

**المرونة الاستراتيجية والتخطيط لتحقيق الاستدامة المؤسسية
بمراكز الشباب**
**Strategic Flexibility and Planning to Achieve
Institutional Sustainability in Youth Centers**

د/ عبير عبد الله محمد أبو زيد سعد

مدرس التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسوان

DOI: 10.21608/fjssj.2025.436243

Url: https://fjssj.journals.ekb.eg/article_436243.html

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٥/١/٢٥ م تاريخ القبول: ٢٠٢٥/٢/٣٠ م تاريخ النشر: ٢٠٢٥/٤/١٠ م
توثيق البحث: سعد، عبير عبد الله محمد أبو زيد. (٢٠٢٥). المرونة الاستراتيجية والتخطيط لتحقيق الاستدامة المؤسسية
بمراكز الشباب. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ٢١، ج. (٤)، ص-ص: ١٩٣-٢٣٤.

٢٠٢٥ م

المرونة الاستراتيجية والتخطيط لتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب**المستخلص:**

تزايد اهتمام الدولة في الفترة الأخيرة بالشباب وبالبرامج المقدمة لهم في المؤسسات المختلفة ومنها مراكز الشباب، محاولة منها في تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تحقيق استدامة مراكز الشباب وذلك من خلال تبنيها للمرونة الاستراتيجية، لذا استهدفت الدراسة تحديد مستوى أبعاد المرونة الاستراتيجية وكذلك رصد واقع الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب، وتنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية، وقد استخدمت منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين وبلغ عددهم (٢٦٠) مفردة، وقد طبقت الباحثة استمارة استبيان للمسؤولين، وفي النهاية أثبتت الدراسة صحة فروضها.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، الاستدامة المؤسسية، التخطيط.

Strategic Flexibility and Planning to Achieve Institutional Sustainability in Youth Centers**Abstract:**

Recently, the state has shown increasing interest in youth and the programs offered to them in various institutions, including youth centers. This is an attempt to improve the quality of services provided to them. This can only be achieved by ensuring the sustainability of youth centers, which is achieved through adopting strategic flexibility. Therefore, the study aimed to determine the level of strategic flexibility dimensions and monitor the reality of institutional sustainability in youth centers. This study follows the descriptive research model and utilized a comprehensive social survey approach of (260) individuals. The researcher also administered a questionnaire to these officials, and ultimately, the study proved the validity of its hypotheses.

Keywords: Strategic flexibility, institutional sustainability, planning.

أولاً: مدخل لتحديد مشكلة الدراسة:

تولي الدولة اهتماماً كبيراً بالتنمية، باعتبارها المحرك الأساسي للنقدم والاستقرار، حيث تعمل على تنفيذ خطط تنموية مستدامة تشمل مختلف القطاعات لضمان تحسين مستوى معيشة الأفراد، حيث يعد العنصر البشري أهم ركائز التنمية، حيث يمثل القوة الدافعة وراء التطوير والابتكار في مختلف المجالات، فبدون الإنسان لا يمكن لأي خطة تنموية أن تحقق أهدافها.

ويعتبر العنصر البشري خاصة الشباب والذي بلغ عددهم (٢١,٩) مليون (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء, ٢٠٢٤) العنصر الفاعل لتحقيق التقدم وبناء الرخاء لمجتمعهم إذا تم الاستثمار الجيد لقدراتهم وتنمية مهاراتهم وإكسابهم الكثير من الخبرات التي تنمي شخصياتهم وتجعل منهم مواطنين صالحين في المجتمع. (علام, ٢٠١٨, ص ١٦)

وتعد مراكز الشباب والتي بلغ عددها (٤٤٤٩) مركز (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء, ٢٠٢٤) أماكن حيوية مجهزة لتحقيق استمتاع الشباب بأوقات الفراغ والأنشطة التربوية والترويحية الموجهة الهادفة إلى جانب ممارسة الأنشطة العلمية والتدريبية واكتساب المعارف والعلوم العلمية للكشف عن قدرات الشباب وتنمية هوايتهم وإحداث نوع من التكيف الاجتماعي مع الأفراد والجماعات لمزيد من تنمية العلاقات الانسانية. (أحمد, ٢٠٠٣, ص ٧٧)

ولضمان استمرارية دور مراكز الشباب في المجتمع وتعزيزه, يجب عليها تبني مفهوم الاستدامة بداخلها, حيث تبنيها لهذا المفهوم يعزز من قدرتها على تلبية احتياجات الشباب الحالية والمستقبلية, كما أن تعزيز مفهوم الاستدامة داخل هذه المراكز يسهم في بناء وعي لدى الشباب بأهمية المحافظة على الموارد, والعمل من أجل تنمية مستدامة تضمن مستقبلاً أكثر استقراراً وتقدماً للمجتمع بأكمله.

وهذا ما أوصت به دراسة مامو (٢٠١٩) حيث أوصت بتبني أهداف واضحة حول الاستدامة المؤسسية بشكل جزئي والتوسع نحو المساهمة في التنمية المستدامة بشكل كلي, وكذلك وضع خطة استراتيجية تتضمن قياس الأثر الاقتصادي والاجتماعي والبيئي ومدى انعكاسه على العملية التشغيلية وعدم الاكتفاء بالأبعاد الثلاثة السابقة فقط.

وكذلك دراسة سلطان (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن مفهوم الاستدامة المؤسسية هو عبارة عن مجموعة من العناصر التي تهدف إلى التوفيق بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية, وأن الاستدامة أو التنمية المستدامة عبارة عن النتائج المحققة في إنجاح تحولات المجتمعات في الحاضر والمستقبل.

وعلى ذلك يتعين على المؤسسات أن تتبنى المبادرات المستدامة التي تهدف إلى دعم المجتمع من خلال كل استراتيجيات أعمالها, حيث لا تقتصر آثار ذلك على مساعدة الدولة في تحقيق أهدافها في مجال الاستدامة فحسب, لكنها ستلعب دوراً مهماً في استدامة

ولاء العميل وتحقيق الأرباح أيضاً حيث يعود بالفائدة على المجتمع.(سلطان, ٢٠٢٠, ص ٢٠٤)

وتتطلب الاستدامة بمراكز الشباب وجود مرونة استراتيجية تمكن هذه المراكز من التكيف مع التغيرات المستمرة وتلبية احتياجات الشباب والمجتمع بشكل فعال، فالمرونة الاستراتيجية تعني القدرة على تعديل الخطط والبرامج وفقاً للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما يعزز استمرارية دور المراكز في تقديم خدمات ذات قيمة مستدامة.

حيث تعتبر المرونة الاستراتيجية من العوامل التي تمكن المؤسسات من الاستجابة بطريقة سريعة وملائمة للتغيرات الحادثة في البيئة المحيطة، هذا بالإضافة إلى أنها تعمل على التخفيف من حدة التهديدات واستغلال الفرص المتاحة بما يضمن لها تعزيز موقفها التنافسي، وهو الأمر الذي يمنح المؤسسات القدرة على مواجهة التغير في حجم الطلب على المنتج ومواكبة متطلبات المنافسة.(Yang et al, 2015, p347)

وهذا ما هدفت إليه دراسة أبا بكر(٢٠١٩) حيث هدفت إلى بيان مفهوم المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعاده (الانتاجية - السوقية - التنافسية) في تحقيق الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع بأبعاده (تحقيق الاهداف - تكيف بيئي - جودة المخرجات)، ومن ثم تشخيص علاقة الارتباط وعلاقة الأثر بينهم. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغيرين البحث.

وكذلك دراسة آدم (٢٠٢٠) حيث هدفت إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة، وتوصلت إلى أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة المعرفة.

وكذلك دراسة السدعي (٢٠٢١) حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الابداع، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي.

حيث تحرص المؤسسات المعاصرة على اختيار الاستراتيجيات التي يمكن تعديلها أو حتى إلغائها لمقابلة تغيير البيئة الداخلية والخارجية، وأصبحت المرونة الاستراتيجية أحد المعايير الهامة في تفضيل بعض الاستراتيجيات على البعض الآخر، وبصفة عامة فإن توفير عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم التأكد يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث.(الشديقات, ٢٠٢١, ص ٨٥)

وهذا ما أكدت عليه دراسة (zhaoquan 2024) والتي هدفت إلى استكشاف كيف يمكن للتوجه الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية خلق إمكانية تحسين الأداء الوظيفي، وتوصلت إلى أن التوجه الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على المرونة الاستراتيجية وتحسين الأداء الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

وكذلك دراسة سليمان (٢٠١٩) والتي هدفت إلى تحليل أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال، وقد توصلت إلى أنه يوجد تأثير إيجابي لأبعاد المرونة الاستراتيجية على ريادة الأعمال.

وعند دمج الاستدامة مع المرونة، تصبح مراكز الشباب أكثر قدرة على مواجهة التحديات، مثل متطلبات سوق العمل أو الأزمات الاقتصادية، من خلال تطوير برامج مبتكرة تلبي احتياجات الشباب على المدى الطويل. وبذلك تضمن الاستدامة المؤسسية المدعومة بالمرونة الاستراتيجية أن تظل مراكز الشباب منارات التطوير والتمكين وقادرة على إحداث تأثير إيجابي مستدام في المجتمع.

وفي ضوء العرض السابق تتبلور مشكلة الدراسة في "رصد واقع المرونة الاستراتيجية والتخطيط لتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب".

رابعاً: أهمية الدراسة

١. تتبع أهمية الدراسة من أهمية الفئة التي تتعامل معها الدراسة ألا وهي فئة الشباب

حيث بلغ عددهم (٢١,٩) مليون، وذلك باعتباره الدعامة الأساسية التي يعتمد عليها المجتمع في رسم سياساته. (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، ٢٠٢٤)

٢. تتضح أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول المرونة الاستراتيجية والتي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً.

٣. حرص الدولة على تحقيق التنمية المستدامة وضمان استقرار المجتمع على المدى الطويل، مما يعطي أهمية بالغة لتحقيق استدامة المؤسسات داخل المجتمع وخاصة مراكز الشباب.

٤. تحاول الدراسة الحالية تقديم إضافة علمية حول متغيرات الدراسة (المرونة الاستراتيجية - الاستدامة المؤسسية)، وذلك بتقديم إطار نظري يعالج تلك المتغيرات.

خامساً: أهداف الدراسة.

١. رصد واقع المرونة الاستراتيجية بمراكز الشباب.
٢. تحديد مستوى تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب.
٣. تحديد العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب.
٤. تحديد المعوقات التي تواجه إسهامات المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب.
٥. تحديد مقترحات تفعيل إسهامات المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب.
٦. التوصل إلى خطة تنفيذية مقترحة لتفعيل إسهامات المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب.

سادساً: فروض الدراسة.

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين المرونة الاستراتيجية و تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب":

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

٥. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين المرونة التكيفية و تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب.
٦. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين المرونة الاستباقية و تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب.
٧. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين المرونة التشغيلية و تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب.
٨. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين المرونة الهيكلية و تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب.
٩. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين المرونة التنافسية و تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب.

سابعاً: مفاهيم الدراسة وإطارها النظري

١ - المرونة الاستراتيجية:

أ- تعريف المرونة الاستراتيجية:

تعريف المرونة لغةً: قال ابن فارس (مرن، الميم والراء والنون أصل صحيح يدل على لين شيء وسهولة). وجاء في لسان العرب لابن منظور (مرن يمرن مرانة ومرونة: وهو لين في صلابته، ومرنت يد فلان على العمل أي صلبت واستمرت والمرانة: اللين). (الزبياري، ٢٠١٧، ص ٥٨) **تعريف المرونة اصطلاحاً:** "إن مفهوم المرونة كغيره من المصطلحات في العلوم الانسانية تتعدد فيه المفاهيم وتختلف، وسبب ذلك الاختلاف يرجع إلى أن البعض ينظر إلى المرونة على أنها اللين واليسر، ومنهم من يرى المرونة أنها القابلية للتغيير إلى الأحسن والأفضل، ومنهم من يرى المرونة في تقبل الآخرين وأفكارهم أي إن على الانسان أن لا يتخلى عن المرونة في تعامله مع نفسه ومع الآخرين، وليس المقصود بالمرونة بما دون الحق وإنما المقصود ألا يقتصر الانسان في فهمه وتعامله على جانب واحد من جوانب الحق، وأن لا يتعداه إلى غيره من الجوانب". (الجنابي، ٢٠١٩، ص ٢٢٧).

تعريف الاستراتيجية لغةً واصطلاحاً: أنها مفهوم انتقل إلى الواقع المدني من الواقع العسكري، وقد جاء في تعريفها اصطلاحاً أنها تخطيط إلى ما يجب أن يكون عليه المجتمع، أي أنها رؤية مستقبلية". (عبد الحافظ، ٢٠١٥، ص ٩٢) **وتعرف الاستراتيجية بأنها:** "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية". (الأسطة، ٢٠١٦، ص ٩) **وتعرف المرونة الاستراتيجية بأنها:** "إمكانية المؤسسة في تطوير استراتيجيات وقابليات سريعة ومفاجئة من خلال قاعدتها المعرفية الواسعة ومواردها المملوكة وجدارتها الجوهرية، والتي يمكن استغلالها بطرق متعددة بسهولة وسلاسة، لمواكبة التطورات والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وتعزيز موقعها في السوق من خلال إعادة النظر في الاستراتيجيات الحالية والتي لم تعد قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة منها، وتوزيع الموارد باتجاهات جديدة استجابة لتلك المتغيرات". (العنزي، ٢٠١٤، ص ١٣). **كما تعرف بأنها:** "القدرة الكامنة والمعلنة التي تملكها المنظمة في مقدراتها البشرية وتوجيهاتها الاستراتيجية والتنظيمية لإحداث تحول وتغيير استراتيجي مناسب، تستطيع من خلاله مواجهة حالات عدم التأكد، والاضطراب البيئي في بنية العمل المحيطة بها ومن تحقيق أهدافها

المنشودة. (الهاتف، الشرجي، ٢٠٢٤، ص ١٤) وتعرف بأنها "القدرة على التكيف السريع لمواكبة التغيرات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة". (Machinnon, 2008, p1) وتقصد الباحثة بالمرونة الاستراتيجية في هذه الدراسة:

قدرة مراكز الشباب بمدينة أسوان على التكيف السريع والاستجابة للتغيرات المحيطة والمبادرة في التغييرات، واستغلال الفرص والتقليل من التهديدات مما يعزز من قدرتها التنافسية. وسيتم تمثيل المرونة الاستراتيجية في هذه الدراسة من خلال خمسة أبعاد رئيسية وهي، (المرونة التكيفية، المرونة الاستباقية، المرونة التشغيلية، المرونة الهيكلية، المرونة التنافسية) وحسب التعريفات الآتية:

- **المرونة التكيفية:** تعني قدرة مراكز الشباب على التكيف مع التغيرات الاجتماعية، والتكنولوجية، والاقتصادية لتلبية احتياجات الشباب المتنوعة والمتجددة.
- **المرونة الاستباقية:** تعني قدرة مراكز الشباب على التنبؤ بالتحديات والتغيرات المستقبلية واتخاذ إجراءات استباقية لمواجهتها بفعالية، ويشمل ذلك تطوير خطط وبرامج تواكب تطلعات الشباب وتضمن استمرارية الخدمات بجودة عالية.
- **المرونة التشغيلية:** تعني قدرة مراكز الشباب على تعديل وتحسين عملياته الداخلية لضمان استمرارية تقديم الخدمات بكفاءة، حتى في ظل التحديات والتغيرات المفاجئة، وهي تركز على تحسين الأداء، وتوزيع الموارد بذكاء وضمان استجابة سريعة لاحتياجات الشباب والمجتمع.
- **المرونة الهيكلية:** تعني قدرة مراكز الشباب على تعديل هيكله التنظيمي واستراتيجيته التشغيلية لضمان التكيف مع التغيرات والمتطلبات الجديدة، مما يعزز كفاءته واستدامته.
- **المرونة التنافسية:** تعني قدرة مراكز الشباب على التكيف مع البيئة التنافسية من خلال تقديم برامج وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات الشباب بشكل مميز، مما يجعله أكثر جذباً واستدامة.

ب_ أهمية المرونة الاستراتيجية: (الشيخ، سليم، ٢٠١٠، ص ٣٢)

- تزيد قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية واقتناص الفرص.
- تمكن المنظمة من تجنب التحديات في بيئة عملها.
- تعطي القدرة للمنظمة للاستجابة والتكيف مع التطورات المختلفة بشكل سريع.
- تؤثر إيجاباً على منافسة المنظمات في بيئات الأعمال.

ومن هذا المنطلق نستطيع أن نبين أهمية خاصة للمرونة الاستراتيجية في استدامة مراكز الشباب في أعمالها وبقائها:

- تعطي المرونة امكانية الاستمرار والنجاح في بيئة العمل.
- تمكن مراكز الشباب من التكيف مع التغيرات المختلفة في المجتمع.
- تساعد المرونة مراكز الشباب في التكيف مع احتياجات الشباب المتغيرة.
- تساعد في مواجهة التحديات الطارئة.
- تساعد المرونة في تحسين الأداء المؤسسي بمراكز الشباب.
- تساعد في تعزيز الاستدامة المالية والادارية.
- تساعد في دعم الابتكار والتطوير المستمر.
- تساعد في بناء علاقات مجتمعية قوية.

ج- أبعاد المرونة الاستراتيجية:

م	البعد	المصدر
١	المرونة التكيفية.	دراسة (Evans & Collier, 2007).
٢	المرونة الاستباقية.	دراسة (أبا بكر, ٢٠١٩), دراسة (العمارات, ٢٠٢٣).
٣	المرونة التشغيلية.	دراسة (سليمان, ٢٠١٩), دراسة (Najmaei & Sadeghinejad, 2009).
٤	المرونة الهيكلية.	دراسة (بن أحمد, ٢٠١٧), دراسة (Nadkarni & Herrmann, 2010).
٥	المرونة التنافسية.	دراسة (أبا بكر, ٢٠١٩), دراسة (سليمان, ٢٠١٩).

٢- الاستدامة المؤسسية

أ- تعريف الاستدامة المؤسسية:

تعرف الاستدامة بأنها "إجراء متواصل، يعمل على تحسين: البيئة، والمجتمع، والاقتصاد، لفائدة الجيل الحالي والأجيال المستقبلية، وأنه يتميز بالاهتمام بالعمل على تحسين ثلاثية (البيئة والمجتمع والاقتصاد). (آل الشيخ, ٢٠٢٠, ص ١٢) **ويقصد أيضاً** بالاستدامة "الحفاظ على استهداف النمو واستمراره لما قد يطرأ على أركانه من حاجة للتحديث والتطوير". (الصادق, ٢٠١٥, ص ٤٤) **وتعرف استدامة المؤسسة:** بأنها "طريقة لتحقيق النمو الذي يأخذ بعين الاعتبار الجانب الانساني بجميع أبعاده، فضلاً عن الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والاخلاقية، وهذا لن يتحقق إلا إذا تم التخلص من جميع الانحرافات والفوارق الموجودة داخل نفس المجتمع أو بين الدول أو بين الأجيال المختلفة". (بوطورة, ٢٠٢٠, ص ٤٥٥) **وتعرف أيضاً** بأنها "استراتيجيات التطوير المعتمدة من قبل المؤسسة لتحقيق هدفين

في آن واحد، حيث يتمثل الأول في دعم وإسناد البيئة أما الثاني فيتمثل في تحقيق الربح".
(ربوح، قرينة، ٢٠٢٠، ص ٥٠)

وتقصد الباحثة بالاستدامة المؤسسية في هذه الدراسة:

تعني قدرة مراكز الشباب بمدينة أسوان على الاستمرار في تقديم خدماتها وبرامجها بكفاءة وفعالية على المدى الطويل، مع الحفاظ على الموارد البشرية والمالية والبيئية والاجتماعية. وسيتم تمثيل الاستدامة المؤسسية في هذه الدراسة من خلال خمسة أبعاد رئيسية وهي، (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي) وحسب التعريفات الآتية:

- **البعد الاقتصادي:** يعني قدرة مراكز الشباب على تأمين الموارد المالية وإدارتها بكفاءة لضمان استمرارية الأنشطة والخدمات دون الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي أو الدعم المؤقت، وكذلك تعزيز الاستقلالية المالية، مما يساعدها على تقديم برامج شبابية مستدامة وذات تأثير طويل الأمد.
- **البعد الاجتماعي:** يعني قدرة مراكز الشباب على تعزيز دورها في تنمية المجتمع من خلال تمكين الشباب، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وبناء شبكات تواصل قوية تضمن استمرار التأثير الإيجابي للمراكز على الأجيال القادمة، وكذلك توفير بيئة شاملة ومستدامة تدعم التنمية الاجتماعية وتلبي احتياجات الشباب المختلفة.
- **البعد البيئي:** يعني قدرة مراكز الشباب على تبني ممارسات صديقة للبيئة تهدف إلى تقليل الأثر البيئي للأنشطة التي تنفذها، وكذلك تعزيز الوعي البيئي بين الشباب، وضمان استدامة الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.
- **البعد التنظيمي:** يعني قدرة مراكز الشباب على تطوير هيكلها الإداري، وتعزيز الحوكمة الرشيدة، وتحسين آليات العمل لضمان استمرارية تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية على المدى الطويل.
- **البعد التكنولوجي:** يعني قدرة مراكز الشباب على توظيف التكنولوجيا الحديثة والابتكار الرقمي لتعزيز كفاءة الخدمات والأنشطة، وتحسين إدارة الموارد، وتوسيع نطاق التأثير لضمان استمرارية عمل المراكز بفعالية.

ب- أهمية الاستدامة بالنسبة للمؤسسات: (سمايلي وبوطورة، ٢٠١٧، ص ١٢)

١. الزيادة من جاذبية المؤسسة: وذلك عن طريق تخفيض المخاطر، خلق القيمة، خلق رأسمال امتيازي، وتحسين نوعية العلاقة التي تربطها بالموردين والممولين الذين تعمل على اختيارهم على أساس مدى احترامهم لحقوق الانسان والأطفال. وجذب رجال الأعمال، العملاء، المستهلكين من خلال تقديم منتجات سليمة، خدمات آمنة ومن خلال السلوكيات الأخلاقية، وكذلك تطوير أداء المستخدمين من خلال مساعدتهم على تحقيق قدرتهم على التميز والابتكار.

٢. تحسن أداء المؤسسة: ويكون ذلك من خلال توسيع قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد من خلال التزامها بإتباع الممارسات السليمة في اتجاه التنمية المستدامة، وريح المال والوقت من خلال المعرفة المطورة وأخذ بعين الاعتبار الحوار الجيد مع الأطراف الآخذة، فهذه القدرة الجيدة على الاستماع تسمح بتحسين درجة فهم متطلبات المجتمع ومن ثم تقليص النزاعات والخلافات.

٣. ضمان استمرارية المؤسسة: ويكون عن طريق التوقع بالقواعد الجديدة فيما يخص الجوانب الاجتماعية والبيئية باتجاه أبعد من القوانين الموجودة كما يمكنها المساهمة في وضعها والاهتمام بالمستقبل ففي حالة وقوع أزمة يمكنها العمل على الحد من الآثار السلبية لتلك الأزمة عليها.

ثامناً: الموجهات النظرية:

نظرية الأنساق العامة:

تعريف النسق: "مجموعة من الوحدات المترابطة والمتفاعلة التي تتكامل لتحقيق هدف مشترك في إطار وحدة اجتماعية معينة.(عبد الجليل، ٢٠١٣، ص ٥٣) وتعرف **نظرية الأنساق العامة** بأنها "إطار علمي يركز على دراسة النظم بمختلف أنواعها من خلال فهم العلاقات والتفاعلات بين مكوناتها، حيث تهدف إلى تحديد المبادئ العامة التي تنطبق على النظم في مجالات متعددة، مما يساعد في تفسير كيفية عمل النظم وتفاعلها مع بيئاتها". (Skyttner, 2005, p50)

وتقوم نظرية الأنساق على مجموعة من المفاهيم الأساسية والتي تتمثل في:

- **النسق:** هو كيان له حدود يجرى بداخله تبادل الطاقة البدنية والعقلية.
- **النسق المغلق:** حيث لا يحدث تبادل عبر حدوده مثلما هو الأمر بداخله.

- **النسق المفتوح:** وهو الكيان الذي تنتقل الطاقة عبر الحدود المسامية له.
- **المدخلات:** يتم تغذية النظام عبر حدوده.
- **عملية التحويل:** كيفية استخدام الطاقة بداخل النظام.
- **المخرجات:** تأثيرات الطاقة الخارجة من النظام عبر حدوده على البيئة.
- **التغذية المرتدة:** الطاقة والمعلومات الداخلة إلى النظام والناجمة عن مخرجاتها المؤثرة على البيئة، لتنتقل نتائج المخرجات إليه. (بحيري، ٢٠٢٠، ص ٨٤)
- **وبتطبيق مفاهيم النظرية على الدراسة الراهنة فإن:**
- **النسق:** ويتمثل النسق في هذه الدراسة في مراكز الشباب، فالنسق هو المؤسسة التي تتعامل مع الشباب.
- **المدخلات:** تمثل المدخلات جميع الموارد والعوامل التي تدخل إلى مراكز الشباب لتستخدم في تقديم الخدمات والبرامج للشباب (الموارد البشرية، المالية، المادية، المعلوماتية)، وأهم هذه المدخلات الشباب وهم الفئة المستهدفة التي تتلقى الخدمات والبرامج.
- **عملية التحويل:** تعني جميع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها مراكز الشباب لتحويل المدخلات (الموارد البشرية، المالية، المادية، المعلوماتية) إلى مخرجات (برامج، خدمات، أنشطة تحقق الأهداف المؤسسية).
- **المخرجات:** تمثل النتائج النهائية التي تنتج عن عملية التحويل داخل مراكز الشباب، حيث تتحول المدخلات (الموارد البشرية، المالية، المادية، المعلوماتية) إلى برامج وخدمات تلبي احتياجات الشباب والمجتمع.
- **التغذية المرتدة:** تعني العملية التي يتم من خلالها جمع المعلومات حول أداء مخرجات مراكز الشباب، وتحليلها لاستخدامها في تحسين البرامج، وتطوير الاستراتيجيات، وتعزيز كفاءة الخدمات. وهي عنصر أساسي في ضمان التكيف المستمر والمرونة الاستراتيجية لتحقيق الاستدامة المؤسسية.
- **ونظرية الأنساق العامة تركز على التكامل والتساند بين الأجزاء المكونة للنسق العام، فإن كان هناك تكامل وتساند وتنسيق بين الأنساق المختلفة كان الأداء للنسق العام جيداً.**

تاسعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

(٧) منهجية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف رصد ووصف وتحليل العلاقة بين المرونة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) وتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب (كمتغير تابع)، وصولاً إلى خطة تنفيذية مقترحة لتفعيل إسهامات المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب وذلك من خلال الاستشهاد في هذا الوصف والرصد والتحليل والتفسير والاستنتاج بمعطيات الأطر النظرية العلمية ونتائج ودلالات الأطر الميدانية التطبيقية للدراسة. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بمراكز الشباب بمدينة أسوان بمحافظة أسوان وذلك وفقاً لتوجيهات مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان وعددهم (٢٦٠) مفردة.

وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (١) يوضح توزيع المسؤولين بمراكز الشباب مجتمع الدراسة

م	مراكز الشباب	عدد المسؤولين	م	مراكز الشباب	عدد المسؤولين
١	مركز شباب مدينة أسوان	١٢	٢	مركز شباب الكوبانية بحري	٩
٣	مركز شباب الحصايا والحكروب	١٠	٤	مركز شباب الكوبانية قبلي	٨
٥	مركز شباب بدر	١٠	٦	مركز شباب غرب سهيل	١
٧	مركز شباب منشية النوبة	١٠	٨	مركز شباب جزيرة سهيل	٦
٩	مركز شباب حي قدرى عثمان	١١	١٠	مركز شباب السد العالي	٩
١١	مركز شباب حي ناصر	٢	١٢	مركز شباب الشلال	٩
١٣	مركز شباب جزيرة أسوان	٨	١٤	مركز شباب مبارك بكينا	٧
١٥	مركز شباب أبو الريش قبلي	١٠	١٦	مركز شباب الحدود	٩
١٧	مركز شباب أبو الريش بحري	١٠	١٨	مركز شباب التحرير بخور عواضه	٥
١٩	مركز شباب الأعقاب قبلي	٩	٢٠	مركز شباب الناصرية شرق	٥
٢١	مركز شباب الأعقاب بحري	٦	٢٢	مركز شباب هيسا	٩
٢٣	مركز شباب الوحدة بالأعقاب	٥	٢٤	مركز شباب الشيخ هارون	٧
٢٥	مركز شباب بهريف	٥	٢٦	مركز شباب الكرور	٩
٢٧	مركز شباب السيل	٩	٢٨	مركز شباب الصداقة الجديدة	٤
٢٩	مركز شباب المداب	٨	٣٠	مركز شباب أبو سمبل السياحي	٧
٣١	مركز شباب الخطارة	٩	٣٢	مركز شباب السلام بأبو سمبل	٨
٣٣	مركز شباب غرب أسوان	٦	٣٤	مركز شباب وادي كركر	٨
المجموع		٢٦٠	عينة الثبات " خارج إطار مجتمع الدراسة "		١٥

مبشرات اختيار مجتمع الدراسة:

١. سعي مراكز الشباب إلى تطوير هياكلها التنظيمية والإدارية.
٢. يعتبر تحقيق المرونة الاستراتيجية من أهم أهداف خطة مديرية الشباب والرياضة.

٣. توافر مجتمع الدراسة اللازم لتطبيق استمارة البحث عليه.
٤. موافقة المسؤولين بمراكز الشباب على الدراسة وإبداء الرغبة في مساعدة الباحثة.
- (٨) **متغيرات الدراسة ومصادرها:**

المتغير المستقل	عدد	المتغير التابع	عدد
" المرونة الاستراتيجية "	العبارات	" تحقيق الاستدامة المؤسسية "	العبارات
المرونة التكيفية	٥	البعد الاقتصادي	٥
المرونة الاستباقية	٥	البعد الاجتماعي	٥
المرونة التشغيلية	٥	البعد البيئي	٥
المرونة الهيكلية	٥	البعد التنظيمي	٥
المرونة التنافسية	٥	البعد التكنولوجي	٥
المعوقات التي تواجه إسهامات المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب			
مقترحات تفعيل إسهامات المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب.			
وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالقضية البحثية للدراسة.			

(٩) **أدوات الدراسة:**

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- **استبيان للمسؤولين حول المرونة الاستراتيجية والتخطيط لتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب:**
 - قامت الباحثة بتصميم استبيان للمسؤولين حول المرونة الاستراتيجية والتخطيط لتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب اعتماداً على التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بالقضية البحثية للدراسة.
 - اشتمل استبيان المسؤولين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد المرونة الاستراتيجية بمراكز الشباب، وأبعاد تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب، والمعوقات التي تواجه إسهامات المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب، ومقترحات تفعيل إسهامات المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب.
 - اعتمد استبيان المسؤولين على التدرج الثلاثي لمقياس ليكرت، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة).

- للتحقق من صدق المحتوى " الصدق المنطقي " لاستبيان المسؤولين قامت الباحثة بالإطلاع علي الأدبيات النظرية، والكتب العلمية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة، ثم تحليلها. وذلك لتحديد أبعاد المرونة الاستراتيجية والمتمثلة في: (المرونة التكيفية، والمرونة الاستباقية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية، والمرونة التنافسية)، وتحديد أبعاد تحقيق الاستدامة المؤسسية والمتمثلة في: (البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي، والبعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي)، وتحديد المعوقات التي تواجه إسهامات المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب، ومقترحات مواجهتها. ثم تم عرض الأداة على عدد (٥) محكمين من أعضاء هيئة التدريس - تخصص التخطيط الاجتماعي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسوان وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروضها.
- تم حساب ثبات استبيان المسؤولين باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٥) مفردة من المسؤولين بمراكز الشباب بمدينة أسوان بمحافظة أسوان (خارج إطار عينة الدراسة)، وبلغ معامل الثبات (٠,٩٥٣) وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.
- كما أجرت الباحثة ثبات إحصائي لاستبيان المسؤولين باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الزوجية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٥) مفردة من المسؤولين بمراكز الشباب بمدينة أسوان بمحافظة أسوان (خارج إطار عينة الدراسة)، وبلغت قيمة معادلة جوتمان للتجزئة النصفية (٠,٩٣٥)، وكذلك بلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الأداة (٠,٨٧٩) ويشير ذلك إلى وجود ارتباط طردي قوي بين نصفي الأداة، كما بلغت قيمة معامل الثبات

باستخدام معادلة سبيرمان براون (٠,٩٣٦)، ويشير ذلك إلى تمتع معاملات الثبات بدرجة عالية من الثبات والدقة والموثوقية، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية، ويمكن الاعتماد على نتائجها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

(١٠) تحديد مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة:

يمكن تحديد مستوى أبعاد الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، وتم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ١,٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٢) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١,٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١,٦٨ إلى ٢,٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢,٣٥ إلى ٣

(١١) أساليب التحليل الكيفي والكمي:

تم جمع البيانات في الفترة من ٢٠٢٤/٣/٥ م إلى ٢٠٢٤/٦/٢٥ م، واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.
- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا- كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية للأداة، ومعادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد معنوية نموذج الانحدار.

عاشراً: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

المحور الأول: وصف المسؤولين بمراكز الشباب مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٣) يوضح وصف المسؤولين بمراكز الشباب مجتمع الدراسة (ن=٢٦٠)

المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النوع	ك	%
السن	٤٥	٨	ذكر	١٤٣	٥٥
عدد سنوات الخبرة	١٩	٤	أنثى	١١٧	٤٥
			المجموع	٢٦٠	١٠٠
المؤهل الدراسي	ك	%	الوظيفة	ك	%
مؤهل متوسط	٣٢	١٢,٣	مدير مركز شباب	٣٢	١٢,٣
مؤهل فوق المتوسط	٦٦	٢٥,٤	أخصائي شباب	٧٨	٣٠
مؤهل عالي	١٥١	٥٨,١	أخصائي رياضي	٦٣	٢٤,٢
دراسات عليا	١١	٤,٢	مشرف أنشطة	٥١	١٩,٦
			إداري	٣٦	١٣,٨
المجموع	٢٦٠	١٠٠	المجموع	٢٦٠	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن المسؤولين بمراكز الشباب (٤٥) سنة، وبانحراف معياري (٨) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات خبرة المسؤولين بمراكز الشباب في مجال العمل (١٩) سنة، وبانحراف معياري (٤) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من المسؤولين بمراكز الشباب ذكور بنسبة (٥٥%)، بينما الإناث بنسبة (٤٥%).
- أكبر نسبة من المسؤولين بمراكز الشباب حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (٥٨,١%)، ثم مؤهل فوق المتوسط بنسبة (٢٥,٤%)، يليه مؤهل متوسط بنسبة (١٢,٣%)، وأخيراً دراسات عليا بنسبة (٤,٢%).
- أكبر نسبة من المسؤولين بمراكز الشباب وظيفتهم أخصائي شباب بنسبة (٣٠%)، ثم أخصائي رياضي بنسبة (٢٤,٢%)، يليه مشرف أنشطة بنسبة (١٩,٦%)، ثم إداري بنسبة (١٣,٨%)، وأخيراً مدير مركز شباب بنسبة (١٢,٣%). ويتضح مما سبق أن أكبر نسبة من المسؤولين ذكور ذات مؤهلات دراسية عليا، ولديهم خبرة كبيرة في مجال عملهم مما يرجع إلى طبيعة العمل داخل مراكز الشباب.

المحور الثاني: أبعاد المرونة الاستراتيجية بمراكز الشباب:
(٥) المرونة التكيفية:

جدول رقم (٤) يوضح المرونة التكيفية بمراكز الشباب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٠,٥٧	٢,٧٢	٦,٢	١٦	١٥,٤	٤٠	٧٨,٥	٢٠٤	أشارك في تحديث برامج وخدمات المركز وفقاً لاحتياجات الشباب والمجتمع	المسؤولين (٢٦٠=ن)
٤	٠,٦	٢,٦٣	٦,٢	١٦	٢٤,٦	٦٤	٦٩,٢	١٨٠	أستفيد من التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدمات المركز	
٥	٠,٦٨	٢,٥٢	١٠,٤	٢٧	٢٧,٣	٧١	٦٢,٣	١٦٢	أشارك في تعديل استراتيجيات تمويل المركز وفقاً للظروف الاقتصادية	
١	٠,٥	٢,٧٣	٢,٧	٧	٢١,٥	٥٦	٧٥,٨	١٩٧	أسعى للتكيف مع التحديات الجديدة من خلال تقديم حلول مبتكرة	
٣	٠,٥٣	٢,٦٥	٢,٧	٧	٣٠	٧٨	٦٧,٣	١٧٥	أستجيب بسرعة لأي تغيرات في احتياجات الشباب والمجتمع	
مستوى مرتفع	٠,٤٢	٢,٦٥	المرونة التكيفية ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المرونة التكيفية بمراكز الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أسعى للتكيف مع التحديات الجديدة من خلال تقديم حلول مبتكرة بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، يليه الترتيب الثاني أشارك في تحديث برامج وخدمات المركز وفقاً لاحتياجات الشباب والمجتمع بمتوسط حسابي (٢,٧٢)، وأخيراً الترتيب الخامس أشارك في تعديل استراتيجيات تمويل المركز وفقاً للظروف الاقتصادية بمتوسط حسابي (٢,٥٢). مما يعكس حرص مسؤولي مراكز الشباب على مواكبة التطورات والتغيرات وكذلك تلبية احتياجات الشباب باعتباره أهم المدخلات في نسق المركز، وهذا يتفق مع دراسة (Evans & Collier, 2007).

(٦) المرونة الاستباقية:

جدول رقم (٥) يوضح المرونة الاستباقية بمراكز الشباب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	المسؤولين
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٦	٢,٦٤	٦,٢	١٦	٢٣,٨	٦٢	٧٠	١٨٢	أقوم بجمع البيانات وتحليلها لفهم التغيرات المجتمعية المؤثرة على الشباب	
٥	٠,٦١	٢,٥٨	٦,٢	١٦	٣٠	٧٨	٦٣,٨	١٦٦	أشارك مع الإدارة في وضع الخطط للاستجابة السريعة في حالة الأزمات	

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات
			لا		إلى حد ما		نعم		
			%	ك	%	ك	%	ك	
٢	٠,٥٤	٢,٦٣	٢,٧	٧	٣١,٥	٨٢	٦٥,٨	١٧١	أسعى إلى استكشاف الاتجاهات الشبابية الجديدة والاستعداد لها مسبقاً
٣	٠,٥٤	٢,٦	٢,٧	٧	٣٤,٦	٩٠	٦٢,٧	١٦٣	أسعى إلى تعزيز ثقافة الابتكار من خلال تقديم أفكار جديدة لتحسين الخدمات
٤	٠,٥٩	٢,٥٨	٥,٤	١٤	٣١,٢	٨١	٦٣,٥	١٦٥	أراقب بشكل مستمر مستمر احتياجات وتطلعات الشباب لتطوير برامجه
مستوى مرتفع	٠,٤٤	٢,٦١	المرونة الاستباقية ككل						

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المرونة الاستباقية بمراكز الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أقوم بجمع البيانات وتحليلها لفهم التغيرات المجتمعية المؤثرة على الشباب بمتوسط حسابي (٢,٦٤)، يليه الترتيب الثاني أسعى إلى استكشاف الاتجاهات الشبابية الجديدة والاستعداد لها مسبقاً بمتوسط حسابي (٢,٦٣)، وأخيراً الترتيب الخامس أشارك مع الإدارة في وضع الخطط للاستجابة السريعة في حالة الأزمات بمتوسط حسابي (٢,٥٨). وذلك يعكس أهمية البيانات والمعلومات باعتبارها من أهم المدخلات وكذلك احتياجات الشباب ثم ترجمة هذه المدخلات إلى عمليات تحويلية تتضمن خطط الاستجابة السريعة داخل المركز، وها يتفق مع دراسة (أبا بكر، ٢٠١٩)، ودراسة (العمارات، ٢٠٢٣).

(٧) المرونة التشغيلية:

جدول رقم (٦) يوضح المرونة التشغيلية بمراكز الشباب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	المسؤولين (٢٦=٠)
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٠,٥٤	٢,٦١	٢,٧	٧	٣٣,٨	٨٨	٦٣,٥	١٦٥	أسعى لتوفير برامج تدريبية للموظفين لضمان قدرتهم على التعامل مع المتغيرات	
٥	٠,٧٤	٢,٤	١٥,٤	٤٠	٢٨,٨	٧٥	٥٥,٨	١٤٥	أساهم في بناء أنظمة إلكترونية لضمان تقديم الخدمات بكفاءة	
٤	٠,٥٨	٢,٥٣	٤,٢	١١	٣٨,٥	١٠٠	٥٧,٣	١٤٩	أحاول التنويع في وسائل تقديم الخدمات للشباب والمجتمع	
١	٠,٤٩	٢,٧٥	٢,٧	٧	١٩,٢	٥٠	١٩,٢	٢٠٣	أقترح خيارات بديلة في حال تعذر تنفيذ أحد الأنشطة المخطط لها	
٢	٠,٥٣	٢,٦٤	٢,٧	٧	٣٠,٨	٨٠	٦٦,٥	١٧٣	أهتم بتطوير إجراءات تشغيل مرنة تتيح استمرارية العمل في جميع الظروف	
مستوى مرتفع	٠,٤٣	٢,٥٩	المرونة التشغيلية ككل							

المسؤولين (٢٠=ن)

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المرونة التشغيلية بمراكز الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أقترح خيارات بديلة في حال تعذر تنفيذ أحد الأنشطة المخطط لها بمتوسط حسابي (٢,٧٥)، يليه الترتيب الثاني أهتم بتطوير إجراءات تشغيل مرنة تتيح استمرارية العمل في جميع الظروف بمتوسط حسابي (٢,٦٤)، وأخيراً الترتيب الخامس أساهم في بناء أنظمة إلكترونية لضمان تقديم الخدمات بكفاءة بمتوسط حسابي (٢,٤). وهذا يؤكد على أن فعالية أي نظام يعتمد على تكيف أجزائه وتفاعلها مع البيئة، وعليه فإن تعزيز المرونة التشغيلية يمثل شرطاً أساسياً لتكامل النسق ونجاحه في تحقيق أهدافه التنموية والتربوية تجاه فئة الشباب، وهذا ما أكدت عليه دراسة (سليمان، ٢٠١٩)، ودراسة (Najmaei & Sadeghinejad, 2009).

(٨) المرونة الهيكلية:

جدول رقم (٧) يوضح المرونة الهيكلية بمراكز الشباب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	المسؤولين (ن=٢٠)
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٣٩	٢,٨١	-	-	١٩,٢	٥٠	٨٠,٨	٢١٠	أسعى إلى تبسيط الإجراءات الإدارية لتسهيل اتخاذ القرارات بسرعة	
٤	٠,٦٤	٢,٥٧	٨,١	٢١	٢٧,٣	٧١	٦٤,٦	١٦٨	أنضم لهيكل تنظيمي مرن يسمح بتعديل الأدوار والمسؤوليات بسهولة	
١	٠,٣٩	٢,٨١	-	-	١٨,٨	٤٩	٨١,٢	٢١١	أشارك مع زملائي لإعادة توزيع المهام بيننا بسرعة عند الحاجة	
٢	٠,٤٤	٢,٧٤	-	-	٢٦,٢	٦٨	٧٣,٨	١٩٢	أدعم بيئة العمل المرنة التي تساعد على الاستجابة لتحديات العمل	
٣	٠,٥٧	٢,٥٨	٤,٢	١١	٣٣,١	٨٦	٦٢,٧	١٦٣	أهتم بتنفيذ آليات واضحة لتحديث السياسات والإجراءات وفقاً للمتغيرات	
مستوى مرتفع	٠,٣١	٢,٧	المرونة الهيكلية ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المرونة الهيكلية بمراكز الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أسعى إلى تبسيط الإجراءات الإدارية لتسهيل اتخاذ القرارات بسرعة، وأشارك مع زملائي لإعادة توزيع المهام بيننا بسرعة عند الحاجة بمتوسط حسابي (٢,٨١)، يليه الترتيب الثاني أدمع بيئة العمل المرنة التي تساعد على الاستجابة لتحديات العمل بمتوسط حسابي (٢,٧٤)، وأخيراً الترتيب الرابع أنضم لهيكل تنظيمي مرن يسمح بتعديل الأدوار والمسؤوليات بسهولة بمتوسط حسابي (٢,٥٧). وهذا يؤكد على أن الهيكل المرن يعد جزءاً ديناميكياً يساهم في بقاء واستمرار

النسق في بيئة متغيرة، فكلما زادت قدرة المركز على تعديل هيكله بما يتناسب مع المدخلات والنتائج، كلما زادت قدرته على تحقيق التكامل والفاعلية والاستجابة لاحتياجات الشباب، ويتفق هذا مع دراسة (بن أحمد، ٢٠١٧)، ودراسة (Nadkarni & Herrmann, 2010).

(٩) المرونة التنافسية:

جدول رقم (٨) يوضح المرونة التنافسية بمراكز الشباب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	المسؤولين (ن=٢٦٠)
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٥	٢,٧٣	٢,٧	٧	٢١,٩	٥٧	٧٥,٤	١٩٦	أشارك في تطوير برامج المركز باستمرار للحفاظ على جاذبيتها للشباب	
٢	٠,٤٩	٢,٦٢	-	-	٣٨,٥	١٠٠	٦١,٥	١٦٠	أسعى إلى تقديم خدمات متميزة مقارنة بالمراكز الأخرى	
٣	٠,٥٣	٢,٥٦	١,٥	٤	٤٠,٨	١٠٦	٥٧,٧	١٥٠	أهتم ببناء شراكات قوية تعزز موارد وخدمات المركز داخل المجتمع	
٤	٠,٥٥	٢,٥	٢,٧	٧	٤٤,٦	١١٦	٥٢,٧	١٣٧	أستجيب بسرعة للتغيرات المحيطة بالمشاركة في تعديل الاستراتيجيات وفقاً لذلك	
٥	٠,٦٦	٢,٤٢	٩,٦	٢٥	٣٩,٢	١٠٢	٥١,٢	١٣٣	أسعى لامتلاك أنظمة تدريب مستمرة لمواكبة التغيرات المحيطة	
مستوى مرتفع	٠,٤	٢,٥٦	المرونة التنافسية ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المرونة التنافسية بمراكز الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أشارك في تطوير برامج المركز باستمرار للحفاظ على جاذبيتها للشباب بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، يليه الترتيب الثاني أسعى إلى تقديم خدمات متميزة مقارنة بالمراكز الأخرى بمتوسط حسابي (٢,٦٢)، وأخيراً الترتيب الخامس أسعى لامتلاك أنظمة تدريب مستمرة لمواكبة التغيرات المحيطة بمتوسط حسابي (٢,٤٢). وهذا يؤكد على أن المرونة التنافسية تمكن مركز الشباب من البقاء في حالة توازن ديناميكي مع البيئة، وتحقيق استمرارية نسقه عبر تقديم قيمة مضافة تجذب المستفيدين وتحافظ على ولائهم. وكلما زادت قدرة المركز على رصد محيطه والتفاعل معه بخطوات ابتكاريه، زادت فرصه في الحفاظ على دوره كنسق فعال ضمن المنظومة المجتمعية، وهذا ما أكدت عليه دراسة (سليمان، ٢٠١٩).

▪ مستوى المرونة الاستراتيجية بمراكز الشباب ككل:

جدول رقم (٩) يوضح مستوى المرونة الاستراتيجية بمراكز الشباب ككل

الأبعاد					المستويين (٢٦٠=ن)	
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب			
٢,٦٥	٠,٤٢	مرتفع	٢			
٢,٦١	٠,٤٤	مرتفع	٣			
٢,٥٩	٠,٤٣	مرتفع	٤			
٢,٧	٠,٣١	مرتفع	١			
٢,٥٦	٠,٤	مرتفع	٥			
أبعاد المرونة الاستراتيجية ككل				٢,٦٢	٠,٣٣	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المرونة الاستراتيجية بمراكز الشباب ككل مرتفع

حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول المرونة الهيكلية بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٧) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثاني المرونة التكيفية بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٦٥) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثالث المرونة الاستراتيجية بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٦١) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الرابع المرونة التشغيلية بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٥٩) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الخامس المرونة التنافسية بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٥٦) وهو مستوى مرتفع.

المحور الثالث: أبعاد تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب:

(١) البعد الاقتصادي:

جدول رقم (١٠) يوضح البعد الاقتصادي لتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	المستويين (ن=٢٦٠)
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٧٦	٢,٥٢	١٦,٢	٤٢	١٥,٨	٤١	٦٨,١	١٧٧	يسعى المركز إلى تطوير شراكات مع القطاع الخاص لدعم برامجه المالية	
٥	٠,٦٨	٢,٤	١٠,٨	٢٨	٣٨,١	٩٩	٥١,٢	١٣٣	يعتمد المركز على مصادر تمويل متنوعة لضمان استدامة أنشطته	
٢	٠,٥٥	٢,٥١	٢,٧	٧	٤٣,٨	١١٤	٥٣,٥	١٣٩	يمتلك المركز خططاً واضحة لجذب الاستثمارات والرعاية لتمويل أنشطته	
٣	٠,٦	٢,٤٩	٥,٤	١٤	٤٠	١٠٤	٥٤,٦	١٤٢	يعمل المركز على تحقيق إدارة فعالة للتكاليف	
٤	٠,٧٩	٢,٤٦	١٨,٥	٤٨	١٧,٣	٤٥	٦٤,٢	١٦٧	يسعى المركز لتقليل التكاليف التشغيلية دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة	
مستوى مرتفع	٠,٤٧	٢,٤٨	البعد الاقتصادي ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى البعد الاقتصادي لتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يسعى المركز إلى تطوير شراكات مع القطاع الخاص لدعم برامجه المالية بمتوسط حسابي (٢,٥٢)، يليه الترتيب الثاني يمتلك المركز خططاً واضحة لجذب الاستثمارات والرعاية لتمويل أنشطته بمتوسط حسابي (٢,٥١) وأخيراً الترتيب الخامس يعتمد المركز على مصادر تمويل متنوعة لضمان استدامة أنشطته بمتوسط حسابي (٢,٤). وهذا يؤكد على أن البعد الاقتصادي يمثل الأساس الذي يمكن نسق مركز الشباب من الاستمرار والتوسع، ويمنحه القدرة على التفاعل الايجابي والدائم مع البيئة. وهنا تظهر الحاجة إلى أهمية وجود بنية مالية مرنة، قادرة على التأقلم مع التغيرات، وضمان استمرار تدفق الموارد لتفعيل الأنساق الأخرى، وعليه فإن تحقيق الاستدامة الاقتصادية لا يعد فقط هدفاً مالياً، بل هو شرط حيوي لتوازن واستقرار النظام المؤسسي ككل. وهذا ما أكدت عليه دراسة (مامو، ٢٠١٩).

(٢) البعد الاجتماعي:

جدول رقم (١١) يوضح البعد الاجتماعي لتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات
			لا		إلى حد ما		نعم		
			%	ك	%	ك	%	ك	
٤	٠,٧٢	٢,٥٧	١٣,٥	٣٥	١٦,٢	٤٢	٧٠,٤	١٨٣	يشارك المركز في مشروعات مشتركة مع المؤسسات المحلية لتعزيز التنمية الاجتماعية
٥	٠,٦	٢,٥٤	٥,٤	١٤	٣٥	٩١	٥٩,٦	١٥٥	يتيح المركز فرصاً للشباب للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بأنشطته
٣	٠,٥	٢,٥٧	-	-	٤٣,١	١١٢	٥٦,٩	١٤٨	يوفر المركز مساحات للتفاعل الاجتماعي بين الشباب من مختلف الفئات
١	٠,٤٧	٢,٦٨	-	-	٣١,٩	٨٣	٦٨,١	١٧٧	يسهم المركز في تطوير مبادرات اجتماعية تعزز من الترابط بين الشباب والمجتمع
٢	٠,٥٢	٢,٦٣	١,٥	٤	٣٤,٢	٨٩	٦٤,٢	١٦٧	يسعى المركز إلى تحقيق تكافؤ الفرص بين جميع الشباب في الحصول على خدماته
مستوى مرتفع	٠,٣٤	٢,٦	البعد الاجتماعي ككل						

يوضح الجدول السابق أن: مستوى البعد الاجتماعي لتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يسهم المركز في تطوير مبادرات اجتماعية تعزز من الترابط

بين الشباب والمجتمع بمتوسط حسابي (٢,٦٨)، يليه الترتيب الثاني يسعى المركز إلى تحقيق تكافؤ الفرص بين جميع الشباب في الحصول على خدماته بمتوسط حسابي (٢,٦٣)، وأخيراً الترتيب الخامس يتيح المركز فرصاً للشباب للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بأنشطته بمتوسط حسابي (٢,٥٤). وعليه فإن البعد الاجتماعي يمثل عنصراً أساسياً في استدامة النسق المؤسسي لمركز الشباب، فمن خلال تعزيز المشاركة المجتمعية، وتبني برامج تستجيب للواقع، يصبح المركز نسقاً فاعلاً ومقبولاً ضمن النسيج المجتمعي، مما يضمن استمراريته وتوسع أثره. وعليه فإن الاستدامة الاجتماعية تعزز تكامل النسق الداخلي للمركز وتوازنه مع البيئة الخارجية، وتجعله قادر على التفاعل المستمر والمنتج مع مكوناته المجتمعية. وهذا ما اتفقت معه دراسة (سلطان، ٢٠٢٠).

(٣) البعد البيئي:

جدول رقم (١٢) يوضح البعد البيئي لتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	المسؤولين (ن=٢٠٠)
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
٢	٠,٥٤	٢,٦	٢,٧	٧	٣٥	٩١	٦٢,٣	١٦٢	يحرص المركز على تطبيق ممارسات صديقة للبيئة في جميع أنشطته	
٣	٠,٥٥	٢,٥٥	٢,٧	٧	٣٩,٦	١٠٣	٥٧,٧	١٥٠	ينظم المركز حملات توعوية لتعزيز الوعي البيئي بين الشباب	
٤	٠,٥٥	٢,٤٤	٢,٧	٧	٥٠,٤	١٣١	٤٦,٩	١٢٢	يشجع المركز الشباب على تبني ممارسات بيئية مستدامة في حياتهم اليومية	
٥	٠,٥٥	٢,٤٣	٢,٧	٧	٥١,٢	١٣٣	٤٦,٢	١٢٠	يعتمد المركز على مواد صديقة للبيئة في أنشطته	
١	٠,٤٧	٢,٦٨	-	-	٣١,٩	٨٣	٦٨,١	١٧٧	يوفر المركز أنشطة تفاعلية تهدف إلى نشر ثقافة الحفاظ على البيئة	
مستوى مرتفع	٠,٣٢	٢,٥٤	البعد البيئي ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى البعد البيئي لتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يوفر المركز أنشطة تفاعلية تهدف إلى نشر ثقافة الحفاظ على البيئة بمتوسط حسابي (٢,٦٨)، يليه الترتيب الثاني يحرص المركز على تطبيق ممارسات صديقة للبيئة في جميع أنشطته بمتوسط حسابي (٢,٦)، وأخيراً الترتيب الخامس يعتمد المركز على مواد صديقة للبيئة في أنشطته بمتوسط حسابي (٢,٤٣). ويؤكد هذا على أن البعد البيئي عنصراً لا غنى عنه في تحقيق الاستدامة المؤسسية لمراكز الشباب، حيث يمثل بعداً تكاملياً

يسهم في المحافظة على الموارد، وتحقيق التوازن مع البيئة، وخلق جيل شبابي أكثر وعياً بمسؤوليته تجاه كوكبه. وعليه فإن النسق الذي يهمل البيئة يعرض نفسه للاختلال، بينما النسق المتوازن بيئياً يحقق الاستمرارية والتكامل ضمن البيئة الأكبر. وهذا ما أكدت عليه دراسة (مامو، ٢٠١٩).

(٤) البعد التنظيمي:

جدول رقم (١٣) يوضح البعد التنظيمي لتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات		المسؤولين (٢٦٠=ن)
			لا		إلى حد ما		نعم				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١	٠,٥٩	٢,٦	٥,٤	١٤	٢٩,٦	٧٧	٦٥	١٦٩	يضع المركز هيكل تنظيمي مرن يسمح له بالتكيف مع المتغيرات		
٤	٠,٥٥	٢,٤٥	٢,٧	٧	٥٠	١٣٠	٤٧,٣	١٢٣	يحرص المركز على التقييم الدوري لبرامجه		
٥	٠,٧١	٢,٢٣	١٦,٢	٤٢	٤٥	١١٧	٣٨,٨	١٠١	يعتمد المركز على أنظمة رقمية لتسهيل إدارة العمليات الإدارية		
٢	٠,٦	٢,٥٢	٥,٤	١٤	٣٦,٩	٩٦	٥٧,٧	١٥٠	يقوم المركز بتقييمات دورية لتحسين أداء الفريق الإداري		
٣	٠,٦٨	٢,٤٩	١٠,٨	٢٨	٢٩,٢	٧٦	٦٠	١٥٦	يعتمد المركز على مؤشرات أداء واضحة لتقييم نجاح برامجه		
مستوى مرتفع	٠,٤٥	٢,٤٦	البعد التنظيمي ككل								

يوضح الجدول السابق أن: مستوى البعد التنظيمي لتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يضع المركز هيكل تنظيمي مرن يسمح له بالتكيف مع المتغيرات بمتوسط حسابي (٢,٦)، يليه الترتيب الثاني يقوم المركز بتقييمات دورية لتحسين أداء الفريق الإداري بمتوسط حسابي (٢,٥٢)، وأخيراً الترتيب الخامس يعتمد المركز على أنظمة رقمية لتسهيل إدارة العمليات الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٢٣). وهذا يؤكد على أن البعد التنظيمي عنصراً محورياً في دعم استدامة النسق المؤسسي داخل مراكز الشباب، حيث يسمح بالعمل المنظم ويضمن التكامل بين الموارد البشرية والبرامج والخدمات. وعليه فإن التنظيم الجيد يعزز من مرونة المركز واستجابته للتغيرات البيئية، مما يمكنه من الحفاظ على توازنه الداخلي والاستمرارية على المدى الطويل.

(٥) البعد التكنولوجي:

جدول رقم (١٤) يوضح البعد التكنولوجي لتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	المسؤولين (٢٦٠=ن)
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠,٧٩	٢,٣٧	١٩,٢	٥٠	٢٥	٦٥	٥٥,٨	١٤٥	يعتمد المركز على الأنظمة الرقمية لتسهيل تسجيل الأعضاء وإدارة الأنشطة يتشارك المركز مع المؤسسات الأكاديمية لتطوير حلول تكنولوجية مبتكرة يحدث المركز بنائه التحتية التكنولوجية بشكل دوري لمواكبة التطورات الحديثة يشارك المركز في مبادرات رقمية لتعزيز الابتكار في المجتمع يقدم المركز ورش عمل حول التكنولوجيا الحديثة والمهارات الرقمية المتقدمة	
٤	٠,٥٩	٢,٤١	٥,٤	١٤	٤٨,٥	١٢٦	٤٦,٢	١٢٠		
١	٠,٦٤	٢,٥٣	٨,١	٢١	٣٠,٨	٨٠	٦١,٢	١٥٩		
٣	٠,٦٤	٢,٤٢	٨,١	٢١	٤١,٩	١٠٩	٥٠	١٣٠		
٢	٠,٦	٢,٥	٥,٤	١٤	٣٩,٢	١٠٢	٥٥,٤	١٤٤		
مستوى مرتفع	٠,٤٥	٢,٤٤	البعد التكنولوجي ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى البعد التكنولوجي لتحقيق الاستدامة المؤسسية

بمراكز الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يحدث المركز بنيته التحتية التكنولوجية بشكل دوري لمواكبة التطورات الحديثة بمتوسط حسابي (٢,٥٣)، يليه الترتيب الثاني يقدم المركز ورش عمل حول التكنولوجيا الحديثة والمهارات الرقمية المتقدمة بمتوسط حسابي (٢,٥)، وأخيراً الترتيب الخامس يعتمد المركز على الأنظمة الرقمية لتسهيل تسجيل الأعضاء وإدارة الأنشطة بمتوسط حسابي (٢,٣٧). وعليه فإن البعد التكنولوجي يمكن المركز من التكيف المستمر، والابتكار في تقديم الخدمة، والتفاعل الذكي مع الجمهور، حيث أن التكنولوجيا ليست مجرد أداة بل هي جزء من النسق العام الذي يتفاعل مع باقي الأنساق لتشكيل مؤسسة مرنة، متكاملة، ومؤثرة في بيئتها.

▪ مستوى تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب ككل:

جدول رقم (١٥) يوضح مستوى تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب ككل

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المسؤولين (٢٦٠=ن)
٣	مرتفع	٠,٤٧	٢,٤٨	البعد الاقتصادي	
١	مرتفع	٠,٣٤	٢,٦	البعد الاجتماعي	
٢	مرتفع	٠,٣٢	٢,٥٤	البعد البيئي	
٤	مرتفع	٠,٤٥	٢,٤٦	البعد التنظيمي	
٥	مرتفع	٠,٤٥	٢,٤٤	البعد التكنولوجي	
مستوى مرتفع		٠,٢٩	٢,٥	أبعاد تحقيق الاستدامة المؤسسية ككل	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول البعد الاجتماعي بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٦) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثاني البعد البيئي بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٥٤) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثالث البعد الاقتصادي بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٤٨) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الرابع البعد التنظيمي بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٤٦) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الخامس البعد التكنولوجي بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٤٤) وهو مستوى مرتفع.

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه إسهامات المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب:

جدول رقم (١٦) يوضح المعوقات التي تواجه إسهامات المرونة الاستراتيجية في تحقيق

الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات
			لا		إلى حد ما		نعم		
			%	ك	%	ك	%	ك	
١	٠,٥٣	٢,٧	٣,٥	٩	٢٣,١	٦٠	٧٣,٥	١٩١	بطء اتخاذ القرار وصعوبة تعديل السياسات الداخلية
٥	٠,٦٥	٢,٥٧	٨,٥	٢٢	٢٦,٥	٦٩	٦٥	١٦٩	ضعف القدرة على التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير
٨	٠,٦٢	٢,٤٩	٦,٩	١٨	٣٦,٩	٩٦	٥٦,٢	١٤٦	غياب مؤشرات أداء واضحة لتقييم فاعلية الاستراتيجيات
٧	٠,٧	٢,٥١	١١,٩	٣١	٢٥	٦٥	٦٣,١	١٦٤	غياب استراتيجيات لتنويع مصادر الدخل
١٠	٠,٦٩	٢,٤٦	١١,٥	٣٠	٣١,٢	٨١	٥٧,٣	١٤٩	اعتماد المركز على مصادر تمويل محدودة تعيق تنفيذ خطط التطوير
٦	٠,٥٥	٢,٥٣	٢,٧	٧	٤١,٥	١٠٨	٥٥,٨	١٤٥	قلة الموارد المخصصة للتحويل الرقمي والتطوير التكنولوجي
٣	٠,٦٣	٢,٦	٨,١	٢١	٢٣,٨	٦٢	٦٨,١	١٧٧	غياب خطط لاستيعاب جميع الفئات الشبابية
٩	٠,٦٩	٢,٤٧	١١,٥	٣٠	٢٩,٦	٧٧	٥٨,٨	١٥٣	عدم الترويج الكافي لأنشطة المركز لجذب المزيد من الشباب والداعمين
٤	٠,٥١	٢,٥٨	٠,٨	٢	٤٠,٨	١٠٦	٥٨,٥	١٥٢	قلة التشريعات المرنة التي تدعم وتطور المركز
٢	٠,٥٣	٢,٦٥	٢,٧	٧	٣٠	٧٨	٦٧,٣	١٧٥	قلة تفاعل الشباب مع أنشطة المركز بسبب عدم توافرها مع احتياجاتهم
مستوى مرتفع	٠,٣٨	٢,٥٦	المعوقات ككل						

المسؤولين (٢٦٠=ن)

المسؤولين (ن = ٢٦٠)

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المعوقات التي تواجه إسهامات المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول بطء اتخاذ القرار وصعوبة تعديل السياسات الداخلية بمتوسط حسابي (٢,٧)، يليه الترتيب الثاني قلة تفاعل الشباب مع أنشطة المركز بسبب عدم توافقها مع احتياجاتهم بمتوسط حسابي (٢,٦٥)، وأخيراً الترتيب العاشر اعتماد المركز على مصادر تمويل محدودة تعيق تنفيذ خطط التطوير بمتوسط حسابي (٢,٤٦). وعليه فإن المعوقات التي تحد من فعالية المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب يمكن تفسيرها بوجود خلل في التوازن أو الترابط بين الأنساق الفرعية داخل المركز، وضعف في آليات التفاعل مع البيئة الخارجية، ومن ثم فإن إصلاح هذه الأنساق وتعزيز التكامل والتغذية الراجعة وتطوير الكفاءات والموارد هي شروط ضرورية لتمكين المرونة الاستراتيجية من تحقيق أهداف الاستدامة.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب:

جدول رقم (١٧) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات المرونة الاستراتيجية في تحقيق

الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات
			لا		إلى حد ما		نعم		
			%	ك	%	ك	%	ك	
٤	٠,٤٩	٢,٧٦	٢,٧	٧	١٨,٨	٤٩	٧٨,٥	٢٠٤	تبني هيكل تنظيمي مرن يتيح سرعة اتخاذ القرارات
٩	٠,٦٤	٢,٥٦	٨,١	٢١	٢٧,٧	٧٢	٦٤,٢	١٦٧	اعتماد نظم إدارية حديثة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية لتسهيل العمليات الإدارية
٤	٠,٤٩	٢,٧٦	٢,٧	٧	١٨,٨	٤٩	٧٨,٥	٢٠٤	تفعيل آليات تقييم مستمر لقياس الأداء والتكيف مع التحديات الجديدة
٦	٠,٦٣	٢,٦٨	٨,٨	٢٣	١٤,٦	٣٨	٧٦,٥	١٩٩	إنشاء صناديق استثمارية لدعم المركز على المدى الطويل
٢	٠,٤١	٢,٧٨	-	-	٢١,٥	٥٦	٧٨,٥	٢٠٤	تطوير منصات تعليمية إلكترونية لتقديم ورش عمل وتدريبات عن بعد
٧	٠,٥٣	٢,٦٤	٢,٧	٧	٣٠,٤	٧٩	٦٦,٩	١٧٤	التعاون مع المؤسسات الحكومية لدمج المركز في استراتيجيات التنمية المحلية
٥	٠,٥٢	٢,٦٨	٢,٧	٧	٢٦,٢	٦٨	٧١,٢	١٨٥	إطلاق مبادرات مجتمعية بالتعاون مع المنظمات غير الربحية لتعزيز دور المركز في التنمية المستدامة
١	٠,٥٢	٢,٨	٥,٤	١٤	٩,٢	٢٤	٨٥,٤	٢٢٢	توفير حوافز ومكافآت لتعزيز الإبداع والتطوير المستمر لدى الموظفين

المسؤولين (٢٠=ن)

(ن = ٢٦٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات
			لا		إلى حد ما		نعم		
			%	ك	%	ك	%	ك	
٨	٠,٦٤	٢,٥٧	٨,١	٢١	٢٦,٥	٦٩	٦٥,٤	١٧٠	تنفيذ مشاريع إعادة التدوير داخل المركز لدعم الاستدامة المالية والبيئية
٣	٠,٥٤	٢,٧٧	٥,٤	١٤	١٢,٧	٣٣	٨١,٩	٢١٣	تطوير خطط بديلة لأنشطة المركز لتتبع التحول إلى الخدمات الرقمية عند الحاجة
مستوى مرتفع	٠,٣٩	٢,٧							المقترحات ككل

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مقترحات تفعيل إسهامات المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفير حوافز ومكافآت لتعزيز الإبداع والتطوير المستمر لدى الموظفين بمتوسط حسابي (٢,٨)، يليه الترتيب الثاني تطوير منصات تعليمية إلكترونية لتقديم ورش عمل وتدريبات عن بعد بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، وأخيراً الترتيب التاسع اعتماد نظم إدارية حديثة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية لتسهيل العمليات الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٥٦). وعليه فإن المقترحات السابقة تعكس أن تفعيل المرونة الاستراتيجية لا يتم بمعزل عن السياق الكلي للمؤسسة، وإنما من خلال إعادة ضبط مكونات النسق الداخلي وتفاعلاته مع البيئة الخارجية. وعليه فإن الاستدامة المؤسسية تعد نتيجة لتكامل فعال بين العناصر، وتفاعل ديناميكي يحقق التوازن ويعزز قدرة المؤسسة على التكيف والبقاء.

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

- اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المرونة الاستراتيجية و تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب":
- جدول رقم (١٨) يوضح العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية

بمراكز الشباب

الاستدامة ككل	البعد التكنولوجي	البعد التنظيمي	البعد البيني	البعد الاجتماعي	البعد الاقتصادي	المتغيرات التابعة	
						المتغيرات المستقلة	المستويات
**٠,٦٣٨	**٠,٥٩٥	**٠,٦٧٣	**٠,١٨٠	**٠,٥٩١	**٠,٢٤٢	المرونة التكيفية	٢٠١٠
**٠,٥١١	**٠,٤١١	**٠,٥٤٩	٠,٠٠٤	**٠,٥٣١	**٠,٣٠٤	المرونة الاستباقية	
**٠,٦٨٨	**٠,٥٦١	**٠,٦٤٨	٠,٠٨٨	**٠,٦٥٩	**٠,٤٧٣	المرونة التشغيلية	
**٠,٥٢٨	**٠,٢٧٨	**٠,٣٩٧	*٠,١٤٤	**٠,٦٠٠	**٠,٤٨٧	المرونة الهيكلية	
**٠,٥٨٧	**٠,٤٦٠	**٠,٥٦٦	٠,٠٠٢	**٠,٥٢٢	**٠,٤٩٣	المرونة التنافسية	
**٠,٧١٩	**٠,٥٧٠	**٠,٦٩٨	٠,٠٩٧	**٠,٧٠٣	**٠,٤٧٧	المرونة الاستراتيجية ككل	

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب. وأن أكثر أبعاد المرونة الاستراتيجية ارتباطاً بتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب تمثلت فيما يلي: المرونة التشغيلية، ثم المرونة التكيفية، يليها المرونة التنافسية، ثم المرونة الهيكلية، وأخيراً المرونة الاستباقية. وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه.

جدول رقم (١٩) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر المرونة الاستراتيجية على تحقيق

الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب

معامل التحديد R ²		معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المسئولين (ن=٢٦٠)	
نسبة التباين	قيمة R ²					المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
٤٠,٧%	٠,٤٠٧**	٠,٦٣٨**	١٧٦,٧٧٧**	١٣,٢٩٦**	٠,٤٥١	تحقيق الاستدامة المؤسسية ككل	المرونة التكيفية
		ارتباط طردي متوسط	نموذج انحدار معنوي				
٢٦,١%	٠,٢٦١**	٠,٥١١**	٩١,٣٣٧**	٩,٥٥٧**	٠,٣٤١		المرونة الاستباقية
		ارتباط طردي متوسط	نموذج انحدار معنوي				
٤٧,٣%	٠,٤٧٣**	٠,٦٨٨**	٢٣١,٧٣١**	١٥,٢٢٣**	٠,٤٧٦		المرونة التشغيلية
		ارتباط طردي متوسط	نموذج انحدار معنوي				
٢٧,٩%	٠,٢٧٩**	٠,٥٢٨**	٩٩,٨٧٥**	٩,٩٩٤**	٠,٤٩٥		المرونة الهيكلية
		ارتباط طردي متوسط	نموذج انحدار معنوي				
٣٤,٥%	٠,٣٤٥**	٠,٥٨٧**	١٣٥,٩٥٦**	١١,٦٦٠**	٠,٤٣٩		المرونة التنافسية
		ارتباط طردي متوسط	نموذج انحدار معنوي				
٥١,٨%	٠,٥١٨**	٠,٧١٩**	٢٧٦,٨٠٩**	١٦,٦٣٨**	٠,٦٤٥		أبعاد المرونة الاستراتيجية ككل
		ارتباط طردي قوي	نموذج انحدار معنوي				

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " المرونة التكيفية " والمتغير التابع " تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب " إلى وجود ارتباط طردي متوسط

بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٤٠٧)، أي أن المرونة التكيفية تفسر نسبة (٤٠,٧%) من التباين الكلي في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المرونة التكيفية و تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب ".

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " المرونة الاستباقية " والمتغير التابع " تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب " إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٦١)، أي أن المرونة الاستباقية تفسر نسبة (٢٦,١%) من التباين الكلي في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المرونة الاستباقية وتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب ".

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " المرونة التشغيلية " والمتغير التابع " تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب " إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٤٧٣)، أي أن المرونة التشغيلية تفسر نسبة (٤٧,٣%) من التباين الكلي في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المرونة التشغيلية وتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب ".

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " المرونة الهيكلية " والمتغير التابع " تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب " إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٧٩)، أي أن المرونة الهيكلية تفسر نسبة (٢٧,٩%) من التباين الكلي في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب.

مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المرونة الهيكلية و تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب " .

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " المرونة التنافسية " والمتغير التابع " تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب " إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٣٤٥)، أي أن المرونة التنافسية تفسر نسبة (٣٤,٥%) من التباين الكلي في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المرونة التنافسية و تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب " .

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " أبعاد المرونة الاستراتيجية ككل " والمتغير التابع " تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٥١٨)، أي أن المرونة الاستراتيجية ككل تفسر نسبة (٥١,٨%) من التباين الكلي في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المرونة الاستراتيجية و تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب " .

جدول رقم (٢٠) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المرونة الاستراتيجية على تحقيق

الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب

المسؤولين (ن=٢٦٠)	المتغير التابع	معامل الانحدار B	معاملات بيتا	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ² قيمة R ² نسبة التباين
المرونة التكيفية	تحقق الاستدامة المؤسسية ككل	٠,٢٧١	٠,٣٨٣	**٦,١٣٠	٧٤,٠٤٨	٠,٧٧٠	٠,٥٩٣ **
		٠,١٧٩	٠,٢٦٨	**٣,٩١٠	**	**	
		٠,٢٢٦	٠,٣٢٧	**٤,١٨٧	نموذج انحدار	ارتباط طردي قوي	
		٠,١٧٨	٠,١٩٠	**٣,٩٢٤	معنوي		
		٠,٢٠٥	٠,٢٧٤	**٤,٨٤٥			

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جميع المتغيرات المستقلة لأبعاد المرونة الاستراتيجية ككل والمتمثلة في: " المرونة التكيفية، والمرونة الاستباقية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية، والمرونة التنافسية " والمتغير التابع " تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب " (٠,٧٧٠)، وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
 - وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٥٩٣)، أي أن أبعاد المرونة الاستراتيجية ككل والمتمثلة في: " المرونة التكيفية، والمرونة الاستباقية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية، والمرونة التنافسية " تفسر (٥٩,٣%) من التباين الكلي في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب.
 - وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن تأثير جميع المتغيرات المستقلة وهى: " المرونة التكيفية، والمرونة الاستباقية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية، والمرونة التنافسية " على المتغير التابع " تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب " يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).
 - ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية حسب الأهمية النسبية، وذلك كما يلي:
٣. المرونة التكيفية بمراكز الشباب (بيتا=٠,٣٨٣).
 ٤. المرونة التشغيلية بمراكز الشباب (بيتا=٠,٣٢٧).
 ٥. المرونة التنافسية بمراكز الشباب (بيتا=٠,٢٧٤).
 ٦. المرونة الاستباقية بمراكز الشباب (بيتا=٠,٢٦٨).
 ٧. المرونة الهيكلية بمراكز الشباب (بيتا=٠,١٩٠).
- ويشير ذلك إلى تباين تأثير " المرونة التكيفية " أكثر من تأثير " المرونة التشغيلية " أكثر من تأثير " المرونة التنافسية " أكثر من تأثير " المرونة الاستباقية " أكثر من تأثير " المرونة الهيكلية " على " تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب ".
 - مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضة الفرعية والذي مؤاده " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المرونة الاستراتيجية و تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب ".

النتائج العامة للدراسة وفقاً لأهدافها وفروضها:

١. مستوى المرونة الاستراتيجية بمراكز الشباب ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:
 - الترتيب الأول المرونة الهيكلية بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٧) وهو مستوى مرتفع.
 - الترتيب الثاني المرونة التكيفية بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٦٥) وهو مستوى مرتفع.
 - الترتيب الثالث المرونة الاستباقية بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٦١) وهو مستوى مرتفع.
 - الترتيب الرابع المرونة التشغيلية بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٥٩) وهو مستوى مرتفع.
 - الترتيب الخامس المرونة التنافسية بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٥٦) وهو مستوى مرتفع.
٢. مستوى تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:
 - الترتيب الأول البعد الاجتماعي بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٦) وهو مستوى مرتفع.
 - الترتيب الثاني البعد البيئي بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٥٤) وهو مستوى مرتفع.
 - الترتيب الثالث البعد الاقتصادي بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٤٨) وهو مستوى مرتفع.
 - الترتيب الرابع البعد التنظيمي بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٤٦) وهو مستوى مرتفع.
 - الترتيب الخامس البعد التكنولوجي بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٤٤) وهو مستوى مرتفع.
٣. مستوى المعوقات التي تواجه إسهامات المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٦)، ومؤشرات ذلك

وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول بطء اتخاذ القرار وصعوبة تعديل السياسات الداخلية بمتوسط حسابي (٢,٧)، يليه الترتيب الثاني قلة تفاعل الشباب مع أنشطة المركز بسبب عدم توافقها مع احتياجاتهم بمتوسط حسابي (٢,٦٥)، وأخيراً الترتيب العاشر اعتماد المركز على مصادر تمويل محدودة تعيق تنفيذ خطط التطوير بمتوسط حسابي (٢,٤٦).

٤. مستوى مقترحات تفعيل إسهامات المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفير حوافز ومكافآت لتعزيز الإبداع والتطوير المستمر لدى الموظفين بمتوسط حسابي (٢,٨)، يليه الترتيب الثاني تطوير منصات تعليمية إلكترونية لتقديم ورش عمل وتدريب عن بعد بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، وأخيراً الترتيب التاسع اعتماد نظم إدارية حديثة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية لتسهيل العمليات الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٥٦).

٥. توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب. وأن أكثر أبعاد المرونة الاستراتيجية ارتباطاً بتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب تمثلت فيما يلي: المرونة التشغيلية، ثم المرونة التكيفية، يليها المرونة التنافسية، ثم المرونة الهيكلية، وأخيراً المرونة الاستباقية. وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه.

٦. بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جميع المتغيرات المستقلة لأبعاد المرونة الاستراتيجية ككل والمتمثلة في: " المرونة التكيفية، والمرونة الاستباقية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية، والمرونة التنافسية " والمتغير التابع " تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب " (٠,٧٧٠)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

٧. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٥٩٣)، أي أن أبعاد المرونة الاستراتيجية ككل والمتمثلة في: " المرونة التكيفية، والمرونة الاستباقية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية، والمرونة التنافسية " تفسر (٥٩,٣%) من التباين الكلي في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب.

٨. وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن تأثير جميع المتغيرات المستقلة وهي: " المرونة التكيفية، والمرونة الاستباقية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية، والمرونة التنافسية " على المتغير التابع " تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب " يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

٩. ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية حسب الأهمية النسبية، وذلك كما يلي:

- المرونة التكيفية بمراكز الشباب (بيتا=٠,٣٨٣).
- المرونة التشغيلية بمراكز الشباب (بيتا=٠,٣٢٧).
- المرونة التنافسية بمراكز الشباب (بيتا=٠,٢٧٤).
- المرونة الاستباقية بمراكز الشباب (بيتا=-٠,٢٦٨).
- المرونة الهيكلية بمراكز الشباب (بيتا=٠,١٩٠). ويشير ذلك إلى تباين تأثير " المرونة التكيفية " أكثر من تأثير " المرونة التشغيلية " أكثر من تأثير " المرونة التنافسية " أكثر من تأثير " المرونة الاستباقية " أكثر من تأثير " المرونة الهيكلية " على " تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب ". مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضة الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المرونة الاستراتيجية و تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب ".

المحور السابع: الخطة التنفيذية المقترحة لتفعيل إسهامات المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب:

المراحل التخطيطية	الأهداف	إجراءات التنفيذ	وسائل التنفيذ	المستهدفون	جهات التنفيذ	التوقيت الزمني	معايير التقييم
٣ خطة تنفيذ الإستراتيجية	تحديد احتياجات ومشكلات مراكز الشباب	تحديد احتياجات مراكز الشباب	الاجتماعات المقابلات المناقشات الاستبيانات المنصات الرقمية	مجلس الادارة العاملين الشباب	وزارة الشباب والرياضة مديريات الشباب والرياضة	ثلاثة شهور	الانتهاء من تحديد الاحتياجات
		تحديد مشكلات مراكز الشباب				ثلاثة شهور	الانتهاء من تحديد المشكلات
		اقتراح الأهداف المراد تحقيقها من تحقيق استدامة مراكز				ثلاثة شهور	الانتهاء من الاهداف المقترحة

المراحل التخطيطية	الأهداف	إجراءات التنفيذ	وسائل التنفيذ	المستهدفون	جهات التنفيذ	التوقيت الزمني	معايير التقييم
مرحلة وضع الخطة	تحديد الاطار العام للخطة	الشباب	الاجتماعات اللجان المناقشات ورش العمل المنصات الرقمية	مجلس الادارة العاملين الشباب	وزارة الشباب والرياضة مديريات الشباب والرياضة	ثلاثة شهور	الانتهاء من وضع الاستراتيجية الاستراتيجية
		تثني استراتيجيات واضحة لتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب					
		تحديد الامكانيات والموارد اللازمة لتحقيق الاستدامة بمراكز الشباب					
		جمع بيانات كافية ودقيقة عن مراكز الشباب					
		وضع خطة لتحقيق الاستدامة المؤسسية بمراكز الشباب					
مرحلة التنفيذ	تنفيذ الخطة	توفير اجراءات عمل لتحقيق استدامة مراكز الشباب	الاجتماعات اللجان ورش العمل المناقشات المنصات الرقمية	مجلس الادارة العاملين الشباب	وزارة الشباب والرياضة مديريات الشباب والرياضة	سنوي	نسبة الالتزام بالخطة الزمنية
		توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة					
		التنسيق بين أدار العاملين بمراكز					

المراحل التخطيطية	الأهداف	إجراءات التنفيذ	وسائل التنفيذ	المستهدفون	جهات التنفيذ	التوقيت الزمني	معايير التقييم
مرحلة المتابعة	متابعة تنفيذ الخطة	الشباب	الاجتماعات اللجان ورش العمل المناقشات المنصات الرقمية تقارير متابعة	مجلس الادارة العاملين الشباب	وزارة الشباب والرياضة مديريات الشباب والرياضة	سنوي	نسبة مشاركة المستفيدين
		مشاركة المستفيدين في تنفيذ الخطة					الانتهاء من وضع الآليات
		وضع البات واضحة ومتابعة تنفيذ الخطة					الانتهاء من تحديد المسؤوليات المتابعة
		الاهتمام بالتوزيع والتحديد الدقيق لمسؤوليات المتابعة					الانتهاء من إعداد تقارير متابعة
		إعداد نماذج لتقارير متابعة					نسبة القياس الدوري
مرحلة التقويم	تحديد ايجابيات وسلبيات الخطة والاستفادة من نتائج التقويم	مقارنة النتائج الحالية مع الأهداف الموضوعية	الاجتماعات اللجان جلسات العصف الذهني المناقشات المنصات الرقمية نماذج التقييم	مجلس الادارة العاملين الشباب	وزارة الشباب والرياضة مديريات الشباب والرياضة	ثلاثة شهور	الانتهاء من المقارنة
		تحديد ايجابيات وسلبيات الخطة				ثلاثة شهور	نسبة تحديد ايجابيات وسلبيات الخطة
		دراسة المعوقات التي واجهت تنفيذ الخطة				ثلاثة شهور	الانتهاء من دراسة المعوقات
		الاستفادة من نتائج التقويم في تحقيق الاستدامة المؤسسية بمر اكز الشباب				سنة أشهر	نسبة الاستفادة من نتائج التقويم

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أبا بكر، كوسرت محمد.(٢٠١٩). دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية. بحث منشور في مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، مج ١١، ع ٢٦.
٢. أحمد، عبدالله فرغلي.(٢٠٠٣). منظومة مراكز الشباب التربوية. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
٣. آدم، عبدالعزيز حسن عبدالعزيز.(٢٠٢٠). أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة. بحث منشور في المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاة للدراسات ولأبحاث، مج ٩، ع ٣٤.
٤. الأسطة، عبدالقادر محمد.(٢٠١٦). أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة. الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
٥. العمارات، زيد محمد بشير.(٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية. رسالة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
٦. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء.(٢٠٢٤). الكتاب الاحصائي السنوي.
٧. آل الشيخ، عبدالله عبدالعزيز عبدالله.(٢٠٢٠). الاستدامة التحديات والفرص. الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
٨. بحيري، خالد السيد حسانين.(٢٠٢٠). بناء قدرات الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الأحداث. القاهرة: المصرية للنشر والتوزيع.
٩. بن أحمد، آسية.(٢٠١٧). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية أداء وتنافسية المؤسسة. رسالة دكتوراه، كلية العلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس.
١٠. بوطورة، فاطمة الزهراء.(٢٠٢٠). بطاقة الأداء المتوازن المستدامة "نموذج لتقييم استدامة المؤسسة وأدائها البيئي". بحث منشور في مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، مج ١٢، ع ٤٤.
١١. بوطورة، فاطمة الزهراء.(٢٠٢٠). بطاقة الأداء المتوازن المستدامة "نموذج لتقييم استدامة المؤسسة وأدائها البيئي". بحث منشور في مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، مج ١٢، ع ٤٤.
١٢. الجنابي، صاحب عبد مرزوك.(٢٠١٩). علم النفس المعرفي. الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.

١٣. ربح، قرينة (٢٠٢٠). دور الأداء التسويقي في تحقيق استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بحث منشور في مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، مج ٥، ع ١٤.
١٤. الزبياري، إباد كامل ابراهيم (٢٠١٧). سياسة التدرج في تطبيق الأحكام الشرعية. بيروت: دار الكتب العلمية.
١٥. السدعي، قايد عبدالله عبدالرحمن (٢٠٢١). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الابداع. رسالة دكتوراه منشورة. كلية التجارة. جامعة ذمار.
١٦. سلطان، كريمة (٢٠٢٠). التوجه نحو تحقيق مؤسسة مستدامة من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية. بحث منشور في مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مج ٥، ع ٢٤.
١٧. سليمان، سهام نبيل (٢٠١٩). المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الريادة لمنظمات الأعمال. بحث منشور في مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع ٢٤.
١٨. سمالي، نوفل وبوطورة، فضيلة (٢٠١٧). دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الاستدامة في ظل الابتكار مع إشارة لحالة الجزائر. مداخلة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول "إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الاستدامة في ظل الابتكار مع إشارة لحالة الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر.
١٩. الشديفات، بكر ابراهيم عبدالله (٢٠٢١). أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية. عمان: دار البازوري العلمية.
٢٠. الشيخ، يحيى، سليم، بسمه وليد (٢٠١٠). أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية. رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
٢١. الصادق، عماد (٢٠١٥). دليل نجاح الادارة المؤسسية للمشاريع. كتب مؤلفين.
٢٢. عبد الجليل، علي المبروك عون (٢٠١٣). الخدمة الاجتماعية في المجال الطبي. القاهرة: مكتبة بورصة الكتب للنشر والتوزيع.
٢٣. عبد الحافظ، اسماعيل (٢٠١٤). استراتيجية الاتصال الثقافي في الدراما المسلسلات التلفزيونية العربية. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.

٢٤. علام, محمد اللافي.(٢٠١٨). إسهامات مراكز الشباب في تعزيز الانتماء لدى الشباب. بحث منشور في مجلة الخدمة الاجتماعية, الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين, ٦٠ع, ج٤.
٢٥. العنزي, فهد عواد عابر.(٢٠١٤). أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير منشورة, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط.
٢٦. مامو, محمد هنيبال أحمد.(٢٠١٩). تقييم لجودة المعلومات المحاسبية في ضوء التكامل التطبيقي بالمنشأة للتوجه نحو الاستدامة المؤسسية. رسالة ماجستير منشورة, كلية التجارة, جامعة بنها.
٢٧. الهاتف, عائشة يحيى حسن, والشرجي, عبدالرحمن محمد.(٢٠٢٤). العلاقة بين مستوى المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة العلوم والتكنولوجيا. بحث منشور في مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي, كلية التربية, جامعة صنعاء, مج٤, ع٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Evans, James Robert & Collier, David A. (2007). Operations management; an integrated goods and services approach. Thomson/South_Western. U.S.A.
2. L, Skyttner. (2005). General Systems Theory; Problems, Perspectives, Practice. World Scientific.
3. Mackinnon, William & et al. (2008). Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility, Hawaii International, Conference on System Sciences.
4. Nadkarni, s., & Herrmann, P. O. L. (2010). CEO personality strategic flexibility and firm performance; the case of the Indian business process outsourcing industry. Academy of Management Journal, V53, N5.
5. Najmaei, A & Sadeghinejad, Z. (2009). How does knowledge management matter in enterprise strategic flexibility? Multiple case study approach based on SMAs in Malaysia, IBIMA Business Review, V1, N4.
6. Yang, Jianjun, et al. (2015). Strategic Flexibility Green Management and Firm Competitiveness in an Emerging Economy, technological forecasting and social change, v101.
7. zhaoquan, jian, mudaser, javaid. (2024). Chinese management studies, Emerald.