

المناعة التنظيمية ودورها في الحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية في محافظة ديالى

م. د. احمد جار الله عبد الله¹، م. م. حيدر محمود جبار²، م. م. صابرين قحطان مالك علي³

¹كلية الفنون الجميلة، جامعة ديالى، ديالى، 32001، العراق

مديرية تربية ديالى، ديالى، 32001، العراق

ahmedjarallah@bauc14.edu.iq, haydermahmoud@bauc14.edu.iq, Sabrynqhtan6@gmail.com

المخلص

ينضح من جدول (5) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (أبعاد المناعة التنظيمية داخل الاندية الرياضية) ان نسبة موافقة عينة البحث الاساسية تراوحت ما بين (32.50% إلى 98.33%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول. وبالنسبة للبعد الاول (التعلم التنظيمي)، قد حازت العبارات ارقام (1/1، 6/1، 7/1، 8/1) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (69.58% : 82.50%) في اتجاه (نعم) والتي تشير الى أن التعلم التنظيمي يتمثل في (يمتلك النادي عاملين ذوى خبرة، يراعى العاملين الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف عند انجاز المهام، يشجع النادي على نقل المعرفة وتبادل الخبرات بين العاملين، يصنع النادي أزمات افتراضية وتدريب العاملين على تخطيها)، وقد حازت العبارة رقم (2/1) على نسبة موافقة قدرها (32.50%) في اتجاه (لا) والتي تشير الى أن النادي يتبنى أنظمة تدريب حديثة ومتطورة. يتضح من جدول (6) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (انواع الازمات والاجراءات الادارية للحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية) ان نسبة موافقة عينة البحث الاساسية تراوحت ما بين (23.33% إلى 100%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول، وبالنسبة (الازمات التنظيمية والإدارية)، قد حازت العبارات ارقام (1/1/1، 2/1/1، 3/1/1، 4/1/1، 5/1/1، 6/1/1، 7/1/1) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (71.25% : 86.25%) في اتجاه (نعم) والتي تشير الى (عدم وضوح الأهداف العامة للعاملين في الاندية الرياضية، عدم الإدراك الصحيح لكيفية التعامل مع المواقف المتغيرة والمعقدة، الدراسة الغير كافية للخطط المقررة للأندية الرياضية، سوء توزيع المهام والاعمال علي العاملين بالأندية الرياضية، سيادة المعلومات غير الدقيقة التي تؤدي إلى وقوع الأزمات، سيطرة المصالح الشخصية لمسئولي الأندية الرياضية علي المصلحة العامة، الاستهانة بالأزمات وعدم الاستعداد الجيد لمواجهتها)

الكلمة المفتاحية: المناعة التنظيمية.

Organizational Immunity and Its Role in Reducing Sports Crises in Sports Clubs in Diyala Governorate

Dr. Ahmed Jarallah Abdullah¹, Asst. Lect. Haider Mahmoud Jabbar², Asst. Lect. Sabreen Qahtan Malek Ali³

¹ College of fine arts, University of Diyala, Diyala, 32001, Iraq

^{2,3} Diyala Education Directorate, Diyala, 32001, Iraq

ahmedjarallah@bauc14.edu.iq, haydermahmoud@bauc14.edu.iq, Sabrynqhtan6@gmail.com

Abstract

It is clear from Table (5), the frequency, percentage, and statistical significances of the phrases of the first axis (dimensions of organizational immunity within sports clubs) that the agreement rate of the basic research sample ranged between (32.50% to 98.33%), and in the order of the phrases as shown in the table. As for the first dimension (organizational learning), the statements numbers (1/1, 1/6, 1/7, 1/8) received an agreement rate that ranged between (69.58%: 82.50%) in the direction of (yes), which indicates Organizational learning is represented by (the club has experienced workers. The workers take into account the economy of time, effort and costs when completing tasks. The club encourages the transfer of knowledge and the exchange of experiences among the workers. The club creates virtual crises and trains employees to overcome them. Statement No. (1/2) received an approval rate of (32.50%) in the direction of (no), which indicates that the club adopts modern and advanced training systems. It is clear from Table (6), the frequency, percentage, and statistical significances of the phrases of the second axis (types of crises and administrative procedures to reduce sports crises in sports clubs) that the approval rate of the basic research sample ranged between (23.33% to 100%).

Keyword: Regulatory immunity.

1- المقدمة

إن المؤسسات الرياضية بالرغم من اختلاف أشكالها إلا أنها تهدف في النهاية إلى خدمة الإنسان والمجتمع المحيط بها وذلك على مختلف الجوانب وفي ظل مستحدثات وتحديات العصر ، ولا يتم ذلك إلا بوجود مؤسسة تتمتع بالقدرة على حماية نفسها من كافة التحديات والتهديدات التي قد تؤثر على استقرارها وذلك على المستويين الداخلي والخارجي وبذلك نحصل على مؤسسة رياضية مستقرة تتمتع بمناعة تنظيمية ، ان المناعة التنظيمية هي نظام يشمل شبكة رسمية وغير رسمية من العاملين والعمليات وذلك بشكل مرن ومستمر للتعرف على العوامل المهددة للمؤسسة داخليا وخارجيا وتذكرها والاستفادة منها بضمان المحافظة على صحة المؤسسة وتحسينها من المخاطر والتهديدات [1] . بأن المناعة التنظيمية تعد نظام ذاتي التنظيم معقدا ومنفتحا على تفاعلات المنظمة والبيئة وتتطور مع المنظمة والبيئة وتعد ضرورة حتمية في الوقت الحالي، فالنظام المناعي ضروري للبقاء على قيد الحياة للكائن الحي كذلك الحال بالنسبة للمؤسسة لما يحيط بها من بيئة تتميز بالمخاطر، لذا يجب ان يكون النظام المناعي حاميا للمنظمة، ولكن عندما يفشل هذا النظام في تشخيص التهديدات فسوف ينتج عن ذلك مرض يهدد بقاء المؤسسة [2].

كما أن المناعة التنظيمية هي مصطلح مأخوذ من المناعة البيولوجية وذلك لأنها تحمي الكيان الإداري من أي خطر يهدد بقاءه او يمنعه من تأدية وظائفه، ان إدارة الأزمات الرياضية من الاتجاهات الحديثة للإدارة الرياضية التي توجب تدريب استراتيجي يسمح بتطبيق أساليب علمية لمواجهة كل أنواع الازمات التي تواجه المؤسسات الرياضية وإيجاد لها الحلول لضمان استقرارها. فهذه المداخلة دراسة نظرية تحليلية لإدارة الأزمات الرياضية من منطلق المفاهيم الحديثة للإدارة الرياضية والإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي لحل المشكلات بالأساليب العلمية واستخدام أدوات اتصال للتعامل مع هذه الأزمات الرياضية وتسطير برامج تدريبية خاصة لمواجهةها والتعامل معها [3].

2- مشكلة البحث

أصبح وقوع أي منظمة في أزمة من مسلمات هذا العصر الذي يسمح بالتسارع في متغيرات البيئة والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والمنظمة التي تستطيع تجنب ومواجهة الازمات والتغلب عليها والحد من آثارها، تلك التي تبقى على قيد الحياة، وان تجنب او مواجهة الازمات يتطلب ادارة متخصصة يطلق عليها ادارة الازمات والمخاطر. وتعد ادارة الازمات من الموضوعات البحثية التي فرضها التطور الحاصل في علم الادارة وعلم الاجتماع التنظيمي نتيجة التسارع في التغيرات البيئية والتعقيدات التي ظهرت داخل المنظمات واتساع حجمها وأسواقها ، وبرغم من اهمية استراتيجيات ادارة الازمات التي ركزت عليها التراث البحثي إلا أن مبادئ ادارة الازمات التقليدية لم تعد تنفع المنظمات بعد الان، لا المنظمات تواجه تعقيدات متعددة وأزمات جديدة باستراتيجيات قديمة ومع بداية كل عصر اقتصادي جديد تولد مفاهيم ادارية جديدة تواكب تطورات العصر وتتكيف مع متغيراتها، ومن هذه المفاهيم مفهوم المناعة التنظيمية وهي تمثل استعارة مجانية من نظم المناعة البيولوجية حيث تعمل على حماية الكيان الإداري من أي خطر يهدد بقاءه او يمنعه من ممارسة أدائه بصورة صحيحة، وان التعليم 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، ومن خلال ما سبق يرى الباحثون انه من الممكن ان تتعرض بعض المؤسسات والتي منها الاندية الرياضية في الأونة الاخيرة الي العديد من الازمات والتي جعلها تظهر بصورة متعسرة انعكست بها علي تطورها وجعلتها في صورة غير لائقة علي الخريطة الرياضية سواء علي المستوي المحلي والعالمي، وقد يرجع ذلك الي عدم الاستعداد لمواجهة تلك الازمات من قبل الادارة الرياضية بمختلف صورها، إن الذي نراه في واقعنا الرياضي هو تدني مستويات الإنجاز وضعف النتائج وتذبذبها، وخاصة في المؤسسات الرياضية التي تعاني أزمات داخلية، والتي تكون إدارتها عاجزة عن إيجاد أفضل الحلول والسبل لمعالجة أزماتها، والتعامل السليم مع أي أزمة لا يتم في وقت حدوثها فحسب، ولكن يحدث من خلال تصورنا والتنبؤ المسبق لحدوثها والاستعداد المبكر لمعالجتها وإجراء الممارسات التجريبية لأنظمة إدارة الأزمات قبل حدوثها أي التنبؤ بحدوث الأزمات ووضع السيناريوهات المختلفة لها، وتعد الاندية الرياضية من المؤسسات الإدارية والاجتماعية والرياضية التي تضم العديد من الشرائح البشرية، كأعضاء الهيئة الإدارية والمدربين واللاعبين والعاملين والجمهور، وتحتوي على المنشآت كالملاعب والقاعات الداخلية والمساح الرياضية، وإن عملية إجراء النشاطات والمسابقات والتدريبات ليست بالعملية السهلة أو العشوائية والتي تتطلب وجود رئيس وهيئة إدارية تضم عدداً من الأعضاء الذين يشكلون الركيزة الأساسية في إدارة الاندية الرياضية

3-هدف البحث

يهدف البحث الى التعرف على المناعة التنظيمية ودورها في الحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية في محافظة ديالى من خلال تحديد أبعاد المناعة التنظيمية داخل الاندية الرياضية، تحديد الازمات التي قد تتعرض لها الاندية الرياضية، التوصل الى مجموعة من المقترحات التي من شأنها تزيد من فعالية المناعة التنظيمية في مواجهة الازمات بالأندية الرياضية.

4-فروض البحث

ما هي أبعاد المناعة التنظيمية داخل الاندية الرياضية، ما الازمات التي قد تتعرض لها الاندية الرياضية.

5-المصطلحات المستخدمة

- **المناعة التنظيمية:** مجموعة من الاجراءات والسياسات التي من شأنها حماية الاندية الرياضية من التهديدات الخارجية والداخلية، وزيادة قدرتها على مواجهة المخاطر والازمات التي تواجهها وذلك بتسخير كافة الامكانيات المادية والبشرية الناتجة عن تعلمها التنظيمي واسترجاع ذاكرتها التنظيمية. (تعريف إجرائي)
- **ادارة الازمة:** الطرق والاجراءات العلمية التي تتبعها الاندية الرياضية لمنع وقوع الازمات او الحد من آثارها وذلك من خلال الاستفادة من ذاكرة النادي ومعرفتها المكتسبة نتيجة للتجارب والخبرات السابقة التي مرت بها، وبالتالي بناء جهاز مناعي يقي الاندية من أخطار الازمات الحالية والمستقبلية. (تعريف إجرائي).

6-إجراءات البحث

منهج البحث: استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وذلك لملائمته لطبيعة البحث
مجتمع وعينة البحث: قام الباحثون باختيار عينة عشوائية قدرها (150) فردا من العاملين بأندية الدرجة الاولى في محافظة ديالى (ديالى - المقدادية - الخالص - بلاد الرافدين الرياضي - اليرموك - بعقوبة - الشهيد اركان - جديدة الشط - خانقين - شهربان).

وقد قام الباحث بتقسيم عينة البحث كالتالي

- **عينة الدراسة الاستطلاعية:** قوامها (30) فردا بغرض تقنين استمارة الاستبيان من مجتمع البحث الأصلي ومن خارج عينة الدراسة الاساسية.
- **عينة الدراسة الأساسية:** قوامها (120) فردا بغرض تطبيق استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث وهذا ما يوضحه جدول (1)

جدول رقم (1): عينة البحث الكلية موزعة وفقا لكل من العينة الاستطلاعية والعينة الاساسية

| العينة الاساسية | | العينة الاستطلاعية | | عينة البحث | الاندية |
|-----------------|-------|--------------------|-------|------------|---------|
| النسبة% | العدد | النسبة% | العدد | | |
| 79.17% | 19 | 20.83% | 5 | 24 | ديالى |

| | | | | | |
|--------|-----|--------|----|-----|-----------------------|
| 80.95% | 17 | %19.05 | 4 | 21 | المقدادية |
| 80.00% | 16 | %20.00 | 4 | 20 | الخالص |
| 77.78% | 14 | %22.22 | 4 | 18 | بلاد الرفادين الرياضي |
| 80.00% | 12 | %20.00 | 3 | 15 | اليرموك |
| 81.82% | 9 | %18.18 | 2 | 11 | بعقوبة |
| 84.62% | 11 | %15.38 | 2 | 13 | الشهيد اركان |
| 81.82% | 9 | %18.18 | 2 | 11 | جديدة الشط |
| 75.00% | 6 | %25.00 | 2 | 8 | خانقين |
| 77.78% | 7 | %22.22 | 2 | 9 | شهربان |
| %80 | 120 | %20 | 30 | 150 | الإجمالي |

أدوات جمع البيانات.

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان لأفراد وفئات مجتمع البحث الموضحة بجدول رقم (1) كأداة أساسية لجمع البيانات بهدف التعرف على المناعة التنظيمية ودورها في الحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية ومن خلال اطلاع الباحث على المراجع العلمية والدراسات السابقة قام الباحث بوضع محورين لاستمارة الاستبيان وتحت كل محور مجموعة من الأبعاد وجاءت كما يلي:

المحور الأول: أبعاد المناعة التنظيمية داخل الأندية الرياضية

البعد الأول: التعلم التنظيمي

البعد الثاني: الذاكرة التنظيمية

البعد الثالث: البيئة التنظيمية

المحور الثاني: أنواع الازمات والاجراءات الادارية للحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية

البعد الأول: أنواع الازمات التي تحدث في الأندية الرياضية:

البعد الثاني: الاجراءات الادارية للحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية:

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

الصدق:

قام الباحث بعرض المحاور والأبعاد على مجموعة من السادة الخبراء المتخصصين في مجال الادارة الرياضية والذي تتوافر فيهم شروط الحصول على درجة الدكتوراة في مجال الادارة الرياضية والبالغ عددهم (8) خبراء لاستطلاع آراءهم حول مناسبة المحاور والأبعاد والعبارات المقترحة لإبداء الرأي في مدى وملاءمتها لتحقيق اهداف البحث.

واوضحت النتائج اتفاق آراء السادة الخبراء على صلاحية المحاور والأبعاد والعبارات الموضوعية من قبل الباحث بنسبة تراوحت ما بين (62.50% : 100%) وبالتالي لا يوجد أي تعديل على محاور وأبعاد وعبارات استمارة الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق عبارات استمارة الاستبيان بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان وهذا ما يوضحه جدول (2).

جدول (2): معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة

ن=30

| م | المحور | معامل الارتباط |
|---|---|----------------|
| 1 | المحور الأول: أبعاد المناعة التنظيمية داخل الأندية الرياضية | 0.894 – 0.547 |
| 2 | المحور الثاني: أنواع الازمات والاجراءات الادارية للحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية | 0.924 – 0.638 |

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.355

يتضح من جدول (2) أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه تلك العبارات وتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستمارة والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول (3): معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

ن=30

| معامل الارتباط | المحور |
|----------------|---|
| 0.694 | المحور الاول: أبعاد المناعة التنظيمية داخل الاندية الرياضية |
| 0.830 | المحور الثاني: انواع الازمات والاجراءات الادارية للحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية |

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.355

يتضح من جدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين استمارة الاستبيان وبعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية للاستمارة قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان وأنها تقيس ما وضعت من أجله

الثبات:

أ- حساب الثبات عن طريق ألفا كرونباك

جدول (4): معاملات ثبات محاور الاستبيان

| م | محاور الاستبيان | ثبات المحور | ثبات الاستمارة |
|---|---|-------------|----------------|
| 1 | المحور الاول: أبعاد المناعة التنظيمية داخل الاندية الرياضية | 0.809 | 0.902 |
| 2 | المحور الثاني: انواع الازمات والاجراءات الادارية للحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية | 0.872 | |

يتضح من جدول رقم (4) أن قيم معاملات ثبات المحاور والاستمارة ككل قيم مرتفعة مما يدل على ثبات الاستمارة. مجالات التطبيق: تم تطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (1) عن طريق تسليمها شخصياً من قبل الباحث وذلك كالآتي: المجال البشري: تم التطبيق على افراد عينة البحث والبالغ عددهم (120) فرداً من العاملين بأندية الدرجة الاولى في محافظة ديالى (ديالى - المقدادية - الخالص - بلاد الرافدين الرياضي - اليرموك - بعقوبة - الشهيد اركان - جديدة الشط - خانقين - شهربان) المجال المكاني: تم تطبيق البحث بأندية الدرجة الاولى في محافظة ديالى (ديالى - المقدادية - الخالص - بلاد الرافدين الرياضي - اليرموك - بعقوبة - الشهيد اركان - جديدة الشط - خانقين - شهربان) المجال الزمني: تم تطبيق استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث في الفترة من 2022/12/15 وحتى 2023/1/9. طريقة تصحيح استمارة الاستبيان:

اعتمد الباحث في تحديد استجابات استمارة الاستبيان على ميزان (ليكرت الثلاثي) والذي يتمثل في (موافق - الى حد ما - غير موافق) وقد اعطت الاستجابات (3، 2، 1)

المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم ايجاد المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS version 2020 فيما يلي: -

- النسبة المئوية % Percentage
- معامل الارتباط (ليبرسون) Pearson
- معامل ثبات ألفا كرونباك Alpha Cronbach
- المتوسط الحسابي Mean

7- عرض ومناقشة النتائج

أولاً: عرض ومناقشة نتائج المحور الأول: أبعاد المناة التنظيمية داخل الاندية الرياضية

جدول (5): التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (أبعاد المناة التنظيمية داخل الاندية الرياضية)

| ن = 120 | | | | | | | | | | | |
|---------|--|----------|---------|-----------|---------|----------|---------|-----------------|----------------------------|-----------------|---------|
| م | محتوى العبارة | موافق | | إلى حد ما | | لا وافق | | المتوسط الحسابي | الاستجابة المجدلة (ليكارت) | نسبة الموافقة % | الترتيب |
| | | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | | | | |
| 1 | البعد الأول: التعلم التنظيمي | | | | | | | | | | |
| 1/1 | يملك النادي عاملين ذوي خبرة | 89 | 74.17 | 20 | 16.67 | 11 | 9.17 | 2.65 | نعم | 82.50 | 1 |
| 2/1 | يتبنى النادي أنظمة تدريب حديثة ومتطورة | 26 | 21.67 | 26 | 21.67 | 68 | 56.67 | 1.65 | لا | 32.50 | 8 |
| 3/1 | يلبى النادي الاحتياجات التدريبية للعاملين | 56 | 46.67 | 42 | 35.00 | 22 | 18.33 | 2.28 | إلى حد ما | 64.17 | 5 |
| 4/1 | يستثير النادي رغبات العاملين نحو تنمية قدراتهم | 21 | 17.50 | 71 | 59.17 | 28 | 23.33 | 1.94 | إلى حد ما | 47.08 | 7 |
| 5/1 | يقوم النادي بالتقييم المستمر للعاملين | 46 | 38.33 | 49 | 40.83 | 25 | 20.83 | 2.18 | إلى حد ما | 58.75 | 6 |
| 6/1 | يراعى العاملين الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف عند انجاز المهام | 83 | 69.17 | 31 | 25.83 | 6 | 5.00 | 2.64 | نعم | 82.08 | 2 |
| 7/1 | يشجع النادي على نقل المعرفة وتبادل الخبرات بين العاملين | 78 | 65.00 | 29 | 24.17 | 13 | 10.83 | 2.54 | نعم | 77.08 | 3 |
| 8/1 | يصنع النادي أزمات افتراضية وتدريب العاملين على تخطيها | 76 | 63.33 | 15 | 12.50 | 29 | 24.17 | 2.39 | نعم | 69.58 | 4 |
| 2 | البعد الثاني: الذاكرة التنظيمية | | | | | | | | | | |
| 1/2 | يحتفظ النادي بكافة المعلومات الكترونياً ليسهل الرجوع إليها | 65 | 54.17 | 50 | 41.67 | 5 | 4.17 | 2.50 | نعم | 75.00 | 4 |
| 2/2 | يستعرض النادي الازمات السابقة ويدرسها لتوفير المعلومات والاستفادة منها | 51 | 42.50 | 23 | 19.17 | 46 | 38.33 | 2.04 | إلى حد ما | 52.08 | 6 |
| 3/2 | يوفر النادي المعلومات للعاملين لإنجاز العمل | 67 | 55.83 | 32 | 26.67 | 21 | 17.50 | 2.38 | نعم | 69.17 | 5 |
| 4/2 | يبدون النادي جميع بيانات العاملين مع التحديث المستمر لها | 82 | 68.33 | 29 | 24.17 | 9 | 7.50 | 2.61 | نعم | 80.42 | 3 |
| 5/2 | يوجد بالنادي نظام لحماية المعلومات لمنع تسربها خارجاً | 32 | 26.67 | 48 | 40.00 | 40 | 33.33 | 1.93 | إلى حد ما | 46.67 | 7 |
| 6/2 | يسعى النادي لتحقيق أهدافه من خلال تطوير نظم المعلومات | 90 | 75.00 | 27 | 22.50 | 3 | 2.50 | 2.73 | نعم | 86.25 | 2 |
| 7/2 | تتخذ ادارة النادي قرارات مبنية على معلومات وافية | 107 | 89.17 | 10 | 8.33 | 3 | 2.50 | 2.87 | نعم | 93.33 | 1 |
| 3 | البعد الثالث: البيئة التنظيمية | | | | | | | | | | |
| 1/3 | الهيكل التنظيمي واضح ومعلن بالنادي | 96 | 80.00 | 2 | 1.67 | 22 | 18.33 | 2.62 | نعم | 80.83 | 5 |
| 2/3 | قنوات الاتصال وخطوط السلطة والمسئولية محددة بالهيكل التنظيمي بالنادي | 85 | 70.83 | 17 | 14.17 | 18 | 15.00 | 2.56 | نعم | 77.92 | 7 |
| 3/3 | الهيكل التنظيمي بالنادي يحقق التكامل بين الإدارات | 78 | 65.00 | 29 | 24.17 | 13 | 10.83 | 2.54 | نعم | 77.08 | 8 |
| 4/3 | يتميز نظام العمل بالمشاركة مع تحديد المهام وفقاً للاختصاصات | 77 | 64.17 | 36 | 30.00 | 7 | 5.83 | 2.58 | نعم | 79.17 | 6 |
| 5/3 | تستثير النادي هم العاملين لإنجاز مهامهم من خلال الحوافز المادية | 105 | 87.50 | 0 | 0.00 | 15 | 12.50 | 2.75 | نعم | 87.50 | 4 |

| | | | | | | | | | | | |
|----|-------|-----------|------|-------|----|-------|----|-------|-----|--|------|
| 10 | 66.25 | إلى حد ما | 2.33 | 24.17 | 29 | 19.17 | 23 | 56.67 | 68 | يشترك العاملون في صناعة القرار | 6/3 |
| 3 | 88.33 | نعم | 2.77 | 11.67 | 14 | 0.00 | 0 | 88.33 | 106 | التقدم الوظيفي يخضع لنظام عادل ومعلن | 7/3 |
| 2 | 93.33 | نعم | 2.87 | 0.83 | 1 | 11.67 | 14 | 87.50 | 105 | يسعى العاملون لتحقيق الانجاز في العمل للتقدم | 8/3 |
| 9 | 68.75 | نعم | 2.38 | 20.00 | 24 | 22.50 | 27 | 57.50 | 69 | نظام الترقية والاثابة بالنادي يخلق بيئة تنافسية ايجابية بين العاملين | 9/3 |
| 1 | 98.33 | نعم | 2.97 | 0.00 | 0 | 3.33 | 4 | 96.67 | 116 | ادارة النادي تسعى دائما للتميز من خلال تطوير البيئة التنظيمية. | 10/3 |

مقياس ليكارت: المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان: - 1.00-1.66 (لأوافق)، 1.67-2.33 (إلى حد ما)، 2.34-3.00 (موافق)
يتضح من جدول (5) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (أبعاد المناعة التنظيمية داخل الاندية الرياضية) ان نسبة موافقة عينة البحث الاساسية تراوحت ما بين (32.50% إلى 98.33%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

وبالنسبة للبعد الاول (التعلم التنظيمي) ، قد حازت العبارات ارقام (1/1 ، 6/1 ، 7/1 ، 8/1) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (69.58% : 82.50%) في اتجاه (نعم) والتي تشير الى أن التعلم التنظيمي يتمثل في (يمتلك النادي عاملين ذوي خبرة ، يراعى العاملين الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف عند انجاز المهام ، يشجع النادي على نقل المعرفة وتبادل الخبرات بين العاملين ،يصنع النادي أزمات افتراضية وتدريب العاملين على تحطيمها) ،وقد حازت العبارة رقم (2/1) على نسبة موافقة قدرها (32.50%) في اتجاه (لا) والتي تشير الى أن النادي يتبنى أنظمة تدريب حديثة ومتطورة. وتؤكد نتائج دراسة **محمد حمدي الصاوي [4]** ان مستوى تطبيق بعد " التعلم التنظيمي وكفاءة العاملين بالمؤسسات الرياضية الحكومية بمديرية الشباب والرياضة بورسعيد "ضعيف ، ومستوى تطبيق بعد "الذاكرة التنظيمية" متوسط، ومستوى تطبيق بعد " البيئة التنظيمية" ضعيف، ومستوى تطبيق بعد "مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية" ضعيف ،وبالنسبة للبعد الثاني (الذاكرة التنظيمية) ، قد حازت العبارات ارقام (1/2 ، 3/2 ، 4/2 ، 6/2 ، 7/2) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (69.17% : 93.33%) في اتجاه (نعم) والتي تشير الى أنه يحتفظ المنادي بكافة المعلومات الكترونيا ليسهل الرجوع اليها ، يوفر المنادي المعلومات للعاملين لإنجاز العمل ، يدون المنادي جميع بيانات العاملين مع التحديث المستمر لها ، يسعى المنادي لتحقيق أهدافه من خلال تطوير نظم المعلومات ،تتخذ ادارة المنادي قرارات مبنية على معلومات وافية.

وتؤكد نتائج دراسة **حسام احمد ابو حجاج [5]** أنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات، وجود أثر لأبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) في إدارة الأزمات، الاهتمام بأبعاد المناعة التنظيمية من شأنه أن يعزز قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر والأزمات، أداء شبكة الأقصى الإعلامية خلال مرحلة الأزمة أفضل من أدائها خلال مرحلة ما بعد الأزمة، التعلم التنظيمي كان الأكثر تأثيرا في إدارة الأزمات، وبالنسبة للبعد الثالث (البيئة التنظيمية) ، قد حازت العبارات ارقام (1/3 ، 2/3 ، 3/3 ، 4/3 ، 5/3 ، 7/3 ، 8/3 ، 9/3 ، 10/3) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (68.75% : 98.33%) في اتجاه (نعم) والتي تشير الى أن (الهيكل التنظيمي واضح ومعلن بالنادي ، قنوات الاتصال وخطوط السلطة والمسئولية محددة بالهيكل التنظيمي بالنادي ، الهيكل التنظيمي بالنادي يحقق التكامل بين الادارات ، يتميز نظام العمل بالمشاركة مع تحديد المهام وفقا للاختصاصات، تستثير المنادي همم العاملين لإنجاز مهامهم من خلال الحوافز المادية ، التقدم الوظيفي يخضع لنظام عادل ومعلن ، يسعى العاملون لتحقيق الانجاز في العمل للتقدم ، نظام الترقية والاثابة بالنادي يخلق بيئة تنافسية ايجابية بين العاملين ، ادارة النادي تسعى دائما للتميز من خلال تطوير البيئة التنظيمية).

ثانيا: عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني: انواع الازمات والاجراءات الادارية للحد من الازمات الرياضية بالاندية الرياضية:

جدول (6): التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (انواع الازمات والاجراءات الادارية للحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية):

ن = 120

| الترتيب | نسبة الموافقة % | الاستجابة المجدلة (ليكات) | المتوسط الحسابي | لا اوافق | | إلى حد ما | | موافق | | الدلالات الاحصائية محتوى العبارة | م |
|---------|-----------------|---------------------------|-----------------|----------|---------|-----------|---------|---------|---------|--|----------|
| | | | | النسب % | التكرار | النسب % | التكرار | النسب % | التكرار | | |
| | | | | | | | | | | البعد الاول: أنواع الازمات التي تحدث في الأندية الرياضية: | 1 |
| | | | | | | | | | | الازمات التنظيمية والإدارية وتمثل في: | 1/1 |
| 2 | 85.83 | نعم | 2.72 | 10.00 | 12 | 8.33 | 10 | 81.67 | 98 | عدم وضوح الأهداف العامة للعاملين في الأندية الرياضية | 1/1 1 |
| 4 | 82.92 | نعم | 2.66 | 9.17 | 11 | 15.83 | 19 | 75.00 | 90 | عدم الإدراك الصحيح لكيفية التعامل مع المواقف المتغيرة والمعقدة. | 1/1 2 |
| 5 | 80.00 | نعم | 2.60 | 4.17 | 5 | 31.67 | 38 | 64.17 | 77 | الدراسة الغير كافية للخطط المقررة للأندية الرياضية | 1/1 3 |
| 6 | 76.25 | نعم | 2.53 | 17.50 | 21 | 12.50 | 15 | 70.00 | 84 | سوء توزيع المهام والاعمال على العاملين بالأندية الرياضية | 1/1 4 |
| 1 | 86.25 | نعم | 2.73 | 8.33 % | 10 | 10.83 | 13 | 80.83 | 97 | سيادة المعلومات غير الدقيقة التي تؤدي إلى وقوع الأزمات | 1/1 5 |
| 7 | 71.25 | نعم | 2.43 | 13.33 % | 16 | 30.83 | 37 | 55.83 % | 67 | سيطرة المصالح الشخصية لمسئولي الأندية الرياضية علي المصلحة العامة. | 1/1 6 |
| 3 | 84.58 | نعم | 2.69 | 5.00 % | 6 | 20.83 | 25 | 74.17 | 89 | الاستهانة بالأزمات وعدم الاستعداد الجيد لمواجهتها | 1/1 7 |
| | | | | | | | | | | ازمات الاستثمار والتمويل وتمثل في: | 2/1 |
| 1 | 98.33 | نعم | 2.97 | 0.00 % | 0 | 3.33 % | 4 | 96.67 | 116 | اقتصار الدعم المالي للأندية الرياضية على التمويل الذاتي. | 2/1 1 |
| 4 | 85.00 | نعم | 2.70 | 10.00 | 12 | 10.00 | 12 | 80.00 | 96 | الإسراف العشوائي للمخصصات المالية للأندية الرياضية. | 2/1 2 |
| 2 | 93.33 | نعم | 2.87 | 0.83 % | 1 | 11.67 | 14 | 87.50 | 105 | ضعف المخصصات المالية والبشرية والتي تعكس عدم القدرة على الاستقطاب للكوادر البشرية ذو الكفاءة العالية في مواجهة الازمات الرياضية. | 2/1 3 |
| 3 | 87.92 | نعم | 2.76 | 5.00 % | 6 | 14.17 | 17 | 80.83 | 97 | عدم تنوع وزيادة التمويل بسبب جمود القوانين واللوائح | 2/1 4 |
| 5 | 70.83 | نعم | 2.42 | 17.50 | 21 | 23.33 | 28 | 59.17 | 71 | عدم استثمار الامكانيات المتاحة داخل الأندية الرياضية | 2/1 5 |
| | | | | | | | | | | الازمات الاجتماعية وتمثل في: | 3/1 |
| 4 | 34.58 | إلى حد ما | 1.69 | 53.33 | 64 | 24.17 | 29 | 22.50 | 27 | عدم وجود علاقات اجتماعية بين العاملين داخل الأندية الرياضية | 3/1 1 |
| 1 | 94.17 | نعم | 2.88 | 0.00 % | 0 | 11.67 | 14 | 88.33 | 106 | ضغوط العمل تؤثر على توفير الوقت الكافي لزيادة الروابط الاجتماعية بين العاملين بالأندية الرياضية. | 3/1 2 |
| 3 | 53.75 | إلى حد ما | 2.08 | 34.17 | 41 | 24.17 | 29 | 41.67 | 50 | نتشر الإشاعات والمعلومات الخاطئة عند التعامل مع الازمات. | 3/1 3 |
| 2 | 84.17 | نعم | 2.68 | 10.00 | 12 | 11.67 | 14 | 78.33 | 94 | عدم توفير أماكن لممارسة بعض الرياضات داخل الأندية الرياضية. | 3/1 4 |
| 5 | 30.42 | لا | 1.61 | 51.67 | 62 | 35.83 | 43 | 12.50 | 15 | العصبيات القبلية داخل أعضاء مجلس الإدارة بالأندية الرياضية تؤثر على أداء العاملين. | 3/1 5 |

مقياس ليكات: المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان: -1.00-1.66 (لا اوافق) ، 1.67-2.33 (إلى حد ما) ، 2.34-3.00 (موافق)

تابع جدول (6): التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (انواع الازمات والاجراءات الادارية للحد من الازمات الرياضية بالاندية الرياضية):

ن = 120

| الترتيب | نسبة الموافقة % | الاستجابة المجلية (ليكاتر) | المتوسط الحسابي | لا اوافق | | إلى حد ما | | موافق | | الدلالات الاحصائية محتوى العبارة | م |
|---------|-----------------|----------------------------|-----------------|----------|---------|-----------|---------|----------|---------|---|-------|
| | | | | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | | |
| | | | | | | | | | | أزمات التسويق وتمثل في: | 4/1 |
| 4 | 73.75 | نعم | 2.48 | 10.00 | 12 | 32.50 | 39 | 57.50 | 69 | الاسلوب الإداري والتدريبي المتبع داخل الأندية الرياضية يؤثر على جذب الممارسين للأنشطة الرياضية. | 1/4/1 |
| 2 | 91.67 | نعم | 2.83 | 2.50 | 3 | 11.67 | 14 | 85.83 | 103 | لا يوجد اهتمام كافي من الشركات الراعية للأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية. | 2/4/1 |
| 6 | 68.75 | نعم | 2.38 | 30.83 | 37 | 0.83 | 1 | 68.33 | 82 | عدم وجود لجنة مختصة للتسويق داخل الأندية الرياضية | 3/4/1 |
| 1 | 95.42 | نعم | 2.91 | 2.50 | 3 | 4.17 | 5 | 93.33 | 112 | الأندية لا تصدر نشرات دورية لأهم التعديلات في لوائح الممارسة للأنشطة الرياضية. | 4/4/1 |
| 3 | 80.83 | نعم | 2.62 | 11.67 | 14 | 15.00 | 18 | 73.33 | 88 | الصحف والجرائد لا تهتم بالإعلان عن أهمية الأنشطة الرياضية وفوائدها. | 5/4/1 |
| 7 | 63.75 | إلى حد ما | 2.28 | 8.33 | 10 | 55.83 | 67 | 35.83 | 43 | لا يوجد لدي مسئولون الأندية اهتمام بالرأي العام الجماهيري تجاه ممارسة الأنشطة الرياضية. | 6/4/1 |
| 5 | 70.42 | نعم | 2.41 | 25.00 | 30 | 9.17 | 11 | 65.83 | 79 | عدم تخصيص الأندية الرياضية لوحة إعلانات بداخلها توضح أوقات وأماكن البطولات الرسمية والأنشطة الرياضية. | 7/4/1 |
| | | | | | | | | | | أزمات توفير الامكانات وتمثل في: | 5/1 |
| 2 | 70.42 | نعم | 2.41 | 15.00 | 18 | 29.17 | 35 | 55.83 | 67 | لا يوجد داخل صالات التدريب لوحات إرشادية توضح كيفية التعامل مع الأجهزة والأدوات. | 1/5/1 |
| 1 | 97.50 | نعم | 2.95 | 0.00 | 0 | 5.00 | 6 | 95.00 | 114 | تفاوت اهتمام العاملين بالأندية الرياضية بتوفير الرعاية الصحية للقائمين على الأنشطة الرياضية. | 2/5/1 |
| 5 | 23.33 | لا | 1.47 | 68.33 | 82 | 16.67 | 20 | 15.00 | 18 | تحتفظ الأندية الرياضية بسجلات خاصة بالحالة الصحية للاعبين المشاركين في البطولات والأنشطة الرياضية. | 3/5/1 |
| 3 | 55.83 | إلى حد ما | 2.12 | 35.83 | 43 | 16.67 | 20 | 47.50 | 57 | يتأثر حضور اللاعبين لممارسه الأنشطة الرياضية بصالات التدريب بمدي وملاءمتها للظروف البيئية والمناخية | 4/5/1 |
| 4 | 55.83 | إلى حد ما | 2.12 | 35.00 | 42 | 18.33 | 22 | 46.67 | 56 | غرف خلع الملابس ومخازن الأجهزة والأدوات بالأندية | 5/5/1 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|-------|-----|------|------|---|-------|---|-------|-----|--|-------|
| | | | | | | | | | | الرياضية غير صالحة للاستخدام. | |
| | | | | | | | | | | البعد الثاني: الاجراءات الادارية للحد من الازمات الرياضية بالاندية الرياضية: | 2 |
| | | | | | | | | | | قبل بداية الازمات الرياضية | 1/2 |
| 6 | 99.17 | نعم | 2.98 | 0.00 | 0 | 1.67% | 2 | 98.33 | 118 | انشاء وحده لاداره الازمات لها الصلاحيات للتصدي للازمات المختلفة. | 1/1/2 |
| 7 | 94.58 | نعم | 2.89 | 4.17 | 5 | 2.50 | 3 | 93.33 | 112 | قيام النادي بتخصيص الوقت والمعدات والقوي العاملة من اجل الاستعداد للازمه. | 2/1/2 |
| 4 | 96.67 | نعم | 2.93 | 0.00 | 0 | 6.67 | 8 | 93.33 | 112 | عقد دورات تدريبية لكافة العاملين في اداره الازمات. | 3/1/2 |

تابع جدول (6): التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (انواع الازمات والاجراءات الادارية للحد من الازمات الرياضية بالاندية الرياضية):

ن = 120

| الترتيب | نسبة الموافقة % | الاستجابة المجمة (ليكاتر) | المتوسط الحسابي | لا وافق | | إلى حد ما | | موافق | | الدلالات الاحصائية محتوى العبارة | م |
|---------|-----------------|---------------------------|-----------------|----------|---------|-----------|---------|----------|---------|---|-------|
| | | | | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | | |
| 9 | 91.25 | نعم | 2.83 | 5.83 | 7 | 5.83 | 7 | 88.33 | 106 | مد جسور التعاون مع جميع المؤسسات وذلك لتبادل المعلومات حول كيفية التعامل مع الازمات. | 4/1/2 |
| 8 | 93.75 | نعم | 2.88 | 0.00 | 0 | 12.50 | 15 | 87.50 | 105 | التخطيط الجيد لمواجهة الازمات من خلال تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة | 5/1/2 |
| 1 | 100.00 | نعم | 3.00 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 100.00 | 120 | رسم سيناريو التعامل مع الازمات وتحديد شكل التدخل من الهيئة المنظمة في مواجهة الازمات ودراسة جميع المواقف الثابتة والمتغيرة المحيطة بالازمة. | 6/1/2 |
| 5 | 99.58 | نعم | 2.99 | 0.00 | 0 | 0.83 | 1 | 99.17 | 119 | تحديد الأدوات المستخدمة في الاتصال تبعاً للهدف الخاص بها | 7/1/2 |
| 2 | 100.00 | نعم | 3.00 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 100.00 | 120 | تقويم الازمات السابقة لتحديد الدروس المستفادة منها والحد من تكرارها مستقبلاً | 8/1/2 |
| 3 | 100.00 | نعم | 3.00 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 100.00 | 120 | التنبؤ بالازمات المحتمل حدوثها في المراحل التنفيذية وتحديد أولويات مواجهتها | 9/1/2 |
| | | | | | | | | | | انشاء الازمات الرياضية | 2/2 |
| 1 | 100.00 | نعم | 3.00 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 100.00 | 120 | وضع الخطط المجهزة سلفاً موضع التنفيذ | 1/2/2 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|--------|-----|------|-------|----|------|----|--------|-----|--|-------|
| 2 | 100.00 | نعم | 3.00 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 100.00 | 120 | انشاء فرق عمليات مصغره قريبه من الحدث ورفع تقاريرها الي وحده اداره الازمات . | 2/2/2 |
| 3 | 100.00 | نعم | 3.00 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 100.00 | 120 | اختيار الوقت المناسب للتحرك بالشكل الذي يخدم ظروف المواجهة. | 3/2/2 |
| 4 | 100.00 | نعم | 3.00 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 100.00 | 120 | توزيع الاعمال والمسئوليات والصلاحيات بين لجان اداره الازمه باختلاف مستوياتها | 4/2/2 |
| 9 | 80.83 | نعم | 2.62 | 15.00 | 18 | 8.33 | 10 | 76.67 | 92 | المحافظة علي سرية العمليات والاتصالات مع توافر المرونة وضبط النفس والموضوعية في اداره الازمه . | 5/2/2 |
| 7 | 97.92 | نعم | 2.96 | 0.00 | 0 | 4.17 | 5 | 95.83 | 115 | مراجعة اجراءات الامن والسلامة | 6/2/2 |
| 6 | 99.17 | نعم | 2.98 | 0.00 | 0 | 1.67 | 2 | 98.33 | 118 | توزيع المهام وتحديد المسؤوليات في فترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الازمة | 7/2/2 |
| 5 | 100.00 | نعم | 3.00 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 100.00 | 120 | وجود اتصال فعال بين الإدارة والعاملين في ظروف الأزمات | 8/2/2 |
| 8 | 96.25 | نعم | 2.93 | 0.00 | 0 | 7.50 | 9 | 92.50 | 111 | التعامل مع الازمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها | 9/2/2 |
| | | | | | | | | | | بعد الانتهاء من الازمات الرياضية | 3/2 |
| 1 | 95.00 | نعم | 2.90 | 1.67 | 2 | 6.67 | 8 | 91.67 | 110 | المتابعة والتحديث والتطوير واعاده ترتيب الاوضاع | 1/3/2 |
| 2 | 94.58 | نعم | 2.89 | 3.33 | 4 | 4.17 | 5 | 92.50 | 111 | وضع ضوابط لعدم تكرار ما حدث والاستفادة من دروس الازمات لتلافي ما قد يحدث مستقبلا | 2/3/2 |
| 4 | 93.75 | نعم | 2.88 | 2.50 | 3 | 7.50 | 9 | 90.00 | 108 | الاستفادة من تراكم المعلومات في اعداد الدراسات والابحاث ذات العلاقة بالازمة | 3/3/2 |

مقياس ليكارت: المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان: - 1.00-1.66 (لا اوافق)، 1.67-2.33 (إلى حد ما)، 2.34-3.00 (موافق)

تابع جدول (6): التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (انواع الازمات والاجراءات الادارية للحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية)

ن = 130

| الترتيب | نسبة الموافقة % | الاستجابة المجدلة (ليكاتر) | المتوسط الحسابي | لا وافق | | إلى حد ما | | موافق | | الدلالات الاحصائية محتوى العبارة | م |
|---------|-----------------|----------------------------|-----------------|----------|---------|-----------|---------|----------|---------|---|-------|
| | | | | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | | |
| 5 | 92.92 | نعم | 2.86 | 0.00 | 0 | 14.17 | 17 | 85.83 | 103 | تصور امكانيه تحويل الازمه وما تحمله من مخاطر الي فرص لأطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الازمه | 4/3/2 |
| 6 | 90.83 | نعم | 2.82 | 5.83 | 7 | 6.67 | 8 | 87.50 | 105 | الاستغلال والاستفادة من البيانات الصحيحة المتاحة في إدارة وحل الأزمات | 5/3/2 |
| 9 | 82.50 | نعم | 2.65 | 13.33 | 16 | 8.33 | 10 | 78.33 | 94 | دراسة الحلول والبدائل المتاحة مما ينتج عنه اتخاذ قرارات تزيد من حدة الأزمات | 6/3/2 |
| 8 | 84.17 | نعم | 2.68 | 8.33 | 10 | 15.00 | 18 | 76.67 | 92 | تزويد المواقع المختلفة في الأندية الرياضية والتي تأثرت بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي | 7/3/2 |
| 7 | 86.25 | نعم | 2.73 | 7.50 | 9 | 12.50 | 15 | 80.00 | 96 | تنفيذ الخطط اللازمة لإنجاز الواجبات في الأندية الرياضية بعد نهاية الأزمة | 8/3/2 |
| 3 | 94.58% | نعم | 2.89 | 1.67% | 2 | 7.50% | 9 | 90.83% | 109 | تدريب فريق إدارة الأزمات على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا وصلت إلى طريق مسدود. | 9/3/2 |

مقياس ليكاتر: المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان: - 1.00-1.66 (لا وافق)، 1.67-2.33 (إلى حد ما)، 2.34-3.00 (موافق)

يتضح من جدول (6) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (انواع الازمات والاجراءات الادارية للحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية) ان نسبة موافقة عينة البحث الاساسية تراوحت ما بين (23.33% إلى 100%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول، وبالنسبة (الازمات التنظيمية والإدارية)، قد حازت العبارات ارقام (1/1/1، 2/1/1، 3/1/1، 4/1/1، 5/1/1، 6/1/1، 7/1/1) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (71.25% : 86.25%) في اتجاه (نعم) والتي تشير الى (عدم وضوح الأهداف العامة للعاملين في الأندية الرياضية، عدم الإدراك الصحيح لكيفية التعامل مع المواقف المتغيرة والمعقدة، الدراسة الغير كافية للخطط المقررة للأندية الرياضية، سوء توزيع المهام والاعمال علي العاملين بالأندية الرياضية، سيادة المعلومات غير الدقيقة التي تؤدي إلى وقوع الأزمات، سيطرة المصالح الشخصية لمسئولي الأندية الرياضية علي المصلحة العامة، الاستهانة بالأزمات وعدم الاستعداد الجيد لمواجهةها) وتؤكد نتائج دراسة [6] أنه تم تحديد انواع الازمات التي تحدث في الاستادات الرياضية العسكرية والتي تتمثل في الازمات التنظيمية والإدارية وهي (الدراسة الغير كافية للخطط المقررة للاستادات الرياضية العسكرية، عدم وجود اتصال بين الفرق المشاركة واللجان العليا للاستادات الرياضية العسكرية). وبالنسبة (ازمات الاستثمار والتمويل)، قد حازت العبارات ارقام (1/2/1، 2/2/1، 3/2/1، 4/2/1، 5/2/1) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (70.83% : 98.33%) في اتجاه (نعم) والتي تشير الى (اقتصار الدعم المالي للأندية الرياضية علي التمويل الذاتي، الإسراف العشوائي للمخصصات المالية للأندية الرياضية، ضعف المخصصات المالية والبشرية والتي تعكس عدم القدرة علي الاستقطاب للكوادر البشرية ذو الكفاءة العالية في مواجهة الازمات الرياضية، عدم تنوع وزيادة التمويل بسبب جمود القوانين واللوائح، عدم استثمار الامكانيات المتاحة داخل الأندية الرياضية)، وبالنسبة (الازمات الاجتماعية)، قد حازت العبارات ارقام (2/3/1، 4/3/1) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (84.17% : 94.17%) في اتجاه (نعم) والتي تشير الى (ضغوط العمل تؤثر علي توفير الوقت الكافي لزيادة الروابط الاجتماعية بين العاملين بالأندية الرياضية، عدم توفير أماكن لممارسة بعض الرياضات داخل الأندية الرياضية).

وتوصى دراسة [7] عثمان رياض عبد المجيد بضرورة اهتمام الادارات محل الدراسة بتعزيز نظام الحوافز، وترسيخ ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين، وتمكين المستويات الادارية لاتخاذ القرارات بمرونة، من خلال التوسع في منح الصلاحيات وربط الاجر بالإننتاجية و اشاعة ثقافة الثقة والتشجيع والعمل الجماعي، قد حازت العبارة رقم (5/3/1) على نسبة موافقة قدرها (30.42%) في اتجاه (لا) والتي تشير الى العصبية القلبية داخل أعضاء مجلس الإدارة بالأندية الرياضية تؤثر على أداء العاملين. وبالنسبة (أزمات التسويق) ، قد حازت العبارات ارقام (1/4/1، 2/4/1، 3/4/1، 4/4/1، 5/4/1، 7/4/1) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (68.75% : 95.42%) في اتجاه (نعم) والتي تشير الى (الاسلوب الإداري والتدريبي المتبع داخل الأندية الرياضية يؤثر علي جذب الممارسين للأنشطة الرياضية ، لا يوجد اهتمام كافي من الشركات الراعية للأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية ، عدم وجود لجنة مختصة للتسويق داخل الأندية الرياضية ، الأندية لا تصدر نشرات دورية لأهم التعديلات في لوائح الممارسة للأنشطة الرياضية ، الصحف والجرائد لا تهتم بالإعلان عن أهمية الأنشطة الرياضية وفوائدها، عدم تخصيص الأندية الرياضية لوحة إعلانات بداخلها توضح أوقات وأماكن البطولات الرسمية والأنشطة الرياضية) ، وتوصى دراسة فريدة زكريا مصطفى الحليلى [8] بضرورة نشر المعرفة وزيادة الوعي بإدارة الأزمات وكذلك إعداد القيادات والكوادر المؤهلة للتعامل مع الأزمات في المجال الرياضي ووضع أساليب للحماية من أخطار المستقبل المحتملة ، وبالنسبة (أزمات توفير الامكانيات) ، قد حازت العبارات ارقام (1/5/1، 2/5/1) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (73.75% : 91.67%) في اتجاه (نعم) والتي تشير الى لا يوجد داخل صالات التدريب لوحات إرشادية توضح كيفية التعامل مع الأجهزة والأدوات، تفاوت اهتمام العاملين بالأندية الرياضية بتوفير الرعاية الصحية للقائمين علي الأنشطة الرياضية ، قد حازت العبارات ارقام (3/5/1) على نسبة موافقة قدرها (23.33%) في اتجاه (لا) والتي تشير الى تحتفظ الأندية الرياضية بسجلات خاصة بالحالة الصحية للاعبين المشاركين في البطولات والأنشطة الرياضية ، وتؤكد نتائج دراسة وائل عادل علي محمد [9] أنه تم تحديد انواع الازمات التي تحدث في الاستادات الرياضية العسكرية والتي تتمثل في الازمات الفنية وهي (انخفاض المستوي الفني والانشائي للاستادات الرياضية العسكرية، عدم توافر الدورات التدريبية اللازمة لصقل الكوادر البشرية لمواجهة الازمات الرياضية، عدم الاهتمام بإصلاح الاعطال (الأجهزة والأدوات والارضيات داخل الاستادات الرياضية العسكرية)

وتؤكد نتائج دراسة ياسمين علاء الدين [10] أن هناك اثر لنظم المناة التنظيمية والمتمثلة في التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والبيانات التنظيمية مجتمعة في استراتيجيات ادارة الازمات الوقائية والعلاجية، وبالنسبة (للإجراءات الادارية للحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية قبل بداية الازمات الرياضية)، قد حازت العبارة الرئيسة رقم (1/2) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (91.25% : 100%) في اتجاه (نعم) والتي تشير الى انشاء وحده لأداره الازمات لها الصلاحيات للتصدي للازمات المختلفة، قيام النادي بتخصيص الوقت والمعدات والقوي العاملة من اجل الاستعداد للازمه، عقد دورات تدريبية لكافة العاملين في اداره الازمات، مد جسور التعاون مع جميع المؤسسات وذلك لتبادل المعلومات حول كيفية التعامل مع الازمات، التخطيط الجيد لمواجهة الازمات من خلال تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة، رسم سيناريو التعامل مع الازمات وتحديد شكل التدخل من الهيئة المنظمة في مواجهة الازمات ودراسة جميع المواقف الثابتة والمتغيرة المحيطة بالأزمة، تحديد الأدوات المستخدمة في الاتصال تبعاً للهدف الخاص بها، تقويم الازمات السابقة لتحديد الدروس المستفادة منها والحد من تكرارها مستقبلاً، التنبؤ بالازمات المحتمل حدوثها في المراحل التنفيذية وتحديد أولويات مواجهته، وبالنسبة (للإجراءات الادارية للحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية أثناء الازمات الرياضية)، قد حازت العبارة الرئيسة رقم (2/2) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (80.83% : 100%) في اتجاه (نعم) والتي تشير الى وضع الخطط المجهزة سلفاً موضع التنفيذ، انشاء فرق عمليات مصغره قريبه من الحدث ورفع تقاريرها الي وحده اداره الازمات، اختيار الوقت المناسب للتحرك بالشكل الذي يخدم ظروف المواجهة، توزيع الاعمال والمسئوليات والصلاحيات بين لجان اداره الازمه باختلاف مستوياتها، المحافظة علي سرية العمليات والاتصالات مع توافر المرونة وضبط النفس والموضوعية في اداره الازمه، مراجعة إجراءات الامن والسلامة، توزيع المهام وتحديد المسؤوليات في فترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة، وجود اتصال فعال بين الإدارة والعاملين في ظروف الازمات، التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.

وبالنسبة (للإجراءات الادارية للحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية بعد الانتهاء من الازمات الرياضية)، قد حازت العبارة الرئيسة رقم (3/2) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (82.50% : 95%) في اتجاه (نعم) والتي تشير الى المتابعة والتحديث والتطوير واعاده ترتيب الاوضاع ، وضع ضوابط لعدم تكرار ما حدث والاستفادة من دروس الازمات لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً، الاستفادة من تراكم المعلومات في اعداد الدراسات والابحاث ذات العلاقة بالأزمة، تصور امكانيه تحويل الازمه وما تحمله من مخاطر الي فرص لأطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الازمه، الاستغلال والاستفادة من البيانات الصحيحة المتاحة في إدارة وحل الازمات، دراسة الحلول والبدائل المتاحة مما ينتج عنه اتخاذ قرارات تزيد من حدة الازمات، تزويد المواقع المختلفة في الأندية الرياضية والتي تأثرت بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي، تنفيذ الخطط اللازمة لإنجاز الواجبات في الأندية

الرياضية بعد نهاية الأزمة، تدريب فريق إدارة الأزمات على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا وصلت إلى طريق مسدود.

8- الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات: في ضوء نتائج البحث يستخلص الباحثون اهم الاستخلاصات الآتية:

أبعاد المناعة التنظيمية داخل الاندية الرياضية:

البعد الاول (التعلم التنظيمي) يمتلك النادي عاملين ذوي خبرة

- يراعى العاملون الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف عند انجاز المهام، يشجع النادي على نقل المعرفة وتبادل الخبرات بين العاملين، يصنع النادي أزمات افتراضية وتدريب العاملين على تخطيها، الاندية لا تتبنى أنظمة تدريب حديثة ومتطورة.

البعد الثاني (الذاكرة التنظيمية) / يحتفظ النادي بكافة المعلومات الكترونياً ليسهل الرجوع إليها، يوفر النادي المعلومات للعاملين لإنجاز العمل، يدون النادي جميع بيانات العاملين مع التحديث المستمر لها، يسعى النادي لتحقيق أهدافه من خلال تطوير نظم المعلومات، تتخذ ادارة النادي قرارات مبنية على معلومات وافية

البعد الثالث (البيئة التنظيمية) / الهيكل التنظيمي واضح ومعلن بالنادي، قنوات الاتصال وخطوط السلطة والمسئولية محددة بالهيكل التنظيمي بالنادي، الهيكل التنظيمي بالنادي يحقق التكامل بين الادارات، يتميز نظام العمل بالمشاركة مع تحديد المهام وفقاً للاختصاصات، تستشير النادي همم العاملين لإنجاز مهامهم من خلال الحوافز المادية، الترقى الوظيفي يخضع لنظام عادل ومعلن، سعى العاملين لتحقيق الانجاز في العمل للترقى

المحور الثاني (انواع الازمات والاجراءات الادارية للحد من الازمات الرياضية بالاندية الرياضية)

البعد الاول: أنواع الازمات التي تحدث في الاندية الرياضية

- الازمات التنظيمية والإدارية والتي تتمثل عدم وضوح الأهداف العامة للعاملين في الاندية الرياضية، عدم الإدراك الصحيح لكيفية التعامل مع المواقف المتغيرة والمعقدة، الدراسة الغير كافية للخطط المقررة للأندية الرياضية، سوء توزيع المهام والاعمال على العاملين بالأندية الرياضية، سيادة المعلومات غير الدقيقة التي تؤدي إلى وقوع الازمات، سيطرة المصالح الشخصية لمسئولي الاندية الرياضية على المصلحة العامة، الاستهانة بالازمات وعدم الاستعداد الجيد لمواجهةها
- ازمات الاستثمار والتمويل) والتي تتمثل في اقتصار الدعم المالي للأندية الرياضية على التمويل الذاتي، الإسراف العشوائي للمخصصات المالية للأندية الرياضية، ضعف المخصصات المالية والبشرية والتي تعكس عدم القدرة على الاستقطاب للكوادر البشرية ذو الكفاءة العالية في مواجهة الازمات الرياضية، عدم تنوع وزيادة التمويل بسبب جمود القوانين واللوائح، عدم استثمار الامكانيات المتاحة داخل الاندية الرياضية)
- الازمات الاجتماعية) والتي تتمثل (ضغوط العمل تؤثر على توفير الوقت الكافي لزيادة الروابط الاجتماعية بين العاملين بالأندية الرياضية، عدم توفير أماكن لممارسة بعض الرياضات داخل الاندية الرياضية، العصبية القبلية داخل أعضاء مجلس الإدارة بالأندية الرياضية لا تؤثر على أداء العاملين.
- أزمات التسويق) والتي تتمثل في (الاسلوب الإداري والتدريبي المتبع داخل الاندية الرياضية يؤثر علي جذب الممارسين للأنشطة الرياضية ، لا يوجد اهتمام كافي من الشركات الراعية للأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية ، عدم وجود لجنة مختصة للتسويق داخل الاندية الرياضية ،الأندية لا تصدر نشرات دورية لأهم التعديلات في لوائح الممارسة للأنشطة الرياضية ، الصحف والجرائد لا تهتم بالإعلان عن أهمية الأنشطة الرياضية وفوائدها، عدم تخصيص الاندية الرياضية لوحة إعلانات بداخلها توضح أوقات وأماكن البطولات الرسمية والأنشطة الرياضية).
- أزمات توفير الامكانيات) والتي تتمثل في أنه لا يوجد داخل صالات التدريب لوحات إرشادية توضح كيفية التعامل مع الأجهزة والأدوات، تفاوت اهتمام العاملين بالأندية الرياضية بتوفير الرعاية الصحية للقائمين على الأنشطة الرياضية، لا تحتفظ الاندية الرياضية بسجلات خاصة بالحالة الصحية للاعبين المشاركين في البطولات والأنشطة الرياضية.

البعد الثاني: الاجراءات الادارية للحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية**قبل بداية الازمات الرياضية**

- انشاء وحده لأداره الازمات لها الصلاحيات للتصدي للازمات المختلفة
- قيام النادي بتخصيص الوقت والمعدات والقوي العاملة من اجل الاستعداد للازمه
- عقد دورات تدريبية لكافة العاملين في اداره الازمات
- مد جسور التعاون مع جميع المؤسسات وذلك لتبادل المعلومات حول كيفية التعامل مع الازمات
- التخطيط الجيد لمواجهة الازمات من خلال تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة
- رسم سيناريو التعامل مع الازمات وتحديد شكل التدخل من الهيئة المنظمة في مواجهة الازمات ودراسة جميع المواقف الثابتة والمتغيرة المحيطة بالأزمة
- تحديد الأدوات المستخدمة في الاتصال تبعاً للهدف الخاص بها
- تقويم الازمات السابقة لتحديد الدروس المستفادة منها والحد من تكرارها مستقبلاً
- التنبؤ بالازمات المحتمل حدوثها في المراحل التنفيذية وتحديد أولويات مواجهتها

اثناء الازمات الرياضية

- وضع الخطط المجهزة سلفاً موضع التنفيذ
- انشاء فرق عمليات مصغره قريبه من الحدث ورفع تقاريرها الي وحده اداره الازمات
- اختيار الوقت المناسب للتحرك بالشكل الذي يخدم ظروف المواجهة
- توزيع الاعمال والمسؤوليات والصلاحيات بين لجان اداره الازمه باختلاف مستوياتها
- المحافظة على سريه العمليات والاتصالات مع توافر المرونة وضبط النفس والموضوعية في اداره الازمه
- مراجعة إجراءات الامن والسلامة
- توزيع المهام وتحديد المسؤوليات في فترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة
- وجود اتصال فعال بين الإدارة والعاملين في ظروف الازمات
- التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.

بعد الانتهاء من الازمات الرياضية

- المتابعة والتحديث والتطوير واعاده ترتيب الاوضاع
- وضع ضوابط لعدم تكرار ما حدث والاستفادة من دروس الازمات لتلافي ما قد يحدث مستقبلا
- الاستفادة من تراكم المعلومات في اعداد الدراسات والابحاث ذات العلاقة بالأزمة
- تصور امكانيه تحويل الازمه وما تحمله من مخاطر الي فرص لأطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الازمه
- الاستغلال والاستفادة من البيانات الصحيحة المتاحة في إدارة وحل الازمات
- دراسة الحلول والبدائل المتاحة مما ينتج عنه اتخاذ قرارات تزيد من حدة الازمات
- تزويد المواقع المختلفة في الأندية الرياضية والتي تأثرت بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي
- تنفيذ الخطط اللازمة لإنجاز الواجبات في الأندية الرياضية بعد نهاية الأزمة
- تدريب فريق إدارة الازمات على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا وصلت إلى طريق مسدود.

9-التوصيات

في ضوء نتائج البحث يوصى الباحثون بالآتي:

- ضرورة تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالأندية الرياضية لما في ذلك من مردود إيجابي على استقرار وتماسك المؤسسات ومواجهتها لمختلف التهديدات.
- على مجالس ادارة الاندية الرياضية تشكيل لجان متخصصة لمتابعة تطبيق المناعة التنظيمية بالأندية الرياضية.
- على وزارة الشباب والرياضة عقد ورش وندوات لتوعية بأهمية وسبل تطبيق لمناعة التنظيمية بالأندية الرياضية.

- تكوين وحدة لإدارة الازمات بالأندية الرياضية مع تأهيل الافراد المختارين ضمن وحدة ادارة الازمات وفقا لطبيعة الاعمال المكلفين بها والموكلة إليهم.
- تخصيص جزء احتياطي من الميزانية عند التخطيط ورسم السيناريوهات الخاصة بالازمات بالأندية الرياضية في الظروف الطارئة.
- الاعداد الجيد من مسؤولي الاندية وتأهيلهم خلال المشاركة في عمل سيناريوهات للازمات الرياضية مع منحهم سلطات التدخل السريع لمنع وقع الازمات والانذارات المبكرة التي تحقق الاجراءات الوقائية من خلال الحلول السريعة واستخلاص الدروس والعبر حتى لا تتكرر.
- الاستعانة بقائمة الازمات الرياضية بالأندية الرياضية بعد دراستها في الحد والتغلب ومواجهة هذه الازمات واعتبارها بمثابة محددات لبرامج وإعداد وتطوير وتقويم اليات العمل الاداري بالأندية الرياضية.

المصادر

- [1] Watkins, M. (2007): Organizational Immunology. Part 1: Culture and Change. Harvard Business Review. [Electronic Resource]-Mode of Access: <http://blogs.hbr.org/2007/06/organizationalimmunology-part-1/>
- [2] Wang, Cao, Wu, Guo, Lv, (2010): Concepts of Organizational Immunity, School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing.
- [3] محمد عبد المحسن واحمد محمود وخالد عبد الجبار (2016): الاعلام الرياضي وادارة الازمات، دار العلم والايمان للنشر.
- [4] محمد حمدي الصاوي (2021): المناعة التنظيمية للمؤسسات الرياضية الحكومية بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة بورسعيد، بحث منشور، مجلة اسيوط لعلوم وفنون الرياضة، المجلد 59، العدد3، كلية التربية الرياضية ، جامعة اسيوط.
- [5] حسام أحمد ابو الحجاج (2020): أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- [6] Gilley, Ann & Godek, Marisha & Gilley, Jerry W (2009): The University Immune System: Overcoming Resistance to Change, Contemporary Issues In Education Research – Third Quarter Volume 2, Number 3.
- [7] عثمان رياض عبدالمجيد (2016): نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات ادارة الازمات، رسالة ماجستير كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- [8] فريدة ذكريا مصطفى الحلبي (2012): وحدة مقترحة لإدارة الأزمات والكوارث بالهيكل التنظيمي للمجلس القومي للرياضة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات جامعة الإسكندرية.
- [9] وائل عادل على محمد (2020) : آليات العمل الإداري لمسؤولي الإستادات العسكرية للحد من الأزمات في المجال الرياضي، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية.
- [10] ياسمين علاء الدين (2021): دور المناعة التنظيمية في مواجهة الازمات داخل التنظيمات (دراسة حالة لشركة أرامكو)، بحث منشور، كلية التربية، جامعة عين شمس.

مرفق (1) استثمار الاستبيان في صورتها النهائية المحور الاول: أبعاد المناعة التنظيمية داخل الاندية الرياضية

| م | العبارة | اوافق | إلى حد ما | لا اوافق |
|-----|--|-------|-----------|----------|
| 1 | البعد الاول: التعلم التنظيمي | | | |
| 1/1 | يملك النادي عاملين ذوي خبرة | | | |
| 1/2 | يتبنى النادي أنظمة تدريب حديثة ومتطورة | | | |
| 3/1 | يلبي النادي الاحتياجات التدريبية للعاملين | | | |
| 1/4 | يستثير النادي رغبات العاملين نحو تنمية قدراتهم | | | |
| 5/1 | يقوم النادي بالتقييم المستمر للعاملين | | | |
| 6/1 | يراعى العاملين الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف عند انجاز المهام | | | |
| 7/1 | يشجع النادي على نقل المعرفة وتبادل الخبرات بين العاملين | | | |
| 8/1 | يصنع النادي أزمات افتراضية وتدريب العاملين على تخطيها | | | |
| 2 | البعد الثاني: الذاكرة التنظيمية | | | |

| | |
|------|--|
| 1/2 | يحتفظ النادي بكافة المعلومات الكترونيا ليسهل الرجوع اليها |
| 2/2 | يستعرض النادي الازمات السابقة ويدرسها لتوفير المعلومات والاستفادة منها |
| 3/2 | يوفر النادي المعلومات للعاملين لإنجاز العمل |
| 4/2 | يدون النادي جميع بيانات العاملين مع التحديث المستمر لها |
| 5/2 | يوجد ب النادي نظام لحماية المعلومات لمنع تسربها خارجا |
| 6/2 | يسعى النادي لتحقيق أهدافه من خلال تطوير نظم المعلومات |
| 7/2 | تتخذ ادارة النادي قرارات مبنية على معلومات وافية |
| 3 | البعد الثالث: البيئة التنظيمية |
| 1/3 | الهيكل التنظيمي واضح ومعلن ب النادي |
| 2/3 | قنوات الاتصال وخطوط السلطة والمسئولية محددة بالهيكل التنظيمي ب النادي |
| 3/3 | الهيكل التنظيمي ب النادي يحقق التكامل بين الادارات |
| 3/4 | يتميز نظام العمل بالمشاركة مع تحديد المهام وفقا للاختصاصات |
| 5/3 | تستثير النادي هم العاملين لإنجاز مهامهم من خلال الحوافز المادية |
| 6/3 | يشترك العاملون في صناعة القرار |
| 7/3 | الترقى الوظيفي يخضع لنظام عادل ومعلن |
| 8/3 | يسعى العاملون لتحقيق الانجاز في العمل للترقي |
| 9/3 | نظام الترقى والاثابة ب النادي يخلق بيئة تنافسية ايجابية بين العاملين |
| 10/3 | ادارة النادي تسعى دائما للتميز من خلال تطوير البيئة التنظيمية. |

المحور الثاني: انواع الازمات والاجراءات الادارية للحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية:

| م | العبارة | وافق | إلى حد ما | لا اوافق |
|-------|--|------|-----------|----------|
| 1 | البعد الاول: انواع الازمات التي تحدث في الأندية الرياضية: | | | |
| 1/1 | الازمات التنظيمية والإدارية وتتمثل في: | | | |
| 1/1/1 | عدم وضوح الأهداف العامة للعاملين في الأندية الرياضية | | | |
| 2/1/1 | عدم الإدراك الصحيح لكيفية التعامل مع المواقف المتغيرة والمعقدة. | | | |
| 3/1/1 | الدراسة الغير كافية للخطة المقررة للأندية الرياضية | | | |
| 4/1/1 | سوء توزيع المهام والاعمال على العاملين بالأندية الرياضية | | | |
| 5/1/1 | سيادة المعلومات غير الدقيقة التي تؤدي إلى وقوع الازمات | | | |
| 6/1/1 | سيطرة المصالح الشخصية لمسئولي الأندية الرياضية على المصلحة العامة. | | | |
| 7/1/1 | الاستهانة بالازمات وعدم الاستعداد الجيد لمواجهةها | | | |
| 2/1 | ازمات الاستثمار والتمويل وتتمثل في: | | | |
| 1/2/1 | اقتصار الدعم المالي للأندية الرياضية على التمويل الذاتي. | | | |
| 2/2/1 | الإسراف العشوائي للمخصصات المالية للأندية الرياضية. | | | |
| 3/2/1 | ضعف المخصصات المالية والبشرية والتي تعكس عدم القدرة على الاستقطاب للكوادر البشرية ذو الكفاءة العالية في مواجهة الازمات الرياضية. | | | |
| 4/2/1 | عدم تنوع وزيادة التمويل بسبب جمود القوانين واللوائح | | | |
| 5/2/1 | عدم استثمار الامكانيات المتاحة داخل الأندية الرياضية | | | |
| 3/1 | الازمات الاجتماعية وتتمثل في: | | | |
| 1/3/1 | عدم وجود علاقات اجتماعية بين العاملين داخل الأندية الرياضية | | | |
| 2/3/1 | ضغوط العمل تؤثر على توفير الوقت الكافي لزيادة الروابط الاجتماعية بين العاملين بالأندية الرياضية. | | | |
| 3/3/1 | نتشر الإشاعات والمعلومات الخاطئة عند التعامل مع الازمات. | | | |

| م | العنوان | وافق | إلى حد ما | لاوافق |
|-------|---|------|-----------|--------|
| 4/3/1 | عدم توفير أماكن لممارسة بعض الرياضات داخل الأندية الرياضية. | | | |
| 5/3/1 | العصبيات القبلية داخل أعضاء مجلس الإدارة بالأندية الرياضية تؤثر على أداء العاملين. | | | |
| 4/1 | أزمات التسويق وتمثل في: | | | |
| 1/4/1 | الأسلوب الإداري والتدريبي المتبع داخل الأندية الرياضية يؤثر على جذب الممارسين للأنشطة الرياضية. | | | |
| 2/4/1 | لا يوجد اهتمام كافي من الشركات الراعية للأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية. | | | |
| 3/4/1 | عدم وجود لجنة مختصة للتسويق داخل الأندية الرياضية | | | |
| 4/4/1 | الأندية لا تصدر نشرات دورية لأهم التعديلات في لوائح الممارسة للأنشطة الرياضية. | | | |
| 5/4/1 | الصحف والجرائد لا تهتم بالإعلان عن أهمية الأنشطة الرياضية وفوائدها. | | | |
| 6/4/1 | لا يوجد لدي مسنولي الأندية اهتمام بالرأي العام الجماهيري تجاه ممارسة الأنشطة الرياضية. | | | |
| 7/4/1 | عدم تخصيص الأندية الرياضية لوحة إعلانات بداخلها توضح أوقات وأماكن البطولات الرسمية والأنشطة الرياضية. | | | |
| 5/1 | أزمات توفير الامكانيات وتمثل في: | | | |
| 1/5/1 | لا يوجد داخل صالات التدريب لوحات إرشادية توضح كيفية التعامل مع الأجهزة والأدوات. | | | |
| 2/5/1 | تفاوت اهتمام العاملين بالأندية الرياضية بتوفير الرعاية الصحية للقائمين على الأنشطة الرياضية. | | | |
| 3/5/1 | تحتفظ الأندية الرياضية بسجلات خاصة بالحالة الصحية للاعبين المشاركين في البطولات والأنشطة الرياضية. | | | |
| 4/5/1 | يتأثر حضور اللاعبين لممارسه الأنشطة الرياضية بصالات التدريب بمدى ملائمتها للظروف البيئية والمناخية | | | |
| 5/5/1 | غرف خلع الملابس ومخازن الأجهزة والأدوات بالأندية الرياضية غير صالحة للاستخدام. | | | |
| 2 | البعد الثاني: الإجراءات الإدارية للحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية: | | | |
| 1/2 | قبل بداية الازمات الرياضية | | | |
| 1/1/2 | انشاء وحده لإدارة الازمات لها الصلاحيات للتصدي للازمات المختلفة. | | | |
| 2/1/2 | قيام النادي بتخصيص الوقت والمعدات والقوي العاملة من اجل الاستعداد للازمه. | | | |
| 3/1/2 | عقد دورات تدريبية لكافة العاملين في ادارة الازمات. | | | |
| 4/1/2 | مد جسور التعاون مع جميع المؤسسات وذلك لتبادل المعلومات حول كيفية التعامل مع الازمات. | | | |
| 5/1/2 | التخطيط الجيد لمواجهة الازمات من خلال تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة | | | |
| 6/1/2 | رسم سيناريو التعامل مع الازمات وتحديد شكل التدخل من الهيئة المنظمة في مواجهة الازمات ودراسة جميع المواقف الثابتة والمتغيرة المحيطة بالازمة. | | | |
| 7/1/2 | تحديد الأدوات المستخدمة في الاتصال تبعاً للهدف الخاص بها | | | |
| 8/1/2 | تقويم الازمات السابقة لتحديد الدروس المستفادة منها والحد من تكرارها مستقبلاً | | | |
| 9/1/2 | التنبؤ بالازمات المحتمل حدوثها في المراحل التنفيذية وتحديد أولويات مواجهتها | | | |
| 2/2 | انشاء الازمات الرياضية | | | |
| 1/2/2 | وضع الخطط المجزة سلفاً موضع التنفيذ | | | |

| م | العنوان | وافق | إلى حد ما | لاوافق |
|-------|---|------|-----------|--------|
| 2/2/2 | انشاء فرق عمليات مصغره قريبه من الحدث ورفع تقاريرها الي وحده اداره الازمات. | | | |
| 3/2/2 | اختيار الوقت المناسب للتحرك بالشكل الذي يخدم ظروف المواجهه. | | | |
| 4/2/2 | توزيع الاعمال والمسئوليات والصلاحيات بين لجان اداره الازمه باختلاف مستوياتها | | | |
| 5/2/2 | المحافظة علي سريه العمليات والاتصالات مع توافر المرونة وضبط النفس والموضوعية في اداره الازمه . | | | |
| 6/2/2 | مراجعة إجراءات الامن والسلامة | | | |
| 7/2/2 | توزيع المهام وتحديد المسؤوليات في فترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة | | | |
| 8/2/2 | وجود اتصال فعال بين الإدارة والعاملين في ظروف الأزمات | | | |
| 9/2/2 | التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها | | | |
| 3/2 | بعد الانتهاء من الازمات الرياضية | | | |
| 1/3/2 | المتابعة والتحديث والتطوير واعاده ترتيب الاوضاع | | | |
| 2/3/2 | وضع ضوابط لعدم تكرار ما حدث والاستفادة من دروس الازمات لتلافي ما قد يحدث مستقبلا | | | |
| 3/3/2 | الاستفادة من تراكم المعلومات في اعداد الدراسات والابحاث ذات العلاقة بالأزمة | | | |
| 4/3/2 | تصور امكانيه تحويل الازمه وما تحمله من مخاطر الي فرص لأطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الازمه | | | |
| 5/3/2 | الاستغلال والاستفادة من البيانات الصحيحة المتاحة في إدارة وحل الأزمات | | | |
| 6/3/2 | دراسة الحلول والبدائل المتاحة مما ينتج عنه اتخاذ قرارات تزيد من حدة الأزمات | | | |
| 7/3/2 | تزويد المواقع المختلفة في الأندية الرياضية والتي تأثرت بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي | | | |
| 8/3/2 | تنفيذ الخطط اللازمة لإنجاز الواجبات في الأندية الرياضية بعد نهاية الأزمة | | | |
| 9/3/2 | تدريب فريق إدارة الأزمات على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا وصلت إلى طريق مسدود. | | | |