

" المرونة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الإداري لدى العاملين

بمديرية الشباب والرياضة "

م.د/ محمد سعد محمد عبد القادر

مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية

الرياضية - جامعة أسيوط

المقدمة و مشكله البحث

تشهد الإدارة الحديثة تطوراً ملحوظاً على مر العصور وكان لهذا التطور دوراً بارزاً في تطور الفكر الإداري المعاصر، فقد مرت تلك العصور بأربع موجات صاحبها تحولات غير مسبوقة في تاريخ التطور الإنساني حيث تصاعدت قوى التغيير التي سادت النظم والهياكل السياسية والمجتمعية وظهرت العديد من الإبداعات التكنولوجية التي تميز هذا العصر.

حيث أن العنصر البشري يبقى هو المحرك الأساسي لأداء جميع الوظائف لاستمرارية عملية التطوير والتطور في علم الإدارة، حيث تتوقف كفاءة وفعالية أداء المنظمة على فعالية هذا العنصر، الأمر الذي يتطلب تنميته والحفاظ عليه وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المنظمة التي يعمل بها، بحيث يتحقق الرضا والولاء بصفة دائمة نحو عمله، إذ أن كفاءة العاملين وولاءهم لمنظماتهم وتنامي الطاقات الإبداعية لديهم من العوامل الرئيسية لإنجاز أهداف المنظمات بشكل متكامل (٧ : ٤٠)

فقد أصبحت الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع وفي جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والدينية والصحية والرياضية، وذلك لأنها تهدف إلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق، وهي ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل بشكل عام، وهي العمود الفقري لنجاح الهيئات الرياضية المختلفة بشكل خاص.(٦: ١٨)

وتتميز الإدارة الحديثة بملامح أساسية تتمثل في توجيه جهود الإدارة وأنشطتها إلى تحقيق رضا العملاء، واستثمار الطاقات الخلاقة للقوى البشرية، وذلك لأن البشر هم الدعامات الأساسية للنجاح، لذلك فهي تقوم بالعمل الجماعي لتساعد العاملين على الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة في تحقيق مستوى أكبر من التميز والتفوق من خلال نظم محددة وموضوعة بإحكام، كما يتم إتخاذ القرارات بناء على جمع واستخدام البيانات المعتمدة على الملاحظة والخبرة والتجربة ليتم الاستفادة من الحقائق في عملية التغيير وإحداثها. (٣٤:٢٥)

وقد أصبح التجديد جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة من المنظمات الإدارية بما فيها المؤسسات الرياضية، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج. (٣٢:٢٥)

ومن أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات الرياضية هي في محاولة بناء رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة وحتى بمحاولة استقطاب العناصر المميزة من المنافسين أو المنظمات الأخرى، ويعتبر العاملون في المنظمات الرياضية من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة رأس المال الفكري من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد الفكرية النادرة ذات القيمة. (٤٥:٢٠)

فالمرونة التنظيمية تعني القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وتؤكد الدراسات والأبحاث على أهمية المرونة داخل المنظمة، حيث أنها تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المنظمة، وتعتبر المرونة من إحدى السمات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي وعامل حاسم لتكييف الخطط الاستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، ويجب على مديري المنظمة

تحديد وتحليل وتقييم المتغيرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية واعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء المنظمات . (٢٨٠:٣٦)

أيضاً تحمل المرونة التنظيمية في طياتها العديد من الآثار الإيجابية للمنظمة فهي تسهم في زيادة الربحية، وتحافظ على الرضا المستمر للعملاء، ورفع مستوى جودة المنتج والخدمة والإبقاء على مهنية وإنتاجية عالية، وتحسين مستوى الابتكار، وتقليل مستوى الجهد الفردي من خلال العمل التكاملي، وتوفر بيئة عمل مناسبة للعاملين فيها. كما أن المرونة التنظيمية تشكل الرؤية الإستراتيجية الموجهة نحو المستقبل، التي تعكس رؤية متخذي القرارات في مشاريع التغيير ورفع مستوى الجودة في الخدمات المؤسسية وتحسين أنشطتها (٣:٣١)

وتعتبر من أهم تطبيقات المرونة التنظيمية هي إعادة هيكلة العمليات من خلال تحسين العمليات الداخلية لتكون أكثر كفاءة ومرونة، التوظيف والتدريب وذلك عن طريق جذب وتطوير المواهب التي تمتلك قدرات عالية على التكيف والابتكار، واستخدام التكنولوجيا التي تدعم المرونة، مثل الأنظمة السحابية والتحليلات الذكية، ثقافة التكيف من خلال بناء ثقافة تنظيمية تدعم التكيف والتعلم المستمر. (٨:١٦)

لذلك تخضع المنظمات الرياضية شأنها شأن باقي الأجهزة والهيئات الأخرى إلى أسس ومبادئ الإدارة وقواعدها، وللإدارة في ميادين الرياضة دورها في العديد من المنظمات، مثل الاتحادات الرياضية والأندية وغيرها من المنظمات الرياضية، التي تعتمد على أساليب الإدارة العلمية في تطوير نظم الإدارة بها وكذلك في تنظيم المنافسات الرياضية التي تسعى لتحقيق أهدافها من خلال تنسيق جهود جميع القائمين على إدارة المنظمة (١: ٣٨١)

ويذكره **عصيب موسى محمد حربي (٢٠٠٣)** بأنه الأداء المتميز الذي ينتج عنه فكر أو عمل إيجابي جديد وهو مجموعة من العمليات التي تتسم بالقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار والقابلية للتغيير والمجازفة وسعة الاتصالات، والتي يستخدم فيها الفرد ما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وما يحيط به من مؤشرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو منتج جديد يحقق فيها النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل بها. (٢١: ١٩)

ولكي نتعرف على الإبداع بشكل أدق لابد من التعرف على مكوناته الأساسية أو القدرات التي يتكون منها من طلاقة لفظية وفكرية، مرونة، أصالة، تحليل، تركيب، الاحتفاظ بالاتجاه، التنبؤ، التفكير المنطقي، إنّ التطور المستمر والبقاء في القمة معادلة تتقوم بـ(الفكر المتطلع + الأساليب المبدعة + الإدارة الخلاقة)، والإخلال بواحد من هذه الأطراف الثلاثة يعني أنّ النتيجة ستكون صفراً بالقياس إلى التطور لكن الفكر والأساليب الناجحة يتقومان بالإدارة الفاعلة والخبيرة في طموحاتها وتطلعاتها، لذا ينبغي على المدراء المبدعين، على اختلاف أدوارهم ومهامهم، أن يكونوا على إحدى ثلاث حالات هي:

- الأولى: أن يكونوا متطورين في أفكارهم وأساليبهم.
 - الثانية: أن تكون لديهم ساحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار والإبداع.
 - الثالثة: السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة وتعبئة المؤسسة بها. (٢٢: ٢٦)
- (٣٥ : ٣٣)

ومديرية الشباب والرياضة هي نسق من الخدمات والمؤسسات ترمى إلى مساعدة الشباب أفراداً أو جماعات للوصول إلى مستويات ملائمة للمعيشة والصحة كما تهدف إلى قيام علاقات سوية بين الأفراد بتنمية قدراتهم وتحسين الحياة الإنسانية، وتمثل رعاية الشباب الجهود الموجهة للشباب متضمنة عمليات ذات صبغة وقائية وإنمائية وعلاجية، كما تقوم على أساس مهارات ومبادئ وقيم فلسفية بقصد تحقيق تغيير مقصود لمجتمعات الشباب للتوافق مع أنفسهم ومع المجتمع الذي يعيشون فيه عن طريق الأنشطة والبرامج والخدمات الثقافية والرياضية والاجتماعية والترفيهية والصحية وغيرها. (١٤: ١٣)

ومن خلال متابعة الباحث وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها مديرية الشباب والرياضة بأسبوط من أجل تحسين جودة أدائها والارتقاء بمستوى خدماته ومسئولياته المجتمعية وتحقيق أهدافه الاستراتيجية، سعياً لتحقيق ميزة تنافسية تضمن له البقاء في الاستمرارية، إلا أنه ما زال تواجه بعض المشكلات وأوجه القصور التي تعوقها عن تحقيق أهدافه المنشودة. وتأتي مشكلة جمود بعض القرارات الإدارية والنشرات وعدم مرونته واستجابته للمتغيرات البيئية في مقدمة هذه

المشاكل التي يجب حلها والوقوف على طرق لعلاجها، وأن نجاح مديرية الشباب والرياضة بأسبوط مرتبط بمقدار مرونته والذي يؤثر إيجابيا على الأبداع الإداري لدى العاملين، لذلك يري الباحث أن دراسة علاقة المرونة التنظيمية بالأبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة نقطة حقيقة لمعرفة التطورات الحالية التي تحدث بمديرية الشباب والرياضة بأسبوط.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على المرونة التنظيمية وعلاقتها بالأبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

تساؤلات البحث:

١. ما مدي توافر المرونة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة؟
٢. ما الواقع الفعلي للإبداع الإداري بمديرية الشباب والرياضة؟
٣. هل للمرونة التنظيمية داخل مديرية الشباب والرياضة أثر في تحقيق الأبداع الإداري لدى العاملين؟

المصطلحات الواردة بالبحث:

- المرونة التنظيمية: (Organizational Agility)

هي قدرة المنظمة على التكيف السريع والفعال مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية. هذه التغيرات يمكن أن تشمل الابتكارات التكنولوجية، التغيرات في السوق، احتياجات العملاء المتغيرة، أو الظروف الاقتصادية والسياسية. المرونة التنظيمية تعتبر عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة بسرعة (٣٥: ٩٦)

الإبداع الإداري (Administrative creativity)

يُعرّف بأنه القدرة على ابتكار وتطبيق أفكار جديدة وغير تقليدية في مجال الإدارة بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فعالية وكفاءة. يشمل الإبداع الإداري تطوير استراتيجيات وأساليب جديدة لحل المشكلات، تحسين العمليات، أو تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق (٣٢: ٥٣)

خطة وإجراءات البحث:

منهج البحث:

أستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب " الدراسات المسحية" وذلك لمناسبته وطبيعة البحث.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث العاملين(الأخصائيين) بمديرية الشباب والرياضة والإدارات الفرعية التابعة لها بمحافظة أسيوط والبالغ عددهم (١٦٨) فرد.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة والإدارات الفرعية بمحافظة أسيوط، حيث بلغت العينة الأساسية للبحث (٩٠) فرد من مجتمع البحث وبنسبة مئوية (٥٣.٥٧%) ، بينما بلغت العينة الاستطلاعية للبحث (٢٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث وبنسبة مئوية بلغت(١١.٩٠%).

أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان:

استخدم الباحث أسلوب الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لتحقيق هدف البحث عن طريق تصميم عدد استماراتي استبيان موزعين كالتالي:

الاستمارة الأولى: للتعرف على ما مدي توافر المرونة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة؟

الاستمارة الثانية: للتعرف على الواقع الفعلي للإبداع الإداري بمديرية الشباب والرياضة ؟

خطوات إجراء البحث:

فيما يلي الخطوات التي اتبعها الباحث في إعداد وتصميم الاستبيانات وتقنيها وصولاً إلى مرحلة الصلاحية للتطبيق:

الاستبيان الأول:

- ما واقع مدي توافر المرونة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة؟

١- تحديد محاور الاستبيان:

قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات المرجعية بالمرونة التنظيمية توصل إلى مجموعة من المحاور الخاصة بالمرونة التنظيمية تم وضعهم في استمارة استطلاع رأي مرفق (٢)، وتم عرض الاستمارة على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء في مجال التربية الرياضية والإدارة الرياضية، مرفق (١)، من أجل التعرف على:

- مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية.

- تعديل أو حذف أو إضافة أيًا من المحاور الرئيسية، ويوضح جدول (١) النسبة المئوية لاستطلاع رأي الخبراء حول محاور الاستبيان.

جدول (١)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور استبيان المرونة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة (ن = ١٠)

م	المحاور	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
١	مرونة الهيكل	١٠	-	٪١٠٠
٢	مرونة الاستراتيجية	١٠	-	٪١٠٠
٣	مرونة التكنولوجيا	١٠	-	٪١٠٠
٤	مرونة العدالة	١٠	-	٪١٠٠

يتضح من جدول (١) أن نسبة موافقة السادة الخبراء على محاور الاستبيان قد تراوحت النسبة المئوية لقبول المحاور ٪١٠٠ وقد ارتضى الباحث نسبة (٧٠٪) لاتفاق آراء الخبراء لقبول المحور، وبذلك تم قبول المحاور المقترحة.

٢- إعداد عبارات الاستبيان:

وفي ضوء نتائج جدول (١) قام الباحث بصياغة عبارات استبيان مدي توافر المرونة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة مستعيناً بالمحاور المستخلصة من رأي الخبراء، والتي تقيس تلك المحاور، وقد راعي الباحث عند صياغته لعبارات الاستبيان أن تكون العبارات سهلة وبسيطة ومفهومة، وبذلك تم وضع الاستبيان في صورتها المبدئية مرفق (٣)، وقد اشتملت على (٣٢) عبارة للعرض على السادة الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي حول:

- مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور .
 - تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى .
- ويوضح جدول (٢) التالي النسبة المئوية لإتفاق آراء الخبراء حول عبارات الاستبيان:

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان مدي توافر المرونة التنظيمية
بمديرية الشباب والرياضة (ن = ١٠)

مرونة الهيكل التنظيمي		مرونة الإستراتيجية		مرونة التكنولوجيا		مرونة العدالة	
العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%
١	٤٠%	٩	١٠٠%	١٧	٩٠%	٢٥	١٠٠%
٢	٩٠%	١٠	١٠٠%	١٨	١٠٠%	٢٦	٥٠%
٣	٩٠%	١١	٥٠%	١٩	١٠٠%	٢٧	٩٠%
٤	١٠٠%	١٢	٥٠%	٢٠	٦٠%	٢٨	٧٠%
٥	٥٠%	١٣	٩٠%	٢١	٦٠%	٢٩	٦٠%
٦	٩٠%	١٤	٦٠%	٢٢	٩٠%	٣٠	٤٠%
٧	٥٠%	١٥	١٠٠%	٢٣	١٠٠%	٣١	٩٠%
٨	١٠٠%	١٦	١٠٠%	٢٤	٥٠%	٣٢	٩٠%

يوضح جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان المرونة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة قد تراوحت ما بين (٤٠% : ١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث قبول العبارات التي حصلت على نسبة (٧٠%) من موافقة السادة الخبراء وبذلك تم استبعاد العبارات أرقام (١، ٥، ٧، ١١، ١٢، ١٤، ٢٠، ٢١، ٢٤، ٢٦، ٢٩، ٣٠) وتوصل الباحث إلى تصميم استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (٤) واشتملت على (٢٠) عبارة.

– المعاملات العلمية للاستمارة:

أولاً: صدق الاستبيان:

أ- صدق الاتساق الداخلي بين العبارات ومجموع كل محور من محاور الاستبيان:

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للمحور المنتمية اليه حيث تم تطبيق استبيان مدي توافر المرونة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة على عينة استطلاعية قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث، ومن خارج عينة البحث الأساسية ويتضح ذلك في جدول (٣، ٤) التاليين.

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية اليه العبارة

في استبيان

مدي توافر المرونة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة (ن=٢٠)

مرونة الهيكل التنظيمي		مرونة الإستراتيجية		مرونة التكنولوجيا		مرونة العدالة	
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
١	٠.٦٨٧	٦	٠.٧١٤	١١	٠.٦٣٠	١٦	٠.٥٨٥
٢	٠.٥٨٧	٧	٠.٦٤٦	١٢	٠.٧٤١	١٧	٠.٦١٢
٣	٠.٧٤١	٨	٠.٦٣٥	١٣	٠.٦٩٧	١٨	٠.٦٧٠
٤	٠.٦٩٨	٩	٠.٦٧٨	١٤	٠.٥٤٦	١٩	٠.٦٥٦
٥	٠.٦٦٥	١٠	٠.٧٥٥	١٥	٠.٦٣٠	٢٠	٠.٦١٤

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٤٤٤

يوضح جدول (٣) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور في استبيان المرونة التنظيمية قد تراوحت ما بين (٠.٥٨٥ : ٠.٧٥٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاستبيان.

ب- معامل الارتباط بين محاور الاستبيان والمجموع الكلي له:

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور في استبيان مدي توافر المرونة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة ومجموع درجاته ككل (ن=١٥)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	مرونة الهيكل التنظيمي	٠.٦٧٦
٢	مرونة الاستراتيجية	٠.٧٨٧
٣	مرونة التكنولوجيا	٠.٧٤٥
٤	مرونة العدالة	٠.٧٢٤

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٤) وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل محور من محاور استبيان المرونة التنظيمية والاستبيان ككل، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٦٧٦ : ٠.٧٨٧) وهي معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان ككل.

٢ - ثبات الاستبيان:

للتأكد من ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام طريقة معامل ثبات (ألفا-كرونباخ) حيث تم تطبيق استبيان مدي توافر المرونة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة على عينة استطلاعية قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية البحث، وجدول (٥) يوضح ذلك:

جدول (٥)

معامل ثبات (ألفا - لكرونباخ) لاستمارة استبيان مدي توافر المرونة التنظيمية
بمديرية الشباب والرياضة (ن=٢٠)

م	المحاور	معامل ثبات الفا
١	مرونة الهيكل التنظيمي	٠.٨٧٨
٢	مرونة الاستراتيجية	٠.٨٩٠
٣	مرونة التكنولوجيا	٠.٨٧٩
٤	مرونة العدالة	٠.٨٨٨
	الاستبيان ككل	٠.٩٠٢

يتضح من جدول (٥) أن معاملات ثبات كل محور من محاور استبيان مدي توافر ابعاد المرونة التنظيمية بالإتحاد المصري للتس تراوحت ما بين (٠.٨٧٨ : ٠.٨٩٠) كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل (٠.٩٠٢)، مما يدل على ثبات الاستبيان ككل.

الاستبيان في صورته النهائية:

يتكون الإستمبيان في صورته النهائية مرفق (٤) من (٢٠) عبارة، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (نعم - إلى حد ما - لا)، وقد تم تصحيح الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (نعم) ثلاث درجات والإجابة (إلى حد ما) درجتين والإجابة (لا) درجة واحدة، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

الاستبيان الثاني: ما الواقع الفعلي للإبداع الإداري بمديرية الشباب والرياضة؟

١- تحديد محاور الاستبيان:

قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات المرتبطة بالإبداع الإداري، وقد توصل إلى مجموعة من المحاور الخاصة بالإبداع الإداري تم وضعهم في إستمارة إستمطلاع رأي مرفق (٥)، وتم عرض الإستمارة على السادة الخبراء وعددهم

(١٠) خبراء في مجال التربية الرياضية والإدارة الرياضية، مرفق (١)، من أجل التعرف على:

- مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية.
- تعديل أو حذف أو إضافة أيًا من المحاور الرئيسية، ويوضح جدول (٦) النسبة المئوية لإستطلاع رأي الخبراء حول محاور الاستبيان.

جدول (٦)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور الإبداع الإداري بمديرية الشباب والرياضة

(ن = ١٠)

م	المحاور	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
١	الأصالة	٩	١	٩٠٪
٢	الطلاقة	٨	٢	٨٠٪
٣	المرونة	١٠	-	١٠٠٪
٤	القدرة على التحليل	٩	١	٩٠٪

يتضح من جدول (٦) أن نسبة موافقة السادة الخبراء على محاور الاستبيان قد تراوحت ما بين (٨٠٪ : ١٠٠٪)، وقد ارتضى الباحث نسبة (٧٠٪) لإتفاق آراء الخبراء لقبول المحور، وتم قبول جميع المحاور.

٢- إعداد عبارات استبيان الإبداع الإداري:

وفي ضوء نتائج جدول (٦) قام الباحث بتصميم استمارة استبيان التعرف على الواقع الحالي للإبداع بمديرية الشباب والرياضة مرفق (٦) في صورتها الأولية، وقد روعي عند صياغة العبارات أن تكون بسيطة ومفهومة، اشتملت على (٣٠) عبارة للعرض على السادة الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي حول:

- مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور.
- تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى، ويوضح جدول (٧) التالي النسبة المئوية لاتفاق آراء الخبراء حول عبارات الاستبيان:

-

جدول (٧)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان الإبداع الإداري بمديرية الشباب والرياضة (ن = ١٠)

محور الأصالة		محور الطلاقة		محور المرونة		محور القدرة على التحليل	
العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%
١	٨٠%	٨	٥٠%	١٥	١٠٠%	٢٣	٥٠%
٢	١٠٠%	٩	١٠٠%	١٦	٥٠%	٢٤	٩٠%
٣	١٠٠%	١٠	١٠٠%	١٧	١٠٠%	٢٥	١٠٠%
٤	٥٠%	١١	١٠٠%	١٨	١٠٠%	٢٦	٥٠%
٥	٩٠%	١٢	٥٠%	١٩	٩٠%	٢٧	١٠٠%
٦	٥٠%	١٣	١٠٠%	٢٠	٥٠%	٢٨	٥٠%
٧	١٠٠%	١٤	١٠٠%	٢١	٥٠%	٢٩	١٠٠%
				٢٢	١٠٠%	٣٠	١٠٠%

يوضح جدول (٧) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان الإبداع الإداري قد تراوحت ما بين (٤٠% : ١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث قبول العبارات التي حصلت على نسبة (٧٠%) من موافقة السادة الخبراء، وتم استبعاد العبارات أرقام (٤، ٦، ٨، ١٢، ١٤، ١٦، ٢٠، ٢١، ٢٣، ٢٦، ٢٨) وبذلك توصل الباحث إلى تصميم استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (٧) واشتملت على (٢٥) عبارة.

- المعاملات العلمية للاستمارة:

أولاً: صدق استمارة الاستبيان:

أ- صدق الاتساق الداخلي بين العبارات ومجموع كل محور من محاور الاستبيان:

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للمحور المنتمية اليه حيث تم تطبيق استبيان الإبداع الإداري على

عينة استطلاعية قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث، ومن خارج عينة البحث الأساسية ويتضح ذلك في جدول (٨، ٩) التاليين.

جدول (٨)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية اليه العبارة في

استبيان الإبداع الإداري (ن=٢٠)

محور الأصالة		محور الطلاقة		محور المرونة		محور القدرة على التحليل	
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
١	٠.٧٠١	٦	٠.٥٧٠	١١	٠.٦٩٨	١٦	٠.٦٣٠
٢	٠.٦٩٠	٧	٠.٦٦٦	١٢	٠.٦٤٦	١٧	٠.٧١٤
٣	٠.٧٢٥	٨	٠.٧١٢	١٣	٠.٧٤٠	١٨	٠.٦٧٨
٤	٠.٦٨٨	٩	٠.٦٩٠	١٤	٠.٦٩٧	١٩	٠.٧٨٢
٥	٠.٧٢٠	١٠	٠.٧٧٢	١٥	٠.٧٥٨	٢٠	٠.٧١٤

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يوضح جدول (٨) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور في استبيان الإبداع الإداري قد تراوحت ما بين (٠.٦٤٦ : ٠.٧٨٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاستبيان.

ب- معامل الارتباط بين محاور الاستبيان والمجموع الكلي له:

جدول (٩)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور في استبيان الإبداع الإداري ومجموع

درجاته ككل (ن=٢٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	محور الأصالة	٠.٧٧٧
٢	محور الطلاقة	٠.٨٢٣
٣	محور المرونة	٠.٨١٥
٤	محور القدرة على التحليل	٠.٨٧٨

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٩) وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل محور من محاور استبيان الإبداع الإداري والاستبيان ككل، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٧٧٧ : ٠.٨٧٨) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان.

٢ - ثبات استمارة استبيان الإبداع الإداري:

للتأكد من ثبات الاستبيان قام الباحث بإستخدام طريقة معامل ثبات (ألفا-كرونباخ) للاستبيان، وجدول (١٠) يوضح ذلك:

جدول (١٠)

معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لاستمارة استبيان الإبداع الإداري (ن=٢٠)

م	المحاور	معامل ثبات الفاء
١	محور الأصالة	٠.٨٨٧
٢	محور الطلاقة	٠.٧٧٥
٣	محور المرونة	٠.٨٩٠
٤	محور القدرة على التحليل	٠.٨٧٩
	الاستبيان ككل	٠.٨٩٩

*داله عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (١٠) أن معاملات ثبات كل محور من محاور استبيان الإبداع الإداري تراوحت ما بين (٠.٧٧٥ : ٠.٨٩٠) وجاء اقل من معامل ثبات الفاء الكلى للمحور، والتي بلغت (٠.٨٩٩)؛ مما يدل على ثبات الاستبيان ككل، وقد تكونت الصورة النهائية للاستبيان من (٢٥) عبارة، تميزت بمؤشرات ثبات واضحة.

تطبيق استبيان الإبداع الإداري:

قام الباحث بتطبيق استبيان مستوي الإبداع الإداري بمديرية الشباب والرياضة على عينة البحث الأساسية في صورتها النهائية مرفق (٧)، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (نعم - إلى حد ما - لا)، وقد تم تصحيح الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (نعم) ثلاث درجات والإجابة (إلى حد ما) درجتين والإجابة (لا) درجة واحدة، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

التطبيق على العينة الاستطلاعية:

بعد أن أعد الباحث الاستبيانان في صورتهم المبدئية مرفق (٣)، (٦)، قام الباحث بالتطبيق على عينة استطلاعية قوامها (٢٠) فرد وذلك لحساب المعاملات العلمية لهما خلال الفترة ٢٠٢٣/٥/١ إلى ٢٠٢٣/٥/١٥ م.

التطبيق على العينة الأساسية:

بعد أن أعد الباحث الاستبيانان في صورتهم النهائية مرفق (٤)، (٧)، قام الباحث بالتطبيق على عينة البحث خلال الفترة ٢٠٢٣/٥/٢٢ إلى ٢٠٢٣/٦/١٨ م.

المعالجات الإحصائية:

استعان الباحث بالبرنامج الإحصائي SPSS، وقد استخدم في ذلك المعالجات الإحصائية التالية: التكرار - النسبة المئوية - معامل الارتباط - الثبات بطريقة الفاكرونباخ - الدرجة المقدرة - الوزن النسبي.

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

سوف يستعرض الباحث نتائج البحث وفقاً للترتيب التالي:

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على: ما مدي توافر المرونة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة"

جدول (١١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث حول استبيان المرونة
التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة (ن=٩٠)

المحور	م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
مرونة الهيكل التنظيمي	١	يساعد الهيكل التنظيمي بالمديرية على سهولة اتخاذ القرار	١٨٠	٦٦,٦٧
	٢	يمتاز الهيكل بإمكانية إدخال تغيرات مستمر عليه	١٩٨	٧٣,٣٣
	٣	يملك العاملين بالمديرية استقلالية عالية في تنفيذ إجراءات العمل	١٧٨	٦٥,٩٣
	٤	لدي متخذ القرار حرية كاملة في اختيار وسائل تحقيق الأهداف بالمديرية والإدارات الفرعية	١٨٩	٧٠,٠٠
	٥	الهيكل التنظيمي للمديرية يتميز بالقدرة على التحول الرقمي الحديث	١٩٠	٧٠,٣٧
مجموع المحور الأول			٩٣٥	٦٩,٢٦
مرونة الاستراتيجية	٦	يتم تعديل استراتيجية المديرية وفقا لمتطلبات واحتياجات ورغبات المستفيدين.	٢٠٧	٧٦,٦٧
	٧	تم تعديل الاستراتيجيات وفقا لتحركات المنافسين للحفاظ على وضع أفضل الأخرى.	١٨٧	٦٩,٢٦
	٨	أنشطة وخطط المديرية تقع ضمن خطة استراتيجية متكاملة الأبعاد .	٢٠٠	٧٤,٠٧
	٩	تمتاز استراتيجية المديرية بقدرتها على التكيف مع التغيرات والمستحدثات الطارئة.	١٩٥	٧٢,٢٢
	١٠	الإستراتيجية الحالية بالمديرية تمتاز بالوضوح والدقة وتضمن جميع الجوانب	١٧٩	٦٦,٣٠
مجموع المحور الثاني			٩٦٨	٧١,٧٠
المرونة التكنولوجية	١١	تسعى المديرية إلى تحديث أجهزتها الإلكترونية ومواقعها الإلكترونية باستمرار.	١٦٥	٦١,١١
	١٢	يتم تعديل البرمجيات الخاصة بالمديرية بما يتناسب مع التغيرات البيئية التي تفرضها المتغيرات العالمية.	١٥٦	٥٧,٧٨
	١٣	تواكب المديرية التطورات التكنولوجية باستمرار.	١٨٨	٦٩,٦٣
	١٤	يتم توفير البنية التحتية اللازمة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بالمديرية	١٧٥	٦٤,٨١
	١٥	هناك ربط بين المديرية والوزارة وبين المديرية المختلفة على مستوى الجمهورية إلكترونياً	١٥٠	٥٥,٥٦
مجموع المحور الثالث			٨٣٤	٦١,٧٨
مرونة العدالة	١٦	تهتم المديرية بإعلان حقوق جميع العاملين ومعايير الرعاية التي يمكن للعاملين الحصول عليها.	١٨٩	٧٠,٠٠
	١٧	تنظر المديرية إلى جميع العاملين والمستفيدين من خدماتها دون أي تمييز في جودة الخدمات المقدمة لهم.	١٧٧	٦٥,٥٦
	١٨	توفر المديرية نظام رقابية عادل في حالة عدم رضى العاملين والمستفيدين من الخدمات المقدمة لهم.	١٦٩	٦٢,٥٩
	١٩	تقوم المديرية بتوزيع مكافئاتها على جميع العاملين بعدالة.	١٧٨	٦٥,٩٣
	٢٠	تهتم المديرية برفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين في كافة الأفرع التابعة له	١٧٤	٦٤,٤٤
مجموع المحور الرابع			٨٨٧	٦٥,٧٠
مجموع الاستبيان ككل			٣٦٢٤	٦٧,١١

يتضح من جدول (١١) أن استجابات العينة حول استبيان المرونة التنظيمية قد تراوحت العبارات ما بين (٥٥.٥٦٪ : ٧٦.٦٧٪)، ومجموع المحاور تراوح ما بين (٦٥.٧٠٪ : ٧١.٧٠٪)، ومجموع الاستبيان ككل (٦٧.١١٪).

حيث جاء المحور الثاني "مرونة الإستراتيجية" في المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت (٧١,٧٠٪)، ويرجع الباحث أهمية مرونة الإستراتيجية وحصوله على المرتبة الأولى إلى ضرورة تطوير إستراتيجية المديرية بالشكل الذي يتناسب مع واقع البيئة التي يعمل منها من حيث التكيف وقابليته للتعديل والتصحيح والقدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق وإدخال أفكار جديدة وتقنيات جديدة بسرعه على الأنشطة المقدمة كما أن تشتمل المرونة الإستراتيجية على الأساليب الإدارية المتبعة في خلق مجموعة من القدرات المنظمة نابعة من الخيارات الإستراتيجية التي يتم تنفيذها عند مستوى مرتفع نسبيا ومتسارع من التغيرات.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة **عماد عبد الخالق صابر (٢٠٢١)** أن المرونة التنظيمية تحتاج إلى مجموع من الإجراءات الإدارية المختلفة من ضمنها تصحيح المسار والاستجابة السريعة للمتغيرات وذلك حتى تلبي احتياجات العملاء الخارجيين بما يضمن نجاح التغيرات الإستراتيجية.

بينما تشير دراسة **لمياء السعيد السلنتي وآخرون (٢٠١٨)** أن المرونة التنظيمية تسهم في بناء الرؤية والمرونة الإستراتيجية في العمل بما يحقق الكفاءة الوظيفية الملائمة للعاملين ولذلك من ضمن نجاح المرونة التنظيمية هو توافر القرارات الإستراتيجية الجيدة التي تسهم في بناء القرارات الإستراتيجية للعاملين.

بينما جاء المحور الأول "مرونة الهيكل التنظيمي" في المرتبة الثانية بنسبة مئوية بلغت (٦٩,٢٦٪)، حيث يُعزي الباحث النتيجة السابقة لمحور مرونة الهيكل التنظيمي الي أن كلما كان هناك مرونة في الهياكل التنظيمية داخل العمل وتحديد الوظائف والاختصاصات والمسؤوليات كلما كان ذلك الأفضل لنجاح المؤسسة بما يسهم في نجاح العمل الإداري.

وفى ضوء ذلك تشير دعاء أحمد رضا (٢٠٢٠) أن المرونة الإدارية الجيدة في الهياكل التنظيمية تسهم وتساعد في سهولة عمليات الاتصال الإداري الصاعد والهابط مع سرعة اتخاذ القرار.

وتشير نتائج دراسة شاكر جار الله محمود، أروى موسى بدران (٢٠٢٠) أن الاعتماد على تطوير وتحسين الهيكل التنظيمي يساعد ذلك في تحقيق أفضل النتائج الإدارية الجيدة التي من دورها تطوير العمل ووضوح المسؤوليات والقرارات الإدارية المختلفة وتوضيح طبيعة العمل بما يساعد في تحقيق الرؤية والقابلية للتطوير والتعديل بصورة تخدم العمل.

في حين جاء المحور الرابع "مرونة العدالة" في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية بلغت (٦٥.٧٠٪)، ويرى الباحث أهمية محور مرونة العدالة إلى كونها إحدى محددات السلوك التنظيمي التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بعدد من المتغيرات التنظيمية، فعندما يستشعر العاملون بوجود العدالة داخل العمل يؤدي ذلك للنجاح التنظيمي والإداري.

وهذا ما أكدته دراسة بدوي منتصر حسن وآخرون (٢٠٢٢) أن الدور الأساسي لتوافر العدالة داخل المؤسسات يسهم في تحقيق التميز المؤسسي بصورة تضمن النجاح الإداري الجيد داخل قطاع البنوك، ومن هنا العدالة ومرونتها شيء مهم جداً وخاصة للتعامل مع جميع الفئات الإدارية والفنية المختلفة.

بينما تشير نتائج دراسة أحمد محمد زكريا (٢٠٢٠) أن المرونة التنظيمية لها تأثير مهم على التغيير التنظيمي والعمل الإداري إذا تم تنميتها وتحسينها وبناء علاقات طيبة مع جميع العاملين في التشريعات والعمل الرسمي مع وجود مجموعة من القرارات التشجيعية.

وتشير ميادة محمد فوزي وآخرون (٢٠٢١) أن إدارة المرونة التنظيمية مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات رياض الأطفال في مصر وذلك من خلال توافر عناصر المرونة التنظيمية والعدالة ومرعاه جميع الحقوق مع توفير القرارات الإيجابية الصحيحة.

وجاء المحور الثالث "المرونة التكنولوجية" المرتبة الرابعة بنسبة مئوية بلغت (٦١,٧٨٪)، ويرجع الباحث أهمية محور المرونة التكنولوجية إلى أنه تحتاج مديرية الشباب والرياضة إلى إدخال تقنيات حديثة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بصورة تجعلها

أكثر مرونة، في تطوير أساليب العمل الإداري وفعالية في الأداء، وبالتالي فإن مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تهدف إلى تحسين جودة أداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة حيث تعمل إدخال التقنيات الحديثة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على الانتقال من الأداء التقليدي الحالي إلى مستوى أكثر تقدماً في تطبيقات المعلوماتية الإلكترونية بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية بالإتحاد وافرعه والحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتقديم خدمة متطورة وتجنب المشاكل الفنية الناتجة عن عدم مرونة البنية التحتية وتجنب المخاطر المحتملة.

يتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة **سعيد علي النعاس، مصطفى بن عودة (٢٠٢٠)** التي تشير إلى أهمية مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال ما تقدمه للأفراد والمنظمات من دعم لوجستي يساعد الجميع في الوصول لتحقيق الأهداف المرجوة، لأنها توفر الوسائل والأدوات والتقانات المساعدة في هذا المجال. حيث إن البنوك لم تعد تستطيع التعامل مع إدارة منظماتها بالأساليب الإدارية المألوفة، حيث استطاعت البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات أن تدفع بالمنظمات بالنهوض بعملية الأداء والنمو الهائل بوجود فرص عمل جديدة من خلال نقل الضغط على المنظمات بإعادة التفكير بالأولويات الاستراتيجية لأعمالها وإجراء التغيرات الجديدة للمعلومات في الهيكل الداخلي والخارجي لها وفي الأساليب التي تتنافس بها. وتشير نتائج دراسة **محمد حمدي ذكي (٢٠١٩)**، بأن المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال توفير البنية التحتية تسهم في جعل المنظمة كنظام كلي شامل دون الإخلال بالمفاهيم التفصيلية الدقيقة، وتجعل العاملين على أتم الاستعداد والمقدرة على التفكير المنطقي والتحليل المنظم، والتعامل الفعال مع كل أنواع الأفراد باختلاف شخصياتهم ومستوياتهم سواء كانوا داخل أو خارج المنظمة.

وبهذا يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الأول للبحث والذي ينص على " ما

مدي توافر المرونة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة "

التساؤل الثاني: -

الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على: ما الواقع الفعلي للإبداع الإداري بمديرية الشباب والرياضة؟

جدول (١٢)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في استبيان الإبداع الإداري بمديرية
الشباب والرياضة (ن=٩٠)

المحور	م	العبرة	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
الطلاقة	١	أمتلك المهارات الكافية التي تمكنني من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم.	١٧٨	٦٥,٩٣
	٢	أمتلك مهارات عالية في النقاش والحوار عندما يتطلب العمل ذلك.	١٦٥	٦١,١١
	٣	أكون حريصا على التعبير عن مقترحاتي حتى ولو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل.	١٥٥	٥٧,٤١
	٤	أستطيع التعامل مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة.	١٦٣	٦٠,٣٧
	٥	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهين.	١٦٢	٦٠,٠٠
مجموع المحور			٨٢٣	٦٠,٩٦
الأصالة	٦	أحاول أثناء العمل تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجهني.	١٦٦	٦١,٤٨
	٧	أنفذ الأعمال التي تطلب مني بأسلوب متطور وجديد.	١٧١	٦٣,٣٣
	٨	أكون حريصا على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في العمل.	١٦٩	٦٢,٥٩
	٩	كثيراً ما أحصل على أفضل الأفكار عندما أكون متفرغاً لا أقوم بعمل ما.	١٧٣	٦٤,٠٧
	١٠	يهمني أن أقدم أفكارا جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	١٩٧	٧٢,٩٦
مجموع المحور			٨٧٦	٦٤,٨٩
المرونة	١١	أهتم بالاستفادة من آراء الآخرين حتى لو كانت مخالفة لرأيي الشخصي.	١٩٧	٧٢,٩٦
	١٢	أسعى دائماً للحصول على الأفكار والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل.	٢٠٥	٧٥,٩٣
	١٣	أكون حريص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يبديها الآخريين لي.	٢٠٨	٧٧,٠٤
	١٤	أستطيع تغيير رغباتي لتناسب العمل الذي أقوم به.	١٩٩	٧٣,٧٠
	١٥	أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي.	٢٠٦	٧٦,٣٠
مجموع المحور			١٠١٥	٧٥,١٩
	١٦	دائماً أأخذ قرارات العمل وفقاً لأسس مدروسة وليست عشوائية.	١٨٩	٧٠,٠٠
	١٧	أتمتع بالقدرة على تبسيط وتنظيم أفكارى عند مواجهة أي مشكلة.	١٩٧	٧٢,٩٦

١٨	أسعى دائماً للحصول على كافة المعلومات عن الأعمال التي أكلف بها.	٢٠٢	٧٤,٨١
١٩	أعمل دائماً وأنا واثق أنني أتبع الإجراءات الصحيحة لحل المشكلة التي توجهنني.	١٩٤	٧١,٨٥
٢٠	أعتقد بأن المنهج المنطقي والمتدرج هو أفضل الوسائل لحل المشكلات.	٢١٠	٧٧,٧٨
مجموع المحور			
		٩٩٢	٧٣,٤٨
الاستبيان ككل			
		٣٧٠,٦	٦٨,٦٣

يتضح من جدول (١٢) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على عبارات استمارة الإبداع الإداري، قد تراوحت ما بين (٥٧.٤١٪ : ١٠٠٪)، كما تراوحت النسبة المئوية لمجموع المحاور ما بين (٦٠.٩٦٪ : ٧٥.١٩٪)، وحصل الاستبيان ككل على نسبة مئوية بلغت (٦٨.٦٣٪).

حيث جاء محور المرونة في المرتبة الأولى بنسبة (٧٥.١٩٪) وكانت من أهم الإيجابيات في هذا المحور أن القائمين على العمل بمديرية الشباب والرياضة، يسعون بشكل دائم للحصول على الأفكار والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل، وتفضيلهم للعمل الجماعي على العمل الفردي.

كما أوضحت دراسة محمد الأمين أحمد (٢٠٢٠) بأن مستويات الإبداع تحقق بتعزيز الممارسات الإدارية التي تدفع بفاعلية الاتصال الإداري والتدريب الهادف ومنح العاملين المزيد من الصلاحيات من خلال التفويض.

كما تشير نتائج دراسة برزو همزه سليمان وآخرون (٢٠١٧) وجود علاقة إيجابية، معنوية ذات دلالة إحصائية، بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعا ومنفردة والإبداع الإداري، وكذلك وجود تأثير قوي معنوي ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري مجتمعا ومنفردة في الإبداع مما يساعد في تحسين العمل الإداري والأبداع.

كما ويرى الباحث أن القائمين على العمل بمديرية الشباب والرياضة في حاجة إلى التدريب بشكل أكبر على التوفيق بين رغباتهم الشخصية وحاجة العمل، وأن تشمل البرامج التدريبية الممنوحة لهم كيفية وضع آليات لتحقيق الأهداف وتحويلها إلى مبادرات قابلة للتنفيذ، بالاستعانة بآراء الآخرين ممن يتعاونون معهم في إنجاز تلك الأعمال.

كما يتضح من جدول (١٢) أن محور **القدرة على التحليل** قد جاء في المرتبة الثانية بنسبة (٧٣.٤٨٪) وكانت أهم الإيجابيات أن القائمين على تنفيذ الأعمال بمديرية الشباب والرياضة، يتخذون قراراتهم وفقاً لأسس مدروسة وليست عشوائية كما انهم يتمتعون بالقدرة على تبسيط وتنظيم أفكارهم عند مواجهة أي مشكلة، وانهم يتبعوا المنهج المنطقي والمرتج باعتباره من أفضل المناهج القائمة على مقدمات سببية عند إعمالها يمكن التوصل إلى حلول للمشكلات.

ويرى الباحث أن الفرد الذي يمتلك القدرة على الإبداع يتميز بقدرته على تحليل عناصر المواقف إلى مكوناتها الأولية، وفهمها واستيعابها، وتحديد العلاقات بينها، ومن ثم القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والقرارات وفقاً لأسس مدروسة، يمكن من خلالها إحداث تغيير إيجابي أو تجديد في آليات العمل، ويتفق مع ذلك نتائج دراسة **إيمان مزغيش (٢٠٢١)**.

ويرى الباحث من أن القائمين على العمل بمديرية الشباب والرياضة، في حاجة إلى مهارات وخبرات أكثر، لزيادة قدراتهم على التحليل وفقاً لأسس علمية، وليست ناتجة من مهارات وقدرات فردية، حتى تكون قاعدة العمل هي اتخاذ الإجراءات المنطقية لحل المشكلات المختلفة وفق منهج علمي متدرج، ضماناً لسلامة الإجراءات المتخذة والنتائج التي يتم التوصل إليها في كل موقف يتعرضون فيه لاتخاذ القرار.

وتشير نتائج دراسة **جمال مصطفى أحمد (٢٠٢٣)** أن أي إنتاج إبداعي يتضمن عملية انتخاب أو اختيار عمل جديد وتبسيطه إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها، فالشخص المبدع يمتاز باكتفائه بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة.

كما يتفق مع ذلك **عصمت محمد سيد (٢٠١٣)** في أن الشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه لها، وامتلاكه القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة، ومن خلال ذلك يتمكن من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي.

وأيضاً يشير **جمال مصطفى أحمد (٢٠١٩)** إلى أن القدرة على التحليل تتضمن تقسيم العمل إلى وحدات صغيرة، يمكن التعامل معها بصورة سهلة وبسيطة وغير معقدة، وذلك يساعد

بصورة كبيرة عينة البحث في إدارة الأنشطة الترويحية وزيادة قدرتهم على تحليل المواقف المختلفة.

كما جاء محور الأصالة بالمرتبة الثالثة بنسبة مئوية (٦٤.٨٩%) وكان من أهم الإيجابيات في هذا المحور تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة واهتمام العاملين بتقديم أفكار جديدة وتنفيذ أعمالهم بصورة مباشرة دون الاعتماد على الآخرين، مما يؤكد قدرة القائمين على العمل بالاتحاد المصري للسلاح على إنتاج أفكار غير تقليدية أو مكررة، وأنهم قادرون على إثراء العمل بالاتحاد بقدر من الأفكار الإبداعية المتجددة.

ويرى الباحث أن الأصالة تعتبر من أهم عناصر الإبداع الإداري أي انه كلما زادت درجة الأفكار الجديدة، وقلت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن النمطية والتكرار ازداد العائد من الفكرة، وأصبح متاحاً للتوصل لحلول للمشكلة بطرق مختلفة، ونواتج أكثر فاعلية وأقل استهلاكاً للوقت والجهد والإمكانات عن تلك التي يفكر بها الآخرون.

وتشير نتائج دراسة **حسيني محمد أمين وآخرون (٢٠٢٠)** إلى وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الرياضية في الأندية الرياضية، وعلى ضوء ذلك تم الخروج بمجموعة من الاقتراحات أبرزها أن تولي إدارة الهيئات الرياضية الاهتمام بالمناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره، وكذا الاهتمام اللازم كونه متغير هام يساعد في التأثير على الإبداع الإداري لأعضاء الهيئات الرياضية مما يساهم في جذب اهتمامهم للنادي وزيادة مستوى الإبداع الإداري لديهم.

ويتفق ما توصل اليه الباحث مع ما أشار له **نواف خلف الخرينج (٢٠١٨)** في أن الأصالة تعتبر من أهم عناصر الإبداع الإداري، وأن القدرة التي يمتلكها القائمين على المنظمة على إنتاج أفكار غير تقليدية هي ميزة لتلك المنظمة، تجعلها في دائرة الضوء من حيث الرغبة في الاستفادة من الحلول المبتكرة لما يوجهها من مشاكل، أو طرق إبداعية في تنفيذ أعمالها، شريطة أن تكون هذه الأفكار مفيدة وعلمية وعملية.

ويؤكد على ذلك ما توصل اليه **دالة محمد، وعادل بزيو (٢٠٢٠)** إلى أن المنظمات في حاجة إلى وسائل إبداعية تساعدهم على النظر إلى الأمور بطريقة جديدة وتخفف من صور

التصلب والجمود الذهني الذي يعيقها عن حل المشكلات، ويمنحها خيالاً أرحب ويفتح لها آفاقاً أوسع، مما يساعدها على التحرر من أسر العادة والروتين للوصول إلى أفكار مبتكرة وحلول مبدعة خلاقة.

وجاء في المرتبة الرابعة محور **الطلاقة**، بنسبة إتفاق لآراء عينة البحث بلغت (٦٠.٩٦ %)، وكانت من أهم نقاط القوة، أن العاملين لديهم القدرة على اتخاذ القرار في العمل الجماعي، وأنهم حريصون على التعبير عن مقترحاتهم حتى ولو كانت مخالفة لرؤسائهم في العمل، وكانت من أهم السلبيات في محور الطلاقة، عدم امتلاك العاملين المهارات العالية في النقاش والحوار عندما يتطلب العمل ذلك.

ويرى الباحث أن الشخص الذي يتمتع بالطلاقة يتفوق نسبياً عند مقارنته بغيره من قدرته على إنتاج كم كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة عن موضوع معين، أي أن الفرد يتمتع بالطلاقة الفكرية كلما كان قادراً كلما كان قادراً على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة، وكلما زادت هذه القدرة الذهنية لدى الفرد زادت قدراته الإبداعية كونها مكون أصيل من مكونات العملية الإبداعية، وتشير **منصورة شعيبية (٢٠١٧)** إلى أهمية توافر الطلاقة لدى العاملين لأنها تساهم في بناء المناخ التنظيمي الجيد داخل المنظمة.

ويتفق الباحث مع نتائج دراسة **عبير عبدالرحمن محمد (٢٠١٦)** أن هذه القدرة كلما ازدادت لدى القائمين بالعمل، اتسم العمل بقدر أكبر من الجودة والتميز، فطلاقة الفرد في العمل تكمن في مهارته عند تعامله مع الآخرين، ومحاولته إقناعهم بأفكاره ومقترحاته التي يمتلكها، ولا شك أنه كلما كانت طريقة القائمين على العمل جيدة عند تعاملهم مع الآخرين، كلما كان إقناعهم بالأفكار والمقترحات التي تتميز بالإبداع أكثر سهولة.

ويؤكد ذلك **محمد فوزي عبدالعزيز (٢٠١٤)** حيث يشير إلى أن المديرين المبدعين وما وصلوا إليه من تقدم ليس وليد الصدفة، بل يعتمد على تهيئة الأجواء الملائمة للموهوبين في إبراز طاقاتهم والاستثمار الأمثل لها، وهدفها تنمية الإصلاح الإداري بمديرية الشباب والرياضة.

لذا يرى الباحث انه يجب أن تتوفر متطلبات الإبداع الإداري الجيد بمديرية الشباب والرياضة، وصولاً إلى إيجاد الحلول والمقترحات والأفكار اللازمة لتطوير العمل الإداري داخل الاتحاد، مع الوضع في الاعتبار الاحتياجات الشخصية للعاملين.

وبهذا يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثاني للبحث والذي ينص على " ما الواقع الفعلي للأبداع الإداري بمديرية الشباب والرياضة"
التساؤل الثالث:

الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على: هل للمرونة التنظيمية داخل مديرية الشباب والرياضة أثر في تحقيق الأبداع الإداري لدى العاملين؟
قام الباحث بإجراء معامل الانحدار البسيط بين المرونة التنظيمية والإبداع الإداري داخل مديرية الشباب والرياضة، وذلك للتعرف على دور المرونة التنظيمية في تحقيق الأبداع الإداري، كما يتضح في جدول(١٣):
جدول (١٣)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر المرونة التنظيمية في تحقيق الأبداع الإداري لدى العاملين(ن=٩٠)

الارتباط المتعدد R	التباين المشترك R ²	قيمة الثابت	قيمة B	قيمة Beta	النسبة الفائية F	قيمة ت
٠,٧٨	٠,٦٨	٢٣,١٤-	١,٦٦	٠,٧٥	٦٨٩,١٧	٢٢,٣٠

* مستوى الدلالة عند مستوى ٠,٠٥=٠,٤٤

يتضح من جدول (١٣) أنه يمكن التنبؤ بمستوى الأبداع الإداري من خلال المرونة التنظيمية ، وهذا يشير إلي أن المرنة التنظيمية أثر في تنمية وتحسين الأبداع الإداري داخل مديرية الشباب والرياضة بأسويوط، حيث بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرين (٠.٧٨) وهي تمثل المرنة التنظيمية أثر في تنمية وتحسين الأبداع الإداري ، وقد أحدث ذلك تبايناً مقداره (R²) وقيمته تساوى (٠.٦٨) وذلك بنسبة إسهام (٦٨.٠٠٪) في تحقيق الإبداع الإداري، وبلغت قيمة (ف) (٦٨٩.١٧) وهي دالة عند مستوى (٠.٠٥) ، مما

يدل على وجود ارتباط بين المرونة التنظيمية والإبداع الإداري بمديرية الشباب والرياضة بأسسوط.

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك تزايد في الاهتمام بجوانب التوجه الإبداعي، حيث أن الاهتمام تأثيراً إيجابياً في خفض التكلفة والوقت المبذولين لإنجاز العمل، وإضافة درجة من المرونة عند التعامل مع المستفيدين من خدمات المديرية المقدمة بداخلها أو الإدارات الفرعية المتمثلة في الأنشطة المتنوعة على مدار العام، كما أظهرت نتائج الدراسة أن القدرة على التحليل والمرونة الأثر الأكبر في بناء القرارات الإدارية الجيدة مع تنوع العمل الإداري النجاح.

ولكي يتحقق ذلك لابد من توافر برامج تدريبية مقننة علمياً لزيادة قدرة العاملين على اتخاذ القرارات، فالتفكير الإبداعي يعتمد بدرجة كبيرة على التدريب، وأيضاً إتاحة الفرص للقائمين على العمل للمشاركة الإيجابية في حل ما يواجههم من مشكلات يومية، إضافة إلى إعطائهم الفرصة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية التي تخص العمل اعتماداً على الخبرات السابقة التي يمتلكونها.

كما أظهرت النتائج أن محور الطلاقة الأقل تأثيراً لدى القائمين على العمل، ويرجع الباحث ذلك إلى التعرض للمسائل التي تترتب على اتخاذ بعض القرارات، وحرص العاملين على عدم التعرض لعقوبة في حال تم استخدام السلطة المتاحة لهم بشكل غير مناسب.

وفي هذا الصدد أشارت دراسة كلاً من **عبير عبدالرحمن محمد (٢٠١٦)**، **منصورة شعيب (٢٠١٧)**، **نواف خلف الخرينج (٢٠١٨)**، أن عملية الأبداع عملية مرتبطة بالمتغيرات الإدارية أي أنها كلما توافرت القرارات الإدارية الناجحة والمرونة في العمل تسهم في تنوع عمليات الأبداع والعمل الجيد، أنه عندما تعزز مديرية الشباب والرياضة بأسسوط المرونة التنظيمية وأدواتها من خلال إدارة تتجسد في التخلص من أشكال الهدر المختلفة واستخدام أدوات تحافظ على التحسين المستمر يمكن أن يكون لديها منظور إستراتيجي للأداء من خلال إحداث التطوير والارتقاء بالإنجازات وتصحيح المسار الإستراتيجي للعمل بالمديرية الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع تحقيق ذلك من خطط وتنفيذ برامج وأنشطة متنوعة.

وبهذا يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثالث للبحث والذي ينص على " هل للمرونة التنظيمية داخل مديرية الشباب والرياضة أثر في تحقيق الأبداع الإداري لدى العاملين؟" ويكون الهدف الثالث للبحث قد تحقق.

الاستنتاجات:

في ضوء أهداف البحث وفي حدود العينة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات والمعالجات الإحصائية والنتائج التي توصل إليها الباحث في:

- ١- أوضحت نتائج الدراسة أن تبني المرونة التنظيمية داخل مديرية الشباب والرياضة بأسويط يساهم في تحقيق التوافق والتنفيذ الصحيح لخططها وترتيب الأولويات وتحديد الأدوار والمسؤوليات بما يضمن تحقيق أهداف الإستراتيجية للإتحاد.
 - ٢- أظهرت نتائج الدراسة أن المرونة التنظيمية المتمثلة في (مرونة الهيكل التنظيمي ، المرونة الاستراتيجية ، المرونة التكنولوجية ، مرونة العدالة) قد حصلت على نسبة اتفاق منخفضة من قبل جميع العاملين (عينة الدراسة داخل مديرية الشباب والرياضة وهذا مؤشر على تطبيق ووجود هذه الأنواع من المرونة داخل الإتحاد سواء كان من خلال المعرفة والمهارة أو عن طريق الجهاات الإدارية العليا.
 - ٣- كشفت النتائج عن عمليات الأبداع الإداري يمتلكها العاملين ولكن تحتاج إلى نوع من المرونة التنظيمية لتنفيذها داخل مديرية الشباب والرياضة بأسويط.
 - ٤- أن توافر المرونة التنظيمية بشكل كبير يسهم في نجاح الأبداع الإداري.
- التوصيات:**

بعد العرض السابق يوصي الباحث بما يأتي:

- ١- تنمية الوعي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بأسويط بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية والتركيز على تطبيقه داخل المديرية لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوى العاملين والعملية الإدارية، وذلك من خلال تكتيف البرامج التدريبية للعاملين وعقد ورش العمل لتدعيم هذا المفهوم داخل المديرية.

٢- تعزيز الوعي لدى المسؤولين بمديرية الشباب والرياضة بأسس وأسس بأهمية الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة تساعد على تحقيق المرونة التنظيمية.

المراجع

١. أحمد جلال سليم: واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للسلاح. مجلة أسس وأسس لعلوم وفنون التربية الرياضية، ع٤٨، ج٣، ٣٧٩-٤١٨، ٢٠١٩.
٢. أحمد محمد زكريا: تأثير المرونة التنظيمية على التغيير التنظيمي: بالتطبيق على شركة الإسكندرية لتداول الحاويات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة كفر الشيخ، كفر الشيخ، ٢٠٢٠م.
٣. إيمان مزغيش، محمد بوراس، وحاجي محمد: المعوقات التنظيمية لتطبيق الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية الجزائرية: دراسة حالة المركب الأولمبي محمد بوضياف. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج١٢، ع١٤، ٥١٣-٥٢٩، ٢٠٢١.
٤. بدوي منتصر حسن، ممدوح عبد العزيز محمد، و عنايات إبراهيم محمد: أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة مقارنة على قطاع البنوك في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع٢، ٧٣-٩١، ٢٠٢٢م.
٥. برزو همزه سليمان، جيمس بابكر محمد، ومحمد عبد الله محمود: التمكين الإداري ودوره في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل. زانكو - الإنسانيات، مج٢١، ع٣، ٢٧٢-٣٠٠، ٢٠١٧.
٦. جمال محمد علي: الحديث في الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٩م.
٧. جمال محمد علي: الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، ط١، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٧م.

٨. جمال مصطفى أحمد: تطوير ممارسات الإبداع الإداري لدى الإداريين الرياضيين بالرعاية الطلابية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب لمواجهة ظاهرة عزوف الطلاب عن ممارسة الأنشطة الرياضية بدولة الكويت. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ع٦٥، ج٤، ١٨٧٩-١٩٠١، ٢٠٢٣.
٩. جمال مصطفى أحمد: ممارسات الإبداع الإداري لدى الإداريين الرياضيين بالرعاية الطلابية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب لمواجهة ظاهرة عزوف الطلاب عن ممارسة الأنشطة الرياضية بدولة الكويت. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ع٥١، ج١، ١-٢٨، ٢٠١٩.
١٠. حسيني محمد أمين، سليمان لاوسين ، و صالح موفق: علاقة المناخ التنظيمي بمستوى الإبداع الإداري في الهيئات الرياضية. حويلات جامعة الجزائر ١، مج٣٤، ع١٤، ٨٥٣-٨٦٩، ٢٠٢٠.
١١. دالة محمد، عادل بزيو: معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة برجي باجي مختار أدرار. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج١٢، ع١٤، ١٢١-١٣٢، ٢٠٢٠.
١٢. دعاء أحمد رضا: أثر المرونة التنظيمية على عملية التخطيط الإستراتيجي: بالتطبيق على قطاع الحسابات والمديريات المالية بوزارة المالية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة كفر الشيخ، كفر الشيخ، ٢٠٢٠.
١٣. سعيد علي النعاس، مصطفى بن عودة: أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة - الجزائر. مجلة مجاميع المعرفة، مج٦، ع٢٤، ٥٦٤-٥٧٨، ٢٠٢٠م.

١٤. **سمير عبد الخالق علي:** إدارة الهيئات الرياضية النظرية الحديثة وتصنيفاتها، منشأة المعارف، الإسكندرية، ١٩٩٩م.
١٥. **شاكر جار الله محمود، أروى موسى بدران:** أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ١٦، ١٤، ٩٣-١٢٤، ٢٠٢٠.
١٦. **طارق محمد العميريين:** مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الاداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية، رسالة ماجستير ، كلية عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ، الاردن ، ٢٠١٤.
١٧. **عبير عبدالرحمن محمد:** الإبداع الإداري وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين بوزارة الشباب والرياضة. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ع ٧٦، ٣٣٦-٣٦٠، ٢٠١٦.
١٨. **عصمت محمد سيد:** المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري كمدخل لتحسين مستوى إنجاز أندية الدوري الممتاز للكرة الطائرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٣م.
١٩. **عزيب موسى الحربي:** أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٣م.
٢٠. **علي السلمي :** إدارة الموارد البشرية " منظور استراتيجي " ، دار الغريب للطباعة ، والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٨م.
٢١. **عماد عبدالخالق صابر:** تأثير المرونة التنظيمية على دعم اليقظة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع السيراميك في مصر .مجلة جامعة الجوف للعلوم الإنسانية، ع ١١، ١٨٣، ٢٠٨-٢٠٢١م.

٢٢. فتحي توفيق فتحي: تطوير ممارسات الإبداع الإداري لدى مدراء مراكز الشباب بمحافظة البحيرة. مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة، مج ٣٧، ع ١٤، ٢٠٢٢م.
٢٣. لمياء السعيد السلنتي، سلوى محمد حسين، و منى إبراهيم دكروري: أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ٩، ع ٣، ٨٠-١١٢، ٢٠١٨م.
٢٤. محمد الأمين أحمد: أثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية. مجلة الدراسات الإنسانية، ع ٢٣، ١٢٣-١٤٣، ٢٠٢٠م.
٢٥. محمد الصيرفي: الإدارة الحديثة (مدخل مفاهيمي)، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، ٢٠٠٤م.
٢٦. محمد حمدي زكي: المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٤، ٦٠٩-٦٦٠، ٢٠١٩م.
٢٧. محمد فوزي عبدالعزيز: استراتيجيات الإصلاح الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ع ٣٨، ج ٣، ٢١٣-٢٥٠، ٢٠١٤م.
٢٨. منصور شعيبة: الإبداع الإداري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة بولاية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة، ٢٠١٧م.
٢٩. ميادة محمد فوزي، هناء عبدالغني الأطروش ، و وائل وفيق رضوان: إدارة المرونة التنظيمية مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات رياض الأطفال في مصر. مجلة كلية التربية بدمياط، ج ٧٨، ١ - ٣٥، ٢٠٢١م

٣٠. **نواف خلف الخرينج:** التدريب والإبداع الإداري للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الإداري في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج ٣٢، ع ٢، ٥٣١-٥٧٨، ٢٠١٨.

٣١. **هدى سعد صالح:** " المرونة التنظيمية وأثرها في مستوى جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الاردن، ٢٠١٩م

٣٢. **Alanezi, A:**The relationship between shared leadership and administrative creativity in Kuwaiti schools. Management in Education, ٣٠(٢), ٥٠-٥٦, ٢٠١٦.

٣٣. **Dobni, C Brooke, :**"The relationship between innovation orientation and organizational performance" International Journal of Technology and Planning, Vol. ١٠, No. ٣, ٢٠١١.

٣٤. **Knowledge-Based Economy :** roceedings of the th International Conference on Knowledge Management Projects, Systems and Technologies, Bucharest, November"(٢٠١٢)

٣٥. **Porkiani, M. & Hejinipoor, M. :** Studying the relationship between organizational intelligence and organizational agility in supreme audit court. European online journal of natural & social sciences Vol. ٢, ٢٠١٣

٣٦. **Vladimir, I :** Organizational Flexibility and Competitiveness in the Knowledge-Based Economy. roceedings of the th International Conference on Knowledge Management Projects, Systems and Technologies, Bucharest, November"(٢٠١٢)