

## دور القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري

عبدالله بن عبدالرحمن بن عبدالله الوهيبي

المؤهل / ماجستير هندسة وإدارة الجودة .. جامعة حائل .. المملكة العربية السعودية..

إشراف البرفسور : محمد عيشوني      متابعة الدكتور : مبروك تواهمية

### الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري . واستخدمت الدراسة منهج الوصف التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً يُعبر عنها تعبيراً كميّاً أو كميّاً وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١١٠) فرداً من ذكر وانثى ، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي للبيانات ظهرت عدة نتائج تُبين أدوار القيادات في تحقيق الممكنات التي تؤدي إلى التميز المؤسسي في القطاع الخيري .

ومن نتائج تحليل بيانات العينة أفادت الدراسة أن القادة في القطاع الخيري هم من يتحملون المسؤولية الكبرى في تحقيق ممكنات التميز المؤسسي ، كما أن أغلب القادة المشاركين ، أكدوا على تحملهم للمسؤولية ولديهم الرغبة في تطوير أنفسهم لتحقيق أهدافهم وأهداف مجتمعاتهم في تحقيق ممكنات التميز المؤسسي .

كما أفادت الدراسة بأن الإدارة العليا تدعم جميع القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي ، كما اتضح من تحليل بيانات العينة أنه لا يوجد تثقيف كافي للقيادات في تحقيق ممكنات التميز المؤسسي على مستوى القطاع الخيري ، وكانت أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث بدراسة أثر نتائج المستفيدين والعاملين في القطاع الخيري وتوزيع النتائج بين المنظمات لكي يستفاد منها لجميع المنظمات الخيرية .

## Abstract:

This study aimed to know the role of leaders in achieving the requirements of institutional excellence in the charitable sector. The study used the analytical descriptive method which depends on the study of the phenomenon as it is in fact describing it as a quantitative or quantitative expression. The sample of the study reached (110) males and females. Using the statistical analysis program which lead to institutional excellence in the charitable sector.

The results of the analysis of the sample data indicated that leaders in the charitable sector are the ones who bear the greatest responsibility in achieving the potential of institutional excellence. Most of the participating leaders have stressed their responsibility and have the desire to develop themselves to reach their goals in achieving the goals of institutional excellence.

The study also indicated that senior management supports all leaders in achieving the requirements of institutional excellence. The analysis of the sample data revealed that there is insufficient education for leaders in achieving the potential of institutional excellence at the level of the charitable sector. The outcome of this study have been recommended to be implemented by all charitable organizations.

## المقدمة :

تبنت المملكة «رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠» لتكون منهجاً وخارطة طريق للعمل الاقتصادي والتنموي والاجتماعي، وقد رسمت الرؤية التوجهات والسياسات العامة للمملكة، والأهداف والالتزامات الخاصة بها، لتكون المملكة نموذجاً رائداً على كافة المستويات.

كما يعتبر العمل الخيري أحد أهم روافد التنمية والدعم الاجتماعي، وقد تطور عبر الأيام ليصبح صناعة عالمية لها دور مؤثر في مواجهة الأزمات والكوارث الإنسانية، وكذلك محاربة الفقر والجهل، وحماية حقوق الإنسان التي كفلتها شريعتنا السمحة، التي حثت على العمل الخيري وشجعت المساهمة فيه وشجعت الاحتساب والتطوع والبذل والتبرع من أجل تحقيق هذه الغايات النبيلة، ويكفي أن الله تعالى ربط ذلك بالفلاح كما في قوله جل وعلا في آخر سورة الحج (وافعلوا الخير لعلكم تفلحون)، وبفضل من الله يكتسب العمل الخيري في المملكة أهميته ودوره أولاً من الخيرية التي اتصفت بها هذه الأمة والشريعة الإسلامية التي تجعل الروابط بين المؤمنين كترابط أعضاء الجسد الواحد وتفرض في أموال القادرين حقاً معلوماً للسائل والمحروم، ولذلك فقد كان ولاة الأمر منذ عهد المؤسس -يرحمهم الله جميعاً- إلى عهد خادم الحرمين الشريفين -أطال الله بقاءه- يضرب بهم المثل بأنهم قدوة للمواطنين في دروب الخير وما يقدمونه للمحتاجين من أبناء الوطن وغيرهم من العون والمساعدة التي تمتد بها أيديهم البيضاء في كل حين، فقيادتنا الرشيدة جعلت من ضمن أهداف الرؤية الحكيمة ٢٠٣٠

ترسيخ مفهوم تحمل المسؤولية في المجتمع، لما للمملكة من دور مؤثر ومساهمات كبيرة في العمل الخيري محلياً وإقليمياً وعالمياً، ما يوحي بأن قيم العطاء والتراحم والتعاون والتعاطف راسخة الجذور، غير أن هذه الجهود تحتاج إلى تطوير إطارها المؤسسي والتركيز على تعظيم النتائج ومضاعفة الأ

## مفاهيم القيادة والتميز

قد أثبتت الدراسات التي تمت مؤخراً أن هناك عدة حضارات للقيادة وهي كالتالي :

### • الحضارة المصرية :-

هي الحضارة التي تمتد لأكثر من أربعة آلاف سنة فقد عرفوا القيادة ومارسوها بتخطيط وتنظيم دقيق ، ولعل وجود الأهرامات حالياً في جمهورية مصر العربية وطريقة بنائها هو الدليل الأكبر على تطبيق القدماء المصريين للقيادة .

### • الحضارة الصينية :-

فلقد كانت القيادة العليا لديها تتمثل في شخص واحد ويعد (الإمبراطور) وكان له معاونين يديرون معه شؤون الإمبراطورية ، كما حدد الدستور الصيني سنة ألف ومائة قبل الميلاد نظام الخدمة المدنية للإمبراطورية واجبات ومسؤوليات مختلفة تقع على رئيس الوزراء إلى حارس القصر وهو ما يعرف اليوم بوصف الوظيفة وتصنيف الوظائف ، كما كانوا يعتمدون على إجراء الاختبار في التعيين لشغل المناصب القيادية .

### • الحضارة اليونانية :-

فلقد كان اهتمامهم بالإدارة بصفة عامة وبالقيادة بصفة خاصة ، فكانت طريقتهم في توزيع الوظائف تخلص من التعقيد ، وإدارة الأقاليم كانت تتم بمشاركة الشعب مع الحاكم وهو ما يعرف الآن (بالديموقراطية) ، ولقد اعتمدوا مبدأ الدورانية في الوظائف أي عدم دوام الوظيفة لقائد واحد ، وطبقوا أيضاً مبدأ الرقابة الإدارية .

كما يعرفها أوردواي تيد (OrdwayTead) بأنها :

(الجدد أو العمل الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم بتحقيقه) . (الغامدي، ٢٠١٣)

ويعرفها (آرثر ويمر ARTHUR WEMER) بأنها :

(على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين) . (الغامدي، ٢٠١٣)

وتعرف القيادة بأنها :

(قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعة).

(الغامدي، ٢٠١٣)

ويقول الدكتور عبد الغني بسيوني أن التعريف الامثل للقيادة بأنها :

(القدرة على التوجيه من اجل تحقيق هدف معين عن طريق التأثير والقبول أساساً، أو باستخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء) . (الغامدي، ٢٠١٣)

- القيادة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم:

شهدت القيادة تنظيمياً قيادياً متقدماً شمل جميع مرافق الدولة ، وعُرفت كثير من المبادئ القيادية الواعية الحكيمة التي لم تشهدا أمة من الأمم ، فقد كانت سيرته صلى الله عليه وسلم دروساً ميدانية لأصحابه ليتعلموا منها كيف تكون القيادة ، وكيف يكون التعامل مع الأتباع ، وبالتالي فقد وضح الإسلام بوجه عام الطريقة المثلى لتحقيق الأهداف العامة للجماعة .

وكان الرسول صلى الله عليه وسلم هو القائد والمشرع ، وقد اجتمعت فيه كل الصفات القيادية ، فكان القدوة الحسنة مصداقاً لقول الله تعالى :-

(لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا) (سورة الأحزاب، ٢١) .

ولقد حرص الإسلام على مبدأ القيادة وأوضح أهميتها لأفراد المجتمع حفاظاً منه على وجود الجماعة ، ويدل على ذلك قول الله تعالى :-

(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا) (سورة النساء، ٥٩) .

وقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يمثل الإدارة العليا في الدولة الإسلامية خلال نشأتها ، وكانت تتمثل في شخصه القيادة الدينية والعسكرية والسياسية ، ولكنه لم يستأثر بالسلطة ولم يجمع كل الوظائف في يده ، بل كلف عدداً من الولاة بإدارة المدن والأقاليم الإسلامية خارج المقر الرئيسي للدولة الإسلامية ((المدينة المنورة)) وهو ما يعرف بتفويض السلطة وتوزيع الصلاحية .

### التميز المؤسسي :

لقد كرم الله الإنسان عن غيره من المخلوقات ، وميزنا عن غيرنا من الأمم بأن هدانا إلى الإسلام ، فالمسلم متميز بطبقة في حياته ، وبعمله .

بدأ الاهتمام بالتميز كمفهوم في مطلع ثمانينات القرن ٢٠ عندما ألف توم بيترز وزميله روبرت ووترمان عام ١٩٨٢م كتابهما المشهور بالبحث عن التميز ( In search of excellence) والذي جاء كردة فعل لتميز الشركات اليابانية منذ ستينات وسبعينات ذات القرن . (عيشوني، ٢٠١٣)

## \* أول المفاهيم الأساسية للتميز :

يعد التميز مفهوم شامل متكامل لا يتجزأ ، فالتميز انعكاس لفكر الإدارة وتطورها ، وقد نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات فائقة في مواجهة التغيرات والاضع الخارجية المحيطة بها ، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في الاسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة ، من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها . (عيشوني، ٢٠١٣).

كما أن التخطيط الاستراتيجي نحو التميز المؤسسي يعتمد على خمس مستويات :

- ١- التفكير الواقعي (المنطقي) .
- ٢- حل المشكلات الحالية .
- ٣- التخطيط والقيادة والرقابة .
- ٤- ترشيد استخدام الموارد .
- ٥- تحقيق الأهداف المنشودة .

يحتاج التميز المؤسسي إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يحدد الفجوات ويحقق القفزات الأساسية ، وإن تطبيق برامج ونماذج وجوائز الجودة والتميز يوفر للمنظمة منهجيات عمل وآليات لقياس الأداء لما تحتويه هذه النماذج من معايير رئيسية وعناصر متكاملة يتطلب توفرها لكي تنال المنظمة على إحدى جوائز الجودة والتميز الدراسات السابقة

- دراسة المزروعي (٢٠٠٠م)، بعنوان : المؤسسات الخيرية في دولة الإمارات وجهودها في الدعوة إلى الله .

أوضحت الدراسة أهمية الدعوة إلى الله والحث على أسلوب القدوة الحسنة وأسلوب الترغيب للدعوة وأهمية القدوة الحسنة فلقد أشار إلى أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان قدوة للصحابة الكرام رضوان الله عليهم كما أن أفاد

بأن إن أسلوب القدوة الحسنة والتمسك بالأخلاق التي حث عليها دين الإسلام سبباً لنشر الإسلام من خلال تأثر الناس بسلوكه ، والتزامه بدينه.

- **دراسة توبياس (٢٠٠٠م)، بعنوان : خيارات حقيقية لإدارة الإبداع .**  
هدفت الدراسة إلى توضيح مقومات إدارة الإبداع من خلال اعتماد الطرق العلمية الصحيحة للوصول إلى الأهداف بجدارة وكفاءة عالية ، وهذا لا يتم إلى عبر التنسيق والتكامل بين مختلف الأفراد ، والانفتاح على الرأي الآخر ، والعقلية العلمية في التعامل مع الأزمات من خلال الخيارات المطروحة ، والقدرة على اختيار الأنسب منها في حل الأزمة المحيطة بالمنظمة أو الشركة ، وقد أظهرت الدراسة أن الإدارة المبدعة هي التي تعمل بجدد جماعي متكامل ، فلا يمكن للإبداع أن يظهر ويأخذ دورة في مجالات العمل المختلفة إلا بتشجيع الجميع لتقديم أقصى ما عندهم من جهود وإمكانات في تحقيق الأهداف ، ولتحقيق ذلك يجب على الإدارة أن تولي الاهتمام لتشجيع روح وتطوير القدرة على الاختيار . (بدرية، ١٤٣٧هـ) .
- **دراسة المطوع (٢٠٠٤م)، بعنوان : دراسة وصفية تقويمية للجهود الدعوية في مؤسستي الندوة العالمية للشباب الإسلامي والحرمين الخيرية.**  
أوضحت الدراسة بأن المؤسسات الخيرية في المملكة تسعى من خلال برامجها المتنوعة وجهودها العديدة إلى تحقيق عدد من الأهداف التي يعود نفعها على الدعوة ونشرها ، ونصرة المسلمين والوقوف معهم ، كما أفاد بأن الحملات التي تتعرض لها المؤسسات الخيرية في المملكة لن يزيدها بإذن الله إلا تمسكاً وثباتاً على أسسها ومنطلقاتها الرئيسية .



- دراسة الرشيدى (٢٠٠٤م) بعنوان : أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية .

هدفت الدراسة إلى: توضيح أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى جدوى وفاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، (السامرائي، ٢٠١٢م)

### منهجية وإجراءات الدراسة

سيتم توضيح إجراءات البحث المنهجية ، وأداة البحث من حيث البناء ، والإجراءات التي تمت لتأكد من البيانات

### القسم الأول : أداة البحث

- مراحل تصميم اداة الدراسة :

في ضوء دراسة الأدبيات التي تضمنها الإطار النظري لهذه الدراسة وفي ضوء مطالعات الدراسات السابقة ، قام الباحث بتصميم الاستبانة ، والتي تحتوي على عدد من العبارات وتتكون الاستبانة من قسمين القسم الأول البيانات الشخصية (الديموغرافية)

(الإسم، العمر ، الجنس ، المؤهل التعليمي ، طبيعة العمل ، عدد سنوات الخبرة في العمل الخيري ، حجم المنظمة من حيث عدد الموظفين ، المنطقة التي تتبع لها الجمعية أو المؤسسة الخيرية ، مدى توفر مدير للجودة ، مدى توافر رؤية القطاع الخيري ورؤية المملكة ٢٠٣٠ ، مدى الاهتمام بتطبيق أنظمة الأيزو ، مدى الإهتمام بوجود أفرع نسائية ، مدى قوة إتصال القطاع الخيري مع وزارة العمل والتنمية الإجتماعية )

### منهجية الدراسة :

إعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج المسحي بإعتباره الأكثر توافقاً مع أهداف الدراسة وإجراءاتها .

### مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من القادة في بعض الجمعيات الخيرية على مستوى المملكة العربية السعودية .

### عينة الدراسة :

تم إختيار عينة الدراسة على مجموعة من القادة في بعض الجمعيات والمؤسسات الخيرية .

### محددات الدراسة :

**الحدود الموضوعية :** تقتصر الدراسة الحالية على دور القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري في المملكة العربية السعودية .

**الحدود البشرية :** المدراء ممن يشغلون الوظائف سواء العليا أو المتوسطة أو الدنيا في القطاع الخيري .

**الحدود المكانية :** بعضاً من مختلف القطاعات الخيرية على مستوى المملكة من مختلف المناطق .

**الحدود الزمانية :** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام ١٤٣٩هـ / ١٤٤٠هـ الموافق ٢٠١٨م / ٢٠١٩م .

**القسم الثاني : وهو عبارة عن محاور الدراسة وينقسم إلى :**

**المحور الأول :**

(معيار القيادة الإدارية والاستراتيجية ويتكون من ١٠ عبارات).

**المحور الثاني :**

(معيار إدارة الموارد البشرية والمتطوعين ويتكون من ٦ عبارات).

**المحور الثالث :**

(معيار إدارة الموارد المالية والشراكات والأوقاف ويتكون من ٦ عبارات).

**المحور الرابع :**

(معيار إدارة العمليات والخدمات ويتكون من ٥ عبارات).

**المحور الخامس :**

(معيار الحوكمة والشفافية ويتكون من ٥ عبارات)

**المحور السادس :**

(من اختيار الباحث ويتكون من ٤ عبارات).

**تم الإستجابة عن جميع عبارات الإستبانة بإحدى الإستجابات التالية :**

(موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) ، وتأخذ  
الإستجابات السابقة الدرجات التالية على الترتيب (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) وجميع  
المتوسطات التي تتراوح ما بين (١ إلى أقل ١.٨) تأخذ (غير موافق بشدة)، (١.٨  
إلى أقل ٢.٦) تأخذ (غير موافق) ، (٢.٦ إلى أقل ٣.٤) تأخذ (محايد)، (٣.٤ إلى أقل  
٤.٢) تأخذ (موافق)، (٤.٢ إلى أقل ٥) تأخذ (موافق بشدة) .

**القسم الثالث : إجراءات التطبيق لجمع البيانات :**

قام الباحث بعرض الصور الأولية للاستبانة على عدة محكمين وجميعهم من كلية  
الهندسة من الأساتذة والأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين لمن لهم خبرة

بموضوع الإستبانة ، ومدى وضوح كل عبارة أو غموضها ، وقد قاموا بتقديم بعض الإقتراحات والتعديلات التي إستفاد منها الباحث في تعديل صياغة بعض عبارات الإستبانة .

وقد تم تطبيق الإستبانة على عينه إستطلاعية حجم العينة (١١٠) وتم حساب ثبات وصدق الإستبانة على النحو التالي :

■ ثبات الإستبانة :

ثبات العبارات : تم حساب ثبات عبارات الإستبانة بطريقة حساب معامل ألفا ، كرونباخ (Gronbach"s Alpha) لعبارات الاستبانة (بعدد عبارات المحاور = ٦ )

وكما هو موضح بالجدول رقم (٤) جزء الإستبيان صادق ونتائجه صحيحة

: croubach Alpha > 0.7

### جدول (١) تطبيق البيانات

المعيار	عدد الأسئلة	A
القيادة الإدارية والاستراتيجية	١٠	٠.٩٤١
إدارة الموارد البشرية والمتطوعين	٦	٠.٨٧٧
إدارة الموارد المالية والشراكات والأوقاف	٦	٠.٨٥٨
إدارة العمليات والخدمات	٥	٠.٩٠٤
الحوكمة والشفافية	٥	٠.٨٧١
الإختياري	٤	٠.٨٦٢

## بما انه :

( تم حساب معامل ثبات وصدق الاستبيان عن طريق كرومباخ ألفا لكل معيار من المعايير الخمسة والنتائج مسجلة في الجدول وحيث ان معامل ألفا لكل المعايير أكبر من 0.7 فهذا يدل على صدق وثبات الإستبيان ومن ذلك فإن كل الإستنتاجات تكون صحيحة )

## النتائج والتوصيات:

### الخلاصة :

تناول الباحث في هذه الدراسة وصفاً توضيحياً لأدوار القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري وماهي الآليات المستخدمة وتاريخ القيادة في الإسلام ومفهوم القيادة ونظريات القيادة وسماتها ، كما تطرق إلى مفهوم التميز المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي نحو التميز المؤسسي ومفاتيح الوصول نحو التميز ، وذكر أبرز نماذج الجودة ، وهي نموذج التميز الأوروبي ونموذج جائزة الملك عبدالعزيز ، وسلط الضوء على دور القيادات في الممكنات التي يتطلبها التميز المؤسسي ، وأوضح الباحث في هذه الدراسة في محتوى هذه الدراسة منهج الدراسة المستخدم ، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة ، وبين الباحث أن أداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة وأوضح الباحث أنه تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة ، ثم استعرض الباحث تحليل نتائج الدراسة ، وذلك من خلال عرض وتحليل البيانات الأولية (الخصائص الشخصية ، والوظيفية لأفراد عينة الدراسة) وكذلك عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة ، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليب الإحصائية وصولاً للنتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة الميدانية المتعلقة بدور القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري .

## ثانياً : استنتاجات الدراسة :

تناول الباحث في هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ، والتي تناولت دور القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري (الممكنات) ، ومن خلال هذه الاستنتاجات تم التوصل إلى مجموعة من النقاط .

### أولاً : أهم ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج :

- أ. النتائج المتعلقة بوصف مفردات عينة الدراسة (البيانات الأولية) حيث أظهرت الدراسة ما يلي :
  ١. بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة (ذكور) (٨١.٨%) ، مقابل (١٨.٢%) من أفراد عينة الدراسة (إناث).
  ٢. (٦٥%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين (٣١-٥٠ سنة) ويأتون في المرتبة الأولى .
  ٣. (٥٥%) من أفراد عينة الدراسة والمتعلقة بالمؤهل العلمي ، تبين أن الذين يحملون المؤهل الجامعي شكّلوا أعلى نسبة .
  ٤. اتضح أن (٤٩.٢%) من أفراد العينة الذين يعملون في القيادات العليا قد شكّلوا نصف القطاع الخيري أما بالنسبة للموظفين والمتعاونين والمتطوعين بلغت (٥٠.٩) من عينة الدراسة .
  ٥. اتضح أن (٩١.٨%) من أفراد عينة الدراسة الخاصة بالخبرة في العمل الخيري أن أكثرهم من ذوي الخبرة من سنة إلى أكثر من ٢٠ سنة .
  ٦. اتضح أن (٦٢.٧) من أفراد عينة الدراسة الخاصة بأعداد الموظفين أن قطاعات العمل الخيري نسبة موظفيها لا تتعدى الخمسون موظف و اتضح أن (٥.٥) من المنظمات الكبرى التي يتعدى موظفيها الخمسمائة موظف هي منظمات داعمة.
  ٧. اتضح أن (٤٣.٦) من خصائص عينة الدراسة الخاصة بالمناطق بأن قطاعات العمل الخيري في المنطقة الوسطى هي الأكثر دعماً

- وأن المنظمات في بقية المناطق الأخرى لا تتجاوز نسبة (٥٧.٢) من الدعم على مستوى المناطق .
٨. اتضح أن (٧٤%) من نتائج خصائص عينة الدراسة الخاصة بالاهتمام بوجود موظف للجودة في القطاع الخيري كلاً من (لا) و (لا أدري) على عدم الاهتمام بالجودة .
٩. اتضح أن (٥٤.٥%) من نتائج خصائص عينة الدراسة الخاصة بوجود رؤية استراتيجية مواكبة مع الرؤية السعودية ٢٠٣٠ بإجابة (نعم) على اهتمام القطاع الخيري بتطبيق الرؤية .
١٠. اتضح أن (٤٧.٣%) من خصائص عينة الدراسة الخاصة بوجود الاهتمام بتطبيق أنظمة الجودة ٩٠٠٠ أو ٩٠٠١ على اهتمام القطاع الخيري بتطبيق الأنظمة .
١١. اتضح أن (٧٧.٣%) من نتائج خصائص عينة الدراسة الخاصة بوجود الاهتمام بالأفرع المختصة بالأقسام النسائية في القطاع الخيري باهتمام القادة بالأفرع النسائية .
١٢. اتضح أن (٧٤.٥%) من خصائص عينة الدراسة الخاصة بوجود نقطة اتصال دائمة بين القيادة ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية في القطاع الخيري بوجود نقطة الاتصال الدائمة بين القيادة والوزارة .
- ب- النتائج المتعلقة بالإجابات على تساؤلات الدراسة :**
- عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرئيسي ماهي طبيعة العلاقة بين معيار القيادة الإدارية والاستراتيجية مع بقية الممكنات مقسمة على عدة فقرات والمتمثلة في:-
- ١- القيادة الإدارية والاستراتيجية .
  - ٢- إدارة الموارد البشرية والمتطوعين .
  - ٣- تنمية إدارة الموارد المالية والشركات والأوقاف .
  - ٤- إدارة العمليات والخدمات .

٥- الحوكمة والشفافية .

٦- اختياري .

### فقرة (١) معيار القيادة الإدارية والاستراتيجية :-

- أظهرت نتائج خصائص عينة الدراسة الخاصة لعبارات معيار التميز في القيادة الإدارية والاستراتيجية :-
- بوجود اهتماماً ملحوظاً لدى القادة في التميز في القيادة الإدارية والاستراتيجية .
  - أن طبيعة القائد تكمن في التخطيط والتشجيع والتقييم والتبني وتحديد الأهداف المستقبلية للمنشأة .

### فقرة (٢) معيار إدارة الموارد البشرية والمتطوعين :-

- أظهرت نتائج خصائص عينة الدراسة الخاصة لعبارات معيار التميز في إدارة الموارد البشرية والمتطوعين :-
- بوجود اهتماماً ملحوظاً لدى القادة في التميز في إدارة الموارد البشرية والمتطوعين .
  - أن طبيعة القائد تكمن في رسم السياسات وإنشاء الخطط التدريبية وتطوير الأنظمة ذات الأثر وبث روح التنافس بين الموظفين وتحفيزهم لنيل المكافآت التشجيعية .

### فقرة (٣) معيار تنمية الموارد المالية والشراكات والأوقاف :-

- أظهرت نتائج خصائص عينة الدراسة الخاصة لعبارات معيار التميز في إدارة الموارد المالية والشراكات والأوقاف :-
- بوجود اهتماماً ملحوظاً لدى القادة في التميز في إدارة الموارد المالية والشراكات والأوقاف .



- أن طبيعة القائد في القطاع الخيري يهتم بأن يكون لديه قنوات متعددة ومتجددة ويهتم بنشر ثقافة الوقف الإسلامي .
- أن القائد لديه روح التعاون مع المنشآت الخيرية الأخرى بهدف تحقيق التكامل للخدمات مع المنشآت الخيرية .

#### فقرة (٤) معيار إدارة العمليات والخدمات :-

- أظهرت نتائج خصائص عينة الدراسة الخاصة لعبارات معيار التميز في إدارة العمليات والخدمات :-
- بوجود اهتماما ملحوظاً لدى القادة في التميز في إدارة العمليات والخدمات .
- أن طبيعة القائد يحدد العمليات الرئيسية والفرعية بما يتوافق مع سياسة وأهداف المنشأة .
- أن القائد لديه اهتمام بالتحسين للعمليات والخدمات المقدمة للمستفيدين ولديه الاهتمام بالمقترحات والشكاوى المقدمة علي المنشأة .

#### فقرة (٥) معيار الحوكمة والشفافية :-

- أظهرت نتائج خصائص عينة الدراسة الخاصة لعبارات معيار التميز في معيار التميز في الحوكمة والشفافية :-
- بوجود اهتماما ملحوظاً لدى القادة بالتميز في الحوكمة والشفافية وذلك من خلال توضيح الرؤية والأهداف لكافة المعنيين بالمنشأة وتحليه بالشفافية مما يسهل الوصول للمعلومة .
- وأن القائد لديه التقارير الدورية للمتابعة والإنجاز ويهتم بنشر وتبادل أفضل الممارسات والتطبيقات مع الجهات المماثلة للمنشأة .

### فقرة (٦) الاختياري :-

أظهرت نتائج خصائص عينة الدراسة الخاصة للعبارات الاختيارية :  
- بوجود اهتمام القادة بأن يكون القائد مرشحاً من قبل مرؤوسيه وأن يتحلى  
القائد بصفة العدل بين موظفيه فالقيادة أساسها العدل بين الموظفين  
والمتطوعين .

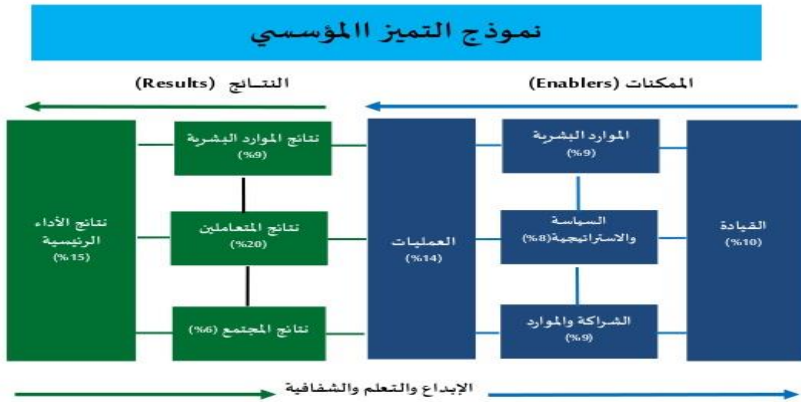
### ثالثاً : توصيات الدراسة المستقبلية :-

إن النظرة الكلية لنتائج البحث وبالمقارنة بنتائج البحوث السابقة تظهر  
جلياً أن دور القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري  
ليس قوياً بالقدر الكافي لتحقيق التميز المؤسسي بالرغم من وجود الدعم  
الكافي من قبل حكومتنا الرشيدة ومن قبل الداعمين للقطاع الخيري .

### وعليه يمكن استنتاج نقاط التحسين التالية :

- تطوير القادة لأنفسهم حيث أظهرت الدراسة قلة المؤهلات العلمية العالية  
لدى القادة الذين يعملون في القطاع الخيري (بنسبة ٥٥ %) من الشهادة  
الجامعية فأقل .
- نشر الوعي للعنصر النسائي وتبليغه بدورة بالقطاع الخيري .
- نشر الوعي لدى الشباب بأهمية العمل الخيري فأغلب الذين يعملون بالقطاع  
الخيري قلة ما بين (٢٥ - سنة ٣١) .
- نشر ثقافة التعاون والتطوع من قبل القيادة لدى المتعاونين والمتطوعين  
وتحفيزهم وإنشاء مكافئات تقديره لهم .
- مراجعة رفع الحوافز لدى الموظفين في القطاع الخيري وترغيب أفراد  
المجتمع للعمل به .

- ضرورة الاهتمام بالمناطق المختلفة ودعمها فأغلبية الدعم في المنطقة الوسطى .
- ضرورة وجود موظف على الأقل مختص بالجودة في المنظمة للتطوير والإبداع .
- القطاعات الخيرية مواكبة الرؤية السعودية ٢٠٣٠ لما لها من فوائد عدة في القطاعات الخيرية .
- تحفيز القطاعات الخيرية بتطبيق أنظمة الجودة ٩٠٠٠ أو ٩٠٠١ لتطويرها .
- تكثيف أفرع مختصة بالأقسام النسائية لكثرة الأرامل والمطلقات .
- العمل على وجود نقطة اتصال دائمة بين القيادات ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية على مستوى القطاعات الخيرية بهدف التكامل الدائم لدعم العمل الخيري.
- يوصي الباحث بعمل دراسة مستقبلية لدراسة أثر النتائج لدى المستفيدين والعاملين في القطاع الخيري .





## مبادئ الجودة والتميز المؤسسي لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة

### المراجع:

- عيشوني (٢٠١٣م). التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات (ط.١) . عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الغامدي، عبدالله الواحد، (٢٠١٢م)، القيادة الإدارية ، الطبعة الثانية ، كتاب ، دار الكفاح للنشر والتوزيع ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية .
- المطوع ، عبدالله محمد ، (٢٠٠٤م)، الجهود الدعوية للمؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية ، جامعة الإمام محمد بن سعود ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية .
- المزروعى ، حمدان مسلم ، (٢٠٠٠م)، المؤسسات الخيرية في دولة الإمارات وجهودها في الدعوة إلى الله ، جامعة الإمام محمد بن سعود ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية .

دور القيادة في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري

د/ محمد الله بن محمد الرحمن بن محمد الله الوهيبي

---

السامرائي، برهان الدين حسين، (٢٠١٢)، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، الموقع :

[www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

موقع برنامج وثيقة التحول الوطني ٢٠٢٠ ، الموقع:

[http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP\\_ar.pdf](http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP_ar.pdf)

- موقع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ، الموقع :

<http://vision2030.gov.sa/ar/node/132>

- الوهيبي ، صالح سليمان ، العمل الخيري في المملكة العربية السعودية . نقلاً عن موقع المكتب الدولي للجمعيات الإنسانية والخيرية ، الموقع :

<http://www.ibh.me/articles/alwehibi1.htm>

- موقع وزارة العمل والتنمية الإجتماعية ، الموقع :

<https://mlsd.gov.sa>

موقع جائزة الملك عبدالعزيز للجودة ، الموقع :

[/http://kaqa.org.sa](http://kaqa.org.sa)

موقع جائزة التميز في العمل الخيري ، الموقع :

[/http://sea.sa/wp](http://sea.sa/wp)