

"المهارات الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الاسماعيلية"

Administrative skills and its relationship with Administrative Creativity for managers of youth centers in Ismailia Governorate

أ.د. / سامح عبد الرؤوف محمود يوسف

أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الادارة الرياضية والترويح كلية التربية الرياضية جامعة بورسعيد

د/ رامي سيد إبراهيم المصري

مدرس بقسم الادارة الرياضية والترويح كلية التربية الرياضية جامعة بورسعيد

الباحث / أحمد رفاعي مصطفى

باحث بمرحلة الدكتوراة بقسم الادارة الرياضية والترويح كلية التربية الرياضية جامعة بورسعيد

Prof. Dr / Sameh Abdel Raouf Mahmoud Youssef

Professor of Sports Administration, Department of Sports Management and Recreation Faculty of Physical Education Port Said University

Dr / Ramy Sayed Ibrahim Al-Masry

Doctor in Department of Sports Management and Recreation Faculty of Physical Education Port Said University

Researcher / Ahmed Refaei Mostafa

PhD researcher in Department of Sports Management and Recreation Faculty of Physical Education, Port Said University

مستخلص البحث

يهدف البحث إلى التعرف على مستوى المهارات الإدارية والابداع الإداري والعلاقة بينهم لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية، وقد استخدم الباحث استخدم المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من بعض مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية وبلغ عددهم (٥٠) مدير مركز شباب، وأشارت نتائج البحث إلى تميز مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية بمهارات إدارية عالية ومستوى عالي من الابداع الإداري، وكذلك وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المهارات الإدارية والابداع الإداري لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية، ويوصي الباحث بضرورة اهتمام المديرين بصفة عامة ومديري مراكز الشباب بصفة خاصة بتطوير وتنمية مهاراتهم الإدارية وقدراتهم الإبداعية ومحاولة تطبيقها في مؤسساتهم.

الكلمات المفتاحية: المهارات الإدارية، الإبداع الإداري، مديري مراكز الشباب.

Abstract

The research aims to identify the level of administrative skills and administrative creativity and the relationship between them among the directors of youth centers in Ismailia Governorate. The results of the research indicated that the directors of youth centers in Ismailia governorate had good administrative skills and had a high level of administrative creativity, as well as a statistically significant correlation between administrative skills and their administrative creativity and innovation for their creative abilities and work to apply them.

Keywords: administrative skills, administrative creativity, managers of youth centers.

الإدارة تلعب دور مهم ومؤثر في تحقيق الأهداف التي تسعى الأفراد إلى تحقيقها من خلال تنظيم الواجبات وتحديد الأساليب المناسبة لإنجاز أعمالهم وإتباعهم كل الإجراءات التي تمكنهم من تحديد جوانب القوة والضعف في الإنجاز.

ويرى ماهر (٢٠١٨) " أن الإدارة تطورت بشكل كبير في السنوات الماضية فأصبحت تسعى إلى التطور العلمي الذي يعتمد على نتائج العلوم الطبيعية والاجتماعية والدراسات الأكاديمية، ولذلك تعددت نظرياتها وأسسها العلمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسات، كما أصبحت الإدارة الحديثة وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المؤسسات والمجتمعات وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة في ضوء مجهودات بشرية تتميز بالتخطيط والتنظيم والتنسيق الجيد" (ص. ٥).

وتعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي فهي الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره من خلال تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية، فالإدارة في المجال الرياضي تفقد نحو التقدم وتعمل على استخدام وتهيئة أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة.

وينفق شرف (١٩٩٩)؛ عبد الرحمن (٢٠٠٤) " على أن الإدارة عملية لازمة وضرورية للتربية البدنية والرياضية فمهما كانت قوة أنشطة التربية الرياضية ومجالاتها المختلفة فلن تكون قادرة على تحقيق أهدافها في غياب الإدارة السليمة، وأنه لكي تنجح المؤسسات يجب أن تتبع إدارتها بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبعد وتجدد بشكل مستمر من خلال توفير مناخ تنظيمي مناسب مما يساعدها في تحقيق أهدافها " (ص. ٢٣)، (ص. ٢٠).

ونجاح المدير في أي مؤسسة يتوقف على مدى امتلاكه للعديد من المهارات والمقومات الجيدة وقدرته على فهم عمله والتخطيط والتنظيم الجيد له، والقدرة على تحفيز العاملين ومراقبتهم وتوجيههم والقدرة على التحليل والتقييم واتخاذ القرارات المناسبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وينفق سلمي (١٩٩٩)؛ الموسوي (٢٠٠٥)؛ ربيع (٢٠٠٦) " على أن المهارات الإدارية هي القدرة على أداء مهمة إدارية معينة عمل بدرجة عالية من الاتقان وذلك باستخدام اساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتسهل على صاحبها الأداء وبأقل وقت وجهد ممكن بما يحقق نتائج أعلى وأفضل، وأن المهارات الإدارية تتمثل في قدرة المدير على فهم عمله وممارسة

نشاطه داخل المؤسسة الذي يقودها ومعرفته للمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين ففي ضوء ذلك تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية بما يتناسب مع تحقيق أهداف المؤسسة، وتكمن أهمية هذه المهارات في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال مراعاة العلاقة بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية " (ص. ٢٢)، (ص. ٨٥)، (ص. ٨٣).

وتشير الزهري (٢٠٠٢) " أنه نتيجة للتطور الرهيب والتغيرات الاقتصادية فإن المنظمات تواجه العديد من الصعوبات من أجل تحقيق الازدهار في ظل هذه البيئات المضطربة والتنافسية ولذلك يصبح الإبداع الإداري أمر في غاية الأهمية، فهو يعطي ويدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة فهي تحول الأفراد العاملين بها إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير " (ص. ٢٣١).

والمدير يجب أن يتمتع بقدرة عالية من الابتكار والابداع الإداري والتخلي عن الروتين ولديه القدرة على طرح آرائه وأفكاره بحرية والانفتاح والتفكير دون قيود والقدرة على تحليل المشكلات واتباع الاسلوب العلمي المناسب والسليم.

ويشير القاسمي (٢٠٠٢) " أن الإبداع الإداري هو جميع الأفكار والأعمال التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تعمل على إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والمنظمات وأكثر خدمة للمجتمع " (ص. ٥٥١).

ويرى دان Dan (٢٠٠٩) " أن الإبداع الإداري هو الأساس لنجاح إدارة المؤسسات ولذلك يجب عليها توفير الإمكانيات اللازمة لخلق أفكار إبداعية جديدة ورفع قدرات العاملين بها وإمكاناتهم وتطلعاتهم الذاتية من أجل رفع مستوى الناتج من المؤسسة وزيادة الفاعلية والرضا لدى المستهلك حول ما تقدمه المؤسسة " (ص. ٥٥٩).

وتبرز أهمية مراكز الشباب من خلال الخدمات التي تقدمها للناشئين والشباب وممارستهم للأنشطة المتنوعة والمرغوبة والمستمدة من واقع بيئة القرية أو المدينة التي ينتمي إليها المركز وبما يتماشى مع فلسفة وأهداف المجتمع الذي توجد فيه.

ويشير العلقامي (٢٠٠٩) " أن مراكز الشباب هي هيئة شبابية تربية أهلية ذات نفع عام ولها شخصية اعتبارية مستقلة تسهم في تنمية النشء والشباب من الجوانب الثقافية والاجتماعية والرياضية والوطنية ويسعى لإكسابهم المهارات التي تكفل تحمل المسؤولية في إطار القانون والسياسة العامة وتنشئتهم تنشئة صالحة متوازنة وتنمية قدراتهم واكتشاف مواهبهم" (ص. ٣٠١).

لذلك يجب على مراكز الشباب من خلال دورها الحيوي في المجتمع أن تسعى إلى اختيار قادة ومديرين لها يتمتعون بمستوى عالي من المهارات الإدارية والابداع وتنمية قدراتهم من أجل رفع مستوى المركز وبالتالي تقديم خدمات متميزة للمجتمع، والقيام بدور أساسي لدعم التحول نحو مجتمع المعرفة من خلال التركيز على وظائفها الجوهرية، حيث لا يمكن تصور مراكز شباب تسعى إلى الريادة لا تضع الاهتمام بالإبداع الإداري كأولوية في سياساتها وخططها وبرامجها.

وفي حدود علم الباحثون ومن خلال اطلاعه على المصادر العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث ومن خلال ما توصل إليه من دراسات لم يجد دراسة تناولت المهارات الشخصية للمديرين بمراكز الشباب، ومن خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث للعديد من مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية ومقابلة بعض مديري مراكز الشباب لاحظ أن منهم من يتمتع بدراية وفهم للمهارات الإدارية ومعرفة لجوانبها ومنهم لا يعرف شيء عنها ويدير المركز من خلال خبراته وبشكل عشوائي، كما لاحظ الباحث أن معظم مراكز الشباب تتبع الأساليب التقليدية وتلزم المديرين بشكل مبالغ بالخطط واللوائح دون أي مرونة أو سعي نحو التغيير والاعتماد على أساليب حديثة في الإدارة مما قد يؤثر سلباً على الإبداع الإداري بالمركز والقدرات الإبداعية لدى المديرين.

مما دعا الباحثون إلى التفكير في إجراء هذه الدراسة وهي "المهارات الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية" حتى يتعرف على المهارات الإدارية لدى مديري مراكز الشباب ومدى فاعليتها وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال:

أ- تناول أحد الجوانب الهامة وهي المهارات الإدارية لدى مديري مراكز الشباب ومدى علاقتها بالإبداع الإداري لديهم.

ب- التعرف على نقاط القوة والضعف في مستوى المهارات الإدارية لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية.

ج- وضع التوصيات والمقترحات التي قد تساهم في تطوير المهارات الإدارية والابداع الاداري لمديري مراكز الشباب مما قد يساعد مجالس إدارات ومديري مراكز الشباب في علاج جوانب الضعف حتى تتمكن من القيام بواجباتها علي أكمل وجه.

اهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على:

- ١- المهارات الإدارية لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية.
- ٢- مستوى عناصر الإبداع الاداري لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية.
- ٣- علاقة المهارات الإدارية بالإبداع الاداري مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية.

تساؤلات البحث:

تم صياغة تساؤلات البحث كالتالي:

- ١- ما المهارات الإدارية لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية؟
- ٢- ما مستوى عناصر الإبداع الاداري لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية؟
- ٣- هل توجد علاقة بين المهارات الإدارية بالإبداع الاداري لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية؟

المصطلحات العلمية المستخدمة في البحث:

المهارات الإدارية:

يعرفها السلمي (١٩٩٩) " القدرة على أداء عمل أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرائق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل " (ص. ٢٢).

الابداع الإداري:

يعرفه جروان (٢٠١٦) بأنه "مزيج من القدرات والخصائص لدى المدير التي يمكن ان ترتقي بالعمليات العقلية إذا تواجدت في بيئة مناسبة وبالتالي تؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع" (ص. ٢٢).

مراكز الشباب:

تعرفها الهيئات (٢٠١٧) بأنها "هيئة أهلية شبابية مجهزة بالمباني والإمكانات بقصد تنمية النشء والشباب واستثمار أوقات فراغهم في ممارسة مختلف الأنشطة الثقافية والاجتماعية والوطنية والرياضية" (ص. ١١).

الدراسات المرتبطة:

دراسة يوسف ورخا (٢٠٠٦) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المهارات الشخصية والإدارية للقيادات بجامعة نجران في المملكة العربية السعودية وعلاقة تلك المهارات بالإبداع الإداري، بلغت عينة البحث (٣٩) قيادياً إدارياً بجامعة نجران، وكانت أهم النتائج هي وجود مستوى عالي من المهارات الشخصية والإدارية ومستوى متوسط من الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة نجران وكذلك ارتباط إيجابي بين المهارات الشخصية والإدارية ومستوى الإبداع الإداري.

دراسة التومي (٢٠١٣) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية الإدارية لدى المسؤولين بمديرية الاتصالات بالجزائر وعلاقة التفكير الإبداعي بهذه المهارات، بلغت عينة البحث (٦٠) مسؤول بمديرية الاتصالات بالجزائر، وكانت أهم نتائج الدراسة أن التفكير الإبداعي مرتبط ويؤثر على المهارات القيادية الإدارية للمسؤولين، وأن عدم توفر المناخ المناسب للتفكير الإبداعي لا يؤدي إلى تنمية المهارات القيادية الإدارية لديهم.

دراسة محمد (٢٠١٥) وهدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين، وكذلك التعرف على الفروق بحسب الجنس (ذكور، إناث) في نظرهم لأداء المهارات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة، بلغت عينة البحث (٢٠٠) مدرس ومدرسة بمحافظة بغداد بالعراق، وكانت أهم النتائج هي أن المدرء والمديرات يتمتعون بالمهارات الإدارية بصورة عامة.

دراسة نوري (٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري والمهارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة بغداد من وجهة نظر المدرسين والمدرسات، والتعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري والمهارات الإدارية، بلغت عينة البحث (٣٠٠) مدرس ومدرسة بمحافظة بغداد بالعراق، وكانت أهم النتائج هي أن المدرء والمديرات يتمتعون بالمهارات الإدارية بصورة عامة وضعف مستوى الإبداع لديهم، وأن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين الإبداع الإداري والمهارات الإدارية لديهم.

دراسة العامري (٢٠١٩) هدفت إلى التعرف وتحليل المهارات الإدارية للمدرء الأنشطة الرياضية ودورها في تنفيذ الأنشطة داخل الكليات، بلغت عينة البحث (٢٠) مدير نشاط رياضي بجامعة، وكانت أهم النتائج هي تمتع المدرء بمهارات إدارية عالية وتطبيقها بشكل يتناسب مع العمل والأنشطة المطلوبة منهم وهذا يؤدي إلى تنفيذ المنهج والبرامج الرياضية التي

تساعدهم الى الوصول الى اعلى المستويات مما يدل حرص المدراء على تطبيق ادارة ناجحة تتسم بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه من اجل نجاح العمل الإداري والوصول الى تحقيق افضل النتائج.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وذلك لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث من مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية والبالغ عددها (١٠٩) مركز شباب تابع لمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسماعيلية.

عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من بعض مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية وبلغ عددهم (٥٠) مدير مركز شباب، والجدول رقم (١) يوضح أسماء مراكز الشباب التي تم التطبيق على مديريها والتابعة لمديرية الشباب والرياضة بالإسماعيلية.

جدول (١)

أسماء مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية عينة البحث

المروة	البر الثاني	الدفرسوار	ابوشلبي	ابوخليفة	ابوشحاتة	العبور
الشيخ زايد	الزهراء	الحمادة	الوحدة بالحلوس	الرياح	ابوستيت	الزغابة
تل ابو حامد	القطرة شرق الجديدة	كسفرية	الشهيد خيرى	البياضية	البعالوة الصغرى	السحارة
التقدم	كفر الشيخ عطية	فنارة	الشهيد القرعلى	القطرة غرب	عين غصين	التمساح
الدوايدة	السبع ابار شرقية	فايد	قرية الابطال	المخاضة	دريسة ابولح	نفيشة
التل الكبير	السبع ابار غربية	أبو جريش	المحسمة الجديدة	المهندس	المستقبل	الضبعية
أبو بلح	القطرة شرق المطور	أبو خروع	أبوصوير المحطة	السموح	المنائف	سراييوم
الواصفية	الوارورة	ناصر ابوعياد	أبو صوير البلد	البناءوة	طوسون	ابوعطوة

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث استمارة استبيان لجمع البيانات المتعلقة بهذا البحث من تصميم الباحث مرفق (١)، من خلال اتباع الخطوات التالية:

- عمل مسح للعديد من المراجع والدراسات العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث.

- إجراء زيارات ميدانية لبعض مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية وإجراء المقابلات الشخصية مع بعض أعضاء مجالس الإدارات ومديري المراكز للتعرف على المهارات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها مدير المركز وعلاقته بالإبداع الإداري، وذلك تمهيداً لصياغة محاور وعبارات الاستبيان.

خطوات إعداد استمارة الاستبيان:

١- تحديد محاور الاستبيان:

أ- المسح المرجعي:

من خلال إطلاع الباحث علي العديد من المراجع والدراسات العلمية التي تناولت المهارات الإدارية والإبداع الإداري تم تحديد المحاور الأساسية للاستبيان.

ب- آراء الخبراء:

تم عرض هذه المحاور وتعريفاتها والأبعاد التي يتضمنها كل محور وكذلك العبارات المختلفة تحت كل بعد على خبراء متخصصين، وبلغ عددهم (١٠) وقد تم اختيارهم وفقاً للمعايير التالية:

- أن يكون أستاذ متخصص في مجال الإدارة الرياضية بأحد الجامعات المصرية.

- ألا تقل الدرجة العلمية عن أستاذ بقسم الإدارة الرياضية بأحد كليات التربية الرياضية بجمهورية مصر العربية.

وذلك لاستطلاع رأيهم حول مدى مناسبة محاور الاستبيان وأبعاده وملائمته لتحقيق أهداف البحث من خلال مقياس تقدير ثنائي (موافق) و(غير موافق).

ثم قام الباحث بتفريغ وتحليل آراء السادة الخبراء حيث اتفقوا على مناسبة المحاور وارتباطها بموضوع البحث، والجدول رقم (٢) يوضح آراء السادة الخبراء والنسبة المئوية لكل محور.

جدول (٢)

ن=١٠

يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء حول المحاور والأبعاد الخاصة بها

النسبة المئوية (%)	الآراء		عدد الخبراء	المحاور الرئيسية المقترحة	
	غير موافق	موافق			
١٠٠%	-	١٠	١٠	التخطيط	١- المهارات الإدارية:
١٠٠%	-	١٠	١٠	التنظيم	
١٠٠%	-	١٠	١٠	التوجيه	
١٠٠%	-	١٠	١٠	الرقابة	
١٠٠%	-	١٠	١٠	اتخاذ القرار	
١٠٠%	-	١٠	١٠	١- الاصاله	٢- الابداع الإداري:
١٠٠%	-	١٠	١٠	٢- الطلاقة الفكرية والذهنية	
١٠٠%	-	١٠	١٠	٣- المخاطرة	
١٠٠%	-	١٠	١٠	٤- القدرة على التحمل	
١٠٠%	-	١٠	١٠	٥- الحساسية للمشكلات	
١٠٠%	-	١٠	١٠	٦- الخروج عن المألوف	

يتضح من جدول (٢) اتفاق آراء الخبراء على جميع محاور استمارة الاستبيان وبلغت نسب جميع المحاور (١٠٠)

(%).

٢- تحديد عبارات المحاور:

من خلال المسح للمراجع والدراسات المرتبطة ونتائج المقابلات الشخصية تم تحديد مجموعة من العبارات وتصنيفها مع المحاور المنتميه إليها وبلغ عدد العبارات المبدئي (٦٢)، ثم تم عرضها على نفس السادة الخبراء للتعرف على مدى مناسبة هذه العبارات وملائمتها مع كل بعد من المحاور أو إجراء التعديل على صياغة العبارات أو إضافة عبارات أخرى ويوضح الجدول رقم (٣) آراء الخبراء في عبارات المحاور لاستمارة الاستبيان.

جدول (٣)

يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان

ن=١٠

المحاور الرئيسية المقترحة	عدد العبارات في الشكل المبدئي	عدد العبارات التي تم تعديلها		عدد العبارات المستبعدة		عدد العبارات المضافة		الشكل النهائي بعد آراء الخبراء
		العدد	أرقام العبارات	العدد	أرقام العبارات	العدد	أرقام العبارات	
التخطيط	٦	٢	٥، ٣	١	٦	٤	١، ٢، ٧، ٩	٩
التنظيم	٥	١	١٤	-	-	٢	١١، ١٦	٧
التوجيه	٤	-	-	-	-	١	٢١	٥
الرقابة	٤	٣	٢٢، ٢٣، ٢٤	-	-	١	٢٦	٥
اتخاذ القرار	٤	١	٢٧	-	-	-	-	٤
١- الاصاله	٥	-	-	١	٥	١	٣٢	٥
٢- الطلاقة الفكرية والذهنية	٧	٣	٣٦، ٣٧، ٤٣	-	-	-	-	٧
٣- المخاطرة	٥	١	٤٥	-	-	-	-	٥
٤- القدرة على التحمل	٥	٣	٥٠، ٥١، ٥٢	-	-	-	-	٥
٥- الحساسية للمشكلات	٥	٣	٥٥، ٥٦، ٥٧	-	-	-	-	٥
٦- الخروج عن المألوف	٥	١	٦١	-	-	-	-	٥
المجموع الكلي للعبارات	٦٢	٢٢	-	٢	-	٢	-	٦٢

المهارات الإدارية

الابداع الإداري

يتضح من جدول (٣) عدد عبارات وأبعاد ومحاور كل محور من محاور الاستبيان في صورته الأولية والنهائية، ومن خلال آراء الخبراء تم حذف عبارتان وكذلك تم إضافة عبارتان آخران ليكون العدد النهائي لعبارات الاستبيان (٦٢) عبارة مرفق (١).

الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة استطلاعية في الفترة من ٢٠٢١/٦/١٩م إلى ٢٠٢١/٦/٢٦م على عينة عشوائية من المجتمع الأصلي ومن خارج الدراسة الأساسية ولها نفس الخصائص والشروط وبلغت (١٣) مدير مركز شباب، واستهدفت الدراسة التعرف على:

• مدى مناسبة صياغة العبارات وتحديد زمن تطبيق الاستمارة، والصعوبات في عملية التطبيق.

• كذلك إجراء المعاملات العلمية (الصدق والثبات).

وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن الآتي:

• التأكد من مدى وضوح وفهم عبارات الاستبيان.

• تحديد زمن الإجابة على الاستبيان من خلال حساب الزمن التجريبي كما يوضحه الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

حساب زمن الإجابة على الاستبيان بالدقائق

الزمن المناسب	المجموع	الزمن التجريبي		زمن الاستبيان
		إجابة أول مفحوص	إجابة ثاني مفحوص	
١٨ دقيقة	٣٨ دقيقة	٢١ دقيقة	١٥ دقيقة	

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

أولاً: صدق الاستمارة:

قام الباحث باستخدام صدق المحتوى للتأكد من صدق استمارة الاستبيان من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين وبلغ عددهم (١٠) خبراء، للتعرف على آرائهم حول ملائمة محاور وأبعاد وعبارات استمارة الاستبيان.

كما قام الباحث باستخدام صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

ن = ١٣

معامل الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان

أبعاد ومحاور الاستبيان	معامل الارتباط
التخطيط	٠,٩٠٤
التنظيم	٠,٨٤٢
المهارات الإدارية	٠,٨٠٩
التوجيه	٠,٨٦٥
الرقابة	٠,٨٨٣
اتخاذ القرار	٠,٦٨٢
الاتصال	٠,٧٢٩
الطلاقة الفكرية والذهنية	٠,٦١٧
المخاطرة	٠,٦٣٠
الابداع الإداري	٠,٦٢٦
القدرة على التحمل	٠,٨٠٠
الحساسية للمشكلات	
الخروج عن المألوف	

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوي ٠,٠٥ = ٠,٥٥٣

يوضح الجدول رقم (٥) أن قيم معاملات الارتباط لبيرسون **pearson correlation coefficient** بين محاور الاستبيان والمجموع الكلي له قد انحصرت ما بين (٠,٦١٧ - ٠,٩٠٤) وجميعها دال إحصائياً حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة إحصائية (٠,٠٥) مما يدل على أنه يمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة قيد البحث على العينة الأساسية.

ثانياً: ثبات الاستمارة:

للتحقق من ثبات الاستمارة قام الباحث بإيجاد معامل ألفا لكرونباخ لمحاور وإجمالي استمارة الاستبيان قيد الدراسة، والجدول رقم (٦) يوضح نتائج معاملات ثبات ألفا لكرونباخ **Cronbach's Alpha** للمحاور والثبات الكلي للاستبيان.

(ن = ١٣)

قيمة معاملات ثبات ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha للمحاور والثبات الكلي للاستبيان

ألفا Alpha	أبعاد ومحاور الاستبيان
٠,٧٧	التخطيط
٠,٨٥	التنظيم
٠,٧٥	التوجيه
٠,٨٢	الرقابة
٠,٩١	اتخاذ القرار
٠,٧٥	الإصالة
٠,٨٢	الطلاقة الفكرية والذهنية
٠,٨٥	المخاطرة
٠,٨٣	القدرة على التحمل
٠,٧٥	الحساسية للمشكلات
٠,٨٠	الخروج عن المألوف
٠,٨٨	معامل ألفا للاستبيان ككل

المهارات الإدارية

الإبداع الإداري

يتضح من الجدول (٦) أن قيم معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان مرتفعة حيث تراوحت ما بين (٠,٧٥ - ٠,٩١) لإجمالي عبارات الاستبيان وعددها (٦٢) عبارة، فيما كان قيمة معامل الثبات للاستبيان ككل (٠,٨٨)، ويدل ذلك على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة قيد البحث على العينة الأساسية، وذلك وفقاً لمقياس نانلي وبيرنشتاين Nunnally & Bernstein (١٩٩٤) والذي اعتمد قيمة (٠,٧٠) كحد أدنى للثبات.

الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية على عينة البحث الأساسية والبالغ عددها (٥٠) مدير مركز شباب بمحافظة الإسماعيلية خلال الفترة الزمنية من ٢٠٢١/٧/١م إلى ٢٠٢١/٧/٣١م، وبعد الانتهاء من تطبيق استمارة الاستبيان تم جمعها وتفريغ البيانات وتجهيزها لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وكانت المعالجات كما يلي:

- ١- المتوسط الحسابي.
- ٢- الانحراف المعياري.
- ٣- معامل الارتباط.
- ٤- معامل ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha
- ٥- النسبة المئوية.

عرض ومناقشة نتائج البحث:

١- التساؤل الأول والذي ينص على:

"ما المهارات الإدارية لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية؟"

- عرض نتائج التساؤل الأول:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ورتب محاور وعبارات المهارات الإدارية ن = ٥٠

رقم العبارة	التخطيط	متوسط	انحراف معياري	النسبة المئوية	الرتبة
١	لدي القدرة على المشاركة في صياغة رؤية ورسالة المؤسسة.	٢,٨٢	٠,٣٨	%٩٤,٠٠	٥
٢	أتبع السياسات العامة للمؤسسة.	٢,٩٠	٠,٣٠	%٩٦,٦٧	١
٣	لدي القدرة على المشاركة في القيام بعملية التخطيط.	٢,٨٨	٠,٣٢	%٩٦,٠٠	٣
٤	أعتمد دائما على البيانات الدقيقة عند القيام بوضع الخطط.	٢,٨٤	٠,٣٧	%٩٤,٦٧	٤
٥	أتمكن من صياغة وتحديد الأهداف بدقة ووضوح.	٢,٧٦	٠,٤٣	%٩٢,٠٠	٨
٦	لدي القدرة على وضع الخطط المستقبلية بما يتناسب مع الأهداف.	٢,٧٦	٠,٤٣	%٩٢,٠٠	٨
٧	أقوم بوضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف الموضوعة.	٢,٧٨	٠,٤١	%٩٢,٦٧	٦
٨	اسعي جاهدا لتحقيق الأهداف المحددة.	٢,٩٠	٠,٣٠	%٩٦,٦٧	١
٩	أتبع الأسلوب العلمي عند وضع الأهداف وفقا للإمكانات المتاحة.	٢,٧٨	٠,٤١	%٩٢,٦٧	٦
المجموع الكلي					
الأول		٢,٨٢	٠,٣٨	%٩٤,٠٠	
رقم العبارة	التنظيم	متوسط	انحراف معياري	النسبة المئوية	الرتبة
١٠	أقوم بتوزيع المهام والواجبات بشكل عادل ووفق مهارات الموظفين.	٢,٩٦	٠,٢٠	%٩٨,٦٧	١
١١	أراعي مبدأ العدالة في توزيع المسؤوليات على الموظفين.	٢,٨٠	٠,٤٠	%٩٣,٣٣	٤
١٢	أحرص على توزيع السلطة على الموظفين توزيعا عادلا.	٢,٨٠	٠,٤٥	%٩٣,٣٣	٤
١٣	أعمل على تحديد الاختصاصات لجميع موظفي الإدارة.	٢,٦٨	٠,٤٧	%٨٩,٣٣	٧
١٤	أراعي قواعد تفويض السلطة وقانونيته عند قيامي بذلك.	٢,٨٤	٠,٣٧	%٩٤,٦٧	٣
١٥	يوجد هيكل تنظيمي يوضح خطوط الاتصال ومستويات الإدارة.	٢,٧٠	٠,٥٠	%٩٠,٠٠	٦
١٦	ألم باللوائح العامة للجامعة وقانونية العمل بالدولة.	٢,٨٨	٠,٣٢	%٩٦,٠٠	٢
المجموع الكلي					
الثاني		٢,٨١	٠,٤١	%٩٣,٦٧	

تابع جدول (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ورتب محاور وعبارات المهارات الادارية ن = ٥٠

رقم العبارة	التوجيه	متوسط	انحراف معياري	النسبة المئوية	الرتبة
١٧	اعمل على تحقيق التنسيق والتعاون بين العاملين بالإدارة.	٢,٨٤	٠,٣٧	%٩٤,٦٧	١
١٨	أتأكد من تقديم جميع المعلومات والارشادات اللازمة لتنفيذ المهام بشكل صحيح.	٢,٧٦	٠,٤٣	%٩٢,٠٠	٣
١٩	أعمل على تحفيز الموظفين على العمل الجاد لتحقيق اهداف المؤسسة.	٢,٧٦	٠,٤٧	%٩٢,٠٠	٣
٢٠	أعمل على توفير البيئة المناسبة للأعمال للسماح للعاملين بتحقيق الأهداف المحددة.	٢,٨٠	٠,٤٥	%٩٣,٣٣	٢
٢١	أهتم بوضع سياسة معلنة للمكافآت والحوافز وفقا للقوانين واللوائح	٢,٧٦	٠,٤٣	%٩٢,٠٠	٣
المجموع الكلي					
٢٢	أتابع الاعمال بصورة منتظمة وتحديد النواحي الإيجابية والسلبية فيها.	٢,٧٨	٠,٤٣	%٩٢,٦٧	الخامس
٢٣	أتبع الأساليب العلمية لقياس مدي تقدم الأداء لدي الموظفين.	٢,٧٢	٠,٤٩	%٩٠,٦٧	٤
٢٤	أحرص على التأكد أن الاعمال على المسار الصحيح نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.	٢,٩٢	٠,٢٧	%٩٧,٣٣	١
٢٥	أقوم بعمل تقارير دائمة عن ما تم إنجازه من اعمال.	٢,٨٦	٠,٣٥	%٩٥,٣٣	٢
٢٦	أحرص على قياس أداء المرؤوسين حسب تقارير الكفاية الوظيفية.	٢,٧٢	٠,٤٩	%٩٠,٦٧	٤
الرقابة					
٢٧	أأخذ القرارات المناسبة مع المواقف المختلفة.	٢,٨٨	٠,٣٢	%٩٦,٠٠	١
٢٨	تتسم قراراتي عادة بالمرونة.	٢,٦٨	٠,٤٧	%٨٩,٣٣	٤
٢٩	أعمل على البحث عن المزيد من المعلومات للوصول الي القرار المناسب.	٢,٨٤	٠,٤٢	%٩٤,٦٧	٢
٣٠	لدي القدرة على اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار.	٢,٧٦	٠,٤٧	%٩٢,٠٠	٣
المجموع الكلي					
٢٧	أأخذ القرارات المناسبة مع المواقف المختلفة.	٢,٨٨	٠,٣٢	%٩٦,٠٠	١
٢٨	تتسم قراراتي عادة بالمرونة.	٢,٦٨	٠,٤٧	%٨٩,٣٣	٤
٢٩	أعمل على البحث عن المزيد من المعلومات للوصول الي القرار المناسب.	٢,٨٤	٠,٤٢	%٩٤,٦٧	٢
٣٠	لدي القدرة على اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار.	٢,٧٦	٠,٤٧	%٩٢,٠٠	٣
اتخاذ القرار					
٢٧	أأخذ القرارات المناسبة مع المواقف المختلفة.	٢,٨٨	٠,٣٢	%٩٦,٠٠	١
٢٨	تتسم قراراتي عادة بالمرونة.	٢,٦٨	٠,٤٧	%٨٩,٣٣	٤
٢٩	أعمل على البحث عن المزيد من المعلومات للوصول الي القرار المناسب.	٢,٨٤	٠,٤٢	%٩٤,٦٧	٢
٣٠	لدي القدرة على اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار.	٢,٧٦	٠,٤٧	%٩٢,٠٠	٣
المجموع الكلي					

المهارات الإدارية

يوضح الجدول (٧) المتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية وترتيب المحاور وعبارات كل محور من محاور

المهارات الشخصية، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٢,٦٨ - ٢,٩٦) وينسب مئوية ما بين (٨٩,٣٣% - ٩٨,٦٧%).

- مناقشة نتائج التساؤل الأول:

يتضح من الجدول (٧) أنه توافرت المهارات الإدارية لدى مديري مراكز الشباب بدرجة مرتفعة وبالترتيب التالي: في المرتبة الأولى (التخطيط) بمتوسط (٢,٨٢) ونسبة مئوية (٩٤,٠٠%)، وفي المرتبة الثانية (التنظيم) بمتوسط (٢,٨١) ونسبته (٩٣,٦٧%)، وفي المرتبة الثالثة (الرقابة) بمتوسط (٢,٨٠) ونسبتها (٩٣,٣٣%)، وفي المرتبة الرابعة (اتخاذ القرار) بمتوسط (٢,٧٩) ونسبتها (٩٣,٠٠%)، وفي المرتبة الخامسة (التوجيه) بمتوسط (٢,٧٨) ونسبته (٩٢,٦٧%).

ويتضح ارتفاع مستوى المهارات الإدارية لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الاسماعيلية ويعزي الباحث ذلك إلى أن إلى الخبرات التي يتمتع بها المديرين في مجال إدارة مراكز الشباب حيث تشترط اللوائح المنظمة لمراكز الشباب أن يكون ذو خبرة ومؤهل علمي وكذلك اجتياز دورات تدريبية معينة، ويؤكد ذلك ما أشارت إليه لائحة (٢٠١٨) أنه لتعيين مدير مركز الشباب يشترط به أن يكون ذو مؤهل متوسط على الأقل ويكون خبرة في مجال العمل الشبابي وملتزم بحضور الدورات التدريبية التي تنظمها الجهة الإدارية المركزية او الجهة الإدارية المختصة في هذا الشأن (ص. ٣٢).

وجاء في المرتبة الأولى محور التخطيط ويعزي الباحث ذلك إلى أن المديرين يحاولون التخطيط من أجل الوصول للأهداف المحددة من مجلس إدارة المركز ومديرية الشباب التابع إليها حيث يتم وضع خطط وبرامج واهداف محددة من وزارة الشباب وتقوم المراكز بتنفيذها، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه كلاً من سلمي (١٩٩٩)، المسروري (٢٠٠٤) أن المدير الناجح هو الذي يحقق للمنظمة التي يعمل بها الأهداف التي وضعتها وكلف بالعمل من أجل إنجازها، وأن الأبحاث العلمية في مجال الإدارة تشير أن المدير الناجح يقضي (٨٠%) من وقته في التخطيط و(٢٠%) في تنفيذ خطته ومن هنا تأتي أهمية التخطيط في تحقيق النجاح والنتائج المرجوة (ص. ١٣)، (ص. ٩).

وفي المرتبة الثانية محور التنظيم ويرجع الباحث ذلك إلى ميل المديرين بالمراكز إلى توزيع الاختصاصات وتحديدتها على العاملين بها ومحاولة العمل الجماعي وتنسيق الجهود من أجل تحقيق الأهداف، ويشير داوود (٢٠١٤) إلى أن المدير الجيد يهتم بتحديد المسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص من أجل تحقيق الأهداف المحددة، وتظهر أهمية التنظيم في تقسيم العمل بين العاملين وسهولة نقل القرارات بين أجزاء المنظمة ويوفر نظاما ومعلومات للاتصالات ويدرب وينمي العاملين (ص. ٦٧).

بينما في المرتبة الثالثة جاء محور الرقابة ويعزي الباحث ذلك إلى أن مديري المراكز يهتمون بمتابعة الأعمال ورقابة المرؤوسين أول بأول ومحاولة تحليل وقياس الأداء بالمركز ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء والأهداف المخطط لها، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه كلاً من درويش، تكلا (١٩٩٥م)، حسام الدين، عيسي (١٩٩٧م)، بدوي (٢٠٠١) تمثل الرقابة حجر الزاوية في سلسلة العملية الإدارية وهي تشمل مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها ولا يمكن تحقيق الأهداف إلا من خلال تطبيق المبادئ الرقابية بفاعلية، بمعنى أن الأهداف المخططة بدقة والتنظيم

القوي كلها عمليات أساسية لضمان النجاح ولكن نجاحها بشكل كبير يعتمد على رقابة قوية (ص. ٥٣٨)، (ص. ١٤٥) (ص. ٧٩)

وجاء في المرتبة الرابعة محور اتخاذ القرار ويرجع الباحث ذلك إلى أن المدير يلعب دور متخذ القرار وهو صاحب السلطة والمسؤولية الكاملة في الاختيار بين الحلول ولكن تعتبر هذه المهارة من أصعب المهارات الإدارية التي تواجه المديرين، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه التميز (٢٠٠٩) أنه يمكن اكتساب العديد من المهارات الإدارية من خلال التعلم والخبرات إلا أنه يصعب تعلم مهارة اتخاذ القرار الصحيح، فهذه المهارة تعتمد على التحليل الجيد والسليم للموقف والمعلومات الموثوقة. (ص. ١)

وجاء في المرتبة الأخيرة محور التوجيه ويعزي الباحث ذلك إلى أنه من الطبيعي والضروري أن يقوم المدير بمتابعة المرؤوسين وتوجيههم والاتصال معهم وتوضيح طبيعة العمل وتحفيزهم من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب، ويشير السلمي (١٩٩٩) أن المدير الماهر هو الذي يستطيع توفير التوجيه السليم لمرؤوسيه في التوقيت السليم وبالقدر المناسب فالمرؤوس يحتاج إلى توجيه وإرشاد من رئيسه في مواقف عديدة حتى يستطيع استيعاب وفهم عمله والقدرة على الأداء وفقاً ما يريد المدير بحيث يصبح أدائهم أكثر كفاءة ويقل تدريجياً اعتمادهم على المدير (ص. ١).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلاً من يوسف ورخا (٢٠٠٦)؛ محمد (٢٠١٥)؛ العامري (٢٠١٩) حيث أشارت إلى تمتع المديرين بمستوى عالي من المهارات الإدارية.

٢- التساؤل الثاني والذي ينص على:

"ما مستوي عناصر الابداع الاداري لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية؟"

- عرض نتائج التساؤل الثاني:

الجدول (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ورتب محاور وعبارات الابداع الاداري

رقم العبارة	الأصالة	متوسط	انحراف معياري	النسبة المئوية	الرتبة
٣١	أعمل دائما على انجاز اعمالي أو ما يطلب مني أدائه بأسلوب جديد ومتطور	٢,٩٦	٠,٢٠	%٩٨,٦٧	١
٣٢	أتبع الاتجاهات التكنولوجية الحديثة ونظم المعلومات بالإدارة	٢,٧٨	٠,٤١	%٩٢,٦٧	٣
٣٣	أحاول الابتعاد عن الحلول التقليدية التي تعترض سير العمل في حل المشكلات	٢,٧٤	٠,٤٤	%٩١,٣٣	٤
٣٤	أعمل دائما على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة الي العمل	٢,٧٤	٠,٤٤	%٩١,٣٣	٥
٣٥	أبحث دائما عن طرق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجهني في عملي	٢,٨٨	٠,٣٢	%٩٦,٠٠	٢
	المجموع الكلي	٢,٨٢	٠,٣٦	%٩٤,٠٠	الأول
رقم العبارة	الطلاقة الفكرية والذهنية	متوسط	انحراف معياري	النسبة المئوية	الرتبة
٣٦	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة وعرضها بشكل مبسط ومفيد	٢,٦٦	٠,٤٧	%٨٨,٦٧	٦
٣٧	امتك القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل بتلقائية ويسر وبأقل التكاليف الممكنة	٢,٧٨	٠,٤١	%٩٢,٦٧	٣
٣٨	أحرص على التعبير عن افكاري ومقترحاتي حتى لو كانت مخالفة لآراء الآخرين	٢,٥٢	٠,٦٤	%٨٤,٠٠	٧
٣٩	لدي القدرة على تقديم الحجة القوية والافتناع أثناء العمل	٢,٦٨	٠,٤٧	%٨٩,٣٣	٥
٤٠	أمتلك مهارات جيدة في النقاش والحوار فيما يتطلب لسير العمل	٢,٨٤	٠,٣٧	%٩٤,٦٧	١
٤١	اعمل دائما للحصول على أفكار ومقترحات تساهم في حل مشكلات العمل	٢,٨٤	٠,٣٧	%٩٤,٦٧	١
٤٢	اهتم بالآراء والمقترحات المخالفة لأرائي وأحاول الاستفادة منها.	٢,٧٤	٠,٤٤	%٩١,٣٣	٤
		٢,٧٢	٠,٤٥	%٩٠,٧٦	الثالث

تابع الجدول (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ورتب محاور وعبارات الابداع الاداري

رقم العبارة	الأصالة	متوسط	انحراف معياري	النسبة المئوية	الرتبة
رقم العبارة	المخاطرة	متوسط	انحراف معياري	النسبة المئوية	الرتبة
٤٣	اعمل على تبني الأفكار الحديثة حتى وان واجهت صعوبات نتيجة لذلك	٢,٧٤	٠,٤٤	%٩١,٣٣	٣
٤٤	احرص على تطبيق الأساليب الجديدة في أداء العمل دون تردد أو خوفا من الفشل	٢,٧٦	٠,٤٣	%٩٢,٠٠	٢
٤٥	اقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى إذا كان هناك احتمال لفشلها	٢,٤٤	٠,٧٣	%٨١,٣٣	٥
٤٦	اتحمل كامل المسؤولية لما أقوم به من اعمال ولدي القدرة والاستعداد للمواجهة	٢,٨٤	٠,٥٠	%٩٤,٦٧	١
٤٧	اتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	٢,٦٠	٠,٤٩	%٨٦,٦٧	٤
		٢,٦٨	٠,٥٢	%٨٩,٢٠	الرابع
رقم العبارة	القدرة على التحليل	متوسط	انحراف معياري	النسبة المئوية	الرتبة
٤٨	لدي القدرة على تبسيط وتنظيم افكاري عند مواجهة أي مشكلة	٢,٨٤	٠,٣٧	%٩٤,٦٧	٢
٤٩	اعمل على الوصول الي تعليمات مفصلة عند تكليفي باي عمل جديد	٢,٩٠	٠,٣٠	%٩٦,٦٧	١
٥٠	أقوم باتخاذ قراراتي بناءا على أسس مدروسة ومعلومات دقيقة وبعيدا عن العشوائية	٢,٦٨	٠,٤٧	%٨٩,٣٣	٥
٥١	امتك القدرة على تجزئة المهام	٢,٧٢	٠,٤٥	%٩٠,٦٧	٤
٥٢	امتك القدرة على تحليل المهام	٢,٧٦	٠,٤٣	%٩٢,٠٠	٣
	المجموع الكلي	٢,٧٨	٠,٤٠	%٩٢,٦٧	الثاني
رقم العبارة	الحساسية للمشكلات	متوسط	انحراف معياري	النسبة المئوية	الرتبة
٥٣	لدي رؤية صحية وشاملة لمشكلات العمل	٢,٨٤	٠,٤٦	%٩٤,٦٧	١
٥٤	اشعر بمتعة واثارة عند التعامل مع مشكلات العمل	٢,٦٠	٠,٧٢	%٨٦,٦٧	٤
٥٥	امتك القدرة على معرفة المشكلات التي يعاني منها الاخرون	٢,٥٤	٠,٥٠	%٨٤,٦٧	٥
٥٦	امتك القدرة على معرفة وتوقع المشكلات قبل ان تحدث واقوم بالتخطيط لمواجهتها	٢,٧٢	٠,٤٥	%٩٠,٦٧	٢
٥٧	امتك حلول جديدة وغير تقليدية لمواجهة مشكلات العمل	٢,٦٨	٠,٤٧	%٨٩,٣٣	٣
		٢,٦٨	٠,٥٢	%٨٩,٢٠	الرابع

تابع جدول (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ورتب محاور وعبارات الابداع الاداري

رقم العبارة	الخروج عن المؤلف	متوسط	انحراف معياري	النسبة المئوية	الرتبة
٥٨	أفضل أداء الاعمال الصعبة والمعقدة عن الاعمال البسيطة والروتينية	٢,٥٠	٠,٦٧	%٨٣,٣٣	٤
٥٩	أسلوب ادائي في الجهة التي أعمل بها لا يتشابه مع غيري ممن يعملون في الجهات الأخرى	٢,٥٢	٠,٦٧	%٨٤,٠٠	٣
٦٠	أحرص على عدم تطبيق الأفكار التي سبق تطبيقها عند مواجهة مشكلة ما	٢,٤٤	٠,٦٤	%٨١,٣٣	٥
٦١	امتلك الرغبة في اتباع التعليمات وعمل ما يتوقع مني أدائه	٢,٦٠	٠,٤٩	%٨٦,٦٧	٢
٦٢	أحرص على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من اعمال	٢,٨٨	٠,٣٢	%٩٦,٠٠	١
السادس		٢,٥٩	٠,٥٦	%٨٦,٢٧	

يوضح الجدول (٨) المتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية وترتيب المحاور وعبارات كل محور من محاور

الابداع الاداري، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٢,٤٤ - ٢,٩٦) وينسب مئوية ما بين (٨١,٣٣% - ٩٨,٦٧%).

- مناقشة نتائج التساؤل الثاني:

يتضح من الجدول (٧) أنه توافرت عناصر الابداع الاداري لدى مديري مراكز الشباب بدرجة مرتفعة وبالترتيب التالي:

في المرتبة الأولى (الأصالة) بمتوسط (٢,٨٢) ونسبته (٩٤,٠٠%)، وفي المرتبة الثانية (القدرة على التحليل) بمتوسط (٢,٧٨) ونسبته (٩٢,٦٧%)، وفي المرتبة الثالثة (الطلاقة الفكرية والذهنية) بمتوسط (٢,٧٢) ونسبته (٩٠,٧٦%)، وفي المرتبة الرابعة المحوران (المخاطرة)، (الحساسية للمشكلات) بمتوسط (٢,٦٨) ونسبتهما (٨٩,٢٠%)، وفي المرتبة الأخيرة (الخروج عن المؤلف) بمتوسط (٢,٥٧) ونسبته (٨٦,٢٧%).

ويرجع الباحثون ارتفاع نسب محاور الابداع الاداري لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الاسماعيلية إلى أن طبيعة

العمل بمراكز الشباب تعطي حرية كبيرة لمديري المراكز في العمل مما يعطي المدير مساحة كبيرة نحو العمل والانطلاق وتنفيذ أفكار ابتكارية وابداعية من أجل تطوير المركز ورفع كفاءته دون التقيد بروتين معين أو قيود، ويتفق كلاً من عامر (٢٠٠١)؛ الحريي (٢٠١٢)؛ العلق (٢٠١٦) " على أن المدير الناجح يمارس العمل الإداري بفكر جديد وبأساليب متنوعة ويستخدم مهارات التفكير الإبداعي ويحاول الخروج عن المؤلف لتحقيق أهداف المؤسسة، وعلى المؤسسات أو المنظمات أن تقوم بدعم وتنمية وتطوير الإبداع بها فهو المحرك الأساسي للتنمية والتطوير وأن تعطي للمدير الحرية في طرح آرائه وأفكاره وعدم التقيد بالإجراءات الروتينية، فمن أبرز المعوقات التي تقف أمام الابداع الإداري وتعرقل أدوار المديرين هي اللوائح والتعليمات الثابتة وتمسك الإدارة بالنظم وعدم تبني الأفكار الجديدة الغير متعارف عليها" (ص. ٩٨)، (ص. ١٦٤)، (ص. ٣٨).

وجاء في المرتبة الأولى محور الأصالة ويعزي الباحث ذلك إلى أنه عنصر هام من عناصر الابداع الإداري التي يجب أن يتمتع بها المدير وتهدف إلى ابتكار أفكار جديدة وإبداعية والبعد عن الأساليب التقليدية في الإدارة، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه كلاً من السرور (٢٠٠٢)؛ الصيرفي (٢٠٠٣)؛ الهويدي (٢٠٠٧) " أن الأصالة هي القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات ويبتعد عن طرق التفكير التقليدية ويستكشف الأفكار الأصيلة، والمدير يوصف بأنه مبدع إذا استطاع إعطاء استجابات أصيلة وجديدة تختلف عن غيره من حيث تنوعها وحدائتها وتعتبر من أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع " (ص. ١١٩)، (ص. ١٩)، (ص. ٢٩).

وفي المرتبة الثانية محور القدرة على التحليل ويرجع الباحث ذلك إلى أن المدير الجيد هو الذي يعمل على تحليل المشكلات والمواقف بشكل جيد ويهتم بالمعلومات وأدق التفاصيل، ويشير المصري وعامر (٢٠١٥) " إلى أن المدير المبدع يقوم بالتحليل وفحص ما تم إنتاجه من أفكار لاستنباط العلاقات الغير عادية وتكوين فكرة جديدة ومفيدة، بالتالي تفتتت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وفهم العلاقات التي تربط بينها" (ص. ٢١٩)

بينما في المرتبة الثالثة جاء محور (الطلاقة الفكرية والذهنية) ويعزي الباحث ذلك إلى أن المديرين يحاولوا إيجاد أكثر من طريقة وابتكار أفكار عديدة لتحقيق أهدافهم ومحاولة عرضها بسهولة ووضوح، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه كلاً من السويديان، العدلوني (٢٠٠٢)، الشربيني، صادق (٢٠٠٢) " أن الطلاقة هي بنك للقدرة على الإبداع وتعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار في غضون فترة زمنية محددة، والشخص المبدع الذي ينتج عدداً أكبر من الأفكار الجيدة أكثر من غيره في حالة تساوت الظروف بينهم وتتحدد الطلاقة بكمية وعدد الاستجابات وسرعة صدورها" (ص. ٥٧)، (ص. ١٢).

وفي المرتبة الرابعة المحوران (المخاطرة)، (الحساسية للمشكلات) ويرجع الباحث ذلك إلى أن هناك ارتباط بينهما كبير فالمدير الجيد يحس ويتنبأ بالمشكلة ومن ثم يسعى إلى اتخاذ المبادرة نحو حلول سريعة مع تحمله مسؤولية المخاطر الناتجة عنها، ويتفق كلاً من القريوتي (٢٠٠٣)، نوفل (٢٠٠٩)، الفاخري (٢٠١٨) " على قدرة المدير على رؤية العديد من المشكلات في الموقف الواحد وتحديد أبعادها بصورة واضحة من أهم سمات المدير المبدع، فالمبدعين هم الأسرع من غيرهم في ملاحظة جوانب المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف وترتبط هذه القدرة بالمخاطرة وسرعة اتخاذ القرار وأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، والمدير المبدع يخالف التصرفات التقليدية ويميل إلى التجريب ويتحلى بالشجاعة وتحمل المسؤولية الناتجة عن هذه المخاطرة" (ص. ٥٥)، (ص. ٣٠٥)، (ص. ٢٨).

٣- التساؤل الثالث والذي ينص على:

"٣- هل توجد علاقة بين المهارات الإدارية بالإبداع الإداري لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية؟"

- عرض نتائج التساؤل الثالث:

الجدول (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بين المهارات الإدارية والإبداع الإداري ن=٥٠

الإبداع الإداري		المهارات الإدارية		أبعاد الاستبيان
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٤,٩٤	٨٦,٧٦	٥,٢٣	٨٤,٠٠	
,٥١٦				معامل الارتباط

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٢٧٣

يتضح من الجدول (٩) معامل الارتباط بين المهارات الإدارية والإبداع الإداري لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية حيث كانت قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) وهذا يدل على وجود علاقة بين المهارات الإدارية والإبداع الإداري.

- مناقشة نتائج التساؤل الثالث:

يتضح من الجدول (٤) وجود علاقة ارتباطية بين المهارات الإدارية والإبداع الإداري لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية ويرجع الباحث ذلك إلى أنه نتيجة للخبرات التي يمر بها مديري المراكز وتعرضهم للعديد من المواقف الإدارية وإعطاء مجالس إدارات المراكز الحرية بدرجة كبيرة في إدارة المركز يساهم ذلك في زيادة القدرات الإبداعية لديهم ومحاولة التطوير واتباع أفكار جديدة وغير مألوفاً.

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه المصري وعامر (٢٠١٥) "إلى أن من أهم العوامل التي تنمي الإبداع لدى المدير امتلاكه للعديد من المهارات كالتحليل والتخطيط والتنظيم والملاحظة وتفسير المواقف بطريقة جديدة، وعلى المنظمة توفير المناخ المناسب للإبداع والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تعوق الأفكار والإبداع وكذلك تشجيع وتحفيز المدير والعاملين على المشاركة والعمل في صورة فريق متكامل يسعى أعضائه جميعاً إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة" (ص ص ٢٢١، ٢٢٢).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلاً من يوسف ورخا (٢٠٠٦)؛ التومي (٢٠١٣)؛ نوري (٢٠١٧) حيث أشارت إلى وجود علاقات ارتباطية بين المهارات الإدارية والابداع الاداري.

الاستنتاجات:

في ضوء أهداف وتساؤلات البحث وتحليل نتائج عينة البحث توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

١- يتميز مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية بمهارات إدارية عالية.

٢- يتمتع مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية بمستوى عالي من الابداع الاداري.

٣- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المهارات الإدارية والابداع الإداري لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الإسماعيلية.

التوصيات:

بناءً على ما أوضحتها الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في هذا البحث يوصى الباحث بما يلي:

١ - ضرورة اهتمام المديرين بصفة عامة ومديري مراكز الشباب بصفة خاصة بتطوير وتنمية مهاراتهم الإدارية.

٢- ضرورة اهتمام المديرين بصفة عامة ومديري مراكز الشباب بصفة خاصة بتطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية ومحاولة تطبيقه.

٣- على مديريات الشباب إجراء وتنظيم دورات لمديرين المراكز وتنمية المهارات الإدارية والإبداعية لديهم.

٤- على مجالس إدارات مراكز الشباب إعطاء الحرية لمديري المراكز وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

الحري، رافدة. (٢٠١٢). *اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، الأردن.*

Hariri, Rafida Omar. (2012). *Contemporary Administrative Attitudes*, Dar Al-Fikr for Printing and Distribution, Amman, Jordan.

التميز، الأكاديمي. (٢٠٠٩). *مهارات اتخاذ القرار، العدد ١٣، تصدر عن جامعة القصيم، السعودية.*

Excellence, academic. (٢٠٠٩). *Decision-Making Skills*, Issue ١٣, issued by Qassim University, Saudi Arabia.

التومي، سارة. (٢٠١٣). *دور التفكير الابداعي في تنمية مهارات القيادة الادارية في منظمة الاتصالات بالجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.*

Tommy, Sarah. (٢٠١٣). *The role of creative thinking in developing administrative leadership skills in the Communications Organization in Algeria*, an unpublished master's thesis, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, University of M'sila, Algeria.

السرور، نادية. (٢٠٠٢). *مقدمة في الابداع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.*

Al Seror, Nadia. (2002). *Introduction to Creativity*, Dar Wael for Publishing and Distribution, Jordan.

السلمي، علي. (١٩٩٩). *المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للنشر، القاهرة.*

AL Salmi, Ali. (1999). *Administrative and leadership skills of the distinguished manager*, Gharib Publishing House, Cairo.

السويدان، طارق. العدلوني، محمد. (٢٠٠٢). *مبادئ الابداع، شركة الابداع للاستثمارات والتدريب، الكويت.*

Al-Suwaidan, Tariq. Al-Adlouni, Muhammad. (2002). *Creativity Principles*, Al-Ebdaa Investments and Training Company, Kuwait.

الشربيني، زكريا. صادق، يسرية. (٢٠٠٢) *أطفال عند القمة الموهبة- التفوق العلمي- الابداع، دار الفكر العربي، القاهرة.*

El-Sherbiny, Zakaria. Sadiq, Yusriya. (2002) *Children at the Top of Talent - Academic Excellence - Creativity*, Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo.

الصيرفي، عبد الفتاح. (٢٠٠٣). الإدارة الرائدة، دار الصفا للنشر، عمان، الأردن.

AL-Serafy, Abdel-Fattah. (2003). *The Leading Administration*, Dar Al-Safa Publishing, Jordan.

الزهري، رندة. (٢٠٠٢). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر للنشر، الكويت.

Al-Zuhri, Randa. (2002). *Administrative creativity in the shadow of bureaucracy*, World of Thought for Publishing, Kuwait.

العامري، عدي. (٢٠١٩). تحليل المهارات الادارية لمدراء الانشطة الرياضية في الكليات، مجلة الفتح للبحوث التربوية والنفسية، العدد ٧٩، بغداد.

Al-Amiri, Uday. (٢٠١٩). *Analysis of the managerial skills of managers of sports activities in colleges*, Al-Fath Journal for Educational and Psychological Research, No. ٧٩, Baghdad.

العلاق، بشير. (٢٠١٦). القيادة الإدارية، دار اليازوري للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.

Allaq, Bashir. (2016). *Administrative Leadership*, Al-Yazuri House for Distribution and Publishing, Amman, Jordan.

العلاقي، نبيه. (٢٠٠٩). التشريعات والقوانين الرياضية مدخل للجودة، المصرية للطباعة، القاهرة.

Al-Alqamy, Nabih. (2009). *Sports legislation and laws an introduquality*, Egyptian Press, Cairo.

الفاخري، سالم. (٢٠١٨). سيكولوجية الإبداع، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

Al-Fakhri, Salem. (2018). *The Psychology of Creativity*, Academic Book Center, Jordan.

القاسمي، أميمة. (٢٠٠٢). مفهوم الإبداع الإداري وتميمته، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الابداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت، لبنان.

Al Qasimi, Omaima. (2002). *The concept of administrative creativity and its development, The Third Arab Conference on Management: Creative Leadership and Renewal in the Light of Integrity and Transparency*, Arab Administrative Development Organization, Lebanon.

القرىوتي، قاسم. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

Al-Qaryouti, Qasim. (2003). *Organizational Behavior - A Study of Individual and Group Human Behavior in Various Organizations*, Dar Wael for Printing, Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

المسروري، مريم. (٢٠٠٤) *المهارات الإدارية*، مركز التوجيه الوظيفي للنشر.

Al-Masroori, Maryam. (2004) *Management Skills*, Career Guidance Center for Publishing.

المصري، إيهاب. عامر، طارق. (٢٠١٥). *اسلوك الإداري والهندسة الإدارية*، دار الكتب المصرية للنشر، القاهرة.

Al-Masry, Ihab. Amer, Tariq. (2015). *Administrative Behavior and Administrative Engineering*, House of Egyptian Books for Publishing, Cairo.

الهيدي، زيد. (٢٠٠٧). *الابداع ماهيته، اكتشاف تنمية*، ط٢، دار الكتاب الجامعي، الامارات.

Howidi, Zaid. (2007). *What is Creativity, Discovering Development*, 2nd Edition, University Book House, UAE.

الهيئات، الشبابية. (٢٠١٧). *قانون الهيئات الشبابية رقم ١٢٨*، الجريدة الرسمية لرئاسة الجمهورية، القاهرة.

Bodies, youth. (2017). *Youth Organizations Law No. 128*, Official Gazette of the Presidency of the Republic, Cairo.

بدوي، عصام. (٢٠٠١). *موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية*، دار الفكر العربي، القاهرة.

Badawi, Essam. (٢٠٠١). *Encyclopedia of Organization and Management in Physical Education and Sports*, Arab Thought House, Cairo.

بوداود، عبد اليمين. (٢٠١٤). *متطلبات الاحتراف الرياضي*، الدار الوطنية للكتاب، جامعة الجزائر.

Boudaoud, Abdel-Yameen. (2014). *Requirements for sports professionalism*, National Book House, University of Algiers.

جروان، فتحي. (٢٠١٦). *تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات*، ط٩، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

Jarwan, Fathy. (2016). *Teaching thinking, concepts and applications*, 9th edition, Dar Al-Fikr Publishers and Distributors, Amman, Jordan.

حسام الدين، طلحة. عيسى، عدلة. (١٩٩٧). *مقدمة في الإدارة الرياضية*، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

Hossam El Din, Talha. Issa, Adla. (١٩٩٧). *Introduction to Sports Management*, Al-Kitab Center for Publishing, Cairo.

درويش، عبد الكريم. تكلا، ليلى. (١٩٩٥). أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.

Darwish, Abdel Karim. Takla, Layla. (1995). *The Origins of Public Administration*, Anglo-Egyptian Library, Cairo.

ربيع، هادي. (٢٠٠٦). المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.

Rabie, Hadi Mishaan. (2006). *Successful School Director*, Arab Society Library for Publishing and Distribution, Amman.

شرف، عبد الحميد. (١٩٩٩). الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

Sharaf, Abdel Hamid. (1999). *Management in physical education between theory and practice*, Al-Kitab Center for Publishing, Cairo.

عامر، سعد الدين. (٢٠٠١). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز سيرفيس للاستشارات والتطوير، القاهرة.

Amer, Saad Eldin. (2001). *Contemporary Thought in Organization and Management*, Service Centre for Consultation and Development, Cairo.

عبد الرحمن، توفيق. (٢٠٠٤): منهج الإدارة العليا-التفكير الابداعي، مقررات الادارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

Abdel Rahman, Tawfiq. (2004). *The Senior Management Approach - Creative Thinking*, Senior Management Courses, Experience Center, Professional Management, Cairo.

لائحة، مراكز الشباب. (٢٠١٨). لائحة مراكز الشباب الغير اعضاء جمعيات عمومية للاتحادات الوقائع المصرية، وزارة الشباب والرياضة، مجلة الوقائع المصرية، العدد ٨٦ (تابع) ١٤ أبريل.

List, youth centers. (2018). *List of youth centers that are not members of general assemblies of the Egyptian Gatherings*, Ministry of Youth and Sports, Egyptian Gazette, Issue ٨٦(continued), April .١٤

ماهر، أحمد. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة.

Maher, Ahmed. (2018). *Human Resources Department*, University House for Printing and Publishing, Cairo.

محمد، إسراء. (٢٠١٥). المهارات الادارية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد.

Muhammad, Esra. (٢٠١٥). *Administrative skills of middle school principals from the teachers' point of view*, Journal of Educational and Psychological Sciences, College of Education, Al-Mustansiriya University, Baghdad.

نوري، هناع. (٢٠١٧). الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة بغداد من وجهة نظر المدرسين والمدرسات، مجلة الدراسات التربوية، العدد ١٧، بغداد.

Nouri, Hana. (٢٠١٧). *Administrative creativity and its relationship to the administrative skills of middle school principals in the province of Baghdad from the point of view of male and female teachers*, Journal of Educational Studies, No. ١٧, Baghdad

نوفل، محمد. (٢٠٠٩). الإبداع الجاد مفاهيم وتطبيقات، دييونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

Nofal, Muhammad. (2009). *Serious Creativity: Concepts and Applications*, Debono Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Cohen, B. (2010). *Fostering Innovation in a Large Human Service, Administration in Social Work*, Vol. 24.

Dan, Hellerieyel. John, Solcum. & Richard, Woodman. (2009). *Organization Behavior*, 7ed, South Western College publishing, U.S.A, P.559.

Yousef, Sameh. Rakha, Ahmed. (2010). *Efficiency of personal and administrative skills for managerial leadership on administrative creativity at Najran University*, The Journal of Resources Development and Mgt.

Schermerhorn J. & Hunt J. G. (2000). *Organization Behavior*, 7th ed. John Wiley & Sons, Huston, USA, P.279.