

العنوان: العناصر التدريبية لتنمية مهارات الابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

Training elements to develop the skills of administrative creativity in the staff of youth and sports

نجيب زرواق¹ ، يعقوب عزوزي²

Nadjib zerouak¹ , yaakoub azouzi²

جامعة الجزائر3/ مخبر علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية / zerouak.nadjib@univ-alger3.dz

جامعة الجزائر3/ مخبر علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية / الایمیل المہني للباحث الثاني

تاريخ الاستلام: 2022/01/05 تاريخ القبول: 2022/03/19 تاريخ النشر: 2022/06/01

الملخص :

يعد التدريب أثناء الخدمة من أهم اتجاهات إعداد العاملين في الحقل الاداري لرفع كفاءتهم الإنتاجية، مع ذلك لا يفي بأي حال من الأحوال بمتطلبات استمرار كفاءاتهم طيلة العمل في مجال الرياضة. حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن العناصر التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لموظفي الادارة الرياضية وفقاً للمحاور التالية: (مهارة العصف الذهني و الخريطة الذهنية ومهارة الحوار)، و التعرف على متطلبات التدريب الاداري في الإدارة الرياضية الجزائرية، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة (120) موظفا بمقرات مديريات الشباب والرياضة لولايات (المسيلة، الجلفة، بسكرة، الاغواط) ،وزع عليهم استبانة مكونة من 41 فقرة مقسمة إلى ثلاث محاور:محور العصف الذهني والخريطة الذهنية والابداع بالحوار. ومن أهم النتائج هي: لتحديد العناصر التدريبية أهمية عالية في تنمية الابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.

- الكلمات المفتاحية : التدريب ، التدريب الاداري ، العناصر التدريبية ، الإبداع ، الإبداع الإداري

Abstract: In-service training is one of the most important trends in preparing workers in the administrative field to raise their productive efficiency, yet it does not, in any way, meet the requirements for the continuation of their competencies throughout the work in the field of sports. Where the study aimed to reveal the training elements for the development of administrative creativity skills for the employees of the sports administration

according to the following axes: (brainstorming skill, mind map and dialogue skill), , and to identify the requirements of administrative training in the Algerian sports management, and the researcher used the descriptive analytical method for its suitability to the subject of the study. To achieve this, the study was conducted on a sample of (120) employees in the headquarters of the Directorates of Youth and Sports in the wilayats (Msila, Djelfa, Biskra, Laghouat). A questionnaire consisting of 41 items was distributed to them, divided into three axes: the axis of brainstorming, the mental map, and creativity in dialogue. Among the most important results are: To determine the training elements of high importance in the development of administrative creativity among the employees of the youth and sports directorates.

Keywords Training, administrative training, training elements, creativity, administrative creativity

مقدمة: تعد التطورات الحاصلة في مجال الإدارة والاقتصاد والتسيير التي رافقت التكنولوجيا والتحول التي تشهدها مختلف العلوم ، فرضت على كل مؤسسة أو منظمة أن تبحث على أفضل الاستراتيجيات الحديثة و ملاحة المستجدات في ثورة المعلومات و المعطيات الأكاديمية و العولمة و اقتصاد السوق كخيار استراتيجي لها في منظومة الاستثمار وتنمية الموارد البشرية من ناحية الفعالية والكفاءة ، ولهذا فان تقدم الأمم في الرياضة يعكسه مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة بأساليبها المعاصرة في كافة أنشطتها بالإضافة إلى استخدام إستراتيجية الشراكة في كافة المستويات و إهتمام الشعوب بالرياضة قديم قدم الإنسان ,فما من شعب أو حضارة إلا وإهتمت اهتمام خاصا بها فقامت بتنظيمها وممارستها وتطويرها. لذلك نسعى إلى تشخيص هذه الوظيفة ودراسة فعالية العنصر البشري فيها رغبة منا في تقديم بعض الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين عملية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، والذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض التحسينات في أدائها وبالتالي تنفيذ مختلف البرامج المنوطة بها .وموضوع الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة التي بدأت تستحوذ على اهتمام علماء الإدارة في الوقت الراهن وفي العالم العربي بصفة خاصة ، وذلك لان الإبداع عنصرا أساسيا في عملية التنمية والتطوير ويعد التدريب أثناء الخدمة من أهم اتجاهات إعداد العاملين في الحقل الاداري لرفع كفاءتهم الإنتاجية، فبرنامج إعدادهم في المؤسسات الرياضية مهما كانت متميزة ومتكاملة فإنها لا تفي بأي حال من الأحوال بمتطلبات استمرار كفاءاتهم طيلة العمل في مجال الرياضة ومن هذا المنطلق رأى الباحث ضرورة إجراء هذه الدراسة عن تحديد العناصر

التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير عمل الادارة الرياضية الجزائرية، لأن ذلك يعد أولى خطوات إعداد وتصميم خطط وبرامج التدريب أثناء الخدمة .

مشكلة البحث: حرص الباحث على تقصي العناصر التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري المتمحورة حول ثلاث أساليب رئيسية هي العصف الذهني و الخريطة الذهنية و الابداع بالحوار وذلك لفتح الآفاق و تهيئة الأرض الخصبة و المناخ الملائم لتقويم ما لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة من قدرات وإبداعات في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المتاحة لهم و تكون كخطوة أولى نحو تصميم برامج تدريبية تشبع الحاجات الفعلية للمتدربين في هذا المجال . ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة إلى التساؤل التالي :

- ما اهمية العناصر التدريبية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الجزئية وهي : . ما اهمية العناصر التدريبية في تنمية مهارات العصف الذهني لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ؟

. ما اهمية العناصر التدريبية في تنمية مهارات الخارطة الذهنية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ؟

. ما اهمية العناصر التدريبية في تنمية مهارات الابداع بالحوار لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ؟

فرضيات الدراسة:

- للعناصر التدريبية أهمية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .

الفرضيات الجزئية :

. للعناصر التدريبية اهمية في تنمية مهارة العصف الذهني لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .

. للعناصر التدريبية اهمية في تنمية مهارة الخارطة الذهنية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .

أهداف الدراسة: - الكشف عن العناصر التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لموظفي الادارة الرياضية وفقاً للمحاور التالية : مهارة العصف الذهني ، مهارة الخريطة الذهنية ، مهارة الحوار .

- الوقوف على مدى اطلاع القائمين على الإدارة الرياضية على المستجدات المتعلقة بالاتجاهات الحديثة في أساليب التسيير والإدارة. - السعي إلى تحقيق النمو المهني لموظفي الادارات الرياضية من خلال تدريبهم وتقويم أدائهم باستمرار.
- السعي إلى تطوير و تحسين أداء موظفي الادارات الرياضية لمديريات الشباب والرياضة من خلال تنمية مهارات الإبداع الإداري لديهم .
- التعرف على متطلبات التدريب الاداري في الإدارة الرياضية الجزائرية .
- أهمية الدراسة :- تكمن أهمية الدراسة في كونها محاولة للتعرف على العناصر التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لموظفي الادارات الرياضية وذلك لأهمية مهارات الإبداع الإداري في تطوير النتائج الرياضية ، و يعد التدريب أثناء الخدمة من أهم اتجاهات إعداد الإداريين في الحقل الرياضي.
- كما يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة في لفت أنظار موظفي الادارات الرياضية إلى جوانب القصور في أدائهم الإداري ، وترغيبهم في حضور الدورات التدريبية.
- الكلمات الدالة في الدراسة:**

التدريب: يعرف بأنه:"عملية إنسانية تعليمية مستمرة مخطط لها، تهدف إلى إحداث تغيير في المعلومات والأفكار والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك لدى المتدربين. (www.baker.byethost.com)

التدريب إجرائياً: عملية مخطط لها ، منظمة وشاملة ، تهدف إلى إكساب موظفي الادارة الرياضية معلومات وخبرات ومهارات واتجاهات سلوكية وأساليب متطورة لرفع كفاءتهم الإدارية وتمييزهم للقيام بواجباتهم الإدارية بأفضل الطرق.

التدريب الاداري: يعرفه مصطفى نجيب شاويش «هو الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف الى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين أو القيام بدور محدود في المنظمة التي يعمل فيها. (شاويش، 2000، ص83)

إجرائياً: هو النشاط المستمر لتزويد الأفراد بالمهارات و القدرات و الاحتياجات التي من شأنها تجعله صالحاً لمزاولة عمله من خلال التوجيه واتخاذ القرارات.

العناصر التدريبية : هي "مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقًا لشغل وظيفته وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية". (درويش وزميله 1977 م ، ص 103)

إجرائيًا : ويقصد الباحث تحديد الفجوة التي تفصل بين أداء موظفي مديريات الشباب والرياضة الحالي والمتوقع، ومن ثم يتحرك المسئولين عن النظام التدريبي لمعالجته وإشباعه. **الإبداع :** هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار ، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.

(جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور 1990 م ، ص 6)

الابداع اجرائيا: هو العمل بطرق وحلول مبتكرة من قبل العاملين في المؤسسة من اجل التحسين في الاداء او الانتاج

الإبداع الإداري: يرى العواجي أن الإبداع الإداري، يتمثل في مقدرة المدير على تكييف المؤسسة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية وجعل المؤسسة قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها بمستوى أفضل في ظل المتغيرات الجديدة. (العواجي، 1986 ، ص 97)

الإبداع الإداري إجرائيًا: وهو قدرة كل موظف على استخدام صلاحياته ومسؤولياته إلى جانب قدراته العقلية والذهنية و الابتكارية في إيجاد أساليب و أفكار حديثة تتسم بالجدية والأصالة والمرونة ، و استثمار قدراته ومواهبه في تحقيق الأهداف المرجوة و تسير الأعمال الموكلة إليه بطريقة لم يسبق وان استخدمت ، ومن أساليبه: العصف الذهني ، الخريطة الذهنية ، الإبداع بالحوار

الدراسات السابقة: الدراسات السابقة و المشابهة:

1. دراسة درويش شاهيناز (2012). بعنوان "أثر الأنماط القيادية على تنمية إبداع الموارد البشرية" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية من جامعة منتوري قسنطينة . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة الجزائر . وهدفت الدراسة إلى تبين اثر الأنماط القيادية الإدارية النمط الديمقراطي و النمط الأوتوقراطي والحر (على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي بطريقة مسحية على عينة قدرت ب 40 مؤسسة صناعية خاصة، واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات

- استبيان موجه للقادة واستبيان موجه للمرؤوسين. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها : -
لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في الأنماط القيادية تبعاً للمتغيرات الشخصية " الجنس،
المستوى التعليمي وميدان التخصص. " - النمط القيادي الملائم لدعم وتنمية الإبداع لدى
الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي.
2. دراسة فقيه (1420 هـ) بعنوان "تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية
للقائدات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية". مقدمة
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية. جامعة اليرموك
السعودية. واستهدفت الدراسة تحليل واقع برامج التنمية الإدارية للقائدات التربوية
النسائية. وتحديد أساليب الإبداع الإداري التي من شأنها تحقيق التنمية الإدارية للقائدات
التربوية النسائية بالتعليم العام بمنطقة مكة المكرمة. وكان من أبرز النتائج التي توصلت
إليها الباحثة: - ضرورة إدخال أساليب الإبداع في تنمية الإدارة، حتى تستطيع المؤسسات
الإدارية مواكبة التغيرات الهائلة من حولها. - تدريب القيادات التربوية النسائية على الإبداع
الإداري يحقق تنمية إدارية لهن في مجالات متعددة.
3. دراسة عدنان جمعة 2001 بعنوان " دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في
الأجهزة الأمنية في دولة البحرين "
- بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية . معهد
الدراسات العليا أكاديمية نايف العليا للعلوم الأمنية السعودية . - هدفت الدراسة إلى
تحليل آراء المعنيين في الأجهزة الأمنية تحت الدراسة عن طبيعة المشكلات الإدارية التي
تواجهها والأساليب المتبعة في التعاون معها وكيف يمكن للأساليب الإبداعية في تقديم الحل
الأمثل لها وكذلك المعوقات التي تحول دون ذلك . واستخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة
مسحية على عينة قدرت بـ 175 فرد من مجموعة المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين في
إدارة الجوازات والمرور واستخدم الباحث المقابلة و الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :- عدم توفر البيئة التنظيمية المشجعة للفكر الإبداعي
حيث تسيطر الإجراءات الروتينية في العمل الإداري وتتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم
الإداري. - الخوف من الفشل والتمسك بالأنماط المألوفة وعدم تشجيع المنظمة.
4. دراسة محمد بن عامر النيفات 2006 بعنوان " المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى
الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية. " دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة

الرياض مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية. الرياض . واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسهل الاجتماعي لعينة الدراسة المكونة من 160 مفردة مكونة من الضباط العاملين بشرطة الرياض من رتبة ملازم إلى رتبة لواء ثم اختيارهم عن طريق جداول الأرقام العشوائية.

هدفت إلى : -ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض. إن لا يوجد اختلاف في مستوى الإبداع الإداري الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض - باختلاف العمر، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، الرتبة العسكرية و سنوات الخدمة 5.دراسة توفيق حلمي الأغا (2008م)، والتي كانت بعنوان "البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين" مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية. جامعة اليرموك السعودية حيث انطلق من الفرضية القائلة: كلما زاد التدريب انعكس على أداء العاملين. استخدم الباحث المنهج الوصفي ، علي عينة من الإداريين بقسم إدارة الأعمال بجامعة اليرموك، استخدم الباحث أداة الاستبيان وزعت على العينة من المتدربين .كانت أهم النتائج المتوصل إليها:-أن التدريب يعمل على صقل كفاءة أداء العاملين وهذا من جهة الواقع العملي.-أن التدريب يؤثر على معلومات المتدربين بالشكل الإيجابي حيث يزودهم بمعلومات متجددة .

التعقيب عن الدراسات السابقة.

الدراسات التي تناولها الباحث كلها تصب في مصب واحد واتضح من خلال الدراسات السابقة أن موضوع العناصر التدريبية و الإبداع الإداري يعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين و الدارسين لأهمية هذا الموضوع وحيويته ، و لما للإبداع الإداري من دور كبير في إحداث التنمية والتطوير داخل المنظمات المعاصرة بصفة عامة .

كما بينت الدراسات السابقة أن القدرات الإبداعية توجد لدى جميع الأفراد ولكن بشكل نسبي كما بينت أنه يمكن تنمية مهارات الإبداع الإداري والتفكير الإبداعي للرئيس و المرؤوس على حد سواء ، بما ينعكس على المؤسسة بصورة ايجابية ومن هذه الأساليب (العصف الذهني ، العصف الكتابي ومجالس الإبداع بالحوار). و أن كل من هذه الدراسات قد استهدفت التعرف على احد الجوانب الهامة المتعلقة بالتدريب الإداري سعياً إلى فهم عميق

حول العناصر المكونة لهذا المفهوم ، و أهمية تحديدها لبناء البرامج التدريبية ، وطرق تحديدها ، أو العوامل المؤثرة فيها.

وعليه نقول ان هناك دراسات ارتبطت بأحد شقي الدراسة الحالية منفصلة تماما عن الشق الثاني لها و هذا جوهر الاختلاف بينهما.فقد تناولت العديد من الدراسات الإبداع الإداري من زوايا مختلفة عن الدراسة الحالية تبعا لميدان كل باحث و أهداف دراسته أو ما يراه محل نقص أو غموض في مجال تخصصه،

أما الدراسات التي تشابهت مع الدراسة الحالية في شقها الثاني (التدريب الإداري) و تناولته بنفس الكيفية و هي "تحديد العناصر التدريبية" فقد اختلفت معهم من حيث الموضوع والأهداف. وجد الباحث إقلالا في تنوع الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة في موضوع تحديد العناصر التدريبية لتنمية الإبداع الإداري وعلى الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تطرقت إلى دراسة الإبداع الإداري إلا أن أغلبها أجريت في الخارج أي لم تجرى أي دراسة في الجزائر أو أنها تناولته من أبعاد أخرى.

الدراسة الاستطلاعية: حيث قام الباحث بدراسة استطلاعية وذلك بتطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية تقدر بـ 30 موظف في مديريات الشباب والرياضة لولايات (المسيلة، بسكرة، الجلفة) بمعدل 10 من كل ولاية والتي دامت مدة 3 أسابيع ابتداء من 2015/02/15 إلى غاية 2015/03/08 وتم اختيارهم بطريقة عشوائية وهذا بغرض تجريب أدوات الدراسة والتأكد من ثباتها ، وحرص الباحث أن تشمل العينة خصائص مجتمع الدراسة حيث تم توزيع أدوات الدراسة (الاستبيان) على عينة الدراسة الاستطلاعية ، حيث قام الباحث بإجراء مقابلة استكشافية مع رئيس مصلحة الشباب والرياضة ثم رئيس مصلحة التكوين وإدارة الوسائل الذي أعطي للباحث حال تعداد الموظفين إلى غاية 2014/12/31 . ثم قام الباحث بمقابلة بعض الموظفين في المديرية ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي هدفت إلى جمع بعض البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، أما الدراسة الميدانية قام الباحث بالتوجه إلى مديريات الشباب لكل من ولاية المسيلة ، الجلفة . بسكرة والأغواط وتحصل الباحث على جميع المعلومات الخاصة بهذه الدراسة ثم وزع الأداة على موظفي مديريات الشباب والرياضة للولايات محل الدراسة.

المنهج المتبع في الدراسة: و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة ، فالمنهج الوصفي يهتم ويقوم بوصف وتفسير ما هو كائن ، وهو من أكثر المناهج

استخداما في الدراسات الإنسانية لكونه يركز على تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفا ، مما يسهل فهم العلاقات بين مكونات الظاهرة المراد دراستها.

مجتمع الدراسة: ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديريات الشباب والرياضة

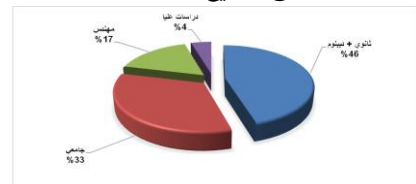
للولايات التالية : مسيلة , بسكرة , الجلفة و الأغواط البالغ عددهم 120 موظف وموظفة حسب حالة تعداد الموظفين إلى غاية 2014/12/31 .

عينة البحث: عينة البحث هي عينة مسحية أي اختيار العينة بطريقة أسلوب المسح الشامل وعليه فإن مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة أي تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا في عينة البحث وهذا ما يعطي صيغة الموضوعية لأداة الدراسة . ولقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتكون من 120 فرد ولم يتم استبعاد أي منها نظرا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة ما عدا استبعاد 30 الذين أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية

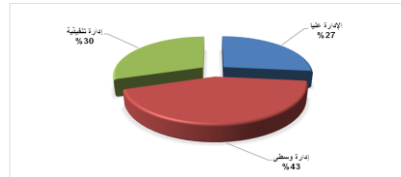
توزيع العينة: جدول توزيع عينة البحث بالنسبة للولايات التي شملت الدراسة

المجموع الكلي	المناصب الإدارية			المناصب البيداغوجية		المناصب العليا			مديريات الشباب والرياضة
	محاسب إداري	ملحق رئيسي للإدارة	متصرف	مستشار رئيسي في الرياضة	مفتش ش.ر	مفتش مذسق	رئيس مكتب	رئيس مصلحة	
30	2	3	3	2	2	2	12	4	م.ش.ر.مسيلة
30	1	2	4	2	2	3	12	4	م.ش.ر.بسكرة
30	1	3	5	1	2	2	12	4	م.ش.ر.الجلفة
30	1	2	4	2	2	3	12	4	م.ش.ر.الأغواط
120	5	10	16	7	8	10	48	16	المجموع الكلي

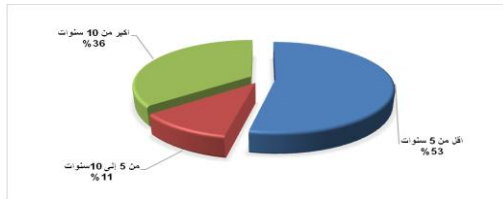
الشكل يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي



الشكل يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي



الشكل يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة



أدوات جمع البيانات و المعلومات: استخدم الباحث الاستبانة كوسيلة أساسية لجمع البيانات والمعلومات وذلك لملاءمتها للدراسة ولأنها من أكثر أدوات البحث شيوعاً وملاءمتها لأفراد مجتمع الدراسة. ولتحقيق الهدف صمم الباحث أداة الدراسة عن طريق الإطلاع على المراجع و الكتب العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

مراجعة العديد من الأبحاث و الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

تصميم أداة الدراسة: القسم الأول: المعلومات الديموغرافية للمبحوثين من حيث: المؤهل العلمي -سنوات الخبرة- المسعى الوظيفي

القسم الثاني: يتضمن هذا القسم من الاستبيان عبارات تحدد أهمية العناصر التدريبية في تنمية مهارات الابداع الاداري من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة وهذه العبارات مقسمة إلى ثلاث محاور هي :

المحور الأول يتكون من العبارات (1-14) التي تعبر عن مهارة العصف الذهني .

المحور الثاني يتكون من العبارات (15-25) التي تعبر عن مهارة الخريطة الذهنية

المحور الثالث يتكون من العبارات (26-41) التي تعبر عن مهارة الحوار.

مفتاح المقياس: استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي البدائل، تم حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0,8) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه

الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما في الجدول التالي: جدول يوضح طول الخلايا للمقياس الخماسي

درجة المقياس	درجة الموافقة (بدائل الإجابة)	المتوسط الحسابي
1	منخفضة جدا	من 1 الى أقل من 1,80
2	قليلة	من 1,80 الى أقل من 2,60
3	متوسطة	من 2,60 الى أقل من 3,40
4	عالية	من 3,40 الى أقل من 4,20
5	عالية جدا	من 4,20 الى 5

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة: الصدق: للتأكد من صدق أداة الدراسة تم إجراء الصدق الظاهري، من خلال عرضها على مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية ولقد قام الباحث بإجراء التعديلات على فقرات الاستبانة وفقًا لملاحظات واقتراحات المحكمين.

صدق الاتساق البنائي لأبعاد المهارات الإبداع الإداري ، من خلال ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس.

والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للمقياس وأبعاده الفرعية:

أبعاد مقياس العناصر التدريبية اللازمة للإبداع الإداري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العصف الذهني.	0.572**	0,01
الخريطة الذهنية	0.562**	0,01
الابداع بالحوار	0.770**	0,01

تشير البيانات الموضحة في الجدول إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد مقياس العناصر التدريبية اللازمة للإبداع الإداري كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمقياس كمؤشر لصدق التكوين. ثبات المقياس: يقصد بثبات الاستبيان إنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي

الجدول يوضح معامل ألفا كرونباخ لمقياس العناصر التدريبية لمهارات الابداع الاداري.

أبعاد مقياس العناصر التدريبية اللازمة للإبداع الإداري	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
العصف الذهني.	0,921	14
الخريطة الذهنية.	0,881	11
الابداع بالحوار.	0,893	16
الدرجة الكلية لمقياس العناصر التدريبية اللازمة لتنمية الإبداع الإداري.	0,885	41

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس العناصر التدريبية اللازمة للإبداع الإداري كانت مرتفعة حيث تراوحت بين (0,88-0,92) بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل (0,88) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المقياس، وهذا يعني أن مقياس العناصر التدريبية اللازمة لتنمية الإبداع الإداري يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

أدوات التحليل الإحصائي: تم اخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) كما اعتمد على التقنيات الإحصائية التالية: اختبار الصدق و الثبات : بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاستبيان.

اختبار التوزيع الطبيعي : لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة مع استعانة بمخططات البيانات التكرارات والنسبة المئوية لوصف المتغيرات العامة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف المتغيرات البحث

اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة لتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات والمتغيرات البحث.

تحليل التباين الأحادي بين ثلاث متوسطات فأكثر (الخبرة ، المؤهل ، و المسمى الوظيفي) اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق.

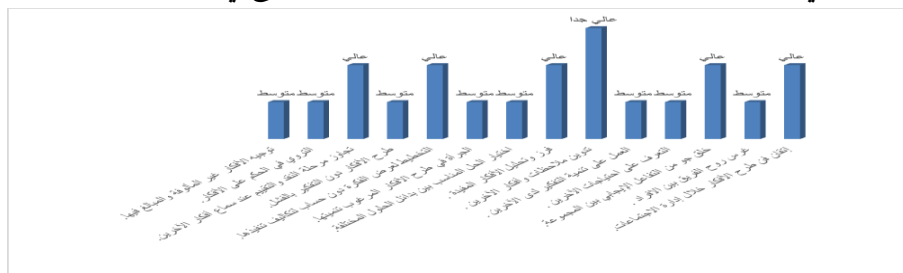
عرض و تحليل النتائج: عرض نتائج المحور الأول: (مهارة العصف الذهني)

نص التساؤل الأول على: ما العناصر التدريبية لمهارة العصف الذهني في تنمية الابداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور

الأول، وتم ترتيب العبارات تصاعديا حسب تلك المتوسطات، كما تم تحديد متوسط درجة لزوم العناصر بناء على قيمة المتوسطات الحسابية. الجدول رقم (11) يوضح ترتيب عبارات المحور الأول عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	الترتيب	عبارات المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	3	إتقان فن طرح الأفكار خلال إدارة الاجتماعات.	4.055	0.987	عالي
2	14	غرس روح الفريق بين الأفراد .	2.922	1.367	متوسط
3	5	خلق جو من التفاعل الإيجابي بين المجموعة.	3.744	1.294	عالي
4	10	التعرف على احتياجات الآخرين .	3.233	1.461	متوسط
5	12	العمل على تنمية التفكير لدى الآخرين .	3.066	1.396	متوسط
6	1	تدوين ملاحظات وأفكار الآخرين .	4.422	1.027	عالي جدا
7	4	فرز وتحليل الأفكار المفيدة .	3.966	1.126	عالي
8	8	اختيار الحل المناسب بين بدائل الحلول المختلفة.	3.266	1.490	متوسط
9	11	الجرأة في طرح الأفكار المرغوب تنميتها.	3.211	1.240	متوسط
10	2	التخطيط لعرض الفكرة دون حساب لتكاليف تنفيذها.	4.022	1.217	عالي
11	7	طرح الأفكار دون التفكير بالفشل.	3.333	1.382	متوسط
12	6	تجاوز مرحلة النقد والتقييم عند سماع أفكار الآخرين.	3.655	1.246	عالي
13	13	التروي في الحكم على الأفكار.	3.011	1.369	متوسط
14	9	توجيه الأفكار غير المألوفة والمبالغ فيها.	3.244	1.238	متوسط

وكخلاصة يمكن القول بأن ترتيب العبارات في المحور الأول والذي تراوح بين (4.422) كأعلى متوسط حسابي و (2.922) كأدنى متوسط حسابي، حيث نجد عبارة واحدة عالية جدا و5 عبارات عالية ، في حين جاءت اغلب العبارات متوسطة، كما هو موضح في الشكل



الشكل رقم (10) يوضح ترتيب عناصر المحور الأول (مهارة العصف الذهني) اللازمة لتنمية الإبداع الإداري حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

عرض نتائج المحور الثاني: (مهارة الخارطة الذهنية)

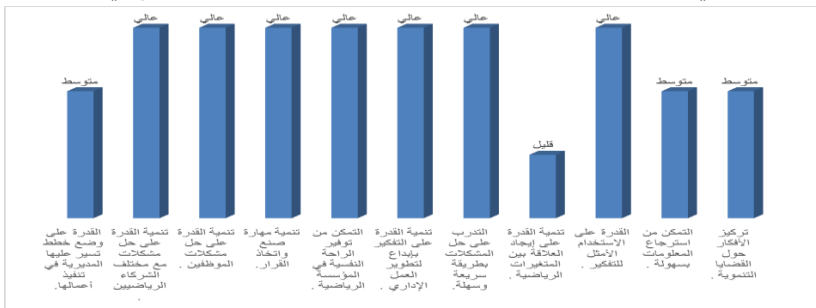
نص التساؤل الثاني على: ما العناصر التدريبية لمهارة الخارطة الذهنية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول، وتم ترتيب العبارات تصاعدياً حسب تلك المتوسطات، كما تم تحديد متوسط درجة لزوم العناصر بناءً على قيمة المتوسطات الحسابية. و تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة فكانت النتائج كما في الجدول الجدول رقم (12) يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الترتيب	عبارات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
15	تركيز الأفكار حول القضايا التنموية.	3.155	1.437	متوسط
16	التمكن من استرجاع المعلومات بسهولة.	3.177	1.488	متوسط
17	القدرة على الاستخدام الأمثل للتفكير.	3.455	1.316	عالي
18	تنمية القدرة على إيجاد العلاقة بين المتغيرات الرياضية	2.400	1.497	قليلة

19	4	التدريب على حل مشكلات بطريقة سريعة وسهلة.	3.577	1.235	عالي
20	7	تنمية القدرة على التفكير بإبداع لتطوير العمل الإداري	3.411	1.297	عالي
21	3	التمكن من توفير الراحة النفسية في المؤسسة الرياضية	3.877	1.252	عالي
22	2	تنمية مهارة صنع واتخاذ القرار.	3.911	1.118	عالي
23	1	تنمية القدرة على حل مشكلات الموظفين.	3.988	1.106	عالي
24	5	تنمية القدرة على حل مشكلات مع الشركاء الرياضيين	3.533	1.083	عالي
25	8	القدرة على وضع خطط تسير عملها المديرية في تنفيذ أعمالها	3.188	1.437	متوسط

و كخلاصة يمكن القول بأن ترتيب العبارات في المحور الثاني والذي تراوح ما بين (3.988) كأعلى متوسط حسابي و(2.400) كأدنى متوسط حسابي، وأن أغلب العبارات كانت 7 عبارات عالية في حين جاءت 3 متوسطة، واحدة قليلة، كما هو موضح في الشكل



الشكل رقم (11) يوضح ترتيب عناصر المحور الثاني (الخارطة الذهنية) اللازمة لتنمية الإبداع الإداري حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

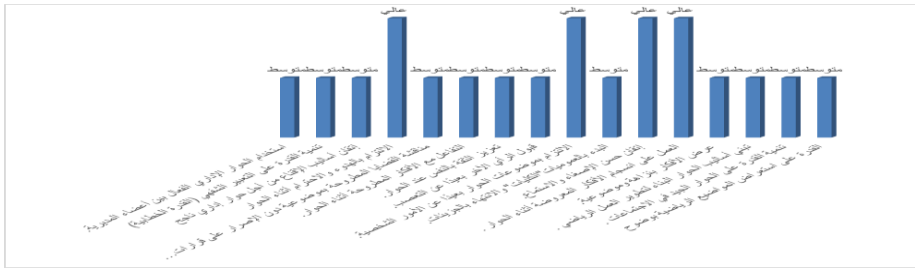
عرض نتائج المحور الثالث: (الإبداع بالحوار):

نص التساؤل الثالث على: ما العناصر التدريبية لمهارة الإبداع بالحوار في تنمية الإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول، وتم ترتيب العبارات تصاعدياً حسب تلك المتوسطات، كما تم تحديد متوسط

درجة لزوم العناصر بناء على قيمة المتوسطات الحسابية. وتمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث من الاستبيان فكانت النتائج كما في الجدول الجدول رقم (13) يوضح ترتيب عبارات المحور الثالث (الإبداع بالحوار) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	الترتيب	عبارات المحور الثالث	المتوسط /حسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
26	8	القدرة على استعراض المواضيع الرياضية بوضوح	3.355	1.318	متوسط
27	10	تنمية القدرة على الحوار الجيد في الاجتماعات .	3.100	1.171	متوسط
28	16	تبني أساليب الحوار البناء لتطوير العمل الرياضي .	3.322	1.279	متوسط
29	12	عرض الأفكار بنزاهة وموضوعية.	3.233	1.151	متوسط
30	3	العمل على انسجام الأفكار المعروضة أثناء الحوار.	3.433	1.151	عالي
31	2	إتقان حسن الإصغاء والاستماع.	3.455	1.299	عالي
32	14	البدء بالعموميات "الكليات" والانتها بالجزئيات.	3.188	1.314	متوسط
33	1	الالتزام بموضوعات الحوار بعيداً عن الأمور الشخصية	3.588	1.279	عالي
34	9	قبول الرأي الآخر بعيداً عن التعصب.	3.344	1.264	متوسط
35	5	تعزيز الثقة بالنفس عند الحوار.	3.366	1.194	متوسط
36	13	التفاعل مع الأفكار المطروحة أثناء الحوار.	3.222	1.197	متوسط
37	11	مناقشة القضايا المطروحة بموضوعية دون الإصرار على قرارات تخمينية تسبق الحدث.	3.288	1.153	متوسط
38	4	الالتزام بالهدوء والاحترام أثناء الحوار	3.433	1.236	عالي
39	15	إتقان أساليب الإقناع من أجل حوار إداري ناجح	3.166	1.182	متوسط
40	7	تنمية القدرة على التعبير الشفهي (القدرة الخطابية)	3.355	1.192	متوسط
41	6	استخدام الحوار الإداري الفعال بين أعضاء المديرية.	3.355	1.183	متوسط

وكخلاصة يمكن القول بأن ترتيب العبارات في المحور الثالث والذي تراوح ما بين (3.588) كأعلى متوسط حسابي و(3.100) كأدنى متوسط حسابي أن أغلبها كانت متوسطة حيث بلغ عدد العبارات المتوسطة (12 عبارة) في حين بلغت العبارات العالية (4) عبارات، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (12) يوضح ترتيب عناصر المحور الثالث (مهارات الإبداع بالحوار) اللازمة لتنمية الإبداع الإداري حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج :

الفرضية الأولى: والمتعلقة بتحديد العناصر التدريبية لتنمية مهارة العصف الذهني لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة حيث جاءت نتائج إجابات المبحوثين في الجدول (11) كالتالي: مهارة تدوين ملاحظات و أفكار الآخرين (العبارة رقم 06) في المرتبة الأولى و التروي في الحكم على الأفكار (العبارة رقم 13) ، وهي إحدى أهم المبادئ التي يقوم عليها العصف الذهني ، وذكر الصريفي و السويدان و العدلوني و الحيزان و الزهري و الحمادي و توفيق في دراساتهم و كتبهم ذلك. وكذلك هو عنصر طرح الافكار بكم هائل في الاجتماعات (العبارة رقم 1) و تجاوز النقد و التقييم (العبارة رقم 12) ، حيث تعد كلها من مبادئ العصف الذهني ، فالواجب على القائد بسط الجو الملائم لطرح الأفكار يسوده شيء من المرح و خفة الظل ، و هنا يبرز دور المدير أو القائد في تنمية الابداع الإداري من خلال اثراء الأفكار و تلعب القيادة دورها في تنمية و تعزيز الأداء الإبداعي، فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائماً عن أهداف ووسائل جديدة و يوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة ، يرفض أن يكون سجيناً للروتين ، لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة ، نزعته استطلاعية ، يحدد خطواته المستقبلية وهو رجل يبحث دائماً عن تركيبات جديدة و ترابطات نادرة للأفكار والأشياء (فضل الله، 1996، ص173)

وكون أن عناصر الجراة في طرح الأفكار المرغوب تنميتها(العبارة رقم 09) دون التفكير بالفشل (العبارة رقم 11)، أو حساب تكاليفها (العبارة رقم 10) و تتفق مع كل من دراسة محمد جبره 2005 التي أظهرت النتائج أن أكثر مستويات الإبداع سائد هو عنصر المخاطرة و دراسة دريس 2013 التي توصلت النتائج انه تمارس القدرات الإبداعية عنصر المخاطرة بدرجة متوسطة.و دراسة عادل الشقحاء 2004 التي بينت توفر عنصر المخاطرة لدى العاملين بمديرية الجوازات للسفر بشكل متوسط. ، فموضوع تحديد العناصر التدريبية لتنمية مهارة العصف الذهني اخذ اهتمام موظفي مديريات الشباب و الرياضة. وهذه النتائج أثبتت صحة الفرضية إذن الفرضية الأولى محققة

الفرضية الثانية : والمتعلقة بتحديد العناصر التدريبية لتنمية مهارة الخارطة الذهنية لموظفي مديريات الشباب و الرياضة للولايات المعنية بالدراسة. جاءت اجابات المبحوثين بأهمية هذه المهارة و احتياجهم للتدرب عليها بدرجة عالية حيث أخذت أغلب العبارات في الجدول (12) درجة عالية وهي سبع عبارات بمعنى أنهم حريصون على امتلاك قدرة الاستخدام الأمثل للتفكير (العبارة رقم 17)و تنمية القدرة على التفكير بإبداع لتطوير العمل الإداري (العبارة رقم 20)، وذلك عن طريق استخدام المرونة في رسم الخارط الذهنية ، وهذا ما أشار إليه حسين أن عنصر المرونة يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف، وقد ثبت لدى جيلفورد وجود ثلاثة أنواع للمرونة المرونة التكيفية الشكلية، و التكيفية التركيبية، والمرونة التلقائية (حسين 1982، ص53)

و جذب انتباه الموظفين بمديريات الشباب و الرياضة أيضا تنمية مهارة صنع واتخاذ القرار، إلى جانب القدرة على حل مشكلات بطريقة سهلة و سريعة(العبارة رقم 19)مع الموظفين (العبارة رقم 23)أو مع مختلف الشركاء الرياضيين(العبارة رقم 24). و السعي للحصول على الأفكار والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة ، فالبرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه و قدراته إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات الإبداعية ويؤيد ذلك العالم روشكا بقوله من أن الإبداع ليس صفة محددة للشخص بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعد على النمو والازدهار أو الذبول والموت. (روشكا ألكسندر 1989. ص83) أي أن أفراد العينة يوافقون على إحتواء البرامج التدريبية لمهارة الحساسية

للمشكلات لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمعنى أن الموظفون يتدربون على رؤية دقيقة لمشكلات العمل. وكذلك الشعور بالقوة والنشاط في التعامل مع المشكلات ، و تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة العجلة 2009 حيث توصلت النتائج انه تتوفر لدى المديرين بوزارات قطاع غزة لعنصر الحساسية للمشكلات بدرجة عالية ، ويقصد بها الوعي بوجود مشكلة أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف أو بمعنى آخر " وهذا ما توصل إليه الباحث السهلاوي 2001 في دراسته "الحاجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بالاحساء" إلى انه يوجد عشر حاجات تدريبية احتلت المراتب العشر الأولى من حيث ضرورتها لمديري المدارس ومن أهمها :تنمية صنع القرار واتخاذة . - التعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية وتنمية القدرة على العمل الجماعي. - التعرف على مشكلات الطلاب وأسبابها وسبل علاجها.

وهذه النتائج أثبتت صحة الفرضية إذن الفرضية الثانية محققة
الفرضية الثالثة : والمتعلقة بتحديد العناصر التدريبية لتنمية مهارة الابداع بالحوار لموظفي مديريات الشباب والرياضة .

و نتائج هذه الدراسة مبينة في الجدول رقم (13) ، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة من موظفي مديريات الشباب والرياضة مهتمين بمهارة الابداع بالحوار بدرجة عالية بمعنى أنهم بحاجة لاكتساب القدرة على إنتاج الأفكار بكم هائل والعمل على انسجامها أثناء الحوار والتي تؤدي بشكل مباشر إلى الحلول المقترحة للمشكلات وكذلك المهارات الكافية التي تمكنهم من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم وكذا الالتزام بأداب الحوار البناء والفعال من الهدوء والاحترام ، حسن الإصغاء والاستماع .

والقدرة على استعراض المواضيع الرياضية ، وتعزيز الثقة بالنفس عند الحوار ،تنمية القدرة الخطابية وبخاصة قيادتها الإدارية وإتقان أساليب الإقناع من أجل حوار إداري ناجح عن طريق ممارسة مهارات فائقة في النقاش والحوار فيما تتطلب الأعمال ذلك وهم حريصون على التعبير عن مقترحاتهم حتى ولو كانت مخالفة لرؤسائهم في العمل وقبول الرأي الآخر بعيداً عن التعصب ، وكذا مناقشة القضايا المطروحة بموضوعية دون الإصرار على قرارات تخمينية مسبقة .

و هذا ما أشار إليه السويديان أن الطلاقة في الحوار تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، فهو بنك القدرة الإبداعية . (السويديان والعدلوني. 2002، ص57)

وافقت العديد من الدراسات السابقة و المشابهة لها فيما يخص مهارة الابداع بالحوار ، وعلى سبيل المثال ماتوصلت إليه :

وتوصل سامر عبيد عبد الله الصاعدي(2003) في دراسته " دور برنامج التدريب الإداري على رأس مال العمل في تنمية مهارات الافراد العاملين في الدفاع المدني" إلى ان للبرامج التدريبية الإدارية دور مهم في دعم المهارات السلوكية للتعامل الجيد مع الجمهور و المراجعين. و تتفق أيضا مع كل من دراسة العجلة 2009 حيث توصلت النتائج انه تتوفر لدى المديرين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة لعناصر الحوار من طلاقة وغيرها بدرجة عالية و دراسة محمد جبرة 2005 التي أظهرت النتائج أن أكثر مستويات الإبداع سائد هو عنصر الطلاقة في أسلوب الحوار ، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ، والابداع بالحوار هو القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة في موقف معين ، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً ، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي(عبد الفتاح 1995،ص65) وهذه النتائج أثبتت صحة الفرضية إذن الفرضية الثالثة محققة.

الاستنتاجات العامة: من خلال الدراسة المعمقة و التي أظهرت نتائج دراسة العناصر التدريبية لتنمية مهارات الابداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة و بعد الاطلاع على نتائج الجداول اتضح ما يلي:

- أن لتحديد العناصر التدريبية أهمية عالية في تنمية الابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.

- للعناصر التدريبية اهمية في تنمية مهارة العصف الذهني لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .

- للعناصر التدريبية اهمية في تنمية مهارة الخارطة الذهنية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .

- للعناصر التدريبية أهمية في تنمية مهارة الابداع بالحوار لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .

و بعد تأكدنا من تحقق الفرضيات الجزئية الذي يعني انه تمت الإجابة عن التساؤلات و التي أثارها دراستنا و عليه يمكن القول أن لكل شخص منا طريقه المميزة في أحد المجالات التي يمكن أن يبدع فيها ، وان كل شخص يستطيع أن ينمي مهارة الإبداع لديه ، وأن يطور من ذاته.والإبداع ضروري لحياة الفرد لكسر الروتين والملل، ولتطوير مهاراته ومعارفه، ولإثراء حياته بالتجارب والمواقف الجميلة ، و في الأخير نستخلص أن الفرضية العامة التي مفادها " للعناصر التدريبية أهمية في تنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي مديريات الشباب والرياضة لولايات كل من مسيلة الجلفة بسكرة الأغواط" قد تحققت ، وأن هناك حاجة مرتفعة لدى أفراد العينة للتدريب على المهارات الإدارية.

توصيات واقتراحات: الأخذ بعين الاعتبار معاملة جميع فئات الموظفين في حاجاتهم للتدريب ، وتنمية مهارات الإبداع الإداري لديهم على حد سواء ، آخذين في الاعتبار المستوى التعليمي و المسمى الوظيفي - منح الموظفين الفرصة لمواصلة دراساتهم الجامعية - ضرورة اشراك الأعضاء العاملين في اتخاذ القرارات مما يساهم في تحسين الأداء و يعزز الابداع و بالتالي الوصول للأهداف المسطرة .

- مشاركة المدراء في ورش العمل والقيام بزيارات ميدانية للمتميزين بمختلف مديريات القطاع تحت إشراف وزارة الشباب والرياضة كنوع من أنواع التحفيز، والتعرف على مهارات وأساليب جديدة للإبداع الإداري ، ومكافأة المتميزين.

- ضرورة إلزام كل موظفي الإدارة العليا بمديريات الشباب و الرياضة بحضور الدورات التدريبية التي تقام بالمنطقة بهدف تنمية مهارات التفكير بإتباع أساليب إدارية فعالة.- ضرورة إدخال أساليب الإبداع في تنمية الإدارة، حتى تستطيع المؤسسات الرياضية الوطنية مواكبة التغيرات الهائلة من حولها.-زيادة في المخصصات المالية للأغراض تدريب وتحديث الأجهزة المستخدمة

- ضرورة وجود حوافز تشجيعية للملتحقين بالدورات التدريبية سواء كانت مادية أو معنوية، من أجل ضمان استمرار الالتحاق بالتدريب.-الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفكار الخلاقة وكذلك تشجيع الأفكار.

-ضرورة تبني أساليب حديثة للتغلب على معوقات الإبداع.-ضرورة الاهتمام بالإبداع بكل أنواعه الإداري والتكنولوجي والخدماتي وذلك من خلال تنمية مهارات الموظفين باستخدام التقنيات والأساليب المعتمدة في التدريب على الإبداع.

الأفاق المستقبلية للدراسة

_ إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة في مناطق أخرى ، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة .
_ القيام بدراسة لمعرفة الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري باستخدام أساليب ابداعية أخرى ، مثل العف الكتابي ، القبعات الستة.... من وجهة نظر موظفي مديريات الشباب والرياضة.

_ القيام بدراسة لتقويم الدورات التدريبية من وجهة نظر موظفي الإدارة الرياضية.
_ بناء برنامج تدريبي مقترح لموظفي مديريات الشباب والرياضة في ضوء تحديد العناصر التدريبية المحددة مسبقا من وجهة نظرهم ، تحت اشراف مختصين .
_ إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف على التدريب الإداري و آلياته وعلاقته بمستويات الابداع الاداري لدى مديري الشباب والرياضة.
الخاتمة خاتمة : تسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل.

و يعد المورد البشري عاملا هاما و حساسا في بلوغ المؤسسات لأهدافها و تحقيقها للفعالية فالنجاح و الفعالية في التسيير لا يمكن أن يتحققا بدون توفر المؤسسة على قدرات داخلية أهمها العنصر البشري المؤهل و المندمج داخل المؤسسة .

فكل شخص يستطيع أن يبدع ويبتكر في أي مجال أو ميدان من ميادين الحياة المختلفة إلا من أبى. والإبداع ليس سمة محصورة في القلة من الأفراد، بل قدرة كامنة لدى معظم الأفراد يمكن صقلها وتنميتها بأساليب مختلفة. وقد أوردناها بإيجاز في أدبيات الدراسة كأسلوب العصف الذهني والخريطة الذهنية والعصف الكتابي..الإبداع بالحوار..الخ.

وتهدف هذه الأساليب إلى زيادة قدرة الأفراد الإبداعية، وصقل مهاراتهم، وتعليمهم أسس العملية الإبداعية، وتوظيف ذلك الفهم لتطوير أدائهم المتعلق بالإدارة الرياضية وإيجاد بيئة فاعلة ومتفاعلة بكل ما تحويه المؤسسة من إداريين وعمال وشركاء رياضيين.....الخ

يمكن القول أن للإبداع الإداري أهمية بالغة في مجتمعنا خاصة في مجال الإدارة بالصفة عامة والمجال الرياضي بالصفة خاصة حيث الأمم والأوطان تبنى على هذه القاعدة إذ كنت لا أستطيع أن تبدي فأنت لا تستطيع أن تستمر في المنافسة أكثر من الذي مضى . فأملنا أن ينال هذا الموضوع اهتمام الجهات المسؤول وكذا أقلام الكتاب و الدارسين ، و إجراء دراسات أكثر حول هذا الموضوع و موضوع التدريب الإداري أيضا

قائمة المصادر والمراجع :

- 1-السويدان ,طارق والعدلوني ,محمد (2002) : مبادئ الإبداع شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب الكويت .
- 2- السرور (2002) : مقدمة في الإبداع دار وائل للطباعة والنشر عمان .
- 3- الصيرفي, محمد عبد الفتاح (2003 م) : الإدارة الرائدة، دار صفاء ، عمان ، ط 1.
- 4- جلدة سليم بطرس، وعبوي زيد منير (1427 هـ - 2006 م) : إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط 1.
- 5- حسن احمد الطعاني (2013) : التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية دار وائل للنشر والتوزيع ط 1 الأردن عمان.
- 6- حريم حسين (2003) : السلوك التنظيمي , سلوك الأفراد والمنظمات دار زهران لنشر والتوزيع عمان
- 7- ذعار بن غضبان ذعار البدراني (2011 م) : معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى،الرياض
- 8- شاويش مصطفى نجيب (2005) : إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)،دار الشروق، عمان.
- 9- عبير طليل , فرحان البشاشة (2008) : درجة ممارسة المرأة القيادة للمهارات الإبداعية في عملها , دار الحامد للنشر والتوزيع ط 1 الأردن .
- 10- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد (2005) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ط 1 عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع, الأردن.
- 11- فائق حسني أبو حليلة (2004) ط (1) : الحديث في الإدارة الرياضية دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن.

- 12- محمود طافش (2004) : الإبداع الإداري في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان عمان، الأردن.
- 13- محيي محمد مسعد (2003) : كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية،
- 14- مهند، حسين البشتاوي، وأحمد إبراهيم الخواجا (2005) : مبادئ التدريب الرياضي، عمان : داروائل للنشر، الأردن.
- 15- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد (2014) : تطبيقات في الإدارة الرياضية مؤسسة عالم الرياضة للنشر و دار الوفاء لدنيا الطباعة الاسكندرية مصر.
- 16- هارون توفيق الرشيد (2003) : سيكولوجية الإبداع والمواهب الخاصة توزيع المكتبات الكبرى القاهرة.
- قائمة المجلات والدوريات العلمية:
- 1- دالة محمد ، بزيو سليم ، درجة توفر عناصر الابداع الإداري لدى مسيري مديرية الشباب والرياضة بالجزائر، مجلة الابداع الرياضي ، تاريخ الارسال: 2019-08-29 تاريخ النشر: 2019-12-11 ص 203-222.
- 2- سليمان قاضي مؤمن ، عزالدين رامي ، دور مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المتميز العاملين بالإدارة الرياضية من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، مجلة الابداع الرياضي تاريخ الارسال: 2019-08-21 تاريخ النشر: 2019-12-19
- 3- سليم لعامرة ، رمضان بوخرص ، مساهمة برامج التكوين الإداري في الرفع من كفاءة الافراد العاملين بمديريات الشباب والرياضة دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مجلة الابداع الرياضي تاريخ النشر: 2016-12-15 ص 113-128،
- 4- شلال محمد ، بوسكرة احمد ، التدريب كمدخل للتنمية التنظيمية في المنظمات الرياضية مجلة الابداع الرياضي ، تاريخ الارسال: 2019-09-14 تاريخ النشر: 2019-12-17 ص 127-151.
- 5- قرماط نوري ، بوخرص رمضان ، تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة -دراسة ميدانية لبعض ولايات الشرق الجزائري- مجلة الابداع الرياضي ، تاريخ الارسال: 2019-08-14 تاريخ النشر: 2019-12-11 ص 289-307.

قائمة الأطروحات والرسائل العلمية:

- 1-العديلي، ناصر محمد (1406هـ) : دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
 - 2-العنقري غادة عبد الرحمن (2001 هـ) : علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين:دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية.رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الملك سعود،كلية العلوم الإدارية،الرياض.
 - 3-ماهر أحمد (1996م) : إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية.
- قائمة القواميس:

الفيروز، مجد الدين محمد بن يعقوب (1413 هـ) : القاموس المحيط، بيروت، مؤسسة الرسالة، ط 3.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

Klagge ,Jay.(1998)Self-perceived development needs of to day's middle managers.The Journal of Management Development. Volume:17 Number: ٧ page:481- 491
Drucker, P (1985) ,Innovation and enter partnership (1 st ed) London.