

## قياس مستوى المناعة التنظيمية في الاتحادات الرياضية بسطنة عمان

باحث/ خالد بدر الذهلي  
معلم رياضة مدرسية وبأحث ماجستير الإدارة  
والإشراف الرياضي  
جماعة السلطان قابوس

باحث/ جاسم عبدالجليل سويد  
موظف بكلية التربية وبأحث ماجستير الإدارة  
والإشراف الرياضي  
جماعة السلطان قابوس

## مقدمة البحث :

إن الهيئات الرياضية مهما تعددت أشكالها ومستوياتها إلا أنها تهدف في النهاية إلى خدمة الإنسان والمجتمع المحيط به على مختلف الجوانب، وفي ظل التطورات والتحديات المعاصرة، ولا يتم ذلك إلا بوجود مناعة تنظيمية لدى الهيئة الرياضية لحماية نفسها من كافة التحديات والتهديدات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على استقرارها. وتؤكد دراسة مختار ورحيم (٢٠٢٣) إن المناعة التنظيمية تعتبر عنصر هام لا بد أن يتوفر في الهيئات الرياضية مع متطلبات القرن الواحد والعشرين، وذلك من أجل البقاء في ظل بيئة ديناميكية تتصف بالمخاطر.

وتشير دراسة إسماعيل (٢٠٢٠) إن أهداف نظم المناعة التنظيمية تمثلت في حماية الهيئات من كافة المخاطر والتهديدات الداخلية والخارجية التي قد تسبب أزمات للهيئة، والمحافظة على قيم الهيئة ورؤيتها واستمراريتها في الحفاظ على مستوى الأداء المطلوب.

وتكمن أهمية المناعة التنظيمية في أنها نظام متكامل يعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية، حيث يهتم بإحداث تغييرات إيجابية بالهيئة لمواكبة مستجدات العصر ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مما يقلل من مقاومتهم للتغيير، ويعمل أيضا على التخلص من سلوكيات العمل المضادة لتقاليد وقيم الهيئة مما يؤدي إلى الحفاظ على سمعتها وتحقيق النزاهة الإدارية (بدوي والعيسوي، ٢٠٢٣؛ السمان والبكدي، ٢٠٢٣).

حققت المناعة التنظيمية نجاحًا ملحوظًا بالتطبيق على مختلف المنظمات والهيئات الرياضية حيث أشارت نتائج دراسة محمود وعادل (Mahmood & Suhair, 2021) إن نجاح المنظمات وتطورها يرتبط بقدرتها على مواجهة التحديات والتهديدات بفعل المناعة التنظيمية لديها.

وكشفت دراسة السعيد (Alsaïdi, 2020) من وظائف المناعة التنظيمية إدراك المنظمات بوجود مخاطر قد تؤثر سلبًا على الكيان التنظيمي، والعمل على رصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحديد طبيعة تلك المخاطر.

وتوضح دراسة أودوسانيا (Odusanya, 2019) إن تبني المناعة التنظيمية يساهم في دعم اتخاذ القرار وتحقيق الاستقرار في العمل من خلال الاعتماد على نظام حاسوبي، وتكمن أهميته في توفير تقارير مفصلة بشكل دقيق في الوقت المناسب.

كما تشير دراسة مختار ورحيم (٢٠٢٣) إن توافر المناعة التنظيمية في مديريات الشباب والرياضة يكون له دور هام في الحد من الأخطار والتهديدات الداخلية والخارجية، كما أنها ستوجه القادة إلى عدم التسرع عند اتخاذ القرارات، وستتمتع روح المسؤولية الذاتية لدى العاملين حتى في غياب المسؤولية القانونية مما يساهم في تعزيز استقرارها على المدى الطويل.

وتؤكد دراسة عبدالله وآخرون (٢٠٢٣) إن توافر المناعة التنظيمية في الأندية الرياضية يعمل على حماية الكيان الإداري من أي خطر يهدد بقائه أو يمنعه من ممارسة أدائه بصورة صحيحة، وإن التعلم التنظيمي يعزز نظام المناعة ويساهم في إدارة الازمات كأداة تساعد على الوقاية ومعالجة الازمات، وكذلك دور الذاكرة التنظيمية في استرجاع التجارب السابقة للاستفادة منها في تحديد استراتيجيات التعامل مع الازمات.

واستطاع الباحثان أن يتوصلا لأهم أبعاد المناعة التنظيمية بالاتحادات الرياضية وذلك من خلال القراءات النظرية، وكذلك رأي الباحثين في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية، حيث يوضح النقيرة (٢٠٢١) إن البعد الأول يتمثل في التعلم التنظيمي، والذي يعتبر من المتغيرات الأساسية التي من خلالها يمكن الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى تحسين أداء المنظمة، ويُعرف على أنه كافة الإجراءات والجهود والممارسات التي تبذل لغرض تنمية المعرفة داخل المنظمة، وأن التعلم التنظيمي يتمثل بالمحاولات كافة التي يقود بها الأفراد لغرض معالجة الأخطاء والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

ويشير السمان والبكدي (٢٠٢٣) على بعد الذاكرة التنظيمية بأنها شبكة من البيانات والمعلومات التي يتم فيها جمع البيانات وتخزينها وجعلها متداول أثناء الحاجة إليها من قبل الافراد ذوي العلاقة والاختصاص. ويؤكد لي وجوشي (٢٠١٧, Lee & Joshi) على أن الذاكرة التنظيمية تهتم بخبرة العمليات التنظيمية وتعني ما استفادته وتعلمته المؤسسة بشكل تراكمي، وتلعب دورا في توجيه العمل لتحقيق والاستفادة منها، حيث لا يمكن الارتقاء برأس المال الفكري بالمؤسسة بدون الأهداف المرجوة.

ويوضح أسايا (Assayah, ٢٠٢٠) بعد البيئة التنظيمية (الجينات التنظيمية) على أنه خصائص المنظمة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات والتي تتشكل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي، وتتوارث عبر أجيال من العاملين في المنظمة، وهي الهيكل التنظيمي جودة المعلومات، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات.

ويؤكد الحضرمي (2022) إن تكامل هذه الوحدات مع بعضها البعض يحقق التكامل الذي يسهم في النهوض بالمنظمات والمؤسسات بمختلف مستوياتها وأشكالها.

ويشير نق وآخرون (Ng et al., ٢٠١٨) إن مواجهة التهديدات الداخلية والخارجية تعتبر أحد أبعاد المناعة التنظيمية لأنه الهيئات تعاني من أشكال مختلفة من الفيروسات والتهديدات في بيئتها الخارجية والداخلية، كما إنها تمتلك النظام المناعي الخاص بها لتقاوم مختلف المخاطر والازمات في بيئتها الخارجية، حيث الفيروس لا يحتاج سوى إلى القليل من الموارد للبقاء وبعد ذلك يصيب كافة اعضاء الهيئة بالعدوى، لذلك تسعى الهيئة لوضع نظام مناعي قوي يتم تطويره باستمرار ليكون قادر على مواجهة مختلف الفيروسات والتهديدات المحيطة بالهيئة.

### مشكلة البحث

تواجه الاتحادات الرياضية العمانية في العصر الحديث العديد من التهديدات والتحديات التي تؤثر في تحقيق أهدافها، ومن أبرزها الاستقرار في العمل من خلال الاعتماد على نظام حاسوبي آمن يبني من خلاله شبكة من البيانات والمعلومات يتم فيها جمع البيانات وتخزينها، ولابد من وجود جدار يحمي الهيئة من المخاطر والأزمات المتمثلة بمناعة تنظيمية تقلل من تأثير الأزمات والتهديدات.

وتعد الاتحادات الرياضية من الهيئات الرياضية بسلطنة عمان، والتي تضم العديد من الموارد البشرية، كأعضاء مجلس الإدارة والموظفين والحكام والإداريين والمدربين واللاعبين، وتحتوى على المنشآت كالملاعب والقاعات الداخلية وغيرها، وإن عملية إجراء المسابقات والخطط الاستراتيجية ليست بالعملية العشوائية أو السهلة، حيث تتطلب وجود قيادة فعالة تتبنى مدخل المناعة التنظيمية لتشكيل فريق عمل يمتاز بالكفاءة والفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة.

ومن خلال اطلاع الباحثان على توصيات الدراسات العلمية في المجال الرياضي مثل دراسة عبدالعليم (٢٠٢٣) التي أوصت على إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع المناعة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، ودراسة عبدالله وآخرون (٢٠٢٣) التي اشارت على ضرورة تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالأندية الرياضية لما في ذلك من مردود إيجابي على استقرار وتماسك المؤسسات ومواجهتها لمختلف التهديدات، وأكدت دراسة مختار ورحيم (٢٠٢٣) على ضرورة تعزيز الاستفادة من خبرات العاملين السابقة لاكتساب المعارف والمعلومات، وتعزيز المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية، ودراسة الصاوي (٢٠٢١) على ضرورة الإهتمام والتوجه البحثي لدراسة المناعة التنظيمية لمختلف المؤسسات الرياضية وذلك للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها والاستفادة منها.

إضافة إلى ذلك عدم وجود دراسة محلية - على حد علم الباحثان - تناولت قياس المناعة التنظيمية في المجال الرياضي بسلطنة عمان . وفي ضوء ذلك تتبلور مشكلة البحث الحالية وصولاً إلى مقترحات وتصورات لتحسين مستوى الأداء في الاتحادات الرياضية، وذلك مادعى الباحثان لإجراء الدراسة الحالية في محاولة جادة لدراسة قياس المناعة التنظيمية في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان.

### أهمية البحث

١. يعتبر البحث الأول من نوعه ويتناول موضوع قياس المناعة التنظيمية في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان على حد علم الباحثان.
٢. توجيه الباحثين إلى إجراء أبحاث علمية أخرى تتناول الجوانب التي لم يتعرض لها البحث الحالي مما يسهم في تقدم المناعة التنظيمية في المجال الرياضي.
٣. مسايرة الاهتمام العالمي بموضوع المناعة التنظيمية ومدى تطبيقه على المؤسسات الرياضية.
٤. مواكبة رؤية وتوجهات السلطنة نحو التقدم والإستقرار وذلك من خلال تواجد هيئات رياضية تتمتع بكفاءة ومناعة تنظيمية عالية.

### أهداف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على قياس مستوى المناعة التنظيمية في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان من خلال التعرف على:

١. مستوى التعلم التنظيمي في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان.
٢. مستوى الذاكرة التنظيمية في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان.
٣. مستوى البيئة التنظيمية في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان.
٤. مستوى مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان.

### تساؤلات البحث

١. ما مستوى التعلم التنظيمي في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان؟
٢. ما مستوى الذاكرة التنظيمية في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان؟
٣. ما مستوى البيئة التنظيمية في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان؟
٤. ما مستوى مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان؟

## مصطلحات البحث

**المناعة التنظيمية:** قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات من خلال خطة إجرائية تتكون من مجموعة من العمليات التي تشمل على التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والبيئة التنظيمية بهدف تحديد الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة التهديدات الخارجية والداخلية بالمنظمة (علاء الدين، ٢٠٢١).

**الاتحادات الرياضية:** هيئة تتكون من الاندية الرياضية والهيئات الرياضية، ولها نشاط في اللعبة وتقوم بتنظيم وتنسيق هذا النشاط بهدف نشر اللعبة ورفع مستواها الفني، وتتمتع الاتحادات بالشخصية الاعتبارية كما يحق له تأسيس اتحادات فرعية ترتبط به مالياً وإدارياً وفنياً (بابكر والعنتلي، ٢٠١٦).

## منهجية وإجراءات البحث

**منهج البحث:** استخدام المنهج الوصفي المسحي نظراً لملائمته الى وضع البحث وتحقيق أهدافها.

**مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث من العاملين بالاتحادات الرياضية في سلطنة عمان.

**عينة البحث:** تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع البحث، حيث اشتملت عينة البحث والبالغ عددها (١١٦) من أعضاء مجالس الاتحادات، وموظفي وحكام والمدربين والإداريين في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان، وتم تقسيم العينة الى (٢٠) فرد للعينة الاستطلاعية، و(٩٦) فرد للعينة الأساسية، وتم توزيع الاستبانة الإلكترونية على أفراد عينة البحث، والجدول (١) يوضح التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث حسب متغيراتها.

## جدول (١)

## توصيف أفراد عينة البحث

الاتحادات الرياضية	أفراد العينة	النسبة المئوية
الاتحاد العماني لألعاب القوى	12	12.5%
الاتحاد العماني لسباقات الهجن	٩	٩.٤%
الاتحاد العماني لكرة الطائرة	٩	٩.٤%
الاتحاد العماني لكرة القدم	١١	١١.٤%
الاتحاد العماني لكرة اليد	12	12.5%
الاتحاد العماني للدراجات الهوائية	9	9.4%
الاتحاد العماني للرياضات المائية	13	13.5%
الاتحاد العماني للرياضة المدرسية	12	12.5%

9.4%		9	الاتحاد العماني للهوكي
100.0%	96	المجموع	الاصنف
النسبة	أفراد		
المئوية	العينة		
28.1%	27		عضو مجلس إدارة
22.9%	22		موظف
21.9%	21		حكم
15.6%	15		إداري
11.5%	11		مدرب
10.0%	96		المجموع

يلاحظ من الجدول (١) أنه تكونت عينة البحث المشاركون بالدراسة أكثر عينة من العاملين هي عضو مجلس إدارة بنسبة (28.1%) والأقل المدرب بنسبة (11.5%)، وبالنسبة إلى الاتحادات كانت أكثر عينة مشاركة من الاتحاد العماني للرياضات المائية (13.5%)، والأقل كل من الاتحاد العماني لسباقات الهجن، الاتحاد العماني لكرة الطائرة، الاتحاد العماني للدراجات الهوائية، والاتحاد العماني للهوكي بنسبة (9.4%).

#### أداة البحث:

استخدم الباحثان الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لتحقيق أهدافها والاجابة عن اسئلتها من خلال المراجعة المتأنية للأدب النظري المتصل بموضوع البحث من خلال المصادر والدراسات السابقة.

#### صدق أداة البحث:

للتحقق من صدق محتوى الاستبانة تم عرضها بصورتها الأصلية على (9) من المحكمين المتخصصين في الإدارة الرياضية والإدارة التربوية، ويوضح ذلك المرفق (١)، وتم طلب تحكيم الاستبانة من حيث مناسبة المحاور ومدى وضوح الفقرات، وأي ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة، وقد أشار المحكمون إلى أن المقياس مناسب، حيث بلغت نسبة الصدق الظاهري (93.6%) للأداة ككل، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني، أما صدق الاتساق الداخلي للأداة تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، والجدول (٢) يوضح ذلك، وقد تراوحت بين (0.331-0.996)، وكانت هذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى أقل (0.01) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدلالات صدق مناسبة.

## جدول (٢)

معامل الارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه

التعلم التنظيمي		الذاكرة التنظيمية		البيئة التنظيمية		مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	.902**	١	.901**	١	.978**	١	.974**
٢	.970**	٢	.993**	٢	.988**	٢	.872**
٣	.678**	٣	.960**	٣	.641**	٣	.902**
٤	0.331	٤	.995**	٤	.939**	٤	.994**
٥	.841**	٥	.995**	٥	.841**	٥	.996**
٦	.870**	٦	.787**	٦	.902**	٦	.870**
٧	.902**	-	-	٧	.787**	٧	.996**
-	-	-	-	٨	.841**	٨	.928**

\*\* داله إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات اختبار (ثبات الاستقرار) تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest) من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية من خارج عينة البحث قوامها (٢٠) من العاملين في الاتحادات الرياضية في سلطنة عمان، وتم إعادة التطبيق على نفس العينة بعد فاصل زمني مدته أسبوعان من التطبيق الأول، كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات (الاتساق الداخلي) للاختبار، حيث بلغ (٠.٩٨٨)، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## الجدول (٣)

## معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا والصدق الظاهري

الصدق الظاهري	ثبات المجال	عدد العبارات	المجال
98.4%	0.909	7	التعلم التنظيمي
94.4%	0.927	6	الذاكرة التنظيمية
91.6%	0.960	8	البيئة التنظيمية
90.2%	0.949	8	مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية
93.6%	0.988	29	الأداة ككل

إجراءات البحث : تم تطبيق الأداة على عينة البحث الأساسية خلال الفترة الزمنية من ٢٠٢٣/١١/٤ إلى ٢٠٢٣/١٢/٢٥، وتم إدخال البيانات إلى برنامج (SPSS) لمعالجتها إحصائياً، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة ثم استخراج النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات الملائمة في ضوء النتائج، المعالجات الإحصائية:

- التحقق من التوزيع الطبيعي للمعطيات بواسطة برنامج (Medcalc)
- تمت العمليات الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) وتتمثل في:
  ١. حساب التكرارات والنسب المئوية.
  ٢. اختبار مربع كاي الإجمالي.
  ٣. معامل ألفا كرونباخ - معامل الارتباط سبيرمان.

عرض ومناقشة النتائج:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول: ما مستوى التعلم التنظيمي في الاتحادات الرياضية

بسلطنة عمان؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي ومستوى الدلالة لتقديرات عينة البحث على فقرات التعلم التنظيمي، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٤).

## جدول (٤)

## التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي ومستوى الدلالة المتعلقة بالتعلم التنظيمي (ن ٩٦)

م	العبرة	غير موافق ك	غير موافق %	إلى حد ما ك	إلى حد ما %	موافق ك	موافق %	مربع كاي	مستوى الدلالة
<b>التعلم التنظيمي</b>									
١	يعمل الاتحاد على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وتحسين أداءهم في العمل	8	8.3	21	21.9	67	69.8	60.063	٠.000
٢	يعقد الاتحاد جلسات عصف ذهني لمناقشة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها	12	12.5	56	58.3	28	29.2	31.000	٠.000
٣	يستفيد الاتحاد من خبرات العاملين السابقة لاكتساب المعارف والمعلومات	9	9.4	41	42.7	46	47.9	25.188	٠.000
٤	يعمل الاتحاد على ابتعاث العاملين للحصول على مؤهلات علمية وفقاً لخطة منهجية محددة	41	42.7	21	21.9	34	35.4	6.438	٠.040
٥	تشجع ادارة الاتحاد العاملين على تبادل المعرفة وتوظيفها لأغراض الريادة والتميز	9	9.4	32	33.3	55	57.3	33.063	٠.000
٦	يسعى الاتحاد لتحسين مستوى الخدمة المقدمة والتكيف مع المستجدات وإدارة الأزمات.	6	6.3	29	30.2	61	63.5	47.688	٠.000
٧	يركز الاتحاد على اكتساب السلوكيات والقيم والمهارات لتعزيز أداء العاملين	6	6.3	20	20.8	70	72.9	70.750	٠.000

\*قيمة مربع كاي الجدولية عند (٠.٠٥) = ٥.٩٩٠

يتضح من الجدول (٤) أن قيمة مربع كاي المحسوبة أكبر من الجدولية (٥.٩٩٠) لجميع العبارات الخاصة بالمحور، ومن نتائج المجال يتضح أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في جميع العبارات، وقد تراوحت قيمة كاي المحسوبة (6.438 : 70.750)، وكانت النتائج لصالح الاختيار

(موافق) بالنسبة للعبارات (١،٣،٥،٦،٧)، أما بالنسبة للعبارة (٢) كانت لصالح اختيار (إلى حد ما). وعبارة (٤) كانت لصالح اختيار (غير موافق).

وجاءت الفقرة (7) التي نصت على " يركز الاتحاد على اكتساب السلوكيات والقيم والمهارات لتعزيز أداء العاملين." في الترتيب الأول، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الاتحادات لتحسين مستوى الخدمات المقدمة والتكيف مع المتغيرات المتسارعة والعمل على إدارة الأزمات من خلال السعي إلى اكساب العاملين بعض المهارات الأساسية التي يمكن تطور من أدائهم،

في حين جاءت الفقرة (6) التي نصت على " يعمل الاتحاد على ابتعاث العاملين للحصول على مؤهلات علمية وفقاً لخطة منهجية محده" في الترتيب الأخير، وقد يعزو ذلك إن الاتحاد ليس لديه خطط واضحة أو منهجية عن ابتعاث العاملين للحصول على الدرجات العلمية وفقاً لواقع الاحتياجات التدريبية لما في ذلك من عوائد مستقبلية في الحصول على عاملين ذو كفاءة عالية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (مختار ورحيم، ٢٠٢٣) في تركيز مديرية الشباب والرياضة على اكتساب السلوكيات والقيم والمهارات لتعزيز أداء العاملين.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الخفاجي وآخرون، ٢٠٢٣) التي أشارت على نسبة بعد التعلم التنظيمي تُعد غير مؤهلة لتوفير ما يكفي من المناعة لصد التهديدات الطارئة على المؤسسة، وتختلف أيضاً مع دراسة (الصاوي، ٢٠٢١) التي أظهرت أن بعد التعلم التنظيمي جاء بدرجة ضعيفة.

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني: ما مستوى الذاكرة التنظيمية في الاتحادات الرياضية**

**بسلطنة عمان؟**

تم حساب التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي ومستوى الدلالة لفقرات الذاكرة التنظيمية وكانت

النتائج كما في الجدول (٥):

## جدول (٥)

## التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي ومستوى الدلالة المتعلقة بالذاكرة التنظيمية (ن ٩٦)

م	العبرة	غير موافق ك %	إلى حد ما ك %	موافق ك %	مربع كاي	مستوى الدلالة
الذاكرة التنظيمية						
٨	يهتم الاتحاد كثيراً لعمليات البحث والتطوير فيما يخص أداء العاملين	0	30	66	13.500	٠.000
٩	يجري الاتحاد عمليات التحديث المستمرة للبيانات لمواكبة التغيرات المتسارعة التي يمكن ان تحدث في المستقبل	13	39	44	17.313	٠.000
10	يسترجع الاتحاد خبراته السابقة من الذاكرة لتجنب حدوث المشكلات	28	30	38	1.750	٠.٤١٧
11	يستفيد الاتحاد من تجارب الاتحادات المماثلة ويحتفظ بها عند الحاجة.	20	37	39	6.813	٠.٠٣٣
12	يوظف الاتحاد كل ما لديه من معلومات لاتخاذ القرارات اللازمة	11	44	41	20.813	٠.000
13	يوفر الاتحاد الأجهزة والبرامج الحديثة لبناء الذاكرة التنظيمية.	14	45	37	16.188	٠.000

\*قيمة مربع كاي الجدولية عند (٠.٠٥) = ٥.٩٩٠

يتضح من الجدول (٥) أن قيمة مربع كاي المحسوبة أكبر من الجدولية (٥.٩٩٠) لجميع العبارات الخاصة بالمحور، ومن نتائج المجال يتضح أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في جميع العبارات ما عدى عبارة (١٠) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وقد تراوحت قيمة كاي المحسوبة (١.٧٥٠ : ٢٠.٨١٣)، ومن النتائج أيضاً اختيار عينة البحث للخيار (موافق) بالنسبة للعبارات (١١، ٨، ٩، ١٠)، أما بالنسبة للعبارات (١٢، ١٣) كانت لصالح اختيار (إلى حد ما).

وجاءت الفقرة (١٢) التي نصت على " يوظف الاتحاد كل ما لديه من معلومات لاتخاذ القرارات اللازمة." في الترتيب الأول، وقد يعزو ذلك إلى فاعلية الذاكرة التنظيمية في المساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة وتوظيفها بالشكل المثالي لتجنب المشاكل وتحقيق التميز.

في حين جاءت الفقرة (١٠) التي نصت على " يسترجع الاتحاد خبراته السابقة من الذاكرة لتجنب حدوث المشكلات." في الترتيب الأخير، وقد يعزو ذلك إن عينة البحث ترى أن يجب على الاتحاد بذل جهود أكبر في حفظ معلومات التهديدات السابقة، وذلك للسعي لحلها عند تكرارها في المستقبل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Oruma & Onuoha, 2020)، ودراسة (عبدالله وآخرون، ٢٠٢٣)، والتي توصلت نتائجها إلى أن أبعاد الذاكرة التنظيمية كانت إيجابية بشكل كبير.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المصري والاعا، ٢٠٢١)، ودراسة (مختار ورحيم، ٢٠٢٣)، في توافر الذاكرة التنظيمية بدرجة مرتفعة ضمن المناعة التنظيمية، ومن إيجابيات الذاكرة التنظيمية هي المساعدة في اتخاذ القرارات وتوظيفها مما يساهم بشكل كبير في حل المشكلات وتحقيق الريادة والتميز.

وتختلف مع دراسة (الخفاجي وآخرون، ٢٠٢٣) التي أظهرت عدم توظيف الذاكرة التنظيمية عند اتخاذ القرارات، وضعف بعد الذاكرة التنظيمية بصورة عامة.

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثالث: ما مستوى البيئة التنظيمية في الاتحادات الرياضية**

**بسلطنة عمان؟**

تم حساب التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي ومستوى الدلالة لفقرات البيئة التنظيمية وكانت

النتائج كما في الجدول (٦):

## جدول (٦)

التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي ومستوى الدلالة المتعلقة بالبيئة التنظيمية (ن ٩٦)

م	العبارة	غير موافق ك	%	إلى حد ما ك	%	موافق ك	%	مربع كاي	مستوى الدلالة
<b>البيئة التنظيمية</b>									
١٤	يحدد الاتحاد شكل الهيكل التنظيمي وعدد المستويات الإدارية به	12	12.5	33	34.	51	53.1	23.81	٠.000
				4				3	
١٥	يمنح الاتحاد حوافز للعاملين وفقاً لإنجازاتهم في العمل.	26	27.1	24	25.	46	47.9	9.250	٠.010
				0					
١٦	يحدد الاتحاد السلطات والصلاحيات لإمكانية اتخاذ القرارات المطلوبة.	20	20.8	48	50.	28	29.2	13.00	٠.002
				0				0	
17	يحدد الاتحاد كمية ونوعية المعلومات المتوفرة وتداولها لتحقيق أقصى استفادة	7	7.3	35	36.	54	56.3	34.93	٠.000
				5				8	
18	يشجع الاتحاد العاملين على بذل أقصى طاقاتهم لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الموضوعية.	8	8.3	29	30.	59	61.5	41.06	٠.000
				2				3	
19	يضع الاتحاد آليات	8	8.3	32	33.	56	58.3	36.00	٠.000

0	3	خاصة بكيفية اتخاذ القرارات المناسبة.
0.000	26.06 40.6 39 50. 48 9.4 9	20 يوائم الاتحاد بين العمليات الداخلية والخارجية لمواجهة المخاطر التنظيمية سواء في هيكلها أو بنيتها
3	0	
0.003	29.68 49.0 47 43. 42 7.3 7	21 يؤكد الاتحاد على موثوقية المعلومات وتدققها بكل الطرق المتاحة
8	8	

\*قيمة مربع كاي الجدولية عند (0.05) = 0.990

يتضح من الجدول (٦) أن قيمة مربع كاي المحسوبة أكبر من الجدولية (0.990) لجميع العبارات الخاصة بالمحور، ومن نتائج المجال يتضح أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في جميع العبارات، وقد تراوحت قيمة كاي المحسوبة (9.250: 41.063)، وجاء الاختيار (موافق) بالنسبة للعبارات (٢١، ١٩، ١٨، ١٧، ١٥، ١٤)، والعبارة (٢٠، ١٦) كانت لصالح اختيار (إلى حد ما).

وجاءت الفقرة (١٨) التي نصت على يشجع الاتحاد العاملين على بذل أقصى طاقاتهم لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الموضوعية. " في الترتيب الأول، وقد يعزى ذلك أن عينة البحث ترى القائمين على الاتحادات يسعون إلى تطوير العمل إلى أقصى درجة ممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال تشجيعهم لبذل المزيد من الجهد في العمل والتركيز على دراسة المجتمع المحيط والوسط التنافسي.

في حين جاءت الفقرة (١٥) التي نصت على " يمنح الاتحاد حوافز للعاملين وفقاً لإنجازاتهم في العمل. " في الترتيب الأخير، وقد يعزى ذلك إن عينة البحث ترى أن الاتحادات تحتاج إلى تطوير نظام المكافآت والحوافز بشكل أكبر موضوعية وشفافية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطائي وآخرون، ٢٠١٦)، والتي أوصت بضرورة تشجيع المؤسسة للعاملين وتحفيزهم وذلك من خلال تقديم الحوافز المستمرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالله وآخرون، ٢٠٢٣)، ودراسة (مختار ورحيم، ٢٠٢٣) في توافر البيئة التنظيمية (DNA) بدرجة مرتفعة ضمن المناعة التنظيمية، وأن تشجيع وتحفيز العاملين من العوامل التي تزيد من رغبة العاملين على العمل وتحسن أدائهم وتبعد فكرة ترك العمل من أذهانهم وهذا يحقق أهداف المؤسسة الرياضية.

وتختلف هذه النتيجة (الصاوي، ٢٠٢١)، التي أشارت على عدم سعي المؤسسة الدائم للتميز من خلال تطوير البيئة التنظيمية. وتختلف أيضا مع دراسة (الخفاجي وآخرون، ٢٠٢٣) حيث جاء بعد البيئة التنظيمية بدرجة ضعيفة بصورة عامة.

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الرابع: ما مستوى مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية في**

**الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان؟**

تم حساب التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي ومستوى الدلالة لفقرات مواجهة التهديدات

الخارجية والداخلية وكانت النتائج كما في الجدول (٧):

## جدول (٧)

التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي ومستوى الدلالة المتعلقة بمواجهة التهديدات الخارجية والداخلية (ن ٩٦)

م	العبرة	غير موافق ك	%	إلى حد ما ك	%	موافق ك	%	مربع كاي	مستوى الدلالة
مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية									
22	يتبع الاتحاد خطط واليات محددة لتشخيص التهديدات والتعرف عليها	19	19.8	44	45.8	33	34.4	9.813	٠.007
23	يوجد في الاتحاد لجان خاصة مختصة بدراسة التهديدات ووضع المقترحات	40	41.7	24	25.0	32	33.3	4.000	٠.135
24	يعتمد الاتحاد على الكفاءات الداخلية لمواجهة التهديدات	9	9.4	44	45.8	43	44.8	24.813	٠.000
25	يتطلع الاتحاد على ازمات الاتحادات الاخرى للاستفادة من تجاربها	22	22.9	43	44.8	31	32.3	6.938	0.031
26	يتطلع الاتحاد على المجتمع المحيط للتعرف على التهديدات وسبل التغلب عليها	19	19.8	26	27.1	51	53.1	17.68	٠.000

٠.000	64.93	71.9	69	17.	17	10.4	10	27	يدرس الاتحاد نقاط القوة لديه لتعزيزها والنقاط التي تحتاج الى تحسين
	8			7					
٠.000	18.81	42.7	41	44.	43	12.5	12	٢٨	يكشف الاتحاد بشكل سريع التهديدات ووجه القصور بالعمل
	3			8					
٠.003	11.43	19.8	19	47.	46	32.3	31	٢٩	يمتلك الاتحاد جهاز رقابي قوي
	8			9					

\*قيمة مربع كاي الجدولية عند (٠.٠٥) = ٥.٩٩٠

يتضح من الجدول (٧) أن قيمة مربع كاي المحسوبة أكبر من الجدولية (٥.٩٩٠) لجميع العبارات الخاصة بالمحور، ومن نتائج المجال يتضح أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في جميع العبارات، ما عدى عبارة (٢٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وقد تراوحت قيمة كاي المحسوبة (4.000: ٦٤.٩٣٨)، وجاء الاختيار (موافق) بالنسبة للعبارات (٢٦، ٢٧)، والعبارة (٢٢، ٢٤، ٢٥، ٢٨، ٢٩) كانت لصالح اختيار (إلى حد ما)، وجاء اختيار (غير موافق) للعبارة (٢٣).

وجاءت الفقرة (٢٧) التي نصت على " يدرس الاتحاد نقاط القوة لديه لتعزيزها والنقاط التي تحتاج الى تحسين." في الترتيب الأول، وقد يعزى ذلك إن الاتحاد لديه العلم بنقاط القوى لديه لتعزيزها والنقاط التي تحتاج إلى تطوير وتحسين من خلال اعتماده على الكفاءات الداخلية ومراقبة المجتمع المحيط للتعرف على التهديدات وسبل التغلب عليها.

في حين جاءت الفقرة (٢٣) التي نصت على " يوجد في الاتحاد لجان خاصة مختصة بدراسة التهديدات ووضع المقترحات." في الترتيب الأخير. وقد يعزى ذلك إن عينة البحث ترى الاتحادات في سلطنة عمان بحاجة إلى لجان مختصة لإدارة الازمات ومواجهة التهديدات الخارجية والداخلية، ويجب التعامل مع التهديدات بشكل أكثر جديه من التهديدات لتجنبها والاستفادة منها في المستقبل.

وتختلف هذه النتيجة (الصاوي، ٢٠٢١) حيث أظهرت أن المؤسسة لا تدرس نقاط القوة لديها لتعزيزها والنقاط التي تحتاج الى تحسين بصورة فعالة، بالإضافة إلى ذلك جاء بعد مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية بدرجة ضعيفة بصورة عامة.

**الاستنتاجات:**

- في حدود أهداف وتساؤلات البحث ومن واقع البيانات التي جمعها الباحثان، وفي إطار المعالجات الإحصائية المستخدمة، وفي ضوء عرض النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها، فقد توصل الباحثان إلى الاستنتاجات التالية: (١) يركز الاتحاد على اكتساب السلوكيات والقيم والمهارات لتعزيز أداء العاملين.
- (٢) يوظف الاتحاد كل ما لديه من معلومات لاتخاذ القرارات اللازمة.
- (٣) يشجع الاتحاد العاملين على بذل أقصى طاقاتهم لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الموضوعية.
- (٤) يدرس الاتحاد نقاط القوة لديه لتعزيزها والنقاط التي تحتاج إلى تحسين.
- (٥) الاتحادات الرياضية في سلطنة عمان بحاجة إلى لجان مختصة لإدارة الازمات ومواجهة التهديدات الخارجية والداخلية، ويجب التعامل مع التهديدات بشكل أكثر جديه من التهديدات لتجنبها والاستفادة منها في المستقبل.

**التوصيات:**

١. تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالاتحادات الرياضية العمانية لما في ذلك من مردود ايجابي على استقرار وتماسك الاتحادات ومواجهتها لمختلف التهديدات.
٢. الاهتمام والتوجه البحثي لدراسة المناعة التنظيمية لمختلف الهيئات الرياضية وذلك للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها والاستفادة منها.
٣. على الاتحادات الرياضية العمانية وضع خطط واضحة أو منهجية عن ابتعاث العاملين للحصول على الدرجات العلمية وفقاً لواقع الاحتياجات التدريبية لما في ذلك من عوائد مستقبلية في الحصول على عاملين ذو كفاءة عالية.
٤. على الاتحادات الرياضية العمانية بذل جهود أكبر في حفظ معلومات التهديدات السابقة، وذلك للسعي لحلها عند تكرارها في المستقبل.
٥. تطوير نظام المكافآت والحوافز بشكل أكبر موضوعية وشفافية في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان.
٦. تشكيل لجان متخصصة لمتابعة تطبيق المناعة التنظيمية في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان.

**مقترحات لدراسات مستقبلية:**

١. التحديات التي تواجه تطبيق المناعة التنظيمية بالهيئات الرياضية بسلطنة عمان.
٢. دور المناعة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى إدارة المنشآت الرياضية أو الترويجية مثل: الأكاديميات الرياضية، ملاعب البادل، ملاعب كرة القدم الخاصة، منشآت الأندية الرياضية.
٣. أبعاد المناعة التنظيمية في الأندية الرياضية في سلطنة عمان.

## المراجع

## المراجع العربية

- إسماعيل، عمار (٢٠٢٠). دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، ٣٦ (١)، ١٥١-٢٢١.
- بابكر، امال، العنتبلي، حماده (٢٠١٦). *الابداع في إدارة المؤسسات الرياضية*، ما هي للنشر والتوزيع.
- بدوي، محمود، العيسوي، أميرة (٢٠٢٣). تصور مقترح للحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المناعة التنظيمية. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، ١١١ (١١١)، ١٤٣-٢١٩.
- الحضرمي، نوف (٢٠٢٢). درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، ٧٢ (١٩)، ٣٠ - ٨٦.
- الخفاجي، أمير، الحدراوي، رافد، القصير، ناتاليا (٢٠٢٣). أثير رأس المال الفكري في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية / الفرات الأوسط. *مجلة تنمية الرافدين*، ٤٢ (١٤٠)، ٣٨١-٤٠٣.
- السمان، نائر، البكدلي، صبحي (٢٠٢٣). المناعة التنظيمية مدخلاً لتعزيز الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية في دائرة صحة نينوى. *مجلة اقتصاديات الأعمال*، ٤ (٣)، ٢٩٩-٣١٥.
- الصاوي، محمد (٢٠٢١). المناعة التنظيمية للمؤسسات الرياضية الحكومية بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة بورسعيد. *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، ٥٩ (٣)، ١٠٠-١٣٦.
- عبد العليم، أيمن (٢٠٢٣). دور إدارة التنوع في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج. *المجلة العلمية لعلوم الرياضة بجامعة المنوفية*، ٥ (٢)، ٩١-١٠٤.
- عبدالله، أحمد، جبار، حيدر، علي، صابرين. (٢٠٢٣). المناعة التنظيمية ودورها في الحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية في محافظة ديالى. *مجلة بلاد الرافدين للعلوم الانسانية والاجتماعية*، ٥ (٢)، ١٦٥-١٨٣.
- علاء الدين، ياسمين (٢٠٢١). دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات دراسة حالة لشركة أرامكو، *مجلة الدراسات الانسانية الأدبية*، ٢٥ (٣)، ١-٧١.
- مختار، ريم، رحيم، ناهد (٢٠٢٣). القيادة المتسامية كمدخل لتعزيز المناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة. *المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة*، ٧٣ (٢)، ١٣٣-١٨٠.

المصري، نضال، الأغا، محمد (٢٠٢١). أثر الذكاء الاصطناعي في مجال تكنولوجيا الاتصال على المناعة التنظيمية في ضوء خصائص الإعلام الرقمي كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*، ٨(١)، ٤٠٦-٤٣٥.

النقيرة، أحمد (٢٠٢١). الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، ٢(٢)، ٢٢٩-٢٧٥.

### المراجع الأجنبية

- Alsaidi, M. (2020). Building an organizational Immune System Scale System Components and Functions. *PalArch, s Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*. 17(7), 14969-14992.
- Assayah, A. A. M. (2020). Organizational Immunity and its Effect on Strategic Technological Change Options A Field Study at Jordanian Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(5), 1-10.
- Lee, k., Kim, y., Joshi, k. (2017). Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity, " *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 117-129
- Mahmood, z., Al -Jader, s. (2021). Servant Leadership and Their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(6), 3961-3973.
- Ng, E., Grafton, j., Tan, b., Ter, f. (2018) .Doing More with Less: The Virality of IT Enabled Frugal Innovation, Thirty ninth International Conference on Information Systems, San Francisco.
- Odusanya, O. (2019). Use of Management Information System For Operation and Control in Educational Management. *International Journal of Academic Information Systems Research*. 3(7). 29-36.

Oruma, O & Onuoha, B. C, (2020). Organizational Memory Management and Competitive Advantage of Oil and Gas Firms in Rivers State. *International Journal of Business Education & Management Studies*, 6 (1), 2941-9638

## المخلص

## قياس مستوى المناعة التنظيمية في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان

أ / جاسم عبد الجليل سويد

أ / خالد بدر الذهلي

يهدف هذا البحث إلى التعرف على قياس مستوى المناعة التنظيمية في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة في جمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (١١٦) فرد من أعضاء مجالس الاتحادات، وموظفي وحكام والمدربين والإداريين في الاتحادات الرياضية، وتم تقسيم العينة الى (٢٠) فرد للعينة الاستطلاعية و(٩٦) فرد للعينة الأساسية، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

**وأظهرت نتائج البحث:** يركز الاتحاد على اكتساب السلوكيات والقيم والمهارات لتعزيز أداء العاملين، ويوظف الاتحاد كل ما لديه من معلومات لاتخاذ القرارات اللازمة، ويشجع الاتحاد العاملين على بذل أقصى طاقاتهم لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الموضوعية، ويدرس الاتحاد نقاط القوة لديه لتعزيزها والنقاط التي تحتاج الى تحسين، والاتحادات الرياضية في سلطنة عمان بحاجة إلى لجان مختصة لإدارة الازمات ومواجهة التهديدات الخارجية والداخلية، ويجب التعامل مع التهديدات بشكل أكثر جديه لتجنبها والاستفادة منها في المستقبل.

**وقد أوصى الباحثان:** تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالاتحادات الرياضية لما في ذلك من مردود ايجابي على استقرار وتماسك الاتحادات ومواجهتها لمختلف التهديدات. والاهتمام والتوجه البحثي لدراسة المناعة التنظيمية لمختلف الهيئات الرياضية وذلك للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها والاستفادة منها. وتطوير نظام المكافآت والحوافز بشكل أكبر موضوعية وشفافية في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان.

**الكلمات المفتاحية:** المناعة التنظيمية، الاتحادات الرياضية، سلطنة عمان.

## ABSTRACT

### Measuring the level of organizational immunity in sports federations in the Sultanate of Oman

T/ Jassim Abduljalil Ali Sowaid

T/ Khalid Badar Alzahli

This research aims to identify the Measuring the level of organizational immunity in sports federations in the Sultanate of Oman. The researchers used the descriptive survey method and a questionnaire in collecting data. The research sample consisted of (116) individuals from members of federation councils, employees, referees, coaches and administrators in sports federations. The sample was divided to (20) individuals for the exploratory sample and (96) individuals for the basic sample, They were selected by stratified random method.

The results of the research showed: That the union focuses on acquiring behaviors, values, and skills to enhance the performance of employees. The union uses all of the information it has to make the necessary decisions. The union encourages workers to exert their maximum potential to improve performance and achieve the set goals. The union studies its strengths to enhance them and the points that need improvement. Sports federations in the Sultanate of Oman need specialized committees to manage crises and confront external and internal threats. Threats must be dealt with more seriously to avoid and benefit from in the future.

The researchers recommended: the necessity of applying the dimensions of organizational immunity in sports federations, as this has a positive impact on the stability and cohesion of the federations and their confrontation with various threats. The need for attention and research direction to study the organizational immunity of various sports bodies in order to reach results that can be generalized and benefited from. The need to develop a more objective and transparent system of rewards and incentives in sports federations in the Sultanate of Oman.

**Keywords:** organizational immunity, sports federations, the Sultanate of Oman.