

مراحل ادارة الفوضى التنظيمية دراسة ميدانية لاندية الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم
من وجهة نظر ملاكاتها الادارية والتدريبية

Stages Of Managing Organizational Chaos: A Field Study Of The Iraqi Premier League Football Clubs From The Point Of View Of Their Administrative And Training Staff.

م. د. نبأ مؤيد عبد الحسين الطائي
كلية التقنية الادارية -الموصل /الجامعة التقنية الشمالية

ا.م.د. محمد ذاکر سالم عبد الله
كلية التربية البدنية والرياضية/ جامعة الموصل

M.D.Nabaa muayad abdulhussein altaie/ Administrative Technical College – Mosul
Northern Technical University

nabamouyad@ntu.edu.iq

A.M.D.Mohammed thakir salim abdualah/ College of Physical Education and
Sports/University of Mosul

mthsa@uomsul.edu.iq

تاريخ استلام البحث 2024/10/23 تاريخ قبول النشر 2024/12/24 تاريخ النشر 2025/ 4/ 10

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على مراحل إدارة الفوضى متمثلة بـ (مرحلة ما قبل الحدث ، مرحلة اثناء الحدث ، مرحلة بعد الحدث) اذ تعد الفوضى احد التحديات التي تواجه اندية الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم ، والذي يؤثر على الاداء الرياضي والاداري ويعيق تحقيق اهدافها . اذ تمثل مجتمع الدراسة باندية الدوري الممتاز بكرة القدم والبالغة (9) نوادي رياضية وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (76) فرد من اداريين ومدربين في الأندية ، واتفقا مع اهداف وفرضيات البحث واعتمد على منهج الوصفي التحليلي والميداني باستخدام الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات ، وتم استخدام عددا من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها بالاعتماد على برنامج (SPSS,V.26).

وتوصل البحث الى ان نجاح الأندية في إدارة وتجاوز الفوضى التنظيمية ويكون من خلال بناء خطط استراتيجية مرنة وتحسين مهارات القيادة لكل من الإداريين والمدربين ، واختتم البحث بضرورة الاستفادة من تجارب السابقة للأندية لاسيما في إدارة الفوضى .

الكلمات المفتاحية: إدارة الفوضى ، المراحل ، اندية الدوري

Abstract

The research aims to identify the stages of chaos management represented by (pre-event stage, during the event stage, post-event stage) as chaos is one of the challenges facing the Iraqi Premier League football clubs, which affects the athletic and administrative performance and hinders the achievement of its goals. The study community is represented by the Premier League football clubs, which amount to (9) sports clubs, and a random sample of (76) individuals from administrators and coaches in the clubs was selected, and in agreement with the objectives and hypotheses of the research, it relied on the descriptive analytical and field approach using questionnaires and interviews to collect data, and a number of statistical methods were used to analyze the data obtained based on the program (SPSS, V.26). The research concluded that the success of clubs in managing and overcoming organizational chaos is through building flexible strategic plans and improving the leadership skills of both administrators and coaches, and the research concluded with the need to benefit from the previous experiences of clubs, especially in managing chaos

Keywords: Chaos Management, Stages, League Clubs

مقدمة

ان الادارة تلعب دورا ضروريا في نجاح المنظمات حيث يعتمد كفاءة الاداء المنظمي على وجود نظام اداري وتنظيمي يحقق اهدافها ،اذ ان منظمات اليوم تواجه تحديات متزايدة في ظل التغيرات البيئية السريعة حيث تواجه المنظمات تحدي يؤدي الى ظهور حالة الفوضى التنظيمية ،والتي تتصف بفقدان الانضباط وضعف التنسيق وضعف الرؤية الاستراتيجية والذي يؤثر سلبا على اداء المنظمة .

تعد الفوضى التنظيمية مشكلة تعاني منها المنظمات التي تواجه ضغوطات عديدة والناجمة عن تغيرات بيئية داخلية وخارجية .كضعف التخطيط والقيادة والتكيف مع التغيرات .بناءا على ذلك ، تاتي اهمية ادارة الفوضى كاستراتيجية امرا ضروريا لضمان استمرارية واستقرار المنظمات فادارة الفوضى تهدف الى تحديد الأسباب الأساسية للفوضى مما يعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية ، وفي الجانب الرياضي وخاصة اندية كرة القدم تمثل الفوضى التنظيمية تحديا يهدد بنية العمل ويؤثر على الأداء الفني والإداري . لذا يهدف البحث التركيز على مراحل إدارة الفوضى التنظيمية في اندية الدوري العراقي الممتاز وتقديم رؤية علمية وميدانية تجاه كيفية التعامل مع الفوضى التنظيمية بمراحلها المختلفة من اجل تحقيق أهدافها . وسيتناول هذا البحث موضوع مراحل إدارة الفوضى التنظيمية من خلال اربعة مباحث يركز المبحث الأول على (عدد من الدراسات السابقة و منهجية البحث) ويتناول المبحث الثاني الاطار النظري ،وتخصص المبحث الثالث بـ (الجانب الميداني) واختتم بالمبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول

عدد من الدراسات السابقة ومنهجية البحث

تلعب الدراسات السابقة دوراً حيوياً لاي بحث علمي حيث تسهم في توضيح الخلفية العلمية للموضوع . وقد تطرقت العديد من الدراسات الى جوانب متعددة من الفوضى التنظيمية ، اذ تشير دراسة (Altındağ, Kazdal,2014) بعنوان (تأثير نظرية الفوضى وسيكس سيجما ومنهج المحيط الأزرق على أداء الشركات العائلية: دراسة تجريبية) والتي تهدف الى تحليل تأثير نماذج الإدارة الحديثة على الأداء العام للشركات العائلية باستخدام أسلوب الاستبيان. تم استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق وسيكس سيجما ونظرية الفوضى كأساليب إدارية حديثة. في الاستبيان، توضح علاقة الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الفوضى تم طرح أسئلة على 330 مديراً يعملون في 17 شركة عائلية مختلفة تحت عنوان التوجه نحو السوق ونماذج الإدارة الحديثة والأداء العام للشركة. في جزء التحليل، كان من الواضح أن إستراتيجية المحيط الأزرق برزت مقارنة بنظرية الفوضى وقللت من آثار سيكس سيجما على الأداء العام.

في حين أن ضرورة تشكيل رد الفعل لها أهمية كبيرة لجميع العمليات في بيئة تنافسية، فمن المؤكد أن التأثير السلبي للغاية لعدم رد الفعل يؤثر على الأداء المالي والامتامي للشركة. وفي الختام، تبين أن إستراتيجية المحيط الأزرق تؤثر بشكل مباشر على أداء الأعمال وأن الشركات تحاول انتظار الفرصة وتحاول زيادة مهارات العمل في بيئة تنافسية غامضة.

. اما دراسة (Fragouli,2016) والتي جاءت بعنوان (إدارة الفوضى في المنظمات : التحديات والاستراتيجيات) تهدف استكشاف مفهوم الفوضى في منظمات الأعمال وتحليل تأثيرها على الأداء التنظيمي مع التركيز على كيفية تعامل القادة مع بيئات معقدة وديناميكية تتسم بالفوضى .استخدمت الدراسة منهجية تحليلية تعتمد على مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالفوضى الإدارية وتمثل مجتمع الدراسة بمنظمات الاعمال (55)منظمة والعينة (297) وظهرت نتائج الدراسة ان القيادة الفعالة عنصر مهم في إدارة الفوضى حيث يسهم القائد في تحويل التحدي الى فرص من خلال استراتيجيات حديثة .

تشير (Unsal & Altindag,2021) والتي جاءت بعنوان (تأثير الفوضى في أساليب الإدارة الإستراتيجية الحديثة على أداء الشركات) تهدف في الكشف عن آثار نظرية الفوضى وهي تقنيات إدارة استراتيجية حديثة، على الأداء العام للشركات اذ ركز البحث على تحديد الشركات التي تستخدم هذه التقنيات وقياس أدائها من خلال استخدام أسلوب المسح في نموذج الفحص العلائقي، وهو أحد نماذج الفحص القائمة على البيانات الكمية، تم تحليل البيانات التي تم جمعها من (204)شخصاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من محافظة إسطنبول اذ تم إجراء أخذ العينات العشوائية، دون النظر في القطاع الذي يعملون فيه و باستخدام مسح نظرية الفوضى ومقياس المحيط الأزرق ومقياس تحليل الأداء. وفقاً للبيانات التي تم الحصول عليها من النتائج، هناك علاقة إيجابية بين نظرية الفوضى واستراتيجية المحيط الأزرق وأداء الشركة. وفقاً للبيانات التي تم الحصول عليها من هذه الدراسة، يُعتقد أن المديرين الذين يعرفون ويستطيعون تطبيق استراتيجية الفوضى قد يساهمون في تحسين أداء الشركة. اما دراسة (Mohammed&Kzar,2023) وبمعنوان (ريادة الأعمال الاستراتيجية في ظل نظرية الفوضى) والتي تهدف إلى عرض وتحليل المؤشرات المتعلقة بنظرية الفوضى وأثرها على الريادة الإستراتيجية. حيث يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، اذ بلغ مجتمع البحث (144)، أما عينة البحث فكانت (133) من قيادات ديوان الأمن الوطني (نائب مستشار الأمن الوطني، المدراء العامون، مساعدو المدراء العامون، المستشارون، مدراء الأقسام، ومدراء الأقسام)، لتوزيع (الاستبانة) التي تم تصميمها بالاعتماد على بيانات المسح التي تم تحليلها بعد اعتماد المنهج الوصفي الاستكشافي، على الحزمتين الإحصائيتين (SPSS V.28 & AMOS V.25) ، بحيث يخلص تحليل بياناتها إلى تحديد أبرز نتيجة لتوجه ديوان الأمن الوطني نحو تحسين ريادة الأعمال لديه، ويجب أن يكون تحفيز ريادة الأعمال والابتكار جزءاً من الأجندات التنظيمية التي تميل إلى تشجيع ودفع تبني ونشر التقنيات حيث أنها تقع في أعلى هرم صنع القرار الأمني وتنظيمه قبل التصويت عليه في مجلس الأمن الوطني الذي يرأسه رئيس الوزراء والذي تشكل عضويته الوزارات الأمنية والسيادية ذات العلاقة ضمن هيكل الحكومة العراقية.وكانت نتيجة البحث اعتماد مستشارية الأمن القومي على تحديد التغيرات في مختلف المجالات المرتبطة بمهامها الأمنية والتي تؤدي إلى تغيرات كبيرة في المجالات المرتبطة بها على التوالي، خاصة وأنها تنظر إلى أي سلوك أو اتجاه على أنه لا يتكرر

مرتين بنفس الطريقة. ركزت دراسة (Unsal & Altindag,2021) و (Fragouli,2016) على تأثير الفوضى على الأداء التنظيمي. في حين وضحت دراسة (Mohammed&Kzar,2023) العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والفوضى التنظيمية، بينما اضاف موضوع البحث ليشمل تقديم خطوات لعملية إدارة الفوضى والذي يساهم في تحسين فهم تأثير الفوضى. واتفق البحث الحالي مع دراسة (Altindag, Kazdal,2014) في ان الإدارة استراتيجية تحول الفوضى الى فرصة مع توسع البحث الحالي في أي مرحلة من المراحل تمر فيها إدارة الفوضى .

أولاً : مشكلة البحث

تعاني العديد من المنظمات من تحديات في التعامل مع الفوضى التنظيمية بسبب غياب أدوات فعالة للتعامل مع كل مرحلة من هذه مراحل ، مما يؤدي الى اتخاذ قرارات عشوائية يؤثر سلبا على الأداء ،لذا تتمثل مشكلة البحث في الحاجة الى دراسة المراحل المختلفة لإدارة الفوضى التنظيمية وتحليل أساليب التعامل مع كل مرحلة لتحقيق استقرار في الأداء المنظمي .

،عليه تحددت مشكلة البحث الحالي في تساؤل مفاده :

"ماهي المراحل التي تمر بها الفوضى التنظيمية في المنظمات ؟".

ثانيا : أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في تسليط الضوء على مفهوم إدارة الفوضى التنظيمية باعتباره من التحديات التي تواجه المنظمات وعليه يساهم البحث في تقديم فهم شامل للمراحل المختلفة التي تمر بها الفوضى وتوفير رؤى استراتيجية لصانع القرار في كيفية التعامل مع الفوضى التنظيمية وتحسين الأداء من خلال تطوير طرق لإدارة الفوضى في مراحلها المختلفة .

ثالثاً : اهداف البحث : يسعى البحث الى تحقيق جملة من الاهداف وتتمثل بالاتي :

- 1- توضيح مفهوم الفوضى التنظيمية والعوامل التي تساهم في حدوثها .
- 2- تحديد المراحل الرئيسية لإدارة الفوضى داخل المنظمات
- 3- تقديم أساليب عملية لإدارة الفوضى التنظيمية وفي أي مرحلة تمر من مراحلها .

رابعا : فرضيات البحث

تمت صياغة فرضيات البحث على النحو الاتي :

الفرضية الرئيسية :

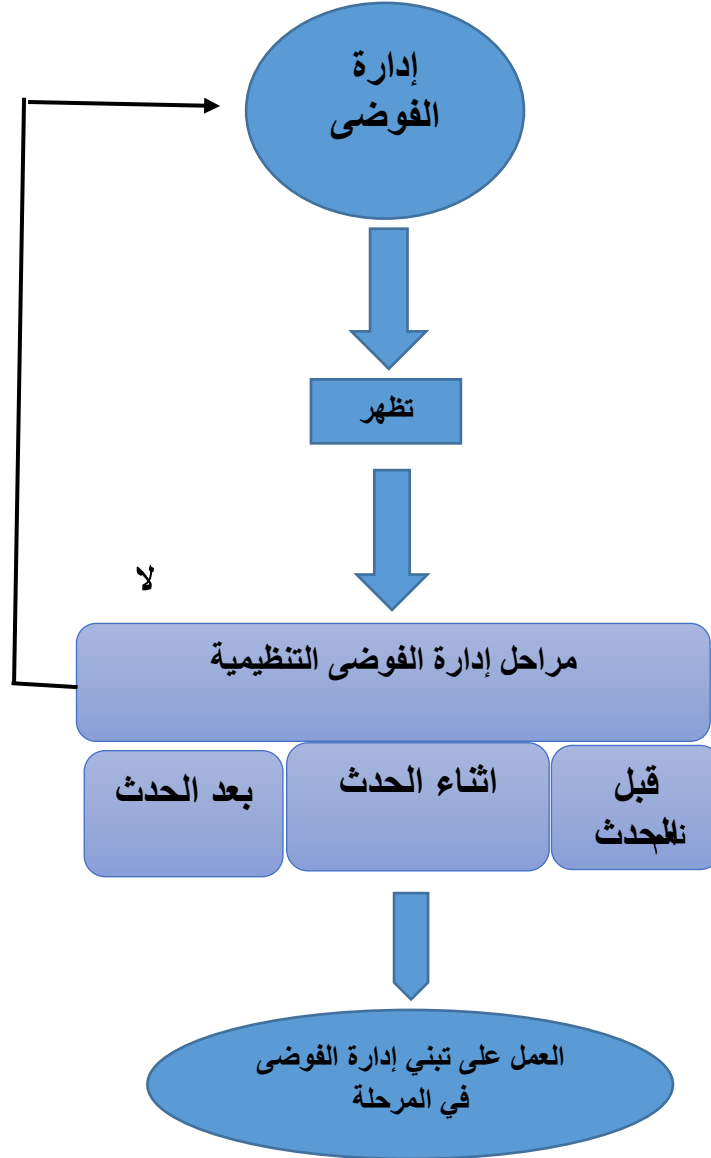
لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الفوضى التنظيمية في اية مرحلة تظهر في المنظمة المبحوثة

خامساً : منهج البحث

تبنى البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي لابعاد متغيرات الظاهرة قيد البحث اعتمادا على البيانات المتوافرة عن كل بعد وحسب اجابات المبحوثين عن الفقرات المفسرة لهذه الابعاد .

سادسا : مخطط البحث الفرضي

تبنى البحث الحالي المخطط الفرضي يستند على مراحل إدارة الفوضى والتي في مجموعها تمثل ابعاد مراحل إدارة الفوضى وكما موضح في الشكل(1) كالاتي:



المخطط الفرضي من اعداد الباحثان

سابعا : اساليب جمع البيانات

عمد الباحثان الى اعتماد البحث المنهج الوصفي والميداني وتم استعمال استمارة الاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالموضوع قيد الدراسة (مراحل إدارة الفوضى) وهي أكثر أدوات البحث العلمي

استعمالاً، وتعد من أفضل الوسائل لجمع المعلومات عن مجتمع البحث وكذلك بسبب ملاءمتها لهذا البحث من حيث الجهد والإمكانات وتم استعمال الأساليب الإحصائية المناسبة.

علما ان كل بعد من مراحل إدارة الفوضى تم اسناده الى مصادر ذات صلة بالمؤشرات والمقاييس وصولا الى الاستبانة والجدول ادناه يعكس ذلك :

جدول (1) المؤشرات والمقاييس استنادا الى مجموعة من المصادر التي تم اعتمادها .

المتغير الرئيسي	الابعاد	مؤشرات القياس	الفقرات الفرعية	المصدر
مراحل إدارة الفوضى	قبل الحدث	X1-X15	15	Bertelsen and Koskela,2005)) Çakır, H. 2020) (Fragouli, Evangelia,2016)
	اثناء الحدث	X16-X24	9	
	بعد الحدث	X25-x31	7	

المصدر : الجدول من اعداد الباحثان

ثامنا : وصف مجتمع وعينة البحث

عدت أندية الدوري العراقي الممتاز لكرة القدم الرياضية كميديان للبحث اما مجتمع البحث فتمثل بكافة العاملين في تلك الاندية وبمختلف المستويات التنظيمية، اذ تم توزيع (100) استمارة وتم استلام (76) استمارة صالحة للتحليل من الاستمارات الموزعة.

تاسعا : حدود البحث

1. الحدود المكانية: تمثلت اندية الدوري الممتاز لكرة القدم العراقية مصافي الشمال/النفط/الصناعة/اربيل/مدينة الشهداء/قرقوش/سنجار/الكرخ/الجيش
2. الحدود الزمنية: يحضى البحث الفترة الزمنية من 2023/9/10 ولغاية 2023/11/1 لغرض الحصول على البيانات اللازمة للدراسة .
3. الحدود البشرية : القيادات الإدارية (المدربيين والاداريين)

عاشرا: قياس ثبات الاستبيان Reliability tes

لقياس ثبات أداة القياس للأبعاد مجتمعة قمنا باستخدام معامل الفا الطبقي الذي أشار اليه (Feldt & Brennan, 1989:106) والذي صنف قيم معامل الثبات الى ثلاثة مستويات، فالقيم الأكثر من (70%) تعتبر عالية

المستوى، وان القيم التي تكون ما بين (40%-70%) تعتبر متوسطة المستوى، في حين تكون منخفضة إذا قلت قيمة معامل الثبات عن (40%) ، ويبين الجدول (3) نتائج اختبار معامل كرونباخ الفا لكل بعد ومعامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة، في المؤسسة المبحوثة ، حيث تشير النتائج الى ان قيمة معامل ألفا الطبقي بلغت قيمته (0.90) وهي أكبر من (0.70)، وهذا يدل على قوة ثبات الاستمارة بشكل عام.

$$\alpha_{st.} = 1 - \left[\frac{\sum_{i=1}^m \sigma_i^2 (1 - \alpha_i)}{\sigma_c^2} \right]$$

اذ ان σ_i^2 : تباين كل بعد (تباين مركبة مجموع الأسئلة

لكل بعد).

σ_c^2 : تباين مركبة مجموع الأبعاد.

α_i : معامل كرومباخ الفا لكل بعد.

m : عدد الأبعاد.

الجدول (2) قياس الثبات لأبعاد البحث منفردة وبشكل كلي

المتغير	المراحل	العبارات	معامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة $\alpha_{st.}$
الثبات المركبة	قبل الحدث	X1-X15	0.90
	اثناء الحدث	X16-X24	
	بعد الحدث	X25-x31	

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26 n= 76

المبحث الثاني

الاطار النظري

اولاً: مفهوم ادارة الفوضى

تعود أصول الفوضى إلى الكلمة اليونانية anarchos ، والتي تعني "عدم وجود قائد". يبدو أن هذا المفهوم يعزز الفوضى والاضطرابات ، فقد أصبح مرادفاً للحكم الذاتي وإجماع المجتمع تم تعريف كلمة "اللاسلطوية" في قواميس أكسفورد على أنها "العقيدة التي تدعو إلى إلغاء الحكومة والنظام الاجتماعي القائم على التعاون الطوعي دون اللجوء إلى القوة أو الإكراه" (Adigüzel,2019,144). يتميز تعريف الفوضى بغياب سلطة مركزية ، فضلاً عن غياب الحكام والسلطة المركزية. و يعني ان النظام بدون ترتيب وتأثيرات تنظيمية في غياب التنظيم الرسمي. (Cerny, & Prichard,2017,379) وتعرف الفوضى على أنها تصف حالة يسودها الفوضى فضلاً عن غياب

الحكم الإدارة تدور حول التنبؤ والتخطيط ، ثم التنظيم والقيادة والتنسيق والسيطرة. (Chomsky,2014,56) من الضروري النظر إلى المستقبل ووضع استراتيجية إذا كنت ترغب في إحداث تأثير على العالم و بناء هيكل مزدوج لكل من العناصر المادية والبشرية، ففي حالة القيادة هو الحفاظ على النشاط بين الأفراد عندما تنسق أنشطتك وجهودك فإنك تجمع كل شيء معاً ، وتوحد كل شيء وتنسق كل شيء من أجل التحكم في شيء ما ، يجب أن نضع قواعد ومجموعة أوامر ونتأكد من تنفيذ كل شيء (Diefenbach, 2013)

الفوضى يُمكن تعريفها على أنها حالة من التشتت أو الاضطراباً و الارتباك ، أو فوضى مطلقة ، كما قد تظهر كنتيجة لغياب النظام. (Frederick,2010, 414) وقد أكد (Stephen Keller) أن الفوضى تشير إلى انهيار الترتيب التنظيمي للنظام و أن الفوضى تمثل حالة غير منظمة يتعذر معها التنبؤ بسلوك النظام. (Youssef etal , 2007:778).

ثانياً: أهمية واسباب ادارة الفوضى

تعد إدارة الفوضى أحد المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية كبيرة في مجال الإدارة والتنظيم. مع تعقد بيئة العمل وزيادة التغيرات السريعة وغير المتوقعة، أصبحت إدارة الفوضى ضرورة ملحة لضمان استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. إذ تُمكن إدارة الفوضى المنظمات من الاستجابة بسرعة وفعالية. فهي تساعد على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة وإعادة تنظيم الموارد بشكل مناسب لمواجهة التحديات وتعزيز الإبداع من خلال التفكير غير التقليدي وحل المشكلات بطرق مبتكرة. وتسهم إدارة الفوضى في تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات الطارئة، مما يقلل من المخاطر المحتملة ويزيد من فرص النجاح في ظل الظروف الصعبة و تحقيق التوازن بين النظام واللا نظام مما يمكن المنظمات من استغلال الفوضى بشكل إيجابي لتحقيق أهدافها. (Zellars,2002,1070)

ان من اسباب ادارة الفوضى التعامل مع الحالات غير المنظمة أو المضطربة بطريقة فعالة لتحقيق أهداف محددة. الأسباب التي تجعل إدارة الفوضى ضرورية تتضمن: (Martin, 2012)

1. ضعف القيادة والمسؤولية:

غياب القيادة القوية والتوجيه الاستراتيجي يؤدي إلى ظهور حالة من الفوضى نتيجة عدم وضوح المسؤوليات وعدم وجود رقابة فعالة على العمل.

2. عدم رضا الموظفين:

الموظفون غير المستقرين وغير الراضين عن بيئة العمل يساهمون في زيادة الاضطرابات، مما يجعل إدارة الفوضى ضرورية.

3. التغيرات الخارجية والداخلية:

التغيرات المفاجئة في السوق، أو التطورات التكنولوجية، أو التحولات السياسية والاجتماعية، تفرض تحديات تتطلب أساليب مرنة لإدارة الفوضى والتكيف معها.

4. الصراعات التنظيمية:

الصراعات بين مستويات الإدارة أو بين المسؤولين والمرؤوسين يمكن أن تؤدي إلى حالة من التشتت والاضطراب داخل المنظمة.

5. ضعف التنسيق والإجراءات:

عدم وجود إجراءات واضحة ومنسقة يزيد من الفوضى، مما يستدعي تدخلًا فعالًا لإعادة ترتيب الأمور.

6. التعامل مع فريق عمل متنوع: الاختلافات الثقافية والشخصية بين الأفراد وصعوبة في توحيد الرؤية والعمل الجماعي.

بناءً على ذلك إدارة الفوضى تتطلب مهارات مثل القيادة، التفكير الاستراتيجي، القدرة على التكيف، وإيجاد حلول مبتكرة لضمان استمرار العمل بكفاءة حتى في أصعب الظروف.

ثالثاً : مراحل ادارة الفوضى

1. مرحلة قبل الحدث : رفة جناح فراشة في مكان ما قد يؤدي الى احداث اعصار بعد سنين في مكان اخر. فتيارات خفيفة تحت سطح البحر على عمق كبير او انشفاق لا يذكر في قشرة الارض هناك تسبب فيضانات وكوارث شديدة ككارثة تسونامي . وهناك من يحدد ثلاثة عوامل مترابطة تتعلق بديناميكيات المنظمة التي يمكن أن تؤثر على وجود الفوضى ، وهي: تأثيرات التغذية العكسية على الاداء وتأثيرات الجودة دورة إعادة العمل وتأثيرات الضربة القاضية بين مراحل المنبع إلى مراحل المصب. أحد أكثر الأسباب المساهمة في حدوث الفوضى ، هو القيود المعرفية لاتخاذ القرارات البشرية. والتي ناقشها (Dörner 1996) وحدد أيضاً الأخطاء الأكثر شيوعاً التي يمكن أن تؤثر على الأنظمة الفوضوية عندما يتعامل القادة مع موقف معقد ، وهي: الميل إلى حماية الإحساس بالكفاءة ، واستخدام المعلومات غير الكافية لاتخاذ القرار ، وبطء مستويات التفكير ، ومحدودية التدفق. سعة الذاكرة ، والميل إلى التركيز على المشكلات الملحة على الفور. يمكن أن تؤثر القدرة المعرفية للقادة الذين يتعاملون مع الفوضى على كيفية إدارتهم للفوضى والتنبؤ بها وإدراكها . (Bertelsen and Koskela,2005)

2- مرحلة أثناء الحدث

تعد هذه المرحلة من أهم المراحل في إدارة الفوضى، حيث تتطلب استجابة فورية ووضع خطط ومنهجية للتعامل مع الموقف المفاجئ الذي يحدث في اللحظة. إذ تحدث الفوضى في هذه المرحلة نتيجة نقص المعلومات الدقيقة قد يعيق اتخاذ القرار المناسب والضغط النفسي الناتج عن التعامل مع الفوضى والحاجة للتكيف السريع مع تغيرات غير متوقعة في طبيعة الحدث.

في هذه المرحلة، يكون الهدف الأساسي هو الحد من تأثير الفوضى والسيطرة على الموقف قدر الإمكان لتقليل الأضرار والحفاظ على سلامة الأفراد والممتلكات وتهيئة الظروف للانتقال إلى مرحلة ما بعد الحدث لتقييم الأضرار وبدء عملية التعافي.

، ويتم ذلك من خلال التقييم السريع للموقف إذ يجب تقييم طبيعة الفوضى ومستوى خطورتها بشكل سريع، من خلال جمع المعلومات المتاحة من مصادر موثوقة كالمراقبين، الكاميرات، أو التقارير الميدانية. هذا التقييم يساعد في اتخاذ قرارات مستتيرة.

نجاح إدارة الفوضى يعتمد على التنسيق الفعال بين الفرق المختلفة (الأمن، الطوارئ، الخدمات الطبية)، باستخدام وسائل الاتصال المتاحة. يجب أن تكون الأوامر واضحة وسريعة التنفيذ.

وإذا كانت خطة الطوارئ مُعدة مسبقاً، يتم تفعيلها فوراً. وتشمل هذه الخطة توجيه الأفراد إلى مناطق آمنة، التعامل مع المصابين، وإغلاق المناطق المتضررة. كذلك من الضروري إبقاء الجمهور على علم بما يجري لتجنب الذعر والارتباك. ويتم ذلك عبر الإعلانات الصوتية، الرسائل النصية، أو أي وسيلة تواصل متاحة.

أحياناً تتطلب الأحداث قرارات صعبة وسريعة مثل إخلاء مناطق محددة، طلب دعم إضافي، أو حتى استخدام وسائل أكثر صرامة للسيطرة على الموقف. (Oge, 2005: 295)

3. مرحلة ما بعد الحدث

بعد انتهاء الحدث الفوضوي، تبدأ مرحلة إدارة الفوضى بعد الحدث، وهي مرحلة بالغة الأهمية تركز على تقييم الأضرار، استعادة النظام، والتخطيط لتجنب تكرار مثل هذه الأحداث مستقبلاً.

تهدف هذه المرحلة إلى التعافي الشامل، سواء على المستوى المادي أو النفسي، وضمان استمرارية الحياة بشكل طبيعي. ويتم ذلك من خلال يتم إجراء تقييم شامل لتحديد حجم الخسائر المادية والبشرية، بما في ذلك تفقد الممتلكات، جمع تقارير الإصابات و تقديم الدعم والإغاثة إذ يجب توفير المساعدات العاجلة للمتضررين، سواء كان ذلك في شكل مساعدات مادية، طبية، أو نفسية، وتعمل الفرق المختصة على إزالة آثار الفوضى مثل تنظيف المناطق المتضررة، إصلاح البنية التحتية المتضررة، وإعادة الخدمات الأساسية كالكهرباء والماء. كذلك توثيق الحدث إذ يتم تسجيل جميع التفاصيل المتعلقة بالحدث، بما في ذلك الإجراءات التي تم اتخاذها أثناء الفوضى، لتكوين قاعدة بيانات تفيد في تحسين استجابة المستقبل. ويتم دراسة العوامل التي ساهمت في حدوث الفوضى لتحليل الأسباب الجذرية. يشمل ذلك مراجعة التقارير الميدانية، تحليل الثغرات في الخطط القائمة، ودراسة ردود الفعل على الأرض من خلال التواصل مع المجتمع يجب التواصل بوضوح مع المتأثرين بالحدث وإبلاغهم بالإجراءات التي يتم اتخاذها لإعادة الأمور إلى نصابها. تعزيز الشفافية يبني الثقة بين السلطات والجمهور. الدعم النفسي والاجتماعي إذ إن إدارة الفوضى لا تتعلق فقط بالبنية التحتية بل تشمل دعم الأفراد والمجتمع نفسياً واجتماعياً، من خلال توفير جلسات علاج نفسي للمتضررين وتنظيم فعاليات تعيد الإحساس بالأمان. إضافة الى ذلك إجراء تعديلات على الخطط المستقبلية بناءً على التحليل، تُحدث تغييرات جوهرية في خطط إدارة الأزمات لتجنب الوقوع في نفس الأخطاء وتحسين كفاءة الاستجابة المستقبلية. (Foster and Phelps, 2007).

رابعا : اليات لمعالجة حالة الفوضى وإدارة مراحلها

1- القيادة التحويلية : احد جوانب الفوضى مهارات القيادة التحويلية تقسم معين في المنظمة وهو الذي يحدد الاستجابة لحدث ما في الفوضى ، القدرة على تمثيل الافراد في المنظمة من خلال الحوار بين المستويات الادارية وتحديد الاتجاه العام وتقديم هيكل مرتبط باستراتيجية مبادرات المنظمة وهي قيادة تخلق بناء العلاقات الضرورية التي

تؤثر على تغيير الثقافة وله دور في خلق بيئة امنة في اي محادثات او صراع مثمر او فوضى يمكن ان تحدث (Chadwick,2010,161). ومن صفات القيادة في إدارة الفوضى إن أسلوب القيادة مهم جدًا للمؤسسة ، فالقائد يؤثر على جميع الموظفين وبالتالي جميع الإدارات يعتمد نجاح المؤسسة على كل قسم ويعتمد نجاح كل قسم على القائد. غالبًا ما يقتصر نجاح أو فشل المنظمة على شخص واحد هو القائد. البشر ليسوا دائمًا صناع قرار عقلانيين. من الصعب أيضًا على الناس اتخاذ قرارات عقلانية في بيئة فوضوية. يمكن تصنيف الخصائص التي يجب أن يتمتع بها القائد على أنها مهارة وقدرة وخصائص شخصية وخصائص اجتماعية وعوامل فيزيائية ودستورية (Jago ,1982: 31) ، هناك العديد من الأسباب وراء ظهور هذه القيادة المختلفة كالفروق الفردية والاختلافات التنظيمية هي بعض من الاسباب نظرًا لاختلاف شخصية كل شخص وشخصيته وبنيته الأسرية وثقافته وتعليمه وخبراته وبيئته الاجتماعية ، ستختلف ردود أفعاله تجاه الأحداث. بمعنى آخر ، سيكون سلوك قائدين مختلفين مختلفًا في ظل نفس الظروف. هناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار لدى القائد. سيؤثر هذا الاختلاف على مستقبل المنظمة. الفعل الصغير الذي يبدو غير مهم من نظرية الفوضى يمكن أن يسبب مشاكل خطيرة على المدى الطويل. حقيقة أن القائد مهم جدًا للمؤسسات ، والتغير السريع في عالم الأعمال اليوم والزيادة في المواقف غير المتوقعة تجعل من الضروري ان يكون قائد لكل الظروف في إدارة الفوضى. يجب على القادة التصرف بسرعة في صنع القرار. قد يكون من الضروري إعطاء ردود فعل فورية لأحداث غير متوقعة وسريعة التطور. لذلك ، فإن التأخير في اتخاذ القرار يمكن أن يسبب مشاكل أكبر. مشاركة المعرفة. بالنسبة للمنظمات ، فإن أهم شيء في الفوضى هو المعرفة. مشاركة المعرفة ضرورية ويجب تصميم قنوات الاتصال للمساعدة في تبادل المعرفة وأن تكون هذه القنوات مفتوحة (ge,2005,295).

2- الثقافة : هي الجزء الذي يمكن ان يعرف بانه النعمة العامة للبيئة ويمكن ان تكون ايجابية اوسلبية ولها تاثير على الفوضى في المنظمة . الثقافة التنظيمية مهمة للقادة وكذلك لجميع القضايا السلوكية تقريبًا. تواجه كل مؤسسة مخاطر وفوضى فريدة. يجب أن تعود كل تجربة إلى المنظمة كمعرفة. لهذا السبب ، يجب على القادة إنشاء ثقافة تنظيمية تعليمية والتأكد من أن كل موظف يتبناها. يلعب القادة دورًا رائدًا نموذجيًا في إنشاء ثقافة تعلم داعمة والحفاظ عليها ، (Chadwick.M.M,2010,161)

3- التواصل : أهمية التواصل المستمر والمشاركة الدقيقة للمعرفة في البيئات الفوضوية. استخدام الوقت. في ظل هذه الفوضى ، يجب على القائد استغلال الوقت جيدًا يجب أن يتأكد القائد من أن جميع المسارات في تدفق المعلومات القادمة إليه مفتوحة. يجب أن يكون تدفق المعلومات سريعًا ودقيقًا لتسريع عملية اتخاذ القرار لكي لا تتسبب في تلوث المعلومات ، يجب أن تحد من الأشخاص الذين تتلقى معلومات منهم. استجابة. التعليقات مهمة دائمًا للقائد. يجب أن يكون لديهم جميع أنواع المعلومات لتسريع عملية اتخاذ القرار ويجب عليهم مشاركة كل المعلومات مع أتباعهم باستخدام القوة. يجب على القائد استخدام قوة الخبراء والقوة

الكاريزمية في حالة من الفوضى. تخلق المعرفة الخبيرة للقائد في بيئة الفوضى بيئة من الثقة في المتابعين. الشعور بأن القائد سيتعامل مع هذا الموقف يخلصك من الارتباك. الصفات السلوكية. تعتبر أساليب القيادة فعالة في سلوك الموظف في المنظمة (Mumcu & Aras, 2021: 301). يجب على القائد أن يطمئن أتباعه أكثر من أي وقت مضى وأن يكون هادئاً. يجب أن يظهر القائد خاضع للرقابة ، واثق ، وهادئ للمتابعين. ليس فقط في البيئات الفوضوية ، ولكن دائماً ، تؤثر الثقة في القائد بشكل إيجابي على سلوك الموظفين في المنظمة. على سبيل المثال ، من المعروف أن عدم ثقة القائد يؤثر سلباً على العديد من المواقف السلوكية مثل زيادة السخرية التنظيمية ، وانخفاض الالتزام ، واختفاء تصور العدالة ، ونية الاستقالة. لذلك ، يجب على القائد أن يلمهم الثقة. نجاح المنظمة لا ينتمي أبداً إلى شخص واحد. يتحقق النجاح في المنظمة من خلال العمل الجماعي. العمل الجماعي هو أحد القضايا التي يجب على القائد أن يوليها أهمية قصوى في إدارة الفوضى (Çakır, 2020: 38).

4- القدرة والمهارات: تعتبر القدرة والمهارات من أهم الأدوات لمعالجة الفوضى داخل المنظمات، خاصة في الأندية الرياضية التي تواجه تحديات متعددة بسبب الظروف المتغيرة والمفاجئة. تمثل القدرة الكفاءة التي يتمتع بها الأفراد في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، بينما تشير المهارات إلى الأدوات والطرق التي يكتسبها الموظفون للتعامل مع المشكلات وحلها بشكل منهجي. تسهم المهارات القيادية والتنظيمية في تعزيز قدرة المديرين على تحليل الأوضاع الفوضوية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. على سبيل المثال، مهارة التواصل الفعال تساعد في نقل التوجيهات بشكل واضح، مما يقلل من احتمالات سوء الفهم بين أعضاء الفريق. كما أن مهارات التفكير النقدي تُعد أساسية لفهم جذور المشكلات ووضع استراتيجيات مستدامة لحلها. (Jacir, 2020: 38) إذن، الاستثمار في تطوير القدرات والمهارات يمثل حلاً محورياً لمعالجة الفوضى وضمان استمرارية الأداء الفعال للمؤسسات.

خامساً: دور ادارة الفوضى في الاندية الرياضية .

تعتبر إدارة الفوضى من الجوانب الأساسية في تحقيق الاستقرار داخل الأندية الرياضية، حيث تتضمن وضع استراتيجيات منهجية للتعامل مع الأزمات والمواقف غير المتوقعة. وترتكز هذه الإدارة على تحليل الأسباب الجذرية للفوضى وتطوير خطط طوارئ مرنة تُمكن من التعامل مع التحديات المختلفة، مع السعي لتحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف التنظيمية واستدامة الأداء الرياضي. يُظهر هذا التوجه أهمية التنسيق بين جميع الأطراف المعنية وضمان استمرارية العمل بكفاءة في ظل الظروف المتغيرة. (Mason, 2014)

اما داخليا هناك بعض عواقب تأثير الفوضوية داخل الإدارة هي كما يلي:

1-عدم الرضا الوظيفي: تؤثر الفوضوية داخل المؤسسات على عدة جوانب، أبرزها انخفاض مستوى الرضا الوظيفي. وفقاً لدراسة (نصير وآخرون ، 2016)، فإن سلوك القيادة في بيئات تفتقر إلى التنظيم يمكن أن يؤدي إلى خلق أجواء من التوتر والضغط بين الموظفين. ينعكس هذا السلوك سلباً على الأداء والإنتاجية، كما يؤثر على علاقات العمل داخل المؤسسة وخارجها. تمتد هذه التأثيرات أحياناً لتشمل نتائج غير مرغوب فيها، مثل انخفاض الالتزام الوظيفي وزيادة النزاعات بين الموظفين، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الإجازات المرضية، الرغبة في ترك العمل، وتفاقم المشاكل الأسرية والضغط النفسية.

2- معدل دوران الموظفين: نظراً لأن الشركات ذات الإدارة شديدة الاستبداد لديها معدل دوران مرتفع للموظفين. ترك منظمة الآثار المترتبة على كل من الموظف والشركة ، أن نية الموظف للمغادرة تعتمد إلى حد كبير على سلوك صاحب العمل. (Lee et al. ، 2004).

3-فك الارتباط الوظيفي: الأفراد الذين يتم تقديمهم بسلوك قيادي قسري ، مثل الحكم الاستبدادي ، يواجهون كل طاقاتهم واهتمامهم للتعامل مع الموقف ، مما يؤدي إلى استنفاد موارد الطاقة الخاصة بهم في هذه العملية. العمال الذين تضرروا من القيادة غير الأخلاقية أو التي تخدم الذات سوف ينسحبون من وظائفهم (Jabeen & Rahim ، 2020).

4-انعدام الأمن الوظيفي:

يُعد انعدام الأمن الوظيفي من أبرز الآثار الناتجة عن الفوضوية في بيئة العمل. فإن غياب معايير واضحة في إدارة الأزمات وتعامل القيادة مع الموظفين بشكل غير منظم يؤدي إلى شعور العاملين بعدم الاستقرار والتهديد. وينعكس هذا الشعور في شكل انخفاض إنتاجيتهم وابتعادهم عن تحقيق أهداف المنظمة. كما أوضحت الدراسات أن العوامل الأخلاقية والمعاملة غير المنصفة تؤدي إلى تصورات سلبية لدى الموظفين، ما يفاقم شعورهم بانعدام الأمن الوظيفي. هذا الإحساس يترتب عليه انخفاض الولاء التنظيمي والرغبة في ترك العمل، وهو ما يشكل خطراً على استمرارية المؤسسة ونجاحها. (Lee, 2000).

5-الأداء المنخفض: قد يختار الموظفون الاستجابة للمديرين المستبدين بالمواقف والسلوكيات التي يمكن أن تعرض المدير والمنظمة للخطر (مثل عدم تحمل المسؤولية ، وإبطاء العمل ، وما إلى ذلك). وهكذا ، عندما يكون الموظفون تحت سيطرة مدير مستبد ، فإن سلوكهم الإبداعي ينخفض ، كما ينخفض أداؤهم. قد يرجع انخفاض أداء الموظف إلى السلوك القمعي للمدير المستبد ، مما يضعف تأثيره التحفيزي. سيتبع أداء العمال مبدأ التبادل الاجتماعي وسيؤدي إلى فشل المنظمة ما لم يكن هناك زعيم استبدادي على رأس القيادة. من الأهمية بمكان لأداء العمال أن تكون مواقف ونهج الإدارة في صميم اهتمام الموظفين بنتائج العمل فالمتغير الأكثر أهمية في أداء المرؤوسين هو السلوك القيادي لمشرفهم .. (Pinto et al., 2014).

6-دافع منخفض أو معنويات منخفضة: عد المعنويات المنخفضة أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات في ظل إدارة الفوضى. عندما تسود الفوضوية في بيئة العمل نتيجة غياب التنظيم والتخطيط، تتأثر معنويات الموظفين

بشكل كبير، مما يؤدي إلى انخفاض الدافع للعمل وضعف الالتزام بالأهداف التنظيمية. أن غياب التوجيه الواضح وافتقار الموظفين للإحساس بالأمان الوظيفي يساهم في خلق أجواء من الإحباط والتوتر داخل بيئة العمل. هذا الانخفاض في المعنويات يجعل الموظفين أقل قدرة على التكيف مع الأزمات، ويضعف تعاونهم مع زملائهم، مما يزيد من تعقيد الفوضى داخل المؤسسة.

7- السلوكيات المنحرفة: إن المديرين الذين يمارسون السيطرة الاستبدادية هم غير متعاطفين ولديهم قيم أخلاقية ضعيفة ، مما يجعل من المستحيل عليهم تحفيز المرؤوسين لتحقيق أهداف شخصية و / أو تنظيمية. ونتيجة لذلك ، تتضاءل قدرة الموظفين على الحفاظ على السلوك المناسب ، مما يحفزهم بدوره على الانخراط في سلوك منحرف مثل تجاهل الأهداف التنظيمية وسرقة الموارد وتشجيع الموظفين الآخرين على فعل الشيء نفسه (De Hoogh & Den Hartog, 2008) .

8- اكتناز المعرفة: أن السلوكيات أو الأحداث السلبية لها تأثير أكبر على سلوك الشخص وأفعاله في التفاعلات الاجتماعية. (Schyns and Schilling, 2013) كل هذه العوامل لها تأثير على أحداث فوضى داخل المنظمة ويمكن ادارتها بالقيادة التحويلية وإظهار المعالجة في مراحل إدارة الفوضى .

المبحث الثالث

الجانب الميداني

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

سيتم تحليل إجابات عينة الدراسة من خلال الاستبيان وكالاتي:

أولاً. مرحلة قبل الحدث :

من خلال إجابات تحليل مستوى مرحلة الأولى من مراحل إدارة الفوضى ، بينت المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (3) قبل الحدث في اندية الدوري الممتاز العراقية لكرة القدم وكانت الإجابات كالاتي:

الجدول (3) إجابة عينة الدراسة تجاه مرحلة قبل الحدث في اندية الدوري الممتاز العراقية لكرة القدم في

العينة المبحوثة:

الاحتراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		مقياس الإجابة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.758	4.22	-	-	-	-	19.7	15	38.2	29	42.1	32	X1
.974	4.11	-	-	10.5	8	10.5	8	36.8	28	42.1	32	X2
.740	4.34	-	-	-	-	15.8	12	34.2	26	50	38	X3
.540	4.62	-	-	-	-	2.6	2	32.9	25	64.5	49	X4
.854	3.91	2.6	2	2.6	2	26.3	20	38.2	29	30.3	23	X5

.914	4.26	-	-	5.3	4	15.8	12	26.3	20	52.6	40	X6
1.009	3.88	-	-	13.2	10	31.6	24	28.9	22	26.3	20	X7
.769	3.59	-	-	2.6	2	42.1	32	46.1	35	9.2	7	X8
.736	4.21	-	-	2.6	2	10.5	8	50	38	36.8	28	X9
.911	4.09	2.6	2	2.6	2	13.2	10	46.1	35	35.5	27	X10
.840	3.98	-	-	-	2	27.6	21	38.2	29	31.6	24	X11
.952	3.84	2.6	2	2.6	2	30.3	23	36.8	28	27.6	21	X12
1.015	3.85	-	-	13.2	10	19.7	15	35.5	27	31.6	24	X13
.934	3.92	-	-	10.5	8	15.8	12	44.7	34	28.9	22	X14
.606	4.28	-	-	-	-	7.9	6	55	42	36.8	28	X15
0.837	3.94	3.1	6	3.87		18.2		32.7		36.3		المعدل العام
						4		9		9		

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية)

يوضح الجدول (3) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده قبل الحدث في اندية الدوري الممتاز العراقية لكرة القدم ، وقد اعتمد (15) متغيرات لقياس مرحلة قبل الحدث $(X_{15} - X_1)$.

حيث بلغ المعدل العام للإجابات بدرجة اتفق بشدة (36.39%) وبدرجة اتفق (32.79%)؛ أي أن معدل الاتفاق الإيجابي مرحلة قبل الحدث جاءت بنسبة (69.18%) وعززت تلك النتائج قيمة الوسط الحسابي (3.94) والانحراف المعياري (0.837)، مقابل عدم الاتفاق تجاه مرحلة قبل الحدث بلغت نسبتها (7.03%) والمحايدة (18.24%).

* 4X (تشكل ادارة النادي اللجان وتحدد واجباتها واهدافها بوضوح .) وجاء بمعدل اتفاق بلغت نسبتها (97.4%) من أفراد العينة المبحوثة، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (4.62) والانحراف المعياري (0.54). مقابل عدم الاتفاق (0) ومحايد (2.6%).

* 8X (تجري ادارة النادي دورات او ندوات خاصة بكل حدث رياضي) جاء ذلك بمعدل اتفاق (55.3%) من أفراد العينة المبحوثة، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعياري (0.769). مقابل عدم الاتفاق (2.6) ومحايد (42.1%)، هذا يعني أن هناك إدراكاً أو استعداداً ملحوظاً للتعامل مع الفوضى التنظيمية قبل وقوع الحدث. قد يعكس ذلك وجود خطط وقائية أو سياسات تساعد على تجنب الفوضى من خلال النتائج أعلاه.

ثانياً. مرحلة اثناء الحدث

تشير معطيات الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعينة. وقد اعتمد (9) متغيرات لقياس هذا البعد (16X-24X) وكانت الإجابات كالآتي:

الجدول (4)

إجابات عينة الدراسة تجاه مرحلة اثناء الحدث في اندية الدوري الممتاز العراقية لكرة القدم في العينة المبحوثة:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		مقياس الإيجابية المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.300	3.55	10.5	8	10.5	8	21.1	16	28.9	22	28.9	22	X16
795.	3.815	-	-	5.3	4	26.3	20	50	38	18.4	14	X17
1.383	3.710	-	-	15.8	12	18.4	14	28.9	22	36.8	28	X18
1.161	3.657	2.6	2	18.4	14	18.4	14	31.6	24	28.9	22	X19
1.087	3.868	-	-	15.8	12	18.4	14	28.9	22	36.8	28	X20
1.189	3.605	2.6	2	21.1	16	18.4	14	28.9	22	28.9	22	X21
751.	3.907	-	-	-	-	32.9	25	43.4	33	23.7	18	X22
871.	3.986	-	-	5.3	4	22.4	17	40.8	31	31.6	24	X23
751.	3.907	-	-	-	-	32.9	25	43.4	33	23.7	18	X24
1.032	3.778	1.7%	4%	10.24%		23.2%	4%	36.08%		35.9%		المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء نتائج الالكترونية).

بلغ معدل الإجابات العام وبدرجة اتفق بشدة (35.9%) وبدرجة أتفق (36.08%) أي أن معدل الاتفاق بخصوص مرحلة اثناء الفوضى بلغت نسبتها (71.16%)، وعززت ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.778) والانحراف المعياري (1.032) مقابل معدل عدم الاتفاق بنسبة (11.98%) والمحايدة (23.24%)، والنتائج أعلاه تشير إلى أهمية المتغيرات بخصوص مرحلة اثناء الحدث جاء متغير

- x23 (تحرص ادارة النادي سلامة وتنظيم مناطق جلوس الجماهير). وجاءت بنسبة اتفاق (31.6%) ومحايد (22.4%) وعدم اتفاق (9.03%) والذي يعزز ذلك الوسط الحسابي (3.986) وانحراف معياري (0.871)

- x16 (تعمل ادارة النادي على ابتكار حلول انية اثناء المباريات والاحداث الرياضية) ويتبين ذلك من خلال نسبة الاتفاق التي بلغت (56.18%) ومحايد (21.1%) وعدم اتفاق (20.10%) مما يعزز ذلك الوسط

الحسابي (3.55) وانحراف معياري (1.300). وهذا يدل على ان مرحلة اثناء الفوضى يتم السيطرة عليها من خلال إدارة النادي حسب إجابات العينة .

ثالثاً. مرحلة بعد الحدث

توضح النتائج في الجدول (5) المعطيات الإحصائية، وقد اعتمد على (7) متغيرات (x25-x29) وحصلت على الإجابات الآتية:

الجدول (5)

إجابات عينة الدراسة تجاه مرحلة بعد الحدث في اندية الدوري الممتاز العراقية لكرة القدم في العينة المبحوثة:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		مقياس الإجابة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
744.	4.078	-	-	-	-	23.7	18	44.7	34	31.6	24	X25
774.	3.986	-	-	-	-	30.3	23	40.8	31	28.9	22	X26
808.	3.986	-	-	-	-	32.9	25	35.5	27	31.6	24	X27
744.	4.078	-	-	2.6	2	15.8	12	52.6	40	28.9	22	X28
1.090	3.723	-	-	15.8	12	28.9	22	22.4	17	32.9	25	X29
995.	3.907	-	-	10.5	8	22.4	17	32.9	25	34.2	26	X30
8513.	3.907	-	-	2.6	2	32.9	25	35.5	27	28.9	22	X31
0.64	3.472	%0		29.27%		26.7%		37.7%		%31		المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية)

تشير نتائج الجدول (5) إلى ان نسبة الاتفاق تجاه مرحلة بعد الحدث جاءت (31%) من أفراد العينة المبحوثة، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.472) والانحراف المعياري (0.64) مقابل عدم الاتفاق وجاءت بنسبة (29.27%) ومحايدة (26.7%).

إذ تشير النتائج إلى على وفق نتائج آراء العينة المبحوثة في الجدول (5)، ويتضح ذلك من خلال نسبة الاتفاق المبحوثة وأهم متغير مرحلة بعد الحدث هو

x26 (تحلل وتقييم ادارة النادي الحدث الرياضي وتحدد النقاط الايجابية والسلبية). وجاء بنسبة اتفاق (68.17%) من أفراد العينة المبحوثة وعدم اتفاق (0) ومحايد (3.3%) ويعزز ذلك الوسط الحسابي (3.986) وانحراف معياري (0.477).

. x28 (تتمن ادارة النادي جهود المتميزين خلال الاحداث والنشاطات الرياضية). وجاءت بنسبة اتفاق (%) (67.1) ومحايد (22.4%) ولا اتفق (10.5%) ويعزز ذلك الوسط الحسابي (3.907) وانحراف معياري (0.95) حسب إجابات العينة المبحوثة يشير الى ان إدارة الفوضى في مرحلة بعد الحدث ذات أهمية كبيرة .
تُظهر النتائج أن المنظمة تعمل بدرجة مقبولة إلى جيدة في التعامل مع الفوضى التنظيمية في مرحلة "ما بعد الحدث"، مع تقارب في وجهات النظر بين المستجيبين. ومع ذلك، قد يكون من المفيد التركيز على تحسين استراتيجيات التعافي وإدارة الأزمات لضمان تحقيق نتائج أكثر فعالية وتقليل تأثير الفوضى على المدى البعيد.

جدول رقم (6) يبين تسلسل المراحل وحسب النسبة المئوية

المرحلة	عدد الفقرات	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	التسلسل
قبل الحدث	15	3.94	81.245	الأول
اثناء الحدث	9	3.778	72.584	الثالث
بعد الحدث	7	3.472	79.069	الثاني

المصدر : من اعداد الباحثان

من خلال الجدول اعلاه يتبين حصول المرحلة التي قبل الحدث على المرتبة الاولى وبنسبة (81%) تشير إلى وجود جهود جيدة في مراحل إدارة الفوضى التنظيمية، خصوصاً في مرحلة "قبل الحدث" مما يعني اهتمام وتركيز على الاجراءات وعمليات التهيئة قبل حصول الحدث مما بين مدى اهتمام اداري ومدربي الاندية بالجانب التنظيمي للمباريات قبل حدوثها ، وهو مؤشر إيجابي يعكس الاهتمام بالوقاية .واما مرحلة بعد الحدث فقد جاءت بالمرتبة الثانية ونسبة مئوية وقدرها(79%) تشير الى التحسين التدريجي في مراحل ما بعد الحدث يعكس الوعي بأهمية معالجة الآثار، ولكن تعزيز التكامل بين المراحل الثلاث سيحقق فاعلية أكبر في إدارة الفوضى بشكل عام.

وهي تعد نتيجة مقارنة لنسبة المرحلة الاولى مما بين الاهتمام بالجانب الختامي والمرحلة التي تلي المباريات وهو جانب لا يقل اهمية من حيث الاهتمام فإدارة هذه الاحداث يجب ان تبدأ قبل دخول الجماهير وتنتهي الى خروج اخر الجماهير .وجاءت ادارة مرحلة ادارة اثناء الحدث على الرغم من حصولها على نسبة (72 %)وهي لاتعد نسبة قليلة فقد يكون سبب حصولها على المرتبة الثالثة هو ان الامور اخذت جانب التهيئة والاستقرار أي ان هناك حاجة لتحسين الأداء مما يعطي جانبا من الاطمئنان الاداري والمدرب بان الحالة تأخذ طابع المتابعة والمراقبة فقط ، وهذا يشير الى رفض فرضية العدم بانه (لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الفوضى التنظيمية في اية مرحلة تظهر في المنظمة المبحوثة .)وقبول الفرضية البديلة حسب نتائج الجدول 6 الخاص بالوسط الحسابي والنسبة المئوية .

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. تظهر المنظمة استعدادًا عاليًا للتعامل مع الفوضى التنظيمية قبل وقوعها. هذا يشير إلى أن الجهود الوقائية والخطط المسبقة مُفعّلة بشكل جيد وتُساهم في تقليل احتمالية حدوث الفوضى أو التخفيف من آثارها، في مرحلة قبل الحدث.
2. أن أداء المنظمة أثناء التعامل مع الفوضى يقع في المستوى المتوسط. قد يشير ذلك إلى وجود تحديات أو فجوات في إدارة الفوضى أثناء وقوعها، مما قد يؤثر على كفاءة التعامل مع الأحداث الفورية.
3. هناك مستوى جيد من الكفاءة في التعامل مع الفوضى بعد حدوثها. هناك جهود واضحة للتعافي من آثار الفوضى، لكن النسبة لا تزال أقل قليلاً مقارنة بمرحلة قبل الحدث، مما يبرز الحاجة لتحسين عمليات التعافي والتعلم من الفوضى.
4. تتعرض المنظمات للفوضى نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية، ويمكن العمل على معالجتها وفق أساليب مناسبة.
5. تُعتبر إدارة الفوضى في إحدى مراحلها وسيلة تحليلية فعالة لسد الثغرات في الأداء الإداري وتحقيق الكفاءة في الأعمال.
6. تلعب مهارات القيادة التكيفية دوراً أساسياً في تحسين إدارة الفوضى ودعم تحقيق الأهداف المرجوة.

التوصيات

1. تعزيز الخطط الوقائية بإنشاء سيناريوهات أكثر شمولاً للتعامل مع الفوضى.
اللية العمل من خلال :
2. زيادة التدريب والمحاكاة العملية للتأكد من جاهزية الفريق في مواجهة الاحتمالات المختلفة.
3. التركيز على تحسين سرعة الاستجابة واتخاذ القرار خلال الأزمات. ويتم من خلال :
 - توفير أدوات وتقنيات تكنولوجية تساعد على إدارة الفوضى بكفاءة.
 - تعزيز فرق العمل المخصصة للأزمات لضمان التعاون والتنسيق السريع.
3. الاستفادة من التجارب السابقة من كل أزمة لإعداد خطة تحسين مستمرة. ويتم من خلال
 - تطوير برامج تعافي فعالة لمعالجة آثار الفوضى وتقليل تأثيرها المستقبلي.
 - قياس مدى رضا الأطراف المتأثرة بالفوضى لتحديد أوجه القصور والعمل عليها.

المصادر

المراجع العربية

المجلات

- 1- خالد سارة والجابري علي ،2019،إدارة الفوضى :إطار نظري للمؤسسات الناشئة ،مجلة ريادة الاعمال والتنمية ، العدد .325
- 2- يوسف خالد والمصري حنان ،2022، استخدام نظرية الأنظمة في إدارة الفوضى التنظيمية " ، مجلة الاقتصاد والإدارة ، العدد 14.

المراجع الأجنبية

Journal Articles

- 3- -Adigüzel, Z. (2019). Examination of the effects of despotic leadership and strategic human resources management on the employees in the business world, Journal of management and economics research, 17(1), 143-162, DOI: <http://dx.doi.org/10.11611/yead.446409>
- 4- Altındağ ,Erkut& Kazdal Ömer Samet ,2014 , "The Effects of Chaos Theory, Six Sigma and Blue Ocean Approach on Firm Performance at Family Firms: An Empirical Study in Turkey " , American Journal of Business and Management Vol. 3, No. 1, 2014, 39-51
- 5- Çakır, H. (2020). Yönetim Ve Liderlik Bağlamında Kaotik Bir Çözümleme: Dede Korkut Hikâyeleri, International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice, 3(1), 25-44.
- 6- Çelik, G. & G. Polat (2018). Karmaşık Kuramının Uygulamalı Bir Sosyal Bilim Olan Sosyal Hizmete Yansımaları. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 7(2), 1320-1338.
- 7- Cerny, P. G., & Prichard, A. (2017). The new anarchy: Globalisation and fragmentation in world politics. Journal of International Political Theory, 13(3), 378–394. <https://doi.org/10.1177/1755088217713765>
- 8- Chadwick, M. C. (2010) Creating Order out of Chaos: A Leadership Approach; AORN Publication; Vol 91 No 1. Page 154-155.
- 9- De Hoogh, A. H. & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study, The Leadership Quarterly, 19, 297–311..
- 10- Fragouli, Evangelia,2016, Leading Business Organizations In The Global Era: Decision Making In Chaos And Crisis Situations, Journal of Economics and Business Vol. XIX – 2016, No 2.

- 11- Hui, C., & Lee, C. (2000). Moderating Effects of Organisation-Based Self-Esteem on Organisational Uncertainty: Employee Response Relationships. *Journal of Management*, 26, 215 – 232; DOI:10.1177/014920630002600203
- 12- Jabeen, R. & Rahim, N. (2020). Mediating Role of Perception of Job Insecurity on the Relationship between Despotic Leadership and Work Engagement: Pakistani Perspective, *Review of Economics and Development Studies*, 6 (2), 277 – 288; DOI: 10.47067/reads.v6i2.205
- 13- Jago, A. G. (1982). *Leadership: Perspectives in Theory and Research*. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- 14- Kzar, Alaa Abdulhussein& Mohammed Alyaa Jassim,2023, "Strategic Entrepreneurship Under The Chaos Theory" Comitê Científico Interinstitucional , *Rev. Gest. Soc. Ambient.* | Miami | v.17.n.7 | p.1-26 | e03864 | 2023
- 15- Mumcu, A.& Aras, M. (2021). The Mediating Role of The Interactional Justice on The Effect of Mushroom Management on Organizational Cynicism, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(2), 300 – 316.
- 16- Öge, S. (2005). Düzen mi Düzensizlik (Kaos) mi? Örgütsel Varlığın Sürdürülebilirliği Açısından Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 285-303.
- 17- Pilette PC. Collaborative capital: conversation for a change. *Nurs Manage.* 2006;37(11):24-29.
- 18- Pinto, J. K., Dawood, S., & Pinto, M. B. (2014). Project management and 36 burnout: Implications of the Demand-Control-Support model on projectbased work. *International Journal of Project Management*, 32(4), 578-589. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.09.003
- 19- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A metaanalysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- 20- Unsal,Yildiz,& Altindag, Erkut, (2021) The effect of chaos modern strategic management techniques on firm performance. *Journal of Business, Economics and Finance (JBEF)*, 10(2), 72-87.
- 21- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organisational behaviour in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- 22- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organisational citizenship behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068.

Books

- 1- Bertelsen, Sven and Koskela, Lauri (2005) Approaches to Managing Complexity in Project Production. In: 13th International Group for Lean Construction Conference, 19-21st July 2005, Sydney, Australia. (Unpublished)
- 2- -Chomsky, N. (2014). Preface to Antologija Anarzma, Chomsky on Anarchism, ed. Barry Pateman, Oakland: AK Press.)
- 3- Diefenbach, T. (2013). Hierarchy and Organisation, London: Routledge
- 4- Frederick D. Abraham, .2010,symposium on chaos theory: creativity, waking and dreaming life.(<http://www.blueberry>
- 5- Kinicki, A. & Williams, B.K. (2018). Management – A Practical Introduction (8th edition); New York: McGraw-Hill.
- 6- Klikauer, T. & Campbell, N. (2020, July 13). Marx & Philosophy Review of Books [Review of the book Anarchism, Organisation and Management: Critical Perspectives https://marxandphilosophy.org.uk/reviews/18172_anarchismorganisation-and-management-critical-perspectives-for-students-by-martin-parkerkonstantin-stoborod-and-thomas-swann-eds-reviewed-by-thomas-klikauer-nadinecampbell/
- 7- M. Parker, K. Stoborod & T. Swann]. Marx Philosophy Society, Retrieved from
- 8- Martin, G. (2012),” The Company Chaos You Don't Know You're Creating; Fast Company Article”; Internet site: <http://www.fastcompany.com/1842000/company-chaos-you-dont-know-youre-creating>; Date accessed: 01 July 2
- 9- Mintzberg, H. (2009). Managing, San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- 10- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B., and Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: exploring the combined effects of despotic