

الرشاقة الاستراتيجية كمتغير في التخطيط لتحقيق الإبداع

الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

**Strategic agility as a variable in planning to
achieve administrative innovation in social welfare
institutions**

د/ فاطمة أحمد محمد عبد اللطيف

مدرس بقسم التخطيط الاجتماعي
كلية الخدمة الاجتماعية
جامعة أسيوط

DOI:10.21608/fjssj.2025.426593.1337 Url: https://fjssj.journals.ekb.eg/article_461666.html

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٥/٩/١٢ م تاريخ القبول: ٢٠٢٥/١٠/١٢ م تاريخ النشر: ٢٠٢٥/١٠/٢٠ م
توثيق البحث: عبداللطيف، فاطمة أحمد محمد (٢٠٢٥). الرشاقة الاستراتيجية كمتغير في التخطيط لتحقيق الإبداع الإداري
بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ع. ٢٣، ج. (٥)، ص: ٧٧-١٢٠.

٢٠٢٥ م

الرشاقة الاستراتيجية كمتغير في التخطيط لتحقيق الإبداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

المستخلص:

استهدفت الدراسة التعرف على مستوى الرشاقة الاستراتيجية والإبداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وتحديد العلاقة بينهما، إلى جانب رصد الصعوبات التي تواجه إسهامات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري، واقتراح خطة عمل لتفعيل هذه الإسهامات، اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط وعددهم (١٥٠ مفردة)، مستخدمةً استبياناً كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأظهرت النتائج رفض الفرض الأول للدراسة والمتعلق بالعلاقة بين الحساسية الاستراتيجية والإبداع الإداري، في حين تم قبول الفروض الأربعة التالية التي تؤكد وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية من جهة، وتحقيق الإبداع الإداري من جهة أخرى، كما تم قبول الفرض الرئيسي القاضي بوجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الإبداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، التخطيط، الإبداع الإداري، مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

Strategic agility as a variable in planning to achieve administrative innovation in social welfare institutions

Abstract:

The study aimed to identify the level of strategic agility and administrative creativity in social care institutions, and determine the relationship between them, in addition to monitoring the difficulties facing the contributions of strategic agility in achieving administrative creativity, and proposing an action plan to activate these contributions. The study relied on the comprehensive social survey approach for officials in the Youth and Sports Directorate in Assiut Governorate, numbering (150 individuals), using a questionnaire as the main tool for data collection. The results showed that the first hypothesis of the study related to the relationship between strategic sensitivity and administrative creativity was rejected, while the following four hypotheses were accepted, confirming the existence of a statistically significant direct relationship between the core capabilities: clarity of vision, shared responsibility, and setting strategic goals on the one hand, and achieving administrative creativity on the other. The main hypothesis stating

that there is a statistically significant direct relationship between strategic agility and achieving administrative creativity in social care institutions was also accepted.

Keywords: Strategic agility, planning, administrative creativity, social care institutions.

أولاً: مشكلة الدراسة

تعتبر الرعاية الاجتماعية في المجتمعات المعاصرة من الحقوق الأساسية للإنسان التي تتمثل في إشباع الاحتياجات الإنسانية مهما تعددت تلك الاحتياجات سواء كانت حاجات جسمية، أو نفسية، أو عقلية، أو اجتماعية، أو ترويقية، وتحقيق مستوى أفضل من الحياة بما يسهم في تحقيق الوظائف الأساسية التي تدور معظم الأنشطة في المجتمع وهي الإنتاج، والتوزيع، والاستهلاك، والتنمية، والتكامل الاجتماعي، والمساعدة المتبادلة، والضبط الاجتماعي. (اسبقة، ٢٠١٣، ص ٥٢)

وتلعب مؤسسات الرعاية الاجتماعية دوراً في حياتنا، لكونها الوسيلة التي يستند إليها في تطوير المجتمع في كافة النواحي، لما لها من دور هام في تحقيق النمو الاقتصادي، والاجتماعي، ومساعدة الأفراد والأسر والجماعات على حل مشكلاتهم، والوصول بهم إلى مستوى ملائم بما يضمن استمرارية المجتمع، ومن ضمن هذه المؤسسات مؤسسات رعاية الشباب والتي منها (مديرية الشباب والرياضة)، فهي تقوم بدور هام في تقديم الخدمات للشباب، وتنفيذ العديد من البرامج والمشروعات الاجتماعية والتنمية، والتي تهدف إلى تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية للمواطنين والإسهام في إعداد وتنمية القوى البشرية اللازمة للعمل الاجتماعي، وخلق جيل واعى ومتقن من الشباب. (عبد الرحيم، ٢٠٢٤، ص ١٠١)

وتتميز بيئة المنظمات بالتغيير المستمر والمنافسة الشديدة، إذ تتسابق المنظمات مع بعضها البعض لتحقيق البقاء والنجاح، ولكي تستمر المنظمات في العمل ضمن هذه البيئة، لابد أن تتبع آلية جديدة تمكنها من الاستمرار الذي يؤكد على تتبع كل ما يحدث في محيط المنظمة من تطورات ومستجدات، وترصد وضع المنافسين بما يمتلكون من نقاط قوة وضعف، والاستراتيجيات التي يتبعونها وأهدافهم المستقبلية، وهذا ما يقصد به الرشاقة الاستراتيجية. (سلطان، ٢٠٢١، ص ١٠٨)

وتشكل الرشاقة الاستراتيجية السمة المميزة للمنظمات المعاصرة، فقد قدمت بعض الدراسات النظرية والعملية، مفاهيم متنوعة للرشاقة الاستراتيجية بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها بسرعة ودقة تمكنها من التفوق على منافسيها في بيئة أعمالها، فقد وصفت الرشاقة الاستراتيجية بأنها المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة

للتغيرات الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر التي تعترضها. وذلك ما أكدته دراسة (٢٠٢٤) Lung Wazi بضرورة تكيف المفهوم ليعكس تنوع البيئات الاقتصادية، مما يثري نظرية الإدارة الاستراتيجية، والتوسع في التطبيق، وأسفرت الدراسة إلى انتقال مفهوم الرقابة الاستراتيجية من كونه مخصصاً للأسواق المتقدمة ليشمل البيئات الصعبة (كالبلدان في جنوب إفريقيا)، حيث تبرز تحديات تشغيلية فريدة (مثل نقص البنية التحتية، والاضطرابات الاجتماعية). وكذلك دراسة أبو النصر (٢٠٢٤) التي ألقت الضوء على ماهية مفهوم الرقابة التنظيمية، وتوضيح كيف يمكن إكساب مؤسسات الخدمة الاجتماعية للرقابة التنظيمية، وكذلك رصد مجموعة من المعوقات التي تعوق تطبيق الرقابة التنظيمية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية، وتقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تحسن من الرقابة التنظيمية في هذه المؤسسات.

ويطبق مفهوم الرقابة الاستراتيجية للحصول على المعرفة للمشاركة في أهداف التنظيم في السوق من خلال ادخال مفهوم التعاون، حيث تهدف الرقابة الاستراتيجية إلى تحقيق مرونة الأعمال والقدرة على الاستجابة للمتغيرات ومتطلبات السوق لهذه المنظمات حتى تستمر لذلك فهي بحاجة إلى الفرص الجديدة واستمرارية البحث عنها والبقاء في قمة المنافسة لتحقيق أهدافها. (المواضية، ٢٠١٧، ص ٢٣) في حين جاءت دراسة (Di Bella, Heather (٢٠٢٢ والتي أكدت على تحليل تأثير ضغط الوقت على إدارة المحافظ الاستثمارية وعلاقته بتحقيق الرقابة الاستراتيجية في إحدى مؤسسات الاتصالات في كاليفورنيا، وأسفرت النتائج أن ضغط الوقت يؤثر سلباً على فعالية إدارة المحافظ الاستثمارية، مما يعيق تحقيق المرونة الاستراتيجية، كما كشفت الدراسة عن طرق تعامل المؤسسات مع ضغط الوقت في عملية صنع القرار الاستراتيجي.

فإن الرقابة الاستراتيجية لم تعد خياراً بل ضرورة لمؤسسات الرعاية الاجتماعية لضمان استدامتها، تتطلب ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار، وموارد مالية كافية، وشراكات فعالة، والدراسات الحديثة تُظهر نجاحها في إدارة الأزمات وتحسين الخدمات، لكن التحديات تبقى قائمة، خاصة في البيئات النامية. وذلك ما أوضحتته دراسة العلي (٢٠٢٤) التي استهدفت التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود تأثير إيجابي للرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وأن مستوى الرقابة الاستراتيجية جاء بدرجة عالية وأن مستوى الميزة التنافسية جاء بدرجة عالية. وكذلك دراسة العنزي (٢٠٢١) التي استهدفت التعرف على واقع تطبيق الرقابة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وتحديد المتطلبات اللازمة لذلك، وتقديم

تصور مقترح لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات السعودية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على واقع تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

بينما جاءت دراسة **صقر (٢٠٢٤)** بهدف الكشف عن واقع تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة دمياط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد أوصى البحث بضرورة تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية داخل جامعة دمياط لما لها من تأثير في مواكبة التطورات العالمية وحصول جامعة دمياط على الميزة التنافسية بين الجامعات. بينما جاءت دراسة **الصبح (٢٠٢٢)** بهدف التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والوضوح الاستراتيجي، وسيولة الموارد) في السيادة الاستراتيجية بأبعادها (دائرة النفوذ، والضغط التنافسي، والبناء التنافسي)، وأثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في السيادة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية.

بالتالي فإن المنظمات تحرص على اختيار الاستراتيجيات التي يمكن تعديلها أو حتى إلغاؤها لمقابلة تغيير البيئة الداخلية والخارجية، وأصبحت الرشاقة الاستراتيجية أحد المعايير الهامة في تفضيل بعض الاستراتيجيات على البعض الآخر، وبصفة عامة فإن توفير عنصر الرشاقة والمرونة لمواجهة ظروف عدم التأكد يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث (**الشديفات، ٢٠٢٠، ص ٨٥**)، وذلك ما أكدته دراسة **ستو (٢٠٢٢)** التي استهدفت التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في النقل من حدة الأزمات التي تواجهها الجامعة وذلك بالتزامن مع الأزمة الصحية العالمية لفيروس كوفيد-١٩، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، كما أن هناك أثراً إيجابياً للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات، وكذلك دراسة **Segaetsho (٢٠١٩)** التي استهدفت تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والرشاقة الاستراتيجية، وجدت الدراسة أن جميع مكونات التحول الرقمي الثلاثة ترتبط ارتباطاً إيجابياً كبيراً بالرشاقة الاستراتيجية، كما كُشف عن الأهمية النسبية لمساهمة مكونات التحول الرقمي الثلاثة في المرونة الاستراتيجية.

وفي هذا السياق يبرز مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كأحد المداخل الحديثة التي تركز على تنمية قدرات المؤسسة في سرعة الاستجابة، والتكيف مع المتغيرات، واستشراف المستقبل، بما يسهم في توفير بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار الإداري، إلا أن هناك فجوة معرفية وعملية تتعلق بمدى توظيف مبادئ الرشاقة الاستراتيجية داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية، وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري. وذلك

ما أوضحته دراسة (Henry ٢٠٢٠) من خلال تقديم مقياس عملي للرشاقة الاستراتيجية يمكن للشركات استخدامه لتقييم وتعزيز قدراتها التكيفية، كشفت النتائج عن وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين عمر الشركة والرشاقة الاستراتيجية، وكذلك بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء الشركة، مع تأثير هذه العلاقات بمستوى الاضطرابات البيئية. في حين جاءت دراسة شديد (٢٠٢١) بهدف التعرف على دور إدارة التميز في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات، وذلك من خلال الاختيار السليم للأهداف وضوح الرؤية الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المتغيرات (القيادة، الأهداف والغايات، الموارد البشرية، خدمة المجتمع) لها أثر معنوي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

هذا وقد أظهرت الدراسات أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وذلك من خلال استثمار قدرات القائد في الإدراك والإنجاز والفطنة والتخطيط، فضلاً عن دورها في تعزيز تمكين الموظفين لضمان تطبيق السياسات بفعالية والاستجابة للمتغيرات بسرعة، وذلك ما أكدته دراسة (Mlotshwa ٢٠٢٤) وأهمية الكفاءات اللازمة للمديرين ومؤسساتهم لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وتساهم النتائج الإضافية في إثراء مجموعة الأدبيات من خلال تحديد الكفاءات اللازمة للرشاقة الاستراتيجية ومواءمتها مع إطار القدرات الدينامية من خلال استشعار الفرص المتاحة في البيئة والاستفادة منها وتحويلها لدفع الشركة نحو أهداف أداؤها.

وتواجه مديريات الشباب والرياضة كأحد مؤسسات الرعاية الاجتماعية، تحديات متزايدة في ظل بيئة تنظيمية متغيرة وسريعة التبدل، سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو التكنولوجي، هذه التغيرات تتطلب من المؤسسات قدرًا عاليًا من المرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. (حجاج، ٢٠١٩، ص ٧٢)

ويتضح ما العرض السابق إن المنظمات ذات الرشاقة الاستراتيجية تمتلك قدرة عالية على إعادة تشكيل مواردها وتنظيمها بما يدعم الابتكار والتجديد في أساليب العمل والإدارة، مما يتيح بيئة تنظيمية محفزة على توليد أفكار جديدة وتطوير حلول إبداعية لمواجهة تحديات القطاع الاجتماعي، يُضاف إلى ذلك أن الرشاقة الاستراتيجية تساعد في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز التماسك الداخلي والتنسيق الفعال بين القطاعات المختلفة، وهو ما يعكس إيجابيًا على مستوى الإبداع الإداري.

ويعرف الإبداع الإداري بأنه عملية منهجية لتوليد وتنفيذ أفكار جديدة تحقق قيمة مضافة للخدمات المقدمة يتجلى في تصميم برامج مبتكرة، وتبني آليات عمل غير تقليدية، وإدارة الموارد بطرق إبداعية تظهر أهميته في تعزيز كفاءة الخدمات وضمان استدامتها في ظل شح الموارد، ويشكل الإبداع

الإداري ركيزة أساسية لتعزيز فاعلية مؤسسات الرعاية الاجتماعية في ظل التحديات المعاصرة، بالتالي تبرز الحاجة إلى تبني منهجيات إدارية مبتكرة لمواجهة تعقيدات البيئة التشغيلية وتلبية الاحتياجات المتغيرة للمستفيدين. (Pavlenchyk, 2023, p 36) وذلك ما أوضحته دراسة الرشيدي (٢٠١٨) التي استهدفت معرفة أثر التدريب في الإبداع الإداري للعاملين، والتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المقدمة في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين ومدى مساهمة هذه البرامج في توفير كوادر إدارية مؤهلة قادرة على تحقيق أفضل معدلات العطاء.

والإبداع الإداري مصطلح يشير إلى التجديد ويعتمد بشكل أساسي على المبادرة والمبادرة، وهو ذلك التفكير الإداري الخلاق الذي يضيف إلى إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية وبناء عليه يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع الإداري العلمي والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة، والثاني يتمثل في الإبداع الإداري العملي والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موقفيه أو ظرفية، بمعنى أنه يخص المدير الذي يكون بصدد إدارة منظمته يستطيع الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري، كاقترح هياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها، ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤوليات وصلاحيات واسعة. (عامر، ٢٠١٣، ص ٦٦)، وذلك يتضح من خلال دراسة (Alboloushi 2020) من خلال دراسة تطور الإبداع الإداري واعتماده في إحدى مؤسسات القطاع العام، ويتبع هذا البحث نهجاً استكشافياً وتوضيحياً لتحديد مظاهر الإبداع الإداري، ودراسة التفاعل بين مبادري الإبداع الإداري وأصحاب المصلحة في المؤسسة.

ويمثل الإبداع الإداري إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، ولقد حاز موضوع الإبداع على اهتمام الباحثين في جميع المجالات حتى أمسى الإبداع عنوان العصر للمنظمات المتميزة والمديرين الناجحين، والمطلع على الدراسات والأبحاث في مجال الإبداع المؤسسي يجده بالأساس يعنى ويهتم في منظمات الأعمال الربحية، حيث استطاعت هذه المنظمات تحقيق التفوق والتميز والتنافس من خلال الإبداع في جميع مجالاته، وإن كان هذا حال المنظمات الربحية فحرى بالمنظمات الحكومية الاهتمام بالإبداع وانتهاجه، ربما يكون طوق النجاة لهذه المنظمات، والمطالبة بمواجهة التحديات والمتغيرات الهائلة في هذا العصر والذي سمته الأساسية التغير السريع. (داود، ٢٠٢٠، ص ٢٠)، ومن الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري دراسة مهدي (٢٠١٦) التي استهدفت التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري على أعضاء هيئة التدريس في المعهد التقني/

بابل، وتوصل البحث إلى أن توفر جميع عناصر الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري، وجاءت الثقافة التنظيمية والابداع الإداري السائد بالمعهد بمستوى مرتفع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد. وكذلك دراسة على (٢٠٢٤) والتي استهدفت رصد واقع المسؤولية الاجتماعية للعاملين بمؤسسات أطفال بلا مأوى، وتحديد مستوى تحقيق الابداع التنظيمي للعاملين بمؤسسات أطفال بلا مأوى، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة طردية دالة احصائياً بين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الابداع التنظيمي للعاملين بمؤسسات أطفال بلا مأوى.

تقدم هذه الدراسات رؤية عميقة ومتنوعة حول عوامل التأثير التي تساهم في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المنظمات في سياقات مختلفة. مثل دراسة Kim (٢٠٢٤) التي تبرز أهمية فهم التفاعل بين الإنسان والنكاء الاصطناعي في بيئة العمل التنظيمية، وكيف يمكن لهذا التفاعل أن يؤثر بشكل جوهري على الأداء المؤسسي والمسؤولية الإدارية. بالمقابل، بينما تركز دراسة الماحي (٢٠٢٠) على التمكين الإداري كعنصر محفز للإبداع في القطاع المصرفي السوداني، مشددة على أهمية الاتصال الفعال والتدريب المستهدف ومنح الموظفين صلاحيات أوسع لتعزيز القدرات الإبداعية. أما دراسة Sotelo Márquez (٢٠٢٢) فتسلط الضوء على الدور الحاسم للاستباقية التنظيمية والمخاطرة في توليد نتائج الإبداع الاجتماعي داخل المنظمات غير الربحية، مع تنفيذ أهمية القيادة التحولية في هذا السياق، تنثري هذه البحوث النقاش العلمي حول آليات وأساليب تطوير الإبداع والابتكار في مؤسسات مختلفة، مما يفتح آفاقاً جديدة لفهم أفضل لطبيعة القيادة والتمكين والتكنولوجيا في تحسين الأداء والتنمية المؤسسية.

وبالتالي فإن التعامل مع هذه المستجدات تفرض على المنظمات تطوير قابلية العاملين والاستفادة القصوى من بؤادر الأفكار الإبداعية، وجذب المبدعين للعمل، ويتطلب تعزيز الإبداع الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية إرادة تنظيمية حقيقية وقيادة ملهمة قادرة على تحفيز التغيير، كما يحتاج إلى تبني استراتيجيات متكاملة تشمل تطوير الهياكل التنظيمية، وبناء القدرات البشرية، وتهيئة البيئة الداعمة للابتكار. (السامرائي، ٢٠٢٤، ص ٢٧) وذلك ما أكدته دراسة (٢٠٢٣) Christopher M تبين هذه الدراسة كيف يرى القادة دورهم كمُقيّد أو مُمكن في الابتكارات الإدارية في منظمة غير ربحية اتحادية متعددة الجنسيات. حدد القادة رفيعو المستوى كيف تؤثر الأنظمة والهياكل على تصورات دور القائد، وقد حدد هؤلاء القادة العوامل التنظيمية والثقافية والسياسية والاجتماعية التي لها تأثير ملموس على تمكين وتقيد قدراتهم.

غير أن الواقع العملي يكشف عن وجود قصور في قدرة كثير من مؤسسات الرعاية الاجتماعية على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات، حيث تسود الهياكل البيروقراطية والروتين الإداري، مما يحد من فرص الإبداع الإداري القادر على تطوير الأداء وتقديم خدمات مبتكرة تتناسب مع احتياجات الفئات المستفيدة، ونعد المشكلات الإدارية مشكلات متجددة ومتنوعة مما يجعل الحاجة ماسة إلى وجود إداري مبدع يطرح أفكاراً وحلولاً جديدة لتلك المشكلات بطريقة مبتكرة وفعالة، فالثروة الحقيقية تكمن في كميات الأفكار البناءة التي تخلص الأفراد من القيود وتعلمهم حل المشكلات، فالأشخاص المبدعون هم الذين يستمتعون بالتحدي وينظرون إلى المشكلات على أنها وسائل لتحقيق أهدافهم. (كافي، ٢٠٢٠، ص ٢٥٩)

وفي ظل التغيرات السريعة والمتغيرات المجتمعية المتلاحقة، يبرز التخطيط الاجتماعي كأداة محورية لتعزيز الرقابة الاستراتيجية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، مما يمكنها من الاستجابة الفعالة للتحديات واغتنام الفرص الناشئة، ويمثل التخطيط الاجتماعي حجر الزاوية في تحقيق الرقابة الاستراتيجية لمؤسسات الرعاية الاجتماعية، ويتطلب ذلك تبني منهجيات تخطيطية حديثة تعزز المرونة والقدرة على التكيف، مع العمل على تجاوز المعوقات التنظيمية والإدارية التي قد تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة. (أبو النصر، ٢٠٢٥، ص ٨٢)

ويُعد التخطيط الاجتماعي أداة استراتيجية حيوية لتعزيز الإبداع الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، حيث يمكنها من تطوير حلول مبتكرة للتحديات المجتمعية المعقدة. ويمثل التخطيط الاجتماعي مدخلاً أساسياً لتعزيز الإبداع الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، حيث يوفر الإطار المنهجي اللازم لتحويل الأفكار المبتكرة إلى حلول عملية قابلة للتنفيذ، ويتطلب ذلك تبني ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع، وتوفير البيئة الملائمة لتنمية القدرات الابتكارية. (الرشيدة، ٢٠٠٦، ص ٧٠)

ونستنتج من العرض السابق أن مؤسسات الرعاية الاجتماعية تستلزم إعادة هندسة عمليات التخطيط لديها لتصبح أكثر استباقية وقدرة على الابتكار، لكن تحقيق هذا الهدف يتطلب فهماً عميقاً لكيفية توظيف الرقابة الاستراتيجية كمتغير حاسم في تحفيز الإبداع الإداري، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى استكشافه، وبناء على ذلك فإن مؤسسات الرعاية الاجتماعية "مديرية الشباب والرياضة" تواجه العديد من التحديات في بيئة متغيرة ومتسارعة تتطلب مرونة عالية وقدرة على التكيف، إذ أن ضعف تطبيق الرقابة الاستراتيجية ضمن عمليات التخطيط قد يؤدي إلى قصور في تحقيق مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، لذلك تتمحور مشكلة الدراسة حول مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية كمتغير في التخطيط على تعزيز الإبداع الإداري داخل

مؤسسات الرعاية الاجتماعية، وكيفية تطوير أدوات التخطيط لتستجيب بفعالية لمتطلبات البيئة المتغيرة وتدعم الابتكار والابداع المؤسسي، وبالتالي يمكن تحديد مشكلة الدراسة في القضايا التالية:-

- ١- ما مستوى الرقابة الاستراتيجية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية؟
- ٢- ما مستوى تحقيق الابداع الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية؟
- ٣- ما أكثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية ارتباطاً بتحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية؟

ثانياً: أهمية الدراسة.

١- الربط بين الرقابة الاستراتيجية والابداع الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية ليس مجرد تحسين إداري، بل هو ضرورة لضمان استمرارية هذه المؤسسات في تقديم خدمات فعالة تُلبّي تطلعات المجتمع المتغيرة، كما تُقوّم الدراسة أدوات عملية لتحويل التحديات إلى فرص عبر خطط مرنة ومبتكرة.

٢- إن دراسة هذا الموضوع تُساهم في تحويل الثقافة التنظيمية من بيروقراطية جامدة إلى ثقافة تشجع على الابتكار والتعلم المستمر تعتمد على البيانات والتقييم الدوري لتعديل الاستراتيجيات.

٣- معظم الدراسات حول الرقابة الاستراتيجية تُركّز على القطاع الربحي، بينما يُعتبر هذا الموضوع جديداً نسبياً في سياق المؤسسات غير الربحية والاجتماعية. والدراسة تُقدّم إطاراً نظرياً وتطبيقياً يُساعد الباحثين والممارسين على فهم التفاعل بين الرقابة والابداع في هذا القطاع.

٤- الرقابة الاستراتيجية تشجع على تبني منهجيات إدارية مرنة وغير تقليدية، مثل: تفويض الصلاحيات لفرق العمل لاتخاذ قرارات مبتكرة، ودمج التكنولوجيا الحديثة (كالحلول الرقمية) لتحسين جودة الخدمات، هذا يخلق بيئة تدعم التجريب والتعلم من الأخطاء، مما يحفز الإبداع.

٥- غالباً ما تعاني مؤسسات الرعاية الاجتماعية من نقص التمويل والموارد البشرية، والرقابة الاستراتيجية تساعد على إعادة توزيع الموارد بشكل مرّن حسب الأولويات المتغيرة، وتبني حلول إبداعية ذات تكلفة منخفضة (مثل الشراكات المجتمعية أو التطوع).

ثالثاً: أهداف الدراسة.

- ١- تحديد مستوى الرقابة الاستراتيجية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
- ٢- تحديد مستوى الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
- ٣- تحديد العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وتحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

٤- رصد الصعوبات التي تواجه اسهامات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الابداع الإداري
بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

٥- تحديد مقترحات تفعيل اسهامات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الابداع الإداري بمؤسسات
الرعاية الاجتماعية

٦- محاولة التوصل إلى خطة عمل مقترحة لتفعيل اسهامات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق
الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

رابعاً: فروض الدراسة

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في: -

" توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الابداع الإداري بمؤسسات
الرعاية الاجتماعية"

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

١- توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين الحساسية الاستراتيجية وتحقيق الابداع الإداري
بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

٢- توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين المقدرات الجوهرية وتحقيق الابداع الإداري
بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

٣- توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين وضوح الرؤية وتحقيق الابداع الإداري
بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

٤- توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين المسؤولية المشتركة وتحقيق الابداع الإداري
بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

٥- توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين اختيار الأهداف الاستراتيجية وتحقيق الابداع
الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

خامساً: الإطار المفاهيمي الضابط للدراسة.

١- مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

تعرف الرشاقة لغة: هي مصدر من الفعل "رشق" وهي تعني في الطبيعة عدة معانٍ مرتبطة بالجمال
والسرعة والليونة. (الحنيطي، ٢٠١٩، ص ٤٣)

وتعرف الرشاقة الاستراتيجية اصطلاحاً بأنها " قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين التكيف والالتزام والحفاظ على هذا التوازن، وهي قدرة المنظمة على البقاء في إطار البيئة المتغيرة، وتحقيق التهيؤ والاستعداد المسبق، وسرعة الاستجابة لحالات التغيير التي تواجهها". (سلطان، ٢٠٢١، ص ١٠٩)

كما تعرف بأنها تخفيض للكلفة والمساعدة لتحقيق أهداف طويلة الأمد وفق مصطلحات الأرباح والسوق المستتدة وفق سعر تنافسي، تأثير المؤسسة الرشيقة والذي يخص الأهداف للشركة، استراتيجية الأهداف هذه لأي مؤسسة تستطيع أن تسلم في الوقت المحدد، والسعر المناسب ووفق جودة عالية وبأقل تكلفة. (الربيعي، ٢٠٢٠، ص ٩٣)

وهناك من يرى أن مصطلح الرشاقة الاستراتيجية يشير إلى قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة الاستراتيجية مصدرها التنوع والتعقيد والغموض والاضطراب، فهو يتطلب الاستعانة بمنطق التعلم الاستراتيجي لما هو جديد تكنولوجياً وثقافياً وقوة، ويركز هذا الأساس على فلسفة التكيف الاستراتيجي كترجمة واعية للغة الرشاقة الاستراتيجية المستدامة، وهو ما يملئ الأخذ بتوجهات التحسين المستمر بنطاقه الاستراتيجي والعمليات التشغيلية. (الخفاجي، ٢٠١٩، ص ١٥)

هذا وقد تحرص المنظمات المعاصرة على اختيار الاستراتيجيات التي يمكن تعديلها أو حتى إلغائها لمقابلة تغيير البيئة الداخلية أو الخارجية، وأصبحت الرشاقة الاستراتيجية أحد المعايير الهامة في تفضيل بعض الاستراتيجيات على البعض الآخر، وبصفة عامة فإن توفير عنصر الرشاقة لمواجهة ظروف عدم التأكد يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث. (الشديفات، ٢٠٢٠، ص ٢١)

ويقصد بالرشاقة الاستراتيجية في هذا البحث: "القدرة الفعلية لمديرية الشباب والرياضة على التنبؤ بالتغيرات البيئية المحيطة، واتخاذ قرارات استراتيجية سريعة ومرنة، وتعديل الخطط والإجراءات بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة، من خلال محاور تشمل (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، الأهداف الاستراتيجية) وذلك بما يساهم في تعزيز الإبداع الإداري داخل المديرية".

٢- مفهوم الإبداع الإداري

فقد أورد ابن منظور تفسيراً لكلمة إبداع وهي بدع، وبدع الشيء، ومبتدعه، وابتدعه أي أنشأه وبدأه واخترعه واستتبطه، والبدع الشيء الذي يكون أو لا يكون. (مسلم، ٢٠١٥، ص ١٩)

ويشير قاموس (وبستر) إلى الإبداع الإداري على أنه الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع، ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء

كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله. (المغربي، ١٩٩٤، ص ٣٣١)

ويعرف بالإبداع بأنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين. (داود، ٢٠٢٠، ص ٩)

بينما يقصد بالإبداع الإداري " قدرة القائد على ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة، يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفيزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم، لتحقيق الأهداف التنظيمية. (نصر، ٢٠١٤، ص ١١٧)

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه يتضمن الإجراءات والأدوار، والبناء التنظيمي، والقواعد وإعادة تصميم العمل، بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة (القنومي، ٢٠١٤، ص ٢٧٢)

ويقصد بالإبداع الإداري في هذا البحث: قدرة العاملين بمديرية الشباب والرياضة على ابتكار أفكار وأساليب إدارية جديدة، وتطوير العمليات والإجراءات التنظيمية بشكل يساهم في تحسين جودة الأداء، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة، وذلك من خلال محاور تشمل (الأصالة، طلاقة الأفكار، مرونة الأفكار، الحساسية للمشكلات).

٣- مفهوم مؤسسات الرعاية الاجتماعية

وتعرف مؤسسات الرعاية الاجتماعية: هي كيانات اجتماعية تهدف إلى تقديم الدعم والمساعدة للأفراد والمجتمعات في تحقيق الاستقرار والاندماج الاجتماعي، تشمل هذه المؤسسات مجموعة متنوعة من الخدمات والمراكز التي تعنى بتقديم الدعم في مجالات مختلفة مثل الصحة، التعليم، والتدريب، والإسكان، والحماية الاجتماعية، وغيرها (Bernice Neugarten, 2018, P. 85).

وتُعرف مؤسسات الرعاية الاجتماعية بأنها: "مجموعة من المنظمات والهيئات، سواء كانت حكومية أو أهلية، التي تعمل على توفير مجموعة من الخدمات والمساعدات للأفراد والمجتمعات التي تواجه صعوبات أو تحديات في حياتهم، بهدف تحسين ظروفهم المعيشية وتمكينهم من التكيف مع المجتمع والاندماج فيه (shankar Pathak, 2012, p31)

ويقصد بمؤسسات الرعاية الاجتماعية في هذا البحث: مديرية الشباب والرياضة باعتبارها جهازاً حكومياً معنياً بتقديم خدمات الرعاية الاجتماعية والتنمية الشاملة لفئة الشباب، من خلال أنشطة وبرامج

ثقافية، رياضية، وتوعوية، تُسهم في بناء قدراتهم، وتعزيز مشاركتهم المجتمعية، وتُقاس وظيفتها في هذا البحث بمدى كفاءتها في تطبيق الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الإبداع الإداري ضمن بيئتها التنظيمية.

سادساً: الإطار النظري للدراسة

المتغير الأول: الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية:

تعد الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility) إحدى أهم القدرات التنظيمية الحيوية لمؤسسات الرعاية الاجتماعية لمواجهة بيئتها الديناميكية المعقدة وتحقيق استدامتها وفعاليتها. (2014, p52 ,

(Anheier

١- تعريف الرشاقة الاستراتيجية في هذا السياق

هي قدرة مؤسسة الرعاية الاجتماعية على (Bennett :2014, p317)

أ- الاستشعار السريع: رصد التغيرات في البيئة الخارجية (تشريعات، سياسات، احتياجات مجتمعية، تمويل، تقنيات، شركاء) والداخلية (موارد، كفاءات، ثقافة).

ب- الفهم العميق: تحليل تداعيات هذه التغيرات على رسالتها، مستجديها، وبرامجها.

ج- الاستجابة المرنة والفعالة: اتخاذ قرارات سريعة، إعادة توجيه الموارد المحدودة، تكيف الاستراتيجيات والعمليات، وابتكار حلول لمواجهة التحديات واستغلال الفرص لتحسين الخدمات والأثر الاجتماعي.

٢- أركان الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية (Denning , 2018, p 153)

أ- الوعي البيئي (Environmental Awareness)

- قدرة المؤسسة على رصد وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل مستمر.
- يشمل متابعة التغيرات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، وحتى التشريعية التي تؤثر على خدمات الرعاية.

ب- المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility)

- سهولة إعادة هيكلة العمليات والإجراءات بما يتناسب مع المتغيرات.
- تكيف الموارد البشرية والمادية بسرعة لتلبية احتياجات طارئة أو جديدة.

ج- سرعة الاستجابة (Speed of Response)

- القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة عند حدوث تغيير أو أزمة.
- تقليل البيروقراطية الإدارية وإتاحة صلاحيات كافية للقيادات الميدانية.

د- الابتكار المستمر (Continuous Innovation)

- تطوير خدمات وأساليب عمل جديدة باستمرار ، وليس فقط عند الحاجة.
- الاستثمار في التدريب، التكنولوجيا، وتبادل الخبرات.

هـ- تمكين العاملين والشراكات (Empowerment & Partnerships)

- منح العاملين الثقة والموارد لاتخاذ قرارات ميدانية.
- بناء شبكات تعاون مع مؤسسات حكومية وأهلية لضمان استجابة متكاملة وسريعة.

٣- أهمية الرقابة الاستراتيجية لمؤسسات الرعاية الاجتماعية (Doz , 2008, P 30)

- أ - التكيف مع التغيرات: مواجهة تغيرات التمويل الحكومي أو انخفاض التبرعات.
- ب - الاستجابة للاحتياجات الطارئة: مثل الأزمات (كوفيد-١٩، الكوارث الطبيعية) أو الظواهر المجتمعية الجديدة.

ج - تحسين جودة الخدمات: من خلال تبني أفضل الممارسات والتقنيات الحديثة في الرعاية بسرعة.

د - زيادة الفعالية والكفاءة: توجيه الموارد نحو البرامج ذات الأثر الأعلى.

هـ- تعزيز الاستدامة: ضمان استمرارية المؤسسة في بيئة متغيرة.

و - تحقيق الابتكار: تمكين تطوير برامج وخدمات جديدة تلبي احتياجات غير مسبوقة.

٤- تحديات تطبيق الرقابة في مؤسسات الرعاية: (Grant , 2003, p 491)

أ - محدودية الموارد: (مالية، بشرية، تقنية) تعيق المرونة وإعادة التوجيه السريع.

ب- البيئة التنظيمية والبيروقراطية: تعقيد الإجراءات الحكومية أو الداخلية.

ج - الثقافة التنظيمية: مقاومة التغيير، الخوف من المخاطرة، المركزية.

د - ضغوط المساءلة والشفافية: قد تثبط التجريب السريع.

هـ- طبيعة الخدمة الإنسانية: الحاجة للاستقرار والاستمرارية للمستفيدين مع ضرورة التكيف.

و- اعتماد التمويل الخارجي: قد يأتي بشروط تحد من المرونة.

٥- متطلبات تعزيز الرقابة الاستراتيجية: (Overton, 2003, p62)

أ - قيادة داعمة وملهمة: تؤمن بالمرونة والتكيف.

ب- ثقافة تنظيمية مرنة: تشجع التعلم، التجريب، تحمل المخاطر المحسوبة، والتعاون.

ج - أنظمة معلومات فاعلة: لجمع وتحليل البيانات الداخلية والخارجية بسرعة.

د- هيكل تنظيمي مسطح نسبياً: يسهل التواصل واتخاذ القرار.

هـ - استثمار في تطوير الكوادر: لامتلاك المهارات اللازمة للعمل في بيئة ديناميكية.

و- بناء شبكات وشراكات قوية: مع جهات حكومية، منظمات مجتمع مني، القطاع الخاص، والمجتمع المحلي لدعم الموارد والمعرفة.

ز - تخطيط ديناميكي قائم على السيناريوهات: بدلاً من الخطط الجامدة طويلة الأمد .

المتغير الثاني: الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

الإبداع الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية هو القدرة على تطوير حلول إدارية مبتكرة ومستدامة لتحسين جودة الخدمات، وتعظيم الموارد المحدودة، ومواجهة التحديات الاجتماعية المترتبة بفاعلية، وهو ليس رفاهية، بل ضرورة لضمان استمرارية هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها الإنسانية في ظل بيئة متغيرة. (عيسى، ٢٠١٧، ص ١٣٠)

١- مجالات تطبيق الإبداع الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية: (Al- ,2021, P 600),

Kahtani

أ. تحسين جودة الخدمات

- تصميم برامج رعاية مخصصة تلبي احتياجات الفئات المستهدفة بدقة (كبار السن، الأيتام، ذوي الإعاقة).

- استخدام التكنولوجيا: مثل منصات التواصل لمراقبة الحالات عن بُعد، أو تطبيقات لتسهيل حصول المستفيدين على الخدمات.

- تطبيق معايير الجودة مثل (ISO) في تقديم الخدمات الاجتماعية.

ب- الاستخدام الأمثل للموارد

- ابتكار نماذج تمويل مستدامة: مثل الشراكات مع القطاع الخاص، أو مشاريع دخل ذاتي (كورش إنتاجية داخل المؤسسة).

- إدارة التبرعات بذكاء: عبر منصات إلكترونية، أو تحويل التبرعات العينية إلى برامج منتجة.

- تقليص الهدر المالي والإداري عبر التحول الرقمي.

ج- تمكين الكوادر البشرية

- تطوير بيئة عمل محفزة للإبداع: مثل حاضنات الأفكار، ومنح فرص للتجريب دون خوف من الفشل.

- برامج تدريب غير تقليدية: كالتعلم القائم على حل المشكلات، وتبادل الخبرات مع مؤسسات عالمية.

- اللامركزية في اتخاذ القرار، وتحفيز المبادرات الفردية.

د- التواصل والتأثير المجتمعي

- توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في التوعية وجذب المتطوعين.
 - بناء شبكات شراكة مع الجامعات، المؤسسات البحثية، والجهات الحكومية لتعزيز الأثر.
 - حملات إبداعية للتغيير المجتمعي (مثل تحدي التطوع الافتراضي).
- ٢- التحديات التي يواجهها الإبداع الإداري في هذا القطاع: (أبوزيد، ٢٠٢٠، ص ٥٣)**

أ- نقص الموارد المالية وضعف الاستثمار في الابتكار.

ب- الثقافة الإدارية التقليدية المقاومة للتغيير.

ج- القيود القانونية والبيروقراطية.

د- صعوبة قياس العائد الاجتماعي للابتكارات كميًا.

٣- استراتيجيات لتعزيز الإبداع الإداري: (الزهراني، ٢٠١٨، ص ١٤٥)

أ- تبني ثقافة تنظيمية داعمة: حيث يُكافأ الإبداع، ويُحتضن الفشل كفرصة للتعلم.

ب- تأسيس وحدات ابتكار: مختصة بتطوير أفكار جديدة واختبارها.

ج- الاستفادة من البيانات: تحليل احتياجات المستفيدين لاتخاذ قرارات مبنية على الأدلة.

د- التعلم من تجارب عالمية: مثل نماذج "الريادة الاجتماعية" (Social Entrepreneurship).

سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

١- منهجية الدراسة: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تركز على رصد وتحليل العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الإبداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وصولاً إلى خطة عمل مقترحة لتنفيذ إسهامات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وذلك من خلال الاستشهاد بمعطيات الإطار النظري ونتائج الإطار الميداني للدراسة، واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط وعددهم (١٥٠) مفردة.

٢- مجالات الدراسة:

أ- **المجال المكاني:** تمثل المجال المكاني للدراسة في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط. وذلك نظراً لاهتمامها بتنفيذ السياسات والخطط الخاصة برعاية الشباب على المستوى القومي والمحلي، وكذلك توافر مقومات الإبداع الإدارية بها والمتمثلة في: (الأصالة، طلاقة الأفكار، مرونة الأفكار، الحساسية للمشكلات)، بالإضافة إلى الاهتمام بتطوير خطط رعاية الشباب على كافة المستويات.

– مبررات اختيار الباحثة لمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسبوط:

- تُعد من أهم المؤسسات الحكومية المعنية بتنمية قدرات الشباب واستثمار طاقاتهم في إطار رعاية شاملة اجتماعية وثقافية ورياضية.
- تمثل تجسيداً محلياً للسياسات العامة للدولة في مجالي الشباب والرياضة، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة الرشاقة الاستراتيجية والإبداع المؤسسي.
- تتنوع الأنشطة والبرامج التي تقدمها المديرية، ما يتيح مواقف إدارية وتنظيمية متعددة تُثري نتائج البحث.
- تضم المديرية كوادر بشرية وإدارية وفنية متنوعة، تمكن من دراسة القدرات الجوهرية والإمكانات التنظيمية المرتبطة بتطبيق مفاهيم الرشاقة.
- تسعى المديرية إلى تحسين جودة خدماتها وتطوير أدائها بما يتماشى مع توجهات الدولة نحو التحديث والإبداع الإداري.
- يمثل اختيار المديرية خياراً علمياً وعملياً مناسباً لاختبار فرضيات البحث وتطبيق نتائجها في بيئة العمل الحكومي، بما يسهم إثراء الدراسة وتعزيز قيمتها التطبيقية.

ب- **المجال البشري:** تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسبوط، وتوزيعهم كما يلي:

جدول (١) يوضح توزيع المجال البشري للدراسة

العدد الكلي	العدد المستجيب	عينة الصدق والثبات	العدد غير المستجيب
195	150	20	25

ج- **المجال الزمني:** تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسبوط والتي بدأت ٢٠٢٥ / ٨ / ٥ إلى ٢٠٢٥ / ٨ / ٣٠.

٣- **متغيرات الدراسة ومصادرها:**

المتغير المستقل	المتغير التابع	عدد العبارات	عدد العبارات
الرشاقة الاستراتيجية	الابداع الإداري	7	6
الحساسية الاستراتيجية	الأصالة	7	6
المقدرات الجوهرية	طلاقة الأفكار	7	6
وضوح الرؤية	مرونة الأفكار	7	6
المسؤولية المشتركة	الحساسية للمشكلات	7	6
الأهداف الاستراتيجية		7	
الصعوبات التي تواجه إسهامات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية		9	
مقترحات تفعيل إسهامات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية		10	

وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالمشكلة البحثية للدراسة.

٤- أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في: استبيان للمسؤولين حول الرضاقة الاستراتيجية كمتغير في التخطيط لتحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

أقامت الباحثة بتصميم استبيان للمسؤولين حول الرضاقة الاستراتيجية كمتغير في التخطيط لتحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية في ضوء التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.

ب- اشتمل استبيان المسؤولين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد الرضاقة الاستراتيجية، وأبعاد الإبداع الإداري، والصعوبات التي تواجه إسهامات الرضاقة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، ومقترحات تفعيل إسهامات الرضاقة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

ج- أعتمد استبيان المسؤولين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي:

جدول (٢) يوضح درجات استبيان المسؤولين

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا
الدرجة	3	2	1

د- تحديد مستوى أبعاد استبيان المسؤولين: يمكن تحديد مستوى أبعاد استبيان المسؤولين باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة _ أقل قيمة (٣-١=٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ٠,٦٧) 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 (٣) يوضح مستويات أبعاد استبيان المسؤولين.

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

٥- صدق الأداة:

- أ- **صدق المحتوى " الصدق المنطقي":** للتحقق من صدق المحتوى " الصدق المنطقي " لاستبيان المسؤولين، قامت الباحثة بما يلي:
- الاطلاع على الأدبيات والأطر النظرية، والكتب العلمية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة.
 - ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية وذلك للوصول إلى الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، وذلك لتحديد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والمتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، الأهداف الاستراتيجية)، وتحديد أبعاد تحقيق الإبداع الإداري والمتمثلة في (الأصالة، طلاقة الأفكار، مرونة الأفكار، الحساسية للمشكلات).
 - ثم عرض الأداة على عدد (٥) محكمين من أعضاء هيئة التدريس تخصص التخطيط الاجتماعي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات وارتباطها بأبعاد الدراسة، وقد تم تعديل بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية.
- (ب) صدق الاتساق الداخلي.**

اعتمدت الباحثة في حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبيان المسؤولين على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية للأداة، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) مفردة من المسؤولين (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول.

٦- **ثبات الأداة:** تم حساب ثبات استبيان المسؤولين باستخدام معامل ثبات (ألفا- كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٢٠) مفردة من المسؤولين (خارج إطار مجتمع الدراسة).

جدول (٤) يوضح نتائج صدق وثبات استبيان المسؤولين (ن=٢٠)

م	المحاور	عدد العبارات	الثبات Alpha Cronbach's	الصدق
1	الحساسية الاستراتيجية	7	0.564	0.751
2	المقدرات الجوهرية	7	0.664	0.815
3	وضوح الرؤية	7	0.771	0.878
4	المسؤولية المشتركة	7	0.737	0.858
5	تحديد الأهداف الاستراتيجية	7	0.824	0.908

م	المحاور	عدد العبارات	الثبات Alpha Cronbach's	الصدق
6	الأصالة	6	0.831	0.912
7	طلاقة الأفكار	6	0.662	0.814
8	مرونة الأفكار	6	0.733	0.856
9	الحساسية للمشكلات	6	0.400	0.632
10	الصعوبات	9	0.730	0.854
11	مقترحات	10	0.722	0.850
	الإجمالي	78	0.927	0.963

يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين أبعاد استبيان المسؤولين، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها، وأن معاملات الثبات لأبعاد استبيان المسؤولين تتمتع بدرجة عالية من الثبات والدقة والموثوقية، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة

٧- الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء التطبيق الميداني وكيفية التغلب عليها:

أ- فقد واجهت صعوبة في الحصول على الموافقات الإدارية اللازمة من بعض الجهات التابعة لمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط، مما أدى إلى تأخر البدء الفعلي في التطبيق الميداني عن الموعد المحدد.

ب- كما تمثلت إحدى المعوقات في ضعف وعي بعض العاملين بمفهوم الرشاقة الاستراتيجية باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة، مما استلزم من الباحثة تقديم توضيحات إضافية أثناء تطبيق الاستبيانات لضمان فهم الأسئلة على نحو صحيح.

ج- كذلك واجهت الباحثة محدودية تعاون بعض المسؤولين التنفيذيين في مؤسسات الرعاية الاجتماعية بسبب كثافة الأعباء الإدارية وضيق الوقت، الأمر الذي تطلب بذل جهد إضافي لتنسيق المواعيد المناسبة للتطبيق.

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف المسؤولين مجتمع الدراسة:

١- أكبر نسبة من المسؤولين ذكور بنسبة (٥٨,٧%)، بينما الإناث بنسبة (٤١,٣%).

٢- متوسط سن المسؤولين (٤٦) سنة، بانحراف معياري (٦) سنوات تقريباً.

٣- متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (١٨) سنة، بانحراف معياري (٤) سنوات تقريباً.

٤- أكبر نسبة من المسؤولين حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (٥٨%)، يليها مؤهل متوسط بنسبة (٢٠,٧%)، ثم ماجستير بنسبة (١٣,٣%)، يليها دبلوم دراسات عليا بنسبة (٥,٠%)، وأخيراً دكتوراه بنسبة (٣,٠%).

المحور الثاني: متغيرات الرضا الاستراتيجية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

(١) الحساسية الاستراتيجية:

جدول (٥) يوضح الحساسية الاستراتيجية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية (ن=١٥٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	
			نعم		إلى حد ما		لا			
			ك	%	ك	%	ك	%		
5	0.751	2.20	60	40.0	60	40.0	30	20.0	2.20	تفوض المديرية الصلاحيات بما يتلاءم مع الأنظمة والتعليمات.
4	0.738	2.21	60	40.0	62	41.3	28	18.7	2.21	تمتلك المديرية رؤية مستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه.
2	0.728	2.33	72	48.0	55	36.7	23	15.3	2.33	تعمل المديرية استراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية.
6	0.689	2.15	48	32.0	76	50.7	26	17.3	2.15	يتم اتخاذ قرارات المديرية في ضوء الأهداف الاستراتيجية.
3	0.723	2.25	62	41.3	63	42.0	25	16.7	2.25	تمتلك المديرية المقدرة على التكيف مع التغير في ضوء القرارات الجديدة.
1	0.628	2.37	67	44.7	71	47.3	12	8.0	2.37	تؤكد المديرية على اتباع الإجراءات واللوائح المنصوص عليها عند اتخاذ القرارات.
7	0.817	2.05	54	36.0	50	33.3	46	30.7	2.05	يتم اتخاذ القرارات بالمديرية بمشاركة مع القادة الإداريين.
مستوى متوسط	0.382	2.22								المتغير ككل

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الحساسية الاستراتيجية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تؤكد المديرية على اتباع الإجراءات واللوائح المنصوص عليها عند اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٢,٣٧)، يليه الترتيب الثاني تعدل المديرية استراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية بمتوسط حسابي (٢,٣٣)، ثم الترتيب الثالث تمتلك المديرية المقدرة على التكيف مع التغير في ضوء القرارات الجديدة بمتوسط حسابي (٢,٢٥)، وأخيراً الترتيب السابع يتم اتخاذ القرارات بالمديرية بمشاركة مع القادة الإداريين بمتوسط حسابي (٢,٠٥). **وتعكس هذه النتائج ضعف عام في الاستجابة الاستراتيجية،** حيث تُظهر المؤسسة مستوى متوسطاً ينذر بالخطر في الحساسية الاستراتيجية، مما يعيق قدرتها على التكيف مع المتغيرات، و**هيمنة الثقافة البيروقراطية،** و التركيز على اتباع الإجراءات الصارمة يفوق الاهتمام بالإبداع والمرونة، مما يجعل العمل روتينياً وغير مبتكر، وذلك ما أكدته دراسة الصباح (٢٠٢٢)، **وضعف في المشاركة وتمكين القادة،** فإن غياب مشاركة القادة الإداريين في صنع القرار يشير إلى قيادة مركزية تقلل من

فعالية القرارات وولاء الفريق، واستجابة بطيئة وغير استباقية فإن المؤسسة تتكيف مع التغيير بعد حدوثه (رد فعل) وليس قبله (استباقية)، مما يعرضها دائماً للتأخر، وكذلك خطر عدم مواكبة احتياجات المستفيدين، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Henery (2020) هذا الوضع يهدد قدرة المؤسسة على تقديم خدمات فعالة وملائمة في بيئة اجتماعية سريعة التغيير.

(٢) المقدرات الجوهرية

جدول (٦) يوضح المقدرات الجوهرية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية (ن=١٠٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات
			لا		إلى حد ما		نعم		
			%	ك	%	ك	%	ك	
3	0.748	2.19	20.0	30	40.7	61	39.3	59	تستند المديرية على التعيين على أساس التنافس والكفاءة
5	0.821	1.94	36.7	55	32.7	49	30.7	46	توفر المديرية نظام الكتروني فعال لقواعد وإجراءات العمل الرسمية
6	0.825	1.90	39.3	59	31.3	47	29.3	44	تعتمد المديرية على برامج منتظمة لتدريب العاملين وتطويرهم لاكتساب المهارات
2	0.694	2.27	14.0	21	44.7	67	41.3	62	تمتلك المديرية الموارد البشرية الكافية لتسيير عملها
4	0.671	2.08	18.7	28	54.7	82	26.7	40	يوجد نظام للحوافز والمكافآت في المديرية
مكرر2	0.59	2.27	7.3	11	58.0	87	34.7	52	تعتمد المديرية على نظام لتقييم أداء العاملين لتطوير أدائهم
1	0.553	2.30	4.7	7	60.7	91	34.7	52	تحرص المديرية على التقييم الدوري الشامل لمواردها البشرية
مستوى متوسط	0.407	2.13							المتغير ككل

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المقدرات الجوهرية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تحرص المديرية على التقييم الدوري الشامل لمواردها البشرية بمتوسط حسابي (٢,٣٠)، يليه الترتيب الثاني تمتلك المديرية الموارد البشرية الكافية لتسيير عملها بمتوسط حسابي (٢,٢٧)، ثم الترتيب الثالث تستند المديرية على التعيين على أساس التنافس والكفاءة بمتوسط حسابي (٢,١٩)، وأخيراً الترتيب السادس تعتمد المديرية على برامج منتظمة لتدريب العاملين وتطويرهم لاكتساب المهارات بمتوسط حسابي (١,٩٠). **وتعكس هذه النتائج أن مستوى المقدرات الجوهرية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ما زال في نطاق متوسط، وذلك ما أوضحته دراسة (Segaetsho (2019، مما يشير إلى وجود جهود ملموسة في بعض الجوانب مثل التقييم الدوري وتوفير الموارد البشرية، إلا أن الاعتماد المحدود على التدريب والتطوير يمثل نقطة ضعف رئيسية قد تؤثر في رفع كفاءة العاملين، كما تكشف النتائج عن حاجة ماسة لتعزيز سياسات التوظيف المبنية على الكفاءة، وتكثيف برامج بناء القدرات لضمان استدامة الأداء المؤسسي والارتقاء**

بجودة الخدمات. وذلك ما أكدته دراسة العنزي (٢٠٢١)، بأهمية توظيف القيادات والعاملين من ذوي الكفاءة، وتوفير التدريب اللازم لبناء قدراتهم.

(٣) وضوح الرؤية:

جدول (٧) يوضح وضوح الرؤية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

(ن=١٥٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات
			لا		إلى حد ما		نعم		
			%	ك	%	ك	%	ك	
6	0.696	1.93	28.0	42	51.3	77	20.7	31	تقوم المديرية بتصحيح أخطائها بصفة دورية في ضوء نتائج التقييم
7	0.738	1.89	33.3	50	44.7	67	22.0	33	تكتشف المديرية الفرص والتهديدات في الوقت المناسب
2	0.627	2.21	11.3	17	56.7	85	32.0	48	تتخذ المديرية خطة تنفيذية لتلبية احتياجات المستفيدين والمجتمع المحلي
5	0.694	2.09	16.7	25	57.3	86	26.0	39	تمتلك المديرية الرؤية الواضحة لنشاطاتها لمواجهة التحديات المستقبلية
1	0.661	2.29	11.3	17	48.0	72	40.7	61	يعمل التخطيط الاستراتيجي في المديرية على اكتشاف نقاط القوة والضعف في أنشطتها
3	0.642	2.19	12.7	19	55.3	83	32.0	48	تساعد جهود التخطيط الاستراتيجي في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة على أداء المؤسسة
4	0.663	2.17	14.7	22	53.3	80	32.0	48	تلتزم المديرية بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أدائها
مستوى متوسط	0.433	2.11							المتغير ككل

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى وضوح الرؤية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يعمل التخطيط الاستراتيجي في المديرية على اكتشاف نقاط القوة والضعف في أنشطتها بمتوسط حسابي (٢,٢٩)، وذلك يتفق مع نتائج دراسة ستو (٢٠٢٢) والتي أكدت على أهمية تحليل نقاط القوة والضعف يمثل الخطوة الأساسية لوضوح الرؤية داخل المؤسسات، يليه الترتيب الثاني تتخذ المديرية خطة تنفيذية لتلبية احتياجات المستفيدين والمجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٢,٢١)، ثم الترتيب الثالث تساعد جهود التخطيط الاستراتيجي في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة على أداء المؤسسة بمتوسط حسابي (٢,١٩)، وأخيراً الترتيب السابع تكتشف المديرية الفرص والتهديدات في الوقت المناسب بمتوسط حسابي (١,٨٩). وذلك ما جاءت به دراسة (Di Bella (2022 التي أوضحت أن المؤسسات الاجتماعية غالباً تعاني من ضعف في تحليل البيئة الخارجية، **وتعكس هذه النتائج أن وضوح الرؤية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية لا يزال في مستوى متوسط،** حيث تبرز قوة نسبية في استخدام التخطيط الاستراتيجي

لاكتشاف نقاط القوة والضعف وتلبية احتياجات المستفيدين، إلا أن ضعف القدرة على استشراف الفرص والتهديدات في الوقت المناسب يشير إلى قصور في المرونة الاستراتيجية، وهذا يستدعي تعزيز آليات التحليل البيئي والتنبؤ المستقبلي بما يضمن وضوحاً أكبر للرؤية ودعمًا أفضل لفاعلية التخطيط المؤسسي.

(٤) المسؤولية المشتركة:

جدول (٨) يوضح المسؤولية المشتركة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية (ن=١٥٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات
			لا		إلى حد ما		نعم		
			%	ك	%	ك	%	ك	
6	0.681	1.79	36.0	54	49.3	74	14.7	22	تشجع المديرية العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل
5	0.823	2.03	32.0	48	32.7	49	35.3	53	توفر المديرية آليه للوصول إلى المعلومات التي نهم متلقي الخدمة والعاملين على حد سواء
1	0.699	2.43	12.0	18	32.7	49	55.3	83	تطلب المديرية من العاملين التعامل مع الأخطاء بدقة
4	0.764	2.11	24.0	36	40.7	61	35.3	53	لدى المديرية المقدرة على تكوين علاقة قوية بين العاملين
2	0.713	2.27	15.3	23	42.0	63	42.7	64	تمتلك المديرية قواعد عمل واضحة لكل الإدارات فيها
مكرر5	0.811	2.03	31.3	47	34.7	52	34.0	51	تمتتع المديرية بنمط قيادي تشجع العمل الجماعي بين العاملين
3	0.699	2.19	16.7	25	48.0	72	35.3	53	يمنح القادة تفويضاً للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق العمل
مستوى متوسط	0.463	2.12							المتغير ككل

يوضح الجدول السابق أن:

المسؤولية المشتركة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تطلب المديرية من العاملين التعامل مع الأخطاء بدقة بمتوسط حسابي (٢,٤٣)، يليه الترتيب الثاني تمتلك المديرية قواعد عمل واضحة لكل الإدارات فيها بمتوسط حسابي (٢,٢٧)، ثم الترتيب الثالث يمنح القادة تفويضاً للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق العمل بمتوسط حسابي (٢,١٩)، وأخيراً الترتيب السادس تشجع المديرية العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل بمتوسط حسابي (١,٧٩). وأن مستوى المسؤولية المشتركة في مديرية الشباب والرياضة متوسط، حيث يظهر اهتمام نسبي بالدقة في معالجة الأخطاء ووجود قواعد عمل واضحة، إضافة إلى تفويض الصلاحيات بدرجة معقولة. ومع ذلك، فإن ضعف تشجيع مبدأ المسؤولية المشتركة بين العاملين يمثل فجوة قد تحد من العمل بروح الفريق. وهذا يشير إلى الحاجة لتعزيز ثقافة التعاون والمساءلة الجماعية بما يساهم في

تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق نتائج أكثر تكاملاً. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة أبو النصر (2024) التي أوضحت أن المؤسسات الحكومية تعاني غالباً من ضعف في ترسيخ مبدأ المسؤولية المشتركة نتيجة لهيمنة النمط الإداري التقليدي والتركيز على المسؤولية الفردية. كما تدعم النتائج ما أشار إليه صقر (2024) من أن تفويض الصلاحيات دون بناء ثقافة تشاركية حقيقية يحد من فاعلية فرق العمل، إذ يظل القرار مركزياً رغم وجود تفويض شكلي. كذلك تتسق النتائج مع ما أوضحتها دراسة (Moltshwa 2024) التي أكدت أن غياب ثقافة المساءلة الجماعية يضعف الأداء المؤسسي ويقلل من الترابط بين العاملين، مشددة على أهمية بناء مناخ تنظيمي يقوم على التعاون والمساءلة المشتركة.

(٥) تحديد الأهداف الاستراتيجية

جدول (٩) يوضح تحديد الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية (ن=١٥٠)

م	العبارات	الاستجابات						الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تتفق سياسات المديرية مع متطلبات المستفيدين في سوق العمل الخارجي	60	40.0	65	43.3	25	16.7	3	0.718	2.23
2	تتميز الأهداف التي تضعها المديرية بمواصفات محددة، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بإطار زمني معين	74	49.3	53	35.3	23	15.3	1	0.731	2.34
3	توجد خطط تكتيكية مطورة لأغراض محددة ولفترة زمنية محددة وفقاً للمتغيرات التي تتعرض لها المديرية	44	29.3	78	52.0	28	18.7	5	0.687	2.11
4	يتم الاستفادة من الخبرات والتجارب الدولية لدعم أنشطة وخطط وبراامج المديرية	45	30.0	73	48.7	32	21.3	6	0.714	2.09
5	يتم الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من خارج المديرية في وضع الأهداف الاستراتيجية للمديرية	47	31.3	76	50.7	27	18.0	4	0.692	2.13
6	يتوفر بالمديرية خطط لمواجهة الأزمات والتنبؤ بها	83	55.3	31	20.7	36	24.0	2	0.837	2.31
7	المديرية قادرة على تحليل التهديدات الخارجية الناتجة من البيئة المحيطة والاستعداد لها.	39	26.0	82	54.7	29	19.3	7	0.672	2.07
	المتغير ككل								0.504	2.18
									مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تحديد الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسط بمتوسط حسابي (٢,١٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتميز الأهداف التي تضعها المديرية بمواصفات محددة، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بإطار زمني معين بمتوسط حسابي (٢,٣٤)، يليه الترتيب الثاني يتوفر بالمديرية خطط لمواجهة الأزمات والتنبؤ بها بمتوسط حسابي

(٢,٣١)، ثم الترتيب الثالث تتفق سياسات المديرية مع متطلبات المستفيدين في سوق العمل الخارجي بمتوسط حسابي (٢,٢٣)، وأخيراً الترتيب السابع للمديرية القدرة على تحليل التهديدات الخارجية الناتجة من البيئة المحيطة والاستعداد لها بمتوسط حسابي (٢,٠٧). **وتعكس هذه النتائج أن مستوى تحديد الأهداف الاستراتيجية بمديرية الشباب والرياضة ما زال متوسطاً، حيث يظهر اهتمام نسبي بوضع أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، إضافة إلى وجود خطط للتعامل مع الأزمات والتنبؤ بها، وذلك ما جاءت به دراسة (Lung Wazi 2024) ومع ذلك، يظل هناك قصور في قدرة المديرية على تحليل التهديدات الخارجية والاستعداد لها بالشكل الكافي، مما يحد من فاعلية الأهداف الاستراتيجية، وهذا يستدعي تطوير آليات الرصد والتحليل البيئي لتعزيز القدرة على مواجهة التحديات وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة واستدامة.** وهذا ما أكدته دراسة ستو (٢٠٢٢) وأهمية الاعتماد على الرقابة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات الخارجية.

المحور الثالث: متغيرات الابداع الإداري

(١) الأصالة:

جدول (١٠) يوضح الأصالة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية (ن=١٥٠)

الترتيب	الاحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات
			نعم		إلى حد ما		لا		
			ك	%	ك	%	ك	%	
5	0.673	2.17	15.3	23	52.0	78	32.7	49	أساهم في إنتاج أفكار جديدة أثناء العمل بالمديرية.
6	0.686	2.18	16.0	24	50.0	75	34.0	51	استحدثت أنشطة غير تقليدية تساعد في تلبية احتياجات المستفيدين من المؤسسة.
4	0.692	2.24	14.7	22	46.7	70	38.7	58	أفصح زملائي في العمل بأن أفكارهم الجديدة ستؤدي إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة ككل
3	0.644	2.27	10.7	16	51.3	77	38.0	57	أتميز بحل المشكلات التي تعوق عملي بطريقة غير تقليدية.
2	0.617	2.32	8.0	12	52.0	78	40.0	60	أسعى إلى تنفيذ أفكار إبداعية متميزة تثير دهشة زملائي في العمل.
1	0.577	2.39	4.7	7	52.0	78	43.3	65	أواكب كل ما هو جديد حتى أطور من الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
متسوى متوسط	0.477	2.26							المتغير ككل

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الأصالة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أواكب كل ما هو جديد حتى أطور من الخدمات التي تقدمها المؤسسة بمتوسط حسابي (٢,٣٩)، يليه الترتيب الثاني أسعى إلى تنفيذ أفكار إبداعية متميزة تثير دهشة زملائي في العمل بمتوسط حسابي (٢,٣٢)، ثم الترتيب الثالث أتميز بحل

المشكلات التي تعوق عملي بطريقة غير تقليدية بمتوسط حسابي (٢,٢٧)، وأخيراً الترتيب السادس أستاذت أنشطة غير تقليدية تساعد في تلبية احتياجات المستفيدين من المؤسسة بمتوسط حسابي (٢,١٨). **وتعكس هذه النتائج** أن مستوى الأصالة في مديرية الشباب والرياضة ما زال في حدود متوسطة، مما يشير إلى وجود محاولات نحو التجديد والإبداع لكنها غير كافية، يظهر أن العاملين أكثر اهتماماً بمتابعة كل ما هو جديد وتطوير الخدمات، حيث يقل الاهتمام بابتكار أنشطة غير تقليدية تلبي احتياجات المستفيدين، وهذا يعكس حاجة المؤسسات إلى تعزيز ثقافة الإبداع وتوسيع مجالات الابتكار بما يتجاوز الأساليب التقليدية. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة **Alboloushi (2020)** التي أكدت أن الأصالة الإبداعية في المؤسسات الاجتماعية غالباً ما تكون متوسطة بسبب اعتماد العاملين على النماذج الإدارية التقليدية وضعف تشجيع المبادرات الفردية، كما بينت أن التحفيز المؤسسي والقيادة الداعمة يمثلان عاملين حاسمين في رفع مستوى الأصالة. كذلك تتسق النتائج مع ما أشارت إليه دراسة **Christopher (2023)** التي أوضحت أن المنظمات العامة تميل إلى تبني سياسات تحسين أكثر من سياسات ابتكار، مما يحد من تنوع الأفكار الإبداعية الجديدة القادرة على إحداث تغيير جوهري في الخدمات المقدمة.

(٢) طلاقة الأفكار

جدول (١١) يوضح طلاقة الأفكار بمؤسسات الرعاية الاجتماعية (ن=١٥٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	
			نعم		إلى حد ما		لا			
			ك	%	ك	%	ك	%		
2	0.586	2.45	75	50.0	68	45.3	7	4.7	2.45	أفترح بدائل سريعة لمواجهة مشكلات العمل بالمديرية.
1	0.489	2.66	100	66.7	49	32.7	1	0.7	2.66	أستثمر خبراتي السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة التي تظهر أثناء العمل.
6	0.642	1.90	24	16.0	87	58.0	39	26.0	1.90	أقدم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
4	0.531	2.35	56	37.3	90	60.0	4	2.7	2.35	أملك القدرة على التفكير السريع في الظروف الطارئة المختلفة.
3	0.497	2.37	56	37.3	93	62.0	1	0.7	2.37	أستطيع تحويل الأفكار الجيدة إلى مشاريع وبرامج ابتكارية منفذة.
5	0.496	2.32	50	33.3	98	65.3	2	1.3	2.32	أساعد على التفكير الاستراتيجي بشكل مستمر للتطوير من خطط العمل بالمديرية.
مستوى متوسط	0.331	2.34								المتغير ككل

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى طلاقة الأفكار بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أستاذت خبراتي السابقة

في التعامل مع المواقف الجديدة التي تظهر أثناء العمل بمتوسط حسابي (٢,٦٦)، يليه الترتيب الثاني أقتراح بدائل سريعة لمواجهة مشكلات العمل بالمديرية بمتوسط حسابي (٢,٤٥)، ثم الترتيب الثالث أستطيع تحويل الأفكار الجديدة إلى مشاريع وبرامج ابتكارية منفذة بمتوسط حسابي (٢,٣٧)، وأخيراً الترتيب السادس أقدم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بمتوسط حسابي (١,٩٠). **وتعكس هذه النتائج** أن طلاقة الأفكار بمديرية الشباب والرياضة تقع في مستوى متوسط، حيث يبرز اعتماد العاملين على خبراتهم السابقة واقتراح بدائل سريعة لمواجهة المشكلات أكثر من قدرتهم على توليد عدد كبير من الأفكار في وقت قصير، كما يظهر أن تحويل الأفكار إلى مشاريع ابتكارية قائم لكنه محدود، مما يشير إلى الحاجة لتشجيع التفكير المتعدد وتنمية القدرة على إنتاج أفكار متنوعة ومتسارعة تدعم الابتكار المؤسسي. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الرشيدى (2018) التي أشارت إلى أن مستوى طلاقة الأفكار في المؤسسات الاجتماعية غالباً ما يكون متوسطاً بسبب غياب الحوافز الإبداعية وضعف ثقافة المخاطرة والتجريب، مؤكدة أن تطوير هذه المهارة يتطلب مناخاً تنظيمياً يشجع على طرح الأفكار الجديدة وتقبلها دون خوف من الفشل. كما تدعم هذه النتائج ما ذهب إليه عدد من الدراسات الحديثة في مجال الإبداع الإداري، والتي تؤكد أن طلاقة الأفكار تمثل المرحلة الأولى في عملية الابتكار، وأن ضعفها يحد من قدرة المؤسسات على توليد حلول جديدة لمشكلاتها المعقدة.

(٣) مرونة الأفكار

جدول (١٢) يوضح مرونة الأفكار بمؤسسات الرعاية الاجتماعية (ن=١٥٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات
			لا		إلى حد ما		نعم		
			%	ك	%	ك	%	ك	
3	0.538	2.55	2.0	3	40.7	61	57.3	86	1أحلل أمور وقضايا العمل من عدة زوايا.
6	0.645	2.14	14.7	22	56.7	85	28.7	43	2أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.
4	0.515	2.51	0.7	1	48.0	72	51.3	77	3لدى القدرة على التكيف السريع مع مواقف العمل الجديدة.
2	0.521	2.59	1.3	2	38.7	58	60.0	90	4أحترم الآراء المختلفة المقدمة من قبل زملائي في العمل والاستفادة منها.
5	0.534	2.42	2.0	3	54.0	81	44.0	66	5أدرك بأن المرونة في الأفكار سوف تعزز من أدائي المهني لمسؤولياتي الحالية.
1	0.523	2.63	2.0	3	32.7	49	65.3	98	6أغير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
مستوى مرتفع	0.358	2.47							المتغير ككل

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مرونة الأفكار بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مرتفع، بمتوسط حسابي (٤٧.٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أغير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته بمتوسط حسابي (٢,٦٣)، يليه الترتيب الثاني أحترم الآراء المختلفة المقدمة من قبل زملائي في العمل والاستفادة منها بمتوسط حسابي (٢,٥٩)، ثم الترتيب الثالث أحل أمور وقضايا العمل من عدة زوايا بمتوسط حسابي (٢,٥٥)، وأخيراً الترتيب السادس أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة بمتوسط حسابي (٢,١٤). **وتعكس هذه النتائج** ارتفاع مستوى المرونة الفكرية في مديرية الشباب والرياضة، حيث يظهر الموظفون استعداداً كبيراً لتغيير آرائهم عند اقتناعهم بخطئها، كما يُبدون احتراماً واضحاً للآراء المختلفة ويستفيدون منها في بيئة العمل، يتميز العاملون بقدرة عالية على تحليل القضايا من وجهات نظر متعددة، مما يُثري عملية اتخاذ القرار، بينما تُعدُّ المبادرة إلى إحداث تغييرات دورية في أساليب العمل الجانب الأقل بروزاً، لكنه يبقى عند مستوى مقبول. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة على (2024) التي أكدت أن المرونة الفكرية تُعد من الركائز الأساسية للمنظمات الرشيدة، حيث تسهم في تحسين جودة التفكير الجماعي واتخاذ القرارات، بشرط أن تُترجم إلى ممارسات مؤسسية واضحة. كما أكدت دراسة الماحي (2020) على أن مرونة الأفكار ترتبط إيجابياً بالإبداع الإداري، إذ تمكّن الأفراد من تقبل التغيير وإعادة تشكيل المواقف بما يتناسب مع التطورات المستمرة في بيئة العمل.

(٤) الحساسية للمشكلات

جدول (١٣) يوضح الحساسية للمشكلات بمؤسسات الرعاية الاجتماعية (ن=١٥٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات
			لا		إلى حد ما		نعم		
			%	ك	%	ك	%	ك	
1	0.491	2.75	2.7	4	19.3	29	78.0	117	أمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.
6	0.674	2.04	20.7	31	54.7	82	24.7	37	أتوقع مشكلات بالعمل والتعامل معها قبل وقوعها.
5	0.656	2.18	14.0	21	54.0	81	32.0	48	أمتلك القدرة على رؤية المشكلات من زوايا مختلفة.
4	0.657	2.23	12.7	19	52.0	78	35.3	53	أستطيع تحليل المشكلات بطريقة تحليلية وإبداعية
2	0.496	2.68	1.3	2	29.3	44	69.3	104	أتجنب التسرع في الحكم قبل التحليل الكامل
3	0.618	2.44	6.7	10	42.7	64	50.7	76	أقارن الحلول بناء على الفعالية والتكلفة والوقت
مستوى مرتفع	0.301	2.38							المتغير ككل

يتضح من الجدول السابق أن:

مستوى الحساسية للمشكلات بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مرتفع، بمتوسط حسابي (٢,٣٨)، مما يدل على الوعي الجيد بالمشكلات، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

الترتيب الأول أمتك رؤية دقيقة لمشكلات العمل بمتوسط حسابي (٢,٧٥)، مما يعكس قدرة واضحة على تحديد المشكلات، يليه الترتيب الثاني أتجنب التسرع في الحكم قبل التحليل الكامل بمتوسط حسابي (٢,٦٨)، مما يعزز جودة القرارات، ثم الترتيب الثالث أقارن الحلول بناء على الفعالية والتكلفة والوقت بمتوسط حسابي (٢,٤٤)، وأخيراً الترتيب السادس أتوقع مشكلات بالعمل والتعامل معها قبل وقوعها بمتوسط حسابي (٢,٠٤)، مما يشير إلى أن المجال يحتاج إلى تطوير أكبر. وهذه النتائج تتسق مع ما توصلت إليه دراسة مهدي (2016) التي أكدت أن ارتفاع مستوى الوعي بالمشكلات داخل المؤسسات الاجتماعية يُعد من مؤشرات الرضاقة التنظيمية التي تسهم في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء الإداري، لكنها نبهت في الوقت نفسه إلى ضعف جانب التنبؤ بالمشكلات المستقبلية. كما تتوافق النتائج مع ما أشار إليه (Kim 2024) في دراسته حول المنظمات العامة، حيث أوضح أن الحساسية المرتفعة للمشكلات تمثل عاملاً حاسماً في دعم الإبداع الإداري، شريطة أن تُستكمل بقدرات تحليلية واستباقية قادرة على تحويل هذا الوعي إلى حلول فعالة وتدابير وقائية.

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه اسهامات الرضاقة الاستراتيجية في تحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

جدول (١٤) يوضح الصعوبات التي تواجه اسهامات الرضاقة الاستراتيجية في تحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

(ن=١٥٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات
			نعم		إلى حد ما		لا		
			ك	%	ك	%	ك	%	
3	0.822	1.91	38.7	58	32.0	48	29.3	44	تتميز مديرية الشباب والرياضة بهياكل تنظيمية جامدة وبيروقراطية تعيق التكيف السريع واتخاذ القرارات المرنة.
5	0.677	1.77	36.7	55	49.3	74	14.0	21	تعاين المديرية من محدودية التمويل، مما يضعف قدرتها على استثمار التقنيات الحديثة أو تدريب الكوادر
2	0.541	2.34	3.3	5	59.3	89	37.3	56	ثقافة العمل التقليدية التي لا تشجع على المخاطرة أو تجربة الحلول غير التقليدية.
6	0.687	1.69	44.0	66	43.3	65	12.7	19	قلة توفر أنظمة معلومات متطورة تدعم جمع البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات رشيدة.
4	0.733	1.80	38.7	58	42.7	64	18.7	28	صعوبة تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي أو التحول الرقمي بسبب التكلفة أو نقص الخبرات.
1	0.683	2.48	10.7	16	30.7	46	58.7	88	القوانين الحكومية الصارمة أو المتغيرة قد تعيق سرعة التكيف الاستراتيجي.
8	0.683	1.49	61.3	92	28.0	42	10.7	16	قلة وضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة يجعل من الصعب توظيف الرشاقة في تحقيق الإبداع.
مكرر6	0.787	1.69	51.3	77	28.7	43	20.0	30	المنافسة مع مؤسسات أخرى على التمويل أو الدعم، مما يقلل من التركيز على الابتكار.
7	0.661	1.63	47.3	71	42.7	64	10.0	15	القصور في وجود قيادات تمتلك رؤية إبداعية وقدرة على تحفيز فرق العمل نحو التكيف والابتكار.
متوسط	0.394	1.86							المتغير ككل

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الصعوبات التي تواجه اسهامات الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٨٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول القوانين الحكومية الصارمة أو المتغيرة قد تُعيق سرعة التكيف الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٢,٤٨)، مما يعكس تأثير التنظيمات الحكومية على مرونة أداء المؤسسة، ويليه الترتيب الثاني ثقافة العمل التقليدية التي لا تشجع على المخاطرة أو تجربة الحلول غير التقليدية بمتوسط حسابي (٢,٣٤)، مما يبرز دور البيئة الثقافية في كبح الابداع والرقابة، وذلك ما أكدته دراسة أبو النصر (٢٠٢٤)، ثم الترتيب الثالث تتميز مديرية الشباب والرياضة بهيكل تنظيمية جامدة وبيروقراطية تعيق التكيف السريع واتخاذ القرارات المرنة بمتوسط حسابي (١,٩١)، مما يشير إلى تأثير الهيكل التنظيمي على الفعالية الإدارية، وأخيراً الترتيب الثامن قلة وضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة يجعل من الصعب توظيف الرقابة في تحقيق الإبداع بمتوسط حسابي (١,٤٩)، وتنعكس هذه النتائج بشكل عام، تتداخل عوامل تنظيمية وقانونية وثقافية تعوق دفع الرقابة الاستراتيجية كوسيلة لتحفيز الإبداع الإداري في مديرية الشباب والرياضة، مع ضرورة معالجة هذه العوائق لتحقيق تحسين أكبر في الأداء الإداري والابتكار.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل اسهامات الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

جدول (١٥) يوضح مقترحات تفعيل اسهامات الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

(ن=١٥٠)

م	العبارات	الاستجابات						الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا		
		ك	%	ك	%	ك	%	
1	تبنى ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم والتجربة.	36	24.0	52	34.7	62	41.3	8
2	الاستثمار في تدريب الكوادر على مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية والإبداع.	105	70.0	18	12.0	27	18.0	7
3	تبنى أدوات تكنولوجية بسيطة وفعالة لتحسين عمليات اتخاذ القرار.	109	72.7	21	14.0	20	13.3	3
4	تعزيز الشراكات مع جهات تمويل أو أكاديميات لدعم الابتكار.	108	72.0	23	15.3	19	12.7	مكرر3
5	تبنى قيادات ملهمة تدعم الابتكار وتشجع على المرونة في اتخاذ القرارات.	115	76.7	17	11.3	18	12.0	2
6	تنظيم ورش عمل وحلقات نقاشية حول الابتكار في الخدمات الاجتماعية.	117	78.0	23	15.3	10	6.7	1
7	تبنى منصات التعلم الإلكتروني لتدريب الموظفين على مهارات الرشاقة الاستراتيجية والإبداع	93	62.0	50	33.3	7	4.7	5
8	تحفيز الإبداع عبر برامج مكافأة الأفكار المبتكرة وتقدير المساهمات الإبداعية.	110	73.3	28	18.7	12	8.0	مكرر2
9	التوجه نحو التمويل المبتكر مثل الشراكات مع القطاع الخاص أو التمويل الجماعي	100	66.7	36	24.0	13	8.7	4
10	إجراء مراجعات دورية لتقييم فاعلية الاستراتيجية وتعديلها عند الضرورة.	97	64.7	39	26.0	14	9.3	6
	المتغير ككل							مرتفع

يوضح هذا الجدول أن:

مستوى مقترحات تفعيل اسهامات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٢)، مما يدل على الوعي الكبير بالحاجات والامكانيات اللازمة لتعزيز الابداع والمرونة في مديرية الشباب والرياضة، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تنظيم ورش عمل وحلقات نقاشية حول الابتكار في الخدمات الاجتماعية بمتوسط حسابي (٢,٧١)، مما يعكس أهمية تعزيز الثقافة الابتكارية من خلال التدريب والتوعية، وذلك ما أكدته دراسة الرشيدي (٢٠١٨)، ويليه الترتيب الثاني تبني قيادات ملهمة تدعم الابتكار وتشجع على المرونة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٢,٦٥)، مما يبرز الدور الحيوي للقيادة في تحفيز الرشاقة الاستراتيجية، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Mlotshwa 2024) ثم الترتيب الثالث تبني أدوات تكنولوجية بسيطة وفعالة لتحسين عمليات اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢,٥٩)، مما يشير إلى أهمية التقنية في تسهيل وتحسين الأداء الإداري، وذلك ما أكدته دراسة (Segaetsho 2019)، وأخيراً الترتيب الثامن تبني ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم والتجربة بمتوسط حسابي (١,٨٣). **تعكس هذه النتائج** وعياً وإيجابية عالية تجاه مقترحات تفعيل إسهامات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري بمديرية الشباب والرياضة، حيث يظهر أن هذه المؤسسات تعتبر هذه المقترحات ذات تأثير كبير وفعالية مرتفعة، مما يدل على استعدادها لتعزيز الابتكار والمرونة.

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة

جدول (١٦) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
(ن=١٥٠)

البيان	ارتباط بيرسون	Unstandardized Coefficients		T	F	p	R Square (R ²)
		مع الإبداع الإداري	B				
١ الحساسية الاستراتيجية	0.056	0.044	0.065	0.679	0.461	0.498	0.003
٢ المقدرات الجوهرية	0.380	0.284	0.057	5.003	25.026	< 0.001	0.145
٣ وضوح الرؤية	0.679	0.476	0.042	11.267	126.940	< 0.001	0.462
٤ المسؤولية المشتركة	0.561	0.368	0.045	8.241	67.921	< 0.001	0.315
٥ تحديد الأهداف الاستراتيجية	0.615	0.371	0.039	9.493	90.114	< 0.001	0.378

يوضح الجدول السابق أن:

(١) اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة: "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين الحساسية الاستراتيجية وتحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية" تشير قيمة معامل الارتباط بين

المتغير المستقل " الحساسية الاستراتيجية" والمتغير التابع " تحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية" إلى أن الارتباط ضعيف وغير دال ($r=0.056, p=0.498$)، ومعامل الانحدار غير دال ($p=0.603$)، مما يجعلنا نرفض الفرض الفرعي الأول للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين الحساسية الاستراتيجية وتحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية"، وهذا يشير إلى أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر على الإبداع الإداري بخلاف الحساسية الاستراتيجية.

(٢) اختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين المقدرات الجوهرية وتحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية" تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المقدرات الجوهرية" والمتغير التابع " تحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية" إلى وجود ارتباط طردي قوى بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01)، ($r=0.380$)، مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين المقدرات الجوهرية وتحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية"، وهذا يشير إلى أن هذه النتائج تدل بشكل قاطع على أن "المقدرات الجوهرية" (وهي المتغير المستقل) تعتبر عاملاً محورياً وذو تأثير إيجابي كبير في دفع عجلة "الإبداع الإداري" (وهو المتغير التابع) داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية. بمعنى آخر، امتلاك المؤسسة لمقدرات جوهرية قوية (مهارات الموظفين، المعرفة، الكفاءات الأساسية) يخلق بيئة محفزة وخصبة لظهور وتطبيق أفكار إدارية إبداعية ومبتكرة، ويشير هذا إلى أن استثمار هذه المؤسسات في تعزيز وتطوير مقدراتها الجوهرية (من خلال التدريب، التوظيف الجيد، تحسين المعرفة التنظيمية) سينعكس إيجاباً وبقوة على قدرتها على الابتكار والإبداع في ممارساتها الإدارية.

(٣) اختبار الفرض الفرعي الثالث للدراسة" توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين وضوح الرؤية وتحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية" تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " وضوح الرؤية" والمتغير التابع " تحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01)، ($r=0.679, p<0.001$) وأثر جزئي طردي دال ($B = 0.342, p<0.001$). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة" توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين وضوح الرؤية وتحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية"، وهذا يدل على أن هذه النتائج تدل بشكل واضح وقاطع على أن وجود رؤية واضحة ومحددة داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية له تأثير إيجابي قوي ومباشر في تحقيق الإبداع الإداري. ليست مجرد علاقة مصاحبة، بل هي علاقة تأثيرية قوية.

(٤) اختبار الفرض الفرعي الرابع للدراسة " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين المسؤولية المشتركة وتحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية" تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المسؤولية المشتركة" والمتغير التابع " تحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١)، ($r=0.561$ ، $p<0.001$) وأثر جزئي طردي دال ($B = 0.211$, $p<0.001$). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين المسؤولية المشتركة وتحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية" وهذا يثبت أن نشر ثقافة المسؤولية المشتركة داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية يساهم بشكل إيجابي وملحوس في تحقيق الإبداع الإداري، ليست مجرد علاقة ارتباط، بل هي علاقة سببية حيث تؤدي المسؤولية المشتركة إلى تعزيز الإبداع.

(٥) اختبار الفرض الفرعي الخامس "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين اختيار الأهداف الاستراتيجية وتحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية" حيث تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " اختيار الأهداف الاستراتيجية" والمتغير التابع " تحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية" إلى وجود ارتباط طردي قوى بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١)، ($r=0.615$, $p<0.001$) وأثر جزئي طردي أصبح دالاً مع تصحيح ($B = 0.115$, $p=0.042$) (كان على حدود الدلالة بأسلوب الخطأ التقليدي). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين اختيار الأهداف الاستراتيجية وتحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية" وهذا يدل على أن اختيار الأهداف الاستراتيجية يلعب دوراً محورياً الطرق غير المباشرة في تحقيق الإبداع الإداري، مع وجود تأثير مباشر ضعيف ولكن مؤكد إحصائياً، وهذا يجعلها عاملاً أساسياً لا غنى عنه لنجاح المتغيرات الأخرى.

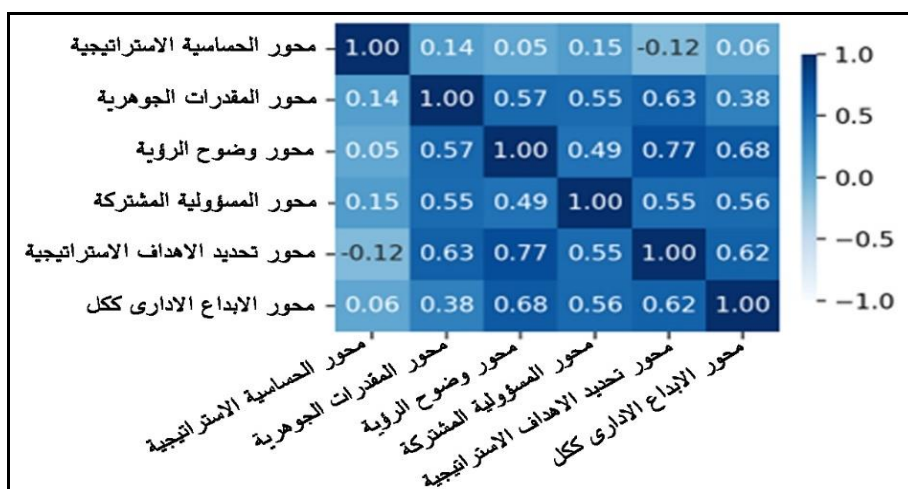
(٦) اختبار الفرض الرئيسي للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين الرضاقة الاستراتيجية وتحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية" تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد الرضاقة الاستراتيجية ككل" والمتغير التابع " تحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وأظهرت فحوص التوازي (VIF) عدم وجود توازي مرتفع بين المتغيرات المستقلة (كلها > ٥)، مما يدعم موثوقية معاملات الانحدار. « مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيسي للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين الرضاقة الاستراتيجية وتحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، تدل النتائج على أن اعتماد منهجية الرضاقة الاستراتيجية هو استراتيجية فعالة ومثبتة إحصائياً لتعزيز ودفع الإبداع

الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، ومن ضمنها مديرية الشباب والرياضة، مما يمكنها من تقديم خدمات أكثر ابتكارًا واستجابةً لاحتياجات المجتمع.

المحور السابع: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول (١٧) يوضح العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

المحاور	الحساسية الاستراتيجية	المقدرات الجوهرية	وضوح الرؤية	المسؤولية المشتركة	تحديد الأهداف الاستراتيجية	الابداع الإداري ككل
الحساسية الاستراتيجية	1	0.138	0.047	0.155	-0.117	0.056
المقدرات الجوهرية	0.138	1	0.569	0.547	0.625	0.380
وضوح الرؤية	0.047	0.569	1	0.485	0.766	0.679
المسؤولية المشتركة	0.155	0.547	0.485	1	0.553	0.561
تحديد الأهداف الاستراتيجية	-0.117	0.625	0.766	0.553	1	0.615
الابداع الإداري ككل	0.056	0.380	0.679	0.561	0.615	1



شكل (١) يوضح خريطة حرارة الارتباطات

من الجدول (١٦) والشكل (١) يمكن استخلاص الآتي:

ان العلاقات الارتباطية (Correlation) بين المتغيرات الرئيسة للدراسة، والتي تشمل: الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، والإبداع الإداري ككل.

١. الحساسية الاستراتيجية

* أظهرت علاقات ارتباط ضعيفة جدًا مع باقي المتغيرات، مثل (٠,١٣٨) مع المقدرات الجوهرية، و (٠,٠٤٧) مع وضوح الرؤية، و (٠,٠٥٦) مع الإبداع الإداري ككل.

* المثير للاهتمام وجود ارتباط سلبي ضعيف مع تحديد الأهداف الاستراتيجية (-0.117) هذا يشير إلى أن الحساسية الاستراتيجية في المؤسسات المدروسة لا تمثل عاملاً مؤثراً بشكل واضح في تعزيز الإبداع الإداري أو وضوح الرؤية أو حتى صياغة الأهداف

٢. المقدرات الجوهرية

* أظهرت ارتباطات متوسطة إلى قوية مع أغلب المتغيرات: (٠,٥٦٩) مع وضوح الرؤية، (٠,٥٤٧) مع المسؤولية المشتركة، (٠,٦٢٥) مع تحديد الأهداف الاستراتيجية.

* كما ظهر ارتباط إيجابي متوسط مع الإبداع الإداري (0.380) يوضح ذلك أن امتلاك المؤسسة لمقدراتها الأساسية يسهم بشكل ملحوظ في تحقيق وضوح الرؤية، تعزيز المسؤولية المشتركة، ودقة تحديد الأهداف، وبالتالي يعزز الإبداع الإداري.

٣. وضوح الرؤية

* من أبرز المتغيرات المرتبطة بالإبداع الإداري، حيث سجلت علاقة قوية (0.679).

* كذلك، أظهرت علاقة قوية مع تحديد الأهداف الاستراتيجية (٠,٧٦٦)، وعلاقة متوسطة مع المسؤولية المشتركة (0.485).

* مما يعني أن وضوح الرؤية يُعد حلقة محورية بين صياغة الأهداف ونجاح الإبداع الإداري، فهو يوجه العمل المؤسسي بفعالية.

٤. المسؤولية المشتركة: ارتبطت بشكل جيد مع المقدرات الجوهرية (٠,٥٤٧) ومع تحديد الأهداف الاستراتيجية (٠,٥٥٣)، وارتباط متوسط مع الإبداع الإداري (0.561) يشير ذلك إلى أن المشاركة الفعالة للأفراد في المسؤولية تُشكل عاملاً مساعداً في تفعيل الأهداف وتعزيز الإبداع.

٥- تحديد الأهداف الاستراتيجية

* أظهر أقوى الارتباطات في الجدول مع وضوح الرؤية (٠,٧٦٦)، مما يدل على أن وضوح الرؤية يسهم مباشرة في صياغة أهداف دقيقة.

* كما ارتبط بشكل ملحوظ مع الإبداع الإداري (٠,٦١٥)، وهو ما يبرز أن صياغة الأهداف الاستراتيجية بوضوح وواقعية يعزز قدرة المؤسسة على **الإبداع في الأداء الإداري.

٦. الإبداع الإداري ككل

* أكثر العوامل تأثيرًا فيه كانت: وضوح الرؤية (٠,٦٧٩)، تحديد الأهداف الاستراتيجية (٠,٦١٥)، والمسؤولية المشتركة. (0.561)

* بينما كان تأثير المقدرات الجوهرية متوسطًا (٠,٣٨٠)، والحساسية الاستراتيجية ضعيفًا جدًا (0.056).

وبالتالي، يتضح أن الإبداع الإداري يعتمد بدرجة أكبر على وضوح الرؤية وصياغة الأهداف الاستراتيجية، يليها المسؤولية المشتركة، بينما تقل أهمية الحساسية الاستراتيجية في السياق الحالي.

تاسعاً: - خطة عمل مقترحة لتفعيل اسهامات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الابداع الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

جدول (١٧) يوضح خطة عمل مقترحة لتفعيل اسهامات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الابداع الإداري

المرحلة	الهدف الرئيسي	الإجراءات التنفيذية	المسؤولون	الموارد المطلوبة	الجدول الزمني	مؤشرات قياس النجاح
١- التشخيص والتحليل	تحديد واقع الرشاقة الاستراتيجية ومستوى الإبداع الإداري الحالي	- إجراء تحليل SWOT للمديرية. - عقد اجتماعات مع القيادات والموظفين. - استطلاع آراء العاملين حول معوقات الإبداع	إدارة التخطيط - إدارة الموارد البشرية	استثمارات - استقصاء، فرق عمل، خبراء استشاريون	شهر واحد	تقرير تحليلي شامل يوضح نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
٢- بناء القدرات	رفع كفاءة العاملين في التفكير الاستراتيجي والإبداعي	- تنظيم دورات تدريبية في الابتكار الإداري والرشاقة. - ورش عمل محكاة لحل مشكلات فعلية. - تبادل الخبرات مع مديريات أخرى ناجحة.	إدارة التدريب - الشؤون الإدارية	مدربين متخصصين، قاعات تدريب، موارد مالية	٢-٣ أشهر	عدد الدورات المنفذة، نسبة مشاركة الموظفين، نتائج تقييم الأداء قبل وبعد التدريب
٣- التحول الرقمي والدعم التكنولوجي	تعزيز سرعة الاستجابة والمرونة باستخدام التكنولوجيا	- تطوير نظام رقمي لمتابعة المشروعات والأنشطة. - إنشاء قاعدة بيانات مركزية لمؤسسات الشباب والرياضة. - إدخال أدوات تواصل داخلية (بريد إلكتروني، تطبيق ذكي).	قسم تكنولوجيا المعلومات - إدارة المشروعات	أجهزة كمبيوتر، برامج إدارة، دعم فني	٣-٦ أشهر	نسبة الخدمات المقدمة إلكترونياً، تقليل زمن إنجاز المعاملات، رضا الموظفين والمستفيدين

المرحلة	الهدف الرئيسي	الإجراءات التنفيذية	المسؤولون	الموارد المطلوبة	الجدول الزمني	مؤشرات قياس النجاح
٤- تشجيع بيئة العمل الإبداعية	تحفيز الموظفين على طرح أفكار جديدة	- إنشاء صندوق مقترحات إلكتروني. - تحفيز أفضل فكرة إبداعية بجائزة شهرية. - تشكيل لجنة للإبداع ومتابعة الأفكار وتنفيذ القابل منها.	الشؤون الإدارية - لجنة الإبداع	موارد مالية للتحفيز، منصة إلكترونية	مستمر	عدد الأفكار المقدمة، عدد الأفكار المطبقة، نسبة مشاركة الموظفين
٥- تطوير الهيكل التنظيمي والإجراءات	جعل الهيكل أكثر مرونة وملاءمة	- إعادة تبسيط الإجراءات الروتينية المعقدة. - تفويض الصلاحيات بشكل أوسع. - تشكيل فرق عمل مرنة متعددة التخصصات.	الإدارة العليا - إدارة التنظيم والإدارة	استشاري تنظيمي، اجتماعات تنسيقية	٤ أشهر	تقليل زمن إنجاز الإجراءات، رضا الموظفين، سرعة اتخاذ القرار
٦- المتابعة والتقييم المستمر	ضمان استدامة تطبيق الرقابة والإبداع	- وضع نظام متابعة وتقييم دوري. - تقارير نصف سنوية عن مستوى الأداء. - إجراء تعديلات مستمرة بناءً على التغذية الراجعة.	إدارة المتابعة - مكتب المدير العام	نظام متابعة، خبراء تقييم	مستمر (كل ٦ أشهر)	تحسن مؤشرات الأداء، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، استمرارية التحسين

عاشراً: مراجع الدراسة

أبو النصر، مدحت محمد محمود (٢٠٢٤). الرقابة التنظيمية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية، بحث منشور بالمجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، عدد ٣٢.

_____ (٢٠٢٥). إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية، مجموعة النيل العربية.

أبو زيد، محمد. (٢٠٢٠). الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاجتماعية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. اسبقية، محمد عبد القادر (٢٠١٣). مدخل إلى الرعاية الاجتماعية المعاصرة، ليبيا، مجموعة النيل العربية

الحنيطي، رعد إبراهيم (٢٠١٩). أثر النكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع.

الخفاجي، نعمه (٢٠١٩). العدسات الاستراتيجية، عمان، اليازوري

الربيعي، محمد سمير (٢٠٢٠). التفكير الرشيق في محاسبة التكاليف، عمان، دار المناهج للنشر.

الرشايدة، محمد صبيح (٢٠٠٦). الإدارة علم وفن، عمان، دار يافا.

الرشيدي، نواف خلف الخرينج (٢٠١٨). التدريب والإبداع الإداري العاملين: دراسة ميدانية على القطاع الإداري في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ببولة الكويت، بحث منشور

بالمجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد ٣٢، العدد ٢، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان

الزعبي، عيسى. (٢٠١٧) الإبداع الإداري وأثره في تطوير الأداء المؤسسي. عمان: دار وائل للنشر.
الزهراني، أحمد (٢٠١٨). الإبداع الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٢(٣)، ١٤٥-١٧٢.

السامرائي، مهدي صالح (٢٠٢٤). المدخل الشامل لنظريات القيادة والإدارة، عمان، دار اليازوري العلمية

الشديفات، بكر (٢٠٢٠). أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، عمان، اليازوري الصبح، حنين احمد فريد (٢٠٢٢). أثر الرقابة الاستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجداريات في المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن

العلی، تهاني سالم علی (٢٠٢٤). أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية بجامعة الملك خالد، بحث منشور بالمجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مجلد ٤، ع ٢، الأردن العنزي، مشعل بن سليمان العدوانی (٢٠٢١). تطبيق الرقابة الإستراتيجية في الجامعات السعودية: تصور مقترح، بحث منشور بمجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، العدد ٩، جامعة بيشة.

القنومي، محمد (٢٠١٤). المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، دار المعتر الماحي، محمد الأمين (٢٠٢٠) أثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية، بحث منشور بمجلة الدراسات الإنسانية، ع ٢٣، جامعة دنقلا - كلية الآداب والدراسات الإنسانية، السودان

المغربي، محمد الفاتح محمود (١٩٩٤). السلوك التنظيمي، الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع المواضية، يوسف عطوي (٢٠١٧). التعليم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرقابة الاستراتيجية، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع

داود، محمد (٢٠٢٠). إدارة التميز والإبداع الإداري، عمان، ابن النفيس للنشر والتوزيع

ستو، فاطمة الزهراء (٢٠٢٢). دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الأزمة الصحية لجائحة فيروس "كوفيد-١٩" نموذجاً: دراسة حالة جامعة الوادي، بحث منشور بمجلة العلوم الإدارية والمالية، مجلد ٦، عدد ٢، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي سلطان، حكمت رشيد (٢٠٢١). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، دب، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع

شديد، مصطفى محمد على (٢٠٢١). دور إدارة التميز في تحقيق الرقابة الاستراتيجية: دراسة ميدانية، بحث منشور بالمجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد ١٢، عدد ٤، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.

صقر، الشيماء أشرف إبراهيم (٢٠٢٤). واقع تطبيق أبعاد الرقابة الاستراتيجية بجامعة دمياط: دراسة ميدانية، بحث منشور بمجلة كلية التربية بدمياط، العدد ٨٩، كلية التربية، جامعة دمياط عامر، سامح (٢٠١٣). التميز الإداري في القرن الحادي والعشرون، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

عبد الرحيم، دعاء على (٢٠٢٤). بناء القدرات المؤسسية كمتغير في التخطيط لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، بحث منشور بمجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية والتنمية، مج ٦، ع ١، جامعة بنى سويف

على، أسماء محمد أحمد حسين (٢٠٢٤). المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسات أطفال بلا مأوى، بحث منشور بمجلة الخدمة الاجتماعية، المجلد ٣، العدد ٨٢. كافي، مصطفى يوسف (٢٠٢٠). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، سوريا، دار رسلان

مسلم، عبد الله حسن (٢٠١٥). الابتكار الإداري، عمان، دار المعتر مهدي، جوان فاضل (٢٠١٦). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، بحث منشور بمجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد ٨، العدد ٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل

نصر، عزة جلال مصطفى (٢٠١٤). إدارة الأصول الفكرية منظور استراتيجي، دب، المركز القومي للبحوث

- Alboloushi, Bedour** (2020) Exploring Hris Post-Adoption: a Grounded Theory of Employee-Driven Administrative Innovation in the Context of Kuwait's Public Sector. Ph.D, University of Sheffield (United Kingdom) ProQuest Dissertations
- Angellatta, Christopher M** (2023). Exploring Leader Agency and Structure: A Study of Administrative Innovations in a Multinational Nonprofit, Ph.D. Indiana Institute of Technology ProQuest Dissertations & Theses, 30989550.
- Anheier, H. K.** (2014) Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy (2nd ed.). Routledge.
- Al-Kahtani, S.** (2021). Administrative Creativity and Social Care Institutions. Journal of Social Service Research, 47(5), 600-615.
- Bernice Neugarten** (2018). Social Welfare in Western Society, New York, Routledge
- Bennett, N., & Lemoine, G. J.** (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. Business Horizons, 57(3), 311-317.
- Denning, S.** (2018). The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. AMACOM.
- Di Bella, Heather** (2022). Strategic Agility: The Influence of Time Pressure on Portfolio Management Activities in a Public Telecommunications Organization, Northcentral University ProQuest Dissertations & Theses. 28967097.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M.** (2008). Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game. Pearson Education.
- Grant, R. M.** (2003) Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. Strategic Management Journal, 24(6), 491-517.
- Kim, Kyoung-Cheol** (2024). Essays on Technology, Innovation, and Government Ph.D, University of Georgia ProQuest Dissertations & Theses. 31141997.
- Lungwazi, Daphne Zanele.** (2024). Connecting Theory and Practice: Strategic Agility Development Across Diverse Economic Contexts, Masters Abstracts International, University of Pretoria (South Africa) ProQuest Dissertations & Theses, . 32009800.
- Mubarok, Muhammad Husni** (2021). Konsekuensi Strategic Transformation Agility Berbasis Islamic Social Capital: Pendekatan Dynamic Capability, Ph.D, Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia) ProQuest Dissertations & Theses, . 29591489.

Mlotshwa, Mqhele (2024). Competencies for Strategic Agility Enabling Firm Performance in the South African Wholesale and Retail Sector, Masters Abstracts International. University of Pretoria (South Africa) ProQuest Dissertations & Theses. 32009871.

Overton, B., & Lowry, A. C. (2013). Conflict management, resolution and transformation in non-profit organizations: A necessary leadership competency. International Journal of Conflict Management, 24(1), 60-77.

Pavlenchyk (2023) investigates the influence of management creativity on the optimality of managerial decisions, proposing models of creative management and motivation scales with implications for decision-making efficiency in enterprises.

Reed, Jonathan Henry (2020).The Effects of Firm Age and Firm Size on Strategic Agility and Performance, Florida Institute of Technology ProQuest Dissertations & Theses, 2020. 28553369.

Sotelo Márquez, María Paloma (2022). Social Innovation and Civil Society Organizations: Exploring the Effects of Pro-Activeness, Risk-Taking, and Transformational Leadership, Ph.D. Boston College ProQuest Dissertations & Theses . 29324475.

shankar Pathak (2012). Social Work and Social Welfare (Subsidized under the NBT), India, NIRUTA.

Segaetsho, Gomotsegang.) 2019). The Relationship Between Digital Transformation and Strategic Agility, Masters Abstracts International, University of Pretoria (South Africa) ProQuest Dissertations & Theses, . 30709324