

# المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب

Organizational Flexibility and Support for Small Entrepreneurial  
Projects For youth

**الدكتور احمد محمد عطية مرسى**

استاذ تنظيم المجتمع المساعد

كلية الخدمة الاجتماعية جامعة اسوان



## ملخص الدراسة :

استهدفت الدراسة تحديد مستوى المرونة التنظيمية بالجمعيات الأهلية الداعمة للمشروعات الريادية الصغيرة للشباب ، تحديد مستوى دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب ، تحديد العلاقة بين المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب، وتنتمي هذه الدراسة إلي الدراسات الوصفية ، وتعتمد على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للشباب المستفيد من الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة وعددهم (107) مفردة ، وكذلك منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بالجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة محل الدراسة وعددهم (37) مفردة، وقد طبق الباحث استمارة قياس لكل من المسؤولين والشباب، وأثبتت نتائج الدراسة أن مستوى المرونة التنظيمية في دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب ككل كما يحددها المسؤولون مرتفع حيث جاءت علي الترتيب (الواقعية ، سرعة الاستجابة ، مرونة الأنظمة والقوانين ، الاتساق) ، كما أثبتت أن مستوي دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب ككل كما يحدده الشباب مرتفع وجاء علي الترتيب الدعم (التسويقي، التمويلي، الإداري ، الفني) والمسؤولون مرتفع وجاء علي الترتيب (التمويلي، التسويقي ، الفني، الإداري، وأخيرا أثبتت أنه توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب.

الكلمات المفتاحية : المرونة التنظيمية ، الدعم ، المشروعات الريادية الصغيرة ، الشباب.

## Abstract:

The study aimed to determine the level of organizational flexibility in NGOs supporting small entrepreneurial projects for youth, determine the level of support for small entrepreneurial projects for youth, determine the relationship between organizational flexibility and support for small entrepreneurial projects for youth. This study belongs to descriptive studies, and relies on using the comprehensive social survey approach for youth benefiting from NGOs in Cairo Governorate, numbering (107) individuals, as well as the comprehensive social survey approach for officials in NGOs in Cairo Governorate, the subject of the study, numbering (37) individuals. The researcher applied a measurement form for both officials and youth. The results of the study proved that the level of organizational flexibility in supporting small entrepreneurial projects for youth as a whole, as determined by officials, is high, as it came in order (realism, speed of response, flexibility of systems and laws, consistency). It also proved that the level of support for small entrepreneurial projects for youth as a whole, as determined by youth, is high, and the support came in order (marketing, financing, administrative, technical) and officials are high, and came in order (financial, marketing, technical, administrative). Finally, it proved that there is a statistically significant positive relationship between organizational flexibility and support for small entrepreneurial projects for youth.

**Keywords:** Organizational Flexibility, Support, Small Entrepreneurial Projects, Youth.

## أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة :

تسعي المجتمعات لتنمية القدرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتكاملة للشباب وبذل الجهود وتنظيم الأنشطة التي من شأنها تعزيز السياسات الوطنية الخاصة بهم في تكامل مع برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتعاون مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية في هذا الشأن ودعم مشاركة الشباب في عمليات صنع القرار على كافة المستويات من أجل تفعيل دورهم في التنمية (نجيب ، 2007، ص 17).

لذلك تولى الدولة المصرية أهمية بالشباب لتأهيلهم لقيادة التنمية والتغيير الإيجابي في كافة مجالات الحياة من خلال تزويدهم بكل ما هو جديد في مجال التعليم المهني، وتدعيم أفكارهم ومهاراتهم وثقافتهم وإكسابهم العديد من خبرات العمل بمجال المشروعات الريادية الصغيرة (البدوي ، 2004، ص 15). فالشباب بالمجتمع المصري يشكلون شريحة كبيرة في الهرم السكاني حيث بلغت نسبة الشباب في الفئة العمرية (18- 25) سنة (18.2%) تقريباً من السكان أي حوالي ثمانية عشرة مليون نسمة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، 2023، ص13).

ونتيجة لارتفاع نسبة الشباب بالمجتمع المصري اتجهت الدولة لدعم وتشجيع الشباب علي تبني المشروعات الريادية الصغيرة باعتبارها النمط الملائم لإحداث التنمية علي صعيدها الاجتماعي والإقتصادي، والتي يمكن الإعتماد عليها في علاج العديد من المشكلات الإقتصادية واللاحق بركب الدول المتقدمة، ويظهر هذا الإتجاه واضحاً في خطة الدولة (2030م) ، بما يعمل علي زيادة معدلات النمو (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2013، ص17). فالشباب الذي يتمتع بصفات شخصية ريادية يميلون إلي تبني قيم المخاطرة والسيطرة وحب الانجاز والإبداع أكثر من الشباب الذين لا يتمتعون بصفات الشخصية الريادية ، وأنه يمكن تطوير السمات الريادية من أجل الوصول لرياديين جيدين من خلال التعليم والتدريب ، وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (Gurol, Atsan, 2006).

وترجع أسباب دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب إلي ( بناء الثقة للشباب ، تعميق روح الاعتماد علي الذات ، خلق الطموح لديهم في اقتحام العمل الحر لتحقيق دخل أفضل وزيادة الكسب ، رفع المستوي المهاري والمعرفي للعنصر البشري والارتقاء به ، الحد من التضخم الوظيفي والقضاء علي البطالة ) (الجندي ، 2008، ص18).

فالمشروعات الريادية الصغيرة ليست مجرد نموذج مصغر للمشروعات الكبرى ، كما أنها ليست مجرد مرحلة إنتقالية عابرة من مراحل التنمية لبلد ما ، ولكن التجربة برهنت علي تعايش المشروعات الريادية الصغيرة بإمكانياتها المحدودة جنباً إلي جنب مع المؤسسات العملاقة وخاصة في البلدان النامية ، فهي لا غني عنها لإكتمال عناصر الإنتاج(احمد ، 2003، ص11).

لذا سعت الدولة المصرية ومنظماتها المختلفة العاملة في قطاع المشروعات الريادية الصغيرة إلي أن يغطي قطاع المشروعات الريادية الصغيرة أنشطة إنتاجية وخدمية وتجارية مختلفة، ويلبي طلب قطاع عريض من احتياجات السوق، كما تساهم تلك المشروعات بقدر كبير في إعداد العمالة الماهرة، وكذلك في حل مشكلة البطالة(الجندي ، 2008، ص، 20).

ولا شك أن الجمعيات الأهلية لها دور كبير في تقديم أوجه الدعم(الإداري ، الفني ، التمويل ، التسويقي) للشباب لكي يستطيعوا إقامة مشروعاتهم الريادية الصغيرة ، ففي الدعم الإداري تعمل الجمعيات الأهلية علي تقديم خدمات التدريب علي ريادة الاعمال مثل إعداد خطط الأعمال وإدارة الأعمال والمحاسبة وإدارة الموارد البشرية والتسويق والمهارات التقنية كالتعليم والتدريب الفني والمهني التي تزود المتدربين بالمهارات الفنية لإنتاج المنتجات وتحسينها ومحور الأمية المالية التي تعمق فهم الشباب لكيفية الاستثمار وإدارة الميزانيات وتخفيف المخاطر ( Japan international cooperation agency , 2016.p4).

أما في الجانب التمويلي تهتم الجمعيات الأهلية بدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب عن طريق تقديم المعونات والقروض الميسرة والإشراف بشكل مستمر على المشروعات وتدريب أصحاب المشروعات على كيفية إدارتها ، وزيادة قيمة القروض بشكل عام وتوفير أقساط مريحة تمكن الشباب من السداد وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (أبو ناجي ، 2014) ، ودراسة (العبد لله وعدوس ، 2017).

كما تهتم الجمعيات الأهلية بدعم الشباب في الجوانب الفنية لإقامة مشروعاتهم الريادية الصغيرة ، حيث تهتم بتدريب وتنمية خبرات ومهارات الشباب علي إقامة المشروعات الريادية الصغيرة ومتطلبات سوق العمل ، وإنشاء قاعدة بيانات ومعلومات عن كل ما يخص المشروع ، وإمدادهم بالمعارف وإكسابهم مهارات تساعدهم في تنفيذ مشروعات إنتاجية صغيرة بما يؤدي إلى تحسين مستوي معيشتهم، وهذا ما أثبتته نتائج دراسة(Jonic, others,2004).

وأيضاً تسعى الجمعيات الأهلية إلى تقديم الدعم للشباب لتسويق مشروعاتهم الريادية الصغيرة من خلال آليات متعددة للتسويق الاجتماعي يمكن الإستعانة بها في إحداث تغيير للخدمات المقدمة للشباب ومنها تعريف الشباب بأساليب دراسة السوق ومتطلباته وكيفية الترويج للمنتجات من خلال وسائل التكنولوجيا الحديثة وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (محمد ، 2020).

ويتربط دعم المشروعات الريادية الصغيرة الذي تقدمه الجمعيات الأهلية للشباب بالمرونة التنظيمية التي تعد من الموضوعات الهامة في السنوات الأخيرة ، كما أنها عنصر أساسي لنجاح أي منظمة ، حيث أنها تساعد المنظمة على مواجهة الاضطرابات والتوترات المحتملة التي قد تحدث في بيئة العمل (Christina fang, 2020 , p625).

فالمرونة التنظيمية تعد مصدراً رئيساً لإكساب المنظمة ميزة تنافسية مقارنة بغيرها، كما أنها تمثل أحد أبرز الخصائص الرئيسية في التخطيط الإستراتيجي، وقاعدة مركزية لبناء المنظمات العصرية؛ وذلك لقدرتها على مواجهة الاضطرابات والأحداث غير المتوقعة مقدماً، وتحقيق التوازن داخل المؤسسة، حتى تستطيع الاستمرار في البيئة المضطربة، والمحافظة على استمرارية العلاقات داخل النظام، وهي أيضاً مقياس لقدرة المؤسسة على استيعاب المتغيرات التي تواجهها. وعلى المستوى التنظيمي، تتمثل المرونة التنظيمية في قوة الوحدات التنظيمية في التعامل مع الأحداث غير المرغوبة والأزمات، أو الحد منها، أو إدارتها. وبالتالي تساعد المرونة التنظيمية في تسهيل الإجراءات، من خلال التخلص من العمليات الإدارية الزائدة في المنظمة، والعمل على اختصار الوقت وزمن الانتظار، وخفض التكاليف، والعمل على تحقيق التطوير والتحديث المستمرين للمؤسسة (زكي ، 2019).

فقد أكدت نتائج دراسة حامد، بورغدة (2018) ، العنزي (2012) أنه يوجد العديد من المعوقات التي تواجه تفعيل المرونة التنظيمية داخل الجمعيات الأهلية وأهمها ضعف المرونة في هياكل الجمعيات الأهلية وسياستها ، ضعف قدرة الجمعيات على توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرار، عدم الاعتماد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة ، ضعف الموارد والامكانيات المادية ، وعدم القدرة على الوفاء بمتطلبات عملية الإبداع والابتكار، قلة البرامج التدريبية التي تقوم بها الجمعيات الأهلية لتزويد العاملين بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار الإبداعية. لذا يجب علي الجمعيات الأهلية التي تسعى الى

تجويد مستوى أدائها المهني ، العمل على تشجيع الابداع والابتكار وتهيئة بيئة داعمة ومشجعة على التفوق والريادة وبناء فلسفة تتسم بالمرونة التنظيمية والتسويقية حتى تتمكن بما تمتلكه من موارد وامكانيات مادية وبشرية ترجمتها الى آليات وهياكل وبرامج لتحقيق رؤيتها المستقبلية سعياً لتحقيق أهدافها بصورة واقعية وهذا ما أكدته نتائج دراسة (نصير، 2011).

في حين أكدت دراسة أحمد (2010) علي أهمية إدراك القيادات العاملة في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمبادئ الشفافية والمساءلة في بيئة عملهم بما يؤدي إلى الحصول على معلومات سليمة تؤدي بدورها إلى إقامة مشروعات صغيرة على أساس سليم بما يساعد في تحقيق أهدافها. فإدارة الجمعيات تحتاج في مواجهتها للتغيرات الجذرية الداخلية إلى مرونة الأنظمة والقوانين من خلال تبني استراتيجيات توسيع المهارات والأدوار ومشاركة العاملين في تطوير كافة القوانين المنظمة للعمل، مراعاة اللامركزية والشفافية في كافة العمليات الادارية بالمنظمة ، وجود هيكل تنظيمي مرن يدعم الفكر الريادي ، بما يعكس علي كفاءة وفعالية المنظمة ككل وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (عمير ، 2019) ، ودراسة (Bokhari & Zakaria, 2020).

كما أثبتت نتائج دراسة (Niels & Weerd, 2009) ، ودراسة حسين (2014) أن المرونة التنظيمية ترتبط بسرعة الاستجابة لتلبية الاحتياجات المتجددة والتطورات الطارئة ، وأن تعتمد علي ادوات اتصال وتواصل فعالة تسهم في سرعة الاستجابة للتغيرات ، كما تحرص علي تحديث أنظمتها الادارية بشكل ملائم ، وتوفر بأقسامها كوادر بشرية مؤهلة للاستجابة السريعة للتغيير.

ولا شك أن اتسام أهداف الجمعية بالواقعية وقابليتها للتحقيق ودراسة الجمعية للتحديات التي تواجهها ، وتصميم برامجها في ضوء الامكانيات المادية المتاحة ، ووضع خطط بناء علي معلومات وبيانات دقيقة يحقق المرونة التنظيمية (قديح ، 2021). ويستدل علي الاتساق من خلال قدرة الجمعية علي هيكله علاقاتها مع البيئة الخارجية ، وأن تتسق مع احتياجات ورغبات الفئات التي تخدمها ، وتقدم حلولاً مناسبة لمشكلاتهم علي أن تتناسب الموارد مع تلك الاحتياجات والرغبات (الهدلة ، 2013).

وفي الاطار المهني الداعم لتشجيع الشباب علي التوجه نحو المشروعات الريادية الصغيرة تلعب الخدمة الاجتماعية دوراً مهنيّاً رائداً من خلال طريققتها في تنظيم المجتمع

التي تستهدف إحداث التغيير من أجل الوصول إلى مستوى أفضل من النواحي الاجتماعية والاقتصادية، لذا فقد اهتمت الطريقة بالأهداف المادية (أهداف الإنجاز) التي تهدف إلى تأدية وتحقيق خدمات ملموسة، وأهداف معنوية (أهداف عملية) التي تهدف إلى إحداث تغييرات في سمات الأفراد أنفسهم حتى يصبحوا أكثر قدرة على التعامل الفعال مع بيئتهم المجتمعية (عبدالعال ، 1996، ص5).

وتعد طريقة تنظيم المجتمع من أهم طرق مهنة الخدمة الاجتماعية اهتماماً بالتنمية بكافة أنواعها ومنها التنمية الاقتصادية والممثلة في إقامة المشروعات الريادية الصغيرة وذلك لإشباع احتياجات أفراد المجتمع وحل مشكلاتهم، وحتى يتحقق ذلك لابد من معرفة اتجاهات الأفراد والعمل على تميمتها كما تسعى طريقة تنظيم المجتمع لحل المشكلات المجتمعة ومنها البطالة عن طريق فتح مجالات جديدة ومتنوعة للعمل ومن هذه المجالات المشروعات الريادية الصغيرة والتي تعمل على إيجاد فرص عمل جديدة للشباب بما يخفف من عبء البطالة في المجتمع (عبداللطيف ، 2002، ص. 267).

وانطلاقاً من أهميته وحتمية المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب سعي الباحث لإجراء هذه الدراسة.  
وباستقراء ما سبق :

1. نجد أن بعض الدراسات ركزت علي اوجه الدعم الذي تقدمه الجمعيات الأهلية ف مجال المشروعات الريادية الصغيرة ففي الدعم الإداري نجد دراسة ( Japan international cooperation agency , 2016 ) ، وفي الدعم التمويلي دراسة (أبو ناجي ، 2014 ) ، (العبد لله وعدوس ، 2017) ، وفي الدعم التسويقي دراسة (محمد ، 2020).
2. بينما ركزت دراسات اخري علي ضرورة توافر المرونة التنظيمية بالجمعيات الأهلية فقد ركز دراسة (أحمد، 2010) ، ودراسة (عمير ، 2019) ، ودراسة (Bokhari & Zakaria, 2020). علي مرونة الأنظمة والقوانين، ودراسة (حسين ، 2014) علي سرعة الاستجابة ، ودراسة (قديح ، 2021) علي الواقعية ، ودراسة(الهدلة ، 2013) علي الاتساق .
3. في حين ركزت دراسة (حامد، بورغدة، 2018) ، ودراسة (العزى ، 2012) علي المعوقات التي تواجه دعم المشروعات الريادية الصغيرة .

4. كما ركزت دراسة (نصير، 2011) علي مقترحات تفعيل المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة .
5. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناول المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة وهذا لما تتناوله الدراسات السابقة .
6. وقد استفاد الباحث من تلك الدراسات في صياغة مشكلة دراسته وتحديد أهميتها وأهدافها وفروضها.

ثانيا :الموجه النظري للدراسة : سوف تستند الدراسة علي المنطلقات النظرية التالية:

(1) نموذج العمل مع مجتمع المنظمة : يتعامل نموذج العمل مع مجتمع المنظمة مع مكونات المنظمة الاجتماعية ومجتمعها الذاتي ، لمساعدتها علي خدمة المواطنين بفاعلية متزايدة ، كما يتعامل مع المنظمة كمجتمع داخلي له سماته ومكوناته واحتياجاته ، والذي أن وصل الي مرحلة متقدمة من التنظيم ساعد علي زيادة فاعلية المنظمة ككل وقد حدد النموذج عدد من العمليات لتحقيق ذلك وهي كالتالي (عبدالعال ، 2006،ص277): -

1. تطوير المنظمة لتتمكن من التعامل بفاعلية مع المجتمع والمستفيدين من خدماتها.
  2. وجود علاقة متوازنة بين الجهاز الإداري والمهني بالمنظمة.
  3. التعرف على آراء المستفيدين فيما يقدم لهم من خدمات أي إيجاد عملية محاسبية اجتماعية للمنظمة.
  4. ضمان تأثير سياسة المنظمة بأراء المهنيين ونتائج عملية المحاسبية الاجتماعية.
  5. العمل بين مختلف أقسام المنظمة لتحسين العلاقات والارتقاء بالتنسيق فيما بينها.
  6. دراسة احتياجات أفراد المنظمة حتى تعمل المنظمة على المساعدة في إشباعها.
  7. التأثير في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة لصالح الأعضاء المكونين للمنظمة والمنفعين من خدماتها للارتقاء بالعمل المهني بها.
  8. دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المهني بالمنظمة والعمل على حلها.
- وسوف يتم الاستفادة من نموذج العمل مع مجتمع المنظمة في إطار الدراسة الحالية من خلال الاستفادة من عملياته الأساسية في تحديد أبعاد المرونة التنظيمية (مرونة الأنظمة والقوانين - الواقعية - سرعة الاستجابة - الاتساق ) ، وكذلك تحديد أبعاد دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب والمتمثلة في الدعم (الإداري - الفني - التمويلي -

التسويقي) ، لذا يجب علي المنظم الاجتماعي أن يكون علي دراية كافية بهذا النموذج بما يتضمنه من عمليات وتطبيقاتها في المنظمة بما يساعد علي تطوير المنظمة وتفعيل المرونة التنظيمية بها.

(2) نموذج التنمية الاقتصادية والاجتماعية : يركز هذا النموذج على تحسين حياة الناس منخفضي الدخل أو الجماعات المهمشة على اعتبار أن التنمية الاجتماعية يجب أن تصاحب التنمية الاقتصادية حتى تستطيع تحقيق الفعالية المطلوبة لزيادة الدخل وتوفير الموارد وتنمية الدعم الاجتماعي، ويطلق عليه النموذج المدمج الذي يسعى لتحسين نوعية الحياة وإتاحة الفرصة للفئات الفقيرة لترتفع بمستواها الاجتماعي والاقتصادي (Dorothy N. Gamble, 1995 , P757).

وسوف يتم الاستفادة من هذا النموذج في إطار الدراسة الحالية في (تقوية قدرة الشباب وتحسين مستواهم التعليمي، تنمية المهارات القيادية لدى الشباب ، تطوير وانجاز خطط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، تحديد وتنمية الموارد المتاحة ، تحديد أوجه الدعم الإداري والتمويلي والفني والتسويقي ) من الجمعيات الأهلية بالمجتمع حتى يستطيعوا تنفيذ مشروعاتهم الريادية الصغيرة.

### ثالثا : صياغة مشكلة الدراسة :

تتجه الدولة الي مواجهة الفقر وأسبابه من خلال تشجيع الشباب علي تبني المشروعات الريادية الصغيرة التي تساهم في القضاء علي البطالة وتحقيق التنمية بالمجتمع ، لذا وضعت الدولة المصرية في خطتها (2030) أهداف واضحة تتضمن توجية الجمعيات الأهلية بالمجتمع إلي التنافس في تقديم أوجه الدعم للشباب لإنشاء مشروعات ريادية صغيرة ، ولا يتحقق ذلك الا من خلال تبني تلك الجمعيات للمرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة ، لذا وبناءً علي ما تقدم من المعطيات النظرية والدراسات المرتبطة بالدراسة الحالية سواء المتعلقة بالمرونة التنظيمية أو المتعلقة بدعم المشروعات الريادية الصغيرة ، فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة علي التساؤلات التالية ما مستوى المرونة التنظيمية بالجمعيات الأهلية الداعمة للمشروعات الريادية الصغيرة للشباب؟ ، ما مستوى دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب؟ ، ما الصعوبات التي تواجه المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب؟ ، ما مقترحات تفعيل المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب؟.

#### رابعاً: أهمية الدراسة :

1. اهتمام الدولة المصرية بفئة الشباب ومشكلاته وسعيها لمواجهتها في خطتها (2030) وخاصة مشكلة البطالة ، حيث بلغت نسبة الشباب في الفئة العمرية (18- 25) سنة (18.2%) تقريباً من السكان أي حوالي ثمانية عشرة مليون نسمة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، 2023، ص13) .
2. اهتمام الدولة بدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب من خلال منظماتها الحكومية والأهلية وخاصة الأهلية لما لها من دور هام في تحقيق التنمية بالمجتمع.
3. اهتمام الجمعيات الأهلية بتطبيق المرونة التنظيمية بما يحقق ميزة تنافسية ومكانة لها بالمجتمع .
4. تعاضد دور الجمعيات الأهلية في توجيه مختلف أوجه الدعم للشباب لمساعدتهم علي تنفيذ مشروعات الريادية الصغيرة سواء كان هذا الدعم (إداري- فني- تمويلي- تسويقي).
5. إثراء البناء النظري لطريقة تنظيم المجتمع فيما يتعلق المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب وذلك من خلال قيام المنظم الاجتماعي بتوظيف آليات وأدوات واستراتيجيات ومهارات الطريقة في عمله المهني.

#### خامساً: أهداف الدراسة :

1. تحديد مستوى المرونة التنظيمية بالجمعيات الأهلية الداعمة للمشروعات الريادية الصغيرة للشباب.
2. تحديد مستوى دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب .
3. تحديد العلاقة بين المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب.
4. تحديد الصعوبات التي تواجه المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب.
5. تحديد مقترحات تفعيل المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب.
6. التوصل إلى دليل إرشادي لتفعيل المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب

سادسا: فروض الدراسة: تتحدد فروض الدراسة في:

**الفرض الرئيس الاول :** توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب "، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين مرونة الأنظمة والقوانين ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب .
2. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الواقعية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب
3. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين سرعة الاستجابة ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب .
4. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الاتساق ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب .

**الفرض الرئيس الثاني :** لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات الشباب والمسؤولين فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب.

**سابعا : مفاهيم الدراسة :**

**(1) مفهوم المرونة التنظيمية :**

تعرف المرونة في اللغة بأنها لين الشئ وسهولته ، ومرنت يد فلان علي العمل أي صلبت واستمرت ، والمرانه باللين (السكري ،2000، ص135 ) .

وتعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على توقع التغيير التدريجي والاضطرابات المفاجئة والاستعداد والاستجابة لها والتكيف معها من أجل البقاء والازدهار (Denyer, 2017,p5).

كما تعرف بأنها قدرة المنظمة على الحفاظ على الوظائف والتعافي بسرعة من الشدائد من خلال توفير الموارد اللازمة والوصول إليها (Hillmann& Guenther, 2021,p44).

**ويقصد الباحث بالمرونة التنظيمية في هذه الدراسة بأنها :** قدرة الجمعيات الاهلية علي الإستعداد والاستجابة للتغيير التدريجي والاضطرابات المفاجئة من اجل البقاء والازدهار ، وتجاوز إدارة المخاطر نحو رؤية أكثر شمولية لصحة الأعمال ونجاحها ، ولا يتحقق ذلك الا من خلال توافر(الواقعية ، مرونة الانظمة والقوانين ، سرعة الاستجابة ، الاتساق ) .

• وتتمثل أهمية المرونة التنظيمية في ( Müceldili, et al.,2017,p89 ) :

1. تساعد في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية والتهديدات والتحديات وإدارتها بكفاءة وفاعلية.
2. تساعد المنظمة على إدارة التغيير بشكل فعال، والتكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة.
3. تساعد في الحفاظ على استمرارية العمل وخاصة في الظروف غير العادية.
4. تعزز من قدرة المنظمة في الاستجابة بشكل فعال للأحداث المتغيرة الناشئة.
5. تمكن المنظمة من العودة إلى التوازن في وقت قصير بعد التعرض لحدث معين.

• أبعاد المرونة التنظيمية:

1. مرونة الأنظمة والقوانين : وتتمثل في توفير هيكل تنظيمي مرن قابل للتغيير والاستجابة لمتطلبات الأحداث المفاجئة ، وتبني لوائح وقوانين يمكن تغييرها وتعديلها وفقا للأحداث والمواقف المتغيرة (قديح ، 2021، ص 225).
2. سرعة الاستجابة : وتتمثل في قابلية المنظمات الديناميكية علي تكييف مزيج الأنشطة بحجمها وكما بسرعة عالية محققة بذلك الاداء العالي ، كما تتمثل في أنها تتمتع بقدرة كاف من دراسة التطورات في المنظمات وأن يتوفر لديها الأدوات والأنظمة القادرة علي سرعة الاستجابة لأي أحداث طارئة (Fawzy& Mahrous, 2020,p116).
3. الواقعية : وتتمثل في ضمان توافق الأهداف والاستراتيجيات التي تخططها المنظمات مع الظروف المواتية والامكانيات المتاحة ، فالتوافق هو إطار متكامل يخفف من وجود الصراع ويسهم في تحقيق الأهداف المنشودة (Yarbrough,et al , 2011, p129).
4. الاتساق : وتتمثل في قدرة المنظمة علي هيكلة علاقاتها مع البيئة الخارجية علي أن تلبي حاجاته من خلال برامجها وأنشطتها (قديح ، 2021، ص 225).

(2) مفهوم دعم المشروعات الريادية الصغيرة :

يعرف الدعم في اللغة بأنه دعم الشيء؛ أي أسنده ودعمه أو يقصد به تأييد فرد بالمساعدة أو التشجيع أو الإنجاز جانبه وكذلك تأييده وتدعيمه وإرساء قواعده (بدوي،1993: 154).

وهو إعطاء القوة والتشجيع أو تقديم المساعدة أو يساهم في التمويل لمؤسسة أو تقديم المساندة المالية (Webster, 1994,p1140).

بينما يعرف المشروع الريادي الصغير بأنه " استخدام ما لدينا من موارد وإمكانيات الاستخدام الأمثل في إطار البيئة التي نعيش فيها بحيث يكون هناك مورداً للدخل والمساهمة في تكوين الشخصية وحل المشكلات الممكنة (منقريوس ، 2016، ص. 279).

ويعرف دعم المشروعات الريادية الصغيرة بأنه توفير خدمات الدعم وتعزيز مهارات ومعارف رواد الأعمال فيما يتعلق بتطوير وإدارة وتنظيم مشروعاتهم مع مراعاة المخاطر (Team Leverage, 2020,p1).

كما يعرف بأنه أي أنشطة لبدء وتعزيز وإنتاج مشروعات جديدة ويشمل ذلك ، على سبيل المثال لا الحصر تقديم المشورة والخدمات والتمويل ومساحة لحاضنات الأعمال والتشبيك بين المشروعات ، وبرامج التدريب والتعليم، واستشارات الأعمال والتوجيه الذي يحتاجه رائد الأعمال لإدارة أعماله بفعالية (Maas & Jones ,2015, p 98).

#### ومن أنواع دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب :

1. الدعم التمويلي : إن توفير التمويل اللازم للشباب يعد أحد العوامل الهامة لنجاح مشروعه وأكثر ما يواجهه الشباب هو صعوبة الحصول على التمويل لعدم قدرته على توفير الضمانات الواجب تقديمها للحصول على القروض ومن ثم تتضح أهمية توفير آليات أخرى للتمويل وفقاً لمعايير وشروط ملائمة لا تتطلب ضمانات يصعب على صاحبة المشروع توفيرها، وتتفق مع الواقع الفعلي لطبيعة هذه المشروعات، لذلك ينبغي اتباع بعض الإجراءات لتدعيم الشباب كتوفير أساليب ملائمة لتحديد قيمة القروض وفترات السداد وضمانات جديدة للقروض ( Dignard & Havet,1995,p.172 ).

2. الدعم الفني : يحتاج الشباب من رواد الأعمال لتنمية قدراتهم الفنية في تصميم المنتجات وتطويرها والوعي اللازم للبحث وراء الجديد في مجال المعدات وتكنولوجيا الإنتاج، وبالتالي يجب الاهتمام بدراسة الاحتياجات التدريبية للشباب رواد الأعمال وتوفير البرامج التدريبية التي تضمن التحسين المستمر لمنتجاتهم ورفع مستوى جودتها .

3. الدعم التسويقي : ويشمل تدريب الشباب على أساليب التسويق الداخلي والخارجي على أن يتولى مسئولية تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ البرامج جهات متخصصة في هذا المجال وتوفير التسهيلات لتنظيم المعارض لمنتجاتهم وتحفيزهم على المشاركة فيها(حاتم ، 1992، ص277).

4. الدعم الإداري : إن الشباب رواد الأعمال لا يحتاجون فقط للمهارات الفنية التي تساعدهم على تطوير مشروعاتهم، بل يحتاجون أيضاً لتنمية مهاراتهم في المحاسبة وإدارة المشروعات، حيث أن عديد منهم ليس لديهم دراية بكيفية حساب عائد المشروع والتوقيت المناسب لحساب هذه العائد وكذلك مساعدتهم في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة لهذه المشروعات (Triki. M. et al,1991 ,p.25) .

ويقصد الباحث بدعم المشروعات الريادية الصغيرة في هذه الدراسة بأنها : كل أوجه الدعم ( التمويل ، التسويقي ، الإداري ، الفني ) الذي تقدمه الجمعيات الأهلية للشباب لتنفيذ مشروعاتهم الريادية الصغيرة المدرة للدخل والتي تتميز بأنها صغيرة النطاق ، وذات تنظيم إداري بسيط سواء كانت مشروعات (تجارية – خدمية – إنتاج حيواني – صناعي – مهن حرة).

#### ثامنا: الإجراءات المنهجية للدراسة :

(1) نوع الدراسة : تنتمي هذه الدراسة إلي الدراسات الوصفية حيث تستهدف تقرير خصائص ظاهرة معينة أو موقف تغلب عليه صفة التحديد، والوصف الذي ينصب علي الجوانب الكيفية والكمية معاً ، وترتكز الدراسة الراهنة علي تحديد ووصف العلاقة بين المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب.

(2) المنهج المستخدم للدراسة: تعتمد هذه الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للشباب المستفيد من دعم الجمعيات الاهلية لمشروعاتهم الريادية الصغيرة بمحافظة القاهرة وعددهم (107) مفردة. وكذلك منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بالجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة وعددهم (37) مفردة ، وتوزيعهم كالتالي:

#### جدول رقم (1) يوضح توزيع المستفيدات والمسؤولين مجتمع الدراسة

م	الجمعيات الأهلية	عدد الشباب	عدد المسؤولين
1	الجمعية المصرية للتنمية الشاملة بدار السلام	27	9
2	جمعية تكافؤ للتنمية بالمعادي	28	8
3	الريادة للتنمية الشاملة بشبرا	29	11
4	ثراء للتنمية والريادة بمدينة نصر	23	9
	المجموع	107	37
	عينة الصدق والثبات " خارج إطار مجتمع الدراسة "	15	10

(3) متغيرات الدراسة ومصادرها:

عدد العبارات	المتغير التابع دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب	عدد العبارات	المتغير المستقل " المرونة التنظيمية "
6	الدعم الإداري	6	المسؤولين فقط استمارة
6	الدعم التمويلي	6	
6	الدعم الفني	6	
6	الدعم التسويقي	6	
8	الصعوبات التي تواجه المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب		
8	مقترحات تفعيل المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب		
<ul style="list-style-type: none"> <li>وتحدد أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى التراث النظري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.</li> </ul>			

(4) أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استمارة قياس للشباب/ المسؤولين حول المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب:

- قام الباحث بتصميم استمارة قياس للشباب/ المسؤولين حول المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب ، وذلك في ضوء الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.

- اشتملت استمارة قياس للشباب/ المسؤولين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد المرونة التنظيمية " استمارة قياس المسؤولين فقط " ، وأبعاد دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب ، والصعوبات التي تواجه المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب ، ومقترحات تفعيل المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب.

- اعتمدت استمارة قياس للشباب/ 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: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة).

- للتحقق من صدق المحتوى " الصدق المنطقي " لاستمارة قياس للشباب/ المسؤولين قام الباحث بالإطلاع على الأدبيات النظرية، والكتب العلمية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية وذلك لتحديد أبعاد المرونة التنظيمية والمتمثلة في (مرونة الأنظمة والقوانين ، الواقعية ، سرعة الاستجابة ،

الاتساق)، وتحديد أبعاد دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب والمتمثلة في الدعم (الإداري، التمويل، الفني، التسويق). ثم تم عرض الأداة على عدد (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس تخصص تنظيم المجتمع بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان واسوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة وارتباطها بأبعاد الدراسة، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض الأخطاء اللغوية، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورته النهائية.

- تم حساب ثبات استمارة قياس الشباب/ المسؤولين باستخدام معامل ثبات (ألفا-كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (15) مفردة من الشباب المستفيد من دعم الجمعيات الأهلية لمشروعاتهم الريادية الصغيرة بمحافظة القاهرة (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وعدد (10) مفردات من المسؤولين بالجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة (خارج إطار مجتمع الدراسة). وذلك كما يلي:

جدول رقم (2) يوضح نتائج ثبات استبيان الشباب/ المسؤولين

مجتمع الدراسة	الأبعاد	ن	المرونة التنظيمية	دعم المشروعات الريادية الصغيرة	المعوقات	المقترحات	ثبات الأداة ككل
الشباب		15		0.971	0.814	0.851	0.973
المسؤولين		10	0.983	0.990	0.970	0.965	0.997

يوضح الجدول السابق أن: معاملات الثبات لأبعاد استمارة قياس الشباب/ 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.

(5) 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 (3-1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ( $3/2 = 0.67$ ) 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 (3) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3

(6) أساليب التحليل الكيفي والكمي: تم جمع البيانات في الفترة من 2024/7/27م إلى

2024/9/26م، واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

- 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، ومعادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

(7) مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني : تحدد في محافظة القاهرة التي بلغ عدد الجمعيات بها (8899) جمعية بنسبة (18.7%) من عدد الجمعيات علي مستوى الجمهورية ، منها (325) جمعية تعمل في دعم المشروعات الريادية للشباب(الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ، 2017) ، ومنها الجمعيات الاهلية محل الدراسة التالية (الجمعية المصرية للتنمية الشاملة بدار السلام ، جمعية تكافؤ للتنمية بالمعادي ، الريادة للتنمية الشاملة بشبرا ، ثراء للتنمية والريادة بمدينة نصر) ، وترجع مبررات اختيارها إلي : من ضمن أهداف تلك الجمعيات دعم المشروعات الريادية للشباب وتدعيم افكارهم الابداعية والابتكارية في مجال المشروعات الصغيرة ، تبني هذه الجمعيات للمرونة التنظيمية في أعمالها وبرامجها ، توافر عينه الدراسة من الشباب والمسؤولين ، موافقه هذه الجمعيات على اجراء الدراسة.

ب- المجال البشري: حصر شامل للمسؤولين بالجمعيات الاهلية محل الدراسة وعددهم (37) مفردة ، وكذلك حصر شامل للشباب المستفيد من دعم الجمعيات الاهلية لمشروعاتهم الريادية الصغيرة وعددهم (107) مفردة.

ج- المجال الزمني للدراسة : فترة جمع البيانات من الميدان من 2024/7/27م إلى 2024/9/26م.

تاسعا: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف مجتمع الدراسة:

جدول رقم (4) يوضح وصف مجتمع الدراسة

وصف المسنولون (ن=37)				وصف الشباب (ن=107)			
م	س	المتغيرات الكمية	σ	م	س	المتغيرات الكمية	σ
1	37	السن	5	1	38	السن	6
2	2200	متوسط الدخل الشهري للأسرة	950	2	10	عدد سنوات الخبرة	5
م	ك	النوع	%	م	ك	النوع	%
1	75	ذكر	70.1	1	23	ذكر	62.2
2	32	أنثى	29.9	2	14	أنثى	37.8
م	ك	الحالة الاجتماعية	%	م	ك	المؤهل الدراسي	%
1	35	أعزب	32.7	1	5	مؤهل متوسط	13.5
2	45	متزوج	42.1	2	7	مؤهل فوق متوسط	18.9
3	15	مطلق	14.0	3	20	مؤهل عالي	54.1
4	12	أرمل	11.2	4	5	دراسات عليا	13.5
م	ك	الحالة التعليمية	%	م	ك	الوظيفة	%
1	17	مؤهل متوسط	15.9	1	4	رئيس مجلس إدارة	10.8
2	43	مؤهل فوق متوسط	40.2	2	11	عضو مجلس إدارة	29.7
3	47	مؤهل عالي	43.9	3	4	أمين الصندوق	10.8
م	ك	الحالة العملية	%	م	ك	المسؤول برامج ومشروعات	21.6
1	73	يعمل	68.2	5	10	أخصائي اجتماعي	27.0
2	34	لا يعمل	31.8				
م	ك	نوع المشروع الريادي الصغير الذي تدعمك فيه الجمعية	%				
1	15	خدمي	14.0				
2	22	صناعي	20.6				
3	30	تجاري	28.0				
4	40	حاضنة أعمال	37.4				

• يوضح الجدول السابق أن وصف الشباب جاء كما يلي :

- أكبر نسبة من الشباب ذكور بنسبة (70.1%) ، بينما الإناث بنسبة (29.9%) وقد يعكس ذلك رغبة الشباب الذكور والإناث في انشاء مشروع ريادي صغير خاص بهم. متوسط سن الشباب (37) سنة، وبانحراف معياري (5) سنوات تقريباً. متوسط الدخل الشهري للشباب (2200) جنية ، وبانحراف معياري (950) جنية تقريباً مما يعكس سعي الشباب الي الحصول علي الدعم من المؤسسات المختلفة

لإنشاء مشروع صغير يزيد من دخله. أكبر نسبة من الشباب متزوجين بنسبة (42.1%) وقد يكون رغبة منهم لزيادة الدخل، يليها أعزب بنسبة (32.7%) وقد يرجع ذلك الي رغبتهم في تنزيح مصادر دخلهم، وأخيراً أرمل بنسبة (11.2%) وقد يرجع ذلك الي عدم وجود عائل للأسرة مما يدفعهم لإقامة مشروع صغير لزيادة دخلهم . أكبر نسبة من الشباب حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (43.9%)، يليها مؤهل فوق متوسط بنسبة (40.2%)، وأخيراً مؤهل متوسط بنسبة (15.9%). أكبر نسبة من الشباب يعملون بنسبة (68.2%) ، يليها لا يعملون بنسبة (31.8%)، أن أكثر المشروعات الريادية الصغيرة التي تدعم فيها الشباب في الترتيب الاول حاضنة أعمال بنسبة (37.4%) ، يليها في الترتيب الثاني تجاري بنسبة (28.0%) ، وأخيرا خدمي بنسبة (14.0%) وقد يعكس ذلك تنوع المشروعات الريادية الصغيرة التي تدعمها الجمعيات الاهلية للشباب لإقامة مشروعاتهم الريادي الصغير .

● **كما يوضح الجدول السابق أن وصف المسئولون جاء كما يلي :**

- أكبر نسبة من المسئولون بالجمعيات الأهلية ذكور بنسبة (62.2%)، بينما الاناث بنسبة (37.8%) وقد يعكس ذلك طبيعة العمل بالجمعية . متوسط سن المسئولون بالجمعيات الأهلية (38) سنة، وبانحراف معياري (6) سنوات تقريباً. متوسط عدد سنوات خبرة المسئولون بالجمعيات الأهلية في مجال العمل (10) سنوات، وبانحراف معياري (5) سنوات تقريباً وقد يعكس ذلك الخبرات التي يتمتع بها المسئولين فب تقديم الدعم للشباب . أكبر نسبة من المسئولون بالجمعيات الأهلية حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (54.1%) ، يليها مؤهل فوق متوسط بنسبة (18.9%)، ثم مؤهل متوسط ودراسات عليا بنسبة (13.5%) . أكبر نسبة من المسئولون بالجمعيات الأهلية وظيفتهم عضو مجلس إدارة بنسبة (29.7%) ، يليها أخصائي اجتماعي بنسبة (27.0%)، ثم مسئول برامج ومشروعات بنسبة (21.6%)، يليها رئيس مجلس إدارة وأمين الصندوق بنسبة (10.8%) وقد يعكس ذلك اختلاف مؤهلات المسئولين بما ينعكس علي تقديم اوجه الدعم المناسب للشباب.

المحور الثاني: أبعاد المرونة التنظيمية :

جدول رقم (5) يوضح مرونة الأنظمة والقوانين كما يحددها المسئولون (ن=37)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تطبق الجمعية مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات المرتبطة بدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب	2.61	0.6	2
2	تضع الجمعية خطة مرنة لتوفير الموارد التي يحتاجها الشباب لتنفيذ مشروعاتهم الصغيرة	2.42	0.77	6
3	تغير الجمعية من سياساتها وقوانينها إذا تطلب الأمر دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب	2.56	0.61	3
4	تتيح الجمعية أنظمة عمل تتوافق مع التغيرات التي تطرأ في مجال المشروعات الريادية الصغيرة للشباب	2.56	0.65	4
5	يتوفر بالجمعية هيكل تنظيمي من يدعم التفكير الريادي للشباب	2.75	0.44	1
6	تأخذ الجمعية بأراء العاملين حول تطوير الأنظمة والقوانين المرتبطة بدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب	2.44	0.73	5
	مرونة الأنظمة والقوانين ككل	2.56	0.61	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مرونة الأنظمة والقوانين كما يحددها المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.56)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتوفر بالجمعية هيكل تنظيمي من يدعم التفكير الريادي للشباب بمتوسط حسابي (2.75)، يليه الترتيب الثاني تطبيق الجمعية مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات المرتبطة بدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بمتوسط حسابي (2.61) وقد يرجع ذلك الي سعي تلك الجمعيات الي تطوير وتحسين العمل الإداري من خلال تطبيق الديمقراطية واللامركزية بما يمكنهم من تقديم الدعم المناسب للشباب ، وأخيراً الترتيب السادس تضع الجمعية خطة مرنة لتوفير الموارد التي يحتاجها الشباب لتنفيذ مشروعاتهم الصغيرة بمتوسط حسابي (2.42). وقد يرجع ذلك إلي إدراك القيادات العاملة في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمبادئ الشفافية والمساواة في بيئة عملهم بما يؤدي إلي الحصول على معلومات سليمة تؤدي بدورها إلي إقامة مشروعات صغيرة على أساس سليم بما يساعد في تحقيق أهدافها ، وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (أحمد، 2010) ، وكذلك تبني استراتيجيات توسيع المهارات والأدوار ومشاركة العاملين في تطوير كافة القوانين المنظمة للعمل، مراعاة اللامركزية والشفافية في كافة العمليات الإدارية بالمنظمة ، وجود هيكل تنظيمي من يدعم الفكر الريادي ، بما يعكس علي كفاءة وفعالية المنظمة ككل ، وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (عمير ، 2019) ، ودراسة (Bokhari & Zakaria, 2020).

جدول رقم (6) يوضح الواقعية كما يحددها المسئولون (ن=37)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تصمم الجمعية برامجها المرتبطة بدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب في ضوء الامكانيات المادية المتاحة	2.61	0.55	6
2	تدرس الجمعية التحديات التي تواجهها في دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بدقة	2.75	0.44	4
3	تراعي الجمعية امكانيات مواردها البشرية عند اتخاذ قرارات لدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب	2.78	0.54	3
4	تتسم اهداف الجمعية بالواقعية والقابلية للتحقيق	2.78	0.48	2
5	تتبنى الجمعية خطط دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بناء علي معلومات وبيانات دقيقة	2.83	0.38	1
6	تصمم الجمعية برامج تدريبية للعاملين لضمان تقديم أفضل دعم للشباب	2.69	0.62	5
	الواقعية ككل	2.74	0.52	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الواقعية كما يحددها المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.74)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أسعي لتحديد أولويات احتياجات سكان المجتمع المحلي من السلع والموارد ، تتبنى الجمعية خطط دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بناء علي معلومات وبيانات دقيقة بمتوسط حسابي (2.83) وقد يرجع ذلك الي قيام الجمعية بوضع خطة مسبقه لحل مشكلات واحتياجات فئات المجتمع وخاصة الشباب ، يليه الترتيب الثاني تتسم أهداف الجمعية بالواقعية والقابلية للتحقيق بمتوسط حسابي (2.78) وقد يرجع ذلك الي ارتباطها باحتياجات فئات المجتمع المختلفة ، وأخيراً الترتيب السادس تصمم الجمعية برامجها المرتبطة بدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب في ضوء الامكانيات المادية المتاحة بمتوسط حسابي (2.61) . وقد يرجع ذلك إلي سعي المسئولون لجعل أهداف الجمعية تتسم بالواقعية وقابليتها للتحقيق ودراسة الجمعية للتحديات التي تواجهها ، وتصميم برامجها في ضوء الامكانيات المادية المتاحة ، ووضع خطط بناء علي معلومات وبيانات دقيقة يحقق المرونة التنظيمية وهذا ما أثبتته نتائج دراسة(قديح ، 2021).

جدول رقم (7) يوضح سرعة الاستجابة كما يحددها المسئولون (ن=37)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تحرص الجمعية على سرعة الاستجابة لاحتياجات الشباب في تنفيذ مشروعاتهم الريادية الصغيرة	2.75	0.44	3
2	يتوفر بالجمعية كوادر بشرية مؤهلة للاستجابة السريعة لاحتياجات الشباب	2.81	0.47	2
3	تستجيب الجمعية للأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملين لدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب	2.28	0.81	6
4	تبادر الجمعية بتحسين أنظمتها لمواجهة أي طارئ يعوق استجابتها لدعم المشروعات الريادية الصغيرة لشباب	2.86	0.42	1
5	تعتمد الجمعية على أدوات اتصال وتواصل فعالة تسهم في سرعة الاستجابة لطلب الشباب تنفيذ مشروعاتهم الصغير	2.39	0.77	5
6	تستجيب الجمعية لمقترحات وآراء الشباب حول تطوير أوجه الدعم المقدم لهم	2.42	0.77	4
	سرعة الاستجابة ككل	2.59	0.60	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن: مستوى سرعة الاستجابة كما يحددها المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.59)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تبادر الجمعية بتحسين أنظمتها لمواجهة أي طارئ يعوق استجابتها لدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بمتوسط حسابي (2.86) وقد يرجع ذلك إلى سعي الجمعية إلى وضع الحلول المناسبة والسريعة لمواجهة معوقات استجابتها لدعم مشروعات الشباب ، يليه الترتيب الثاني يتوفر بالجمعية كوادر بشرية مؤهلة للاستجابة السريعة لاحتياجات الشباب بمتوسط حسابي (2.81) وقد يرجع ذلك إلى سعي الجمعية إلى توفير موارد بشرية ذات خبرة ومهارة يمكنها تقديم الدعم للشباب، وأخيراً الترتيب السادس تستجيب الجمعية للأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملين لدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بمتوسط حسابي (2.28). وقد يرجع ذلك إلى سعي المسئولون بسرعة الاستجابة لتلبية الاحتياجات المتجددة والتطورات الطارئة ، وأن تعتمد على أدوات اتصال وتواصل فعالة تسهم في سرعة الاستجابة للتغيرات ، كما تحرص على تحديث أنظمتها الإدارية بشكل ملائم ، وتوفر بأقسامها كوادر بشرية مؤهلة للاستجابة السريعة للتغيير ، وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (Niels & Weerd, 2009)، ودراسة (حسين ،2014).

جدول رقم (8) يوضح الاتساق كما يحدده المسئولون (ن=37)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تنسق أوجه الدعم التي تقدمها الجمعية مع رغبات الشباب	2.47	0.55	6
2	تسعى الجمعية لدعم الشباب لتنفيذ مشروعاتهم الريادية الصغيرة بشتي الوسائل الممكنة	2.53	0.44	4
3	تقدم الجمعية خدمات بجودة عالية لضمان دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب	2.58	0.54	3
4	تنسق أهداف الجمعية مع أهداف الشباب المرتبطة بدعم مشروعاتهم الريادية الصغيرة	2.60	0.48	2
5	تقدم الجمعية حلولاً لمشكلات دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب	2.63	0.38	1
6	تتناسب موارد الجمعية مع احتياجات الشباب لتنفيذ مشروعاتهم الصغيرة	2.50	0.62	5
	الاتساق ككل	2.55	0.57	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الاتساق كما يحدده المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.55)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تقدم الجمعية حلولاً لمشكلات دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بمتوسط حسابي (2.63) وقد يرجع ذلك الي قيام الجمعية بوضع حلول مستمرة لمواجهة تلك المشكلات بما يمكن الشباب الاستفادة من دعم الجمعية ، يليه الترتيب الثاني تتسق أهداف الجمعية مع أهداف الشباب المرتبطة بدعم مشروعاتهم الريادية الصغيرة بمتوسط حسابي (2.60) وقد يعكس ذلك ضرورة توافق اهداف الجمعية مع اهداف الشباب حتي يستطيعوا تبادل اوجه الاستفادة فيما بينهم ، وأخيراً الترتيب السادس تتسق أوجه الدعم التي تقدمها الجمعية مع رغبات الشباب بمتوسط حسابي (2.47) وقد يرجع ذلك الي توافق اوجه الدعم التي تقدمها الجمعية مع رغبات واحتياجات الشباب في اقامة مشروع ريادي صغير. بما يعكس ذلك قدرة الجمعية علي هيكلة علاقاتها مع البيئة الخارجية ، وأن تتسق مع احتياجات ورغبات الفئات التي تخدمها ، وتقدم حلولاً مناسبة لمشكلاتهم علي أن تتناسب الموارد مع تلك الاحتياجات والرغبات ، وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (الهدلة ، 2013).

▪ مستوى المرونة التنظيمية في دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب ككل:  
جدول رقم (9) يوضح مستوى المرونة التنظيمية في دعم المشروعات الريادية الصغيرة  
للشباب ككل كما يحددها المسؤولون (ن=37)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	مرونة الأنظمة والقوانين	2.56	0.61	مرتفع	3
2	الواقعية	2.74	0.52	مرتفع	1
3	سرعة الاستجابة	2.59	0.60	مرتفع	2
4	الاتساق	2.55	0.57	مرتفع	4
	أبعاد المرونة التنظيمية ككل	2.61	0.28	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المرونة التنظيمية في دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب ككل كما يحددها المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.61)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الواقعية بمتوسط حسابي (2.74)، يليه الترتيب الثاني سرعة الاستجابة بمتوسط حسابي (2.59)، ثم الترتيب الثالث مرونة الأنظمة والقوانين بمتوسط حسابي (2.56)، وأخيراً الترتيب الرابع الاتساق بمتوسط حسابي (2.55).

المحور الثالث: أبعاد دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب :  
جدول رقم (10) يوضح الدعم الإداري

م	العبارات	الشباب (ن=107)			المسؤولون (ن=37)		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تدريب الجمعية الشباب علي وضع لوائح ونظم إدارية مناسبة مع مشروعاتهم الصغيرة	2.75	0.48	4	2.28	0.81	5
2	تنظم الجمعية برامج التدريب الإداري للشباب لكي يستطيعوا وضع خطة مناسبة لمشروعاتهم	2.86	0.38	1	2.03	0.74	6
3	تقدم الجمعية المشورة للشباب عندما تواجههم مشكلة في إدارة مشروعاتهم	2.8	0.43	3	2.33	0.79	4
4	تكتسب الجمعية الشباب القدرة علي التعامل مع احتياجات سوق العمل	2.7	0.52	6	2.53	0.51	2
5	تعرف الجمعية الشباب بكيفية إعداد دفاتر وتسجيل حساباتهم ومعاملاتهم المالية	2.85	0.39	2	2.44	0.61	3
6	تعرف الجمعية الشباب بأساليب إدارة ومتابعة مشروعاتهم	2.7	0.46	5	2.56	0.5	1
	الدعم الإداري ككل	2.78	0.27	مستوى مرتفع	2.36	0.8	مستوى مرتفع

### يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الدعم الإداري كما يحدده الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.78)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تنظم الجمعية برامج التدريب الإداري للشباب لكي يستطيعوا وضع خطة مناسبة لمشروعاتهم بمتوسط حسابي (2.86) وقد يرجع ذلك الي رغبة ادارة الجمعية ضمان نجاح الشباب في مشروعاتهم ، يليه الترتيب الثاني تعرف الجمعية الشباب بكيفية إعداد دفاتر وتسجيل حساباتهم ومعاملاتهم المالية بمتوسط حسابي (2.85) وقد يعكس ذلك امكانية الشباب من الحفاظ علي اموالهم بصورة صحيحة ، وأخيراً الترتيب السادس تكسب الجمعية الشباب القدرة علي التعامل مع احتياجات سوق العمل بمتوسط حسابي (2.7). وقد يرجع ذلك إلي سعي الجمعيات الأهلية إلي تدريب الشباب على زيادة الاعمال مثل إعداد خطط الأعمال وإدارة الأعمال والمحاسبة وإدارة الموارد البشرية والتسويق والمهارات التقنية كالتعليم والتدريب الفني والمهني التي تزود المتدربين بالمهارات الفنية لإنتاج المنتجات وتحسينها وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (Japan international cooperation agency , 2016).
- مستوى الدعم الإداري كما يحدده المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.36)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعرف الجمعية الشباب بأساليب إدارة ومتابعة مشروعاتهم بمتوسط حسابي (2.56) وقد يعكس ذلك ضرورة متابعة الجمعية لكافة اوجه الدعم الذي تقدمه للشباب ، يليه الترتيب الثاني تكسب الجمعية الشباب القدرة علي التعامل مع احتياجات سوق العمل بمتوسط حسابي (2.53) وقد يعكس ذلك تدريب الشباب علي تحديد احتياجات السوق لاقامة مشروع مناسب مع احتياجات المجتمع ، وأخيراً الترتيب السادس تنظم الجمعية برامج التدريب الإداري للشباب لكي يستطيعوا وضع خطة مناسبة لمشروعاتهم بمتوسط حسابي (2.03). وقد يعكس ذلك اهتمام المسئولون بتتمية خبرات ومهارات الشباب في مجال دعم المشروعات الريادية الصغيرة.

جدول رقم (11) يوضح الدعم الفني

المسنولون (ن=37)			الشباب (ن=107)			العبارات	م
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
4	0.79	2.33	5	0.57	2.59	تدريب الجمعية الشباب علي كيفية متابعة وتقييم مشروعاتهم بشكل دوري بما يضمن استمرارها	1
5	0.61	2.25	4	0.5	2.65	تساعد الجمعية الشباب علي اضافة منتجات جديدة	2
3	0.69	2.44	4	0.5	2.65	تمد الجمعية الشباب بالمعلومات عن مصادر الحصول علي الخامات اللازمة لتنفيذ المشروع	3
6	0.65	2.18	3	0.48	2.7	توفر الجمعية التدريب اللازم للشباب علي كيفية استخدام التكنولوجيا الملائمة لعمل المشروع	4
2	0.5	2.58	1	0.38	2.83	تقدم الجمعية المشورة الفنية للشباب خلال مرحلة التنفيذ إذا استدعت الحاجة لذلك	5
1	0.49	2.61	2	0.49	2.77	تقوم الجمعية بمساعدة الشباب علي إعداد دراسات الجدوي للمشروع المقترح قبل الاقراض	6
مستوى مرتفع	0.57	2.40	مستوى مرتفع	0.31	2.7	الدعم الفني ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الدعم الفني كما يحدده الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.7)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تقدم الجمعية المشورة الفنية للشباب خلال مرحلة التنفيذ إذا استدعت الحاجة لذلك بمتوسط حسابي (2.83) وقد يعكس ذلك حصول الشباب علي المشورة المناسبة حول مشروعه الصغير، يليه الترتيب الثاني تقوم الجمعية بمساعدة الشباب علي إعداد دراسات الجدوي للمشروع المقترح قبل الاقراض بمتوسط حسابي (2.77) وقد يرجع ذلك ثيام الجمعية بتدريب الشباب علي اعداد دراسة الجدوي المناسبة لمشروعه ، وأخيراً الترتيب السادس تدرّب الجمعية الشباب علي كيفية متابعة وتقييم مشروعاتهم بشكل دوري بما يضمن استمرارها بمتوسط حسابي (2.59)، وقد يرجع ذلك إلي اهتمام الجمعيات الأهلية بتدريب وتنمية خبرات ومهارات الشباب علي إقامة المشروعات الريادية الصغيرة ومتطلبات سوق العمل ، وإنشاء قاعدة بيانات ومعلومات عن كل ما يخص المشروع.

- مستوى الدعم الفني كما يحدده المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.73)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تقوم الجمعية بمساعدة الشباب علي إعداد دراسات الجدوي للمشروع المقترح قبل الاقراض بمتوسط حسابي (2.61)، يليه الترتيب الثاني تقدم الجمعية المشورة الفنية للشباب خلال مرحلة التنفيذ إذا استدعت الحاجة لذلك بمتوسط حسابي (2.58) ، وأخيراً الترتيب السادس توفر الجمعية التدريب اللازم للشباب علي كيفية استخدام التكنولوجيا الملائمة لعمل المشروع بمتوسط حسابي (2.18). وقد يرجع ذلك إلي اهتمام المسؤولين بإمداد الشباب بالمعارف وإكسابهم مهارات تساعدهم في تنفيذ مشروعات إنتاجية صغيرة بما يؤدي إلى تحسين مستوي معيشتهم ، وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (Jonic, others,2004).

#### جدول رقم (12) يوضح الدعم التمويلي

م	العبارات	الشباب (ن=107)			المسئولون (ن=37)		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تضع الجمعية اجراءات بسيطة لحصول الشباب علي القروض اللازمة للمشروع الصغير	2.85	0.36	1	2.42	0.65	3
2	تضع الجمعية ضمانات ميسرة لحصول الشباب علي القروض اللازمة لتنفيذ المشروع الصغير	2.76	0.47	4	2.40	0.77	4
3	تعطي الجمعية الشباب فترة مناسبة قبل تسديد أول قسط	2.7	0.5	5	2.5	0.7	2
4	تقدم الجمعية التمويل اللازم للشباب الراغب في تأسيس مشروع صغير	2.78	0.42	3	2.53	0.7	1
5	توفر الجمعية برامج انتمائية لإقراض الشباب بشروط ميسرة	2.85	0.36	1	2.37	0.63	6
6	تقدم الجمعية القروض للشباب بقيادة مناسبة	2.79	0.41	2	2.39	0.65	5
	الدعم التمويلي ككل	2.79	0.24	مستوى مرتفع	2.44	0.7	مستوى مرتفع

### يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الدعم التمويلي كما يحدده الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.79)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفر الجمعية برامج ائتمانية لإقراض الشباب بشروط ميسرة ، تضع الجمعية اجراءات بسيطة لحصول الشباب علي القروض اللازمة للمشروع الصغير بمتوسط حسابي (2.85) وقد يعكس ذلك رضا الشباب عن الموارد المالية الذي تقدمه الجمعية للشباب لتنفيذ مشروعه ، يليه الترتيب الثاني تقدم الجمعية القروض للشباب بفائدة مناسبة بمتوسط حسابي (2.79) ، وأخيراً الترتيب السادس تعطي الجمعية الشباب فترة مناسبة قبل تسديد أول قسط بمتوسط حسابي (2.7). وقد يرجع ذلك إلي اهتمام الجمعيات الأهلية بدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب عن طريق تقديم المعونات والقروض الميسرة والاشراف بشكل مستمر على المشروعات وتدريب أصحاب المشروعات على كيفية إدارتها وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (أبو ناجي ، 2014)
- مستوى الدعم التمويلي كما يحدده المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.44)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تقدم الجمعية التمويل اللازم للشباب الراغب في تأسيس مشروع صغير بمتوسط حسابي (2.53)، يليه الترتيب الثاني تعطي الجمعية الشباب فترة مناسبة قبل تسديد أول قسط بمتوسط حسابي (2.5)، وأخيراً الترتيب السادس توفر الجمعية برامج ائتمانية لإقراض الشباب بشروط ميسرة بمتوسط حسابي (2.37). وقد يرجع ذلك إلي اهتمام المسئولون بزيادة قيمة القروض للشباب بشكل عام وتوفير أفساط مريحة تمكنهم من تنفيذ مشروعاتهم الانتاجية الصغيرة وتمكنهم من السداد وهذا ما أثبتته نتائج دراسة(العبد الله و عدوس ،2017).

### جدول رقم (13) يوضح الدعم التسويقي

م	العبارات	الشباب (ن=107)			المسئولون (ن=37)		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تعرف الجمعية الشباب بأساليب دراسة السوق	2.83	0.4	4	2.23	0.77	6
2	تنظم الجمعية برامج لتدريب الشباب علي تسويق مشروعه الصغير	2.83	0.38	3	2.56	0.65	1

م	العبارات	الشباب (ن=107)			المسئولون (ن=37)		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
3	تدريب الجمعية الشباب علي استخدام التكنولوجيا الحديثة في الترويج لمشروعه الصغير	2.79	0.41	6	2.53	0.56	2
4	تساعد الجمعية الشباب علي دراسة متطلبات السوق	2.82	0.41	5	2.24	0.85	5
5	تعرف الجمعية الشباب بأساليب الترويج للمنتجات	2.85	0.39	2	2.5	0.7	3
6	تساهم الجمعية في تسويق منتجات الشباب من خلال معارضها	2.9	0.29	1	2.25	0.73	4
	الدعم التسويقي ككل	2.84	0.21	مرتفع	2.39	0.66	مرتفع

#### يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الدعم التسويقي كما يحدده الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.84)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تساهم الجمعية في تسويق منتجات الشباب من خلال معارضها بمتوسط حسابي (2.9) وقد يرجع ذلك الي قيام الجمعية بمساعدة الشباب علي تسويق منتجات مشروعاته لعدم قدرته علي القيام بها ، يليه الترتيب الثاني تعرف الجمعية الشباب بأساليب الترويج للمنتجات بمتوسط حسابي (2.85) وقد يعكس ذلك ثيام الجمعية بتدريب الشباب علي العديد من الوسائل المرتبطة بترويج منتجات مشروعاتهم ، وأخيراً الترتيب السادس تدريب الجمعية الشباب علي استخدام التكنولوجيا الحديثة في الترويج لمشروعه الصغير بمتوسط حسابي (2.79).

- مستوى الدعم التسويقي كما يحدده المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.39)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تنظم الجمعية برامج لتدريب الشباب علي تسويق مشروعه الصغير بمتوسط حسابي (2.56)، يليه الترتيب الثاني تدريب الجمعية الشباب علي استخدام التكنولوجيا الحديثة في الترويج لمشروعه الصغير بمتوسط حسابي (2.53) ، وأخيراً الترتيب السادس تعرف الجمعية الشباب بأساليب دراسة السوق بمتوسط حسابي (2.23). وقد يعكس ذلك اهتمام المسئولون بتعريف الشباب بأساليب دراسة السوق ومتطلباته وكيفية الترويج للمنتجات من خلال وسائل التكنولوجيا الحديثة ، وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (محمد ، 2020).

■ مستوى دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب ككل:  
 جدول رقم (14) يوضح مستوى دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب ككل

م	الأبعاد	الشباب (ن=107)			المسئولون (ن=37)		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الدعم الإداري	2.78	0.27	مرتفع	2.36	0.8	مرتفع
2	الدعم الفني	2.7	0.31	مرتفع	2.40	0.57	مرتفع
3	الدعم التمويلي	2.79	0.24	مرتفع	2.44	0.7	مرتفع
4	الدعم التسويقي	2.84	0.21	مرتفع	2.39	0.66	مرتفع
	أبعاد دعم المشروعات ككل	2.78	0.23	مستوى مرتفع	2.40	0.61	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب ككل كما يحدده الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.78)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الدعم التسويقي بمتوسط حسابي (2.84)، يليه الترتيب الثاني الدعم التمويلي بمتوسط حسابي (2.79)، يليه الترتيب الثالث الدعم الإداري بمتوسط حسابي (2.78)، وأخيراً الترتيب الرابع الدعم الفني بمتوسط حسابي (2.7).
- مستوى دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب ككل كما يحدده المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.40)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الدعم التمويلي بمتوسط حسابي (2.44)، يليه الترتيب الثاني الدعم التسويقي بمتوسط حسابي (2.39)، يليه الترتيب الثالث الدعم الفني بمتوسط حسابي (2.40)، وأخيراً الترتيب الرابع الدعم الإداري بمتوسط حسابي (2.36).

المحور الرابع: معوقات المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب:

جدول رقم (15) يوضح معوقات المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب

م	العبارات	الشباب (ن=107)			المسئولون (ن=37)		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	سيطرة الروتين في مستوى دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب	2.29	0.83	2	2.36	0.76	4
2	نقص ذوي الخبرات والكفاءات في مجال دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بالجمعية	2.24	0.75	3	2.11	0.85	6
3	أوجه الدعم الذي تقدمه الجمعية لا يتوافق مع رغبات الشباب	2.12	0.77	7	2.39	0.77	3

م	العبارات	الشباب (ن=107)			المسئولون (ن=37)		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
4	قلة أخذ الجمعية بالمقترحات التي يقدمها العاملين/ الشباب لدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب	2.48	0.68	1	2.67	0.53	1
5	قلة الموارد المالية اللازمة لدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بالجمعية	2.14	0.7	6	2.42	0.65	2
6	غياب متابعة الجمعية للمشروعات الريادية للشباب بصفة مستمرة	2.21	0.76	4	1.19	0.47	8
7	نقص الوعي الكاف لدى الشباب بأوجه الدعم الذي تقدمه الجمعية لتنفيذ مشروعه	2.07	0.72	8	2.33	0.79	5
8	تردد الشباب من الحصول على القروض لخوفه من عدم قدرته علي السداد	2.16	0.72	5	1.61	0.77	7
	المعوقات ككل	2.21	0.52	متوسط	2.14	0.60	متوسط

#### يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى معوقات المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب كما يحددها الشباب متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.21)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول قلة أخذ الجمعية بالمقترحات التي يقدمها العاملين/ الشباب لدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بمتوسط حسابي (2.48)، يليه الترتيب الثاني سيطرة الروتين في مستوى دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بمتوسط حسابي (2.29)، وأخيراً الترتيب الثامن نقص الوعي الكاف لدى الشباب بأوجه الدعم الذي تقدمه الجمعية لتنفيذ مشروعه بمتوسط حسابي (2.07).

- مستوى معوقات المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب كما يحددها المسئولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.14)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول قلة أخذ الجمعية بالمقترحات التي يقدمها العاملين/ الشباب لدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بمتوسط حسابي (2.67)، يليه الترتيب الثاني قلة الموارد المالية اللازمة لدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بالجمعية بمتوسط حسابي (2.42)، وأخيراً الترتيب الثامن غياب متابعة الجمعية للمشروعات الريادية للشباب بصفة مستمرة بمتوسط حسابي (1.19)

، وقد يرجع ذلك الي سعي المسئولون بصفة مستمرة لمواجهة تلك المعوقات ، فقد أكدت نتائج دراسة (حامد، بورغدة ، 2018) ، ودراسة(العزى، 2012) أنه يوجد العديد من المعوقات التي تواجه تفعيل المرونة التنظيمية داخل الجمعيات الأهلية وأهمها ضعف المرونة في هياكل الجمعيات الاهلية وسياستها ، عدم الاعتماد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة ، ضعف الموارد والامكانيات المادية ، قلة البرامج التدريبية التي تقوم بها الجمعيات الأهلية لتزويد العاملين بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار الابداعية .

### المحور الخامس: مقترحات تفعيل المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب:

جدول رقم (16) يوضح مقترحات تفعيل المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب

م	العبارات	الشباب (ن=107)			المسئولون (ن=37)		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تبنى الجمعية منهجية التحسين المستمر لبرامج دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب	2.59	0.73	8	2.81	0.4	3
2	زيادة الامكانيات المادية المخصصة لدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب	2.83	0.4	1	2.28	0.7	7
3	مرونة اللوائح المرتبطة بدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب	2.76	0.51	4	2.36	0.76	6
4	استخدام استراتيجيات مستحدثة لزيادة التواصل مع الشباب لتبني فكر المشروعات الصغيرة	2.77	0.52	3	2.17	0.65	8
5	الآخذ بأراء (المسئولين- المستفيدين ) حول دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب	2.79	0.51	2	2.69	0.47	5
6	توفير الكوادر من ذوي الخبرات والكفاءات في مجال دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب	2.7	0.59	5	2.86	0.35	1
7	اتسام اوجه الدعم الذي تقدمه الجمعية بالواقعية	2.59	0.69	7	2.83	0.38	2
8	تنظيم برامج تدريبية للشباب حول كيفية تنفيذ مشروع صغير ومتابعته	2.69	0.58	6	2.78	0.42	4
	المقترحات ككل	2.72	0.67	مستوى مرتفع	2.6	0.46	مستوى مرتفع

### يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى مقترحات تفعيل المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب كما يحددها الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.72)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول زيادة الامكانيات المادية المخصصة لدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بمتوسط حسابي (2.83) ، يليه الترتيب الثاني الأخذ بآراء (المسؤولين- المستفيدين ) حول دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بمتوسط حسابي (2.79) ، وأخيراً الترتيب الثامن تبني الجمعية منهجية التحسين المستمر لبرامج دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بمتوسط حسابي (2.59).
- مستوى مقترحات تفعيل المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب كما يحددها المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.6)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفير الكوادر من ذوي الخبرات والكفاءات في مجال دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بمتوسط حسابي (2.86) ، يليه الترتيب الثاني اتسام اوجه الدعم الذي تقدمه الجمعية بالواقعية بمتوسط حسابي (2.83)، وأخيراً الترتيب الثامن استخدام استراتيجيات مستحدثة لزيادة التواصل مع الشباب لتبني فكر المشروعات الصغيرة بمتوسط حسابي (2.17). وقد يرجع ذلك إلي سعي المسؤولين الى تجويد مستوى أدائها المهني ، العمل على تشجيع الابداع والابتكار وتهئية بيئة داعمة ومشجعة على التفوق والريادة وبناء فلسفة تتسم بالمرونة التنظيمية والتسويقية حتى تتمكن بما تمتلكه من موارد وامكانيات مادية وبشرية ترجمتها الى آليات وهياكل وبرامج لتحقيق رؤيتها المستقبلية سعياً لتحقيق أهدافها بصورة واقعية، وهذا ما أكدته نتائج دراسة(نصير، 2011) .

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

(1) اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضة الفرعية :

جدول رقم (17) يوضح تحليل الانحدار البسيط لآثر المرونة التنظيمية علي دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب كما يحدده المسئولون (ن=37)

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل الارتباط R للمتغيرات	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R للانحدار	معامل التحديد R <sup>2</sup>
أبعاد المرونة التنظيمية ككل	الدعم الإداري	**0.911	0.886	16.119 **	223.685 **	0.931 **	0.865 **
	الدعم الفني	**0.897	1.041	9.420 **	89.687 **	0.854 **	0.726 **
	الدعم التمويلي	**0.895	0.920	12.806 **	191.695 **	0.923 **	0.851 **
	الدعم التسويقي	**0.913	2.037	8.399 **	79.896 **	0.843 **	0.733 **
	أبعاد دعم المشروعات الريادية للشباب ككل	**0.915	0.961	13.165 **	183.175 **	0.912 **	0.834 **

\* معنوي عند (0.05)

\*\* معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " مرونة الأنظمة والقوانين " والمتغير التابع " دعم المشروعات الريادية للشباب " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.865)، أي أن مرونة الأنظمة والقوانين يفسر نسبة (88.2%) من التباين الكلي في دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب كما يحدده المسئولون. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين مرونة الأنظمة والقوانين ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب ".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الواقعية " والمتغير التابع " دعم المشروعات الريادية للشباب " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.726)، أي أن مستوي الواقعية يفسر نسبة (74.2%) من التباين الكلي في دعم المشروعات الريادية للشباب كما يحدده المسئولون. مما يجعلنا نقبل

الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الواقعية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب " .

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " سرعة الاستجابة " والمتغير التابع "دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.851)، أي أن سرعة الاستجابة يفسر نسبة (83.7%) من التباين الكلي في دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب كما يحدده المسئولون. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين سرعة الاستجابة ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب " .

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الاتساق " والمتغير التابع " دعم المشروعات الريادية للشباب " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.733)، أي أن مستوى الواقعية يفسر نسبة (78.6%) من التباين الكلي في دعم المشروعات الريادية للشباب كما يحدده المسئولون. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الاتساق ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب " .

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المرونة التنظيمية ككل " والمتغير التابع " دعم المشروعات الريادية للشباب " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.834)، أي أن المرونة التنظيمية ككل تفسر نسبة (83.8%) من التباين الكلي في دعم المشروعات الريادية للشباب كما يحدده المسئولون. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب " .

(2) اختبار الفرض الرئيس الثاني للدراسة:

جدول (18) الفروق المعنوية بين استجابات الشباب والمسئولين فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى دعم المشروعات الريادية للشباب (ن=144)

م	الأبعاد	مجتمع البحث	العدد(ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (df)	قيمة t	الدلالة
1	الدعم الإداري	الشباب	107	2.78	0.27	140	1.520	غير دال
		المسئولين	37	2.36	0.8			
2	الدعم الفني	الشباب	107	2.7	0.31	140	1.364	غير دال
		المسئولين	37	2.40	0.57			
3	الدعم التمويلي	الشباب	107	2.79	0.24	140	0.219	غير دال
		المسئولين	37	2.44	0.7			
4	الدعم التسويقي	الشباب	107	2.84	0.21	140	0.647	غير دال
		المسئولين	37	2.39	0.66			
	اوجه الدعم ككل	الشباب	107	2.78	0.39	140	1.000	غير دال
		المسئولين	37	2.40	0.47			

\* معنوي عند (0.05)

\*\* معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن: لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين استجابات الشباب والمسئولين فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب . مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات الشباب والمسئولين فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب ."

عاشرا: النتائج العامة للدراسة وفقا لأهدافها وفروضها:

(1) بالنسبة للهدف والفرض الاول: أثبتت نتائج الدراسة أن:

- مستوى المرونة التنظيمية في دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب ككل كما يحددها المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.61)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الواقعية بمتوسط حسابي (2.74) ، يليه الترتيب الثاني سرعة الاستجابة بمتوسط حسابي (2.59) ، ثم الترتيب الثالث مرونة الأنظمة والقوانين بمتوسط حسابي (2.56)، وأخيراً الترتيب الرابع الاتساق بمتوسط حسابي (2.55).

(2) بالنسبة للهدف والفرص الثاني: أثبتت نتائج الدراسة أن:

- مستوى دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب ككل كما يحدده الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.78)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الدعم التسويقي بمتوسط حسابي (2.84)، يليه الترتيب الثاني الدعم التمويلي بمتوسط حسابي (2.79)، يليه الترتيب الثالث الدعم الإداري بمتوسط حسابي (2.78)، وأخيراً الترتيب الرابع الدعم الفني بمتوسط حسابي (2.7).
- مستوى دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب ككل كما يحدده المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.40)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الدعم التمويلي بمتوسط حسابي (2.44)، يليه الترتيب الثاني الدعم التسويقي بمتوسط حسابي (2.39)، يليه الترتيب الثالث الدعم الفني بمتوسط حسابي (2.40)، وأخيراً الترتيب الرابع الدعم الإداري بمتوسط حسابي (2.36).

(3) بالنسبة للهدف الثالث: أثبتت نتائج الدراسة أن:

- مستوى معوقات المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب كما يحددها الشباب متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.21)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول قلة أخذ الجمعية بالمقترحات التي يقدمها العاملين/ الشباب لدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بمتوسط حسابي (2.48)، يليه الترتيب الثاني سيطرة الروتين في مستوى دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بمتوسط حسابي (2.29)، وأخيراً الترتيب الثامن نقص الوعي الكاف لدى الشباب بأوجه الدعم الذي تقدمه الجمعية لتنفيذ مشروعه بمتوسط حسابي (2.07).
- مستوى معوقات المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب كما يحددها المسؤولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.14)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول قلة أخذ الجمعية بالمقترحات التي يقدمها العاملين/ الشباب لدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بمتوسط حسابي (2.67)، يليه الترتيب الثاني قلة الموارد المالية اللازمة لدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بالجمعية بمتوسط حسابي (2.42)، وأخيراً الترتيب الثامن غياب متابعة الجمعية للمشروعات الريادية للشباب بصفة مستمرة بمتوسط حسابي (1.19).

(4) بالنسبة للهدف الرابع: أثبتت نتائج الدراسة أن:

- مستوى مقترحات تفعيل المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب كما يحددها الشباب مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.72)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول زيادة الامكانيات المادية المخصصة لدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بمتوسط حسابي (2.83)، يليه الترتيب الثاني الأخذ بأراء (المسؤولين - المستفيدين) حول دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بمتوسط حسابي (2.79)، وأخيراً الترتيب الثامن تبني الجمعية منهجية التحسين المستمر لبرامج دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بمتوسط حسابي (2.59).

- مستوى مقترحات تفعيل المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب كما يحددها المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.6)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفير الكوادر من ذوي الخبرات والكفاءات في مجال دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بمتوسط حسابي (2.86)، يليه الترتيب الثاني اتسام اوجه الدعم الذي تقدمه الجمعية بالواقعية بمتوسط حسابي (2.83)، وأخيراً الترتيب الثامن استخدام استراتيجيات مستحدثة لزيادة التواصل مع الشباب لتبني فكر المشروعات الصغيرة بمتوسط حسابي (2.17).

(5) بالنسبة لفروض الدراسة : أثبتت نتائج الدراسة أن:

- قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المرونة التنظيمية ككل " والمتغير التابع " دعم المشروعات الريادية للشباب " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.834)، أي أن المرونة التنظيمية ككل تفسر نسبة (83.8%) من التباين الكلي في دعم المشروعات الريادية للشباب كما يحدده المسؤولون. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس الاول للدراسة".

- لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين استجابات الشباب والمسؤولين فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب . مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيسي الثاني للدراسة ".

الحادي عشر: الدليل الإرشادي لتنفيذ المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب (تم صياغته بناء على تحليل الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الميدانية ورجوع الباحث للإطار النظري لطريقة تنظيم المجتمع):

محاور الدليل	الإجراءات
الهدف العام	تفعيل المرونة التنظيمية ودعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب
الأهداف الفرعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق المرونة التنظيمية بالجمعيات الاهلية .</li> <li>- دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب</li> </ul>
آليات تحقيق الأهداف	<p><b>(1) آلية تحقيق الهدف الاول : تحقيق المرونة التنظيمية بالجمعيات الاهلية :</b></p> <p><b>(أ) مرونة الانظمة والقوانين من خلال :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تطبيق الجمعية مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات المرتبطة بدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب</li> <li>- وضع الجمعية خطة مرنة لتوفير الموارد التي يحتاجها الشباب لتنفيذ مشروعهم الصغير</li> <li>- تغيير الجمعية من سياساتها وقوانينها إذا تطلب الأمر لدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب</li> <li>- تتيح الجمعية أنظمة عمل تتوافق مع التغيرات التي تطرأ في مجال المشروعات الريادية الصغيرة للشباب</li> <li>- يتوفر بالجمعية هيكل تنظيمي مرن يدعم التفكير الريادي للشباب</li> </ul> <p><b>(ب) سرعة الاستجابة من خلال :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- حرص الجمعية على سرعة الاستجابة لاحتياجات الشباب في تنفيذ مشروعاتهم الريادية الصغيرة</li> <li>- توفير كوادر بشرية مؤهلة للاستجابة السريعة لاحتياجات الشاب</li> <li>- الاستجابة للأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملين لدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب</li> <li>- تبادل الجمعية بتحسين أنظمتها لمواجهة أي طارئ يعوق استجابتها للشباب</li> <li>- الاعتماد على أدوات اتصال وتواصل فعالة تسهم في سرعة الاستجابة للشباب</li> </ul> <p><b>(ج) الواقعية من خلال :</b> (تقديم الدعم للشباب في ضوء الامكانيات المادية المتاحة - دراسة التحديات التي تواجهها في دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب بدقة - مراعاة الامكانيات البشرية عند اتخاذ قرارات لدعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب- اتسام أهداف الجمعية بالواقعية والقابلية للتحقيق).</p> <p><b>(د) الاتساق من خلال:</b>(اتساق أوجه الدعم التي تقدمها الجمعية مع رغبات الشباب - اتساق أهداف الجمعية مع أهداف الشباب المرتبطة بدعم مشروعاتهم الريادية الصغيرة - تقدم الجمعية حلولاً لمشكلات دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب- تتناسب موارد الجمعية مع احتياجات الشباب لتنفيذ مشروعاتهم الصغيرة)</p> <p><b>(2) آلية تحقيق الهدف الثاني : دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب :</b></p> <p><b>(أ) الدعم الإداري من خلال :</b> (تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتنمية قدرات الشباب في "إدارة رأس المال العامل للمشروع، دراسة التدفقات النقدية للمشروع، إمساك الدفاتر ومحاسبة المشروع، تحديد التكاليف وحساب السعر، حساب الأرباح والخسائر، تنظيم عمليات الإنتاج" - إعداد الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة بالمعوقات الإدارية التي تؤثر على كفاءة المشروع)</p> <p><b>(ب) الدعم الفني من خلال :</b> (توفير المشورة الفنية للشباب في مجال إدارة وتطوير الإنتاج- تنظيم البرامج التدريبية للشباب في مجال جودة الإنتاج- توفير المعلومات المتخصصة للشباب في مجال التصميم والتصنيع واختبار واختيار المواد- تقديم الخدمات الاستشارية الفنية للشباب في مجال قياس الجودة للمواد والمنتجات).</p>

<p>(ج) <b>الدعم التمويلي من خلال:</b> تنمية وعي الشباب بجهات التمويل المختلفة للمشروعات - تدريب الشباب على دراسات الجدوى المبدئية للمشروعات - وفير القروض للشباب وفق إجراءات سهلة وضمانات ميسرة - توفير فترات سماح مناسبة للشباب من أجل تسديد أقساط القرض - تخفيض سعر الفائدة على القروض المقدمة للشباب</p> <p>(د) <b>الدعم التسويقي من خلال :</b> تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتنمية القدرات التسويقية للشباب في " دراسة متطلبات السوق، تحديد السعر التنافسي وتطوير المنتج، أساليب الدعاية والترويج للمنتج، فتح منافذ تسويقية جديدة" - توفير قواعد بيانات محلية لتمكين الشباب من التعرف على فرص التسويق الداخلي - تنظيم المعارض لمنتجات الشباب).</p>	
<p>- المسؤولون بالجمعيات الأهلية الداعمة للمشروعات الريادية الصغيرة للشباب. - الشباب .</p>	<p><b>نسق الهدف</b></p>
<p>- الاتحاد النوعي للجمعيات الأهلية العاملة في مجال التنمية الاقتصادية - مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة القاهرة - جهاز تنمية المشروعات بمحافظة القاهرة</p>	<p><b>نسق العمل</b></p>
<p>- استراتيجية الاقتناع : لجذب الشباب للاستفادة من خدمات الدعم وإقناعهم بتأثير ذلك على تطوير مشروعهم وتعظيم عائدته ومن ثم تحسين نوعية حياتهم ، وكذلك اقتناع المسؤولين بالجمعيات الأهلية ببنني المرونة التنظيمية لتحسين خدمات الدعم المقدمة للشباب. - استراتيجية التنسيق : لتحقيق التعاون وتكامل الجهود بين أعضاء فريق العمل المشارك في دعم الشباب . - استراتيجية التعليم والتدريب : لتنمية وعي الشباب بخدمات دعم المشروعات وتنمية قدراتهم التمويلية والادارية والفنية والتسويقية. - استراتيجية التضامن :من خلال مشاركة الجمعيات الاهلية الداعمة للشباب في إطار وظيفة واختصاصات كل مؤسسة سواء في البحث أو التمويل أو التدريب أو التسويق أو تقديم المشورة.</p>	<p><b>الاستراتيجيات المستخدمة</b></p>
<p>- تكتيك جمع البيانات والمعلومات :لدراسة المشكلات التمويلية والادارية والفنية والتسويقية للشباب - تكتيك العمل المشترك :لتحقيق التعاون بين أعضاء فريق العمل في دراسة المشكلات واقتراح الحلول وطرح الأفكار لتطوير خدمات دعم الشباب - تكتيك التعليم :لتنمية وعي الشباب بالخدمات التي يمكنهم الاستفادة منها - تكتيك بناء القدرات :لتنمية المهارات والقدرات الريادية للشباب - تكتيك تبادل الآراء :لتبادل المعلومات والأفكار بين المتخصصين من أعضاء فريق العمل بشأن دعم وتنمية مشروعات الشباب - تكتيك الاتصالات المفتوحة للتنسيق مع الجهات المعنية بدعم الشباب .</p>	<p><b>التكتيكات المستخدمة</b></p>
<p>- اللجان :لتقسيم العمل بين الأطراف المشاركة وتوزيع المسؤوليات - الاجتماعات لاتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات على أعضاء فريق العمل - المحاضرات وورش العمل لتدريب الشباب على ريادة الأعمال لتنمية معارفهم ومهاراتهم من أجل تطوير مشروعاتهم. - الندوات لتنمية وعي الشباب بأساليب دعم وتنمية المشروعات - المعارض الداخلية والخارجية لفتح منافذ التسويق لمشروعات الشباب - الانترنت : للترويج لمشروعات الشباب عبر مواقع التواصل</p>	<p><b>الأدوات</b></p>
<p>- الخبير: وهنا يقوم المنظم الاجتماعي بتزويد المسؤولين بالجمعية بمشكلات العاملين ومشكلات دعم مشروعات الشباب ووضع الحلول المناسبة لها بما يضمن المرونة والدعم المناسب للشباب . - ممكّن: يساعد الأخصائي الاجتماعي نسق العمل ( الشباب ) أن يعبروا عن احتياجاتهم بوضوح ويحددوا مشاكلهم المرتبة بالحصول علي الدعم المطلوب لتنفيذ مشروعاتهم الريادية الصغيرة.</p>	<p><b>الاموار</b></p>

<p>- جامع البيانات : حيث يقوم المنظم الاجتماعي بجميع المعلومات المرتبطة بتطوير وتحسين العمل بالجمعية وتقديمها للمسؤولون لاتخاذ القرارات المرتبطة بتنفيذها وكذلك المرتبطة بدعم مشروعات الشباب.</p> <p>- وسيط : حيث يعمل المنظم الاجتماعي كحلقة وصل بين العاملين والشباب لتوصيل طلباتهم الي المسؤولين لضمان الحصول علي اوجه الدعم لمشروعاتهم الريادية الصغيرة .</p> <p>- المطالب : حيث يعمل المنظم الاجتماعي علي مطالبة المسؤولين بالجمعية علي توفير الموارد اللازمة لدعم المشروعات الريادية للشباب .</p>	
<p>- اتباع المسؤولين اجراءات ميسرة في دعم مشروعات الشباب .</p> <p>- توافق اهداف وتوقعات الشباب مع اهداف وتوقعات الجمعية.</p> <p>- تحقيق الربح ( زيادة الربح ، زيادة الأصول الانتاجية والممتلكات، زيادة المدخرات، المخزون السلعي).</p> <p>- الإدارة المالية (الاحتفاظ بدفاتر حسابية، القدرة على حساب التكلفة والسعر، حساب الأرباح والخسائر).</p> <p>- التمويل (تنوع مصادر التمويل، ملائمة أسلوب السداد، كفاية قيمة القرض، الفائدة على التمويل).</p> <p>- تسويق المنتج (زيادة حجم المبيعات، منافذ تسويقية ، معارض)</p> <p>- التغيرات الشخصية للشباب ( وعيهم بمشكلاتهم ، اتجاهاتهم نحو المستقبل، قدرتهم على العمل مع الاخرين، قدرتهم على الاتصال بالبنوك والمكاتب الحكومية).</p> <p>- القدرة على العمل الفريقي (القيادة، الاتصال، اتخاذ القرار).</p>	<p>عائد تفعيل المرونة التنظيمية علي دعم المشروعات الريادية الصغيرة للشباب</p>

#### المراجع :

- أبو ناجي، كفاح(2014). الأثر التنموي للمشروعات الصغيرة الممولة من قبل وزارة الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- احمد، عبد الرحمن يسري. (2003). تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الإسكندرية، الدار المعرفية الجامعية .
- أحمد، هناء محمد .(2010). إدراك قيادات الجمعيات الأهلية في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق مفهوم الشفافية والمساءلة، بحث منشور، المؤتمر العلمي الثالث والعشرون. حلوان. القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- بدوى، أحمد زكي. (1993). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان.
- البدوى، محمد وجيه.(2004). تنمية المشروعات الصغيرة لشباب الخريجين ومردودها الاقتصادي والاجتماعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- الجندي، احمد.(2008). المفاهيم الأساسية في ثقافة العمل الحر ، القاهرة ، الصندوق الاجتماعي للتنمية .
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.(2023). كتاب الإحصاء السنوي ، مصر، السكان، إصدار 110.
- حاتم ، سامي .(1992). المجتمعات الجديدة طريق للتنمية الاقتصادية، الطبعة الأولى، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- حامد . نور الدين ، بورغدة . نور الهدى. ( 2018 ) . دور ادارة الجودة الشاملة في انشاء الميزة التنافسية . عمان . دار البازورى .
- حسين، بشار عباس.(2014). العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي دراسة استطلاعية لاراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق، اطروحة دكتوراه ،ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
- زكي، محمد حمدي .(2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع4.
- السكري، احمد شفيق. (2000). قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- عبد العال، عبد الحليم رضا.(2006). تنظيم المجتمع النظرية والتطبيق ، القاهرة ، دار المهندس للطباعة.

العبد لله ، شادي وعدوس ، ساهر .(2017). دور المشاريع الصغيرة في الحد من الفقر والبطالة للمستفيدين من قروض صندوق التنمية والتشغيل في محافظة إربد، بحث منشور بالمجلة العالمية للاقتصاد والاعمال ، مج 3، ع3.

عبدالعال، عبدالحليم رضا (1996)، تنظيم المجتمع أجهزة-مجالات-حالات. القاهرة: مكتبة نهضة الشرق.  
عبدالعفي ، محمد هشام.(2020). العلاقة بين التسويق الاجتماعي للمشروعات الصغيرة وإحداث التغيير الاجتماعي للشباب، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان.  
عبداللطيف، رشاد أحمد (2002)، أسس طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية مدخل دراسة المجتمع. القاهرة: دار الجنيدى.

عمير ، عراك عبود .(2019). دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي ، بحث منشور بمجلة الاقتصاد والعلوم الادارية ، 114(25).  
العنزي ، ابراهيم مناحي . (2012). أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي .جامعة طنطا . مجلة كلية التربية .العدد (45).

قديح ، هنادي فتحي .(2021). المرونة التنظيمية كمتغير وسيط بين الفاعلية الذاتية للعاملين والتوجه الريادي في الكليات التقنية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجامعة الاسلامية بغزة.

منقريوس، نصيف فهمي (2016)، البرامج والمشروعات الجماعية. الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.  
نجيب، كمال.(2007). تطوير منظومة التربية العربية من اجل تمكين الشباب "التحديات وأفاق المستقبل"، القاهرة إدارة السياسات التعاون والهجرة ، جامعة الدول العربية.

نصير ، طلال . (2011). الابداع والتغيير في المنظمات الحديثة . بحث منشور في مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية . الجزائر .جامعة سعد دحلب البليدة .العدد الرابع.  
الهدلة ، مصطفى .(2013). أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق .

وزارة التخطيط والتعاون الدولي .(2012 /2017). الخطة الخمسية السابعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وخطة عملها الاول .

Bokhari, I. H., Muhammad, A. B., & Zakaria, N. ( 2020) . Succession planning, strategic flexibility as predictors of business sustainability in family owned SMEs: Moderating role of organization improvisation. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS) ,14(1).

Christina fang , jehoo Lee &Melissa Schilling. (2010) . Balancing Exploration and Exploitation through Structural Design : the Isolation of Subgroups and Organizational learning , Organization Science ,21(3) .

Denyer, D. (2017). Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence. Business Insights and New Thinking. BSI and Cranfield School of Management: Cranfield, UK.

Dignard. L. & Havet. J.(1995). Women in Micro and Small Scale Enterprise Development , London , Westview Press , INC.

Dorothy N. Gamble (1995) Community practice models, Encyclopedia of social work, Washington, D.C. NASW.

Fawzy, M., & Mahrous, T. (2020). The Mediating Effect of Employees' Resilience on the Relationship between Personality Traits and Organizational Resilience in the Egyptian Travel Agencies. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City .

Gurool. Y , Atsan. N.(2006). Entrepreneurial Characteristics amongst university students: some insights for entrepreneurship education and training in Turkey, vol. 48, no.1.

Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable

- construct for management research?. International Journal of Management Reviews, 23(1).
- Japan international cooperation agency.(2016). Data Collection Survey on Women's Economic Activities in Myanmar, Final Report, Republic of the Union of Myanmar.
- Jonic Hoganand and others.(2004). The working poor from the economic margins to asset building, journal customer services, black well publishing, mar.
- Maas G& Jones P(2015). Systemic Entrepreneurship: Contemporary Issuesand Case Studies , UK, PALGRAVE MACMILLAN
- Mücelandili, B., et al. (2017). An empirical investigation of career optimism among Turkish university students, 13th International Strategic Management Conference, Future Academy .
- Team Leverage Edu. (2020). Entrepreneurship Development.
- Triki. M et al.(1991).Methodological Manual For Small Enterprises Development Project , Tunis , CRS.
- Webster.(1994). Encylopedic Dictionary Of The English Language, London, Dilithium press.
- Weerdt, N. p. v. (2009). organizational flexibility for hypercompetitive markets: Empirical Evidence of the Composition and Context Specificity of Dynamic Capabilities and Organization Design Parameters [PhD thesis]. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Yarbrough D.et al . (2011). The Program Evaluation Standards: A Guide for Evaluators and Evaluation Users (3rd Edition). Sage Publications Inc.