



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم ماجستير إدارة المشاريع

Midocean University

College of Management

Department of project management

تطبيق مفهوم الجدارات القيادية على جهة غير ربحية

(دراسة تطبيقية على مؤسسة سالم بن محفوظ الاهلية)

Applying the concept of leadership competencies to a non-profit organization

(an applied study on the Salem Bin Mahfouz Foundation)

الإعداد: الشيماء ناصر سليمان باجبع – 221000623

Prepared by: Alshymaa Nasser Bajabaa -221000623

الإشراف: الدكتور/ وليد سليمان

Supervised by: Dr. Walid Suleiman

العام الدراسي 2023 Year

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
قائمة المحتويات	1
قائمة الأشكال	2
ملخص الدراسة باللغة العربية	3
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	4
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	6
المقدمة	6
مشكلة الدراسة	6
أهمية الدراسة	7
أهداف الدراسة	7
أسئلة الدراسة	7
مصطلحات الدراسة	8
الدراسات السابقة	8
الفصل الثاني: الجدارات القيادية	11
الفصل الثالث: الجهات الغير ربحية	14
الجهات غير الربحية واتباطها بالجدارات	14

16.....	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
16.....	منهج الدراسة
16.....	مجالات الدراسة
16.....	أدوات الدراسة
16.....	عينة الدراسة
17.....	الفصل الخامس: تحليل النتائج
21.....	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
21.....	النتائج
21.....	التوصيات
23.....	المراجع
26.....	الملاحق
26.....	كتيب الاستبيان

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
1	هيكل السمكة لأثر تطبيق نماذج الجدارات على مؤسسة سالم بن محفوظ الاهلية خلال 9 سنوات	17

ملخص الدراسة

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مفهوم الجدارات والجدارات القيادية ومدى تأثيرها على المؤسسات بشكل عام وعلى أهم عمليات الموارد البشرية فيها وتأثيرها على القادة أنفسهم، وتقوم الدراسة بتوضيح التأثير تحديداً على المؤسسات الغير ربحية وتطبيق نموذج الجدارات القيادية عليها، ويتطرق البحث ايضا الى توضيح فكرة عامة عن الجدارات بأنواعها والجدارات القيادية بشكل تفصيلي أكثر، وعن المؤسسات الغير ربحية ومدى تأثيرها وتغير دورها في المجتمعات الحديثة. وقد وجدت هذه الدراسة أهمية مواكبة القطاع الغير ربحي ومتطلباته لتوجهات رؤية المملكة العربية السعودية (2030) على اعتبار أن الجدارة مبدأ أساسي لتأسيس قاعدة المواهب والكفاءات البشرية. وتقوم الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج العلمي الأكثر مناسبة لطبيعة الدراسة، وذلك من خلال استخدام الباحثة للاستبانة لجمع البيانات بما يتناسب مع أهداف وتساؤلات الدراسة، والعينة المستهدفة لمسؤول الموارد البشرية في مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية.

وبناءً على أهم النتائج فإنه تبين لنا أثر تطبيق نموذج الجدارات على عمليات الموارد البشرية على 6/4 من العمليات بنسبة 66%، وأن أثر تطبيق الجدارات القيادية على الشركة ككل 5/3 أي بنسبة 60%، وأثر تطبيق الجدارات على القائد نفسه 3/4، أي بنسبة 75% بحيث تعد النسب والنتائج ايجابية خلال التسع سنوات الماضية، والتي لم تكن متواجدة سابقاً. وأوصت الدراسة بتوصيات عديدة للمؤسسة منها: السعي المستمر في تعزيز الجدارات المتواجدة، الاستمرار في تطوير نماذج الجدارات وخاصةً الجدارات القيادية، استثمار الخبرات وتوريثها للأفراد المتواجدين في المؤسسة والأفراد الجدد وفق منهجية معينة للحفاظ على التقدم، العمل على تطبيق الجدارات على عمليات الموارد البشرية الغير مطبقة، نشر التجربة الناجحة لمفهوم الجدارات بشكل أكبر بين مؤسسات المجتمع المختلفة لنقل الفائدة. من المتوقع أن الجدارات القيادية تساهم بشكل كبير على تطوير المؤسسات الأهلية والقطاع غير الربحي ككل وتحسين أدائها وتعظيم أثر وفعالية أنشطتها ودعم الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية للدراسة (الجدارات، الجدارات القيادية، القطاع غير الربحي)

Abstract

This research aims to identify the concept of competencies and leadership competencies and the extent of their impact on institutions in general and on the most important human resource processes within them, as well as their impact on the leaders themselves. The study specifically elucidates the effect on non-profit institutions and the application of the leadership competencies model within them. The research also addresses a broad understanding of competencies in their various forms and delves into leadership competencies in greater detail.

It further discusses non-profit institutions and their changing role and impact in modern societies. This study found the importance of aligning with the non-profit sector and its alignment with the goals of Saudi Arabia's Vision 2030, given that merit forms a fundamental principle in establishing a foundation of talents and human competencies. The study adopts a descriptive methodology as the most suitable scientific approach for its nature. This is accomplished through the researcher's use of a questionnaire to gather data in line with the study's objectives and inquiries, targeting the human resources official at Salem Bin Mahfouz Foundation. Based on the most significant results, the impact of applying the competencies model on human resource operations was evident in 4/6 operations, accounting for a 66% rate. The impact of implementing leadership competencies on the company as a whole was rated at 3/5 or 60%. The impact of applying competencies to the leader themselves reached 3 /4 or 75%.

These percentages and outcomes are deemed positive over the past nine years, which were not previously present. The study offers several recommendations for the organization, including the continual endeavor to enhance existing competencies, ongoing development of competency models, particularly in leadership, capitalizing on experiences and transmitting them to both existing and new individuals within the organization through a specific methodology to maintain progress.

It also advocates for implementing competencies in non-applied human resource operations and disseminating the successful experience of the competencies concept among various societal institutions to share the benefit. It is anticipated that leadership competencies will substantially contribute to the development of civil institutions and the non-profit sector as a whole, enhancing their performance, optimizing the impact and effectiveness of their activities, and supporting human resources.

Keywords of the study (competencies, leadership competencies, non-profit sector)

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يشهد العالم العديد من التطورات والتغيرات في مختلف القطاعات، ويعد القطاع غير الربحي عنصراً لا يقل أهمية عن القطاعات الربحية باعتبارها شريكاً رئيسياً في حل قضايا المجتمع تحت مظلة الحكومة الرشيدة كما أكدت الرؤية الوطنية 2030 على ذلك، وكما نعلم أن القطاع غير الربحي يتميز بالمرونة وسرعة التجاوب مع احتياجات الأحداث المتجددة والمتغيرة لطبيعة حاله.

وحالياً يمر مجتمعنا السعودي بمرحلة انتقالية ومستوى أعلى من التحديات مما يتطلب تبني أساليب جديدة والانفتاح على ما عند المجتمعات الأخرى من التجارب والأساليب والاستراتيجيات لتعظيم الأثر الاجتماعي.

كما نعلم أن المورد البشري هو المورد الأهم الذي تقوم به وله المنظمات غير الربحية، فقد تبنت وطورت الموارد البشرية مفهوم الجدارات لديها ليواكب في تحسين الكفاءة والفعالية والتميز، وتلعب القيادة المناسبة دوراً مهماً في تعزيز ذلك، مما جعل الجدارات القيادية تعتبر من أهم الجدارات كما ذكرن (هيفاء ، 2023) "إن المنظمات على اختلاف قطاعاتها العامة والخاصة وأحجامها تحتاج للموارد البشرية، وتوظيف جهودها تحتاج إلى قائد إداري قادر على إدارة موظفيه بكفاءة والتأثير فيهم إيجابياً القدوة الحسنة التي تعزز فيهم المسؤولية الوظيفية والسلوكيات الرشيدة الداعمة لتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها"

وبناءً على ما تم ذكره، سندرج في هذا البحث دراسة تواكب متطلبات الرؤية الوطنية 2030 وموضوعها (تطبيق مفهوم الجدارات القيادية) على مؤسسة سالم بن محفوظ الاهلية، ويستحق الدراسة لأهميته في تطوير أداء المنظمات بشكل عام والغير ربحية بشكل أدق، وزيادة القدرة على تعظيم الأثر والنمو.

مشكلة الدراسة

أهمية مواكبة القطاع غير ربحي ومتطلباته لتوجهات رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، خاصةً أنها نصت صراحةً على اعتبار الجدارة مبدأً أساسياً يعمل على تأسيس قاعدة المواهب والكفاءات البشرية ليكونوا قادة المستقبل، ومن هذا المنطلق وجب على المنظمات غير الربحية تبني مفهوم الجدارة وخاصةً الجدارات القيادية، وتأثيرها على المنظمات ككل وعلى عمليات الموارد البشرية المبنية على الجدارة.

أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة بحكم أن تطبيق الجدارة يعد من المفاهيم الرائدة عالمياً وانتشارها بشكل واسع بين الشركات والقارات، فخلال العشرين سنة السابقة تم استخدامها في أكثر من 24 دولة وأثبتت بنيتها بنجاح متزايد، ولها فوائد جمة سواء كانت فوائد عامة وفوائد عائدة على المسؤول أو للفرد، أو فوائد على المنظمات. قد تستفيد منها المنظمات غير الربحية بشكل عام كما تفيد الباحثين في اجراء المزيد من البحوث في هذا المجال.

أهداف الدراسة

1. أهمية وتأثير تطبيق نموذج الجدارات القيادية على (المنظمة الغير ربحية، الوحدات الادارية، القادة أنفسهم)
2. أهمية وتأثير تطبيق نموذج الجدارات القيادية على أهم عمليات الموارد البشرية مثل (الاستقطاب، الاختيار، التطوير والتدريب، إدارة الأداء، المسارات الوظيفية)

أسئلة الدراسة

1. ماهو أثر تطبيق الجدارات على عمليات الموارد البشرية
 2. ماهو أثر تطبيق الجدارات القيادية
- ماهو أثر تطبيق الجدارات القيادية على الشركة ككل
 - ماهو أثر تطبيق الجدارات القيادية على القائد نفسه

مصطلحات الدراسة

الجدارات القيادية: مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها وقياسها وتساهم في

تعزيز أداء الموظف، وتؤدي إلى النجاح المؤسسي (القرني، 2024)

القطاع غير الربحي: منظمات ذات بناء مؤسسي فعال تتمتع بمحكومة ذاتية في ضبط إدارتها وأنشطتها وطابعها

الخاص المنفصل عن الحكومات، وتوزيع العائدات على نحو غير ربحي لا يعود بالفائدة على المؤسسين، وهي

انشأت من أبناء المجتمع المحلي لا تهدف إلى ربح، وتسعى لتنمية الموارد البشرية والبيئة والارتقاء بالمجتمع ككل

(العتيبي، 2015)

الدراسات السابقة

وهذه بعض الدراسات السابقة التي قد ترتبط بالجدارات والقيادات بشكل مباشر أو غير مباشر :

	الدراسة	هدفها	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهجية الدراسة	أهم النتائج والتوصيات
1	غادة عبد المنعم دياب (2018)	قياس مدى توافر أبعاد الجدارات الوظيفية في الشركات محل الدراسة، وقياسها في الشركات محل الدراسة ومدى تأثيرها	الجدارات الوظيفية	الأداء المؤسسي	استعراض الدراسات العلمية السابقة بهذا الشأن وبمنهج وصفي تحليلي	اتضح أن أبعاد الجدارات تختلف في معنوياتها في التأثير على الأداء المؤسسي
2	محمد فوزي الغامدي (2023)	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهم الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في الجامعة	الجدارات الوظيفية	رؤساء الأقسام	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث	تكثيف برامج التدريب اللازمة لرؤساء الأقسام نحو أهمية توافر الجدارات، وحث رؤساء الأقسام على تنمية مهارات التعامل

مع التقنيات الحديثة لما لها دور إيجابي في تحقيق الجدارات الوظيفية	وزعت (358) استبانة					
أهمية تطبيق الجدارات في إدارة المواهب من أجل العمل على جذب واكتساب المتميزين وتنمية وتطوير العاملين، والاستبقاء على العناصر المميزة	الاستبانة وزعت على عينة عددها (618)	-المواهب -البنوك التجارية	الجدارات	مدى إمكانية استخدام مدخل الجدارات من أجل الاستبقاء على العاملين الموهوبين بالبنوك التجارية المصرية	محمود أحمد خطيب & محمد رمضان محمد (2019)	3
توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الجدارات القيادية وتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	دراسة وصفية باستخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وعددهم (138) مفردة	رأس المال الفكري	مستوى الجدارات القيادية	تحديد مستوى الجدارات وتحديد أثر الجدارات القيادية ارتباطاً بتنمية رأس المال الفكري	زينهم مشحوت سيد أحمد خواجه (2020)	4
قدمت الباحثين تصور مقترح يقوم على مجموعة من الجدارات التي يجب أن يستند إليها عمل القيادات المدرسية في ضوء الرقابة التنظيمية	استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لاستقراء الأسس النظرية للرقابة التنظيمية والأسس الفكرية للجدارات القيادية	الاداء المدرسي	الجدارات القيادية	الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرقابة التنظيمية	ابتسام تركي سالم العتيبي & أماني أحمد محمود العقالي (2022)	5
توصلت الدراسة إلى صحة الفرض الرئيسي لها وهو توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام	دراسة وصفية باستخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة للمستويات الإشرافية المختلفة	التدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية	الجدارات القيادية	الجدارات القيادية وتحقيق التمكن الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في	أكرم محمد محمود ابراهيم (2023)	6

الجدارات القيادية وتحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية	بالتدريب الميداني بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية وعدهم (146) مفردة			مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية		
قدمت الدراسة تصورا مقترحا لجدارات القيادات المدرسية المطلوبة لمتغيرات العصر تمثلت في كفاءات: ذاتية وإنسانية وإدراكية وتقويمية وصنع القرار ودارة الوقت والتكنولوجية وإدارة الموارد المالية وكفاءات التعاون مع المجتمع المحلي وغيرها	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة الدراسة وتم تطبيق استبانة على عينة الدراسة التي بلغ حجمها (325) قيادة إدارية	مؤسسات التعليم الاساسي	جدارات القيادات المدرسية	التخطيط لتطوير جدارات القيادات المدرسية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الاساسي	سماح محمد عبد الحميد عبد المتجلي (2021)	7
وضع عدة آليات مقترحة لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرة ماليزيا	استخدام المنهج المقارن عبر مقارنة ما هو موجود بجمهورية مصر العربية ودولة ماليزيا حتى يمكن التعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين دولتي المقارنة بما يساعد في التوصل لتلك المقترحات	مديري مدارس التعليم	الجدارات القيادية	آليات مقترحة لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرة ماليزيا	فاتن رمضان عبد محمد ويوسف عبد المعطي مصطفى وسميحة علي محمد مخلوف (2022)	8

الفصل الثاني

الجداريات القيادية

مفهوم الجداريات

يمكننا تعريف الجدارية لغةً بأنها: جدر (مرادف كفاءة)

اصطلاحاً: بأنها مجموعة من المعارف، والمهارات، والسلوكيات المطلوبة لأداء عمل ما بشكل متميز.

وتختلف نظرة الباحثين لهذا المصطلح باختلاف التخصص لوجوده في عدة مجالات، وقد تكون كما ذكرت (هبة،

2022) القدرة على ترجمة أو تحويل الأفكار إلى تطبيقات والقدرة على تنفيذها وفقاً لأعلى المعايير.

أقسام الجداريات

الجداريات مثل الجليد ، يوجد بها جزءاً ظاهر وهي ماتسمى ب (الجداريات الظاهرة)، و(جداريات كامنة) وتكون الجزء

الأكبر المتجذر الغير المرئي:

الجداريات الظاهرة: صفات يسهل اكتسابها وقياسها، تشمل:

- المعارف: المعلومات التي لدى الشخص في مجال تخصص معين، لمعرفة المهندس بالرسومات الهندسية.

- المهارات: المقدرة على أداء مهمة عقلية أو جسدية بطريقة مميزة وأكثر فعالية، كمهارة التسويق.

الجداريات الكامنة: صفات اساسية ذاتية تتوقع ماقد يفعله الناس في أعمالهم على المدى الطويل ومن الصعب

مراقبتها بشكل دقيق، تشمل:

- المفاهيم الاجتماعية: وهي نظرة الشخص للآخرين التي تتشكل من البيئة المحيطة، مثل نظرة المدرس

الأبوية إلى التلاميذ.

- المفاهيم الذاتية: وهي قيم الفرد ونظريته لنفسه، مثل الثقة بالنفس

- الصفات: الخصائص الذاتية المتسقة للظروف أو المعلومات مثل التحكم في المشاعر
 - الدوافع: هي القوى الداخلية التي تحفز الشخص للقيام بتصرف معين، مثل التوجه للإنجاز.
- وتعتبر الجدارات الظاهرة أساسية لكل شخص في الوظيفة، والجدارات الكامنة هي ما يميز المتفوقين عن العاديين في الوظائف.
- وكما نعلم أن الموارد البشرية تبنت مفهوم الجدارة من خلال سد احتياجات المنظمات من الموارد البشرية ورسم استراتيجيات واضحة ومحددة لتطوير الموارد البشرية تكون قادرة على تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمات، وكذلك توفير الموارد البشرية تكون قادرة على تحقيق الأهداف (خواجه، 2020).
- فمن أهم تطبيقات أو العمليات التي نخدمنا وتنطوي داخل نموذج الجدارات :
- التطوير والتدريب : سيسهم في ايجاد إطار محكم ودقيق لمتطلبات التطوير والتدريب للمنظمة على مستوى المجالات المختلفة
 - تقييم الأداء : تصميم نماذج محددة مبنية على الجدارات لتقييم الموظفين لمدى اظهارهم للسلوكيات المتوقعة والمطلوبة منهم، وتربط هذه السلوكيات بالمكافئات والترقيات
 - الاستقطاب والاختيار: يلعب دوراً مهماً في استقطاب واختيار الكوادر البشرية المميزة
 - ادارة الأداء: وهي ربط أداء الموظف وسلوكياته بأهداف وقيم المنظمة
 - المسارات الوظيفية وخطط الاحلال: يساهم في ايجاد مسارات وظيفية وخطط احلال خاصة بكل شريحة من الوظائف، وذلك بالتركيز لتوفير عدة حزم جدارات مخصصة
 - التحفيز الوظيفي: يكون بربط جميع آليات التحفيز المادية والمعنوية بنموذج الجدارات ومخرجاته، ويتم تقدير ومكافئة الموظف وارتقائه في المسار الوظيفي بقدر اظهاره الجدارات المطلوبة منه

مفهوم الجدارات القيادية

تختلف نظرة الباحثين لهذا المصطلح باختلاف التخصص لوجوده في عدة مجالات، فالجدارات القيادية تعد نموذج واحد من نماذج للجدارات.

وقد عرفتها (عبير، 2020) بأنها مجموعة من العناصر والصفات التي تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل، وحسن التعامل والسلوك، وهو مجموعة من المهارات والمعارف التي تؤدي إلى الأداء الوظيفي الفعال، كما تشتمل على الخصائص الشخصية للفرد، بكونها خليط مهني للمعرفة والمهارة والسلوك، والقدرات المرتبطة بشكل مباشر بالأداء.

ويراها (النواصرة، 2019) بأنها تتمثل في مجموعة القيم والمهارات، والقدرات الضمنية الموجودة من قبل القادة والمديرين، والتي تمكنهم من التنبؤ بالسلوك، والتخطيط، والتوجيه، والتحفيز، واحتواء المواقف الحرجة بكفاءة وفعالية وصولاً إلى تحقيق الأهداف بعيد المدى .

أبعاد الجدارات القيادية:

- الجدارات الإدارية: مجموعة من العوامل الايجابية التي تجعل الفرد المناسب جديراً بالعمل في المكان المناسب، وهذه العوامل منها شخصية ومنها مكتسبة بالخبرة العملية، لها تأثير مباشر وغير مباشر على كفاءة كل من العمل والعاملين والعملاء.
- الجدارات الفنية: هي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تمارسه المنظمة ويكون مميزاً بمعرفة وخبرة العاملين بالمنظمة، بالإضافة إلى المقدرة على استخدام المعلومات والطرق والوسائل المتاحة في كيفية إنجاز الأعمال.
- الجدارات الإنسانية (الالهام): هي القدرة على تفهم سلوك العاملين والتفاعل مع مع دوافعهم وشخصياتهم ومعرفة العوامل التي تؤثر في سلوكهم وتمكنه أيضاً من تعزيز روح العمل واشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة .

ويمكن أن تطور المؤسسات إطار الجدارات القيادية الخاصة بها بما ينسجم مع الاحتياجات الفعلية والبيئة الخاصة للمنظمة، وتنطبق الادوار القيادية على كافة مستوى قطاعات المنظمة. حيث تحتوي الجدارات القيادية على مجالات المهارات الشخصية والعقلية والفنية والإدارية والقيم الاجتماعية (خواجه ، 2020).

الفصل الثالث

الجهات غير الربحية

تُعدُّ المؤسسات والجهات غير الربحية ومؤسسات المجتمع المدني، عماد الحياة داخل أي مجتمع مهما كانت قدراته وثراؤه، وكذلك لا تخفى أهميتها بالنسبة إلى الدول مهما كانت ثرية وذات ثروات هائلة؛ حيث يرجع ذلك إلى أهمية الدور الذي تقوم به هذه المؤسسات في الميدان الاجتماعي والخيري.

فالمؤسسات غير الربحية هي أي مجموعة أو كيان غير حكومي دون تنظيم مستمر، يهدف إلى تحقيق غرض غير ربحي ويكون تحت مظلة حكومية.

وقد تعددت المفاهيم المستخدمة للإشارة إلى القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية وهي: الأعمال الخيرية، والجمعية الخيرية، والجمعية الأهلية، والمنظمات غير الربحية، وجمعيات النفع العام، ومؤسسات المجتمع المدني (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

أهمية تطبيق الجدارات للمؤسسات غير الربحية:

لم تعد أدوار المؤسسات غير الربحية والخيرية تقتصر على الرعاية الاجتماعية لذوي الاحتياجات الخاصة، ومساعدة الأيتام والمحتاجين وغيرهم من المكفولين، بل أصبح يتعدى هذا الدور إلى أدوار أكثر عمقاً لخدمة المجتمع. ومن ضمن هذه الأدوار التي قد تغيب عن هذه المؤسسات، أو تمارسها بشكل ثانوي، هي رعاية المبادرات المجتمعية الفعّالة والمبتكرة، والعمل على ابتكار حلول جديدة لاستكشاف مشكلات المجتمع والعمل على حلها

لذا يجب على هذه المؤسسات أن تنطلق من كونها مؤسسات مجتمعية، يقتصر دورها على إغاثة المحتاجين وتقديم العون لهم، إلى مؤسسات تنموية تركز على كل ما فيه تنمية الإنسان، والانتقال به من حالة الأخذ إلى العطاء، وتحويله إلى عنصر فعّال ومنتج في المجتمع.

بحيث أنه يجب تمييز هذه المؤسسات بعناصرها القيادية والذين ينطلقون وفق قنوات كبرى وإسهامات قوية، وهذا يتطلب منهم جدارات قيادية خاصة تجعلهم على قمة هرم العمل الإداري والقيادي.

والدليل على ذلك، أننا نجد من هم على رأس الابتكار والمال، حينما يصلون إلى قمة الهرم المالي والاقتصادي والإداري، ينتقلون بشكل لا إرادي إلى تأسيس مؤسسات غير ربحية، ويكونون على رأسها يشرفون عليها بأنفسهم.

وتتمحور أهداف هذه المؤسسات في تعزيز الرعاية الصحية، والحد من الفقر، وزيادة فرص التعليم؛ حيث تصنف نفسها على أنها واحدة من رواد العمل الخيري الاستثماري، أي كمؤسسة تجارية ولكن غير ربحية، تعمل على التنمية العالمية في مجالات التعليم والمساعدات المالية، والتنمية الزراعية ورعاية المبادرات العالمية.

وفي المملكة العربية السعودية وفقاً لتوجهات رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، توجد مجموعة مميزة من المبادرات حيث مؤسسات وقفية وتنموية وخيرية تقوم بأعمال عظيمة، من رعاية الأيتام والاهتمام بمجالات الصحة والتعليم ورعاية المبادرات،

ولكن يظل الأمر بحاجة إلى ضخ المزيد من القيادات والكوادر التي تحتاج إلى إدارة هذه المؤسسات بالكفاءة والفعالية المطلوبة والتي ستوفرها نماذج الجدارات بأنواعها.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهج الدراسة

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي باعتباره المنهج العلمي الأكثر مناسبة لطبيعة الدراسة الحالية.

مجالات الدراسة

مجال موضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على تطبيق مفهوم الجدارات القيادية

مجال زمني: 2023 - 1445هـ

مجال مكاني: اقتصرت الدراسة الحالية على مؤسسة مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية

أدوات الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات؛ لمناسبتها لأهداف وتساؤلات الدراسة

عينة الدراسة

استبيان الدراسة مستهدفة لشخص واحد وهو مسؤول الموارد البشرية للمؤسسة؛ بكونه ملم ومسؤول بمتابعة

وتطبيق جميع خطط وعمليات المؤسسة.

الفصل الخامس

عرض النتائج وتحليلها

لدراسة تطبيق مفهوم الجداريات القيادية على جهة غير ربحية اشتملت على استبيان وقد قدم تحليل نتائج هذا

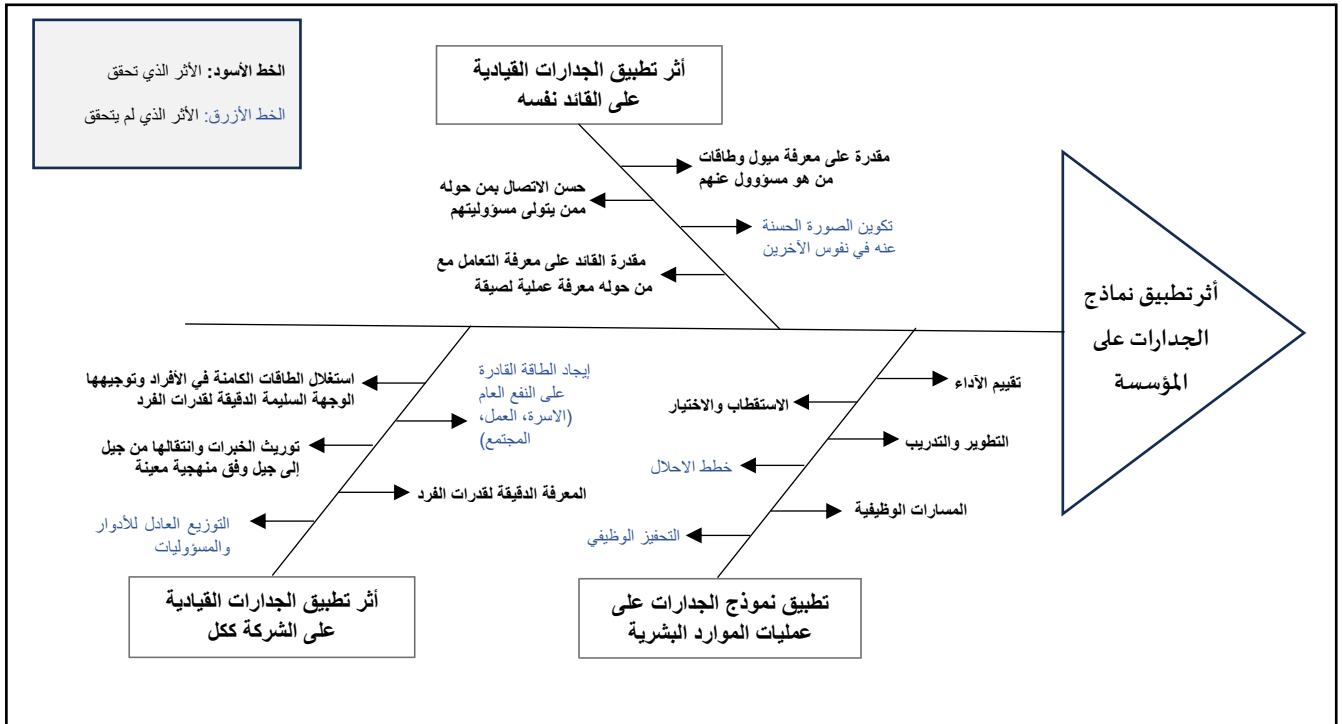
الاستبيان مخطط هيكل السمكة الذي اشتمل على ثلاث محاور رئيسية وهي كالتالي :

المحور الأول: تطبيق نموذج الجداريات على عمليات الموارد البشرية

المحور الثاني: أثر تطبيق الجداريات القيادية على الشركة ككل

المحور الثالث: أثر تطبيق الجداريات القيادية على القائد نفسه

مخطط هيكل السمكة لأثر تطبيق نماذج الجداريات على مؤسسة سالم بن محفوظ الاهلية خلال 9 سنوات



الشكل (1)

يوضح المخطط السابق مدى التأثير الايجابي في المحور الأول (تطبيق نموذج الجداريات على عمليات الموارد البشرية)، حيث أن عمليات الموارد البشرية تعد حجر الزاوية لنجاح أي منظمة بكونها تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، وبدأ ظهور الأثر على :

- عملية الاستقطاب والاختيار والتي تساهم في تحسين أداء الموظفين و تلعب دوراً حاسماً من خلال جلب الموظفين الملائمين والمؤهلين، وتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها على المدى الطويل بزيادة معدل استقرار العاملين بكونهم تم اختيارهم بعناية.
 - عملية التطوير والتدريب والتي تعتبر ضرورية في تعزيز المهارات والكفاءات والتزويد بالمعرفة والمهارات اللازمة، وتعزز الرضا الوظيفي الذي يشجع على الابتكار والابداع، وينتج الالتزام والاستمرارية .
 - عملية تقييم الأداء والتي تساعد على تحديد نقاط القوة ونقاط التحسين التي يمكننا من خلالها الاشراف واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين والتطوير من ترقية أو تدريب أو تحديد حوافز ومكافآت.
 - المسارات الوظيفية التي تتضمن وجود مسارات واضحة لعدد من الوظائف والمستويات التي يمكن للعمل بها وتطويرها وترقيتها ،والتي تساعد على توجيه تطور الموظفين داخل المؤسسة وتعزيز احساسهم بالانتماء للمنظمة والتحفيز لزيادة الانتاجية مما يؤدي إلى التحسين الأداء العام للمؤسسة .
- ونستنتج مما سبق ، أهمية تطبيق نموذج الجداريات على عمليات الموارد البشرية بحيث عظمت الأثر الايجابي على 4 عمليات أساسية من 6 عمليات خلال التسع سنوات الماضية، والتي لم تكن متواجدة ومقاسة سابقاً.
- ويقدر هذا الأثر عن تحسن ومجهود مثمر بنسبة 66%.

ويوضح المخطط السابق مدى التأثير الايجابي على المحور الثاني (أثر تطبيق الجداريات القيادية على الشركة ككل) ، حيث أنه بدأ ظهور الأثر على :

- المعرفة الدقيقة لقدرات الفرد بحيث تساهم في التوجيه المهني والشخصي بتركيز وتحديد الاهتمامات والميول نحو المجالات التي تتوافق مع المهارات والقدرات واستهداف تطويرها، ومعرفة قدرات الفرد

لنفسه تعزز الثقة والرضا ، ويزيد مشاركته الفعالة التكاليف والمسؤوليات المناسبة بما يحقق نتائج ملموسة لصالح المؤسسة.

- استغلال الطاقات الكامنة في الأفراد وتوجيهها الوجهة السليمة ، يكون الظافراد في أعلى مستوى من الانتاجية بسبب الشعور بالرضا الذاتي والانجاز ، والذي يزيد بدوره ثقتهم بنفسم وانتمائهم للمكان الذي شعرو بالانجاز فيه،
- توريث الخبرات وانتقالها من جيل إلى جيل وفق منهجية معينة ، يتم بتجنب الأخطاء المكررة وتقليل التكاليف المرتبطة بالتجربة والخطأ، ويسهم في تطوير القدرات والتعلم المستمر من خلال الاستفادة من الخبرات السابقة وتطبيقها على سياقات جديدة، ويسهم في الحفاظ على الهوية الثقافية للمؤسسة.
- ونستنتج مما سبق ، أهمية تطبيق الجدارات القيادية على الشركة ككل بحيث عظمت على 3 من 5 آثار ايجابية خلال التسع سنوات الماضية، والتي لم تكن متواجدة سابقاً.
- ويقدر هذا الأثر عن تحسن ومجهود مثمر بنسبة 60%.

ويوضح المخطط السابق مدى التأثير الايجابي على المحور الثالث (أثر تطبيق الجدارات القيادية على القائد نفسه) ، حيث أنه بدأ ظهور الأثر على :

- مقدرة القائد على معرفة التعامل مع من حوله معرفة عملية لصيقة، بحيث ينتج تعزيز التواصل الفعال بفهم احتياجات وتوقعات الفريق والآراء والمخاوف والتفاعل معها، وينتج عنه تشجيع أعضاء الفريق باستخدامه أساليب فعالة للتحفيز وتعامله بشكل عادل وتحقيق التوازن مما يؤدي إلى تعزيز الثقة والاحترام من أعضاء الفريق، وتحقيق تطورات ملموسة للمؤسسة.
- حسن الاتصال بمن حوله ممن يتولى مسؤوليتهم ويشمل تعزيز الثقة مع الفريق وزيادة الاحترام والثقة بقدراته ، وحسن التواصل يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل عام وزيادة الولاء والانتماء لروح الفريق.
- مقدرة على معرفة ميول وطاقات من هو مسؤول عنهم يعود بتأثير إيجابي على الأفراد والفريق أيضاً، بحيث يمكن توجيههم لنحو مهام ومسؤوليات مناسبة، فتزيد ثقتهم بالمدير وتزيد مشاركتهم وانتاجيتهم ، فتكون هنالك فرصة أكبر لاكتشاف امكانياتهم الكامنة وتطوير مهاراتهم.

ونستنتج مما سبق، أهمية تطبيق الجدارات القيادية على القائد نفسه بحيث عظمتم على 3 من 4 آثار
ايجابية خلال التسع سنوات الماضية، والتي لم تكن متواجدة سابقاً.

ويقدر هذا الأثر عن تحسن ومجهود مثمر بنسبة 75%.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

النتائج

من خلال نتائج الاستبانة التي تمت الاجابة عنها، وضحت المؤسسة:

- تطبيق المؤسسة للجدارات القيادية بدأت من 9 سنوات تقريباً
- استخدام المؤسسة نماذج متنوعة من الجدارات (الجدارات العامة، الجدارات القيادية، الجدارات التخصصية).
- تم توضيح التعريف الخاص بالمؤسسة للجدارات القيادية أنه : الجدارات اللازمة للشخص الذي يدير آخرين أو جدارات لازمة للوظائف الاشرافية
- تبين أن المؤسسة لديها 6 جدارات قيادية وهي: جدارة التخطيط، جدارة التوجيه البارع، جدارة أخلاقيات وقوانين العمل الخيري، جدارة التواصل الاجتماعي، جدارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، جدارة ادارة البرامج.
- تم تأكيد أنه يوجد محددات سلوكية ضمن كل جدارة وقد تم تحديد أن عددها 5.
- تبين لنا أثر تطبيق نموذج الجدارات على عمليات الموارد البشرية على 6/4 من العمليات بنسبة 66%.
- تبين أن أثر تطبيق الجدارات القيادية على الشركة ككل 5/3 أي بنسبة 60%.
- تبين أن أثر تطبيق الجدارات على القائد نفسه 3/4، أي بنسبة 75%.

التوصيات

- السعي المستمر في تعزيز الجدارات المتواجدة

- الاستمرار في تطوير نماذج الجدارات وخاصةً الجدارات القيادية
- استثمار الخبرات وتوريثها للأفراد المتواجدين في المؤسسة والأفراد الجدد وفق منهجية معينة للحفاظ على التقدم
- العمل على تطبيق الجدارات على عمليات الموارد البشرية الغير مطبقة
- نشر التجربة الناجحة لمفهوم الجدارات بشكل أكبر بين مؤسسات المجتمع المختلفة لنقل الفائدة

المراجع

- الأمير, غيداء عبدالله الهاشمي, and غيداء عبدالله الهاشمي. "وسائل التواصل الاجتماعي وأثرها في دعم برامج المنظمات غير الربحية بمكة المكرمة (جمعية التنمية الأسرية أنموذجاً)". مجلة القراءة والمعرفة 20. الجزء الأول 229 نوفمبر (2020): 441-470.
- الجربوع, et al. "دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في منطقتي الرياض والقصيم بالمملكة العربية السعودية". المجلة العربية للإدارة (2023): 1-19.
- الدريهم, عبدالرحمن عبدالله (2015). إعداد القيادات في القطاع الثالث، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية. السعودية.
- الضابط, محمود محمد حسن, and محمود محمد حسن. "دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية". المجلة العربية للإدارة 42.2 (2022): 27-42.
- العتيبي, ابتسام تركي سالم, et al. "الجداريات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرقابة التنظيمية". المجلة العربية للتربية النوعية 6.24 (2022): 35-62.
- الغامدي, فواز بن علي, and العمري, عبيد بن عبد الله (مشرف). "دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة ميدانية". (2019).
- القحطاني, et al. ضوابط الأعمال التطوعية في النظام السعودي والقانون الدولي. Diss. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, 2021.
- القرني, and علي سعيد محمد. "قياس العلاقة بين الجداريات القيادية وتحديات رؤية المملكة العربية السعودية (2030) في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر القيادات الإدارية". المجلة العربية للإدارة (2024).

- النواصرة، مصطفى سليمان (2019). جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أحمد الخطيب، محمود، et al. "دور مدخل الجدارات في الاستبقاء علي المواهب بالبنوك التجارية في مصر." المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية 33.2 (2019): 1-26.
- بسريدة، خالد راجي محفوظ، and خالد راجي محفوظ. "نظرية التغيير المجتمعي وأثرها في نجاح رؤية ورسالة المنظمات غير الربحية." مجلة الدراسات التجارية المعاصرة 8.14 (2022): 366-395.
- جبران بن مسفر تليدي، حيان، and حيان. "دور الجمعيات والمؤسسات الأهلية في رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها." مجلة كلية التربية (أسيوط) 37.5 (2021): 397-473.
- حاتم الحارثي، and ماجد. "استراتيجيات الاتصال الخارجي التي تمارسها المنظمات غير الربحية في التواصل مع أصحاب المصلحة." حويلات أداب عين شمس 50.10 (2022): 130-149.
- حسون إحسان السيد. "أثر التخطيط في تطوير أداء القطاع غير الربحي." مجلة جامعة السعيد للعلوم الانسانية و التطبيقية 5.4 (2022): 80-100.
- خواجه، زينهم مشحوت سيد احمد زينهم مشحوت سيد احمد خواجه، and زينهم مشحوت سيد احمد زينهم مشحوت سيد احمد خواجه. "الجدارات القيادية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان." مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية 19. العدد 19 الجزء الثاني (2020): 73-128.
- د. هيفاء بنت عبد الله السحيم، أ. دلال بنت عبد الرحمن العريفي، and أ. نجلاء بنت محمد البشر. "تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس." مجلة العلوم التربوية 1.33 (2023).
- دياب، غادة. "أثر أبعاد الجدارات الوظيفية علي الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية علي شركات إنتاج الدواء." مجلة البحوث التجارية 43.3 (2021): 251-277.
- رمضان، فاتن، et al. "آليات مقترحة لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرة ماليزيا." مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية 16.9 (2022): 502-553.

- رؤية المملكة العربية السعودية. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية (2030). متوفر: Homepage: Achievements of Saudi Arabia - Vision 2030 & The Progress
- زايد عبدالرحمن الشهري، نورة. "دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية." مجلة كلية التربية (أسيوط) 37.6 (2021): 227-261.
- زوزال. دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. MS thesis.
- صلاح سالم عبدالوهاب، هبة. "مدى ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الاطفال في ضوء الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات." مجلة الطفولة و التربية (جامعة الإسكندرية) 52.3 (2022): 279-344.
- عبير محفوظ محمد آل مداوي، and منى شعبان عثمان محمد. "الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية." مجلة الفتح للبحوث التربوية والنفسية 24.3 (2020): 163_211-163_211.
- كرسوم، محمد مرزوق (2019). الجدارة مفهوما وتطبيقاتها (ط.1). فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية. السعودية.
- محمد بن فوزي الغامدي. "الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل." مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع 87 (2023): 154-172.
- محمد عبد الحميد، سماح. "التخطيط لتطوير جدارات القيادات المدرسية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الاساسي." المجلة التربوية لتعليم الكبار 3.4 (2021): 130-156.
- محمد هلال الشوبري، نهي. "تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)." مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية 17.17 (2019): 252-301.
- محمد، أكرم. "الجدارات القيادية وتحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية." دراسات في الخدمة الاجتماعية 62.1 (2023): 77-114.

الملاحق

كتيب الاستبيان:



جامعة ميدأوشن / جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة – ماجستير إدارة المشاريع

بحث عن

تطبيق مفهوم الجدارات القيادية على جهة غير ربحية - دراسة تطبيقية على مؤسسة سالم بن محفوظ الاهلية

كتيب الاستبيان

إعداد الباحثة

الشيء ناصر سلمان باجع

بإشراف الدكتور / وليد سليمان

إلى : مسؤول الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أفيدكم بأنني أحد طلاب جامعة ميدأوشن / جامعة الجميع الذكية – كلية الإدارة – تخصص ماجستير إدارة المشاريع،
وأقوم ببحث تحت عنوان : تطبيق مفهوم الجداريات القيادية على جهة غير ربحية

أرجو التكرم بدقائق من وقتك الثمين للإجابة على هذا الاستبيان، ونأكد أن إجابتك ستكون موضع الاهتمام والتقدير،
وستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض علمي، وعليه أرجو أن تكون إجاباتك مماثلة لواقع بقدر الإمكان حتى
يساهم ذلك في الوصول لنتائج دقيقة.

وتقبلوا خالص الشكر والاحترام..

نشكر لكم استجابتكم للطلب، ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة التالية:

١ - اسم الجهة:

.....

٢ - كم سنة وانتم تطبقون الجدارات القيادية : (١٠، ٢٠، ٣٠، أكثر)

.....

.....

٣ - مما يتكون نموذج الجدارات في مؤسساتكم			نعم	لا
1	الجدارات العامة			
2	الجدارات القيادية			
3	الجدارات التخصصية			

٤ - هل يوجد تعريف خاص للجدارات القيادية؟

.....

.....

٥ - كم عدد الجدارات القيادية؟ (الرجاء ذكرها)

.....

.....

.....

٦- كم عدد محددات السلوكية ضمن كل جدارة (٣.٥.٧، أكثر)

.....

.....

.....

٧- هل طبقتم نموذج الجدارات على عمليات الموارد البشرية التالية:		نعم	لا
1	الاستقطاب والاختيار		
2	التطوير والتدريب		
3	خطوط الاحلال		
4	تقييم الأداء		
5	المسارات الوظيفية		
6	التحفيز الوظيفي		

٨- ماهو أثر تطبيق الجدارات القيادية على الشركة ككل:		نعم	لا
1	إيجاد الطاقة القادرة على النفع العام (الأسرة، العمل، المجتمع)		
2	المعرفة الدقيقة لقدرات الفرد		
3	التوزيع العادل للدور والمسؤوليات		
4	استغلال الطاقات الكامنة في الأفراد وتوجيهها الوجهة السليمة		
5	توريث الخبرات وانتقالها من جيل إلى جيل وفق منهجية معينة		

٩- ماهو أثر تطبيق الجدارات القيادية على القائد نفسه:		نعم	لا
1	مقدرة القائد على معرفة التعامل مع من حوله معرفة عملية لصيقة		
2	حسن الاتصال بمن حوله ممن يتولى مسؤوليتهم		
3	مقدرة على معرفة ميول وطاقت من هو مسؤول عنهم		
4	تكوين الصورة الحسنة عنه في نفوس الآخرين		

١٠- أي اضافات أخرى ترونها:

.....

.....

.....