

الإدارة الاشرافية الفعالة ودورها في الابداع الإداري لمدراء الأنشطة الطلابية في بغداد من  
وجهة نظر العاملين في الأنشطة الرياضية

م.د علي جميل ناصر

العراق. الجامعة العراقية. الأنشطة الطلابية

تاريخ استلام البحث 2024/1/3 تاريخ نشر البحث 2024/2/28

### الملخص

يهدف البحث الى التعرف على الإدارة الاشرافية والابداع الاداري لمدراء الأنشطة الطلابية. التعرف على العلاقة بين الإدارة الاشرافية والابداع الاداري لمدراء الأنشطة الطلابية. بعدها قام الباحث باختيار عينة البحث فكانت (268) عاملا في الأنشطة الرياضية، وتكونت عينة التجربة الاستطلاعية (10) فرداً وعينة تجربة التكييف (164) وتكونت عينة التجربة الرئيسة للتطبيق (94) فرداً وكذلك قام بالاستعانة بمقياس الإدارة الاشرافية والابداع الاداري من ثم استعان بالوسائل الإحصائية بغية الحصول على نتائج البحث والتوصل الى عدة استنتاجات من أهمها: ان مدراء الأقسام الطلابية في الجامعات الحكومية التابعة لمحافظة بغداد يتميزون بالإدارة الاشرافية والابداع الإداري. ضعف في اتخاذ القرار لمدراء الأقسام الطلابية في الجامعات الحكومية التابعة لمحافظة بغداد. وقد أوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها: ضرورة استخدام مقياسي الإدارة الاشرافية والابداع الاداري على مدراء الأقسام الطلابية في الجامعات الحكومية التابعة لمحافظة بغداد وبشكل دوري من اجل التعرف على مستوياتهم وفقاً للتطورات الموجودة. الاهتمام بالأقسام الطلابية والعاملين فيها لتحقيق احتياجاتها المختلفة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاشرافية، مدراء الأنشطة الطلابية، الابداع الاداري.

**Effective supervisory management and its role in the administrative creativity of student activities directors in Baghdad from the point of view of those working in sports activities**

Lec. Dr. Ali Jamil Nasser

Department of Student Activities /Al Iraquia University, Iraq.

Received: 03-01-2024

Accepted: 28-02-2024

---

**Abstract**

The research aims to identify the supervisory management and administrative creativity of student activities directors. Identifying the relationship between supervisory management and the administrative creativity of student activities directors. After that, the researcher chose the research sample, which was (268) workers in sports activities. The sample for the exploratory experiment consisted of (10) individuals, the sample for the adaptation experiment consisted of (164), and the sample for the main experiment for the application consisted of (94) individuals. He also used the measure of supervisory management and administrative creativity, and then used the methods Statistics in order to obtain the results of the research and reach several conclusions, the most important of which are: The directors of student departments in public universities in Baghdad Governorate are distinguished by their supervisory management and administrative creativity. Weakness in decision-making by student department directors in public universities in Baghdad Governorate. The researcher recommended several recommendations, the most important of which are: the necessity of using the supervisory management and administrative creativity standards on directors of student departments in public universities affiliated with Baghdad Governorate on a regular basis in order to identify their levels in accordance with existing developments. Paying attention to the student departments and their workers to achieve their various needs.

**Keywords:** Supervisory management, student activities directors, administrative creativity.

## 1-المقدمة:

الإدارة هي عملية إشراف وإبداع وتطور وتغيير لكي تكون متكاملة في توجيه الآخرين نحو أداء جيد له مردوداته الإيجابية فمن واجب المدراء مواكبة هذا التقدم والتجديد واحداث التغيير الذي يطلبه العصر بصورة علمية مدروسة لأننا لو نظرنا الى إدارتنا نظرة موضوعية لوجدنا انها لاتزال تعيش افكار وأساليب لا تتماشى مع متطلبات العصر الحالي ومعطياته ولما اصبحت ظروف الحياة متجددة ولم تسمح لنا بالخمول والسكون وقتل الأفكار بل لابد لنا من الأداء الاشرافي و الابداع والابتكار لتحويل المعوقات والمشكلات الى فرص للنجاح والتفوق، ان الأسلوب الاداري التقليدي لا يزال هو السائد في ادارتنا للأنشطة الطلابية سواء كانت فنية او رياضية والتي تقيد بمجموعة ضوابط ولوائح يلتزم بها المدراء حتى يستطيعوا من إرضاء المسؤولين عنهم وهذا قد يكون عائق في طريق العاملين من اجل تقديم واجباتهم ان الاهمية الكبيرة للمتغيرين من خلالها يمكن ان تؤدي دورا كبيرا في نجاح هذه الأنشطة الرياضية والفنية والكشفية ومواجهة التحديات في ظل التراكمات الكثيرة التي يعاني منها مدراء الأنشطة الطلابية ويمكن اعتبارها مدخل لوضع الحلول من اجل تقديم ما يسعى المدير لتقديمه لذلك ارتأى الباحث الشروع في هذه الدراسة كون ان الباحث ما يهمله تأثير إدارة المدراء الاشرافية على ابداعهم الاداري.ان التحديات والتغيرات في نظام التعليم وإدارته باعتبارها المؤسسة المسؤولة عن الجامعات والأخيرة بدورها مسؤولة عن الأنشطة التابعة لها لذلك استوجب العمل من خلال التوظيف الجيد للجهود والإمكانات المتاحة والتوسع في صنع القرارات بين المستويات العليا ومستويات الإدارة الاشرافية والتنفيذية" إذ أصبح نجاح السياسة العامة للمجتمع يعتمد على مستوى كفاءة، الإدارة وكلما ارتفعت كفاءة الإدارة التعليمية زادت فعالية المؤسسات التعليمية، بما يعزز كفاءة وجوده مخرجاتها (سعر، 2014، صفحة 5).

ومن خلال خبرة الباحث كونه من ضمن التدريسين العاملين في الأنشطة الطلابية وبالتحديد الأنشطة الرياضية وجد ان هنالك عدة أنشطة ومنها الرياضية والكشفية والفنية وتعدد المهام لمدراء الأقسام لذلك مما قد يؤثر هذا على إدارة النشاط الطلابي بشكل يؤدي الى ضعف الابداعات الإدارية لهم بشكل يؤدي الى تقليل التنظيمات والنتائج للطلبة لذلك ارتأى بالبحث والتقصي عن الإدارة الاشرافية ومستوياتها في الأنشطة الطلابية وتحديد مقدراتها في تطوير الابداع الإداري من خلال مردوداتها الإيجابية.

ويهدف البحث الى:

- 1- تكييف مقياسي الإدارة الاشرافية والابداع الإداري لمدراء النشاطات الطلابية من وجهة نظر العاملين بالأنشطة الرياضية.
  - 2- التعرف على الإدارة الاشرافية والابداع الإداري لمدراء النشاطات الطلابية من وجهة نظر العاملين بالأنشطة الرياضية.
  - 3- التعرف على العلاقة بين الإدارة الاشرافية والابداع الإداري لمدراء النشاطات الطلابية من وجهة نظر العاملين بالأنشطة الرياضية.
- 2- إجراءات البحث:

1-2 منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة ومشكلة البحث.

2-2 مجتمع البحث وعينته:

قام الباحث بتحديد مجتمع البحث الكلي، والذي بلغ (268) عاملاً في الأنشطة الرياضية التابعة للجامعات الحكومية في محافظة بغداد وكما مبين بالجدول (1) اما عينة البحث فقد تكونت من جميع افراد المجتمع الذي ذكرهم الباحث انفاً وبنسبة مئوية (100 %) من مجتمع البحث وقد قسم الباحث العينة الى (10) افراد لعينة الاستطلاع، و (164) فرداً لعينة تكييف المقياسين، و(94) فرداً لعينة التطبيق.

الجدول (1) يبين تفاصيل العينات الاستطلاعية والتكيف والتطبيق

ت	اسم النشاط	العدد	عينة التجربة الاستطلاعية	عينة التكيف	عينة التطبيق
1	بغداد	38	10	28	-
2	المستنصرية	34	-	24	10
3	العراقية	25	-	15	10
4	ابن سينا	38	-	20	18
5	التكنولوجية	38	-	21	17
6	الكرخ للعلوم	36		22	14
7	التقنية الوسطى	36		15	21
8	النهرين	23		19	4
	المجموع	268	10	164	94
	النسبة المئوية	%100	%3.73	%61.19	%35.07

## 2-3 الوسائل والأنشطة والأدوات المستخدمة في البحث:

- المصادر العربية والاجنبية
- الخبراء والمختصون
- مقياس الإدارة الاشرافية بالصورة الاولية ملحق (1).
- مقياس الإدارة الاشرافية بالصورة النهائية ملحق (2).
- مقياس الابداع الإداري بالصورة الاولية ملحق (3).
- مقياس الابداع الإداري بالصورة النهائية ملحق (4).
- حاسوب نوع (DELL) عدد (1).

## 2-4 اجراءات البحث الميدانية:

### 2-4-1 مقياس الإدارة الإشرافية (جرجيس، 2022):

قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لدراسته الحالية، من اجل التعرف على درجة الادارة الإشرافية الفعالة لمدراء الأنشطة الطلابية من وجهة نظر العاملين بالأنشطة الرياضية ومن خلال ذلك اعتمد الباحث على اعداد استبانة خاصة لقياس ذلك المتغير وتحديد أبعادها والتي تمثلت في تحديد درجة فاعلية الأداء لمدراء الأنشطة الطلابية في بغداد إذ تكون المقياس من (٤) مجالات يحتوي كل مجال على (٧) عبارات للمجال الأول و (6) عبارات للمجال الثاني و (٧) عبارات للمجال الثالث و (6) عبارات للمجال الرابع بمجموع (26) عبارة وكما في الجدول (٢).

الجدول (2) يبين تفاصيل فقرات مقياس الإدارة الاشرافية وارقامها وتوزيعها على المجالات

عدد الفقرات	أسم المجال
7-1	القيادة المتبعة من قبل مدير النشاط
13-8	التخطيط المنفذ من قبل مدير النشاط
20-14	التنظيم المستخدم من قبل مدير النشاط
26-21	اتخاذ القرار المتخذ من قبل مدير النشاط الرياضي

2-4-2 مقياس الابداع الإداري (Adnan, B., & Jabar, 2018):

يتكون من (30) فقرة، بدائل (تطبق علي بدرجة عالية جداً، تنطبق علي بدرجة عالية، تنطبق علي بدرجة متوسطة، تنطبق علي بدرجة منخفضة، تنطبق علي بدرجة منخفضة جداً) للاستجابة عن كل فقرة وأوزانها تتراوح (1،2،3،4،5) على التوالي، وتحسب الدرجة الكلية وبذلك تكون أعلى درجة يحصل عليها المستجيب هي (150) درجة و اقل درجة (30) والوسط الفرضي (90)

درجة وقام الباحث بتكيف المقياس بما يتلاءم مع عينة البحث.

2-4-3 صدق المحكمين: تم عرض مقياسي الإدارة الاشرافية والابداع الإداري بعد اجراء التعديلات على عبارات المقياسين بما يتلاءم مع مدرء الأنشطة الطلابية على مجموعة من المحكمين متخصصين في علم الإدارة الرياضية، والاختبارات والقياس وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من تعديل في ضوء المقترحات المقدمة، ان الصدق الظاهري هو اخذ آراء الخبراء في مقياسي البحث والتحقق فيما اذا فعلاً يقيس هذا المتغير ان صلاحية تعليمات المقياس وبدائله تجعل الباحث مطمئناً في استخدام المقياس على عينة التجربة الرئيسة وبذلك خرج المقياسين في صورتها الاولية وبنسبة موافقة تفوق 85%.

2-4-4 التجربة الاستطلاعية

اجريت التجربة الاستطلاعية على مجموعة من العاملين بالأنشطة الرياضية البالغ عددهم (10) من ضمن عينة البحث الرئيسة من قبل فريق العمل المساعد في يوم الثلاثاء الموافق 24 / 12 / 2022. وذلك للتعرف على مدى استيعاب ووضوح العبارات والتأكد من فريق العمل المساعد. 2-4-5 التجربة الرئيسية لتكييف مقياسي الإدارة الاشرافية والابداع الإداري:

تم اجراء التجربة الرئيسية لتكييف مقياسي الإدارة الاشرافية والابداع الإداري من قبل الباحث بتاريخ 15 الى 27 / 2 / 2023 على عينة البحث والبالغ عددهم (164) من العاملين بالأنشطة الرياضية التابعة لجامعات العراق في بغداد.

الجدول (3) يبين الخصائص الوصفية لمقياسي الإدارة الاشرافية والابداع الإداري

المعالم الاحصائية	الإدارة الاشرافية	الابداع الاداري
الوسط الحسابي	90.9268	100.4085
الوسيط	90.5000	102.0000

الانحراف المعياري	5.45766	8.79683
الالتواء	.110	-.527
الخطأ المعياري	.190	.190

#### 2-4-6 الخصائص السيكومترية لمقياسي الإدارة الاشرافية والابداع الاداري:

تتضمن الخصائص السيكومترية للمقياس قدرة المقياس على ما اعد لقياسه كما يتضمن قدرة المقياس على قياس للظاهرة بدرجة مقبولة من الدقة او بأقل اخطاء ممكنة (Mohammed, 2019)

#### 2-4-6-1 صدق المقياس:

يعد الصدق من العوامل الأكثر أهمية للتعرف على جودة الاختبارات والمقاييس فالاختبار أو المقياس الذي يتميز بالصدق عندما يقيس فعلاً السمة أو الصفة الذي وضع من أجلها، فالصدق هو اختبار نمطي يضعه الباحث لإثبات مدى صدق الاختبار وتجانس الظاهر والداخل بوصفه وسيلة صادقة للقياس (سليمان، 2016، ص 159)

#### 2-4-6-1-1 صدق المحتوى:

تم استخراجها من خلال عرض المقياسين على مجموعة من الخبراء والمختصون في مجال الإدارة الرياضية والاختبار والقياس لبيان محتوى المقياسين في قياس الظاهرة.

#### 2-4-6-1-2 القدرة التمييزية للفقرات:

وتسمى أيضاً بالمقارنة الطرفية أو المجموعتين الطرفيتين في الدرجة الكلية والتي تعطي مؤشراً مهماً لبناء المقاييس أو الاختبارات وهي الدليل على التمييز (هاني، 2016)، وبذلك تم ترتيب درجات كل فقرة ترتيباً تصاعدياً من أقل درجة إلى أعلى درجة وتم اختيار (27%) من الدرجات الدنيا ومثلها من الدرجات العليا (Mohammed et al., 2023) وبعد معالجة النتائج احصائياً تبين ان الفقرات صادقة كون قيم (Sig) أصغر من مستوى الدلالة البالغة (0,05) وكما في الجدولين (4,5).

الجدول (4) يبين القدرة التمييزية لكل فقرة من فقرات مقياس الإدارة الاشرافية

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		قيمة (t) المحسوبة	قيمة الدلالة	النتيجة
	ع	س	ع	س			
1	2.1786	.62403	4.8571	.35203	34.264	0.000	معنوي
2	1.7500	.43561	4.5000	.50300	37.878	0.000	معنوي
3	2.0119	.45241	4.8690	.33937	46.302	0.000	معنوي
4	1.7500	.43561	4.5833	.49597	39.339	0.000	معنوي
5	2.3571	.65202	5.0000	.00000	37.149	0.000	معنوي
6	1.8333	.37492	4.7738	.42088	47.813	0.000	معنوي
7	1.8690	.40419	4.9167	.27805	56.935	0.000	معنوي
8	1.9643	.56922	4.8690	.33937	40.172	0.000	معنوي
9	2.2024	.55493	4.8214	.38529	35.531	0.000	معنوي
10	1.9524	.30674	4.8452	.36385	55.713	0.000	معنوي
11	1.8929	.49132	4.9643	.18669	53.559	0.000	معنوي
12	2.1905	.54830	4.8571	.35203	37.509	0.000	معنوي
13	2.0119	.45241	4.9405	.23802	52.505	0.000	معنوي
14	2.0238	.49030	4.9405	.23802	49.047	0.000	معنوي
15	1.9405	.47469	4.8929	.31115	47.674	0.000	معنوي
16	1.9405	.42088	4.7143	.45447	41.042	0.000	معنوي
17	1.8214	.38529	4.9405	.23802	63.121	0.000	معنوي
18	2.0000	.49088	4.8810	.32579	44.817	0.000	معنوي
19	2.2381	.55143	4.8690	.33937	37.241	0.000	معنوي
20	2.1786	.54132	4.8810	.32579	39.202	0.000	معنوي
21	2.0119	.52627	4.8452	.36385	40.587	0.000	معنوي
22	2.1667	.51092	5.0000	.00000	50.825	0.000	معنوي
23	1.9286	.43314	4.8810	.32579	49.926	0.000	معنوي
24	2.0000	.38023	4.7262	.44859	42.489	0.000	معنوي



معنوي	0.000	45.684	.43561	4.7500	.34628	1.9762	25
معنوي	0.000	40.569	.45447	4.7143	.42359	1.9643	26

معنوي تحت مستوى دلالة  $(0.05)$  ودرجة حرية (86)

يتبين من الجدول (4) أن جميع فقرات المقياس ذات قدرة على التمييز بين المستويات العليا والدنيا لذلك لم يتم حذف اي فقرة من فقرات المقياس.

الجدول (5) يبين القدرة التمييزية لكل فقرة من فقرات مقياس الابداع الاداري

النتيجة	قيمة الدلالة	قيمة المحسوبة (t)	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		رقم الفقرة
			ع	س	ع	س	
معنوي	0.000	63.607	.18669	4.9643	.39937	1.9048	1
معنوي	0.000	41.982	.45447	4.7143	.38023	2.0000	2
معنوي	0.000	49.400	.00000	5.0000	.54554	2.0595	3
معنوي	0.000	22.824	.92023	5.1429	.61907	2.3810	4
معنوي	0.000	42.166	.39504	4.8095	.46569	2.0000	5
معنوي	0.000	45.199	.00000	5.0000	.55039	2.2857	6
معنوي	0.000	42.166	.23802	4.9405	.54830	2.1905	7
معنوي	0.000	40.937	.15337	4.9762	.59352	2.2381	8
معنوي	0.000	37.892	.44231	4.7381	.51969	1.9167	9
معنوي	0.000	29.299	.79901	4.8452	.45573	1.9048	10
معنوي	0.000	37.526	.32579	4.8810	.57735	2.1667	11
معنوي	0.000	35.033	.33937	4.8690	.58806	2.2738	12
معنوي	0.000	48.721	.23802	4.9405	.46937	2.1429	13
معنوي	0.000	35.644	.41279	4.7857	.51651	2.2143	14
معنوي	0.000	43.882	.32579	4.8810	.47605	2.1190	15
معنوي	0.000	39.632	.37492	4.8333	.45447	2.2857	16
معنوي	0.000	32.639	.46507	4.6905	.52587	2.1905	17
معنوي	0.000	40.287	.45447	4.7143	.41000	2.0238	18
معنوي	0.000	52.390	.18669	4.9643	.47710	2.0357	19
معنوي	0.000	35.471	.44859	4.7262	.52299	2.0595	20
معنوي	0.000	39.811	.45447	4.7143	.44859	1.9405	21
معنوي	0.000	43.471	.21424	4.9524	.55493	2.1310	22
معنوي	0.000	39.398	.25909	4.9286	.59098	2.1548	23
معنوي	0.000	35.180	.41279	4.7857	.55493	2.1310	24

معنوي	0.000	36.098	.27805	4.9167	.60073	2.3095	25
معنوي	0.000	31.822	.47830	4.6548	.57884	2.0476	26
معنوي	0.000	48.482	.00000	5.0000	.51762	2.2619	27
معنوي	0.000	41.867	.25909	4.9286	.55493	2.1310	28
معنوي	0.000	40.638	.25909	4.9286	.58119	2.1071	29
معنوي	0.000	40.638	.25909	4.9286	.58119	2.1071	30

معنوي تحت مستوى دلالة  $(0.05) >$  ودرجة حرية (86)

يتبين من الجدول (5) أن جميع فقرات المقياس ذات قدرة على التمييز بين المستويات العليا والدنيا لذلك لم يتم حذف اي فقرة من فقرات المقياس.

#### 2-4-6-1-3 الاتساق الداخلي للمقياس:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للمقياس وذلك باستخراج معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس على عينة التكييف والجدول (6,7) يبين الاتساق الداخلي للمقياسين الإدارة الاشرافية والابداع الاداري.

الجدول (6) يبين معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمقياس الإدارة الاشرافية

رقم الفقرة	معامل الارتباط البسيط	قيمة الدلالة	النتيجة	رقم الفقرة	معامل الارتباط البسيط	قيمة الدلالة	النتيجة
1	.416**	0.000	معنوي	14	.546**	0.000	معنوي
2	.334**	0.000	معنوي	15	.627**	0.000	معنوي
3	.329**	0.000	معنوي	16	.542**	0.000	معنوي
4	.325**	0.000	معنوي	17	.424**	0.000	معنوي
5	.324**	0.000	معنوي	18	.480**	0.000	معنوي
6	.300**	0.000	معنوي	19	.556**	0.000	معنوي
7	.397**	0.000	معنوي	20	.563**	0.000	معنوي
8	.267**	0.000	معنوي	21	.543**	0.000	معنوي
9	.341**	0.000	معنوي	22	.417**	0.000	معنوي
10	.254**	0.000	معنوي	23	.453**	0.000	معنوي
12	.255**	0.000	معنوي	24	.377**	0.000	معنوي
13	.309**	0.000	معنوي	25	.414**	0.000	معنوي
				26	.432**	0.000	معنوي

معنوي تحت مستوى دلالة  $(0.05) >$  ودرجة حرية (162)

الجدول (7) يبين معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمقياس الابداع الاداري

رقم الفقرة	معامل الارتباط البسيط	قيمة الدلالة	النتيجة	رقم الفقرة	معامل الارتباط البسيط	قيمة الدلالة	النتيجة
1	.195**	0.001	معنوي	29	.375**	0.000	معنوي
2	.189**	0.001	معنوي	30	.300**	0.000	معنوي
3	.149**	0.009	معنوي	31	.288**	0.000	معنوي
4	.184**	0.001	معنوي	32	.336**	0.000	معنوي
5	.183**	0.001	معنوي	34	.428**	0.000	معنوي
6	.160**	0.005	معنوي	35	.373**	0.000	معنوي
7	.301**	0.000	معنوي	36	.350**	0.000	معنوي
8	.405**	0.000	معنوي	37	.358**	0.000	معنوي
9	.295**	0.000	معنوي	38	.345**	0.000	معنوي
10	.308**	0.000	معنوي	39	.256**	0.000	معنوي
11	.471**	0.000	معنوي	40	.382**	0.000	معنوي
12	.250**	0.000	معنوي	41	.228**	0.000	معنوي
13	.296**	0.000	معنوي	42	.392**	0.000	معنوي
14	.334**	0.000	معنوي	43	.455**	0.000	معنوي
15	.230**	0.000	معنوي	44	.429**	0.000	معنوي

معنوي تحت مستوى دلالة  $> (0.05)$  ودرجة حرية (162)

#### 4-1-6-4-2 ثبات المقياس:

استخرج الباحث الثبات بطريقتين:

1. طريقة التجزئة النصفية: تقيس هذه الطريقة التجانس الداخلي ل فقرات المقياس إذ يدل هذا

التجانس على مدى اتساق الأداء والاستقرار عند الإجابة عن جميع الفقرات

ان تجانس الفقرات فيما بينها ضروري لبيان ثبات المقياس لذلك لجأ الباحث الى التجزئة

النصفية وهي تقسيم الفقرات الى ارقام فردية وزوجية ومن ثم استخدام معامل الارتباط

بيرسون وبعد ما تم استخدامه تبين ان الارتباط لمقياس الإدارة الاشرافية لنصف المقياس وهو (0.632) ولكي نحصل على معامل الثبات للمقياس ككل تم استخدام معادلة (سييرمان براون) لتصحيح معامل الارتباط وبعد التصحيح اصبح معامل الثبات (0.888) وهو معامل ثبات عال ويمكن الاعتماد عليه لتقدير ثبات اما مقياس الابداع الإداري بلغ معامل ارتباط نصف المقياس (0.553) والمقياس ككل بلغ (0.765)

#### 2-4-7 معامل الفاكرونباخ

قام الباحث باستخراج الثبات بمعامل الفاكرونباخ معتمداً على بيانات عينة التكيف وباستخراج معامل الثبات الذي كانت قيمته للمقياسين وعلى التوالي (0.790) (0.742).

#### 2-4-8 التجربة الرئيسية لتطبيق مقياسي الإدارة الاشرافية والابداع الاداري:

بعد ان أصبح مقياسي الدراسة جاهزا للتطبيق بصورتها النهائية الملحق (4،2) طبقا على عينة التطبيق والبالغ عددهم (94) عاملاً بالأنشطة الرياضية في الجامعات العراقية في محافظة بغداد وبعد الانتهاء قام الباحث بتفريغ النتائج بغية معالجتها.

#### 2-4-9 الوسائل الإحصائية:

استخدم الباحث الحقيقية الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

- الوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري.

- الوسيط.

- معامل الالتواء

- اختبار (T) للعينات المستقلة.

- معامل الارتباط البسيط.

- معامل الفاكرونباخ.

- معادلة سييرمان

#### 3. عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

من اجل معرفة العينة ومستواها في الإدارة الاشرافية والابداع الاداري قام الباحث باستخدام عدة وسائل الإحصائية للوصول الى النتائج وتفسيرها.

### 3-1 واقع الإدارة الاشرافية لمدراء الأنشطة الطلابية :

الجدول (8) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء وقيمة (ت) المحتسبة وقيمة الدلالة لمقياس الإدارة الاشرافية

المتغيرات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	قيمة T	قيمة الدلالة	نوع الفرق
الإدارة الاشرافية	78	80.2660	9.81898	.070	2.237	0.028	معنوي

من الجدول (8) يبين ان مدراء الأنشطة الطلابية يمتلكون إدارة اشرافية وذلك لان الوسط الحسابي للعينة والبالغ (80.2660) أكبر من الوسط الفرضي البالغ (78) بقيمة دلالة بالغة (0.028) أصغر من مستوى الدلالة البالغة (0.05).

### 3-2 معرفة واقع مجالات الإدارة الاشرافية لدى مشرفي التربية الرياضية في محافظة بغداد

الجدول (9) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) المحتسبة وقيمة الدلالة لمجالات لمقياس الإدارة الاشرافية

المتغيرات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الدلالة	نوع الفرق
القيادة المتبعة من قبل مدير النشاط	21	24.4468	2.87225	11.638	0.000	معنوي
التخطيط المنفذ من قبل مدير النشاط	18	20.4362	4.02294	5.871	0.000	معنوي
التنظيم المستخدم من قبل مدير النشاط	21	22.7979	6.49496	3.287	0.001	معنوي
اتخاذ القرار المتخذ من قبل مدير النشاط الرياضي	18	16.5851	5.29030	2.592	0.000	معنوي

### 3-3 مناقشة نتائج الإدارة الاشرافية:

من خلال النتائج المبينة في الجدولين (8،9) يتبين ان هنالك مستوى جيد من الإدارة الاشرافية لمدراء الأنشطة الطلابية إذ يعزو الباحث ذلك الى ان المدراء لهم خبرة ودراية في تنظيم أمور الأنشطة الرياضية على مستوى تنظيم البطولات وقيادة الافراد والتخطيط على حاضراً ومستقبلاً للنشاط الرياضي وهذا كله جاء من خلال ايمان المدراء بأن الإشراف سقف العملية الإدارية التي تتكون من التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم، والمدير الإداري يدرك الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والرؤية التي تسعى لتحقيقها ، ويحدد بدقة الواقع الفعلي لها ، ويحدد فجوة الأداء بين الواقع والمستهدف، ويسعى للتدريب وتأهيل وتحفيز العاملين الذي يشرف عليهم وتهيئة البيئة لهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفق خطة مدروسة بعناية ويقوم بشكل دوري مدى ما تحقق من إنجاز ويسعى للتحسين المستمر للمنظومة الإدارية ولهذا فهو ذو معارف متنوعة وقدرات عالية ومهارات تخصصية دقيقة تساهم في نجاحه في مهمته ان مدراء الأنشطة الرياضية والطلابية يعملون على تحديد الاحتياجات الإشرافية التي يحتاجها العاملون من خلال توظيف الكوادر البشرية والتجهيزات العلمية والفنية من خلال التشجيع على وضع الخطط من قبل العاملين لغرض خدمة النشاط "ان التخطيط الفعال لأي مديرية هو سبب نجاح تلك المديرية وان كانت تلك المديرية صغيرة ولكن التخطيط السليم هو من يحقق الانجاز وهو من يحقق العمل الصحيح لتلك المديرية"(ادريس، 2005) اما مجال اتخاذ القرار الذي أظهرت النتائج معنويتها لصالح الوسط الفرضي وهذا يعني ان المدراء لا يمتلكون اتخاذ قرار او قراراتهم ضعيفة إذ يعزو الباحث ذلك الى المشاركة الغير فعالة من قبل المدراء في اتخاذ القرارات التي تتأثر بصورة اة بأخرى بعدة عوامل منها المادية والإدارية المتعلقة بالقيادات العليا "إذ تلعب القرارات دورا كبيرا في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف ليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم"(رشيد، 2016)

### 3-4 واقع الابداع الإداري لمدراء الأنشطة الطلابية:

الجدول (10) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء وقيمة (ت) المحتسبة

وقيمة الدلالة لمقياس الابداع الإداري

المتغيرات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	قيمة T	قيمة الدلالة	نوع الفرق
الابداع الإداري	90	97.6809	9.47914	-.259	7.856	0.000	غير معنوي

من الجدول (10) يبين ان مدراء الأنشطة الطلابية في الجامعات الحكومية بغداد لديهم ابداع اداري وذلك لان الوسط الحسابي للعينة والبالغ (97.6809) أكبر من الوسط الفرضي البالغ (90) بقيمة دلالة بالغة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة البالغة (0.05).

### 3-5 مناقشة نتائج الابداع الإداري:

من خلال النتائج المبينة في الجدول (10) يتبين ان هنالك مستوى جيد من الابداع الإداري لمدراء الأنشطة الطلابية إذ يعزو الباحث ذلك الى ان الأنشطة الرياضية والطلابية يظهر فيها الأبداع الاداري واضحاً في ممارساتها بشكل مرن ومجدي، وانصب تركيز المدراء على على تحقيق الكفاية الادارية وفق البرامج المتعارف عليها لضمان عملها على ما موجود وليس على ما يجب ان يكون، اذ اعتبرت الابداع هدفاً استراتيجياً في تطوير عمل الانشطة. فضلاً عن ذلك ان البيئة المتوافرة مجدية لإظهار عملية الابداع اذ انها فيها العديد من المقومات الادارية والامكانات المادية والتي تعد مصدر من مصادر الابداع. وكذلك عملية انسياب المعلومات وطبيعة التواصل المستمرة لحل المشكلات لا تتعارض وامكانية العاملين بالأنشطة الرياضية، لتوفير الاجواء المناسبة لهم من قبل المدراء، من خلال تبني الافكار الجديدة ودعمها مادياً ومعنوياً وتحويلها الى برامج عملية تخدم النشاط. فالعالم اليوم يقع ضمن ثورة المعلومات والاتصالات لعمليات التغيير ودفع المنظمات الى تنمية الابداع ليتمكنها من التعايش ومواكبة متطلبات المستقبل وفق متغيرات الزمن. اذ يشير (بلال 2011) ان المنظمات والمؤسسات الغير مبدعة عادة ما تستثمر جزءاً قليلاً من الامكانات المتوافر او المطلوبة مما يدفع العاملين الى قلة الاهتمام في حل المشكلات، فضلاً عن اعتقادها ان الادارة المكلفة بمهام العمل تقف عند القيم والمعتقدات السائدة التي تعتقد ان هذا الامر يتطلب اناس يمتازون الابداع دون غيرهم، قد يؤثر سلباً في دافعية العاملين لإنجاز عملها

(السكرانة، 2011، صفحة 17-18)

اذ يشير ان الظروف الصعبة والمنافسة الشديدة كفيلا في اظهار الحاجة الى الابداع نتيجة الظروف والتغييرات التي تفرضها بيئة العمل وتحقيق رغبات المستفيدين في اختيار أفضل الطرق والاساليب في حل المشكلات. اذ ان الابداع يعمل على تعزيز العلاقة التفاعلية بين

المؤسسة والبيئة التي تعمل بها وايجاد الحلول على غير المعتاد، مما يساعد على مواكبة المستجدات والتحديات عبر التخطيط والتحليل والمخاطرة .  
(موسى، 2000، صفحة 291)

### 3-6 العلاقة الارتباطية بين الإدارة الاشرافية والابداع الإداري:

الجدول (11) يبين نتائج معامل الارتباط بين مقياس الإدارة الاشرافية والابداع الاداري

المقاييس	الإدارة الاشرافية	الابداع الاداري	قيمة الدلالة
الإدارة الاشرافية	100	0.524**	0.000
الابداع الاداري		100	

يبين الجدول (11) معنوية الارتباط بين الإدارة الاشرافية والابداع الاداري وهذا يدل على العلاقة القوية بين المقياسين والتي تكون على نحو ايجابي ينعكس على سلوك المدير داخل النشاط إذ تعد الإدارة الاشرافية والابداع الإداري محرك داخلي للمدراء يتحكم بسلوكهم وأدائهم مما يجعلهم متحفزين لعمل الكثير من التغيرات على مستوى النشاط اذ ان عملية الجمود والتفوق في مرحلة محددة والثبات النسبي على مواقف روتينية قد لا تفضي الى افكار ابداعية غايتها التغيير نحو الافضل، في عالم يسوده السرعة في المنافسة والتغيير المتسارع نحو الافضل. لذا فان العلاقة الإيجابية المعنوية الطردية زادت من قدرات المدراء وعدم الخوف من الفشل وعدم التعصب لأفكار دون الأخرى من شأنها ان تحقق إدارة اشرافية وليس اقصائية وهذا بدوره يحقق تجاوز العقبات بحلول وبرامج غير مألوفة تنسم بصفة الابداع، ويؤكد (عبد المعطي 2001) الى ان المنظمات والهيئات والمؤسسات الخدمية التي لا تعتبر الابداع هدفاً استراتيجياً غالباً ما يؤثر على طبيعة عملها، بوصفه العامل الاساس في عمليات التغيير والتطوير والتجديد ومحدد مهم في جعل عملية الانجاز للأهداف اكثر فاعلية .  
(العساف، 2001، صفحة 43)



#### 4- الاستنتاجات والتوصيات:

##### 4-1 الاستنتاجات:

1. صلاحية تطبيق مقياسي الإدارة الاشرافية والابداع الاداري على مدرء الأقسام الطلابية في الجامعات الحكومية التابعة لمحافظة بغداد.
- 2- ان مدرء الأقسام الطلابية في الجامعات الحكومية التابعة لمحافظة بغداد يتميزون بالإدارة الاشرافية والابداع الإداري.
3. ضعف في اتخاذ القرار لمدرء الأقسام الطلابية في الجامعات الحكومية التابعة لمحافظة بغداد.
4. ان مدرء الأقسام الطلابية في الجامعات الحكومية التابعة لمحافظة بغداد لديهم الرغبة تنظيم الأقسام بما يتلاءم مع حجم الانشطة.

##### 4-2 التوصيات:

- 1- ضرورة استخدام مقياسي الإدارة الاشرافية والابداع الاداري على مدرء الأقسام الطلابية في الجامعات الحكومية التابعة لمحافظة بغداد وبشكل دوري من اجل التعرف على مستوياتهم وفقاً للتطورات الموجودة.
- 2- الاهتمام بالأقسام الطلابية والعاملين فيها لتحقيق احتياجاتها المختلفة.
- 3- ضرورة اجراء دورات وندوات علمية تثقيفية تطويرية للمدرء من اجل الحفاظ على التطور وتطوير المعرفة الادارية.

4- العمل على توفير سبل التطور من اجل تحسين وتطوير الملاكات الإدارية التابعة للأقسام الطلابية.

#### المصادر

- خليل نبيل سعر؛ إدارة المؤسسات التربوية في الألفية الثالثة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع 2014.
- بلال خلف السكارنة؛ الإبداع الإداري، (عمان - الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011).
- احمد عناد جرجيس الإدارة الإشرافية الفعالة لمدرء الأنشطة الرياضية والمدرسية لواجباتهم الإشرافية من وجهة نظر الشرفين الفنيين في بغداد مجلة علوم التربية الرياضية المجلد 15 العدد 5 السنة 2022
- عكلة سليمان وهند سليمان؛ الدليل إلى البحث العلمي، (القاهرة، مركز الكتاب الحديث للنشر، 2016).
- عامر سعيد وأيمن هاني؛ الاستخدامات العملية للاختبارات والمقاييس النفسية الرياضية، (العراق، النجف الأشرف، دار الضياء للطباعة والتصميم، 2016).
- مرسى وإدريس التخطيط التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية، دار الجامعية، ٢٠٠٥
- سلام حنتوش رشيد الإدارة الرياضية بين النظرية والتطبيق لطلبة التربية الرياضية ، دار دجلة للطباعة والنشر ، الاردن ، ٢٠١٦ .

- بلال خلف السكرانة؛ الابداع الاداري، ط1(عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبع، 2011).

بعد المعطي محمد العساف؛ مقومات الابداع الاداري في المنظمات المعاصرة، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001).

- موسى اللوزي؛ التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة، ط1(عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000)،

Fadil, A. H., & Mohammed, K. S. (2022). Constructing and Rationing A Test for the Skill of Receiving the Serve From Above in Volleyball for Third-Year Students in the Faculty of Physical Education and Sports Sciences. *Revista Iberoamericana de Psicología Del Ejercicio y El Deporte*, 17(3), 140–142.

Mohammed, K. S. (2019). Self-confidence and its relation to the performance of skill and compare them to volleyball players of elite clubs according to their specialization. *Karbala Journal of Physical Education Sciences*, 5(2).

Mohammed, K. S., Shamkhi, D. A., & Mohammed, M. J. (2023). Determining the grades and standard levels of some mental skills as an indicator for the selection of young volleyball players. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias Del Deporte*, 28.

الشمري، خ. س. م. (2023). بناء وتقنين مقياسي التفاوض والتشاورم للاعبي الكرة الطائرة المتقدمين. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*.

الملاحق:

ملحق (1)

مقياس الإدارة الاشرافية بالصورة الاولى

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	يملك صفات القائد الايجابية					
2.	يدبر الاجتماعات مع العاملين بشكل					

					ديمقراطي
					3. يعالج مشكلات المديرية بكل حزم وعلمية
					4. يشجع على المشاركة في المؤتمرات العلمية والندوات
					5. يعمل بجد على ايجاد تواصل بين المشرفين من خلال التواصل الفعال
					6. يشجع على العلاقات الايجابية بين المشرفين الفنيين
					7. يعمل على ايجاد روح العمل بين الفريق الواحد
					8. يعمل على وضع الخطط بما يلائم هدف المديرية
					9. يضع الخطط بما يلائم احتياجات المشرفين الفنيين
					10. عند وضع الخطط يلائم حجم الامكانيات والموارد المالية للمديرية
					11. يشجع على وضع الخطط من قبل المشرفين الفنيين لغرض خدمة المديرية
					12. يقوم بوضع خطط تطويرية للمديرية على مدار السنوات القادمة
					13. يشجع العمل الصحيح من قبل المشرفين الفنيين لتطوير خطط المديرية
					14. يوزع الأدوار بشكل صحيح وحسب الخبرة للمشرفين
					15. يساعد المشرفين في تحسين مستوى عملهم من خلال اعطائهم العمل الذي ال اي يناسبهم
					16. يمتلك رؤية صحيحة عن المديرية وما يناسبها من عمل صحيح
					17. جميع الاجتماعات التي يقوم بها وفق جداول زمنية معدة مسبقا
					18. يوضح القوانين والحدود لكل مشرفي فني

					ولا يمكن تجاوزها
					19. لديه القدرة في التعامل مع المشرفين والعاملين بكل احترافية
					20. يمتلك نظام الكتروني فعال في التعامل
					21. يسمح مدير النشاط اشراك المشرفين الفنيين اتخاذ القرار
					22. يعمل على ان تكون قراراته واضحة ودقيقه عند التنفيذ
					23. يعمل ان تكون القرارات هي تخدم الجميع من في المديرية وليس فئة واحده
					24. يجمع المعلومات حول المشكلة قبل اتخاذ أي قرار
					25. يعمل بتنفيذ القرارات بشكل سريع دون التراجع في اتخاذها
					26. يتبع المراحل الاساسية لعملية اتخاذ القرار

### ملحق (2)

#### مقياس الإدارة الاشرافية بالصورة النهائية بعد التكيف

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يمتلك صفات القائد الايجابية					
2.	يدبر الاجتماعات مع العاملين بشكل ديمقراطي					
3.	يعالج مشكلات النشاط بكل حزم وعلمية					
4.	يشجع على المشاركة في المؤتمرات العلمية والندوات					
5.	يعمل بجد على ايجاد تواصل بين العاملين بالأنشطة الرياضية من خلال التواصل الفعال					
6.	يشجع على العلاقات الايجابية بين العاملين بالأنشطة الرياضية					
7.	يعمل على ايجاد روح العمل بين الفريق					

الواحد					
8.	يعمل على وضع الخطط بما يلائم هدف النشاط				
9.	يضع الخطط بما يلائم احتياجات العاملين بالأنشطة الرياضية				
10.	عند وضع الخطط يلائم حجم الامكانيات والموارد المالية للنشاط				
11.	يشجع على وضع الخطط من قبل العاملين بالأنشطة الرياضية لغرض خدمة النشاط				
12.	يقوم بوضع خطط تطويرية للنشاط على مدار السنوات القادمة				
13.	يشجع العمل الصحيح من قبل المشرفين الفنيين لتطوير خطط المديرية				
14.	يوزع الأدوار بشكل صحيح وحسب الخبرة العاملين بالأنشطة الرياضية				
15.	يساعد العاملين بالأنشطة الرياضية في تحسين مستوى عملهم من خلال اعطائهم العمل الذي يناسبهم				
16.	يمتلك رؤية صحيحة عن المديرية وما يناسبها من عمل صحيح				
17.	جميع الاجتماعات التي يقوم بها وفق جداول زمنية معدة مسبقا				
18.	يضح القوانين والحدود لكل العاملين بالأنشطة الرياضية ولا يمكن تجاوزها				
19.	لديه القدرة في التعامل مع العاملين بالأنشطة الرياضية بكل احترافية				
20.	يمتلك نظام الكتروني فعال في التعامل				
21.	يسمح مدير النشاط اشراك العاملين بالأنشطة الرياضية في اتخاذ القرار				
22.	يعمل على ان تكون قراراته واضحة ودقيقه عند التنفيذ				
23.	يعمل ان تكون القرارات هي تخدم				

					الجميع من في النشاط وليس فئة واحده
					24. يجمع المعلومات حول المشكلة قبل اتخاذ أي قرار
					25. يعمل بتنفيذ القرارات بشكل سريع دون التراجع في اتخاذها
					26. يتبع المراحل الاساسية لعملية اتخاذ القرار

ملحق (3) مقياس الابداع الإداري بالصورة الاولى

درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	الفقرة	ت
					المرونة في تنفيذ التعليمات	1.
					المرونة في تنفيذ النظم والقوانين	2.
					طرح الأسباب المؤدية الى المشكلة	3.
					تعدد مداخل حل المشكلات	4.
					التوافق مع التعليمات الجديدة	5.
					تبني الأفكار الإبداعية من المعلمات	6.
					طرح افكار غير مطروقه	7.
					حل المشكلات بطريقه مبتكره	8.
					تزويد معلمات الروضة بأفكار جديده	9.

					البحث عن افكار جديده باستمرار	.10
					أبتعد عن الافكار المكررة عند تقديم بدائل لمعالجة المشكلات	.11
					اربط بين الخبرات السابقة والحاضرة في المواقف المختلفة	.12
					احرص على معرفه اسباب المشكلات	.13
					إدراك بمواطن الخلل في الموقف التعليمي	.14
					مشاركه المعلمات في حل المشكلات القائمة في الروضة	.15
					ايجاد أكثر من فكره بفتره زمنيه قصيرة	.16
					الاحساس بالمشكلة قبل حدوثها	.17
					اجمع اكبر عدد من المشكلات حول المشكلة	.18
					اتمتع بالقدرة على التركيز دون التأثر بالعوامل الخارجية	.19
					اتحلي بالصبر في معالجه الصعوبات المعقدة	.20
					ادخال تفاصيل متعددة على الافكار المطروحة لحل المشكلات	.21
					اوضح المواقف بشكل دقيق	.22
					أمكنه كشف جوانب الغموض المصاحبة لبعض المواقف	.23
					لدي القدرة على التركيز لفترات طويله	.24



					القدرة على التعامل مع المتغيرات في مختلف المواقف	.25
					لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	.26
					امتلك القدرة على الإقناع	.27
					أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	.28
					أحرص على معرفه أوجه القصور فيما أقوم به من عمل.	.29
					عندما أقتنع بعدم صحته موقفي اغيره بسهولة	.30

ملحق (4) مقياس الابداع الإداري بالصورة النهائية بعد التكيف

الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا
.1					
.2					
.3					
.4					
.5					
.6					
.7					
.8					
.9					

					يبحث عن افكار جديده باستمرار	10.
					يبتعد عن الافكار المكررة عند تقديم بدائل لمعالجة المشكلات	11.
					يربط بين الخبرات السابقة والحاضرة في المواقف المختلفة	12.
					يحرص على معرفه اسباب المشكلات	13.
					يدرك مواطن الخلل في الموقف الاداري	14.
					مشاركه العاملين بالأنشطة الرياضية في حل المشكلات القائمة في النشاط	15.
					يجد أكثر من فكره بفترة زمنية قصيرة	16.
					يחס بالمشكلة قبل حدوثها	17.
					يجمع أكبر عدد من المشكلات حول المشكلة	18.
					يتمتع بالقدرة على التركيز دون التأثر بالعوامل الخارجية	19.
					يتحلى بالصبر في معالجه الصعوبات المعقدة	20.
					يدخل تفاصيل متعددة على الافكار المطروحة لحل المشكلات	21.
					يوضح المواقف بشكل دقيق	22.
					يتمكن من كشف جوانب الغموض المصاحبة لبعض المواقف	23.
					يملك القدرة على التركيز لفترات طويله	24.
					يملك القدرة على التعامل مع المتغيرات في مختلف المواقف	25.
					لديه القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	26.
					يملك القدرة على الافناع	27.
					يحرص على معرفة الرأي	28.

					المخالف لرأيه للاستفادة منه	
					يحرص على معرفه أوجه القصور فيما يقوم به من عمل.	.29
					عندما لا يقتنع بصحة موقفه يغيره بسهولة	.30