

المناعة التنظيمية للمؤسسات الرياضية الحكومية بالتطبيق علي مديرية الشباب والرياضة بمحافظة بورسعيد

د/ محمد حمدي الطاوي*

الملخص :

يهدف البحث إلي وضع تصور للإرتقاء بمستوي المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية، استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث، وقام الباحث بإختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بورسعيد، حيث بلغ العدد الكلي لأفراد العينة (١١٠) موزعين كما يلي (٨٠) عينة أساسية (٣٠) عينة استطلاعية. ولجمع البيانات الخاصة بالبحث قام الباحث بإعداد استمارة استبيان موجهة لعينة البحث، كما قام الباحث بإجراء جميع المعاملات العلمية مستخدماً برنامج "spss" لإجراء الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة مع طبيعة البحث. توصل الباحث إلي نتائج أهمها : ضعف مستوي تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية "مديرية الشباب والرياضة ببورسعيد" وكذلك وضع تصور مقترح للإرتقاء بمستوي المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية.

Abstract

The research aims to develop a vision to raise the level of organizational immunity in governmental sports institutions. The researcher used the descriptive approach for its suitability to the nature of the research. The researcher chose the research sample in a deliberate way from workers in the Directorate of Youth and Sports in Port Said Governorate, where the total number of sample members (110) distributed as follows (80) basic samples (30) exploratory samples. The researcher used the questionnaire to collect data and the researcher relied on the spss program in the statistical treatments. The most important search results : Weakness of the level of application of the dimensions of organizational immunity in governmental sports institutions, "The Directorate of Youth and Sports in Port Said" and Develop a vision to raise the level of organizational immunity in government sports institutions.

* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية جامعة بورسعيد.

مقدمة البحث :

إن المؤسسات الرياضية بالرغم من إختلاف أشكالها إلا أنها تهدف في النهاية إلي خدمة الإنسان والمجتمع المحيط بها وذلك علي مختلف الجوانب وفي ظل مسدثات وتحديات العصر، ولا يتم ذلك إلا بوجود مؤسسة تتمتع بالقدرة علي حماية نفسها من كافة التحديات والتهديدات التي قد تؤثر علي استقرارها وذلك علي المستويين الداخلي والخارجي وبذلك نحصل علي مؤسسة رياضية مستقرة تتمتع بمناعة تنظيمية.

اشار (Watkins 2007) إلي أن المناعة التنظيمية هي نظام يشمل شبكة رسمية وغير رسمية من العاملين والعمليات وذلك بشكل مرن ومستمر للتعرف علي العوامل المهدهه للمؤسسة داخلياً وخارجياً وتذكرها والإستفادة منها بضمان المحافظة علي صحة المؤسسة وتحسينها من المخاطر والتهديدات. (٤٩ : ٢١٣)

يوضح (Gilley et al 2009) أن النظام المناعي للمؤسسة يشبه للنظام المناعي للإنسان في حمايتها من المخاطر والتهديدات، حيث يتكون النظام المناعي (الأفراد والسياسات والإجراءات والعمليات والثقافة التي تحمي المؤسسة)، فالأفراد يشبهون الخلايا التي تحمي الوضع الحالي للمنظمة من التغيرات والتهديدات. (٢٧ : ٣)

يري كلاً من (Wang et al 2010) بأن المناعة التنظيمية تعد نظاماً ذاتي التنظيم معقداً ومفتحاً علي تفاعلات المنظمة والبيئة وتتطور مع المنظمة والبيئة وتعد ضرورة حتمية في الوقت الحالي، فالنظام المناعي ضروري للبقاء علي قيد الحياة للكائن الحي كذلك الحال بالنسبة للمؤسسة لما يحيط بها من بيئة تتميز بالمخاطر، لذا يجب أن يكون النظام المناعي حامياً للمنظمة، ولكن عندما يفشل هذا النظام في تشخيص التهديدات فسوف ينتج عن ذلك مرض يهدد بقاء المؤسسة (٤٨ : ١٣)

ويتفق مع ذلك (Nafei ,W 2015) حيث يري أن المناعة التنظيمية هي مصطلح مأخوذ من المناعة البيولوجية وذلك لأنها تحمي الكيان الإداري من أي خطر يهدد بقاءه أو يمنعه من تأدية وظائفه بشكل صحيح. (٣٦ : ٢٦)

وللتعريف بالمناعة التنظيمية يري (Chunlan et al 2012) بأنها القدرة علي تشخيص المخاطر الخارجية والداخلية وتخصيص ذاكره تنظيمية لاستدامة العمل في المنظمة. (٢١ : ٦)، وعرفها (Simmons 2013) بأنها مجموعة من العمليات والآليات الداخلية التي تم تقويتها لحماية المؤسسة من التهديدات التي تم تشخيصها والقضاء عليها، لأنها تهدد قيمة المنظمة وتعد أقل تكلفة من الأنظمة التقليدية. (٤٢ : ١٦)، وعرفها (Perry 2014) بأنها شبكة من السياسات والمعلومات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة والتي تعمل بطريقة متكاملة لتشكل حائط صد لمنع الأفكار السيئة من الدخول واحداث اضرار بنظام المؤسسة. (٣٨ : ١٧).

وعرفها يوسف الطائي وآخرون (٢٠١٦م) بأنها مجموعة من الأبعاد المتكاملة وذلك لمحاربة الفيروس البيئي أو الأخطار التنظيمية التي قد تتعرض لها المؤسسة وهيكلها التنظيمي كالأزمات الإدارية والتنافسية. (١٦ : ١١ ، ١٢)

وعرفها (Bhattarai, 2016) بأنها نظام داخلي قادر على التنبؤ بالتحديات غير المستحبة للوضع الحالي في المؤسسة ومقاومتها، وتهدف إلى حماية المؤسسة من الدخلاء. (٢٠ : ١٥).

ويعرفها احمد الثابت (٢٠٢٠م) بأنها مجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تقوم بها جميع اجزاء ووظائف المنظمة بهدف حمايتها والحفاظ عليها من التهديدات التي تتعرض لها، حيث تعمل كجهاز مناعي من حيث التعرف علي مسببات التهديد وسبل القضاء عليها. (٢ : ٣١٢)

أبعاد المناعة التنظيمية :

قد اشارت لمياء العزب (٢٠١٨م) في نتائج دراستها إلي أن ابعاد المناعة التنظيمية ترتبط بدرجة تقبل المديرين والموظفين للمخاطر سواء علي مستوي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ويظهر ذلك مدي أهمية أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات. (١٣ : ٥٣)

واستطاع الباحث أن يتوصل لأهم أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية وذلك من خلال القراءات النظرية وكذلك رأي الخبراء في مجال الإدارة الرياضية ، حيث تمثلت فيما يلي :

١- التعلم التنظيمي :

حيث اشارت العديد من الدراسات مثل (Stocker 2006)، (Mano 2010)، (Elliott 2009)، (Huang 2013)، (Wallo, Kock & Nilsson 2012) إلي الدور الحيوي الهام للتعلم التنظيمي في تعزيز المناعة التنظيمية للمؤسسة وحمايتها من التهديدات المختلفة. (٤٥)، (٣٥)، (٢٤)، (٢٩)، (٤٧)

عرف (Scott 2011) التعلم التنظيمي بأنه عملية متعددة المستويات لإكتساب المعرفة بصورة فردية او جماعية داخل المؤسسة، ويتم تشارك المعلومات وتبادلها بين أفراد المؤسسة وأقسامها الداخلية، لتحصل المؤسسة علي كم كبير من المعرفة. (٤٠ : ١٣)

كما عرف سعيد محمد وآخرون (٢٠١٨م) التعلم التنظيمي بأنه عملية ربط بين المعرفة المخزونه مع الأفكار الجديدة الناتجة عن التغيرات التي تحدث في المجتمع المحيط وذلك من أجل مواكبة التغيرات وكذلك ابتكار طرق جديدة في العمل لتحسين أداء المؤسسة. (٧)

اشار ايداد الرواشدة (٢٠١٨م) إلي أن التعلم التنظيمي بالمؤسسة له دور هام وحيوي من حيث تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وكفاءات العاملين وكذلك تطوير عملية التمكين للعاملين بالمؤسسة. (١ : ١١)

اتفق كلاً من (Tucker, Nembhard & Edmondson 2007)، (Smith 2013)، (Argote & spektor 2011) علي أن أهم أبعاد التعلم التنظيمي هي :

- التعلم واكتساب المعلومات بشكل فردي.
- التعلم واكتساب المعلومات بشكل جماعي.
- التعلم داخل المؤسسة.
- التعلم والتشارك المعرفي بين المؤسسات. (٤٦)، (٤٣)، (١٧)
- ٢- البيئة التنظيمية "الجينات التنظيمية" :

حيث اشارت العديد من الدراسات مثل (Coombs 2006)، (Flumerfelt 2008)، (Leibner, Mader & Weiss 2009) إلي أهمية البيئة التنظيمية في تعزيز المناعة التنظيمية للمؤسسة وزيادة قدرتها علي التكيف مع التطورات والتغيرات الطارئة. (٢٢)، (٢٥)، (٣٢)

أشار خضير فيروز (٢٠١٧م) إلي أن الجينات التنظيمية يطلق عليها البصمة الوراثية التنظيمية حيث انها تحدد اسلوب تعامل المؤسسة مع ما يحيط بها من متغيرات وما يجعلها ذلك مختلفه ومميزة عن غيرها من المؤسسات ويتم توارث ذلك داخل المؤسسة، حيث يساعد ذلك إدارة المؤسسة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بالمؤسسة. (٦ : ٤٢٥)

كما اشار (Persyn 2014) إلي أن البيئة التنظيمية عبارة عن قاعدة بيانات تتميز بالمرونة وتحتوي علي معلومات عن المؤسسة مثل هيكلها التنظيمي، الاجراءات والسياسات المنظمة للعمل، والعلاقات داخل وخارج المؤسسة، كما أنها تعبر عن شخصية المؤسسة التي تميزها عن غيرها. (٣٩ : ١٢)

وقد حدد (Hovivyan, L. 2006) ابعاد البيئة التنظيمية فيما يلي :

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: ويتم من خلاله بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويكون موضح به خطوط السلطة والمسئولية بشكل سليم وواضح وكذلك عدد المستويات الإدارية.
- المعلومات: وتشمل كافة المعلومات التي تكون المؤسسة بحاجة إليها وسبل نقل المعلومات بين الأفراد وتبادل المعارف وذلك للوصول إلي قرار مناسب.
- حقوق وتبعية إتخاذ القرار: حيث يتم تحديد من لدية سلطة إتخاذ القرار وكذلك حدود تلك السلطة.

- وسائل التحفيز والإثابة: حيث تم من خلالها التعرف علي المكافآت والحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة للعاملين وذلك لتشجيعهم. (٢٨ : ٨٧ ، ٨٨)
اتفق كلاً من (Nafei ,W 2015)، شاهيستا لبد (٢٠١٥م) في أن البيئة التنظيمية للمؤسسة يتم الإرتقاء في أبعادها من خلال تطوير الهيكل التنظيمي وحقوق إتخاذ القرار ووسائل التحفيز ومدى توافر المعلومات والبيانات (٣٦ : ٣٦)، (٨ : ٦١).

٣- الذاكرة التنظيمية :

اشار كلاً من (Dunham & Burt 2014)، (Kongkiti. P, et all , 2013) إلي أن الذاكرة التنظيمية تعد أحد أهم أبعاد المناعة التنظيمية، حيث تشمل المعلومات المخزونه والمعارف التنظيمية المكتسبة التي يمكن أن تؤثر علي اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية. (٢٣ : ١٢٧)، (٤ : ٣٠)

ويتفق مع ذلك كلاً من يماني عتوم، حسين عتوم (٢٠١٤م) حيث اشاروا إلي أن الذاكرة التنظيمية عبارة عن كافة المعلومات المخزنة داخل المؤسسة والتي يمكن الإستفادة منها في صنع وإتخاذ القرار. (٢٣ : ١٤)

يري (Huang 2013) بأن الذاكرة التنظيمية تعني مدى توافر قاعدة بيانات نموذجية للمنظمة تحتوي علي مختلف المعارف التنظيمية وكذلك جميع المشكلات والتهديدات التي اعترضت مسيرة المؤسسة مسبقاً وسبل القضاء عليها، حيث أن توافر هذه القاعده من البيانات يتيح للمؤسسة الرجوع إليها بسهولة للتعرف علي خواص التهديدات واستراتيجيات القضاء عليها، كما أن الذاكرة التنظيمية تساعد العاملين علي اكتساب المعارف والتجارب المتكاملة وينصب ذلك نهاية في زيادة قوة النظام المناعي للمؤسسة. (٢٣٨ : ٢٩)

وقد أشار (Huang 2013) إلي أنه يوجد نوعان من الذاكرة التنظيمية، النوع الأول يسهم في تعزيز تنوع المعرفة باستغلال محتوى المعرفة الحالية، وذلك يحدث عندما يجمع العاملين المعلومات تحت منصات معينة، والنوع الآخر يحاول استغلال المعرفة الحالية تجاه استكشاف معرفة جديدة مثل قدرات جديدة وإبداع ومخاطرة، مجملاً فإن الذاكرة التنظيمية بنوعها لا يمكن الفصل بينهم. (٢٣٧ : ٢٩)

اشار كلاً من أشرف عبد الباري، عماد صابر (٢٠١٣م) إلي أن الذاكرة التنظيمية هي نظام مترابط ومتكامل للمعلومات يستند إلي تسجيل المعلومات بكافة أشكالها وذلك لتنمية رأس المال الفكري للمؤسسات والإستفادة منها مستقبلاً في تحقيق أهداف المؤسسة. (٤)

يري (Shirsavar, H. 2015) إلي أن الذاكرة التنظيمية تسهم في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، كما انها تزيد من فعالية المؤسسة من خلال تحسين اساليب إدارة المعرفة بالمؤسسة وذلك لحماية المؤسسات من ضياع المعلومات أو نسيانها ويساعدها ذلك في النظر

لأعمالها السابقة والاستفادة منها ، حيث لا يمكن الإرتقاء برأس المال الفكري بالمؤسسة بدون ذاكرة تنظيمية. (٤١ : ١٤٢)

ويؤكد (Lee, & Joshi 2017) علي أن الذاكرة التنظيمية تهتم بخبرة العمليات التنظيمية وتعني ما استفادته وتعلمته الشركة بشكل تراكمي، وتلعب دوراً في توجيه العمل لتحقيق الأهداف المرجوه. (٣١ : ١١٨)

٤- مواجهة التهديدات الداخلية والخارجية :

ويري (Lerbinger 2012) أن المؤسسة تسعى لمعالجة التهديدات والوقاية منها وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها للحصول علي خبره كافية لإحتواء المخاطر أو تجنبها، ويعد ذلك ضمن المناعة التنظيمية للمؤسسة. (٣٣ : ١٨)

يري (Baubion 2013) أن مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية للمؤسسة يطلق عليها مرحلة اكتساب المناعة والتصدي للفيروسات حيث تسعى تلك المرحلة إلي تطوير المعارف والقدرات من أجل توقع الأزمات ومواجهة التهديدات وكذلك التعرف علي نقاط القوة والضعف بالمؤسسة وذلك لخلق بيئة عمل نظامية مستعدة لذلك. (١٩ : ٥٢)

اشار (Ng et al 2018) إلي أن المؤسسات تعاني من أشكال مختلفة من الفيروسات والتهديدات في بيئتها الخارجية والداخلية، كما إنها تمتلك النظام المناعي الخاص بها لتقاوم مختلف المخاطر والازمات في بيئتها الخارجية، حيث الفيروس لا يحتاج سوى إلى القليل من الموارد للبقاء وبعد ذلك يصيب كافة اعضاء المؤسسة بالعدوى، لذلك تسعى المؤسسة لوضع نظام مناعي قوي يتم تطويره باستمرار ليكون قادر علي مواجهة مختلف الفيروسات والتهديدات المحيطة بالمؤسسة. (٣٧ : ٤ - ٧)

مشكلة البحث :

يري (Simmons 2013) أن من فوائد نظام المناعة التنظيمية بالمؤسسة وقايتها من الأخطاء الداخلية وذلك من خلال تعزيز المرونة وايجاد الحلول اولاً بأول وكذلك تحفيز العاملين نحو الانجاز في العمل حتي في غياب المسائلة القانونية ، كما تساعد المؤسسة في دراسة البيئة الخارجية ومعرفة حجم التهديدات لإتخاذ القرارات الوقائية. (٤٢ : ١١٥٢)

أشار كلاً من "علاء طالب، بشري علوان" (٢٠١٦م) إلي أن جميع نظريات الإدارة تهدف إلي الإرتقاء بالمؤسسة لتكون ذات مناعة عالية لوقف تهديد الأخطار الخارجية أو الداخلية وفي مقابل ذلك تحاول المؤسسة تسخير مواردها وامكانياتها لإيقاف مصادر التهديد والخطر سواء كان ذلك من خلال توعية العاملين أو من خلال زيادة كفاءة أجهزة الرقابة

الداخلية وغيرها من الأساليب التي تقوم بها المؤسسة للوقاية من المخاطر والتهديدات ويعد ذلك كله في إطار المناة التنظيمية للمؤسسة. (١١ : ٤٢)

واشار "عثمان عبد المجيد" (٢٠١٦م) إلي أن المناة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمت والتهديدات من خلال منع حدوث أسباب حدوثها اذا كانت ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة ومقاومة التهديدات الخارجية من خلال بناء حائط دفاعي يجنب إصابة المؤسسة بالمخاطر والأضرار أو يقلل من أثارها، وذلك عن طريق وجود معرفة وذاكرة تنظيمية ناتجة عن تعلم المؤسسة من الأزمت السابقة واستعمال ذاكرتها التنظيمية لاختيار الأليات والاستراتيجية المناسبة لمواجهة الأزمة الحالية بكفاءة وفاعلية. (١٠ : ١٣)

وقد أوصي كلاً من "عثمان عبد المجيد" (٢٠١٦م)، شريف متولي، مها النبوي (٢٠٢٠م)، عمار اسماعيل" (٢٠٢٠م) بضرورة إهتمام الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات لقياس المناة التنظيمية بالمؤسسات الحكومية لتحديد نقاط القوة والضعف وذلك لتصحیح مسار المؤسسة ومساعدتها علي تحقيق أهدافها. (١٠ : ١١١)، (٩ : ٣٦، ٣٧)، (١٢ : ٢٠٩) وبناءً علي القراءات النظرية وتوصيات الدراسات السابقة وكذلك الخبرة الميدانية للباحث، شعر الباحث بوجود فجوة بحثية ومشكلة بحاجة للدراسة لما في دراستها من عوائد إيجابية علي المؤسسة ألا وهي قياس مستوي أبعاد المناة التنظيمية للمؤسسة للتعرف علي أوجه القصور والتوصل إلي تصور مقترح للمناة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية وذلك لتجنب الأزمت المحتملة ومواجهة مختلف التهديدات الداخلية والخارجية.

أهمية البحث

أ- الأهمية العلمية :

- لم تتناول أي دراسة موضوع المناة التنظيمية للمؤسسات الرياضية الحكومية علي حد علم الباحث.
- إلقاء الضوء علي مشكلة بحثيه جديدة يمكن دراستها من مختلف الجوانب من قبل الباحثين.

ب- الأهمية التطبيقية :

- مساعدة المؤسسات الرياضية الحكومية علي مواجهة التحديات والتهديدات المختلفة.
- الإرتقاء بمستوي المناة التنظيمية للمؤسسات الرياضية الحكومية.
- مواكبة خطة وتوجهات الدولة نحو البناء والإستقرار وذلك من خلال مؤسسات تتمتع بكفاءة ومناة تنظيمية عالية.

هدف البحث :

يهدف البحث إلي وضع تصور للإرتقاء بمستوي المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية.

تساؤلات البحث:

- ما مستوي تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية "مديرية الشباب والرياضة ببورسعيد"؟
- ما التصور المقترح للإرتقاء بمستوي المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية؟

مصطلحات البحث:**- المناعة التنظيمية :**

يعرفها كلاً من "ثائر السمان، زهراء الدباغ" (٢٠٢٠م) بأنها نظام متكامل يعمل على تشخيص كافة التهديدات والمخاطر ونقاط الضعف التي تحيط بالمؤسسة وإيجاد العلاج المناسب لها لتكون بمثابة قوة لحماية المؤسسة حال تعرضها لتلك العقبات سواء علي المستوي الداخلي أو الخارجي. (٥ : ٧٣)

- المؤسسات الرياضية الحكومية :

يعرفها "أحمد الأفندي" (٢٠١٣م) بأنها المؤسسات التي تتبع إدارياً وفنياً ومالياً للإشراف المباشر من وزارة الدولة للشباب والرياضة وتتمثل في عدد من الجهات في مختلف المحافظات. (٣ : ٨٣)

الدراسات المرتبطة**أ- الدراسات العربية :**

- ١- دراسة "أحمد الثابت" (٢٠٢٠م) بعنوان "تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي" دراسة استطلاعية في شركة ديالي العامة"، هدف البحث إلي توضيح العلاقة والأثر الذي يمكن أن يلعبه التشارك المعرفي في تعزيز المناعة التنظيمية لمنظمات الأعمال وخاصة المنظمات الإنتاجية، ومن أجل الوصول إلي النتائج والتحقق من صحة فروض البحث قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالإعتماد علي مجموعة من الأدوات اللازمة لجمع البيانات وتحليلها من عينة البحث والتي يبلغ عدد "٦٨" فرد من المبحوثين بشركة ديالي العامة، واستخدم الباحث الإستبيان لجمع البيانات المرتبطة بالبحث، واستخدم برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، وكانت أهم نتائج الدراسة مايلي: وجود علاقة ارتباطية وأثر بين التشارك المعرفي والمناعة التنظيمية. (٢)

- ٢- دراسة "تأثير السمان، زهراء الدباغ" (٢٠٢٠م) بعنوان "إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية" دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية معاونة السمنت الشمالية"، هدف البحث إلي تسليط الضوء على دور إدارة الرشيق الأخضر في تعزيز نظام المناعة التنظيمية التي يتم تبنيها في الشركة العامة للسمنت العراقية/ معاونة السمنت الشمالية وتمثلت عينة البحث في العاملين بالمقر وعددهم "٤٣٦" فرد، استخدم الباحث الاستبيان في جمع البيانات المطلوبه للبحث، واعتمد الباحث علي برنامج SPSS في التحليل الإحصائي لنتائج البحث، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: تأثير إدارة الرشيق الأخضر المعنوي المباشر على نظام المناعة التنظيمية في معاونة السمنت الشمالية من خلال استخدام نماذج الرشيق الأخضر التي تركز على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتشخص الفيروسات المحيطة بها وتحدد اللقاحات المناسبة لتفادي المشكلات التي تواجهها. (٥)
- ٣- دراسة "شريف متولي، مها النبوي" (٢٠٢٠م) بعنوان "قياس أثر نظم المناعة التنظيمية علي العلاقة بين إدراك الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي" دراسة ميدانية علي العاملين بشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان"، هدفت الدراسة إلي قياس أثر المناعة التنظيمية علي العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وادائهم التكيفي بالتطبيق علي شركات صناعة الأدوية البشرية بالعاشر من رمضان، تمثلت عينة البحث في (٣٤٤) فرد من العاملين بالشركات السابق ذكرها، استخدم الباحثين الاستبيان في جمع البيانات وكذلك المقابلة الشخصية، وتوصل الباحثين إلي نتائج أهمها عدم وجود علاقة معنوية بين إدراك العاملين للشائعات التنظيمية وادائهم التكيفي، وكذلك وجود تأثير معدل من المناعة التنظيمية علي العلاقة بين إدراك العاملين للشائعات التنظيمية وادائهم التكيفي. (٩)
- ٤- دراسة "عمار اسماعيل" (٢٠٢٠م) بعنوان "دور الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، هدفت الدراسة إلي تحديد نوع وقوه العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي وكذلك المناعة التنظيمية والذكاء الاستراتيجي وكذلك الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي لجامعة مدينة السادات، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد علي الاستبيان في جمع البيانات، وتمثلت عينة البحث في ٢٥٧ عضو هيئة تدريس بجامعة مدينة السادات، وتوصل الباحث إلي نتائج أهمها: انخفاض مستوي

الجينات التنظيمية والذاكرة التنظيمية ووجود مناعة تنظيمية متوسطة بجامعة مدينة السادات، بجانب وجود علاقة ارتباط بين المناعة التنظيمية وكلاً من التميز المؤسسي والذكاء الاستراتيجي. (١٢)

ب- الدراسات باللغة الاجنبية :

١- دراسة (Sorouh 2013) حيث هدفت إلي توضيح دور الجينات والمناعة التنظيمية في التأثير علي القيادة بإعتبارها أحد أبعاد التميز المؤسسي، تم تطبيق الدراسة علي عدد (٥٢) فرد من مديري هيئة الشباب والرياضة بإقليم اصفهان الإيراني، توصلت الدراسة إلي نتائج أهمها: وجود تأثير قوي لخصائص الجينات التنظيمية علي اسلوب القيادة بالمؤسسة وكذلك خصائص وصفات القائد. (٤٤)

٢- دراسة (Makingrilas et al 2015) حيث هدفت إلي معرفة طبيعة العلاقة بين الجينات التنظيمية للمؤسسات والمسئولية الإجتماعية لتلك الشركات، تم تطبيق الدراسة علي عدد (١٢) رجل أعمال من مالكي شركات إعادة تدوير الورق بالولايات المتحدة الأمريكية، قام الباحثين بجمع البيانات من خلال استمارات استقصاء الرأي، توصلت إلي نتائج أهمها: وجود تأثير لأبعاد الجينات التنظيمية علي الإهتمام بالمسئولية الإجتماعية للمؤسسات. (٣٤)

٣- دراسة (Azudin.A, Mansor.N 2017) حيث استهدفت معرفة تأثير كلاً من المناعة التنظيمية والتكنولوجيا وظروف المنافسة علي اسلوب المحاسبة الإدارية المتبع بالمؤسسة، استخدم الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم تطبيق الدراسة علي "٣١٠" مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم بماليزيا، توصلت الدراسة الي نتائج أهمها وجود تأثير ايجابي للتكنولوجيا والمناعة التنظيمية علي اسلوب المحاسبة الإدارية للمؤسسات قيد البحث. (١٨)

ج- الأستفاده من الدراسات المرتبطه :

استفاد الباحث من الدراسات المرتبطة في تحديد المنهج المستخدم وكذلك عينة البحث وأدوات جمع البيانات المستخدمه والإجراءات البحثيه المتسلسله لإجراء الدراسة، بجانب التعرف علي أوجه القصور والتوصل إلي المشكلة البحثيه من خلال نتائج وتوصيات تلك الدراسات.

إجراءات البحث:

المنهج المستخدم :

استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بورسعيد.

عينة البحث :

قام الباحث بإختيار عينة البحث بالطريقة العمدية، حيث بلغ العدد الكلي لأفراد العينة (١١٠) موزعين كما يلي (٨٠) عينة أساسية (٣٠) عينة استطلاعية

جدول (١)

توصيف عينة البحث

النسبة المئوية	العدد	العينة	
٧٢.٧%	٨٠	العينة الأساسية	العاملين بمديرية الشباب والرياضة
٢٧.٣%	٣٠	العينة الإستطلاعية	
١٠٠%	١١٠	إجمالي عينة البحث	

يتضح من جدول (١) أن إجمالي عينة البحث (١١٠) بنسبة مئوية (١٠٠%)، وبلغ عدد العينة الأساسية (٨٠) وعدد العينة الاستطلاعية (٣٠).

ج- أدوات البحث (أدوات جمع البيانات) :

الإستبيان :

من أجل تحقيق هدف البحث قام الباحث بإعداد الإستبيان الخاص بعينة البحث وذلك لتحديد مستوى تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية "مديرية الشباب والرياضة ببورسعيد" ويعد ذلك في إطار مساعدة الباحث لوضع تصور يساهم في الإرتقاء بمستوي المناعة التنظيمية للمؤسسات الرياضية الحكومية.

وقد صمم الباحث هذا الاستبيان للإجابة علي تساؤل ما مستوى تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية "مديرية الشباب والرياضة ببورسعيد"؟، وقام الباحث بإعداد هذا الإستبيان وفقاً للخطوات التالية:

- قام الباحث بالرجوع إلي المراجع العلمية والابحاث السابقة للإستفادة منها في وضع وصياغة أبعاد وعبارات الاستبيان.
- بناءً علي مراجعة الأبحاث السابقة والمراجع العلمية تم تحديد الهدف من الإستبيان حيث قام الباحث بوضع أبعاد وعبارات تساهم في الإجابة علي تساؤل البحث.
- بعد إعداد الإستبيان تم عرضه علي مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية وقد طلب من الخبراء استطلاع رأيهم في مدي مناسبة "ميزان التقدير، أبعاد، عبارات" الإستبيان وارتباطها بالموضوع البحثي ومساهمتها في تحقيق هدف البحث وذلك بوضع

- علامة "صح" أمام رأيه، وإن كان هناك عبارات أخرى يرون إضافتها أو تعديل أو حذف أي عبارة مقترحة من الباحث، وقد إشتراط الباحث عند إختيار الخبير أن يكون علي درجة أستاذ "إدارة رياضية" بإحدى كليات التربية الرياضية بجمهورية مصر العربية.
- وبناءً علي رأي الخبراء تم اختيار ميزان تقدير ثلاثي (نعم، إلي حد ما، لا)، كما تم الإتفاق علي أبعاد الإستبيان دون حذف أو إضافه ومع تعديل صياغة البعدين "الثالث والرابع"، وتم حذف عدد (١٣) عبارة وتعديل صياغة عدد (٨) عبارات من الإستبيان، وتم إضافة عدد (٣) عبارات.
- أصبح الإستبيان في صورته النهائية يشمل علي (٤) أبعاد، (٤١) عبارة، حيث أن الأبعاد كانت علي النحو التالي:
- * البعد الأول (التعلم التنظيمي وكفاءة العاملين) وإشتمل البعد علي عدد (١٢) عبارة.
 - * البعد الثاني (الذاكره التنظيمية) وإشتمل البعد علي عدد (٧) عبارات.
 - * البعد الثالث (البيئة التنظيمية) وإشتمل البعد علي عدد (١٢) عبارة.
 - * البعد الرابع (مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية) وإشتمل البعد علي عدد (١٠) عبارات.
- بعد التوصل إلي الصورة النهائية للإستبيان قام الباحث بعرض الإستبيان علي عينة البحث وذلك للتعرف علي استجابتهم تجاه كل عبارة وذلك بوضع علامة "صح" أمام التقدير الذي يعكس استجابتهم، علماً بأن الإستبيان اشتمل علي ميزان تقدير ثلاثي (نعم= ٣)، (إلي حد ما= ٢)، (لا = ١).
- اعتمد الباحث علي نموذج ليكرت الثلاثي في تحديد مستوي تطبيق عبارات وأبعاد استبيان المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية "مديرية الشباب والرياضة ببورسعيد"، حيث أن المحك المعتمد في البحث كما يلي:

جدول (٢)

المحك المعتمد في البحث

م	المتوسط الحسابي	المحك
١	١.٦٦ فيما أقل	ضعيف.
٢	من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣	متوسط.
٣	من ٢.٣٤ فأكثر	جيد.

د- الدراسة الإستطلاعية :

- قام الباحث بإجراء الدراسة الإستطلاعية في الفترة من ٢٠٢١/٧/١٨ م إلي ٢٠٢١/٨/٣ م، حيث بلغ قوام العينة الإستطلاعية (٣٠) فرد وذلك للتعرف علي الآتي :
- فهم العينة الاستطلاعية لأبعاد وعبارات الإستبيان.

- سهولة ووضوح الألفاظ داخل الإستبيان.
- تدريب المساعدين علي كيفية تطبيق الإستبيان.
- الفترة الزمنية المناسبة للإجابة علي الإستبيان.
- إيجاد المعاملات العلمية (الصدق- الثبات) لإستمارة الإستبيان.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية علي الآتي :

- فهم العينة لأبعاد وعبارات الإستبيان.
- سهولة ووضوح الألفاظ داخل الإستبيان.
- المساعدين لديهم وعي وفهم كافي لتطبيق الإستبيان.
- تم تحديد الفترة الزمنية المناسبة للإجابة علي الإستبيان وهي (١٥) دقيقة.
- تم إيجاد المعاملات العلمية (الصدق- الثبات) لإستمارة الإستبيان.

هـ- المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :

١- صدق المحتوي :

- قام الباحث بالتأكد من صدق المحتوي (Content Validity) لأداه ، حيث عرض الباحث الإستبيان علي عدد (٦) محكمين من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال الإدارة الرياضية من الأساتذة وذلك بقصد التأكد من صدقهم، وقد طلب منهم التحكيم من حيث :
- التأكد من كفاية وشمولية وموضوعية الأبعاد والعبارات الخاصة بالإستبيان.
 - التأكد من سلامة صياغة ووضوح العبارات.
 - إضافة أو تعديل أو حذف العبارات التي تحتاج إلي ذلك.
 - تحديد ميزان التقدير المناسب لإستمارة الإستبيان.

وبعد جمع الأداه والإطلاع علي ملاحظات المحكمين، تم التصديق علي أبعاد استمارة الإستبيان وكذلك تم إختيار ميزان التقدير المناسب لإستمارة الإستبيان كما تم تعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعضها الأخر وإضافة البعض الأخر، حيث تم حذف العبارات التي لم تحصل علي نسبة موافقة ٨٠% فأكثر من اراء المحكمين.

٢- صدق الإتساق الداخلي :

اختبر الباحث صدق استمارة الاستبيان بتطبيقها على عينة استطلاعية من نفس مجتمع البحث ومن خارج عينته الأساسية حيث بلغ قوامها (٣٠) فرد، وتم التحقق من الصدق باستخدام صدق الاتساق الداخلي وذلك بإيجاد كل من:

- * معامل الارتباط بين كل عبارة ومجموع البعد المنتمية إليه والمجموع الكلي للاستبيان.
- * معامل الارتباط بين مجموع كل بعد والمجموع الكلي للاستبيان.

جدول (٣)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع البعد المنتمية إليه والمجموع الكلي للإستبيان الذي يقيس (ما مستوي تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية "مديرية الشباب والرياضة ببورسعيد") ن = ٣٠

رقم العبارة	صدق الاتساق الداخلي بين كلا من		صدق الاتساق الداخلي بين كلا من		رقم العبارة
	العبارة والبعد	العبارة والمجموع الكلي	العبارة والبعد	العبارة والمجموع الكلي	
البعد الثالث: البيئة التنظيمية.			البعد الأول: التعلم التنظيمي وكفاءة العاملين		
١	٠.٦١	٠.٦٣	٢٠	٠.٦٩	٠.٧١
٢	٠.٦٢	٠.٦٤	٢١	٠.٧٠	٠.٧٢
٤	٠.٦٨	٠.٦٩	٢٢	٠.٦٩	٠.٧١
٥	٠.٥٩	٠.٦١	٢٣	٠.٦٦	٠.٦٩
٦	٠.٦٧	٠.٦٧	٢٤	٠.٧١	٠.٧٢
٧	٠.٦٣	٠.٦٤	٢٥	٠.٧٠	٠.٧٣
٨	٠.٧١	٠.٧٣	٢٦	٠.٧٢	٠.٧٣
٩	٠.٧٧	٠.٧٨	٢٧	٠.٧٢	٠.٧٣
١٠	٠.٧٣	٠.٧٤	٢٨	٠.٧٧	٠.٧٨
١١	٠.٧٥	٠.٧٧	٢٩	٠.٦٩	٠.٧١
١٢	٠.٧٨	٠.٧٩	٣٠	٠.٧٢	٠.٧٣
البعد الثاني: الذاكرة التنظيمية			البعد الرابع: مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية		
١٣	٠.٦٣	٠.٦٤	٣١	٠.٧١	٠.٧٣
١٤	٠.٦٤	٠.٦٦	٣٢	٠.٧٣	٠.٧٤
١٥	٠.٧٣	٠.٧٤	٣٣	٠.٧٥	٠.٧٦
١٦	٠.٦٨	٠.٧١	٣٤	٠.٧٧	٠.٧٨
١٧	٠.٧٢	٠.٧٤	٣٥	٠.٦٩	٠.٧٢
١٨	٠.٦٩	٠.٧١	٣٦	٠.٨٣	٠.٨٤
١٩	٠.٧٠	٠.٧٢	٣٧	٠.٨٢	٠.٨٤
			٣٨	٠.٧٧	٠.٨١
			٣٩	٠.٧٩	٠.٨٣
			٤٠	٠.٧٦	٠.٨١
			٤١	٠.٨٢	٠.٨٤

قيمة (ر) الجدولية مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٠.٣٦١).

يتضح من جدول (٣) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً بين درجة كل عبارة ومجموع البعد المنتمية إليه والمجموع الكلي للإستبيان الذي يقيس (ما مستوي تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية "مديرية الشباب والرياضة ببورسعيد")، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على صدق عبارات الاستبيان.

جدول (٤)

قيمة معامل الارتباط بين مجموع كل بعد والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان

المحور	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	الدرجة الكلية
البعد الأول		٠.٨٥	.٨١	.٨١	٠.٨٤
البعد الثاني			.٨٢	.٧٧	٠.٨٦
البعد الثالث				.٧٨	.٨٨
البعد الرابع					.٨٣

قيمة (ر) الجدولية مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٠.٣٦١).

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠.٧٧)، (٠.٨٨) وهي دالة إحصائياً بين مجموع كل بعد والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان قيد البحث، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان.

٣- الثبات :

قام الباحث باستخدام التجزئة النصفية للتأكد من ثبات استمارة الاستبيان، وذلك عن طريق معامل ألفا Alpha للثبات، وفقاً للمعادلة الإحصائية لكل من كيودر Kuder وريتشاردسون Richardson، حيث يمثل معامل ألفا Alpha متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار إلى أجزاء بطرق مختلفة، ولذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء الاستبيان.

جدول (٥)

قيمة معامل الثبات ألفا Alpha لأبعاد استمارة الاستبيان والمجموع الكلي للاستبيان ن=٣٠

م	البعد	قيمة معامل الثبات ألفا Alpha
١	البعد الأول / التعلم التنظيمي وكفاءة العاملين	٠.٨٤
٢	البعد الثاني / الذاكرة التنظيمية	٠.٨٦
٣	البعد الثالث / البيئة التنظيمية	.٨٧
٤	البعد الرابع / مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية	.٨٢
	الأستبيان ككل.	٠.٨٨

يوضح جدول (٥) أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا للأبعاد و لاستمارة الاستبيان ككل قد تراوحت ما بين (٠.٨٢)، (٠.٨٨)، لعينة البحث، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على أن استمارة الاستبيان قيد البحث على درجة عالية من الثبات.

وبذلك اصبح الإستبيان في صورته النهائية قابل للتطبيق علي عينة الدراسة الأساسية.

و- الدراسة الأساسية :

قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان علي عينة البحث في الفترة من ٢٠٢١/٨/٨م إلي

٢٠٢١/٩/٣٠م حيث بلغ عددهم (٨٠) فرد.

ز- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :

قام الباحث بإستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) في إجراء الأسلوب الإحصائي المناسب مع المنهج المستخدم وعدد عينة البحث.

عرض ومناقشة النتائج :

أ- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول: ما مستوي تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية "مديرية الشباب والرياضة ببورسعيد"؟

١- عرض النتائج :

جدول (٦)

مجموع الدرجات والأهمية المئوية والمتوسط الحسابي لعينة البحث حول عبارات الأستبيان

ن = ٨٠

م	العبارات	نعم		لا		مجموع الدرجة	المتوسط الحسابي	الأهمية المئوية	الترتيب	المستوي		
		ك	%	ك	%							
البعد الأول: التعلم التنظيمي وكفاءة العاملين												
١	تمتلك المؤسسة لعاملين ذوي خبرة.	٤٢	٥٢.٥٠	٢٩	٣٦.٢٥	٩	١١.٢٥	١٩٣.٠٠	٢.٤١	٨٠.٤٢	١	جيد
٢	تتبنى المؤسسة أنظمة تدريب حديثة ومتطورة.	٩	١١.٢٥	٢٦	٣٢.٥٠	٤٥	٥٦.٢٥	١٢٤.٠٠	١.٥٥	٥١.٦٧	٧	ضعيف
٣	تلبى المؤسسة الإحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة.	١١	١٣.٧٥	٢٦	٣٢.٥٠	٤٣	٥٣.٧٥	١٢٨.٠٠	١.٦٠	٥٣.٣٣	٥	ضعيف
٤	تختار المؤسسة المدربين ذوي الكفاءة.	١١	١٣.٧٥	٢١	٢٦.٢٥	٤٨	٦٠.٠٠	١٢٣.٠٠	١.٥٤	٥١.٢٥	٩	ضعيف
٥	تستثير المؤسسة رغبات العاملين نحو تنمية قدراتهم.	١٢	١٥.٠٠	٢٢	٢٧.٥٠	٤٦	٥٧.٥٠	١٢٦.٠٠	١.٥٨	٥٢.٥٠	٦	ضعيف

تابع جدول (٦)
مجموع الدرجات والأهمية المئوية والمتوسط الحسابي لعينة البحث حول عبارات الأستبيان
ن = ٨٠

م	العبارة	نعم		الي حد ما		لا		مجموع الدرجة	المتوسط الحسابي	الأهمية المئوية	الترتيب	المستوي
		ك	%	ك	%	ك	%					
٦	تقوم المؤسسة بالتقييم المستمر للعاملين.	١٦	٢٠.٠٠٠	٢٥	٣١.٢٥	٣٩	٤٨.٧٥	١٣٧.٠٠	١.٧١	٥٧.٠٨	٤	متوسط
٧	المتابعة الداخلية للمؤسسة تساعد العاملين علي تذليل عقبات العمل.	١٦	٢٠.٠٠٠	٢٩	٣٦.٢٥	٣٥	٤٣.٧٥	١٤١.٠٠	١.٧٦	٥٨.٧٥	٣	متوسط
٨	يراعي العاملون الاقتصاد في الوقت - الجهد - التكاليف عند انجاز المهام.	٥	٦.٢٥	٣٠	٣٧.٥٠	٤٥	٥٦.٢٥	١٢٠.٠٠	١.٥٠	٥٠.٠٠	١٠	ضعيف
٩	تتعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى لتنظيم لقاءات تشمل تبادل معرفي	١٨	٢٢.٥٠	٢٧	٣٣.٧٥	٣٥	٤٣.٧٥	١٤٣.٠٠	١.٧٩	٥٩.٥٨	٢	متوسط
١٠	تنتج المؤسسة علي نقل المعرفة وتبادل الخبرات بين العاملين.	٥	٦.٢٥	٢٨	٣٥.٠٠	٤٧	٥٨.٧٥	١١٨.٠٠	١.٤٨	٤٩.١٧	١١	ضعيف

تابع جدول (٦)

مجموع الدرجات والأهمية المئوية والمتوسط الحسابي لعينة البحث حول عبارات الأستبيان ن = ٨٠

م	العبارة	نعم		الي حد ما		لا		مجموع الدرجة	المتوسط الحسابي	الأهمية المئوية	الترتيب	المستوي
		%	ك	%	ك	%	ك					
١١	تسفيد المؤسسة من التجارب السابقة.	٩	١١.٢٥	٢٦	٣٢.٥٠	٤٥	٥٦.٢٥	١٢٤.٠٠	١.٥٥	٥١.٦٧	٧ مكرر	ضعيف
١٢	تصنع المؤسسة أزمات افتراضية وتدريب العاملين علي تخطيها.	٠	٠.٠٠	١٢	١٥.٠٠	٦٨	٨٥.٠٠	٩٢.٠٠	١.١٥	٣٨.٣٣	١٢	ضعيف
درجة توافر البعد الأول: التعلم التنظيمي وكفاءة العاملين												
										١.٦٤	٥٤.٤٨	ضعيف

البعد الثاني: التعلم التنظيمي وكفاءة العاملين

١٣	تحتفظ المؤسسة بكافة المعلومات إلكترونياً ليسهل الرجوع إليها.	٨	١٠.٠٠	٣	٣.٧٥	٦٩	٨٦.٢٥	٩٩.٠٠	١.٢٤	٤١.٢٥	٦	ضعيف
١٤	تستعرض المؤسسة الأزمات السابقة وتدرسها لتوفير المعلومات والإستفادة منها.	٩	١١.٢٥	٢٦	٣٢.٥٠	٤٥	٥٦.٢٥	١٢٤.٠٠	١.٥٥	٥١.٦٧	٥	ضعيف
١٥	المؤسسة توفر للعاملين المعلومات اللازمة لإنجاز العمل.	٣١	٣٨.٧٥	٢٧	٣٣.٧٥	٢٢	٢٧.٥٠	١٦٩.٠٠	٢.١١	٧٠.٤٢	٢	متوسط
١٦	تدون المؤسسة جميع بيانات العاملين مع التحديث المستمر لها.	٥٢	٦٥.٠٠	٢٠	٢٥.٠٠	٨	١٠.٠٠	٢٠٤.٠٠	٢.٥٥	٨٥.٠٠	١	متوسط
١٧	يوجد بالمؤسسة نظام لحماية المعلومات لمنع تسربها خارجاً.	٣	٣.٧٥	٧	٨.٧٥	٧٠	٨٧.٥٠	٩٣.٠٠	١.١٦	٣٨.٧٥	٧	ضعيف
١٨	تسعي المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال تطوير نظم المعلومات.	١٤	١٧.٥٠	٢٢	٢٧.٥٠	٤٤	٥٥.٠٠	١٣٠.٠٠	١.٦٣	٥٤.١٧	٤	ضعيف
١٩	تتخذ إدارة المؤسسة قرارات مبنية علي معلومات واقية.	١٥	١٨.٧٥	٢٥	٣١.٢٥	٤٠	٥٠.٠٠	١٣٥.٠٠	١.٦٩	٥٦.٢٥	٣	متوسط
درجة توافر البعد الثاني: الذاكره التنظيمية										١.٧٠	٥٦.٧٨	متوسط

تابع جدول (٦)

مجموع الدرجات والأهمية المئوية والمتوسط الحسابي لعينة البحث حول عبارات الأستبيان ن = ٨٠

م	العبارة	نعم		الي حد ما		لا		مجموع الدرجة	المتوسط الحسابي	الأهمية المئوية	الترتيب	المستوي		
		%	ك	%	ك	%	ك							
البعد الثالث: البيئة التنظيمية														
٢٠	الهيكل التنظيمي واضح ومعان بالمؤسسة.	١٧	٢١.٢٥	٢٤	٣٠.٠٠	٣٩	٤٨.٧٥	١٣٨.٠٠	١.٧٣	٥٧.٥٠	٢	متوسط		
٢١	قنوات الاتصال وخطوط السلطة والمسئولية محددة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.	١٧	٢١.٢٥	٢٤	٣٠.٠٠	٣٩	٤٨.٧٥	١٣٨.٠٠	١.٧٣	٥٧.٥٠	٢ مكرر	متوسط		
٢٢	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحقق التكامل بين الإدارات.	٨	١٠.٠٠	٢٠	٢٥.٠٠	٥٢	٦٥.٠٠	١١٦.٠٠	١.٤٥	٤٨.٣٣	١١	ضعيف		
٢٣	يتميز نظام العمل بالمرونة وفقاً للمتغيرات.	٦	٧.٥٠	٢٦	٣٢.٥٠	٤٨	٦٠.٠٠	١١٨.٠٠	١.٤٨	٤٩.١٧	١٠	ضعيف		
٢٤	يتميز نظام العمل بالمشاركة مع تحديد المهام وفقاً للاختصاصات.	١٥	١٨.٧٥	٢٦	٣٢.٥٠	٣٩	٤٨.٧٥	١٣٦.٠٠	١.٧٠	٥٦.٦٧	٥	متوسط		
٢٥	نظام العمل بالمؤسسة يحدد بوضوح حقوق اتخاذ القرار لكل تخصص.	١٤	١٧.٥٠	٢٥	٣١.٢٥	٤١	٥١.٢٥	١٣٣.٠٠	١.٦٦	٥٥.٤٢	٦	ضعيف		
٢٦	تستثير المؤسسة هم العاملين لإيجاد مهامهم من خلال الحوافز المادية.	١٠	١٢.٥٠	٢٤	٣٠.٠٠	٤٦	٥٧.٥٠	١٢٤.٠٠	١.٥٥	٥١.٦٧	٨	ضعيف		
٢٧	يشارك العاملون في صناعة القرار.	١٠	١٢.٥٠	١٢	١٥.٠٠	٥٨	٧٢.٥٠	١١٢.٠٠	١.٤٠	٤٦.٦٧	١٢	ضعيف		
٢٨	التقدم الوظيفي يخضع لنظام عادل ومعان.	١٩	٢٣.٧٥	٢٠	٢٥.٠٠	٤١	٥١.٢٥	١٣٨.٠٠	١.٧٣	٥٧.٥٠	٢ مكرر	متوسط		
٢٩	يسعى العاملون لتحقيق الإنجاز في العمل للتقدم.	٣٢	٤٠.٠٠	٣٣	٤١.٢٥	١٥	١٨.٧٥	١٧٧.٠٠	٢.٢١	٧٣.٧٥	١	متوسط		
٣٠	نظام الترقى والالتحاق بالمؤسسة يخلق بيئة تنافسية إيجابية بين العاملين.	٩	١١.٢٥	٢٣	٢٨.٧٥	٤٨	٦٠.٠٠	١٢١.٠٠	١.٥١	٥٠.٤٢	٩	ضعيف		
٣١	المؤسسة تسعى دائماً للتقدم من خلال تطوير البيئة التنظيمية.	١٤	١٧.٥٠	٢٢	٢٧.٥٠	٤٤	٥٥.٠٠	١٣٠.٠٠	١.٦٣	٥٤.١٧	٧	ضعيف		
درجة توافر البعد الثالث: البيئة التنظيمية.											١٣١.٧٥	١.٦٥	٥٤.٨٩	ضعيف

البعد الرابع: مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية

تابع جدول (٦)

مجموع الدرجات والأهمية المئوية والمتوسط الحسابي لعينة البحث حول عبارات الأستبيان ن = ٨٠

م	العبارة	نعم		لا		مجموع الدرجة	المتوسط الحسابي	الأهمية المئوية	الترتيب	المستوي
		ك	%	ك	%					
٣٢	تتبع المؤسسة خطط واليات محددة لتشخيص التهديدات والتعرف عليها.	١٠	١٢.٥٠	١٣	١٦.٢٥	٥٧	٧١.٢٥	٤٧.٠٨	٧	ضعيف
٣٣	لدي المؤسسة لجان مختصة بدراسة التهديدات ووضع المقترحات.	٧	٨.٧٥	١٢	١٥.٠٠	٦١	٧٦.٢٥	٤٤.١٧	١٠	ضعيف
٣٤	تعتمد المؤسسة علي الكفاءات الداخلية لمواجهة التحديات.	٢٣	٢٨.٧٥	٢٥	٣١.٢٥	٣٢	٤٠.٠٠	٦٢.٩٢	١	متوسط
٣٥	تدرس المؤسسة أزمات المؤسسات الأخرى للاستفادة من تجاربها.	١٥	١٨.٧٥	٢٣	٢٨.٧٥	٤٢	٥٢.٥٠	٥٥.٤٢	٣	ضعيف
٣٦	تدرس المؤسسة المجتمع المحيط للتعرف علي التهديدات وسبل التغلب عليها.	١٥	١٨.٧٥	١٩	٢٣.٧٥	٤٦	٥٧.٥٠	٥٣.٧٥	٥	ضعيف

تابع جدول (٦)

مجموع الدرجات والأهمية المئوية والمتوسط الحسابي لعينة البحث حول عبارات الأستبيان ن = ٨٠

م	العبارة	نعم		لا		مجموع الدرجة	المتوسط الحسابي	الأهمية المئوية	الترتيب	المستوي
		ك	%	ك	%					
٣٧	تدرس المؤسسة ما بها من نقاط قوة لتعزيزها وما بها من نقاط تحتاج إلى تحسين.	١٤	١٧.٥٠	٢٦	٣٢.٥٠	٤٠	١.٦٨	٥٥.٨٣	٢	متوسط
٣٨	المعلومات والبيانات المتوفرة بالمؤسسة تحميها من التهديدات المحتملة.	١٠	١٢.٥٠	٢١	٢٦.٢٥	٤٩	١.٥١	٥٠.٤٢	٦	ضعيف
٣٩	العاملين بالمؤسسة على علم بدورهم تجاه مواجهة التهديدات المحتملة.	١٠	١٢.٥٠	١٣	١٦.٢٥	٥٧	١.٤١	٤٧.٠٨	٧ مكرر	ضعيف
٤٠	تكتشف المؤسسة مبكراً التهديدات وأوجه القصور بالعمل.	١٤	١٧.٥٠	٢٥	٣١.٢٥	٤١	١.٦٦	٥٥.٤٢	٣ مكرر	ضعيف
٤١	لدي المؤسسة جهاز رقابي قوي.	٤	٥.٠٠	١٩	٢٣.٧٥	٥٧	١.٣٤	٤٤.٥٨	٩	ضعيف
درجة توافر البعد الرابع: مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية										
						١٢٤.٠٠	١.٥٥	٥١.٦٧	ضعيف	

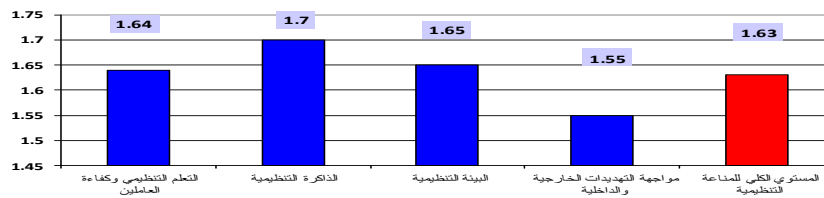
يتضح من جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة في عبارات التساؤل الأول (ما مستوي تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية "مديرية الشباب والرياضة ببورسعيد"؟)، حيث تراوحت الأهمية المئوية

لعبارات البعد الأول "التعلم التنظيمي وكفاءة العاملين" ما بين (٨٠.٤٢%) إلى (٣٨.٣٣%)، كما أن مستوي عبارات البعد تراوحت ما بين "جيد" للعبارة رقم "١" و"متوسط" للعبارات أرقام (٦,٧,٩) و"ضعيف" للعبارات أرقام (٢,٣,٤,٥,٨,١٠,١١,١٢)، وتراوحت الأهمية المئوية لعبارات البعد الثاني "التعلم التنظيمي وكفاءة العاملين" ما بين (٨٥.٠٠%) إلى (٣٨.٧٥%)، كما أن مستوي عبارات البعد تراوحت ما بين "متوسط" للعبارات أرقام (١٥,١٦,١٩) و"ضعيف" للعبارات أرقام (١٣,١٤,١٧,١٨)، وتراوحت الأهمية المئوية لعبارات البعد الثالث "البيئة التنظيمية" ما بين (٧٣.٧٥%) إلى (٤٦.٦٧%)، كما أن مستوي عبارات البعد تراوحت ما بين "متوسط" للعبارات أرقام (٢٠,٢١,٢٤,٢٨,٢٩) و"ضعيف" للعبارات أرقام (٢٢,٢٣,٢٥,٢٦,٢٧,٣٠,٣١)، وتراوحت الأهمية المئوية لعبارات البعد الرابع "مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية" ما بين (٦٢.٩٢%) إلى (٤٤.١٧%)، كما أن مستوي عبارات البعد تراوحت ما بين "متوسط" للعبارات أرقام (٣٤,٣٧) و"ضعيف" للعبارات أرقام (٣٣,٣٢)، (٣٥,٣٦,٣٨,٣٩,٤٠,٤١).

جدول (٧)

المتوسط الحسابي والأهمية المئوية لإستجابات عينة البحث حول مستوى تطبيق أبعاد المذنب التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية "مديرية الشباب والرياضة - بيور سعيد"

م	أبعاد المذنب التنظيمية	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الأهمية المئوية	الترتيب	المستوي
١	التعلم التنظيمي وكفاءة العاملين	١٢	١.٧	٤.٤٨	٢	قليل
٢	الذاكرة التنظيمية	٧	١.٦٤	٦.٧٨	٣	متوسط
٣	البيئة التنظيمية	١٢	١.٦٥	٤.٨٩	٢	ضعيف
٤	مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية	١٠	١.٥٥	١.٦٧	٤	ضعيف
٥	المستوي الكلي للمناعة التنظيمية	٤١	١.٦٣	٤.٤٥	٤	ضعيف



شكل (١)

متوسط درجة توافر توافر أبعاد المناعة التنظيمية.

يتضح من جدول (٧)، وشكل (١) أن الدرجة الكلية لمتوسط مستوى تطبيق ابعاد المناعة التنظيمية هي (١,٦٣) وهو ما يقع في (المستوي الضعيف) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي.

٢- مناقشة النتائج :

يتضح من جداول (٦، ٧) والشكل (١) وجود قصور "ضعف" في مستوى تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية "مديرية الشباب والرياضة ببورسعيد" وذلك وفقاً لنموذج ليكرت الثلاثي، حيث أن الدرجة الكلية لمتوسط مستوى تطبيق البعد الأول "التعلم التنظيمي وكفاءه العاملين" هي (١.٦٤) مما يقع في المستوى (الضعيف)، والدرجة الكلية لمتوسط مستوى تطبيق البعد الثاني "الذاكرة التنظيمية" هي (١.٧٠) مما يقع في المستوى (بداية المتوسط)، والدرجة الكلية لمتوسط مستوى تطبيق البعد الثالث "البيئة التنظيمية" هي (١.٦٥) مما يقع في المستوى (الضعيف)، والدرجة الكلية لمتوسط مستوى تطبيق البعد الرابع "مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية" هي (١.٥٥) مما يقع في المستوى (الضعيف)، كما أن الدرجة الكلية لمتوسط مستوى تطبيق ابعاد المناعة التنظيمية ككل هي (١,٦٣) وهو ما يقع في المستوى (الضعيف)، مما يجعل المؤسسة أكثر عرضة للتهديدات والتحديات الداخلية والخارجية.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة "يوسف الطائي واخرون" (٢٠١٦م) حيث أكدوا علي أن العديد من المؤسسات تعاني من عدم وجود منظومة متكاملة للمناعة التنظيمية، وذلك لوجود قصور في المحددات التي تشكل ابعاد المناعة التنظيمية ومنها ضعف المتوفر من المعلومات داخل المؤسسة وكذلك عدم فعالية العمل الفرقي وتبادل المعرفة بين العاملين بالمؤسسة، بجانب أن المؤسسة بحاجة إلي دراسة المجتمع المحيط والوسط التنافسي، وبناء علي ذلك اوصوا إلي ضرورة تكوين منظومة للثقافة المعرفية والمرتبطة بسياسات العمل بالمؤسسة بجانب تشجيع العاملين علي التبادل المعرفي وتشارك المعلومات وتشجيع المؤسسة للعاملين علي الابتكار والابداع وذلك من خلال تقديم التحفيز المستمر. (١٦: ٢١٠)

كما أشارت نتائج دراسة "عمار اسماعيل" (٢٠٢٠م) إلي وجود قصور في أبعاد المناعة التنظيمية بجامعة مدينة السادات وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة. (١٢: ٢٠٧)

واشار "أحمد الثابت" (٢٠٢٠م) إلي أن الكثير من المؤسسات تغفل الدور الحيوي الذي تقوم به المناعة التنظيمية وذلك من حيث تجنب التهديدات القادمة من البيئة الخارجية للمؤسسة. (٢: ٣٢٤)

ويري (Simmons 2013) أن المناعة التنظيمية ذات ارتباط وثيق بنظرية التكيف التنظيمي، حيث تعتمد المؤسسة علي إيجاد وسيلة للتكيف مع التهديدات الخارجية والداخلية،

حيث أن عدم نجاح العديد من المؤسسات هو ناتج عن إهمال المؤسسة للتهديدات المحتملة وتجميع المعلومات اللازمة للإستفادة منها في مواجهة تلك التهديدات. (٤٢ : ١١٣٩)

ما توصل اليه الباحث من نتائج تتفق مع الدراسات السابقة حول وجود قصور في أبعاد المناعة التنظيمية للمؤسسات الرياضية الحكومية، يستدعي ذلك ضرورة الإرتقاء بمستوي أبعاد المناعة التنظيمية لتلك المؤسسات وذلك للتغلب علي التحديات ومواجهة مختلف الأزمات علي المستويين "الداخلي، الخارجي".

ويتفق ذلك مع ما أوصي به "عثمان عبد المجيد" (٢٠١٦م) بضرورة أهتمام المؤسسات بتطبيق نظام المناعة التنظيمية وذلك لما له من فوائد مرتبطة بحماية المؤسسة من التهديدات والمخاطر سواء الداخلية أو الخارجية ويتم ذلك من خلال الأهتمام بالتعلم التنظيمي بالمؤسسة، وكذلك الذاكرة التنظيمية والحفاظ علي المعلومات والبناء عليها، والجينات التنظيمية من حيث تميز المؤسسة عن غيرها في وجود هيكل تنظيمي سليم ووسائل لتحفيز العاملين وسبل الرقابة الداخلية للعمل، وتحديد طرق مواجهة التهديدات والتحديات. (١٠ : ١١٠)

كما أوصي كلاً من "علاء طالب، بشري علوان" (٢٠١٦م) إلي انه يجب الإهتمام بتطبيق المناعة التنظيمية بالمؤسسات المختلفه وذلك بتوفير انظمة استشعار وإنذار مبكر مبنية علي ذاكرة تنظيمية ومعلوماتيه دقيقه وذلك للتعرف علي التهديدات والتعامل معها قبل تفاقمها، كما يجب أن تتبنى المؤسسة انظمة لتدريب العاملين تتميز بالحداه وذلك وفقاً للإحتياجات التدريبية لما في ذلك من عوائد جيدة للحصول علي عاملين ذوي كفاءة عالية، كما يجب أن تدرس المؤسسة وتتابع البيئة المحيطة لمعرفة حجم المنافسة وكذلك حجم التهديدات المرتبطة بها. (٦٢، ٦١ : ١١)

وأشار كلاً من "تائر السمان، زهراء الدباغ" (٢٠٢٠م) إلي ضرورة تنمية المناعة التنظيمية للمؤسسات وذلك من خلال توفير ذاكره معلوماتيه جيده وتدريب العاملين وزيادة كفاءتهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً لبذل مزيد من الجهد تجاه العمل، كما يجب توثيق المشكلات والتهديدات وذلك لتوفير المعلومات اللازمة لمواجهة تلك التهديدات وضمان عدم تكرارها. (٨٤ : ٥)

وكما أشار "يوسف الطائي" (٢٠٠٩م) إلي أن نجاح وقوة المؤسسات يعتمد علي مدي توافر الركائز الأساسية لأبعاد المناعة التنظيمية مثل :

- مراعاة حقوق اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- الإهتمام بالمعلومات التاريخيه والحاضرة وذلك للحصول علي المعلومات المستقبلية لصنع قرار سليم يحمي المؤسسة من التهديدات.

- ضرورة تحفيز المؤسسة للعاملين بطرق مختلفة سواء مادية أو معنوية لضمان ولائهم للعمل والدفاع عنه.

- ضرورة وجود هيكل تنظيمي واضح يواكب التطورات الحادثة بالمؤسسة.

- أن يتوافر بالمؤسسة ذاكرة تنظيمية قوية ممثلة في قاعدة بيانات محدثة ويسهل الرجوع إليها. (١٥ : ١٢، ١٣)

بناءً على ما سبق يري الباحث أن التساؤل الأول ما مستوي تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية "مديرية الشباب والرياضة ببورسعيد"؟، تم الإجابة عليه، ويدفع ذلك الباحث إلي وضع تصور مقترح للإرتقاء بمستوي المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية، ويعد ذلك في إطار الإجابة علي التساؤل الثاني ما التصور المقترح للإرتقاء بمستوي المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية ؟

ب- التصور المقترح للإرتقاء بمستوي المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية في صورته النهائية

تمهيد :

توصل الباحث إلي تصور مقترح للإرتقاء بمستوي المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية وذلك من خلال القراءات النظرية والمرجعية وتلا ذلك التعرف علي مستوي تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالتطبيق علي "مديرية الشباب والرياضة ببورسعيد"، وذلك من خلال استبيان موجه للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بورسعيد، حيث استطاع الباحث بعدها الإجابة علي التساؤل الثاني للبحث وتصميم التصور المقترح وعرضه علي عينة من اساتذة الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية وذلك للتأكد من صدق محتوى التصور.

صدق محتوى التصور :

استكمالاً لما توصل إليه الباحث من نتائج ساعدته في الإجابة علي التساؤل الأول للبحث، استطاع الباحث وضع تصور مقترح للإرتقاء بالمناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية وللتأكد من صلاحية التصور المقترح وصدق محتواه قام الباحث بعرضه علي خبراء متخصصين في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية بجمهورية مصر العربية لإبداء رأيهم حول التصور إما بالموافقه أو التعديل في محتواه " بالإضافة أو الحذف أو تعديل الصياغة" وتمثل عدد الخبراء في (٦) أستاذ دكتور.

وبعد الإطلاع علي ملاحظات الخبراء ، تم التصديق علي التصور المقترح وذلك لحصوله علي نسبة أكثر من ٨٠% من آراء الخبراء مع مراعاة التعديلات المقترحة من سيادتهم.

هدف التصور المقترح :**أ- الهدف العام :**

الإرتقاء بمستوي أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية.

ب- الأهداف الفرعية :

- الإرتقاء بمستوي التعلم التنظيمي وكفاءة العاملين بالمؤسسات الرياضية الحكومية.
- أن تتمتع المؤسسات الرياضية الحكومية بذاكرة تنظيمية قوية.
- الإرتقاء بمستوي البيئة التنظيمية للمؤسسات الرياضية الحكومية.
- مساعدة المؤسسات الرياضية الحكومية علي مواجهة التحديات والتهديدات المختلفة.

مبررات إعداد التصور المقترح :

- مواكبة خطة وتوجهات الدولة نحو البناء والإستقرار وذلك من خلال مؤسسات تتمتع بكفاءة ومناعة تنظيمية عالية.
- وجود قصور في مستوي تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية مما يجعلها أقل إستقراراً و أكثر عرضة للتهديدات.
- الإرتقاء بمستوي الرياضه في مختلف القطاعات يحتاج إلي مؤسسات رياضية ناجحة إدارياً وتتمتع بمناعة تنظيمية عالية.

الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح :

- نتائج الدراسات والبحوث السابقة التي اعتمد عليها الباحث.
- نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث.
- توجهات الدولة المصرية تجاه إدارة المؤسسات الرياضية.

مجالات التصور المقترح :**أ- المجال المكاني :**

- الخاص : علي مستوي مديرية الشباب والرياضة بمحافظة بورسعيد.
- العام : ١- علي مستوي مديريات الشباب والرياضه بجمهورية مصر العربية، وذلك بعد التعرف علي الوضع الحالي لمستوي تطبيق المناعة التنظيمية بالمؤسسة.
- ٢- علي مستوي المؤسسات الرياضية الحكومية ذات النشاط المشابه ، وذلك بعد التعرف علي الوضع الحالي لمستوي تطبيق المناعة التنظيمية بالمؤسسة.

ب- المجال البشري :

يشمل العاملين بمديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية ، والعاملين بالمؤسسات الرياضية الحكومية ذات النشاط المشابه.

ج- المجال الزمني :

بعد التعرف علي الوضع الحالي لمستوي تطبيق المناة التنظيمية بالمؤسسة يتم تطبيق التصور المقترح.

الجهات المشاركة في تطبيق التصور المقترح :

- وزارة الشباب والرياضة.

- مديريات الشباب والرياضة وما يتبعها.

آلية تعميم التصور المقترح :

امكانية تعميم التصور المقترح علي مختلف المؤسسات الرياضية سواء "الحكومية، الأهلية، الخاصة" وذلك بعد التعرف علي الوضع الحالي للمؤسسة ومدى حاجتها لكل بعد من أبعاد المناة التنظيمية.

متطلبات تطبيق التصور المقترح بالمؤسسات الرياضية الحكومية :

- موافقة وزارة الشباب والرياضة.

- تعميم تطبيق التصور المقترح علي مختلف المؤسسات الرياضية الحكومية لضمان الإرتقاء بمستوي المناة التنظيمية بشكل متوازن بين المؤسسات.

- إعداد وتدريب العاملين بالمؤسسات الرياضية الحكومية علي إمكانية تطبيق أبعاد المناة التنظيمية بالمؤسسة.

- إعتداد تطبيق التصور المقترح ضمن خطط وزارة الشباب والرياضة لحماية المؤسسات الرياضية الحكومية من التهديدات الداخلية والخارجية.

- ضرورة وجود إدارة تابعة لوزارة الشباب والرياضة مختصة بمتابعة تطبيق المناة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية.

أبعاد تطبيق المناة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية :**أ- التعلم التنظيمي وكفاءة العاملين :**

- أن تتبنى المؤسسة أنظمة تدريب حديثة ومتطورة.

- أن تلبي المؤسسة الإحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة.

- أن تختار المؤسسة المدربين ذوي الكفاءة.

- أن تستثير المؤسسة رغبات العاملين نحو تنمية قدراتهم.

- أن تقوم المؤسسة بالتقييم المستمر للعاملين.

- أن تسعى المؤسسة إلي تذليل عقبات العمل أمام العاملين وذلك من خلال المتابعة الداخلية.

- أن يراعي العاملين الاقتصاد في " الوقت - الجهد - التكاليف" عند انجاز المهام.
- أن تتعاون المؤسسة مع المؤسسات الاخرى لتنظيم لقاءات تشمل تبادل معرفي.
- أن تشجع المؤسسة علي نقل المعرفة وتبادل الخبرات بين العاملين.
- أن تصنع المؤسسة أزمات إفتراضية وتدريب العاملين علي تخطيها.
- أن تستفيد المؤسسة من التجارب السابقة.

ب- الذاكرة التنظيمية:

- أن تحتفظ المؤسسة بكافة المعلومات إلكترونياً ليسهل الرجوع إليها.
- أن تستعرض المؤسسة الأزمات السابقة وتدرسها لتوفير المعلومات والإستفادة منها.
- أن يتوافر بالمؤسسة نظام لحماية المعلومات لمنع تسربها خارجاً.
- أن تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال تطوير نظم المعلومات.
- أن تتخذ إدارة المؤسسة قرارات مبنية علي معلومات وافية.

ج- البيئة التنظيمية :

- ضرورة وجود هيكل تنظيمي واضح ومعلن بالمؤسسة.
- وجود قنوات إتصال وخطوط سلطة ومسئولية محددة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- أن يحقق الهيكل التنظيمي للمؤسسة التكامل بين الإدارات.
- أن يتميز نظام العمل بالمرونة وفقاً للمتغيرات.
- أن يتميز نظام العمل بالمشاركة مع تحديد المهام وفقاً للإختصاصات.
- أن يحدد نظام العمل بالمؤسسة حقوق إتخاذ القرار لكل تخصص.
- أن تستثير المؤسسة همم العاملين لإنجاز مهامهم من خلال الحوافز المادية.
- أن يشترك العاملين بالمؤسسة في صناعة القرار .
- أن يخضع الترقى الوظيفي لنظام عادل ومعلن بالمؤسسة.
- أن يخلق نظام الترقى والإثابة بالمؤسسة بيئة تنافسية إيجابية بين العاملين.
- أن تسعى المؤسسة للتميز من خلال تطوير البيئة التنظيمية.

د- مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية:

- أن تتبع المؤسسة خطط و آليات محددة لتشخيص التهديدات والتعرف عليها.
- أن يكون بالمؤسسة لجان مختصة بدراسة التهديدات ووضع المقترحات.
- أن تعتمد المؤسسة علي الكفاءات الداخلية لمواجهة التحديات.
- أن تدرس المؤسسة أزمات المؤسسات الأخرى للإستفادة من تجاربها.

- أن تدرس المؤسسة المجتمع المحيط للتعرف علي التهديدات وسبل التغلب عليها.
 - أن تدرس المؤسسة ما بها من نقاط قوة لتعزيزها وما بها من نقاط تحتاج إلي تحسين.
 - أن يتوافر بالمؤسسة جهاز رقابي قوي.
- تقويم التصور المقترح وفقاً للمستحدثات :**
- علي المؤسسة أن تتابع عوائد تطبيق التصور المقترح وحجم الإنجاز في العمل والقدرة علي مواجهة التهديدات الداخلية والخارجية وذلك للتعرف علي ما يحتاجه التصور من تطوير وتحديث وفقاً للمستحدثات.
 - علي المؤسسة أن تقدم تقرير سنوي لوزارة الشباب والرياضة يشمل ما يلي :

م	البند	التفاصيل	المرفقات
١	مستوي تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسة.	يحدد تفصيلاً مستوي تطبيق كلا من "البعد الأول، الثاني، الثالث، الرابع، الأبعاد ككل" وذلك في شكل نسب مئوية %، وفي حالة وجود قصور في تطبيق أحد الأبعاد فيجب علي المؤسسة أن توضح الأسباب وتقتراح الحلول للتغلب عليها مستقبلاً، ويتم عرضها علي اللجنة المختصة بالوزارة لدراستها واعتمادها وتعميمها إن لزم الأمر.	
٢	التنبؤ بالتهديدات ومنع اسباب حدوثها.	تحدد المؤسسة في تقريرها أشكال التهديدات التي تم التنبؤ بها والآليات التي اتبعتها المؤسسة لمنع حدوثها، ليتم عرضها علي اللجنة المختصة بالوزارة لدراسة جدوي تلك الآليات ومدى كفاءتها.	
٣	التنبؤ بالتهديدات والإستعداد لها.	تحدد المؤسسة أشكال التهديدات التي تم التنبؤ بها والآليات التي اتبعتها المؤسسة للإستعداد لها عند وقوعها وذلك للتخفيف من حدوثها، مع عرض أسباب عدم قدرة المؤسسة علي منع حدوث تلك التهديدات، ويتم عرض الآليات التي استعدت بها المؤسسة علي اللجنة المختصة بالوزارة لدراسة جدواها ومدى كفاءتها.	تشمل مستندات رسمية موثقه لتأكيد مصداقية ما تم عرضه بتفاصيل التقرير
٤	التهديدات المفاجئة ومستوي التعامل معها.	تحدد المؤسسة أشكال التهديدات المفاجئة التي لم تكن مستعدة لها والآليات التي اتبعتها لمواجهةها، مع توضيح اسباب عدم قدرة المؤسسة علي التنبؤ بتلك التهديدات، ويتم عرض الآليات التي اتبعتها المؤسسة علي اللجنة المختصة بالوزارة لدراستها وإعتمادها أو إقتراح آليات أكثر فاعلية مستقبلاً.	
٥	مستوي الإنجاز للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى ذات النشاط المشابه.	تقدم المؤسسة في تقريرها حجم الإنجازات التي حققتها علي مدار العام وكذلك مدي كفاءتها في مواجهة التهديدات المختلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى ذات النشاط المشابه ويتم ذلك بشكل تفصيلي يحدد به ما تفوقت به المؤسسة عن غيرها وكذلك أسباب تأخر المؤسسة في مواكبة تفوق المؤسسات الأخرى في بعض الشؤون.	

تساؤلات حول التصور المقترح :

- كيف ستطبق المؤسسة الرياضية خطط وزارة الشباب والرياضة في ظل تطبيق التصور المقترح؟

- التصور المقترح يشمل تقنين وحماية السياسات الداخلية بالمؤسسة وكذلك زيادة كفاءة العاملين ومستوي الإنجاز في العمل دون الإخلال بالنظام الإداري أو خطط وزارة الشباب والرياضة.
- هل التصور المقترح يمكن تعميمه علي باقي المؤسسات الرياضية؟
- يمكن تعميم التصور المقترح ولكن بعد التعرف علي الوضع الحالي لمستوي تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسة وبناءً عليه يمكن تطبيق التصور كما هو أو التعديل في مفردات أبعاده.
- هل يحتاج التصور المقترح إلي تكلفة عالية للتطبيق؟
- التصور يعتمد علي إعداد كوادر إدارية وعاملين يتمتعون بالكفاءة وذلك للإعتماد عليهم في مختلف الأمور ، كما أن " إعداد العاملين وتدريبهم وسبل الترقى والتحفيز " تابعين للنظام الإداري والمالي للمؤسسة.

الاستنتاجات :

- في حدود هدف وتساؤلات البحث ومن واقع البيانات التي جمعها الباحث، وفي إطار المعالجات الإحصائية المستخدمة، وفي حدود عينة البحث، وفي ضوء عرض النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها، فقد توصل الباحث إلي الاستنتاجات التالية :
- مستوي تطبيق بعد "التعلم التنظيمي وكفاءة العاملين" بالمؤسسات الرياضية الحكومية " مديريةية الشباب والرياضة ببورسعيد " "ضعيف".
 - مستوي تطبيق بعد "الذاكرة التنظيمية" بالمؤسسات الرياضية الحكومية " مديريةية الشباب والرياضة ببورسعيد " "متوسط".
 - مستوي تطبيق بعد "البيئة التنظيمية" بالمؤسسات الرياضية الحكومية " مديريةية الشباب والرياضة ببورسعيد " "ضعيف".
 - مستوي تطبيق بعد "مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية" بالمؤسسات الرياضية الحكومية "مديرية الشباب والرياضة ببورسعيد" "ضعيف".
 - المستوي الكلي لتطبيق المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية "مديرية الشباب والرياضة ببورسعيد" "ضعيف"، واستدعي ذلك وضع تصور مقترح من الباحث للإرتقاء بمستوي أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية.

التوصيات :

- في ضوء ما أسفرت عنه الاستنتاجات التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بضرورة تطبيق التصور المقترح المقدم بالبحث مع مراعاة ما يلي :

- ١- ضرورة تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية لما في ذلك من مردود ايجابي علي استقرار وتماسك المؤسسات ومواجهتها لمختلف التهديدات.
- ٢- علي وزارة الشباب والرياضة تشكيل لجان متخصصة لمتابعة تطبيق المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.
- ٣- علي وزارة الشباب والرياضة عقد ورش وندوات للتوعية بأهمية وسبل تطبيق المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية
- ٤- ضرورة الإهتمام والتوجه البحثي لدراسة المناعة التنظيمية لمختلف المؤسسات الرياضية وذلك للوصول إلي نتائج يمكن تعميمها والإستفادة منها.
- ٥- ضرورة الإسترشاد بتجارب مختلف الدول في تطبيق المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية لديهم.

ما يستثيره البحث من دراسات :

- الشائعات التنظيمية وعلاقتها بالمناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.
- الرضا الوظيفي وعلاقته بالمناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.
- المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الخاصة "دراسة تحليلية".
- المناعة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الذات لدي العاملين بالمؤسسات الرياضية الحكومية.
- معوقات تطبيق المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية "دراسة تحليلية".
- إستراتيجية مقترحة لإنشاء مؤسسة رياضية إفتراضية في ضوء أبعاد المناعة التنظيمية.
- دراسة مقارنة بين المناعة التنظيمية للمؤسسات الرياضية المصرية والعربية.

((المراجع))

أولاً: المراجع العربية

- ١- إياد الرواشدة (٢٠١٨م): أثر خصائص المنظمة المتعلمة في فاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، بحث منشور، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، مج٢٤، ع١٤.
- ٢- أحمد سمير الثابت (٢٠٢٠م): تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي "دراسة استطلاعية في شركة ديالي العامة"، بحث منشور، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، ع٥٣.
- ٣- أحمد فتحي الأفندي (٢٠١٣م): التسويق الالكتروني للمنشآت الرياضية الحكومية "دراسة حالة على استاد المنصورة الرياضي"، بحث منشور، مجلة جامعة مدينة السادات للتربية البدنية والرياضة، ع٢٤.

- ٤- أشرف السيد عبد الباري، عماد عبد الخالق صابر (٢٠١٣م): دور الذاكرة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية علي قطاع البترول، بحث منشور، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع٤٤.
- ٥- ثائر احمد السمان، زهراء غازي الدباغ (٢٠٢٠م): إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية "دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية معاونة السمنت الشمالية"، بحث منشور، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد- جامعة الموصل، مج٣٩، ع١٢٥٤.
- ٦- خضير علي فيروز (٢٠١٧م): تأثير الإستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف، بحث منشور، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، مج١٠، ع٤٤.
- ٧- سعيد عبد الله محمد واخرون (٢٠١٨م): دور الذكاء الاستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدي القيادات الأكاديمية: دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل، بحث منشور، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، مج٨، ع٢٤.
- ٨- شاهيستا السعيد لبدة (٢٠١٥م): أثر الجينات التنظيمية علي قدرات المرؤوسين الإبتكارية: دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- ٩- شريف سعيد متولي، مها محمد النبوي (٢٠٢٠م): قياس أثر نظم المناعة التنظيمية علي العلاقة بين إدراك الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي "دراسة ميدانية علي العاملين بشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان"، بحث منشور، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج٥٧، ع١٤.
- ١٠- عثمان رياض عبدالمجيد (٢٠١٦م): نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات- اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية - دراسة ميدانية علي شركات الصناعات الغذائية الأردنيه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- ١١- علاء فرحان طالب، بشري محمد علوان (٢٠١٦م): قياس فاعلية وظائف المناعة التنظيمية "دراسة استطلاعية تحليلية في شركة الخطوط الجوية العراقية"، بحث منشور، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج ١٢، ع ٤٧.
- ١٢- عمار فتحي اسماعيل (٢٠٢٠م): دور الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مج ٧، ع ١٤.
- ١٣- لمياء عيد العزب (٢٠١٨م): العلاقة بين الجينات التنظيمية وميل المديرين للمخاطرة وأثر ذلك علي قراراتهم: دراسة ميدانية بالتطبيق علي البنوك التجارية بمصر، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية.
- ١٤- يماني احمد عتوم، حسين محمد عتوم (٢٠١٤م): مدي الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين إتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، بحث منشور، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع ٤٦.
- ١٥- يوسف حجيم الطائي (٢٠٠٩م): الشركاء ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري القطاع الصناعي، بحث منشور، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ع ٢٨.
- ١٦- يوسف حجيم الطائي، سجاد محمد الجنابي، علي حميد العلي (٢٠١٦م): الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية "دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية/ النجف الاشرف"، بحث منشور، مجلة الكلية الاسلامية الجامعية، مج ١، ع ٣٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 17- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011): Organizational learning: From experience to knowledge. Organization science, 22 (5), 1123-1137.
- 18- Azudin.A, Mansor.N, (2017): Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business

potential and operational technology, faculty of economics and management sciences, university sultan abidin, gong badak campus, kuala Terengganu, Malaysia, Asia Pacific Management Review.

- 19- **Baubion, C. (2013):** Strategic Crisis Management. Brussels, OECD Risk Management.
- 20- **Bhatarai, Raj Kumar (2016):** Empathic Actors Strengthen Organisational Immunity to Industrial Crisis: Industrial Actors' Perception in Nepal, Outlines - Critical Practice Studies, Vol. 17, No. 1.
- 21- **Chunlan, Dai& Quan, Peng& Xiaoshu, Ding (2012):** Construction on Internal Control Evaluation System in Perspective of Organization Immunity, Proceedings of the 9th International Conference on Innovation & Management, Wuhan University of Technology Press Wuhan, China.
- 22- **Coombs, W. T. (2006):** Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA. Greenwood Publishing Group.
- 23- **Dunham, A., & Burt, C. (2014):** Understanding employee knowledge: the development of an organizational memory scale. The Learning Organization, 21(2), 126-145.
- 24- **Elliott, D. (2009):** The failure of organizational learning from crisis—a matter of life and death?. Journal of Contingencies and Crisis Management, 17(3), 157-168.
- 25- **Flumerfelt, S. (2008):** Organizational Learning and Lean.
- 26- **Gichuhi, J. ; Ngari, J., & Senaji, T. (2016):** Employees' Response to Electronic Monitoring: The Relationship between CCTV Surveillance and Employees' Engagement.

- International Journal of Innovative Research and Development, 5(7), 141- 150.
- 27- **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.
- 28- **Hovivyan, L. (2006):** Organizational DNA: diagnosing the health of organizations in Armenia. (Doctoral dissertation). American University of Armenia.
- 29- **Huang, J. J. (2013):** Organizational knowledge, learning and memory—a perspective of an immune system, Knowledge Management Research & Practice, vol (11) N(3) 230-240.
- 30- **Kongkiti. P, et al, (2013):** Productivity management: Integrating the intellectual capital, June 2013Industrial Management & Data Systems 113 (6), DOI:10.1108/IMDS-09-2012-0330.
- 31- **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.
- 32- **Leibner, J., Mader, G., & Weiss, A. (2009):** The power of strategic commitment: Achieving extraordinary results through total alignment and engagement. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- 33- **Lerbinger, O. (2012):** The Crisis Manager–Facing Disasters. 2ed ed, Conflicts and Failures, New York, Abingdon Oxon.
- 34- **Makingrilas, J., Vitoorapakorn, C., Chutikorntaweessin, O., Yodthong, T., & Kamolrat, A. (2015):** the model of DNA creation of business organization toward corporate

- social responsibility. *The International Journal Of Business & Management*, 3(4), 186-192.
- 35- Mano, R.S. (2010):** Past organizational change and managerial evaluations of crisis: A case of double-loop learning effects in non-profit organizations. *Journal of Workplace Learning*, 22(8), 489-507.
- 36- Nafei, W, (2015):** The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt. *International Business Research*, 8(1), p117.
- 37- Ng, Evelyn & Grafton ,James& Tan ,Barney& Ter Chian Tan, Felix (2018):** Doing More with Less: The Virality of ITEnabled Frugal Innovation, Thirty ninth International Conference on Information Systems, San Francisco.
- 38- Perry , Simon, (2014):** Enterprise resilience Boosting your corporate immune system. *The executive summary series*, (1).
- 39- Persyn, P., (2014):** How a Strong Corporate DNA can Contribute to Sustainable Profit. *Strategy execution*.
<http://perpetos.com/en/strategy-execution-3/strong-corporate-dna-can-contribute-sustainable-profit-2>.
- 40- Scott, B.B. (2011):** Organizational learning: a literature review. *Queens University*, 1-24.
- 41- Shirsavar, H. (2015):** Relationship between knowledge management and organizational memory in Islamic Azad University. *International Journal of Education and Information Technology*, 1(4), 139-147.
- 42- Simmons ,Omari Scott (2013):** The Corporate Immune System: Governance From The Inside Out, *Law Review*, No. 3.

- 43- **Smith, M. K. (2013):** Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning, *the encyclopedia of informal education*. <http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning>.
- 44- **Soroush, S., Mohammadpouri, M., Poorfarahmand, B., & Esfahani, D. N. (2013):** Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 125-138.
- 45- **Stocker, G. (2006):** Avoiding the Corporate Death Spiral: Recognizing and Eliminating the Signs of Decline. ASQ Quality Press.
- 46- **Tucker, A. L., Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2007):** Implementing new practices: An empirical study of organizational learning in hospital intensive care units. *Management science*, 53(6), 894-907.
- 47- **Wallo, A., Kock, H., Nilsson, P., (2012):** Accelerating and braking in times of economic crisis. *European Journal of Training and Development*, 36 (9), 930 – 944.
- 48- **Wang, Cao, Wu, Guo, Lv, (2010):** Concepts of Organizational Immunity, School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing.
- 49- **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>.