفق (٢)
  - ٣- المسح للمراجع العلمية والدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع البحث .
- وقد توصله الباحثان الى تحديد محاور وأبعاد استمارة الاستبيان التى بلغ عددهم (٢) محاور و(٩) أبعاد ، كما إشملت عدد عبارات إستمارة الإستبيان على (١٠٢) عبارة وتتمثل فى :
- المحور الاول : درجة الذاكرة التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة (٤٢) عبارة .**
- الذاكرة التنظيمية التقنية بوزارة الشباب والرياضة (٥) عباره .
  - الذاكرة التنظيمية الإدارية بوزارة الشباب والرياضة (٩) عباره .
  - الذاكرة التنظيمية الثقافية بوزارة الشباب والرياضة (٢٣) عباره .
  - الذاكرة التنظيمية التسويقية بوزارة الشباب والرياضة (٥) عباره .
- المحور الثانى : مدى فاعلية إدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة :**



- أنواع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها وزارة الشباب والرياضة (٦) عبارته.
- الأساليب الاستراتيجية التي تستخدمها وزارة الشباب والرياضة في إدارة الأزمات (٦) عبارته.
- التخطيط لإدارة الأزمات بوزارة الشباب والرياضة (١٧) عبارته.
- فاعلية إتخاذ القرار عند حدوث الأزمات بوزارة الشباب والرياضة (٧) عبارته.
- الامكانيات المادية و البشرية والمعلوماتية المطلوبه لإدارة الإزمات بوزارة الشباب والرياضة (٢٤) عبارته.

#### أولاً: صدق الاتساق الداخلي للإستبيان :

قام الباحثان بتطبيق إستمارة الإستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية قوامها (٢٠ فرد) ومن خارج العينة الأساسية و ذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة و درجة المحور الذي تنتمي ليه وهذا ما يوضحه جدول (٣) ، (٤)

### جدول (١)

#### معامل الارتباط لحساب صدق الاتساق الداخلي للإستبيان

ن=٢٠

المحور الأول : درجة الذكرة التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة :			
م	الابعاد	العبارة	معامل الارتباط
١	البعد الأول الذكرة التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة	يتوافر بوزارة الشباب والرياضة ما يلي :	٠.٠٠
١/١		تقارير تفصيلية عن إنجازات وزارة الشباب والرياضة	**٠.٦٧٢
١/٢		سجلات أداء تفصيلية لكافة العاملين بمختلف المستويات الإدارية بوزارة الشباب والرياضة	**٠.٦١٠
٣/١		تقارير عن مختلف الأزمات الفنية التي تقابل العاملين بوزارة الشباب والرياضة وأسبابها والطرق التي تتم بها المعالجة .	*٠.٤٣١
١/٤		تقارير دورية تحدد حالة الامكانيات والمنشآت بوزارة الشباب والرياضة .	*٠.٤٥١
٥/١	البعد الثاني التقييم الدوري .	تقارير نهائية شاملة عن مختلف الاعمال التي تقوم بها وزارة الشباب والرياضة .	**٠.٦٧٨
٦/١		معلومات واضحة لجميع العاملين لاداء مهامهم المختلفة .	**٠.٧٧٢
٢		تحفظ المعلومات بطريقة واضحة يمكن بسهولة الحصول عليها وإسترجاعها في أى وقت	**٠.٩٧١
٣		يمكن تداول المعلومات الادارية والفنية خلال المستويات الادارية المختلفة بوزارة الشباب والرياضة .	**٠.٩٨٨
٤		تساهم البيانات الفنية المتوفرة في توفير حلول للعديد من الازمات بوزارة الشباب والرياضة .	**٠.٩٩٩
٥	البعد الثالث التقييم الدوري .	يعلم عن الاعمال التي تنظمها الوزارة قبل بدنها بفترة مناسبة .	**٠.٩١٢
٦		تحفظ سجلات للعاملين بوزارة الشباب والرياضة تختص بـ :	**904
١/٦		التقييم الدوري .	**٠.٨٨٤
٢/٦		إعتماد المكافآت .	**٠.٩٤٠
٣/٦		إعتماد الخصومات .	**٠.930
٤/٦	البعد الرابع التقييم الادارية بوزارة الشباب والرياضة	محاضر الاجتماعات (الدورية – الطارئة)	**٠.420
٥/٦		محاضر إجراءات التحقيق حول المخالفات والمخالفين .	**527
٦/٦		محاضر الأستقاله .	
٧		توجد خطط عمل موثقة ومعلنه على كافة المستويات الادارية المختلفة بوزارة الشباب والرياضة :	**534
١/٧		اسبوعية .	**422
٢/٧	شهرية .	**698	
٣/٧	سنوية .	**٠.٤٢٧	
٨	البعد الخامس توافر سجلات تختص بكافة الموازنات السنوية والمنافصات الخاصة بوزارة الشباب والرياضة .	يوجد بحث متواصل لإيجاد أفضل أساليب العمل بوزارة الشباب والرياضة لتحقيق كفاءة أداء العاملين .	**٠.558
٩		تتلقى كافة إجراءات العمل وخطواته بوزارة الشباب والرياضة وتعلم على العاملين للإسترشاد بها	**٠.581
١٠		يتوافر بوزارة الشباب والرياضة دليل للعاملين يوضح ما يلي :	
١/١١		الحقوق .	*٠.٤٣٥
٢/١١		الواجبات .	*٠.٤٣٧
٣/١١	البعد السادس الاجراءات .	السياسات .	*٠.٤٩١
٤/١١		الاجراءات .	*٠.٤٧٥
١٢		عمل تقارير حول مدى النجاح في تنفيذ الخطط والمشروعات الموضوعه في كافة وزارة الشباب والرياضة دوريه على مدار:	

جدول (١)  
معامل الارتباط لحساب صدق الاتساق الداخلى للإستبيان

ن=٢٠

٠.٠٠	**٠.934	كل شهر .	١/١٢
٠.٠٠	**٠.٨٩٤	سنويا .	٢/١٢
٠.٠٠	**٠.٩٩٨	تعلن التعديلات التي يتم إجرائها في سير العمل وتوضح الأسباب التي دعت الى هذه التعديلات .	١٣
		تكتب تقارير مفصله عن :	١٤
٠.٠٠	**٠.٦٥٩	ازمات العمل .	١/١٤
٠.٠٠	*.486	الاسباب .	٢/١٤
٠.٠٠	**٠.534	طرق معالجتها .	٣/١٤
٠.٠٠	**٠.٥٧٦	توجد مساواه بين العاملين بمختلف المستويات الادارية بوزارة الشباب والرياضة عند توزيع المهام .	١٥
٠.٠٠	**٠.٦٧٧	يتوافر قدر مناسب من الحرية للعاملين في وزارة الشباب والرياضة في التعبير عن آرائهم	١٦
٠.٠٠	**٠.645	يتقبل العاملون ضغوط العمل المفاجئه من أجل مصلحة وزارة الشباب والرياضة	١٧
٠.٠٠	**٠.٩٠١	ينظر مديري الإدارات بمختلف مستوياتهم الادارية في وزارة الشباب والرياضة الى العنصر البشرى على أنه من أهم الموارد	١٨
٠.٠٠	**٠.٩٩٩	تدنى مستوى أداء العاملين أمر غير مقبول بوزارة الشباب والرياضة .	١٩
٠.٠٠	**٠.٩٩٩	يسعى مديري الإدارات بمختلف مستوياتهم الادارية بوزارة الشباب والرياضة الى تشجيع وتدعيم الأفكار الجديدة في مختلف المجالات وتدعمها	٢٠
٠.٠٠	**٠.٩٨٧	يحظى العاملين بوزارة الشباب والرياضة بالمكافئات على قدر تميزهم في أداء أعمالهم	٢١
٠.٠٠	**٠.٩٩٥	تعتمد القيادات بوزارة الشباب والشباب والرياضة بتطبيق نظام الترقيات على الكفاءة والجدارة .	٢٢
٠.٠٠	**٠.921	وجود خطأ متكرر أو متعمد في الأداء أمر غير وارد بوزارة الشباب والرياضة .	٢٣
٠.٠٠	**٠.٩٨٩	يتعلم العاملون بوزارة الشباب والرياضة من أخطائهم وأخطاء الآخرين .	٢٤
٠.٠٠	**٠.٩٨٤	يتلزم العاملون بوزارة الشباب والرياضة بمواعيد العمل الرسمية .	٢٥
٠.٠٠	**٠.740	تحدد المكافئات والحوافز وفقا لأسس موضوعية تتسم بالشفافية والنزاهة .	٢٦
٠.٠٠	*٠.468	يوجد نظام عادل ومعلن للحوافز والمكافئات لجميع العاملين بوزارة الشباب والرياضة يودى العاملون بوزارة الشباب والرياضة مهامهم الوظيفية في ضوء :	٢٧
٠.٠٠	**٠.924	الاجراءات المحددة .	١/٢٨
٠.٠٠	**٠.٥٣٦	الخطط الموضوعه	٢/٢٨
٠.٠٠	**٠.٥٧٤	يلتزم العاملون بوزارة الشباب والرياضة باللوائح والقوانين المنظمه للعمل بالوزارة	٢٩
٠.٠٠	**٠.896	يتكيف العاملون بوزارة الشباب والرياضة مع مختلف الظروف المهنية التي تحيط بالوزارة ويتعاملون معها .	٣٠
٠.٠٠	**٠.٦٧٥	تأثير العلاقات الشخصية (الوساطه – المحاباه) على تقييم أداء العاملين أمر غير وارد بوزارة الشباب والرياضة .	٣١
٠.٠٠	**٠.872	يضع العاملون بوزارة الشباب والرياضة مصلحة العمل فوق كل الاعتبارات .	٣٢
٠.٠٠	**٠.821	يسعى مديري الإدارات بمختلف المستويات الادارية بوزارة الشباب والرياضة الى تنظيم الدورات التدريبية للارتقاء بمستوى الأداء المهني للعاملين .	٣٣
٠.٠٠	**٠.972	يمنح مديري الإدارات المختلفة بوزارة الشباب والرياضة للعاملين سلطات العمل في ضوء حجم العمل المنوط بهم .	٣٤
٠.٠٠	**٠.980	تتوافر إجراءات عادلة ومعلنه لمحاسبة ومساءلة جميع العاملين بوزارة الشباب والرياضة	٣٥
٠.٠٠	**٠.٩٩٩	يؤثر مديري الإدارات مصلحة العمل والعاملين على مصلتهم الشخصية .	٣٦
		تتسم توقيع الجزاءات على العاملين بوزارة الشباب والرياضة بـ .	٣٧
٠.٠٠	**٠.709٠	العداله .	١/٣٧
٠.٠٠	**٠.652	الشفافية .	2/37

الجدول الثاني/ النكارة التنظيمية الثقافية بوزارة الشباب والرياضة

جدول (١)  
معامل الارتباط لحساب صدق الاتساق الداخلى للإستبيان

ن=٢٠

٠.٠٠	**٠.٩٨٧	تتوافر سجلات دقيقة عن إنجازات وتوجهات جميع العاملين بوزارة الشباب والرياضة توجد تقارير تفصيلية بوزارة الشباب والرياضة لـ	التسويقية بوزارة الشباب والرياضة البعد الرابع / الذاكرة التنظيمية	38
٠.٠٠	*٠.٤٥٢	توضيح رغبات الاعضاء وتوقعاتهم من الخدمات المقدمة من وزارة الشباب والرياضة تقييم مردود الانشطة التسويقية .		39
٠.٠٠	*٠.٤٨٣	المفاضلة بين عروض الرعاية لمختلف الفاعليات التي تنظمها وزارة الشباب والرياضة دراسة عروض البث التلفزيونى للأنشطة بعناية فائقة من خلال خبراء متخصصون		1/39
٠.٠٠	*٠.٤٩١	تتطرح العديد من العروض الجيدة والمنافسة لجذب الاستثمارات بوزارة الشباب والرياضة		2/39
٠.٠٠	*٠.٤٨٣	تتوافر دراسات دقيقة تهدف إلى قياس مردود الدعايا والاعلام لمختلف الخدمات والفاعليات التي تنظمها وزارة الشباب والرياضة .		3/39
٠.٠٠	*٠.489	توجد خطط مدروسة وموثقة بوزارة الشباب والرياضة للترويج عن الامكانات :		4/39
٠.٠٠	**٠.780	المادية .		40
٠.٠٠		البشرية .		41
٠.٠٠		المعلوماتية .		42
٠.٠٠	*٠.٤٥٥			1/42
٠.٠٠	*٠.٤٣٣		2/42	
٠.٠٠	*٠.٤٦٠		3/42	

\*\*معنوية " ر " عند مستوى ٠.٠١ = ( ٠.٥٣٦٨ ) \*معنوية " ر " عند مستوى ٠.٠٥ = ( ٠.٤٢٢٧ )

جدول (٢)  
معامل الارتباط لحساب صدق الاتساق الداخلى للإستبيان

ن=٢٠

المحور الثانى : مدى فاعلية إدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة :				
م	الابعاد	العبارة	معامل الصدق مستوى الدلالة	
43	البعد الأول / أنواع الازمات التى يمكن التعرف لها الوزارة	ازمات تبعا لمعدل التكرار (البعد الزمنى) وتتمثل فى :		
1/43		أزمه متكررة (دورية) تأخذ طابع التكرار والتوقع أحيانا	**0.955	
2/43		أزمه غير متكررة (غير دورية) تحدث فجأة دون مقدمات	**0.967	
44		ازمات تبعا لشدة تأثيرها وتتمثل فى :		
1/44		أزمه ظرفية هامشية محددة التأثير وهى أزمه وليدة الظروف	**0.922	
2/44		أزمه جوهرية هيكلية التأثير وهى تؤثر على كيان المؤسسة بجميع جوانبه المادية والبشرية .	**0.983	
45		ازمات تبعا للشمولية وتتمثل فى :		
1/45		أزمه جزئية وتحدث على مستوى الإدارات أو الوحدات وتأثيرها لا يمتد خارج هذه الإدارة أو الوحدة	**0.93	
2/45		أزمه شاملة وتحدث على مستوى كيان الوزارة ككل .	**0.909	
46		أزمه مادية وتدور حول شىء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته .	**0.9٥	
47		أزمه معنوية وترتبط بذاتية الأفراد المحيطين بالأزمه مثل الثقة والولاء .	**0.953	
48		أزمه تجمع بين الازمات المادية والمعنوية.	**0.978	
49		البعد الثانى / الأستراتيجيات التى تستخدمها وزارة الشباب والرياضة فى إدارة الازمات	إستراتيجية العنف وتتمثل فى :-	
1/49			تكتيك التدمير الداخلى للأزمه	**0.912
2/49	تكتيك التدمير الخارجى للأزمه		**0.872	
50	إستراتيجية وقف نمو الأزمه .		**0.959	
51	إستراتيجية تجزئة الأزمه .		**0.852	
52	إستراتيجية إجهاض الفكر.		**0.93	
53	إستراتيجية دفع الأزمه الى الأمام .		**0.954	
54	إستراتيجية تغيير مسار الأزمه .		**0.885	
5٥	البعد الثالث / التخطيط لإدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة		توجد لدى الوزارة خطط معدة مسبقاً لإدارة الازمات	**0.938
5٦			الخطط المعدة من قبل وزارة الشباب والرياضة تساعد على :	
١/٥٦		إدارة الازمات بشكل فعال .	**0.87	
٢/٥٦		تقليل الوقت اللازم لاستعادة النشاط بعد حدوث الازمه	**0.٧٣٥	
5٧		تهتم وزارة الشباب والرياضة بالمؤشرات الواردة عن بوادر حدوث أزمه .	*0.768	
5٨		توجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للآزمات .	*0.834	
5٩		تمتاز خطط مواجهة الازمات بوزارة الشباب والرياضة بـ :		
١/٥٩		المرونة .	*0.949	
٢/٥٩		الوضوح .	3٨*0.	
٣/٥٩		قابلة للتنفيذ .	*0.949	
٦٠		الخطوات المتخذة قبل وأثناء وبعد الأزمه تساعد على إدارة الازمه بنجاح .	*0.756	
٦١		يتم متابعة تطورات الأزمه بشكل مباشر ويجرى تعديل الخطة عند الضرورة .	*0.903	
٦٢		يلتزم مديرى الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة بالتخطيط المستمر لتطوير أدائهم فى العمل .	*0.894	
٦٣	لدى القيادات بوزارة الشباب والرياضة قناعه بأهمية التخطيط الأستراتيجى .	*0.955		
٦٤	يشارك مديرى الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة جميع العاملين فى إعداد الخطط التنفيذية .	*0.756		
٦٥	يقوم مديرى الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة بتحليل البيئة الداخلية فى الإدارة التابعه له للتعرف على مصادر القوة والضعف .	*0.903		
٦٦	يقوم مديرى الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة بتحليل البيئة الخارجية فى الإدارة التابعه له للتعرف على الفرص والتهديدات التى يمكن أن تؤثر عليه فى المستقبل .	*0.894		
٦٧	تكون كل إدارة من إدارات الوزارة فريقاً للتعامل مع الازمات التى يمكن أن تواجه وزارة الشباب والرياضة .	*0.955		

جدول (٢)  
معامل الارتباط لحساب صدق الاتساق الداخلى للإستبيان

ن=٢٠

المحور الثاني : مدى فاعلية إدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة :			
٠.٠٠	*0.756*	يبحث مديري الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة عن الحلول المناسبة لمواجهة الازمات المحتملة حدوثها	٦٨
٠.٠٠	**0.977	يحدد مديري الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة الأمكانات المادية والبشرية التي يتطلب التعامل مع الازمه قبل وأثناء وبعد حدوثها .	٦٩
يضع مديري الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة بوزارة الشباب والرياضة :			٧٠
٠.٠٠	**0.934	إجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها	١/٧٠
٠.٠٠	**0.997	رسم السيناريوهات البديلة بالصور والاشكال المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة .	٢/٧٠
٠.٠٠	**0.979	الطرق المثلى للسيطرة على الأزمة .	٣/٧٠
٠.٠٠	**0.937	نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار لتوفير عنصر الأمان في الوزارة الشباب والرياضة.	٤/٧٠
ينشر مديري الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة ثقافة التعامل مع الازمات بين جميع العاملين بوزارة الشباب والرياضة :-			٧١
٠.٠٠	**0.966	النشرات .	١/٧١
٠.٠٠	**0.988	الكتيبات .	٢/٧١
٠.٠٠	**0.963	اللقاءات .	٣/٧١
٠.٠٠	**0.934	المحاضرات .	٤/٧١
٠.٠٠	**0.969	القرارات الإدارية وقت الأزمة تتخذ وفقا للمنهج العلمي .	٧٢
٠.٠٠	*0.993*	يوجد ميل نحو المركزية في اتخاذ القرار وقت الأزمة .	٧٣
٠.٠٠	*0.979*	متابعه تنفيذ القرارات وقت حدوث الأزمة .	٧٤
٠.٠٠	*0.995*	يتم تفويض السلطة بشكل كافي للعاملين في ظل الأزمة .	٧٥
يتم مراجعه القرارات وتقييم :			٧٦
٠.٠٠	*0.99*	الإيجابيات .	١/٧٦
٠.٠٠	*0.987*	السلبيات .	٢/٧٦
٠.٠٠	*0.996*	يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمة بعناية وأختيار البديل الأمثل	٧٧
٠.٠٠	*0.996*	يمنح العاملين صلاحية اتخاذ القرار للتعامل السريع مع الازمه .	٧٨
الكوادر البشرية المؤهلة إدارياً :-			٧٩
٠.٠٠	*0.998*	يوجد بالوزارة برامج خاصة للتدريب على إدارة الإزمات .	١/٧٩
٠.٠٠	*0.998*	يتوفر لدى الوزارة الكوادر المدربة القادرة على إدارة الازمه والتعامل معها .	٢/٧٩
٠.٠٠	*0.998*	الكوادر البشرية العاملة أثناء الازمات لديها القدرة على تحمل ضغوط العمل .	٣/٧٩
٠.٠٠	*.٨٣٣*	يتم إختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الازمات .	٤/٧٩
الكوادر البشرية المؤهلة فنياً :-			٨٠
٠.٠٠	*0.87*	الكوادر الفنية العاملة مؤهلة جيدا بما يساعد وقت الازمات .	١/٨٠
٠.٠٠	*0.75*	يتم تدريب الكوادر الفنية بشكل مستمر لرفع كفاءتهم	٢/٨٠
٠.٠٠	*0.768*	توجد رغبة لدى الكوادر الفنية لتطوير نفسها إذا اتاحت لها الفرصه .	٣/٨٠
٠.٠٠	*0.834*	توفر الازمات فرصة للتعلم واكتساب الخبرات الفنية	٤/٨٠
٠.٠٠	*0.949*	تبدل الكوادر الفنية أقصى طاقتها وقت الأزمة .	٥/٨٠
٠.٠٠	*0.63*	يتم أستدعاء عدد كافي من الكفاءات المؤهلة فنيا وقت الأزمة	٦/٨٠
٠.٠٠	*0.949*	يوجد شبكة اتصالات لاسلكية خاصة.	٨١
٠.٠٠	*0.756*	يتم عن طريق الاتصال بالهاتف المحمول.	٨٢
٠.٠٠	*0.903	رسائل عبر جهاز الفاكس.	٨٣
٠.٠٠	*0.894	الخطابات والبرقيات المكتوبة (الاتصال الإداري) .	٨٤
٠.٠	*0.955*	تهتم إدارة الازمات بوزاره الشباب والرياضه بتوفير أجهزة وأدوات لمواجهة الازمات.	٨٥
٠.٠	*0.756*	توجد موازنه مخصصة للتعامل مع الازمات .	٨٦
٠.٠	*0.977	السيولة النقدية المتوفرة بوزارة الشباب والرياضة كافية وقت الازمات .	٨٧
٠.٠٠	*0.934*	الإجراءات الإدارية بوزارة الشباب والرياضة لصراف المخصصات المالية أكثر مرونة وقت الأزمة	٨٨

جدول (٢)  
معامل الارتباط لحساب صدق الاتساق الداخلى للإستبيان

ن=٢٠

المحور الثانى : مدى فاعلية إدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة :		
٠.٠٠	*0.997*	٨٩
٠.٠٠	*0.979*	٩٠
تتميز المعلومات الخاصة بإدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة بـ :		٩١
٠.٠٠	**0.937*	١/٩١
٠.٠٠	*0.966*	٢/٩١
٠.٠٠	*0.988*	٣/٩١
٠.٠٠	*0.963*	٤/٩١
٠.٠٠	*0.934*	٥/٩١
٠.٠٠	*0.969*	٩٢
٠.٠٠	*0.912*	٩٣
٠.٠٠	*0.872*	٩٤
٠.٠٠	*0.959*	٩٥
٠.٠٠	*0.852*	٩٦
٠.٠٠	*0.885*	٩٧
٠.٠٠	*.٠.٩٣٨*	٩٨
يحرص مديرى الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة على :-		٩٩
٠.٠٠	66*0.*	1/99
٠.٠١	88٦*0.*	2/99
٠.٠٥	63٥*0.*	3/99
يحلل مديرى الإدارات بالتعاون مع أعضاء فريق العمل المعلومات الخاصة بالأزمة والتي تم الحصول عليها لأستخلاص المؤشرات التي تلقى الضوء على :		100
٠.٠٠	77٧*0.*	1/100
٠.٠٠	34٦*0.*	2/100
٠.٠٠	97٥*0.*	3/100
٠.٠٠	79٤*0.*	101
٠.٠٠	*.٠.٣٧**	102

\*\*معنوية " ر " عند مستوى ٠.٠١ = ( ٠.٥٣٦٨ ) \*معنوية " ر " عند مستوى

٠.٠٥ = ( ٠.٤٢٢٧ )

يتضح من بيانات جدولى (١) ، (٢) المعالجة الإحصائية لحساب صدق الاتساق الداخلى للإستبيان ان قيمة معامل الارتباط تراوحت ما بين ( ٠.٤٢٣ - ٠.٩٩٩ ) وهذه القيمة اعلى من قيمة ( ر ) الجدولية وتقترب من الواحد الصحيح مما يشير الى صدق عبارات الإستبيان .

ثانياً: ثبات إستمارة الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alphaa :  
قامه الباحثان بالتحقق من قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alphaa و الجدول التالي يوضح معامل الثبات لمحاور و أبعاد الاستبيان قيد الدراسة :

جدول (٣)  
قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

ن=٢٠

معامل ألفا كرونباخ			ابعاد المحور	محاور الاستبيان	
للإستبيان	للمحور ككل	ابعاد المحور			
٠.٧٢٧	٠.٨٣٢	٠.٧١٤	الذاكرة التنظيمية التقنية بوزارة الشباب والرياضة	المحور الأول	
		٠.٧٩٨	الذاكرة التنظيمية الإدارية بوزارة الشباب والرياضة		
		٠.٧٩٨	الذاكرة التنظيمية الثقافية بوزارة الشباب والرياضة		
		٠.٧٤٢	الذاكرة التنظيمية التسويقية بوزارة الشباب والرياضة		
	٠.٨٧٠	٠.٨٧٠	0.814	أنواع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها الوزارة	المحور الثاني
			0.897	الطرق والأساليب التي تستخدمها الوزارة في إدارة الأزمه	
			0.897	التخطيط لإدارة الأزمات بوزارة الشباب والرياضة	
			0.897	فاعلية اتخاذ القرار عند حدوث الأزمه	
			0.842	الإمكانات البشرية والمادية المخصصات الماليه والمعلوماتية المطلوبة لإدارات الإزمات بوزارة الشباب والرياضة .	

يتضح من نتائج جدول (٥) والخاص بمعامل ثبات ألفا كرونباخ لابعاد ومحاور الاستبيان تراوحت ما بين ( ٠.٧١٤ : ٠.٨٧٠ ) كما بلغ معامل ثبات الاستبيان ككل ٠.٧٢٧ وهذه القيم أكبر من (٠.٧٠) مما يشير الى ثبات محاور الاستبيان وان حذف اي عبارة سيؤثر سلبا على ثبات الاستبيان .

#### المجال البحث : المجال الزمني :

- تم تطبيق الاستمارة على العينة الاستطلاعيه من (٢٠٢١/٦/٣٠) : (٢٠٢١/٧/١٧) .
- تم تطبيق الاستمارة على العينة الاساسية من (٢٠٢١/٧/٢٠) : (٢٠٢١/٨/٣١) .
- المعالجات الإحصائية : تم إيجاد المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الاحصائي Spss :
- النسبة المئوية % Percentage .
- معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation . - بالانحدار الخطى البسيط .
- معامل ثبات الفا كرونباخ Cronbach's Alphaa . مربع كاي ٢ CHI-Square .

عرض ومناقشة النتائج :

عرض ومناقشة نتائج المحور الاول / الذى يدور حول درجة الذاكرة التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة .

#### جدول (٤)

التكرار و النسبة المئوية ومربع كاي و الدلالات الإحصائية الخاصة بعبارة المحور الأول للبعد الأول  
الذاكرة التنظيمية التقنية بوزارة الشباب والرياضة (ن = ٩٦)

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاتجاه السائد	مستوى الدلالة	مربع كاي	غير موافق		موافق		م
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
١									
١/١	97.9	موافق	0.000	*88.167	2.1	2	97.9	94	١
٢/١	93.8	موافق	0.000	*73.500	6.3	6	93.8	90	٢
٣/١	77.1	موافق	0.000	*28.167	22.9	22	77.1	74	٣
٤/١	89.6	موافق	0.000	*60.167	10.4	10	89.6	86	٤
٥/١	80.2	موافق	0.000	*35.042	19.8	19	80.2	77	٥
٦/١	81.3	موافق	0.000	*37.500	18.8	18	81.3	78	٦
٢	77.1	موافق	0.000	*28.167	22.9	22	77.1	74	٢
٣	61.5	موافق	0.025	*5.042	38.5	37	61.5	59	٣
٤	90.6	موافق	0.000	*63.375	9.4	9	90.6	87	٤
٥	97.9	موافق	0.000	*88.167	2.1	2	97.9	94	٥

\*معنوى عند ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة عند درجة حرية ١ = ٣.٨٤

يتضح من بيانات جدول (٤) الخاص بالمحور الاول : الذى يدور حول الذاكرة التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة المتمثل فى البعد الاول (الذاكرة التنظيمية التقنية بوزارة الشباب والرياضة) بأنه يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمه كاي ٢ ما بين (٠.٠٤٢ : ٨٨.١٦٧) وهذه القيمه أكبر من قيمه كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ كما جاءت جميع استجابات فئات عينه البحث فى اتجاه نعم حيث تراوحت نسبة الموافقة على عبارات هذا البعد ما بين (٦١.٥% : ٩٧.٩%) والممثل في العبارات التالية :

العبارة رقم (١/١) ، (٥) والتي تؤكد على وجود تقارير تفصيلية عن انجازات وزارة الشباب والرياضة ، وانه يتم الاعلان عن الاعمال التي تنظمها الوزارة قبل بدئها بفترة مناسبة حيث جاءت نتيجة اراء عينه البحث فى اتجاه موافق بنسبه تراوحت ما بين (٩٧.٩% : ١٠٠%) .

حيث أكدت نتائج دراسته vasconcelis (٢٠٠٢) ان المؤسسة الناجحه تحقق عدداً من المزايا نظرا لتخزين معرفتها وبناء قاعدتها المعرفية التي تعزز الذاكرة التنظيمية كما انها تعلن عن الاعمال الخاصه بها وذلك من خلال

- القدرة على تخزين المعرفة المنتشرة مثل خصائص القدرات الجوهرية فى العاملين وفى الموارد ذات العلاقة وخبرات المشاريع وفرق العمل وتوثيق السياق المعرفى .

- زيادة القدرة فى مساعدة المستخدم فى دعم القرارات وذلك لوجود العديد من التقارير التفصيلية عن الاعمال والمشاريع ، والقدرة على استرجاع المعلومات المعتمده على السياق التنظيمى وتمثيلها فى السياق المعرفى بالنسبة لمصادر المعلومات فيها وخاصة ما يتعلق منها بحل المشكلات والعمليات واتخاذ القرارات .

والعبارة رقم (٢/١) والتي تدور حول وجود سجلات اداء تفصيلية لكافة العاملين بمختلف المستويات الادارية بوزارة الشباب والرياضة حيث جاءت نتيجة اراء فئات عينه البحث بنسبه تراوحت ما بين (٩٣.٨% : ١٠٠%) . أكدت نتائج دراسته اجراها كل من دوتهام وبيرت (٢٠١٤) والتي كانت هدفها تطوير وبناء آداة موضوعيه لتطوير وقياس الذاكرة التنظيمية وذلك للمساعدة فى دراسته العلاقة بين كفايات ومعلومات ومعارف العاملين ومعتقداتهم الوظيفية واتجاهاتهم نحو التطوير والتحسين وبين مدى حجم الذاكرة التنظيمية للمنظمة وذلك يمكن الحصول على المعلومات من خلال السجلات الخاصه بالعاملين ، كما أكدوا على وجود علاقه ايجابية داله



احصائيا بين كفايات ومعلومات ومعارف العاملين ومعتقداتهم الوظيفية وحجم الذاكرة التنظيمية بالمنظمة واتجاهاتهم نحو تطويرها .

كما جاءت العبارة رقم (٤) والتي تؤكد على ان البيانات الفنية المتوفرة تساهم في توفير حلول للعديد من الازمات بوزارة الشباب والرياضة حيث جاءت نتيجة اراء فئات عينه البحث بنسبه تراوحت ما بين (٩٠.٦% : ١٠٠%) . أكدت نتائج دراسته امين محمود (٢٠١٦) ان الذاكرة التنظيمية تؤثر على اداء الشركات الصغيرة والمتوسطة وان المديرين الذين يمتلكون القدره على استثمار الذاكرة التنظيمية كانوا متفوقين في عملهم وحل جميع الازمات والمشكلات التي تواجههم .

والعبارات رقم (٤/١)،(٦/١)،(٥/١) والتي تدور حول ان التقارير الدورية يمكن ان تحدد مدى صلاحية الامكانيات والمنشآت ، كما انه يتم توفير معلومات واضحه لجميع العاملين لاداء مهامهم المختلفه التي يقومون بها داخل الوزارة ، ويوجد تقارير نهائية شامله عن مختلف الاعمال التي يقومون بها داخل وزارة الشباب والرياضة حيث جاءت نتيجة اراء فئات عينه البحث بنسبه تراوحت ما بين (٨٩.٦% : ١٠٠%) ، (٨١.٣% : ١٠٠%) ، (٨٠.٢% : ١٠٠%) على التوالي .

اختلفت نتائج الدراسة الحاليه مع نتائج درايسته كل من عماد عبد الخالق و أشرف السيد (٢٠١٣) والتي كانت من اهم نتائج وجود قصور في متغير نظم معلومات الذاكرة التنظيمية يتمثل في ضعف عمليه استخلاص وحفظ المعارف وكذلك وجود قصور في متغير الثقافه الداعمه للذاكرة التنظيمية وهذا لا يشجع على تداول المعرفه بين الموظفين .

كما يرى الباحثان بأن الذاكرة التنظيمية (التقنية) عباره عن ذاكرة مبنيه على المعرفه المهنية والفنيه المتضمنه المعرفه التقنيه والخبرات ذات العلاقه والتي تدعم وتقوى العمليات النظامية داخل وزارة الشباب والرياضه ونظم تطوير الخدمات وهي ايضا نظام للرقابه على المعلومات المستخدمه ، كما تستخدم طرق التدوين والحفظ والتوثيق والارشفه لكافه الوثائق حتى يمكن تداول كافه البيانات والمعلومات الفنيه بين العاملين بوزارة الشباب والرياضة .

جدول (٥) الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول للبعد الثاني  
الذاكرة التنظيمية الادارية بوزارة الشباب والرياضة (ن = ٩٦)

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاتجاه السائد	مستوى الدلالة	مربع كاي	غير موافق		موافق		م
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
10	82.3	موافقة	0.000	* 40.042	17.7	17	82.3	79	٦
2	97.9	موافقة	0.000	* 88.167	2.1	2	97.9	94	١/٦
1	99.0	موافقة	0.000	* 92.042	1.0	1	99.0	95	٢/٦
4	92.7	موافقة	0.000	* 70.042	7.3	7	92.7	89	٣/٦
9	83.3	موافقة	0.000	* 42.667	16.7	16	83.3	80	٤/٦
14	76.0	موافقة	0.000	* 26.042	24.0	23	76.0	73	٥/٦
6	87.5	موافقة	0.000	* 54.000	12.5	12	87.5	84	١/٦
16	61.5	موافقة	0.025	* 5.042	38.5	37	61.5	59	١/٧
15	71.9	موافقة	0.000	* 18.375	28.1	27	71.9	69	٢/٧
10	82.3	موافقة	0.000	* 40.042	17.7	17	82.3	79	٣/٧
2	97.9	موافقة	0.000	* 88.167	2.1	2	97.9	94	٨
3	94.8	موافقة	0.000	* 77.042	5.2	5	94.8	91	٩
7	85.4	موافقة	0.000	* 48.167	14.6	14	85.4	82	١٠
									١١
8	84.4	موافقة	0.000	* 45.375	15.6	15	84.4	81	١/١١
6	89.6	موافقة	0.000	* 60.167	10.4	10	89.6	86	٢/١١
12	78.1	موافقة	0.000	* 30.375	21.9	21	78.1	75	٣/١١
15	71.9	موافقة	0.000	* 18.375	28.1	27	71.9	69	٤/١١
									١٢
15	71.9	موافقة	0.000	* 18.375	28.1	27	71.9	69	١/١٢
10	82.3	موافقة	0.000	* 40.042	17.7	17	82.3	79	٢/١٢
2	97.9	موافقة	0.000	* 88.167	2.1	2	97.9	94	١٣

يتضح من بيانات جدول (٥) والخاص بتكرار والنسب المئوية لأستجابات فئات عينه البحث الخاصه بعبارات المحور الاول الذي يدور حول درجه الذاكرة التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة للبعد الثاني وهو الذاكرة التنظيمية

الأدائية بوزارة الشباب والرياضة بوجود فروق معنوية ذات دلالة أحصائية حيث بلغت قيمة كاي<sup>٢</sup> ما بين (١٨.٣٧٥ : ٩٢.٠٤٢) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥. كما تراوحت نسب الموافقة على عبارات هذا البعد ما بين (٦١.٥% : ٩٩%) والمتمثلة في العبارات التالية :

العبارات رقم (٣/٦)، (٩)، (١٤) والتي تؤكد بأنه يوجد سجلات خاصة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة بتختص بأعتماد المكافآت والخصومات ، وجود سجلات تختص بكافة الموازنات السنوية والمناقصات الخاصة بوزارة الشباب والرياضة ، و بأنه يجب ان تكتب تقارير مفصله عن اسباب الازمات التي يمكن ان تحدث داخل وزارة الشباب والرياضة حيث جاءت استجابات اراء فئه عينه البحث بنسبه تراوحت ما بين (٩٩% : ١٠٠%) ، (٩٤.٨% : ١٠٠%) ، (٩١.٧% : ١٠٠%) على التوالي .

أكدت نتائج دراسته سونكلين Conklin (٢٠٠١) التي كانت هدفها التعرف على موانع التكنولوجيا والثقافة التي تحول دون اكتساب المعرفة وجعلها معرفه واضحه اذا تستخدم برمجيات المجموعات والبريد الالكتروني وغيرها لكن هذه البرمجيات وحدها قد تحقق في خلق ذاكرة تنظيمية سهله الوصل لان بناء الذاكرة التنظيمية بحاجه الى جهد توثيق اضافي واضح المنفعه بحيث يوصل الى المعرفه المقصوده في سياقها التنظيمي وقد توصلت الدرسته الى تصميم نظام عرض للمعرفة يتغلب على الموانع التي تحول دون اكتساب المعرفة الشكلية اثناء الاجتماعات وذلك بالتركيز على مدخل تحسين الاتصالات .

كما أكد طاهر (٢٠١٠) ان الادارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمه للمنشأ والحصول عليها من مصادرها المختلفه وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها تكون اداره ناجحه .

كما يرى الباحثان ان على وزاره الشباب والرياضة ان تستخدم مختلف طرق التدوين اليدويه والالكترونية لحفظ كافه البيانات والمعلومات وان يتم تخزينها وتسجيلها في سجلات بدايه من تعيين العاملين داخل الوزارة وترقيتهم والخصومات والمكافآت الخاصه بهم حتي يمكن الرجوع اليها عند الحاجة اليها .

بينما العباره رقم (٨) ، (١٣) التي تدور حول أنه يوجد بحث متواصل لأيجاد أفضل أساليب العمل بوزارة الشباب والرياضة لتحقيق كفاءه أداء العاملين ، وأنه يتم اعلان التعديلات التي يتم اجرائها في سير العمل مع توضيح الاسباب التي دعت الى هذه التعديلات حيث جاءت استجابات اراء فئات عينه البحث بنسبه تراوحت ما بين (٩٧.٩% : ١٠٠%) .

حيث أكدت نتائج دراسته شارما أولوك (Sharma , Alok 2010) أن الذاكرة التنظيمية تسهم في التحسين المستمر بالاداء وحشد القدرات التنظيمية للمنظمه وتوفير نظم الدعم لفرق العمل واعداد مختلف سيناريوهات العمل ، كما أكدت على ان الذاكرة التنظيمية تعمل على تحديث وتعديل المعلومات بشكل مستمر حتى يتمكن فرق العمل بالقيام بالاعمال المطلوبه .

والعبارتي رقم (١٠)، (١١) والمتمثلة في ضروره توثيق كافة اجراءات العمل وخطواته بوزارة الشباب والرياضة وان تعلن على العاملين للاسترشاد بها ، و بضروره أن يتوافر بوزارة الشباب والرياضة دليل للعاملين يوضح فيه الواجبات والحقوق حيث جاءت استجابات اراء فئات عينه البحث بنسبه تراوحت ما بين (٨٥.٤% : ١٠٠%) ، (٨٤.٤% : ١٠٠%) على التوالي .

حيث أكد حمود القاعودي الهام (٢٠١٢) ان المؤشرات العديدة الداله على الاهتمام بالذاكرة الادارية وما تتضمنه من مجالات معرفه مختلفه هو التركيز على تحليل تاريخ الاعمال والذي يتضمن الدرسته المنظمه للمنظمات الفرديه من خلال تحليل ذاكرتها التنظيمية والممارسات الادارية بها ويؤكد المهتمون بتاريخ الاعمال ان التاريخ يعد أكثر المخازن كفاءه ونقلًا للذاكرة التنظيمية فالتاريخ الجيد للمنظمه يدل على جوده اعمال المنظمه يصبح بالتالي كل مدير مؤرخ .

لذلك يرى الباحثان ان وجود دليل خاص بوزارة الشباب والرياضة يحتوي على الانجازات والواجبات وحقوق العاملين يكون بمثابة ذاكرة تنظيمية ادارية يسهل من خلالها معرفه تاريخ الوزارة عبر السنوات المختلفه .

جدول (٦) التكرار و النسبة المئوية ومربع كاي و الدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول للبعد الثالث الذاكرة التنظيمية الثقافية بوزارة الشباب والرياضة ن (٩٦)

م	موافق		غير موافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	الاتجاه السائد	نسبة الموافقة %	الترتيب
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %					
١٥	82	%86.3	13	%13.7	*50.116	0.000	موافق	%86.3	9
١٦	91	%94.8	5	%5.2	*77.042	0.000	موافق	%94.8	5
١٧	74	%77.1	٢٢	%22.9	*28.167	0.000	موافق	%77.1	12
١٨	96	%100.0	---	---	---	---	موافق	%100.0	1
١٩	96	%100.0	---	---	---	---	موافق	%100.0	1
٢٠	96	%100.0	---	---	---	---	موافق	%100.0	1
٢١	92	%95.8	4	%4.2	*80.667	0.000	موافق	%95.8	4
٢٢	93	%96.9	3	%3.1	84.375*	0.000	موافق	%96.9	3
٢٣	73	%76.0	٢٣	%24.0	26.042*	0.000	موافق	%76.0	13
٢٤	69	%71.9	٢٧	%٢٨.١	18.375*	0.000	موافق	%71.9	14

\*معنوى عند ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة عند درجة حرية ١ = ٣.٨٤

يتضح من بيانات جدول (٦) الخاص بتكرار و النسب المئوية لاستجابات فئات عينة البحث الخاصة بعبارات المحور الأول الخاص بدرجة الذاكرة التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة للبعد الثالث (الذاكرة التنظيمية الثقافية بوزارة الشباب والرياضة) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة كاي ٢ ما بين (٨٨.١٦٧-١٨.٣٧٥) وهذه القيم اكبر من قيمة كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ كما تراوحت نسب الموافقة على عبارات هذا البعد ما بين (٦١.٥% - ١٠٠%)

وقد جاء في الترتيب الأول العبارات رقم (١٨، ١٩، ٢٠، ٣٣، ٣٦) التي تنص على مدى نظر مديري الإدارات بمختلف مستوياتهم الادارية فى وزارة الشباب والرياضة الى العنصر البشرى على أنه من أهم الموارد - تدنى مستوى أداء العاملين أمر غير مقبول بوزارة الشباب والرياضة - يسعى مديري الإدارات بمختلف مستوياتهم الادارية بوزارة الشباب والرياضة الى تشجيع وتدعيم الأفكار الجديدة فى مختلف المجالات وتدعمها -يسعى مديري الإدارات بمختلف المستويات الادارية بوزارة الشباب والرياضة الى تنظيم الدورات التدريبية للإرتقاء بمستوى الأداء المهني للعاملين - يؤثر مديري الإدارات مصلحة العمل والعاملين على مصالحتهم الشخصية حيث جاءت استجابات اراء فئات عينة البحث بالاجماع (١٠٠%).

أكدت نتائج دراسته فديلر و ويلب (Fiedler & Welpel 2013) التي كانت هدفها تحديد أثر العوامل التنظيمية مثل التخصص وتوحيد ابعاد الهيكل التنظيمى على الذاكرة التنظيمية حيث جاءت النتائج التي توصله اليهما وجود علاقه بين مرونة الهيكل التنظيمى ومستوى حجم الذاكرة التنظيمية وان العوامل التنظيمية الهيكلية اى التخصص وتوحيدها وكذلك العمليات التنظيمية مثل التدوين والتخصص للمعلومات تؤثر بشكل ايجابي على الذاكرة التنظيمية ، كما اظهرت النتائج ان تدوين المعلومات يتوسط تماما علاقه بين الهيكل التنظيمى والذاكرة التنظيمية وانه كلما تعددت مجالات تدوين المعرفة ادى ذلك الى تشكيل الذاكرة التنظيمية المؤثره على مستوى اداء العاملين .

حيث أكدت نتائج بيرت و دونهام (Dunham & Burt 2014) ان هناك علاقه مهمه بين الذاكرة التنظيمية والطلب على مشاركة المعلومات وتوظيفها وكيفية الاعتماد عليها من اجل زيادة الثقة بالنفس كما أكدت على وجود نمط ايجابي بين العمال الاقدم فى العمل ومعدل طلب مشاركة المعرفة وان هذه الدرسة اشارت الى نتائج مخرجات ايجابيه للاشخاص الذين لديهم معرفه كما أنها تشير الى هذه المعرفة الايجابيه موجوده لدى الموظفين الاقدم فى الشركه .

والعبارة رقم (٢/٢٨) والتي تؤكد على أن العاملين يؤدون مهامهم الوظيفية فى ضوء الخطط الموضوعه حيث جاءت استجابات اراء فئات عينة البحث بنسبه تراوحت ما بين (٩٧.٩% : ١٠٠%).

بينما جاءت العبارات رقم (٢٢)، (٢٩) والتي تدور حول أن القيادات بوزارة الشباب والرياضة تعتمد على تطبيق نظام الترقيات على حسب الكفاءه والجداره ، وأن العاملون بوزارة الشباب والرياضة يلتزمون بالوائح

والقوانين المنظمه للعمل حيث جاءت استجابات اراء فئات عينه البحث بنسبه تراوحت ما بين ( ٩٦.٩% : ١٠٠% ) .

والعبارة رقم (٢١) والتي تؤكد على ان العاملين بوزارة الشباب والرياضة يحظون بالمكافآت على قدر تميزهم في اداء أعمالهم حيث جاءت استجابات اراء فئات عينه البحث بنسبه تراوحت ما بين ( ٩٥.٨% : ١٠٠% ) .

كما ان العبارة رقم (١٦) ، (٣١) والتي تؤكد على ضروره توفير قدر مناسب من الحرية للعاملين بوزارة الشباب والرياضة للتعبير عن آرائهم ، وأن العلاقات الشخصية (الوساطه والمحابه) بتؤثر على تقييم أداء العاملين وهذا أمر يجب أن يكون غير وارد بوزارة الشباب والرياضة حيث جاءت استجابات اراء فئات عينه البحث بنسبه تراوحت ما بين ( ٩٤.٨% : ١٠٠% ) .

العبارة رقم (١/٣٧)،(٢/٣٧) والتي تؤكد على انه يجب ان يتسم توقيع الجزاءات على العاملين بوزارة الشباب والرياضة بشكل عادل وشفافية مطلقه حيث جاءت استجابات اراء فئات عينه البحث بنسبه تراوحت ما بين ( ٩٣.٨% : ١٠٠% )،(٩٢.٧% : ١٠٠% ) على التوالي .

والعبارة رقم (٣٤) والتي تؤكد على ضرورة ان يمنح مديري الادارات المختلفه بوزارة الشباب والرياضة للعاملين سلطات العمل في ضوء حجم العمل المنوط بهم حيث جاءت استجابات اراء فئات عينه البحث بنسبه تراوحت ما بين ( ٩١.٧% : ١٠٠% ) .

تابع : عرض نتائج المحور الأول / درجة الذاكرة التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة  
جدول (٧) التكرار و النسبة المئوية ومربع كاي و الدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول للبعد

#### الرابع

#### الذاكرة التنظيمية التسويقية بوزارة الشباب والرياضة

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاتجاه السائد	مستوى الدلالة	مربع كاي	غير موافق		موافق		م
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
6	٧٧.١%	موافق	0.000	*28.167	٢٢.٩%	٢٢	٧٧.١%	٧٤	38
									39
8	٧١.٩%	موافق	0.000	*18.375	٢٨.١%	٢٧	٧١.٩%	٦٩	1/39
3	٨٢.٣%	موافق	0.000	*40.042	١٧.٧%	١٧	٨٢.٣%	٧٩	2/39
4	٨١.٣%	موافق	0.000	*37.500	١٨.٨%	١٨	٨١.٣%	٧٨	3/39
1	٩١.٧%	موافق	0.000	*66.667	٨.٣%	٨	٩١.٧%	٨٨	4/39
2	٩٠.٦%	موافق	0.000	*63.375	٩.٤%	٩	٩٠.٦%	٨٧	40
5	٧٩.٢%	موافق	0.000	*32.667	٢٠.٨%	٢٠	٧٩.٢%	٧٦	41
									42
6	٧٧.١%	موافق	0.000	*28.167	٢٢.٩%	٢٢	٧٧.١%	٧٤	1/42
8	٧١.٩%	موافق	0.000	*18.375	٢٨.١%	٢٧	٧١.٩%	٦٩	2/42
7	٧٥%	موافق	0.000	*24.000	٢٥%	٢٤	٧٥%	٧٢	3/42

\*معنوى عند ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة عند درجة حرية ١ = ٣.٨

يتضح من بيانات جدول (٧) الخاص بتكرار و النسب المئوية لاستجابات اراء فئات عينه البحث الخاصة بعبارات المحور الاول الخاص بدرجة الذاكرة التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة للبعد الرابع ( الذاكرة التنظيمية التسويقية بوزارة الشباب والرياضة ) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة كاي ٢ ما بين (١٨.٣٧٥-٦٦.٦٦٧ ) وهذه القيم اكبر من قيمة كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ كما تراوحت نسب الموافقة على عبارات هذا البعد ما بين ( ٧١.٩% - ٩١.٧% )

وقد جاء في الترتيب الاول والثاني العبارتي رقم (٣٩\*٤) ، (٤٠) التي تنص على دراسة عروض البث التلفزيوني للأنشطة بعناية فائقة من خلال خبراء متخصصون ، والتي تؤكد على طرح العديد من العروض الجيدة والمنافسة لجذب الاستثمارات بوزارة الشباب والرياضة حيث بلغت نسبة الموافقة لاستجابات اراء فئه عينه البحث ( ٩١.٧% : ١٠٠% )،( ٩٠.٦% : ١٠٠% )

حيث أكد عادل ان الذاكرة التنظيمية التسويقيه تشمل على كل ما هو له علاقة بالاطراف الخارجيه بما فيها الزبائن والوسطاء والموزعين وتهدف الى توجيه الاداء نحو بناء علاقات جديدة مع الزبائن ، وصياغه استراتيجيه مناسبه للتسويق وبناء أسس التعاون مع المنظمات الاخرى ومبادئ الوصول الى الزبائن واختيار الوسطاء وقنوات التوزيع والمزيج التسويقي وغيرها من مجالات المعرفه والتي تتطلب الحمايه من المنافسين والعمل على تحديثها باستمرار استجابة لمتغيرات السوق والتوقعات الخاصه بالمعروض والمطلوب .

وجاء فى الترتيب الثانى عبارة رقم حيث بلغت نسبه الموافقه لاستجابات اراء فئات عينه البحث . والعبارة رقم (٢/٣٩) والتي تؤكد على ضروره وجود تقارير تفصيليه بوزارة الشباب والرياضة لتقييم مردود الانشطه التسويقيه حيث بلغت نسبه الموافقه لاستجابات اراء فئات عينه البحث (٨٢.٣ % : ١٠٠%) .

حيث أكدت نتائج دراسته حمدى جابر ومحمد نصار (٢٠١٢) ان الذاكرة التنظيمية التسويقيه كانت أكثر المتغيرات اهميه ويليها الذاكرة التنظيمية الادارية . ويرى الباحثان ان وجود تقارير تفصيليه عن جميع الانشطه التسويقيه داخل وزارة الشباب والرياضه يساهم فى معرفه رغبات المستفيدين من تلقى الخدمة والعمل المستمر نحو تطوير اساليب الترويج المختلفه . عرض نتائج المحور الثانى الذى يدور حول مدى فاعليه إدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة .

**جدول (٨) التكرار و النسبة المئوية ومربع كاي و الدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثانى للبعد الأول أنواع الأزمات التى يمكن أن تتعرض لها الوزارة (ن = ٩٦)**

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاتجاه السائد	مستوى الدلالة	مربع كاي	غير موافق		موافق		م
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
									43
١	94.8%	موافق	0.000	*77.042	5.2%	5	94.8%	91	1/43
٦	79.2%	موافق	0.000	*32.667	20.8%	20	79.2%	76	2/43
									44
٤	82.3%	موافق	0.000	*40.042	17.7%	17	82.3%	79	1/44
٢	91.7%	موافق	0.000	*66.667	8.3%	8	91.7%	88	2/44
									45
١	94.8%	موافق	0.000	*77.042	5.2%	5	94.8%	91	1/45
٥	80.2%	موافق	0.000	*35.042	19.8%	19	80.2%	77	2/45
٢	91.7%	موافق	0.000	*66.667	8.3%	8	91.7%	88	46
٢	91.7%	موافق	0.000	*66.667	8.3%	8	91.7%	88	47
٣	83.3%	موافق	0.000	*42.667	16.7%	16	83.3%	80	48

\*معنوى عند ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة عند درجة حرية ١ = ٣.٨٤

مناقشة نتائج المحور الثانى الذى يدور حول مدى فاعليه إدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة . يتضح من بيانات جدول (٨) الخاص بتكرار و النسب المئوية لاستجابات اراء فئات عينه البحث الخاصة بعبارات المحور الثانى الخاص بمدى فاعليه إدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة للبعد الاول (أنواع الأزمات التى يمكن أن تتعرض لها الوزارة ) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة كاي ٢ ما بين (٣٢.٦٦٧ - ٧٧.٠٤٢) وهذه القيم اكبر من قيمة كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ . كما جاءت جميع استجابات فئات عينه البحث فى اتجاه نعم حيث تراوحت نسبه الموافقة على عبارات هذا البعد ما بين (٧٩.٢ % - ٩٤.٨ % ) والمثله فى العبارات التالية :

فقد جاء فى الترتيب الاول العبارات رقم ( ١\*٤٣ – ١\*٤٥ ) الخاصة بأزمه متكررة (دورية) تأخذ طابع التكرار والتوقع أحياناً - أزمه جزئية وتحدث على مستوى الإدارات أو الوحدات وتأثيرها لا يمتد خارج هذه الادارة أو الوحدة حيث بلغت استجابات اراء فئات عينة البحث ما بين (٩٤.٨ % : ١٠٠%) . يؤكد الخضرى (٢٠٠٣) ان الازمه متكررة بشكل دورى هى التى تأخذ طابع التكرار والتوقع احيانا وان كان مدى وحجم وشده الازمه لا يمكن توقعها بشكل دقيق وكامل ويعالج هذا النوع من الازمات بمعالجه الاسباب التى أدت الى حدوث الازمه .

كما جاء فى الترتيب الثانى كل من العبارة (٤٦/٢ – ٤٦ – ٤٧ ) التى تنص على اولا وجود أزمه جوهرية هيكلية التأثير وهى تؤثر على كيان المؤسسة بجميع جوانبه المادية والبشرية ثانيا وجود أزمه مادية وتدور حول شىء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته ثالثا وجود أزمه معنوية وترتبط بذاتيه الأفراد المحيطين بالأزمه مثل الثقة والولاء حيث بلغت استجابات اراء فئات عينة البحث ما بين (٩١.٧ % : ١٠٠%) .

فيؤكد الخضرى (٢٠٠٣) أن ازمه جوهرية هيكلية التأثير هى الازمه التى تؤثر على كيان المؤسسة بجميع جوانبها المادية والبشرية وتجاهلها يؤدى الى افراز نتائج خطيرة قد تصل الى هدم كيان المؤسسة .

بينما جاء فى الترتيب السادس و الأخير وجود أزمه غير متكررة (غير دورية) تحدث فجأة دون مقدمات حيث بلغت استجابات اراء فئات عينة البحث ما بين (٩٧.٢ % : ١٠٠%) .

حيث يؤكد الخضرى (٢٠٠٣) بأن الازمه غير متكررة اى غير دوريه هى التى تحدث فجأة دون مقدمات ولا ترتبط فى حدوثها بأسباب متكررة ومن ثم لا يسهل توقعها وتكون شديده التأثير فى الغالب ويعالج هذا النوع من الازمات بمعالجه النتائج التى افرزتها الازمه .

**يتضح من بيانات جدول (٩) الخاص بتكرار و النسب المئوية لاستجابات عينة البحث الخاصة بعبارات المحور الثانى الخاص بمدى فاعلية إدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة للبعد الثانى (الاستراتيجيات التى تستخدمها وزارة الشباب والرياضة فى إدارة الازمات) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة كاي ٢ ما بين (٨.١٦٧- ٧٧.٠٤٢) وهذه القيم اكبر من قيمة كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ . كما جاءت جميع استجابات فئات عينة البحث فى اتجاه نعم حيث تراوحت نسبه الموافقة على عبارات هذا البعد ما بين (٦٤.٤ % – ٩٤.٨ %) والممثلة فى العبارات التالية :**

وقد جاء فى الترتيب الاول العبارة رقم (١/٤٩) والتى تدور حول استراتيجيه العنف والمتمثلة فى التكتيك التدمير الداخلى للأزمه حيث جاءت استجابات اراء فئات عينة البحث بنسبه تراوحت ما بين ( ٩٤.٨ % : ١٠٠%) .

تؤكد نتائج دراسته فهد احمد الشعلان (٢٠٠٧) بأن استراتيجيه العنف تستخدم فى مواجهه الازمات المجهوله والازمات المتعلقة بالمبادئ والقيم وكذلك الأنتشار السريع للأزمه فى عده اتجاهات والتكتيك المستخدم هو تدمير الداخلى والخارجى للأزمه

وفى الترتيب الثانى جاءت العبارة رقم (٥١) والتى تؤكد على ضرورة استخدام استراتيجيه التجزئه للازمات حيث جاءت استجابات اراء فئات عينة البحث بنسبه تراوحت ما بين (٩٣.٨ % : ١٠٠%)

تؤكد نتائج دراسته فهد احمد الشعلان (٢٠٠٧) ان استراتيجيه التجزئه هى استراتيجيه تقوم على محاوله التحليل الدقيق والشامل للازمات ذات الكتله الكبيرة وتحويلها الى اجزاء او ازمات صغيره يسهل التعامل معها وتركز هذه الاستراتيجيه على ضرب الروابط المجمعه للازمات لتجزئتها وتحويل العناصر المتحده الى عناصر متعارضه والتكتيك المستخدم هو خلق نوع من التعارض فى المصالح بين الاجزاء المكونه لتحالف الازمه مع دعم القيادات المغموره وتقديم الاغراءات لها .

وفى الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (٢/٤٩) والتي تؤكد على استخدام استراتيجية تكتيك التدمير الخارجى لزامه حيث جاءت استجابات اراء فئات عينه البحث بنسبه تراوحت ما بين (٩١.٧% : ١٠٠%) . يرى الباحثان ان استراتيجيه تكتيك التدمير الخارجى للزامه يعد من اهم الاستراتيجيات الى يجب على وزارة الشباب والرياضه ان تقوم بها فى حل الازمات التى تواجهها حيث تعمل الاستراتيجيه على تفكيك وتدمير بعض الازمات الخارجه التى يمكن ان تواجهها .  
بينما جاء فى الترتيب الأخير عبارة رقم ( ٥٢ ) الخاصة بإستراتيجية إجهاض الفكر حيث جاءت استجابات اراء فئات عينه البحث بنسبه تراوحت ما بين ( ٦٤.٦% : ١٠٠% ) .  
تؤكد نتائج دراسته فهد احمد الشعلان (٢٠٠٧) بما ان الفكر هو الذى يقف وراء الازمه فى صورته قيم واتجاهات معينه تمثل تأثيرا على شدة الازمه ، لذا فإن هذه الاستراتيجيه يقوم على اجهاض هذا الفكر والتأثير عليه لكى يفقد أهميه والتكتيك المستخدم هو التشكيك فى عناصر الازمه والتحالف مع بعض الفئات المرتبطه بشكل ضعيف مع ذلك الفكر .

**جدول (١٠) التكرار و النسبة المئوية ومربع كاي و الدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثانى للبعد الثانى الاستراتيجيات التى تستخدمها وزارة الشباب والرياضة فى إدارة الازمات (ن = ٩٦)**

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاتجاه السائد	مستوى الدلالة	مربع كاي	غير موافق		موافق		م
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
									49
١	٩٤.٨%	موافق	0.000	*77.042	٥.٢%	٥	٩٤.٨%	٩١	1/49
٣	٩١.٧%	موافق	0.000	*66.667	٨.٣%	٨	٩١.٧%	٨٨	2/49
٦	٦٥.٦%	موافق	0.002	*9.375	٣٤.٤%	٣٣	٦٥.٦%	٦٣	50
٢	٩٣.٨%	موافق	0.000	*73.500	٦.٣%	٦٠	٩٣.٨%	٩٠	51
٧	٦٤.٦%	موافق	0.004	*8.167	٣٥.٤%	٣٤	٦٤.٦%	٦٢	52
٤	٧٢.٩%	موافق	0.000	*20.167	٢٧.١%	٢٦	٧٢.٩%	٧٠	53
٥	٧١.٩%	موافق	0.000	*18.375	٢٨.١%	٢٧	٧١.٩%	٦٩	54

\*معنوى عند ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة عند درجة حرية ١ = ٣.٨٤

يتضح من بيانات جدول (١٠) الخاص بتكرار و النسب المئوية و دلالات الاحصائية لاستجابات عينة البحث الخاصة بعبارات المحور الثانى الخاص بمدى فاعلية إدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة للبعد الثالث ( التخطيط لإدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة ) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة كاي ٢ ما بين ( ٤.١٦٧ - ٨٨.١٦٧ ) وهذه القيم اكبر من قيمة كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ . كما جاءت جميع استجابات فئات عينه البحث فى اتجاه نعم حيث تراوحت نسبه الموافقة على عبارات هذا البعد ما بين ( ٦٠.٤% - ٩٧.٩% ) والممثلة فى العبارات التالية :  
وقد جاء فى الترتيب الاول العبارة رقم (١\*٧١) التى تنص على كيفية نشر مديرى الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة ثقافة التعامل مع الازمات بين جميع العاملين بوزارة الشباب والرياضة من خلال النشرات حيث جاءت استجابات اراء فئات عينه البحث بنسبه تراوحت ما بين ( ٩٧.٩% : ١٠٠% ) .  
يؤكد الأمير (٢٠٠٣) أن التخطيط للازمات يتطلب من مدير المؤسسه بالتعاون مع فريق الازمات القيام بعد انشطه واجراءات تتمثل فى

- نشر ثقافه التعامل مع الازمات .
- اجراء مسح كامل لموارد المؤسسه .
- رصد ومراقبه البيئه الداخليه والخارجيه للمؤسسه عن طريق نظام المعلومات .

- توقع المخاطر المحتملة حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع الازمه .
- وجاء فى الترتيب الثانى فى التخطيط لإدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة العبارات رقم ( ٦٣ – ٤\*٧٠ – ٣\*٧١ ) العبارات التى تنص على اولا : لدى القيادات بوزارة الشباب والرياضة قناعه بأهمية التخطيط الأستراتيجى – ثانيا : يضع مديرى الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة بوزارة الشباب والرياضة نظم ولوائح للسلامه والوقاية من الأخطار لتوفير عنصر الأمان فى الوزارة الشباب والرياضة - ثالثاً : ينشر مديرى الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة ثقافة التعامل مع الازمات بين جميع العاملين بوزارة الشباب والرياضة من خلال اللقاءات حيث جاءت استجابات اراء فئات عينه البحث بنسبه تراوحت ما بين ( ٩٦.٩% : ١٠٠% ) .
- أكد القحطانى (٢٠٠٥) أن أهميه التخطيط للازمات يعمل على :
- زياده فاعليه فريق الازمات فى منع او تقليل وقوع الازمات
- ضمان استعداد المؤسسه للتعامل الفورى بكفاءه مع الازمه بإعطاء رد فعل مناسب من اجل الحد من أثارها السلبيه .
- يسهم فى التركيز على المشكله الرئيسيه عندما تصل ذروتها .
- يعمل على تحديد اجراءات التعامل مع الازمه وتوفير الوقت حيث يكون الوقت فى موقف الازمه اعلى الموارد وقلها وفره كما يعمل على توفير الجهد والاحتياجات الماديه والبشريه اللازمه للتغلب على الازمه
- المحافظه على اقتصاديات التعامل مع الازمه يمنع الاجراءات العشوائيه وعديمه الفائده .
- ويرى الباحثان انه من الصعب وضع خطه موحده للازمات لذلك ينبغى على المديرين ان يحرصوا على ان تتوافر فى عمليه التخطيط الاتى
- ان تكون اجراءات التخطيط للازمه مرنه وتحقق الاستجابه الفوريه لتطورات موقف الازمه السريعه .
- ان تتميز بالعلمية بحيث تكون مفهومه وبسيطه وتتلائم مع جميع المستويات الادارية داخل وزارة الشباب والرياضة .
- ان تتميز بالشمول وان تكون قابله للتنفيذ .
- ان تتلائم مع الامكانيات الماديه والبشرية فى الوزارة .
- بينما جاء فى الترتيب الأخير عبارة رقم ( ٢/٧١ ) الخاصة بنشر ثقافة كيفية التعامل مع الازمه عن طرق الكتيبات حيث جاءت استجابات اراء فئات عينه البحث بنسبه تراوحت ما بين ( ٦٠.٤% : ١٠٠% ) .
- ويرى الباحثان ضروره ان يكون هناك كتيب تعريفى صغير عن الازمات وانواعها وكيفية مواجهتها وسبل الوقايه من الوقوع فى الازمه .



جدول (١١) التكرار و النسبة المئوية ومربع كاي و الدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني للبعد الرابع فاعلية إتخاذ القرار عند حدوث الإزمه . (ن = ٩٦)

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاتجاه السائد	مستوى الدلالة	مربع كاي	غير موافق		موافق		م
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
٨	%٨٠.٢	موافق	0.000	*35.042	%١٩.٨	١٩	%٨٠.٢	٧٧	٧٢
٣	%٩١.٧	موافق	0.000	*66.667	%٨.٣	٨	%٩١.٧	٨٨	٧٣
٢	%٩٢.٧	موافق	0.000	*70.042	%٧.٣	٧	%٩٢.٧	٨٩	٧٤
٦	%٨٤.٤	موافق	0.000	*45.375	%١٥.٦	١٥	%٨٤.٤	٨١	٧٥
									٧٦
٥	%٨٩.٦	موافق	0.000	*60.167	%١٠.٤	١٠	%٨٩.٦	٨٦	١/٧٦
٨	%٨٠.٢	موافق	0.000	*35.042	%١٩.٨	١٩	%٨٠.٢	٧٧	٢/٧٦
١	%٩٣.٨	موافق	0.000	*73.500	%٦.٣	٦	%٩٣.٨	٩٠	٧٧
٧	%٨١.٣	موافق	0.000	*40.042	%١٨.٨	١٨	%٨١.٣	٧٩	٧٨

\*معنوى عند ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة عند درجة حرية ١ = ٣.٨٤

يتضح من بيانات جدول (١١) الخاص بتكرار و النسب المئوية و دلالات الاحصائية لاستجابات اراء فئات عينة البحث الخاصة بعبارات المحور الثاني الخاص بمدى فاعلية إدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة للبعد الرابع (فاعلية إتخاذ القرار عند حدوث الإزمه ) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة كاي ٢ ما بين (٣٥.٠٤٢ - ٧٣.٥٠٠) وهذه القيم اكبر من قيمة كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ . كما جاءت جميع استجابات فئات عينة البحث فى اتجاه نعم حيث تراوحت نسبه الموافقة على عبارات هذا البعد ما بين (٦٠.٤ % - ٩٣.٨ %) والممثلة فى العبارات التالية :

فقد جاء فى الترتيب الاول لفاعلية إتخاذ القرار عند حدوث الإزمه للعبارة رقم ( ٧٧ ) التى تنص على دراسة البدائل المتاحة فى ظل الأزمه بعناية وأختيار البديل الأمثل حيث جاءت استجابات اراء فئات عينة البحث بنسبه تراوحت ما بين ( ٩٣.٨% : ١٠٠% ) .

يؤكد عثمان (٢٠٠٤) ان الأسس التى يجب مراعاتها عند عمليه اتخاذ القرار تتمثل فى (السعى للوصول الى اهداف محدده من خلال تصرف ايجابى - الاستخدام السريع لمهاره التحليل والتقييم واختيار افضل البدائل مع التزام على العمل بها - الفهم والادراك المناسب للاسلوب والوقت المناسب للتنفيذ ) .

بينما جاء فى الترتيب الثانى عبارة رقم ( ٧٤ ) الخاصة بمتابعه تنفيذ القرارات وقت حدوث الإزمه حيث بلغت نسبة اراء عينة البحث (٩٢.٧% : ١٠٠% ) .

حيث أكد الخضيرى (٢٠٠٣) ان عملية المتابعه اثناء الازمات يقصد بها هو اشراف قائد فريق الازمات على كيفية سير العمل فى موقف الإزمه والتأكد من صحه المسارات وتنفيذ خطط الطوارئ بحيث يقوم كل عضو فى الفريق بدوره ويعمل على استخدام الموارد المتاحة بشكل سليم لتقديم المسانده والتعزيزات اللازمه لمواجهة الإزمه من اجل معرفه مواطن الضعف لكى يتم تفاديها ومواطن القوه للابقاء عليها .

بينما جاء فى الترتيب السابع و الثامن الأخير كل من العبارات ( ٧٨ - ٧٦\* ) على التوالى التى تنص على منح العاملين صلاحية إتخاذ القرار للتعامل السريع مع الإزمه . يتم مراجعه القرارات وتقييم السليبات بحيث انخفضت نسبة اراء عينة البحث بالموافقة لتصبح ( ٨٠.٢ % : ١٠٠% ) ، ( ٨١.٣% : ١٠٠% ) على التوالى .

يرى الباحثان انه لا بد من منح العاملين صلاحية وتفويض بعض السلطات للتعامل مع الازمات المفاجأه حتى يتم اتخاذ القرار فى الوقت المناسب والسريع قبل ان تتفاقم الإزمه .

جدول (١٢) التكرار و النسبة المئوية ومربع كاي و الدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني للبعد الخامس / الامكانيات البشرية والمادية والمعلوماتية المطلوبة لإدارات الإزمات بوزارة الشباب والرياضة (ن = ٩٦)

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاتجاه السائد	مستوى الدلالة	مربع كاي	غير موافق		موافق		م
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
									٨٠
٥	٩٤.٨%	موافق	0.000	*77.042	٥.٢%	٥	٩٤.٨%	٩١	١/٨٠
١٠	٨٩.٦%	موافق	0.000	*60.167	١٠.٤%	١٠	٨٩.٦%	٨٦	٢/٨٠
١١	٨٧.٥%	موافق	0.000	*54.000	١٢.٥%	١٢	٨٧.٥%	٨٤	٣/٨٠
٨	٩١.٧%	موافق	0.000	*66.667	٨.٣%	٨	٩١.٧%	٨٨	٤/٨٠
٤	٩٥.٨%	موافق	0.000	*80.667	٤.٢%	٤	٩٥.٨%	٩٢	٥/٨٠
١	١٠٠%	موافق	--	--	--	--	١٠٠%	٩٦	٦/٨٠
١	١٠٠%	موافق	--	--	--	--	١٠٠%	٩٦	٨١
١٠	٨٩.٦%	موافق	0.000	*60.167	١٠.٤%	١٠	٨٩.٦%	٨٦	٨٢
١	١٠٠%	موافق	--	--	--	--	١٠٠%	٩٦	٨٣
١	١٠٠%	موافق	--	--	--	--	١٠٠%	٩٦	٨٤
٢	٩٧.٩%	موافق	0.000	*88.167	٢.١%	٢	٩٧.٩%	٩٤	٨٥
٥	٩٤.٨%	موافق	0.000	*77.042	٥.٢%	٥	٩٤.٨%	٩١	٨٦
١٧	٨٠.٢%	موافق	0.000	*35.042	١٩.٨%	١٩	٨٠.٢%	٧٧	٨٧

\*معنوى عند ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة عند درجة حرية ١ = ٣.٨

يتضح من بيانات جدول (١٢) الخاص بتكرار و النسب المئوية و دلالات الاحصائية لاستجابات عينة البحث الخاصة بعبارات المحور الثاني الخاص بمدى فاعلية إدارة الإزمات بوزارة الشباب والرياضة للبعد الخامس (الامكانيات البشرية والمادية والمعلوماتية المطلوبة لإدارات الإزمات بوزارة الشباب والرياضة) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة كاي ٢ ما بين (١٣.٥٠٠ - ٨٨.١٦٧) وهذه القيم اكبر من قيمة كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ .

كما جاءت جميع استجابات اراء فئات عينة البحث فى اتجاه نعم حيث تراوحت نسبه الموافقة على عبارات هذا البعد ما بين (٦٨.٨% - ١٠٠%) والممثلة فى العبارات التالية :

وقد جاء فى الترتيب الاول بنسبة موافقة ١٠٠% على العبارات الاتية :  
٦\*٨٠ / يتم استدعاء عدد كافي من الكفاءات المؤهلة فنيا وقت الأزمه .

٨١ / الامكانيات المادية لأدارة الازمه بوزارة الشباب والرياضة وتتمثل شبكة اتصالات لاسلكية خاصة .

٨٣ / يتم عن طريق الاتصال بالهاتف المحمول

٨٤ / الخطابات والبرقيات المكتوبة (الاتصال الإداري) .

٨٩ / تسمح قوانين وزارة الشباب والرياضة باستقبال تبرعات نقدية أثناء الأزمات .

٩٣ / تستغل جميع الموارد المتاحة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمه .

١\*٩٩ / يحرص مديرى الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعه الأزمه وأبعادها ويتم توظيفها فى التعامل مع الأزمه .

يؤكد ابو قحف (٢٠٠٢) ان نظام المعلومات عباره عن مجموعه من العناصر البشرية والاليه (التجهيزات والاجراءات والبرمجيات وقواعد المعلومات) التى تتشكل لكى تقوم بعملية جمع وتخزين وتحليل وتصنيف وتوزيع المعلومات المتعلقة بالأزمه من اجل السيطرة على الازمه بفاعليه وفى ضوء ذلك المفهوم يتضح ان هناك بعض العناصر التى يتعين توافرها لتوفير نظام معلومات متكامل للإزمات وهى العنصر البشرى المؤهل والقادر على التعامل مع نظام المعلومات وخاصة فى موقف الازمه وتوفير المستلزمات الماديه مثل الحواسيب لجمع وتخزين وتحليل وتصنيف المعلومات .

ويرى الباحثان ان توافر نظام المعلومات فى الازمه هو ذات اهميه عاليه لاداره الازمه بفاعليه لانه يعود بفوائد عديده منها

- الاستجابيه السريعه والمرنه للاحداث والمفاجآت فى موقف الازمه .
  - التغلب على عامل ضيق الوقت والخطر ونقص المعلومات حتى لا تتفجر الازمه .
  - محاوله السيطرة على موقف الازمه بأقل الخسائر .
  - ضمان صحه اتخاذ القرار فى الوقت المناسب .
- وقد جاء فى الترتيب الاخير العبارة رقم ( ٢\*١٠٠ ) يحلل مديري الإدارات بالتعاون مع أعضاء فريق العمل المعلومات الخاصه بالازمه والتي تم الحصول عليها لأستخلاص المؤشرات التى تلقى الضوء على احتمالات التغيير حيث جاءت استجابات اراء فئات عينه البحث بنسبه تراوحت ما بين ( ٦٨.٨% : ١٠٠% ) يؤكد القحطاني (٢٠٠٢) ان نجاح نظام المعلومات وحتى توظيفها فى ادارة الازمه بفاعليه يعتمد على بعض الاعتبارات التى يتعين على المديرين مراعاتها وتتمثل فى :
- ان يحلل المديرين المعلومات الخاصه بالازمه .
  - ربط نهائيات نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات فى موقف الازمه لضمان تغذيتها بالمعلومات اول بأول .
  - التأكد فى التحديث المستمر للمعلومات .
  - تبويب المعلومات وتصنيفها طبقا للاحتياجات .

كما استخدم الباحثان الانحدار الخطى المتعدد **Multiple Linear Regression** لدراسة العلاقة بين درجه الذاكرة التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة و مدى فاعلية إدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة ويتضح من نتائج جدول (١٣) الخاص بتحليل الانحدار المتعدد نتائج تحليل التباين الاحادى ANOVA ان قيمة " ف " تراوحت ما بين " ٢.١٧٥ - ٢.٧٣٧ " وهذه القيم معنوية عند ٠.٠٥ . كما تراوحت قيمة " ت " ما بين " ١.٨٨٤ - ٥.٦٩٢ " وهي اكبر من قيمة ( t ) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ التى تبلغ ١.٦٦٠

كما تراوحت قيمة معامل الارتباط بين ( ٠.٢٣٧ \* - ٠.٣١٣ \* ) وهي اكبر من قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ التى تبلغ ٠.٢٣٠١

ومما سبق و فى ضوء نتائج تحليل الانحدار المتعدد اتضح معنوية الانحدار التى تشير الى وجود علاقة بين ابعاد درجه الذاكرة التنظيمية و الابعاد الخاصة بمدى فاعلية إدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة .

كما يتضح من بيانات جدول ((١٤)) الخاص بالانحدار الخطى البسيط **Simple Liner Regression**

معامل تضخم التباين	ر	ر	مستوى الدلالة	المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار " ت "	مستوى دلالة ف	تحليل التباين Anova قيمة ف	معلمة الميل للنموذج المقدر باستعمال القيم المعيارية	الخطأ المعيارى لمعلمة الميل	معامل الانحدار ( ب )	نموذج الانحدار الخطى المتعدد
١.٠٠٠	0.092	*.304	0.000	**6.771	.003	**9.560	0.114	0.773	المقدار الثابت	
			0.003	**3.092			0.304	0.100	المحور الاول	

وجود علاقة ذات دلالات احصائية ما بين الذاكرة التنظيمية وإدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة حيث بلغت قيمة تحليل التباين Anova " ف " ٩.٥٦٠ وهذه القيمة أكبر من قيمة " ف " الجدولية عند مستوى ٠.٠١ . كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين الذاكرة التنظيمية وإدارة الازمات ( ٠.٣٠٤ ) وهذه القيمة أكبر من قيمة " ر " الجدولية عند مستوى ٠.٠١ . وهذا ما اكده الرسم البياني (٢) الذى يؤكد اعتدالية توزيع البيانات وهو شرط من شروط صحة الانحدار

ومما سبق وفي ضوء المعالجات الاحصائية الخاصة بالمحور الأول والثاني اتضح وجود علاقة بين درجه الذاكرة التنظيمية و مدى فاعلية إدارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة واتضح ذلك من خلال استجابات وارهاء مجتمع وعينة الدراسة .  
**وبذلك نستطيع كتابه معادلة الانحدار كالتالى :**

$$Y=a+b1 x1$$
$$٠.٧٧٣+ 0.308 =١.٠٨١$$

حيث  $y$  = ادارة الازمات .  
حيث  $a$  = المقدار الثابت .  
الاستخلاصات والتوصيات :

اولا : الاستخلاصات :

فى ضوء نتائج البحث توصل الباحثان الى :

**المحور الاول : الخاص بدرجه الذاكرة التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة**  
**البعد الاول :** والخاص بالذاكرة التنظيمية التقنية بوزارة الشباب والرياضة :

- يتوفر بوزارة الشباب والرياضة تقارير عن مختلف الازمات الفنية التى تقابل العاملين وأسبابها والطرق التى تتم بها المعالجة.
- يوجد تقارير نهائيه شامله عن مختلف الاعمال التى تقوم بها وزارة الشباب والرياضة .
- البعد الثانى : الخاص بالذاكرة التنظيمية الادارية بوزارة الشباب والرياضة :**
- تعمل على توثيق كافة اجراءات العمل وخطواته بالوزارة وتعلن على العاملين للاسترشاد بها .
- يتم من خلالها كتابه تقارير مفصله عن ازمات العمل واسبابه وطرق معالجتها .
- البعد الثالث : الخاص بالذاكرة التنظيمية الثقافية بوزارة الشباب والرياضة :**
- يعتمد القيادات بوزارة الشباب والرياضة على تطبيق نظام الترقيات على الكفاءه والجدارة وليس السن .
- يحظى العاملين بالوزارة بالمكافئات على قدر تميزهم فى اداء اعمالهم .
- البعد الرابع : والخاص بالذاكرة التنظيمية التسويقية بوزارة الشباب والرياضة :**
- يوجد تقارير تفصيلية عن تقييم مردود الانشطة التسويقية .
- يوجد مفاضله بين عروض الرعاية لمختلف الفاعليات التى تنظمها الوزارة .
- المحور الثانى : الخاص بمدى فاعلية ادارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة :**
- البعد الاول : الخاص بأنواع الازمات التى يمكن ان تتعرض لها وزارة الشباب والرياضة**
- يوجد ازمات تبعا للبعد الزمنى مثل ازمه متكررة تأخذ طابع التكرار والتوقع احيانا .
- هناك ازمات تبعا لشده تأثيرها مثل ازمه هامشية محددة التأثير وهى ازمه وليدة الظروف .
- ازمات مادية يمكن ان تتعرض لها الوزارة .
- البعد الثانى : الاستراتيجيات التى تستخدمها وزارة الشباب والرياضة فى ادارة الازمات :**
- استراتيجيه العنف والمتمثله فى التكتيك التدميرى الداخلى والخارجى للازمه
- استراتيجيه تجزئه الازمه .
- استراتيجيه وقف نمو الازمه .
- البعد الثالث : التخطيط لادارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة :**
- يتم وضع خطط من قبل وزارة الشباب والرياضة لادارة الازمات .

- وجود خطط بديله للتعامل مع السيناريوهات المختلفه للازمات .
- البعد الرابع : فاعلية اتخاذ القرار عند حدوث الازمه :**
- يتم دراسه البدائل المتاحة فى ظل الازمه بعناية واختيار البديل الامثل .
- كما يوجد متابعه لتنفيذ القرارات وقت حدوث الازمه .
- البعد الخامس : الامكانيات البشرية والمادية والمعلوماتية المطلوبه لإدارات الإزمات بوزارة الشباب والرياضة :**
- أ/ الامكانيات البشرية**
- سيتم إختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة فى التعامل مع الأزمات .
- كما يوجد تدريب للكوادر الفنية بشكل مستمر لرفع كفاءتهم .
- ب/ الامكانيات المادية لإدارة الازمه بوزارة الشباب والرياضة تتمثل فى :**
- وجود شبكة اتصالات لاسلكية خاصة .
- ورسائل عبر جهاز الفاكس .
- ج/ المخصصات المالية لإدارة الازمه :**
- وجود موازنه مخصصة للتعامل مع الأزمات .
- كما يجب وجود رقابة بوزارة الشباب والرياضة على الإجراءات المالية المتبعه وقت الأزمه .
- د/ الامكانيات المعلوماتية:**
- يحرص مديرى الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعه الأزمه وأبعادها ويتم توظيفها فى التعامل مع الأزمه ،
- يستغل جميع الموارد المتاحة للحصول على المعلومات الخاصه بالأزمه .
- ثانياً : التوصيات :**
- فى ضوء أهداف البحث والاسترشاد بالنتائج التى تم التوصل اليها يتوجه الباحثان بتوصيات الى المسئولين بوزارة الشباب والرياضة المتمثلين فى (الإدارة العامه للازمات والإدارة العامه بمركز الملعلومات والتكنولوجيه ) بضرورة الاتى :
- اولاً : توافر ذاكرة تنظيمية بوزارة الشباب والرياضة حيث تعمل على :**
- ١- الذاكرة التنظيمية التقنية :**
- لابد من توافر تقارير تفصيلية عن انجازات وزارة الشباب والرياضة .
- ضروره الاعلان عن الاعمال التى تنظمها الوزارة قبل بدئها بفترة مناسبة .
- يجب توافر سجلات اداء تفصيلية لكافة العاملين بمختلف المستويات الادارية بوزارة الشباب والرياضة .
- ضروره توافر البيانات الفنية حيث تساهم فى حلول العديد من الازمات بوزارة الشباب والرياضة
- توافر تقارير دورية تحدد حالة الامكانيات والمنشآت بوزارة الشباب والرياضة .
- ٢- الذاكرة التنظيمية الادارية :**
- ضروره حفظ سجلات العاملين بوزارة الشباب والرياضة التى تختص بالخصومات .
- لابد من وجود بحث متواصل لايجاد أفضل أساليب العمل بوزارة الشباب والرياضة لتحقيق كفاءة أداء العاملين .
- يلابد من توافر سجلات تختص بكافة الموازنات السنوية والمناقصات الخاصه بوزارة الشباب والرياضة .

- يجب حفظ سجلات محاضر الاجتماعات الدورية والطارئة .
- ضروره كتابه تقارير مفصله عن أسباب الازمات فى وزارة الشباب والرياضة .
- لابد من توافر دليل للعاملين بوزارة الشباب والرياضة يوضح فيه واجبات العاملين كما
- ضروره تواجدهم عمل موثقه ومعلنه على كافة المستويات الادارية المختلفه بوزارة الشباب والرياضة
- الذاكرة التنظيمية الثقافية :-**
- لابد من رفع كفاءه العاملين بالوزارة لان تدنى مستوى اداء العاملين امر غير مقبول .
- ضروره ان يسعى مديرى الادارات بمختلف مستوياتهم الادارية بوزارة الشباب والرياضة الى تشجيع وتدعيم الأفكار الجديدة فى مختلف المجالات وتدعمها .
- لابد ان ينظر مديرى الادارات بمختلف مستوياتهم الادارية فى وزارة الشباب والرياضة الى العنصر البشرى على أنه من أهم الموارد .
- يجب ان يودى العاملون بوزارة الشباب والرياضة مهامهم الوظيفية فى ضوء الخطط الموضوعه .
- لابد ان يلتزم العاملون بوزارة الشباب والرياضة باللوائح والقوانين المنظمه للعمل بالوزارة
- ضروره توافر قدر مناسب من الحرية للعاملين فى وزارة الشباب والرياضة فى التعبير عن آرائهم
- ٤- الذاكرة التنظيمية التسويقية :**
- لابد من وجود تقارير تفصيلية بوزارة الشباب والرياضة لدراسة عروض البث التلفزيونى للأشطة بعناية فائقة من خلال خبراء متخصصون .
- يجب ان تتطرح العديد من العروض الجيدة والمنافسة لجذب الأستثمارات بوزارة الشباب والرياضة.
- ثانيا : مدى فاعلية ادارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة :**
- ١- ضرورة معرفه انواع الازمات التى يمكن ان تتعرض لها الوزارة وهى :**
- أزمات تبعا لمعدل التكرار (البعد الزمنى) والمتمثله فى أزمه متكررة (دورية) تأخذ طابع التكرار والتوقع أحيانا .
- ازمات تبعا لشدة تأثيرها والمتمثله فى أزمه جوهريه هيكلية التأثير وهى تؤثر على كيان المؤسسة بجميع جوانبه المادية والبشرية .
- أزمات تبعا للشمولية والمتمثله فى أزمه جزئية وتحدث على مستوى الأدارات أو الوحدات وتأثيرها لا يمتد خارج هذه الادارة أو الوحدة .
- ٢- ضرورة معرفه الاستراتيجيات التى يمكن ان تستخدمها وزارة الشباب والرياضة فى ادارة الازمات وهى**
- استراتيجيه تكتيك التدمير الداخلى للأزمه .
- استراتيجيه تجزئة الأزمه .
- استراتيجيه تكتيك التدمير الخارجى للأزمه .
- ٣- ضرورة التخطيط لادارة الازمات بوزارة الشباب والرياضة :**
- ضروره ان ينشر مديرى الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع العاملين بوزارة الشباب والرياضة من خلال النشرات واللقاءات والمحاضرات .

- لابد ان يضع مديري الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة بوزارة الشباب والرياضة نظم ولوائح للسلاسه والوقاية من الأخطار لتوفير عنصر الأمان فى الوزارة الشباب والرياضة.
- يجب ان يكون لدى القيادات بوزارة الشباب والرياضة قناعه بأهمية التخطيط الأستراتيجى.
- لابد ان يحدد مديري الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة الأمكانات المادية والبشرية التى يتطلب التعامل مع الازمه قبل وأثناء وبعد حدوثها .
- يجب ان تكون خطط مواجهة الازمات بوزارة الشباب والرياضة مرنة حيث يمكن تعديلها عند الضرورة .
- ضروره ان يكون لدى مديري الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة رؤيه واضحه وحلول مناسبة لمواجهة الازمات المحتمل حدوثها .

#### ٤- ضرورة فاعلية اتخاذ القرار عند حدوث الازمه :

- لابد ان يتم دراسته البدائل المتاحة فى ظل الازمه بعناية واختيار البديل الامثل .
- ضروره متابعه تنفيذ القرارات وقت حدوث الازمه .
- لابد ان يكون هناك ميل نحو الا مركزية فى اتخاذ القرار وقت الازمه .
- ٥- الامكانات البشرية والمادية والمعلوماتية المطلوبه لإدارات الإزمات بوزارة الشباب والرياضة :

#### أ/ الامكانات البشرية

- يجب ان يتم إختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة فى التعامل مع الأزمات .
- لابد ان تكون الكوادر البشرية العاملة أثناء الأزمات لديها القدرة على تحمل ضغوط العمل .
- ضروره وجود الكوادر الفنية العاملة المؤهلة جيدا بما يساعد وقت الأزمات .

- ضروره ان يتم تدريب الكوادر الفنية بشكل مستمر لرفع كفاءتهم .

#### ب/ الامكانات المادية لإدارة الازمه بوزارة الشباب والرياضة تتمثل فى :

- يوجد شبكة اتصالات لاسلكية خاصة.
- رسائل عبر جهاز الفاكس.
- الخطابات والبرقيات المكتوبة (الاتصال الإداري) .

#### ج/ المخصصات المالية لإدارة الازمه :

- لابد من وجود موازنه مخصصة للتعامل مع الأزمات .
- ضروره ان يكون هناك رقابة بوزارة الشباب والرياضة على الإجراءات المالية المتبعه وقت الأزمه .

#### د/ الامكانات المعلوماتية:

- يجب ان يحرص مديري الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعه الأزمه وأبعادها ويتم توظيفها فى التعامل مع الأزمه .
- لابد ان تستغل جميع الموارد المتاحة للحصول على المعلومات الخاصه بالأزمه .
- لابد من التحديث المستمر للبيانات والمعلومات وعلى مديري الإدارات بالمستويات الإدارية المختلفة ان يمد فريق الأزمات بالبيانات والمعلومات المطلوبه وفقا لتطور الأزمه.

## قائمة المراجع

### أولاً : المراجع العربية :-

- ١- أشرف السيد عبد البارى ، عماد عبد الخالق (٢٠١٣) : " دور الذاكرة التنظيمية فى تنمية رأس المال الفكرى – دراسة ميدانية على قطاع البترول " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارى ، العدد (٤) ، ص (١٢٧) .
- ٢- أشرف يوسف سليم (٢٠١٤) : " دراسة تحليلية للذاكرة التنظيمية وأثرها فى تعزيز أبعاد المنظمه المتعلمه من وجهه نظر العاملون بأمانات المنطقة الغربية بالمملكة السعودية " مجلة إدارة الاعمال العربية ، العدد (١٤٧) .
- ٣- أجرت الهام قشى (٢٠١٤) : " تمكين الموارد البشرية من خلال تفعيل قيم ذاكرتها التنظيمية " ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعه منتورى ، العدد (٤١) .
- ٤- حمدى جابر ، محمد نصار عام (٢٠١٢) : " أثر العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية فى المنظمات – دراسى ميدانية على شركات الادوية بالمملكة العربية السعودية " ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعه بنها ، العدد (٢) ، المجلد (٢) ، ص (٢٦١) .
- ٥- عبلة حمادى أحمد (٢٠١٣) : " دور بناء المعرفة فى بناء المنظمة المتعلمة – دراسة حالة المؤسسة بسور الغزلان " ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعه أكلى مهند أولحاج البويرة ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، ص (٨٦) .
- ٦- عمر محمد جرادات (٢٠١٣) : " أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية فى المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية " مجلة المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربى للمكتبات والمعلومات " الواقع والتوجهات المستقبلية " المدينة المنورة ، المملكة العربية السعودية ، ص (٧) .
- ٧- غسان عيسى العمرى (٢٠١٠) : " دور تكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة فى بناء الذاكرة التنظيمية " المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، جامعه عمان العربية ، العدد (٥٢) ، المجلد (٢٧) ، ص (١٠٠، ١٠١) .
- ٨- فاطمه عيد سلمان (٢٠٠٩) : " أثر المعرفة التسويقية على تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية – دراسة تطبيقية فى الشركة العاملة للاسمنت الجنوبية " رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- ٩- محمد عبد المحسن احمد محمود (٢٠١٢) : " المعالجة الصحفية للاثمات الرياضية وعلاقتها باتخاذ القرارات " دراسة تحليلية " ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعه أسيوط .
- ١٠- مؤيد الساعدي (٢٠٠٦) : " التعلم التنظيمى والذاكرة التنظيمية وأثرهما فى استراتيجيات ادارة الموارد البشرية " ، رسالة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعه بغداد .
- ١١- نيفين سعد بيومى (٢٠١٦) : " دور الادارة الالكترونية للموارد البشرية فى المحافظه على الذاكرة التنظيمية بالتطبيق على جامعه تبوك فى المملكة العربية السعودية " ، المجلة العربية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعه عين شمس ، العدد (٣) .
- ١٢- وهيبه داسي (٢٠١٥) : " أثر التعلم التنظيمى والذاكرة التنظيمية على التشارك فى المعرفة – دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكرة " مجلة العلوم الإنسانية ، جامعه محمد خضير ، العدد (٤٠) ، ص (١٦١) .
- ١٣- ليث القهبوى ، زياد اللالا ، بلال الوادى (٢٠١٣) : " جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجى فى بناء المنظمات المعاصرة " دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ص (٢٣٨) .
- ١٤- سامر البشاشة والسيد الحمد " (٢٠٠٩) (٢٠٠٩) أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية – دراسة ميدانية " ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز ، مجلد 23 ، عدد 2 .
- ١٥- البغدادي " (٢٠٠٧) (٢٠٠٧) علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي – دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة " ، مجلة الإدارة والاقتصاد – العدد الخامس والستون .
- ١٦- نجم عبود نجم (٢٠٠٨) : إدارة المعرفة : المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ، الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن .
- ١٧- نعيم إبراهيم الظاهر (٢٠٠٩) : إدارة المعرفة ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن .



- ١٨- عادل هادي البغدادي ، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي(٢٠٠٧) :دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 60 ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق
- ١٩- نعيمة حسن جبر زروقي (٢٠٠٥) : ، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها،مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد ٩ ، عدد ٢ ، سعودية .
- ٢٠- حمود علي الفاعوري الهام (٢٠١٢) : " دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية " رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال ، كلية الاعمال ، جامعه عمان العربية ، الاردن .
- ٢١- سوزان صالح دروزة (٢٠٠٨) : العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات.
- ٢٢- وسام صبحي اسليم (٢٠٠٧) : " إدارة الازمات فى المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية فى غزة " رسالة ماجستير ، غير منشوره ، جامعه الاسلامية ، غزة
- ٢٣- سامى حريز ، محمد هشام (٢٠٠٧) : " المهارة فى ادارة الازمات وحل المشكلات " الاسس النظرية والتطبيقية ، دار البداية ، عمان .
- ٢٤- شاكر الخشالى ، محى الدين القطب (٢٠٠٧) : " فاعلية نظم المعلومات الادارية واثرها فى ادارة الازمات ، دراسة ميدانية فى الشركات الصناعية الاردنية ( المجلة الاردنية فى ادارة الاعمال ، المجلد (٣) ، العدد (١) .
- ٢٥- صلاح عباس (٢٠٠٤) : " إدارة الازمات فى المنشآت التجارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية .
- ٢٦- فاروق السيد عثمان (٢٠٠٤) : " التفاوض وادارة الازمات ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- ٢٧- السيد عليوه و رفعت رضوان (٢٠٠٠) : " مهارات الأتصال فى ادارة الازمات " بالتطبيق على المستشفيات ، المؤتمر السنوى الثانى لادارة الازمات والكورث ، جامعه عين شمس ، العدد (٣) ، القاهرة .
- ٢٨- عبدالله العمار (٢٠٠٣) : " دور تقنية ونظم المعلومات فى ادارة الازمات والكوارث دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدنى ، رسالة ماجستير (غير منشوره) ، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض
- ٢٩- رهام رسام عودة (٢٠٠٨) : " واقع ادارة الازمات فى مؤسسات التعليم العالى بقطاع غزة دراسة تطبيقية على جامعه الاسلامية ، رسلة ماجستير (غير منشوره) ، جامعه الاسلامية ، غزة .
- ٣٠- صالح بن سليمان الفايز (٢٠٠٢) : " فاعلية التنظيم المصفوف فى ادارة الازمات " دراسة تحليلية على بعض الازمات ، رسالة ماجستير (غير منشوره) ، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- ٣١- عامر قنديلجى ، علاء الدين الجنابى (٢٠٠٥) : " تنظيم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات " ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٣٢- على بن حسن أل سالم (٢٠٠٨) : " مدى الجاهزية لادارة الازمات والكوارث " دراسة مسحية على ضباط الاجهزة الامنية بمنطقة نجران ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض
- ٣٣- بيمك ادارة الازمات (٢٠٠٤) : التخطيط لما قد يحدث ترجمه علا اصلاح مشرف علمى ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة .
- ٣٤- عبد السلام ابو قحف (٢٠٠٢) : " الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات " دار جامعه الجديدة للنشر ، الاسكندرية .
- ٣٥- سليمان حميدى الحميدى (٢٠١٠) : " فاعلية الاتصال فى ادارة الازمات الامنية باجهزة وزارة الداخلية بالرياض ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- ٣٦- محسن احمد الخضيرى (٢٠٠٣) : ادارة الازمات منهج اقتصادى ادارى لحل الازمات ، ط٢ ، مكتب مديولى ، القاهرة .
- ٣٧- عبد الرحمن الشلبى (٢٠٠٩) : دور العلاقات العامة فى ادارة الازمات بحث مقدم لنيل درجة الدبلومة فى العلاقات العامة ، الاكاديمية السورية الدولية ، سوريا .
- ٣٨- على منصور الشميرى (٢٠٠٨) : دور العلاقات العامة فى ادارة الازمات حلقة علمية حول (رفع كفاءة العاملين فى العلاقات العامة والاعلام فى الاجهزة العلمية ) مابين ٢٣-٢٧ نوفمبر ، العين دولة الامارات الدولية
- ٣٩- محمد ابراهيم الطراوة (٢٠١١) : ادارة الازمات ، دار البراع للنشر والتوزيع .

- ٤٠- محمود جادالله (٢٠٠٨) : ادارة الازمات ، دار اسامه للنشر ، ط١ ، عمان .
- ٤١- السيد عيلوه (٢٠٠٣) : ادارة الوقت والازمات والادارة بالازمات ، دار الامين للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- ٤٢- معن محمود عياصره ، مروان محمد بن احمد (٢٠٠٨) : ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل ، دار الحامد ، عمان .
- ٤٣- محمد نصر مهنا (٢٠٠٦) : ادارة الازمات قراءه فى المنهج ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية .
- ٤٤- ممدوح زيدان (٢٠٠٣) : تقييم الاداء ومواجهه الازمات ، مجموعه النيل العربية للنشر ، القاهرة .
- ٤٥- داليا فتحى السيد مندور (٢٠٠٩) : ادارة المخاطر فى المقصد السياحى المصرى ، رسالة ماجستير (غير منشور) ، جامعه المنوفية .
- ٤٦- سيد محمد جاد الرب (٢٠١٥) : الاتحاهات الحديثة فى ادارة المخاطر والازمات .
- ٤٧- صابرين عطية مرسل (٢٠٠٦) : نماذج مقترحة لنظم الانذار المبكر فى ادارة الازمات الرياضية بالاتحاد المصرى لكرة اليد ، رسالة دكتوراه (غير منشوره) ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعه الاسكندرية .
- ٤٨- طارق عبدالعال حماد (٢٠٠٣) : ادارة المخاطر ط١ ، دار الجامعه ، القاهرة .
- ٤٩- طارق على الجمال (٢٠١٠) : استراتيجية ادارة المخاطر ، مطابع الشرطة ، ط١ ، القاهرة
- ٥٠- عماد كمال الدين على (٢٠١٥) : ادارة المخاطر المرتبطة بالانشطة الرياضية الترويحية بمدينة الطلاب بجامعه بورسعيد ، رسالة ماجستير (غير منشوره) ، كلية التربية الرياضية ، جامعه بورسعيد .
- ٥١- محمد الفاتح محمود بشير (٢٠١١) : ادارة الكوارث والازمات ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، السودان .
- ٥٢- محمد هيكل (٢٠٠٦) : مهارات ادارة الازمات والكوارث والمواقف الصعبة ، الهيئة المصرية العامه ، للكتاب القاهرة .
- ٥٣- مدحت انور نافع (٢٠١٣) : ادارة المخاطر ، اجيال للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- ٥٤- ناشد محمود عبد السلام (٢٠٠٨) : ادارة المخاطر ، كلية التجارة ، جامعه القاهرة .
- ٥٥- نجلاء فتحى احمد (٢٠٠٧) : نموذج مقترح لادارة الازمات العروض الرياضية ، رسالة ماجستير (غير منشوره) ، كلية التربية الرياضية ، جامعه اسبوط .
- ٥٦- وائل محمد حسن (٢٠١٧) : ادارة المخاطر مقترح لمسئولى التربية الرياضية بمدارس محافظه الاسكندرية ، رسالة دكتوراه (غير منشوره) ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعه الاسكندرية .
- ٥٧- دعاء سمير حزه (٢٠١١) : ادارة الازمات ، مكتبة الفراعنه ، المنصوره .
- ٥٨- اسماعيل عبد الفتاح عبد الكاف (٢٠١١) : الازمات والاعلام والعلاقات العامه ، مركز الاسكندرية للكتاب ، الاسكندرية .
- ٥٩- على عبد السلام على (٢٠١٥) : فعاليات ادارة الازمات والكوارث ، مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة
- ٦٠- فادى حسن عقيلان (٢٠١٥) : ادارة الازمات والكوارث الطبيعى ، دار المعتر للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ٦١- فريد زكريا الحللى (٢٠١٢) : وحده مقترحة لادارة الازمات والكوارث بالهيكل التنظيمى للمجلس القومى للرياضة ، رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعه الاسكندرية .
- ٦٢- ماجد عبد المهدي المساعده (٢٠١٢) : ادارة الازمات ، المداخل المفاهيم ، العمليات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ٦٣- مجدى احمد عبدالله (٢٠١٣) : سيكولوجيه الازمات والشدائد دراسة فى استراتيجيات الادارة والمواجهى والوقاية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية .
- ٦٤- محمد سرور الحريرى (٢٠١٢) : ادارة الازمات و استراتيجيات القضاء على الازمات الاقتصادية والمالية والادارية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

ثانيا : المراجع الاجنبية :-

- 65- Sharma , alok(2010) : enabling knowledge management of organizational memory for groups through shared topic maps m.s:lowa state university united states .lowa .
- 66- Fiedler , M.welpe (2013): how do organizations remember ? the influence of organizational structure on organizational memory , organization studies , vol . (31) no . (4) , pp .381 . 407 .
- 67- Dunham , A . Burt , C . (2014) : Understanding Employee Knowledge : the Development of an Organization Memory Scals , University of Canterbury , Newzealanda , vol (21) , no .(2) , pp. 130
- 68- Croasdell, D.T. (2001, Winter). It's role in Organizational Memory and Learning.Indiana: Information Systems Management.
- 69- Conklin, Jeff, (2001), Designing Organizational Memory: Preserving intellectual Assets in Knowledge Economy.
- 70- Vasconcelos jose & Gouuveie, Feliz& Kimble. Chris. 2002 . An OrganizationalMemory Information System Using Ontologies. P9.

ملخص البحث (عربي)  
الذاكرة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الإزمات بوزارة الشباب والرياضة

السيدة الدكتورة/ سلمى عصام محمد نوار المدرس بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة الاسكندرية	السيد الدكتور/ حسن احمد الشاعى الاستاذ بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة الاسكندرية
--	---

يهدف البحث الى إيجاد العلاقة ما بين الذاكرة التنظيمية وإدارة الإزمات بوزارة الشباب والرياضة من خلال التعرف على درجة الذاكرة التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة ، و مدى فاعلية إدارة الإزمات بوزارة الشباب والرياضة ، كما استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالاسلوب المسحى لملاءمته لطبيعته البحث ، و اشتمل مجتمع البحث على (١٣) ادارة مركزية بديوان عام وزاره الشباب والرياضه وهم (الادارة المركزية لشئون مكتب الوزير ، الادارة المركزية للتنمية الرياضية ، الادارة المركزية للأداء الرياضى ، الادارة المركزية للطب الرياضى ، الادارة المركزيه الاستراتيجيه ( ادارة الإزمات والكوارث والحد من المخاطر)، الادارة المركزية للمنشآت الشبابية ، الادارة المركزية للمشروعات وتدريب الشباب ، الادارة المركزية لمراكز الشباب والهيئات الشبابية ، الادارة المركزية للتمويل والاستثمار، الادارة المركزية لتنمية النشء ، الادارة المركزية لتنمية الشباب ، والادارة المركزية للتعليم المدنى وتمكين الشباب، والادارة المركزية لتنظيم المعلومات والتحول الرقمى) والذى يقدر عددهم بنحو (١١٦) فردا من القيادات والمساعدين والمعاونين بوزاره الشباب والرياضه، واستخدم الباحثان المعاملات الاحصائية المناسبه باستخدام برنامج spss ، وجاءت اهم النتائج على انه يتوفر بوزارة الشباب والرياضة تقارير عن مختلف الإزمات الفنية التى تقابل العاملين وأسبابها والطرق التى تتم بها المعالجه. و سيتم إختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة فى التعامل مع الأزما ت ، يتم دراسته البدائل المتاحة فى ظل الإزمه بعناية واختيار البديل الامثل ، وجاءت اهم التوصيات بضروره توافر ذاكرة تنظيمية بوزارة الشباب والرياضة تشتمل على ( ذاكرة تنظيميه تقنيه ، ذاكرة تنظيميه ادارية ، وذاكرة تنظيميه تسويقيه ، وذاكرة تنظيميه ثقافية )، ولا بد من معرفه انواع الإزمات التى يمكن ان تتعرض لها الوزارة ، و الامكانات البشرية والمادية والمعلوماتية المطلوبه لإدارات الإزمات والمخصصات المالية ، وضروره معرفه الاستراتيجيات التى يمكن ان تستخدمها وزارة الشباب والرياضه فى ادارة الإزمات ، وكيفية التخطيط لادارة الإزمات بوزارة الشباب والرياضة .

### Research Summary

Organizational memory and its relationship to crisis management in the Ministry of Youth and Sports

**Prof. Dr. Hassan Ahmed El Shafei**

**Dr. Salma Essam Mohamed Nawar**

The research aims to find the relationship between organizational memory and crisis management in the Ministry of Youth and Sports by identifying the degree of organizational memory in the Ministry of Youth and Sports, and the effectiveness of crisis management in the Ministry of Youth and Sports. 13) A central administration in the general office of the Ministry of Youth and Sports (the Central Administration for the Affairs of the Minister's Office, the Central Administration for Sports Development, the Central Administration for Sports Performance, the Central Administration for Sports Medicine, the Central Strategic Administration) (Crisis and disaster management and risk reduction), the central administration for youth facilities, the central administration for projects and youth training, the central administration for youth centers and youth bodies, the central administration for financing and investment, the central administration for youth development, the central administration for youth development, the central administration for civil education and youth empowerment, and the administration Central for Information Systems and Digital Transformation) The number of them is estimated at (116) leaders, assistants and assistants in the Ministry of Youth and Sports, and the researchers used the appropriate statistical transactions using the spss program. The work team members who have previous experience in dealing with crises are selected, the available alternatives are carefully studied in light of the crisis and the best alternative is chosen (Technical organizational memory, administrative organizational memory, marketing organizational memory, and cultural organizational memory). It is necessary to know the types of crises that the Ministry may be exposed to, and the human, material and information capabilities required for crisis departments and financial allocations, and the need to know the strategies that the Ministry of Youth can use. And sports in crisis management, and how to plan for crisis management in the Ministry of Youth and Sports.