



Decision-making for managers of sports and scouting departments and its contribution to job creativity from the point of view of technical supervisors

Lec. Dr. Ashwaq Jassim Mohammed Majeed* 

Baghdad Governorate Education Directorate. Karkh 3, Iraq.

*Corresponding author: ashwaq3jassim@gmail.com

Received: 06-07-2025

Publication: 28-10-2025

Abstract

The importance of this research lies in identifying the degree of decision-making among managers of sports and scouting departments and the extent to which it contributes to supporting their job creativity. It also aims to reveal the nature of job creativity evident in their administrative performance and the extent to which it is reflected in the quality of work. And its role in enabling technical supervisors to perform their academic duties effectively and provide a model of leadership in the sports activity directorates. The research problem crystallized through the researcher's experience as an educational specialist supervisor who recently noticed a decline in the performance of the sports and school activities departments. Its work is no longer as effective and influential as it was in all sports activities and events, and highlighting the impact of school sports, the mother and origin of the Iraqi sports movement. Therefore, the researcher sought to study the decisions of activity managers and analyze their impact in enhancing administrative creativity, which contributes to avoiding problems that may hinder the development of activities. Benefiting from the technical supervisors' evaluation of the performance of sports activity department managers in decision-making and its impact on increasing job creativity and the ability to face the challenges and crises of the era and maintain sports and school activities, The research aimed to build and standardize a scale for decision-making and the level of job creativity among directors of sports activity departments in the General Directorates of Education in Baghdad from the point of view of technical supervisors, and to identify the degree of decision-making and job creativity among directors of sports and scouting activity departments from the point of view of technical supervisors.

Keywords: Decision Making, Sports And Scouting Activities, Career Creativity.



اتخاذ القرار لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي ومساهمته في الإبداع الوظيفي من وجهه نظر المشرفين الفنيين

م.د. اشواق جاسم محمد مجيد

العراق. مديرية تربية محافظة بغداد. الكرخ الثالثة

ashwaq3jassim@gmail.com

تاريخ استلام البحث 2025/7/6 تاريخ نشر البحث 2025/10/28

الملخص

تمثل أهمية البحث في التعرف على درجة اتخاذ القرار لدى مديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي ومدى مساهمته في دعم الإبداع الوظيفي لديهم . كما يهدف إلى الكشف عن طبيعة الإبداع الوظيفي الذي يظهر في أدائهم الإداري، ومدى انعكاسه على جودة العمل، ودوره في تمكين المشرفين الفنيين من أداء مهامهم الأكاديمية بشكل فاعل وتقديم نموذج للقيادة في مديريات النشاط الرياضي وتبلورت مشكلة البحث من خلال خبرة الباحثة كونها مشرفة اختصاصية تربوية لاحظت في الآونة الأخيرة تراجع في أداء أقسام النشاطات الرياضية والمدرسية ، ولم يعد عملها كما كانت فاعلة ومؤثرة في مجمل النشاطات والفعاليات الرياضية وابرز أثر الرياضة المدرسية الأم والأصل في حركة الرياضة العراقية لذا سعت الباحثة إلى دراسة قرارات مديري النشاط، وتحليل أثرها في تعزيز الإبداع الإداري، بما يساهم في تجنب المشكلات التي قد تعيق تطوير النشاطات، مع الاستفادة من تقييم المشرفين الفنيين لأداء مديري أقسام النشاط الرياضي في اتخاذ القرار وتأثيره في زيادة الإبداع الوظيفي والقدرة على مواجهة تحديات العصر وإزماته والحفاظ على الأنشطة الرياضية والمدرسية، وقد هدف البحث الى بناء وتقنين مقياس اتخاذ القرار ومستوى الإبداع الوظيفي لدى مديري أقسام النشاط الرياضي و في مديريات العامة لتربية بغداد من وجهة نظر المشرفين الفنيين، والتعرف على درجة اتخاذ القرار والإبداع الوظيفي لدى مديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي من وجهة نظر المشرفين الفنيين .

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار، النشاط الرياضي والكشفي، الإبداع الوظيفي.

1-المقدمة:

هنالك عدة عوامل التي تزايدت وتداخلت وكذلك هنالك بعض المتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر بشكل كبير على تنظيم المؤسسات في العقدين الآخرين، علاقة تلك العوامل والمتغيرات تشابكت فيما بينها وان كانت جميعها تسعى الى تنمية وتطوير الاداء والموارد البشرية لتحقيق الاهداف التنظيمية والفردية المجتمعية معاً وتسعى المؤسسات التعليمية الى مواكبة المتغيرات الداخلية والخارجية من خلال وضع الخطط والبرامج التطويرية اللازمة لتحقيق الأهداف. اتخاذ القرار هو مجموعة من العمليات المهمة في إدارة وتنظيم عمل اقسام النشاط الرياضي وتمثل قلب وجوهر الادارة نظرا للمكانة التي تحتلها في ادارة المؤسسات، وفي الحقيقية ان الحياة المنظمة تحتاج الى قوة اتخاذ القرار ولا يمكن تجنبها، وهذا ما يكون حافزاً لدى مدراء النشاط الرياضي والمدرسي ان يكونوا ذو فعالية عالية. وهذا ما يعزز قدره المدراء على العديد من المؤسسات التعليمية وتؤثر على السلوك لتغيير مسار الاحداث والتغلب على المقاومة، وجعل الافراد يفعلون الاشياء بطريقة اخرى اذ ان الابداع الوظيفي هو هدف رئيسي من اهداف أي مؤسسة او منظمة فهو يقود المنظمة ويدعمها ويبني لها مستقبلاً واعداً، ويميزها عن غيرها من المؤسسات الاخرى و الابداع لا يأتي الا اذا توفر للمشرف الفني بيئة عمل تناسبه وترقى بأسلوبه للأفضل "ليستطيع ان يبدع ويظهر ما لديه من قدرات ومهارات تلبي حاجات المؤسسة وتزيد من كفاءتها. اذ تكمن اهمية البحث في التعرف على درجة قدرة مدراء النشاط الرياضي و المدرسي على اتخاذ القرار و التعرف على درجة الابداع الوظيفي لمدراء النشاط الرياضي و المدرسي، واهميته بالنسبة للمشرفين الفنيين ودورهم الاكاديمي الذي يتمتعون به. وتبلورت مشكلة البحث من خلال خبرة الباحثة كونها مشرفة اختصاصية تربوية لاحظت في الآونة الأخيرة تراجع في أداء أقسام النشاطات الرياضية والمدرسية، ولم يعد عملها كما كانت فاعلة ومؤثرة في مجمل النشاطات والفعاليات الرياضية "وابراز أثر الرياضة المدرسية الأم والأصل في حركة الرياضة العراقية لذا ارتأت الباحثة دراسة القوة الادارية للمدراء النشاط الرياضي الذين يتمتعون بقراراتهم الادارية في ادارت الانشطة الرياضية والمدرسية ودورهم القيادي في خلق الابداع الوظيفي الذي يؤدي الى تلافي الوقوع بالمشكلات من اجل الحفاظ وتطور الانشطة الرياضية وتقيم جهودهم من خلال اراء المشرفين الفنيين، واتخاذ القرار لما لها من أثر على زيادة الابداع الوظيفي في النشاط الرياضي والمدرسي " و بالتالي القدرة على مواجهة تحديات العصر وازماته والحفاظ على الانشطة الرياضية والمدرسية.

ويهدف البحث الى:

- 1-التعرف على درجة القرارات المتخذة والابداع الوظيفي والتعرف على درجة مساهمة القرارات المتخذة في الابداع الوظيفي لمدراء أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات العامة لتربية بغداد من وجهة نظر المشرفين الفنيين.
- 2-بناء مقياسي اتخاذ القرار والابداع الوظيفي لمديري اقسام النشاط الرياضي والكشفي من وجهة نظر المشرفين الفنيين.

2- إجراءات البحث:

2-1 منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة ومشكلة البحث.

2-2 مجتمع البحث وعينته:

تحدد مجتمع البحث وهم المشرفين الفنيين بالنشاط الرياضي (مديريات النشاط الرياضي في بغداد)، من خلال إحصائية تم الحصول عليها، والبالغ عددهم (180) مشرفاً موزعين على (6) مديريات في محافظة بغداد، إذ بلغت عينة البناء (180) مشرفاً بنسبة (80 %) من المجتمع الاصل، اما عينة التطبيق بلغت (180) مشرفاً بنسبة (100 %) من المجتمع الاصل، تم اختيار العينات بطريقة العشوائية البسيطة والجدول (1) يبين مجتمع البحث وعيناته .

جدول (1) يبين توصيف عينة البحث

مجتمع البحث		عينة البناء		عينة التطبيق	
180	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	
	144	% 80	180	%100	

لغرض الحصول على نتائج البحث وتحقيق الأهداف التي تم رسمها لابد من وجود أدوات لقياس المتغيرات المدروسة , لذا استلزم على الباحثة بناء مقياسين (اتخاذ القرار ، الابداع الوظيفي) التي يجب عليها افراد عينة البحث (المشرفين الفنيين) للوقوف على النموذج المقترح الذي يناسب "ويحقق اهداف البحث لدى مدراء أقسام النشاط الرياضي والمدرسي مبنية على أسس علمية وتتناسب مع واقع الحال في البيئة العراقية ولغرض تحديد مقياسي اتخاذ القرار ، والابداع الوظيفي "قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الادبيات والمراجع السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث (الإدارة والتنظيم)" كذلك الاطلاع على المصادر في العلوم النفسية حيث أمكن جمع (6) مجالات لمقياس الابداع الوظيفي هي (الاصالة، الطلاقة، المرونة، حل المشكلات، والمخاطرة والتحدي، التحليل والمعالجة) ومقياس اتخاذ القرار عرضت الباحثة المقياسيين على مجموعة من الخبراء والمختصين لتحديد الصلاحية المقياسيين وكما مبين في الجدول (2).

الجدول (2) يبين صلاحية مقياس اس اتخاذ القرار

ت	اسم المجال	الخبراء		كا ²	النسبة المقبولة	الدلالة
		يصلح	لا يصلح			
3	اتخاذ القرار	15	0	15	100 %	معنوي

الجدول (3) يبين صلاحية مجالات مقياس الابداع الوظيفي

ت	اسم المجال	الخبراء		كا ²	النسبة المقبولة	الدلالة
		يصلح	لا يصلح			
1	الاصالة	13	2	8.067	86.667	معنوي
2	الطلاقة	13	2	8.067	86.667	معنوي
3	المرونة	14	1	11.267	93.333	معنوي
4	حل المشكلات	15	0	15	100 %	معنوي
5	المخاطرة والتحدي	15	0	15	100 %	معنوي
6	التحليل والربط	12	3	5.4	80	معنوي

اما بدائل الاجابة للمقياسين فكانت (تتطبق بدرجة كبيرة جداً ، تتطبق بدرجة كبيرة ، تتطبق بدرجة متوسطة ، تتطبق بدرجة قليلة ، تتطبق بدرجة قليلة جداً) وبدرجات (1, 2, 3, 4, 5) ، ارتأت الباحثة عرضهما في استمارتي استبيان على مجموعة من الخبراء والمختصين في (اختصاص الادارة الرياضية) على ضوء نتائج التحليل الاحصائي قامت الباحثة باختيار جمع المجالات للمقياس وبعد الاخذ بأجراء الخبراء والمختصين لمقياس اتخاذ القرار ومقياس الابداع الوظيفي ست (6) مجالات وبعدها أجرت الباحثة بمساعدة فريق العمل المساعد التجربة الاستطلاعية " للتحقق من مدى وضوح تعليمات وفقرات المقاييس ومدى دقتها وملاءمة البدائل ومدى استيعاب" المشرفين الفنيين للمقاييس وتشخيص الغموض والتعرف على الأخطاء مسبقاً قبل اجراء التجربة الأساسية ، وقد أجرت الباحثة التجربة على عينة من (20) من المشرفين الفنيين من محافظة بغداد ، وبعد أن اصبح مقياسي اتخاذ القرار ، والابداع الوظيفي لمدراء أقسام النشاط الرياضي والمدرسي من وجهة نظر المشرفين الفنيين بتعليماتهما وفقراتهما جاهزين للتطبيق (المقاييس بالصورة الاولى) ، باشرت الباحثة مع فريق العمل المساعد بتطبيق المقياسين على عينة البحث (عينة البناء) البالغ عددهم (180) من المشرفين الفنيين وكانت نسبتهم (100 %) من مجتمع البحث ، بعد الانتهاء من تنفيذ التجربة الرئيسية جدولة الباحثان البيانات الخاصة بأفراد عينة البناء بعد جمعها وترتيبها تمهيدا لتحليلها إحصائياً .

3- عرض النتائج:

جدول (4) يبين التعرف على مقياس اتخاذ القرار ومجالات الأبداع الوظيفي لمدراء أقسام النشاط الرياضي والمدرسي

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	الدلالة
1	اتخاذ القرار	45.233	9.938	33	16.514	179	0.000	معنوي
2	محور الاصاله	38.583	7.088	33	10.568	179	0.000	معنوي
3	محور الطلاقة	36.250	6.736	33	6.472	179	0.000	معنوي
4	محور المرونة	29.867	5.672	27	6.781	179	0.000	معنوي
5	محور حل المشكلات	37.117	6.711	33	8.320	179	0.000	معنوي
6	محور المخاطرة والتحدى	30.828	5.491	27	9.352	179	0.000	معنوي
7	محور التحليل والربط	40.083	7.594	30	17.815	179	0.000	معنوي
8	الأبداع الوظيفي	212.728	22.454	183	17.763	179	0.000	معنوي

3-1 عرض ومناقشة النتائج:

نلاحظ مما تقدم أن جميع القيم المحسوبة للاختبار التائي هي اكبر من القيم الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (179) مما يدل على أن الفروق جميعها معنوية وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن أفراد العينة كانوا بالقدر المطلوب في اتخاذ القرار وكذلك في الابداع الوظيفي ويعود السبب الى توفر الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة في إدارة الأعمال والقدرة على ممارسة العمل الجماعي بروح الفريق الواحد لمواجهة المواقف المختلفة مع تهيئة البيئة المناسبة للإبداع الناجمة من تصرفاتهم القيادية والموزونة" وبالثقة العالية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة ومما يشير الى ان مدراء أقسام النشاط الرياضي والمدرسي لديهم القدرة على اتخاذ القرار جيد وتعزو الباحثة ذلك كون اتخاذ القرار من مقتضيات أي مجال من مجالات الحياة ولعل مجال الإدارة هو واحد من تلك المجالات واتخاذ القرار يعتمد عليه في كل مستوى من المستويات التنظيمية لأنه ظاهرة تعيشها المنظمات وتحيط بها من كل الجوانب لذلك فإن اتخاذ القرار هو عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة ونشاطاتها ، فعندما تمارس الادارة وظيفتها ، اي ان اختيار الحل الامثل بين مجموعة من القرارات المحتملة (البدايل) والعمل على التنفيذ ، وهي نتاج لعملية صنع القرار ، وبما انه مدراء أقسام النشاط الرياضي والمدرسي يعملون وبشكل مستمر مع المدرسين والمشرفين الفنيين وفيما بينهم فهم يحتاجون الى العلاقات والتبادل في الخبرات فيما بينهم إذ كل طرف يمكنه أن يؤثر في الطرف الآخر، كما أن كل طرف يمكن أن يساعد الآخر او يعيغه في الاستجابة واتخاذ القرار الصحيح للدفاع عن مصالحهم (3:75) . أي ان اتخاذ القرار الصحيح هو أساس الادارة وقلبه النابض، وفي كثير من الاحيان يجزم المديرون على ان اتخاذ القرارات هي عملية الاساسية، لأنهم باستمرار يختارون العمل الواجب القيام وبما ان نجاح اي منظمة يتوقف على مدى كفاءة مسيرتها في اتخاذ القرارات. وبما انه الموظفون يعملون كوحدة واحدة فلا بد من ان هناك تأثير متبادل وهذا ما اظهرته النتائج

بخصوص المقياس ككل "ان قرارات العمل الاستراتيجي والخطط التي تقوم بها أي منظمة او دائرة عمل معينة تتم عن طريق الانشطة المتخذة من الرؤساء بالتعاون مع الافراد الاخرين. كما يستمد الفرد قوته الشرعية من وجوده داخل المؤسسة التي يعمل من خلالها بصفة رسمية أي ان استجابة الافراد الى هذا النوع من القوة هو ليس خوفاً من مدراءهم او رؤسائهم او ومرؤوسيههم للحصول على مكافأة انما ايماناً منهم ان هؤلاء يمتلكون الصلاحيات القانونية ولان هذه التعليمات والاورامر هي جزء من عمل المؤسسة او المنظمة. اما بالنسبة الى الفروق المعنوية في الابداع الوظيفي والنتائج التي ظهرت من خلال المقارنة بين الأوساط الحسابية والوسط الفرضي هذا يؤكد ان مستوى العينة جيد في الابداع الوظيفي وتعزو الباحثة ذلك الى رؤية الموظفين تجاه المكان الذي يعملون فيه ويسعون دائماً الى تطوير قدراتهم وابتكار كل ما هو جديد وخاص بعملهم من اجل عدة اسباب منها التميز والتفرد بالإبداعات والابتكارات عن اقرانهم فضلاً عن تحقيق عدة اهداف مرسومة كما ان العينة تتسم بالأبداع الوظيفي في ممارستها بشكل مرن ومجدي، "وانصب تركيز اهتمامهم على تحقيق المهام الوظيفية وفق منهجية متعارف عليها" اذ اعتبرت الابداع هدفاً استراتيجياً في تطوير عمل المؤسسات التي يعملون بها وهي النشاط الرياضي والمدرسي ، فضلاً عن بيئة النشاط الرياضي والمدرسي يحوي على عدة نشاطات من شأنها ان تحفز العاملين به على الابداع وكذلك عملية انسياب المعلومات وطبيعة التواصل المستمرة لحل المشكلات تتوافق مع امكانيات العاملين ، فالعلم اليوم في تزايد وتطور مستمر للمعلومات والاتصالات ولعمليات التغيير ودفع المؤسسات الى الابداع ليتمكنها من التعايش ومواكبة متطلبات المستقبل وفق تلك متغيرات، ان التغيير والتجديد المتطور يجعل عملية الانجاز للأهداف أكثر فاعلية. كما وتعزو الباحثة القدرة على الابداع هو نتاج الخوف من الفشل والتأنيب من قبل الاطراف والاقربان ، والخوف من المجهول ، 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 ان الظروف الصعبة والمنافسة الشديدة كفيلة في اظهار الحاجة الى الابداع الوظيفي نتيجة الظروف والتغيرات التي تفرضها بيئة العمل وتحقيق رغبات المستفيدين في اختيار أفضل الطرق والاساليب في حل المشكلات اذ ان الابداع الوظيفي 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. والإبداع الوظيفي في العمل اتجاه المؤسسة التي يعملون بها لأن الإبداع هو "الاسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها الفرد وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف وعدم التكرار (الاصالة) من خلال امتلاكهم للأفكار الجديدة والمفيدة والمتصلة بحل مشكلات معينة أو الإحساس بوجود مشكلة تتطلب معالجتها وقدرتهم على التفكير بشكل مختلف ومبدع" وهو عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة. والإبداع الوظيفي هو عملية تجديدية لا نجاز جميع المهام بشكل متميز ومختلف وإحداث تكوينات مستمرة غير محددة بالتفكير والتصور والبحث والاستقصاء وحتى التخمين والحدس وفهم الأشياء والعمليات والربط بينهما بما يؤدي الى استنباط أو تكوين أو إنتاج شيء جديد وأصيل وذو قيمة للفرد والمؤسسة

وايجاد الحلول المناسبة لها واعادة تركيب الانماط المعروفة في اشكال وانماط مختلفة من اجل تحقيق كافة الاهداف المطلوب تحقيقها في المؤسسة.

4- الاستنتاجات والتوصيات:

4- 1 الاستنتاجات:

1- قدرة مقياس اتخاذ القرار بـ(20) فقرة الذي تم بنائه على قياس اتخاذ القرار لمدراء أقسام النشاط الرياضي والمدرسي

2- قدرة مقياس الأبداع الوظيفي الذي تم بنائه بـ(61) فقرة على قياس الأبداع الوظيفي لمدراء أقسام النشاط الرياضي والمدرسي.

4- 2 التوصيات:

1- الاستفادة من مقياس اتخاذ القرار والأبداع الوظيفي والذي قامت الباحثة ببنائهما وتطبيقهما للكشف عن اتخاذ
2- على مدراء أقسام النشاط الرياضي والمدرسي تشكيل لجان خاصة لدراسة المشكلة وتحليلها باستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة لجمع المعلومات للوصول الى الحل الأمثل لاي مشكلة طارئة.

3- على مدراء اقسام النشاط الرياضي الاستفادة من خلال تبادل الخبرات مع المشرفين الفنيين والاختصاصيين في اتخاذ القرار للوصول للأبداع الوظيفي لتحقيق اهداف المؤسسة للوصول لأعلى الإنجازات في الأنشطة الرياضية.

References

- Al-Assaf, A. M. (2001): Elements of Administrative Creativity in Contemporary Organizations, (Amman, Dar Wael for Publishing and Distribution).
- Al-Lawzi, M. (2000): Organizational Development, Fundamentals and Modern Concepts, 1st Edition (Amman, Dar Wael for Publishing and Distribution,), 291
- Areej Nihad, & Dr. Israa Fouad. (2021). Creative behavior and its relationship to the administrative leadership of secondary school principals in Al- Karkh/2 district in Baghdad governorate. *Modern Sport*, 20(4), 0075.
- Asma, H. (2002). Building and legalizing a measure of scientific knowledge and its relationship to the skill performance in volleyball: PhD thesis, College of Physical Education and Sports Sciences, University of Baghdad
- الزبيد، نادر فهمي، 2016، التعلم والتعلم الصفي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- Muhammad L. & Ali H. (2011): Creative thinking among managers, 1st edition, Dar Al-Yazurdi, Amman, p. 20
- Salim I. (2009): Management through Creativity, Building a Systematic Approach, Cairo, Arab Republic of Egypt, House of the Arab Organization for Development
- Suhaila, A. (2004): Innovative Leadership and Distinguished Performance: A Teaching Bag for the Development of Administrative Creativity, 1st Edition (Amman, Dar Wael for Publishing and Distribution).
- Marwa Alaa Hussein Sondos Musa Jawad(2020) . An analytical study of the vitality of the conscience of the senior leaderships in the boards of colleges and departments of physical education and sports science in Baghdad. *Modern Sport*, 19(4), 0086.
<https://doi.org/10.54702/msj.2020.19.4.0086.->
- 10-Hayder Nazar, Dr.Abeer Dakhil, dr. Muhammed Asim Muhammed, & dr. Mazin Hadi Gizar. (2022). Using Artificial intelligence to evaluate skill performance of some karate skills. *Modern Sport*, 21(1), 0001
<https://doi.org/10.54702/msj.2022.21.1.0001.>

- Abbas, F, A, (2021). An analytical study of the skill of overwhelming beating and its relationship to the plans to perform the wall of blocking players of the Premier League clubs in volleyball (2020–2021), *Journal of Physical Education*, Volume (33), No. (4).
<https://jcope.uobaghdad.edu.iq/index.php/jcope/article/view/1226/1059>
- Asia Fadhil, & Dr. Luma Sameer. (2022). Building and codifying a scale of problems and obstacles to the application of the Law of Athletes, Champions and Pioneers. *Modern Sport*, 21(3), 0091.
<https://doi.org/10.54702/msj.2022.21.2.0036>
- Ay, H, A, (2022). The impact of the strategy of the corners of the stadium (educational pillars) on learning to perform the skill of the front strike on tennis for students and keep it, the *Journal of Physical Education*, Volume (34), No. (3).
<https://jcope.uobaghdad.edu.iq/index.php/jcope/article/view/1294/1130>
- samar Hadi, & Dr. Bushra Kadhum. (2022). The reality of technological leadership in youth and sports directorates in the southern region from the point of view of employees . *Modern Sport*, 21(2), 0025.
<https://doi.org/10.54702/msj.2022.21.2.0025>
- Nour Naseer Hadi & Dr. Huda Shihab. (2022). The effectiveness of decision-making for the Leaders of the Iraqi Olympic Committees from the point of view of member of the sports federations. *Modern sport*, 21(4), 0011.
<https://doi.org/10.54702/ms.2022.21.4.0011>

أولاً: مقياس اتخاذ القرار

ت	العبارات	تطبق بدرجة كبيرة جداً	تطبق بدرجة كبيرة	تطبق بدرجة متوسطة	تطبق بدرجة قليلة	تطبق بدرجة قليلة جداً
1	يستوعب خطوات اتخاذ القرار					
2	يجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار					
3	يدرس اسباب المشكلة قبل اتخاذ القرار					
4	يستخدم التحاور والمناقشات مع العاملين معه للوصول الى قرارات مناسبة اعتمادا على رؤية مستقبلية					
5	يحدد ابعاد المشكلة قبل ان يتخذ قرارا					
6	لديه القدرة على تحديد المشكلات التي تحيط بالمدرسة					
7	يستخدم الوسائل العلمية الحديثة في جمع المعلومات من العاملين معه وتحليلها					
8	يشكل لجنة لدراسة المشكلة قبل اتخاذ القرار					
9	لا يميز بين المشكلات التقليدية والطارئة					
10	يعتمد القرار في الاطلاع على الآراء المختلفة					
11	يصنع مجموعة من البدائل (الحلول) المناسبة الكفيلة بحل المشكلة					
12	يستأنس بآراء الآخرين في صناعه القرار					
13	يعمل على الموازنة بين البدائل وصولا لاتخاذ القرار					
14	الارتجال في اتخاذ القرارات في اثناء الأزمة					
15	يؤجل القرار الى حين وجود البدائل لها					
16	يتجنب عمل موازنه بين التكاليف والعوائد المترتبة على القرار					
17	يبتعد عن القرار الذي يترتب عليه التكاليف					
18	يضع البدائل المحتملة المتعلقة بمعالجة المشكلة					
19	يطلع على التجارب السابقة (في حلول المشاكل) قبل اتخاذ القرار					
20	يلم بمفهوم القرار الاداري الجيد					

ثانياً: الابداع الوظيفي

ت	العبارات	تتطبق بدرجة كبيرة جداً	تتطبق بدرجة كبيرة	تتطبق بدرجة متوسطة	تتطبق بدرجة قليلة	تتطبق بدرجة قليلة جداً
1	يوظف المدير طرق غير مألوفة لأداء مهامه الوظيفية					
2	يزود المدير من معه بحلول ابداعية للمشكلات التي تواجههم					
3	يبتعد المدير عن تقليد الآخرين في انجاز ما يكلف به من اعمال					
4	يشعر المدير بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز ما يكلف به من اعمال					
5	يميل المدير الى التصرف وفق ما هو مألوف في المواقف المختلفة					
6	يبحث المدير باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعات.					
7	يطور المدير أساليب جديدة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.					
8	يمتلك المدير مهارة فن إدارة النقاش والحوار بين الآخرين.					
9	يتجنب المدير الأساليب الروتينية في العمل قدر الإمكان.					
10	يمتلك المدير القدرة على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم بأفكار جديدة.					
11	ينمي المدير لدى الآخرين أفكاراً جديدة حول طرق إنجاز الأعمال.					
12	يقدم المدير الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة					
13	يقترح المدير الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل					
14	يقدم المدير كمّاً كبيراً من الافكار في وقت قصير نسبياً					
15	لدى المدير القدرة على انتاج أكبر عدد ممكن من الافكار ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة					
16	يستثمر المدير خبراته السابقة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة					
17	يمتلك المدير القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشاكل العمل.					
18	يمتلك المدير القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.					

19	يضع المدير أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.				
20	يضع المدير مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.				
21	يستطيع المدير التحدث بثقة كبيرة وعالية حول المواضيع المتعلقة بالعمل.				
22	يتصرف المدير بحكمة في ظروف العمل المختلفة.				
23	يعدل المدير أسلوب عمله لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض مدير العمل				
24	يحرص المدير على معرفة الرأي المخالف والاستفادة منه				
25	لدى زملائي من المدراء الآخرين انطباع بأنني شخص يمتلك افكار جديدة حول العمل				
26	يتخلى المدير عن أسلوب العمل في ظل اختلاف الظروف				
27	لدى المدير القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة				
28	يتبنى المدير الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر .				
29	يتيح المدير الفرصة للآخرين لإبداء رأيهم للاستفادة منهم.				
30	يمتلك المدير مرونة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة والمواقف المفاجئة في العمل.				
31	يمتلك المدير القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.				
32	يتمتع المدير بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها				
33	يتميز المدير بدرجة عالية من الوعي بمواطن القصور المتعلقة بأنظمة العمل				
34	يعد المدير خطط خاصة لمواجهة الالتزامات المتوقعة في العمل				
35	يمتلك المدير رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل				
36	يتنبأ المدير مشكلات العمل قبل حدوثها.				
37	يقوم المدير برصد الفرص في العمل للبناء عليها وتطويرها بطرق ابداعية				
38	يحرص المدير على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من أعمال.				
39	يطلع المدير على كل ما هو جديدة لزيادة قدرته على مواجهة المشكلات المستقبلية.				
40	يقوم المدير بعمل بعض الدراسات الوقائية والخطط المستقبلية لحل المفاجئة				
41	يمتلك المدير القدرة على اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرين.				

42	يقوم المدير برصد التهديدات المؤثرة على العمل للقضاء عليها				
43	يقوم المدير بتجربة افكار وطرق جديدة لحل المشكلة				
44	يرغب المدير في العمل مع فرق مكلفة لحل المشاكل				
45	يرغب المدير في تجربة اساليب جديدة في العمل حتى لو كانت هناك احتمال فشلها				
46	يعبر المدير بكل صراحة عن وجهة نظره حتى لو كانت تتعارض مع وجهة نظر مديره المباشر				
47	يتردد المدير في اتخاذ بعض القرارات خوفاً من تأثير ذلك على تقييم ادائه في العمل				
48	يتحمل المدير مسؤولية ما يقوم به من أعمال.				
49	يتقبل المدير الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.				
50	يعبر المدير عن أفكاره بالمنطقية.				
51	يشجع المدير المبادرات الابتكارية والإبداعية الفردية والجماعية.				
52	يرغب المدير في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة				
53	لدى المدير القدرة على تنظيم أفكاره				
54	لدى المدير القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء والمقارنة بينها				
55	يستطيع المدير المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد افكار جديدة				
56	ينظم المدير أفكاره عند مواجهة أي مشكلة.				
57	ينسق المدير بين أدوار المشرفين في العمل.				
58	يحلل المدير المشكلات إلى عناصرها الأساسية في المواقف المختلفة.				
59	يتمتع المش المدير بالقدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.				
60	يسعى المدير للحصول على تعليمات ومعلومات مفصلة قبل البدء بالعمل عند التكليف بعمل جديد.				
61	يربط المدير نتائج العمل بدوافع الاتجاه نحو التغيير.				