



القيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لمديري الشعب الكشفية من وجهة نظر القادة
الكشفيين في محافظات الفرات الاوسط

الباحث : م.م. معاذ صالح جواد

maathalem@gmail.com

مستخلص البحث

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين درجة ممارس القيادة التشاركية لمديري الشعب الكشفية لمحافظة الفرات الاوسط ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر القادة الكشفيين الحاصلين على الشارة الخشبية وقد تكونت عينة الدراسة من (٨٧) قائد وقائدة كشفية تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة واستخدم الباحث اذاتان لجمع البيانات الاولى مقياس القيادة التشاركية لدى مديري الشعب الكشفية والثاني مدى تطبيق ابعاد التميز المؤسسي وقد تم التأكد من صدق الاداتين وثباتهما .

وأظهرت النتائج ان درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري الشعب الكشفية كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٨٢) وأن مدى تطبيق ابعاد التميز المؤسسي كانت بمتوسط حسابي (٤.٦١) وأشارت النتائج الى وجود علاقة قوية ايجابية وذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري الشعب الكشفية ومدى تطبيق ابعاد التميز المؤسسي وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والتميز المؤسسي وكان واهم الاستنتاجات حرص مديري الشعب على اقامة علاقات طيبة مع العاملين في الشعب الكشفية والقادة الكشفيين مما يسهم في تحسين العلاقة التي تؤدي الى العمل بروح معنوية عالية وتعتبر هذه النتيجة طيبة وهي درجة مرضية لتوفير اسلوب القيادة التشاركية التي تعكس طابع التعاون والعمل بروح الفريق الواحد .

وفي ضوء النتائج اوصت الدراسة بما يلي : تشجيع مديري الشعب الكشفية على الاستمرار في نمط القيادة التشاركية .



الاهتمام بتحقيق المشاركة الفعالة للقادة الكشفيين في اتخاذ القرارات والافكار المتميز التي تهدف الى النهوض بمستوى التميز الكشفي عقد دورات تدريبية للعاملين في الشعب الكشفية والقادة الكشفيين من اجل تشجيعهم على التميز .
تصميم نموذج وطني للتميز المؤسسي . .

Participatory leadership and its relationship to the institutional excellence of the directors of the scout people from the point of view of scout

Abstract

The study was aimed at identifying the relationship between the degree of practice of participatory leadership of the Scout people's training of the Middle Euphrates provinces and the degree of application of institutional excellence from the point of view of the scout leaders who received the) leader wooden badge and the sample of the study was made up of (and scout leader was Their current in a random way from the study community and the researcher used two tools to collect the first data measure of participatory leadership among the managers of the scout people and the second extent of the application of the dimensions of institutional excellence has been confirmed the sincerity and stability of the two instruments. The results showed that the degree of participatory leadership practice among the scout people managers was high as the) and that the extent to which ٤.٨٢ average arithmetic of the total score (the dimensions of institutional excellence were applied were with a) and the results indicated a strong positive ٤.٦١ mathematical average (and statistically significant relationship between the degree of practice Participatory leadership among the teachers of the scout people and the extent of applying the dimensions of institutional excellence and the absence of differences of statistical significance to the degree of practice of participatory leadership and institutional excellence and the most important conclusions was the keenness of the people managers to establish medical relations with the workers in the scout ing people and the leaders

الباب الاول



١-١ المقدمة وأهمية البحث :

نظرا للتطورات التي يشهدها المجتمع اليوم من ثورة معلوماتية وتغيرات متسارعة في شتى مجالات الحياة والتي تفرض على مؤسسات المجتمع نحو تحقيق التميز في الاداء وبما ان المؤسسات التعليمية جزأ لا يتجزأ من المجتمع كان لا بد للمؤسسات التعليمية ان تواكب هذه المستجدات بقيادة عصرية حكيمة تعمل على تحقيق الاهداف المنشودة والرؤى الواقعية المخطط لها بما يتناسب مع هذه التطورات حيث ان القيادة يجب ان تتخطى حدود الحاضر وتتوقع ماذا سيحدث في المستقبل القريب .

ويعد موضوع القيادة من اهم موضوعات علم الإدارة حيث ان القيادة ليست هبة يختص بها عدد قليل من الرجال او النساء بل هي عملية طبيعية يقوم بها البعض لتحفيز الاخرين على العمل والعطاء وقد اكتشف الباحثون ان الاشخاص الذين ينجزون الاعمال الخارقة يطلقون العنان لروح القيادة الموجود في طبائعهم .

والقيادة من اهم الامور التي تعتمد عليها المؤسسات في نجاحها واستمرارية عملها حيث يقوم القائد بتنظيم امور المؤسسة وتوجيه العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة من خلال التأثير عليهم .

كما وقد اصبحت الحاجة ماسة الى قادة يتميزون بالخبرة والمهارات المناسبة والقدرة على تحمل المسؤولية للتكيف مع ما هو جديد ومتطور للقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة مع نمو المؤسسات وتطورها وتعقد وتعدد ادوارها .

فالقيادة" تعني النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار القرار والوامر والاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة يقصد تحقيق هدف معين " وان القيادة لها تأثير على سير العمل في المؤسسة ذلك ان القائد الذي يستمع الى موظفيه ويشعر معهم يقلل من توتر وقلق الموظفين مما يجعل منهم يقبلون على العمل براحة وسعادة .

وتقترن القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي ولا تكمن فقط في شخصية القائد او الموقف بل تكمن ايضا في التميز بين الادوار وفي التفاعلات الاجتماعية والتي تظهر اهمية التفاعل بين القادة والمرؤوسين حيث ان القائد يتشاور مع اعضاء الجماعة قبل اتخاذ القرارات ويأخذ بنصيحتهم ومشاعرهم عند صياغة قراراته .

وتكمن اهمية الدراسة في جانبها النظري والعملي وفي تناولها لمتغيرين هما القيادة التشاركية لدى مديري الشعب الكشفية في محافظات الفرات الاوسط ومستوى تطبيق ابعاد التميز المؤسسي للقادة الكشفيين وتطبيقها في مدارسهم من وجهة نظر القادة الكشفيين .وتتمثل اهمية الدراسة بما يلي :

تستمد الدراسة اهمياتها من كونها تقدم اطارا نظريا حول متغيرات الدراسة ومن الممكن ان تكون منطلق لدراسات اخرى .من المؤمل ان تخدم هذه الدراسة مديري الشعب الكشفية في محافظات الفرات الاوسط على مدى تأثير القيادة التشاركية بدرجة تطبيق التميز المؤسسي للارتقاء بالعمل التربوي والكشفي في المدارس والشعب الكشفية .تفيد الوزارات بالتعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري الشعب الكشفية .

مشكلة البحث : 1-2

في ظل التحديات العالمية وتزاحم الاعمال في كافة الميادين وازدياد المنافسة بين المؤسسات في نفس القطاع اصبح هناك مسؤولية كبيرة على القادة والمرؤوسين لمواكبة هذه التحديات وذلك بتحقيق اعلى قدر من التميز ،وان ازدياد متطلبات ملتقى الخدمة وازدياد سرعة التغير التكنولوجي واختلاف احتياجات المتعاملين مع الشعب الكشفية والمؤسسات التعليمية واصبحت معايير التميز في مقدمة الاهداف التي تسعى المدارس لتحقيقها وهذا بدوره يتطلب قيادة تشاركية مع العاملين في المجال الكشفي لإنجاز التميز المطلوب .

وتأتي مشكلة الدراسة من خلال شعور الباحث من خلال عمله في احدى مدارس محافظة بابل وكوه قائد كشفي حاصل على الشارة الخشبية وان المدارس الحكومية تعاني من بعض المعوقات التي في طريقة وتحدد من قدراته على التميز والابداع والابتكار ووجود تباين في اداء المديرين



وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثاني- المشترك الأول بين كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة
دهوك ومركز نون للبحوث والدراسات المتخصصة ٢١-٢٢ نيسان ٢٠٢٠ / المجلد الثاني

في تطبيق القيادة التشاركية مما ولد لديها الرغبة في الكشف عن مدى ارتباط القيادة التشاركية
بالتميز المؤسسي .

اهداف البحث : 1-3

١- بناء مقياس القيادة التشاركية لدى مديري الشعب الكشفية .

٢- بناء مقياس التميز المؤسسي .

٣- التعرف على مدى ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري الشعب الكشفية في محافظات الفرات
الاطوسط .

٤- التعرف على درجة التميز المؤسسي في الشعب الكشفية من قبل القادة الكشفيين في
محافظات الفرات الاوسط .

٥- التعرف على العلاقة بين القيادة لتشاركية وابعاد التميز المؤسسي .

فروض البحث : 1-4

١- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات
استجابة القادة الكشفيين .

٢- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لدى مديري الشعب الكشفية
لدرجة تطبيق ابعاد التميز المؤسسي .

٣- توجد فروق ذات دلالة احصائية لدى مديري الشعب الكشفية في مدى تطبيق القيادة التشاركية
.

مجالات البحث : 1-5



وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثاني- المشترك الأول بين كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة
دهوك ومركز نون للبحوث والدراسات المتخصصة ٢١-٢٢ نيسان ٢٠٢٠ /المجلد الثاني

المجال البشري : مديري الشعب الكشفية والقادة الكشفيين الحاصلين على الشارة الخشبية في
محافظة الفرات الاوسط .

المجال المكاني : مديريات النشاط المدرسي لمحافظة الفرات الاوسط :

المجال الزمني : من ١٠/٣٠ ٢٠١٨ - ١١/٣٠ ٢٠١٩ .

المصطلحات المستخدمة بالبحث : 1-6

القيادة التشاركية : مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل عن طريق
تفويض القائد ببعض صلاحيات للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم وفي
ضل توفر نظام للاتصالات مع تحفيز العاملين واستثمار ما لديهم من قدرات ابداعية وابتكارية
١.

التميز المؤسسي : التفرد والتفوق في تقديم المخرجات بكفاءة وفعالية وبما يلبي ويتجاوز
احتياجات وتوقعات المتعاملين والجهات المعنية وذلك من خلال منهجيات واليات عمل تتضمن
التحسين المستمر في كافة جوانب الاداء .^٢

الباب الثالث

منهجية البحث واجراءاته الميدانية 1-3

تضمن هذا الباب عرضا لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمع وعين البحث ووصفا لاداتي البحث
التي قام الباحث ببنائها وفق الخطوات العلمية المتبعة ومتغيرات الدراسة والمعالجات الاحصائية
التي تستخدم في تحليل البيانات واجراءات الدراسة.

منهج البحث : 2-3

حمادات محمد حسن . القيادات التربوية في القرن الجديد، ط١، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ص٤٢،

٢٠٠٦ -¹

ابو جمعة محمود حسين . التميز المؤسسي عوامل النجاح ، ط١، عمان ، دار الواصل للنشر والتوزيع ، ص١٦٠

٢٠١٣، -²



وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثاني- المشترك الأول بين كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة
دهوك ومركز نون للبحوث والدراسات المتخصصة ٢١-٢٢ نيسان ٢٠٢٠ / المجلد الثاني

من اجل تحقيق اهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وهو المنهج العلمي الذي
يفي بأغراض البحث .

٣-٤مجتمع وعينة البحث : تكون مجتمع البحث من القادة الكشفيين الحاصلين على الشارة
الخشبية في محافظات الفرات الاوسط والذي بلغ عددهم (٨٧) قائدا كشفيا وهم نفسهم
عينة البحث حيث تم اختيارهم بصورة عشوائية كما موزعون في الجدول ادناه

جدول رقم (١)

يبين توزيع مجتمع وعينة البحث حسب المحافظات

| المحافظات | عدد القادة |
|-----------|------------|
| بابل | ٢٢ |
| القادسية | ١٦ |
| بغداد | ٢٥ |
| السماوة | ١٢ |
| كربلاء | ١٢ |
| المجموع | ٨٧ |

اداتا البحث : 3-5

لغرض تحقيق اهداف الدراسة قام الباحث ببناء مقياسين حسب الخطوات العلمية المتبعة وهما :

١-مقياس القيادة التشاركية لمديري الشعب الكشفية .

٢-مقياس درجة تطبيق التميز المؤسسي .

وبعد الاطلاع على الادبيات الخاصة بهذين المتغيرين فضلا عن اراء الخبراء والمختصين
التربويين اصبح المقياسين جاهزين بصورتها النهائية وتكوننا من (٣٨) فقرة لمقياس القيادة
التشاركية موزعة على ثلاث مجالات هي : تفعيل العلاقات الانسانية اشراك العاملين في المجال



وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثاني- المشترك الأول بين كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة
دهوك ومركز نون للبحوث والدراسات المتخصصة ٢١-٢٢ نيسان ٢٠٢٠ /المجلد الثاني

الكشفي والشعب الكشفية في العمل .في مهام القيادة وتقويض الصلاحيات .و(٢٣) فقرة لمقياس التميز المؤسسي موزعة على ثلاث مجالات هي التميز القيادي والتميز البشري والتميز الخدماتي. والملحق (١) يوضح ذلك .

وقد اعتمد الباحث على سلم ليكرت الخماسي للمقياس اذ حدد خمسة مستويات كبيرة جدا ٥ وكبيرة ٤ ومتوسطة ٣ وقليلة ٢ وقليلة جدا ١^١

صدق المقياسين : 3-6

١-الصدق الظاهري لاداتي الدراسة :

للتأكد من صدق المقياسين استخدم الصدق الظاهري حيث تم عرضهما بصورتها الاولية على مجموعة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من اعضاء الهيئات التدريسية العاملين في الجامعات العراقية البالغ عددهم (١١) خبير والملحق (٢) يبين ذلك وقد تم اخذ الملاحظات والتوصيات التي اقترحها السادة الخبراء ،والابقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (٨٠%) فأكثر ومعالجة بقية الفقرات بالتعديل او اعادة الصياغة او الحذف ووصل عدد الفقرات النهائية لمقياس القيادة التشاركية الى (٣٨) فقرة محكمة واما مقياس التميز المؤسسي وصل عدد فقراته النهائية الى (٢٣) فقرة محكمة .

٢-صدق البناء :

بعد التحقق من الصدق الظاهري للمقياسين تم تطبيقها على عينة الدراسة واستخراج صدق الاتساق الداخلي (البناء) لهما ومدى اسهام الفقرات المكونة للبعد وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون وتوضح الجداول ادناه ذلك .

جدول (٢) معاملات ارتباط فقرات المقياس بالدرجة الكلية للبعد المنتمية اليه فيما يتعلق بدرجة القيادة التشاركية .

¹- دواني كمال سليم . القيادة التربوية ، ط١ ، عمان ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ص٧٧، ٢٠١٣

| البعد | الفقرة | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ |
|---|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| تفعيل العلاقات الانساني | ارتباط بيرسون | ٠.٨٢ | ٠.٨٥ | ٠.٨٥ | ٠.٨٧ | ٠.٧٨ | ٠.٨٠ | ٠.٨٢ | ٠.٧٧ |
| | الدلالة | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ |
| | الفقرة | ٩ | ١٠ | ١١ | ١٢ | ١٣ | ١٤ | ١٥ | |
| | ارتباط بيرسون | ٠.٧٢ | ٠.٨٥ | ٠.٧٥ | ٠.٧٦ | ٠.٧٣ | ٠.٧٤ | ٠.٧٣ | |
| | الدلالة | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | |
| | الفقرة | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ |
| اشراك مديري الشعب للعاملين في المهام القيادية | ارتباط بيرسون | ٠.٨٢ | ٠.٨٥ | ٠.٨٠ | ٠.٨٦ | ٠.٨٣ | ٠.٨٢ | ٠.٧٧ | ٠.٨١ |
| | الدلالة | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ |
| | الفقرة | ٩ | ١٠ | ١١ | ١٢ | ١٣ | | | |
| | ارتباط بيرسون | ٠.٧٧ | ٠.٧٦ | ٠.٦٨ | ٠.٧٧ | ٠.٨٢ | | | |
| | الدلالة | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | | | |
| | الفقرة | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ |
| تفويض الصلاحيات | ارتباط بيرسون | ٠.٧١ | ٠.٨٣ | ٠.٧٦ | ٠.٨٤ | ٠.٧٨ | ٠.٧٩ | ٠.٧٠ | ٠.٨٢ |
| | الدلالة | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ |
| | الفقرة | ٩ | ١٠ | | | | | | |
| | ارتباط بيرسون | ٠.٨٥ | ٠.٧٩ | | | | | | |
| | الدلالة | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | | | | | | |
| | الفقرة | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ |

نلاحظ من الجدول (٢) ان قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد تفعيل العلاقات الانسانية تراوحت القيم بين (٠.٧٠ - ٠.٨٥) وقد كانت جميع القيم دالة احصائيا عند درجة الدلالة (٠.٥)

وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات هذا البعد .
كما نلاحظ ان قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد اشراك مديري الشعب للعاملين في الشعب
الكشفية في مهام القيادة تراوحت بين (٠.٦٨-٠.٨٦) وقد كانت جميع القيم دالة احصائيا عند
درجة دلالة (٠.٠٥) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات هذا
البعد ونلاحظ ايضا ان قيم معاملات ارتباط فقرات بعد تفويض الصلاحيات تراوحت بين
(٠.٧٠-٠.٨٥) وقد كانت جميع القيم دالة احصائيا عند درجة الدلالة (٠.٠٥) وهذا يدل على
وجود قدر جيد من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البعد .

جدول (٣) معاملات ارتباط فقرات المقياس بادالدرجة الكلية للبعد المنتمية اليه فيما يتعلق بدرجة
التميز المؤسسي

| البعد | الفقرة | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ |
|-------------------|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| التميز القيادي | ارتباط بييرسون | ٠.٧٢ | ٠.٧٥ | ٠.٨٨ | ٠.٧٩ | ٠.٨١ | ٠.٨٧ | ٠.٨١ | ٠.٨٩ |
| | الدلالة | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ |
| التميز البشري | ارتباط بييرسون | ٠.٧٦ | ٠.٧٢ | ٠.٨٣ | ٠.٨٨ | ٠.٧٥ | ٠.٨٢ | ٠.٨٦ | |
| | الدلالة | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | |
| التميز الخدمي | ارتباط بييرسون | ٠.٨٧ | ٠.٧٥ | ٠.٨٨ | ٠.٧٦ | ٠.٧٤ | ٠.٨٢ | ٠.٨٣ | ٠.٧٧ |
| | الدلالة | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ |

نلاحظ من الجدول (٣) ان قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد التميز القيادي تراوحت بين
(٠.٧٢-٠.٨٩) وكانت جميع القيم دالة احصائيا عند درجة دلالة (٠.٠٥) وهذا يدل على وجود
قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البعد .

وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثاني- المشترك الأول بين كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة دهوك ومركز نون للبحوث والدراسات المتخصصة ٢١-٢٢ نيسان ٢٠٢٠ / المجلد الثاني

كما نلاحظ ان قيم معاملات التميز البشري تراوحت بين (٠.٧٢-٠.٨٨) وقد كانت جميع القيم دالة احصائيا عند درجة دلالة (٠.٠٥) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البعد .

ونلاحظ ان قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد التميز الخدماتي تراوحت بين (٠.٧٤-٠.٨٨) وقد كانت جميع القيم دالة احصائيا عند درجة (٠.٠٥) وهذا يدل على وجود قدر جيد من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البعد .

جدول (٤) مصفوفة معاملات الارتباط لابعاد القيادة التشاركية والتميز المؤسسي

| البعد | تفعيل العلاقات الانسانية | اشراك مديري الشعب الكشفية للعاملين في الانشطة في المهام القيادية | تفويض الصلاحيات |
|--|--------------------------|--|-----------------|
| تفعيل العلاقات الانسانية | ١.٠٠ | ٠.٧٩ | ٠.٧٢ |
| اشراك مديري الشعب للعاملين في الانشطة في المهام القيادية | | ١.٠٠ | ٠.٨٠ |
| تفويض الصلاحيات | | | ١.٠٠ |
| التميز القيادي | التميز القيادي | التميز الخدماتي | التميز البشري |
| التميز القيادي | ١.٠٠ | ٠.٨٤ | ٠.٨١ |
| التميز الخدماتي | | ١.٠٠ | ٠.٨٥ |
| التميز البشري | | | ١.٠٠ |

يشير الجدول (٤) الى وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة احصائيا عند درجة الدلالة (٠.٠٥) بين ابعاد مقياس القيادة التشاركية حيث تراوحت المعاملات بين الابعاد بين (٠.٧٢-٠.٨٨)



وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثاني- المشترك الأول بين كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة
دهوك ومركز نون للبحوث والدراسات المتخصصة ٢١-٢٢ نيسان ٢٠٢٠ /المجلد الثاني

٠.٨٠) كما يظهر ذلك ايضا بين ابعاد المقياس التميز المؤسسي وقد تراوحت المعاملات الارتباطية لها بين (٠.٨١-٠.٨٥)

ثبات المقياسين :3-7

للتأكد من ثبات المقياسين قام الباحث باستخدام نوعين من الثبات كما موضح بالجدول (٥) ادناه وهي كآلاتي :

١-طريقة الاختبار واعادة الاختبار حيث وزع الاستبيانان على عينة مكونة من (٢٠) فردا من خارج عينة الدراسة مرتين بفارق زمني مدته اسبوعان واستخرج معامل ارتباط بيرسون بين استجاباتهم في المرتين .

٢- طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (الفا كرونباخ)^١ على المجالات جميعها والاداة ككل اذ يقيس مدى التماسق في اجابات المستجيبين عن كل الفقرات الموجودة في الاستبانة والجدول (٥) يبين ثبات الاستبيانين.

جدول (٥)

معامل ثبات استبانة القيادة التشاركية بطريقة الاختبار واعادة الاختبار والاتساق الداخلي (الفا كرونباخ)

| الرقم | البعد | معامل الثبات الاختبار واعادة الاختبار | معامل الثبا الاتساق الداخلي |
|-------|-----------------------------------|--|-----------------------------------|
| ١ | تفعيل العلاقات الانسانية | ٠.٨٣ | ٠.٥ |
| ٢ | اشراك العاملين في المهام القيادية | ٠.٩٢ | ٠.٩٥ |
| ٣ | تفويض الصلاحيات | ٠.٨٩ | ٠.٨٩ |
| | القيادة التشاركية(الدرجة الكلية) | ٠.٨٨ | |

¹-محمد جاسم الياسري . الاحصاء التطبيقي ، ط ١ ، مطبعة دار الضياء ،النجف الاشرف ،ص ٨٩ ، ٢٠١٢.



وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثاني- المشترك الأول بين كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة دهوك ومركز نون للبحوث والدراسات المتخصصة ٢١-٢٢ نيسان ٢٠٢٠ /المجلد الثاني

يلاحظ من الجدول (٥) ان معامل ثبات استبانة درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري الشعب الكشفية من وجهة نظر القادة الكشفيين في محافظات الفرات الاوسط معامل ارتباط بيرسون (الاختبار -اعادة الاختبار) بلغ (٠.٨٨) وتراوح معامل ثبات ابعاد الاستبانة بين (٠.٨٣-٠.٩٢) وهي معاملات مرتفعة

كذلك يظهر الجدول معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لابعاد المقياس بين (٠.٨٩-٠.٩٥) اعلاه بعد تفعيل العلاقات الانسانية وشارك العاملين في المهام القيادية (٠.٩٥)

الجدول (٦)

معامل ثبات مقياس درجة تطبيق ابعاد التميز المؤسسي بطريقة الاختبار اعادة الاختبار والاتساق الداخلي (الفا كورنباخ)

| الرقم | البعد | معامل الاختبار الاختبار | معامل الثبات واعداد | معامل الثبات الاتساق الداخلي |
|-------|--------------------------------|-------------------------|---------------------|------------------------------|
| ١ | التميز القيادي | ٠.٨٧ | | ٠.٩٣ |
| ٢ | التميز البشري | ٠.٨٥ | | ٠.٩٣ |
| ٣ | التميز الخدماتي | ٠.٩٣ | | ٠.٩٥ |
| | التميز المؤسسي (الدرجة الكلية) | ٠.٨٦ | | |

يلاحظ من الجدول (٦) ان معامل ثبات المقياس درجة تطبيق ابعاد التميز المؤسسي لدى مديري الشعب الكشفية من وجهة نظر القادة الكشفيين في محافظات الفرات الاوسط معامل ارتباط بيرسون بلغ (٠.٨٦) وتراوح معامل ثبات ابعاد المقياس الثلاثة (٠.٨٥-٠.٩٣) وهي معاملات مرتفعة وكان بعد التميز الخدماتي هو الاعلى .

كذلك يظهر الجدول معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لابعاد المقياس وتراوحت بين (٠.٩٣-٠.٩٥) اعلاه بعد التميز الخدماتي (٠.٩٥) .



الوسائل الاحصائية المستخدمة بالبحث 3-8

الايوساط الحسابية

الانحراف المعياري

الرتب والدرجة

معامل ارتباط بيرسون

اختبارالتائي

الباب الرابع :

نتائج الدراسة ومناقشتها 4-1

تناول هذا الفصل عرضا لنتائج البحث ومناقشتها التي توصل اليها البحث بهدف التعرف على
درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القادة الكشفيين من
خلال الاجابة على الاسئلة الاتية :

٤-١ السؤال الاول : ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري الشعب الكشفية في محافظات
الفرات الاوسط من وجهة نظر القادة الكشفيين .

للاجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة
ممارسة القيادة التشاركية من وجهة نظر القادة الكشفيين بشكل عام ول كل بعد من ابعاد البحث
ويظهر ذلك في الجدول (٧)

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري
الشعب الكشفية من وجهة نظر القادة الكشفيين في محافظات الفرات الاوسط ولكل بعد من ابعاد
المقياس مرتبة تنازليا .



وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثاني- المشترك الأول بين كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة
دهوك ومركز نون للبحوث والدراسات المتخصصة ٢١-٢٢ نيسان ٢٠٢٠ /المجلد الثاني

| ت | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة ممارسة |
|---|---------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-------------|
| ١ | تفعيل العلاقات الانسانية | ٣.٩٥ | ٠.٧٧ | ١ | مرتفع |
| ٢ | تفويض الصلاحيات | ٣.٨٠ | ٠.٧٦ | ٢ | مرتفع |
| ٣ | اشراك القادة الكشفيين في مهام القيادة | ٣.٧١ | ٠.٨٦ | ٣ | مرتفع |
| | الدرجة الكلية للقيادة التشاركية | ٣.٨٢ | ٠.٧٤ | | مرتفع |

يظهر الجدول (٧) ان درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري الشعب الكشفية كانت مرتفعة اذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٢) والانحراف المعياري (٠.٧٤) وجاءت ابعاد المقياس جميعها بدرجة مرتفعة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٧١ - ٣.٩٥) وجاء في الرتبة الاولى بعد تفعيل العلاقات الانسانية بمتوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٧٧) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الثانية جاء بعد تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وانحراف معياري (٠.٧٦) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الثالثة والاخيرة جاء بعد اشراك القادة في المهام القيادية بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (٠.٨٦) وبدرجة مرتفعة. ويعزو الباحث هذه النتائج الى اهتمام مديري الشعب الكشفية بالعاملين في الشعب الكشفية والقادة الكشفيين وذلك بتدريبهم على القيادة بما يساهم في تحسين الاداء وادراكهم لاهمية التفويض في انجاز الاعمال بسرعة اكبر ايضا حرصهم على اقامة علاقات طيبة مع العاملين في الشعب الكشفية والقادة الكشفيين مما يساهم في تحسين العلاقة التي تؤدي الى العمل بروح معنوية عالية وتعتبر هذه النتيجة طيبة وهي درجة مرضية لتفوير اسلوب القيادة التشاركية التي تعكس طابع التعاون والعمل بروح الفريق لدى العاملين في الشعب الكشفية والقادة الكشفيين .

وعند الرجوع الى مجالات المقياس يلاحظ ان بعد تفعيل العلاقات الانسانية حصل على اعلى رتبة وهذا يدل على ان هنالك مستوى عالي من حرص المدربين على اقامة علاقات طيبة مع القادة الكشفيين وتوفير بيئة مريحة في العمل مما يؤدي الى زيادة اداء العاملين والقادة الكشفيين

بالإضافة الى توثيق العلاقات ورفع روح المعنوية لديهم . وجاء بالرتبة الثانية بعد التفويض الصلاحيات حيث يعزو الباحث ذلك الى ان رغبة المديرين في تحقيق انجاز اكثر في اقل وقت ورغبتهم للتفرغ للأنشطة الادارية بالإضافة الى استمرارية العمل اثناء غيابهم كما يدل على زيادة معرفة القادة والعاملين بالبيئة المحيطة والعمل على تطوير مهاراتهم الادارية والقيادية وتحفيزهم . كما ان بعد اشراك القادة والعاملين في المهام القيادية في المرتبة الثالثة مما يدل على ان هناك ثقة بين المديرين والعاملين والقادة حيث يسعى المديرين الى اشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بناء على خبرتهم ويعزو الباحث ذلك الى حصوله على درجة مرتفعة مرضية .

السؤال الثاني : ما درجة تطبيق ابعاد التميز المؤسسي في الشعب الكشفية من وجهة نظر القادة الكشفيين 4-2

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق ابعاد التميز المؤسسي في الشعب الكشفية في محافظات الفرات الاوسط بشكل عام ولكل بعد من ابعاد المقياس . ويظهر ذلك الجدول (٨)

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق ابعاد مقياس التميز المؤسسي في الشعب الكشفية في محافظات الفرات الاوسط .

| ت | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التطبيق |
|---|-----------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| ١ | التميز القيادي | ٣.٨١ | ٠.٨١ | ١ | مرتفع |
| ٣ | التميز الخدماتي | ٣.٥٤ | ٠.٩٥ | ٢ | متوسطة |
| ٢ | التميز البشري | ٣.٤٩ | ٠.٩٦ | ٣ | متوسطة |
| | التميز المؤسسي الكلية | ٣.٦١ | ٠.٨٥ | | متوسطة |

يظهر الجدول (٨) ان درجة تطبيق ابعاد التميز المؤسسي لدى مديري الشعب الكشفية في محافظات الفرات الاوسط كانت متوسطة اذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦١) والانحراف المعياري (٠.٨٥) وجاءت ابعاد المقياس بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة واذ تراوحت المتوسطات بين (٣.٤٩-٣.٨١) وجاء في الرتبة الاولى بعد التميز القيادي بمتوسط حسابي (٣.٨١) وانحراف معياري (٠.٨١) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الثانية جاء بعد التميز الخدماتي بمتوسط حسابي (٣.٥٤) وانحراف معياري (٠.٩٥) وبدرجة متوسطة وفي الرتبة الثالثة جاء بعد التميز البشري بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وانحراف معياري (٠.٩٦) وبدرجة متوسطة. من خلال النتائج اعلاه تبين ان درجة تطبيق التميز المؤسسي كانت متوسطة لجميع الابعاد الا المرتفع جاء بعد التميز القيادي مما يدل على ان هناك اهتمام عالي بمدراء الشعب الكشفية لتحقيق التميز المؤسسي مما انعكس ذلك على استجابة افراد العينة وذلك بسبب توفر اسس يتم بموجبها اختيارهم .

٣-٤ السؤال الثالث : هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ودرجة تطبيق ابعاد التميز المؤسسي لدى مديري الشعب الكشفية في محافظات الفرات الاوسط ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وابعادها ودرجة تطبيق ابعاد التميز المؤسسي وابعادها عند مديري الشعب الكشفية بأستخدام معامل ارتباط بيرسون ويظهر ذلك في الجدول (٩)

معاملات الارتباط بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وابعادها ودرجة تطبيق ابعاد التميز المؤسسي وابعادها عند مديري الشعب الكشفية . بأستخدام معامل الارتباط بيرسون .

| البعـد | التميز القيادي | التميز الخدماتي | التميز البشري | التميز المؤسسي |
|----------------|----------------|-----------------|---------------|----------------|
| تفعيل العلاقات | معامل الارتباط | ٠.٧٠ | ٠.٦٩ | ٠.٦٨ |
| درجة الدلالة | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ |

| | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|----------------|-----------------------|
| ٠.٧٩ | ٠.٧٢ | ٠.٧٣ | ٠.٧٦ | معامل الارتباط | اشراك القادة الكشفيين |
| ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | درجة الدلالة | مهام القيادة |
| ٠.٧٥ | ٠.٦٨ | ٠.٧٠ | ٠.٧٥ | معامل الارتباط | تفويض الصلاحيات |
| ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | درجة الدلالة | |
| ٠.٨٢ | ٠.٧٥ | ٠.٧٦ | ٠.٨٠ | معامل الارتباط | القيادة التشاركية |
| ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | درجة الدلالة | |

يتبين من الجدول (٩) وجود علاقة ايجابية قوية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ودرجة تطبيق ابعاد التميز المؤسسي لدى مديري الشعب الكشفية في محافظات الفرات الاوسط اذ بلغ معامل الارتباط (٠.٨٢) وبدرجة دلالة (٠.٠٠٠) وكذلك وجود علاقة ايجابية قوية بين معظم ابعاد ممارسة القيادة التشاركية وابعاد التميز المؤسسي . تبين من الجدول (٩) وجود علاقة ايجابية قوية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ودرجة تطبيق ابعاد التميز المؤسسي لدى مديري الشعب الكشفية وكذلك وجود علاقة ايجابية بين معظم ابعاد ممارسة القيادة وابعاد التميز المؤسسي ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن نمط القيادة التشاركية المتبع في الشعب الكشفية يسمح للعاملين في الشعب الكشفية والقادة في اتخاذ القرارات واعطاء افكار متميزة وتشجيعهم على الابداع وتنمية قدراتهم واستغلال مواهبهم للمساهمة في التميز المؤسسي للشعب الكشفية .

الباب الخامس

الاستنتاجات والتوصيات :

الاستنتاجات : 1-5

١- اهتمام مديري الشعب الكشفية بالعاملين في الشعب الكشفية والقادة الكشفيين وذلك بتدريبهم على القيادة بما يسهم في تحسين الاداء وادراكهم لاهمية التفويض في انجاز الاعمال بسرعة اكبر



وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثاني- المشترك الأول بين كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة
دهوك ومركز نون للبحوث والدراسات المتخصصة ٢١-٢٢ نيسان ٢٠٢٠ / المجلد الثاني

٢-حرص مديري الشعب على اقامة علاقات طيبة مع العاملين في الشعب الكشفية والقادة الكشفيين مما يسهم في تحسين العلاقة التي تؤدي الى العمل بروح معنوية عالية وتعتبر هذه النتيجة طيبة وهي درجة مرضية لتفوير اسلوب القيادة التشاركية التي تعكس طابع التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.

٣- تبين ان درجة تطبيق التميز المؤسسي كانت متوسطة لجميع الابعاد الا المرتفع جاء بعد التميز القيادي مما يدل على ان هناك اهتمام عالي بمدراء الشعب الكشفية لتحقيق التميز المؤسسي مما انعكس ذلك على استجابة افراد العينة وذلك بسبب توفر اسس يتم بموجبها اختيارهم .

٤-وجود علاقة ايجابية قوية بين ابعاد مقياس القيادة التشاركية وابعاد التميز المؤسسي .

التوصيات: 2-5

يوصي الباحث بعدة نقاط :

- ١-تشجيع مديري الشعب الكشفية على الاستمرار في نمط القيادة التشاركية .
- ٢- الاهتمام بتحقيق المشاركة الفعالة للقادة الكشفيين في اتخاذ القرارات والافكار المتميز التي تهدف الى النهوض بمستوى التميز الكشفي .
- ٣- عقد دورات تدريبية للعاملين في الشعب الكشفية والقادة الكشفيين من اجل تشجيعهم على التميز .
- ٤- تصميم نموذج وطني للتميز المؤسسي .
- ٥- اجراء المزيد من الدراسات حول معرفة معوقات القيادة التشاركية في الميدان التربوي واقتراح الحلول الناجعة المناسبة لانجاحها .
- ٦- اجراء الدراسات حول معوقات التميز المؤسسي في الميدان التربوي واقتراح الحلول المناسبة التي تسهم في انجاحه .



وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثاني- المشترك الأول بين كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة
دهوك ومركز نون للبحوث والدراسات المتخصصة ٢١-٢٢ نيسان ٢٠٢٠ /المجلد الثاني

المصادر والمراجع

ابو جمعة محمود حسين . التميز المؤسسي عوامل النجاح ، ط١، عمان ، دار الواصل للنشر
والتوزيع ،(٢٠١٦ . -

-باشيوة الحسن عبد الله .روائع التميز المؤسسي والاعتماد الاكاديمي دراسة استقرائية لمتطلبات
تميز مؤسسات التعليم العال في الوطن العربي ،المجلة العربية للجودة والتميز ، ٢١،٤٩،٢،٣،
عام ٢٠١٦ .-

-الحربي قاسم بن عائل . القيادة التربوية ، ط١، عمان الجنادر للنشر والتوزيع ،٢٠٠٨ .

حمادات محمد حسن . القيادات التربوية في القرن الجديد، ط١ عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع
، ٢٠٠٦ .-

دوناي كمال سليم . القيادة التربوية ، ط١ ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
، ٢٠١٣ .-

سادلر فليب .القيادة ،ترجمة هدى فؤاد القاهرة مجموعة النيل العربي ،٢٠٠٨ . -

السعود راتب . الاشراف التربوي مفهومه ونظرياته واساليبه ، ط٢ ، عمان ، طارق للخدمات
المكتبية ،٢٠٠٧ .-

السكرانة بلال خلف ،القيادة لادارية الفعالة ، ط١، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع ،٢٠١٠ .-

عبوي زيد منير دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، ط١، عمان ، دار الشروق
، ٢٠١٠ .-

كوز جيمس . وبوسنر باري . القيادة تحد ، ط١، الرياض مكتبة جرير ، ٢٠٠٤ .



وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثاني- المشترك الأول بين كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة
دهوك ومركز نون للبحوث والدراسات المتخصصة ٢١-٢٢ نيسان ٢٠٢٠ / المجلد الثاني

محمد جاسم الياسري . الاحصاء التطبيقي ، ط ١ ، مطبعة دار الضياء ، النجف الاشرف ، ص ٨٩
٢٠١٢، -

الملاحق

ملحق (١)

مقياس القيادة التشاركية

| ت | الفقرات | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
|--|---|--------------|-------|--------|-------|--------------|
| المجال الاول: تفعيل العلاقات الانسانية | | | | | | |
| ١ | يسهم المدير في توفير مناخ العلاقات الانسانية | | | | | |
| ٢ | يوفر جو يسوده التفاهم | | | | | |
| ٣ | يحرص على التواصل الاجتماعي مع القادة الكشفيين في المناسبات المختلفة | | | | | |
| ٤ | يتعرف الى ميول العاملين معه | | | | | |
| ٥ | يتفهم مشاكل القادة الكشفيين والعاملين | | | | | |
| ٦ | يتصف في الصبر بالتعامل مع القادة الكشفيين والعاملين في الشعب الكشفية | | | | | |
| ٧ | يحافظ على اسرار القادة والعاملين | | | | | |
| ٨ | ينادي القادة بأحب الاسماء لهم | | | | | |
| ٩ | يقضي جزء من وقته مع القادة الكشفيين والعاملين في الشعب الكشفية | | | | | |
| ١٠ | يتقبل آراء العاملين معه | | | | | |
| ١١ | يعزز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين والقادة | | | | | |
| ١٢ | يساعد في حل مشكلات العاملين الخاصة بهم | | | | | |
| ١٣ | يتحلى بالعدل بين العاملين والقادة الكشفيين | | | | | |



وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثاني- المشترك الأول بين كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة دهوك ومركز نون للبحوث والدراسات المتخصصة ٢١-٢٢ نيسان ٢٠٢٠ / المجلد الثاني

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | يرسخ العلاقة بين العاملين والقادة الكشفيين | ١٤ |
| | | | | | يستخدم المديح احد اساليب التحفيز | ١٥ |
| المجال الثاني اشراك مديري الشعب الكشفية في المهام القيادية | | | | | | |
| | | | | | يتيح للعاملين والقادة الكشفيين المشاركة الفعالة في في الاعمال الادارية | ١٦ |
| | | | | | يحرص على مشاركة القادة في صنع القرارات | ١٧ |
| | | | | | يناقش القرارات التي يتخذها بصورة جماعية | ١٨ |
| | | | | | يوزع المهام الادارية وفق قدرات العاملين والقادة الكشفيين | ١٩ |
| | | | | | يشرك القادة في وضع الخطط العلاجية للمشكلة العامة | ٢٠ |
| | | | | | يشجع القادة على المشاركة في المؤتمرات | ٢١ |
| | | | | | يشارك في برنامج الاشغال في حالة غياب بعض القادة | ٢٢ |
| | | | | | يتساعد مع القادة في حل المشكلات الادارية | ٢٣ |
| | | | | | يتعاون مع القادة في تحديد الاحتياجات للتطوير المهني | ٢٤ |
| | | | | | يشرك القادة في تنظيم جداول الاعمال | ٢٥ |
| | | | | | يشجع القادة على المشاركة في اتخاذ القرارات . | ٢٦ |
| | | | | | يتدارس مع القادة الاتار المترتبة على اتخاذ القرارات | ٢٧ |
| | | | | | يشرك القادة في وضع الخطة الاستراتيجية للشعبة الكشفية | ٢٨ |
| المجال الثالث: تفويض الصلاحيات | | | | | | |
| | | | | | يبتعد عن المركزية في اتخاذ القرارات | ٢٩ |
| | | | | | يفوض مهامه الروتينية لبعض القادة الكشفيين | ٣٠ |
| | | | | | يمنح القادة والعاملين الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من انجاز الاعمال | ٣١ |
| | | | | | يفوض القادة في حل المشكلات | ٣٢ |



وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثاني- المشترك الأول بين كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة
دهوك ومركز نون للبحوث والدراسات المتخصصة ٢١-٢٢ نيسان ٢٠٢٠ / المجلد الثاني

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | يشرف على اعداد جدول الاعمال | ٣٣ |
| | | | | | يدرب مساعده بلاتخاذ القرار في حال غيابه | ٣٤ |
| | | | | | يتيح الفرصة لاكتساب القادة خبرة تساعدهم في تطوير العمل | ٣٥ |
| | | | | | يهتم بالتغذية الراجعة عن اداء العاملين الذين يتم تفوية يضحهم | ٣٦ |
| | | | | | يفوض احد العاملين بأدارة اجتماع الشعبة الكش | ٣٧ |
| | | | | | يفوض اللجنة المالية بشراء ما يلزم من احتياجات | ٣٨ |

ملحق (٢)

مقياس التميز المؤسسي :

| ت | الفقرات | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
|-------------------------------|---|-----------|-------|--------|-------|-----------|
| المجال الاول : التميز القيادي | | | | | | |
| ١ | تؤكد ادارة الشعبة على اهمية الالتزام بمعايير التميز القيادة | | | | | |
| ٢ | تتبنى الاهداف الاستراتيجية استنادا الى الحاجات الاساسية | | | | | |
| ٣ | تهتم بأقامة الدورات التدريبية | | | | | |
| ٤ | تسعى بأستمرار الى تحقيق مركز تنافسي | | | | | |
| ٥ | تشجع الموظفين نحو تقديم افكار متميزة | | | | | |
| ٧ | تعمل على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة | | | | | |
| ٨ | تسعى الى تبني فلسفة التغيير حسب | | | | | |



وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثاني- المشترك الأول بين كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة دهوك ومركز نون للبحوث والدراسات المتخصصة ٢١-٢٢ نيسان ٢٠٢٠ /المجلد الثاني

| الحاجة . | | | | | |
|---------------------------------|--|--|--|----|---|
| المجال الثاني : التميز البشري | | | | | |
| | | | | ٩ | يتوفر الشعبة بيئة تشجع على الاتصال المباشر مع المرؤوسين |
| | | | | ١٠ | تقوم بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الابداع |
| | | | | ١١ | تستقطب ذوي الكفاءات للعمل فيها |
| | | | | ١٢ | توفر لموظفيها ادوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم |
| | | | | ١٣ | يحصل موظفو الشعبة على مكافآت تتناسب مع تقييمهم |
| | | | | ١٤ | تستخدم برنامج فعال لدمج الموظفين الجدد في العمل |
| | | | | ١٥ | تخصص موازنة خاصة للعاملين بتنفيذ الانشطة الاجتماعية مثل رحلات ترفيهية |
| المجال الثالث : التميز الخدماتي | | | | | |
| | | | | ١٦ | تقوم الشعبة بأجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات روادها المتنوعة |
| | | | | ١٧ | تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها |
| | | | | ١٨ | تتسم اجراءات تقديم الخدمات بالسرعة |
| | | | | ١٩ | تتسم اجراءات تقديم الخدمات بالراحة |
| | | | | ٢٠ | تقوم بالرقابة بشكل مستمر على مراقبتها لتحسين الية العمل |
| | | | | ٢١ | تشجع التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات |
| | | | | ٢٢ | تقدم الخدمات بما يتوافق مع احتياجات |



وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثاني- المشترك الأول بين كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة
دهوك ومركز نون للبحوث والدراسات المتخصصة ٢١-٢٢ نيسان ٢٠٢٠ / المجلد الثاني

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | روادها | |
| | | | | | تحرص على متابعة افضل الخدمات المتبعة في الشعب الاخرى | ٢٣ |