

**واقع القدرات المؤسسية لمؤسسات
رعاية الفتيات مؤسسة رعاية الفتيات
بمدينة الرياض أنموذجاً**

باحثة دكتوراه

راوية بنت أحمد القحطاني

بجامعة الملك سعود، كلية الآداب - قسم الدراسات الاجتماعية: تخصص خدمة
اجتماعية

البريد الإلكتروني: Rawia.alkahtani@gmail.com

Abstract

The current study aimed to identify the institutional capacities of “girls welfare institutions” and factors that could contribute to strengthening the institutional capacities. Data was collected from (28) specialists using comprehensive social survey. The study was conducted in Riyadh. The results of the study showed that the institutional capacity was satisfactory with an average mean of 2.68. It was also found that the institution's ability to coordinate with other community institutions achieved high score with an average of (2.87), followed by programs management(2.79),and organization's capabilities in human resources management were (2.37).

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع القدرات المؤسسية لمؤسسات رعاية الفتيات والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في تعزيز القدرات المؤسسية لمؤسسات رعاية الفتيات. تعد الدراسة من الدراسات الوصفية وقد اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي الشامل، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (28) أخصائية وقت إجراء الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة كفاية القدرات المؤسسية لمؤسسة

رعاية الفتيات بالرياض من وجهة نظر مجتمع الدراسة بمتوسط حسابي عام بلغ (2.68)، كما تبين أن قدرات المؤسسة في التنسيق مع مؤسسات المجتمع الأخرى، جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط (2.87)، يليها قدرات المؤسسة في إدارة البرامج، بمتوسط (2.79)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة كانت قدرات المؤسسة في إدارة الموارد البشرية بمتوسط (2.37).

الكلمات المفتاحية:

بناء القدرات- القدرات المؤسسية - مؤسسة رعاية الفتيات

أولاً: مدخل الدراسة

مشكلة الدراسة وأهميتها

تعد الجريمة والانحراف من الظواهر الاجتماعية العالمية التي تختلف شدتها وأنواعها من مجتمع لآخر، والتي تسعى المجتمعات جاهدة للحد من انتشارها حفاظاً على أمنها واستقرارها، وذلك من خلال برامج التأهيل والرعاية الوقائية والعلاجية.

"وتشير الإحصاءات العالمية إلى أن هناك نسبة كبيرة من الأحداث الجانحين يشكلون حجر الزاوية للمجرمين الكبار، ولذلك توالى الاهتمامات الدولية والإقليمية بمشكلة انحراف الأحداث وسنت التشريعات الخاصة بهم في مجال

الرعاية الاجتماعية" (الرشود، 1994:21). وتعد جرائم الفتيات تحديداً من أكثر الجرائم حساسية في المجتمع السعودي وخاصة الأخلاقية منها، حيث أنها لا تتوقف عند كونها جريمة يعاقب عليها القانون فحسب بل تتجاوز ذلك كونها تمس كافة أفراد أسرة الفتاة المرتكبة للجريمة أو الممارسة للسلوك المنحرف (عسيري، 2002).

وقد اهتم المجتمع السعودي كغيره من المجتمعات بهذه الفئة اهتماماً بالغاً، حيث أنشأت وزارة العمل والتنمية الاجتماعية مؤسسات لرعاية الفتيات في عدد من مناطق المملكة. وقد أشارت إحصائيات وزارة العمل والتنمية الاجتماعية أن مجموع الحالات التي تم إيداعها بمؤسسات رعاية الفتيات خلال عام واحد قد بلغ (1172) فتاة، وأن (49.8%) من الفتيات المودعات بمؤسسات رعاية الفتيات (ما يقارب النصف) تم إيداعهن بالمؤسسة بسبب قضايا أخلاقية، وما نسبته 27.3% من إجمالي المودعات بمؤسسات رعاية الفتيات هن ممن سبق لهن الإيداع في المؤسسة لأكثر من مرة تصل (لأربع مرات وأكثر) (الشؤون الاجتماعية، 2014:155-153).

وعلى الرغم من أن عدد الفتيات المودعات بمؤسسات رعاية الفتيات يعد محدوداً إلا أن تقديم الرعاية حق واجب الأداء لكل محتاج، وينبغي أن يكون حقا خاصاً لمثل هذه الفئة، حيث تهتم هذه المؤسسات برعاية الفتيات الجانحات والعمل

على تعديل سلوكهن وتقويمهن، والعمل على تكيفهن مع قيم المجتمع وعاداته حتى يتم إعادة إدماجهن في المجتمع من جديد كعناصر فاعلة، وذلك من خلال تقديم مجموعة من برامج التوجيه الاجتماعي والنفسي والأنشطة المتنوعة. (الشؤون الاجتماعية، 2014:152)

وعلى الرغم من أهمية دور هذه المؤسسات في عملية تقويم وإصلاح الفتيات الجانحات والجهود المبذولة من أجل تحقيق هذا الهدف، إلا أن هناك العديد من الانتقادات التي توجه إلى أداء مؤسسات رعاية الفتيات في المملكة والتي نتجت عنها مجموعة من التحديات والمعوقات التي تحول دون إتمام العملية الإصلاحية للفتيات الجانحات، ففي يناير 2010 رصدت أعمال شغب من قبل الفتيات في دار الرعاية في مكة المكرمة، وتضاربت الأنباء حول أسباب أعمال الشغب بين اعتراض للمقيمات في دار الرعاية على تجاوزات العاملين في المؤسسة وبين مطالبات بتغيير مديرة المؤسسة، في حين أشار تقرير هيئة تحقيق عامة وجود 100 شكوى من نزيلات دار الرعاية حول سوء المعاملة ورداءة المعدات وقلة الوجبات وسوء التغذية والحجز الانفرادي وغياب البرامج المختلفة الترفيهية والثقافية والدينية وعديد من المشاكل الأخرى (عرفة، 2010)، وذلك ما أكدته دراسة (العبدالكريم، 2015) التي توصلت نتائجها إلى قلة التنوع في البرامج والأنشطة المقدمة للنزيلات، كما أشارت النتائج إلى أن الحاجة إلى توفير الغذاء

الصحي وتوفير مكان مستقل للنوم قد احتلت المراتب الأولى من الاحتياجات الأساسية التي تعاني من عدم توفرها نزيلات المؤسسة، مما يؤثر سلباً على اتجاهات النزيلات نحو المؤسسة بالإضافة إلى تعاونهن مع الأخصائيات والمشرفات وتجاوبهن مع الأنشطة.

وفي عام 2015 أثارت قضية انتحار نزيله في مؤسسة دار الفتيات بمكة المكرمة أيضاً مسألة غياب الرقابة داخل المؤسسة وسوء الحفاظ والإشراف على المقيّمات (صحيفة عاجل الإلكترونية، 2015).

ومن جهة أخرى انتقد تقرير لمؤسسة هيومان رايتس ووتش ممارسات العاملين في مؤسسات رعاية الفتيات في المملكة من حيث الممارسات التمييزية وظروف الاحتجاز مثل مراعاة الخصوصية والأوضاع والمتطلبات الخاصة مع وجود تناقض في تنفيذ الإجراءات المختلفة. كما انتقد التقرير جهود دور رعاية الفتيات في الإصلاح الأسري وزيادة الوعي المجتمعي تجاه الفتيات اللاتي قُضين فترة احتجازهن، حيث تعاني من الرفض المجتمعي وفي بعض الأحيان رفض أسرهن استقبالهم مرة أخرى (هيومان رايتس ووتش، 2008)، ويتفق ذلك مع ما ذكره (عسيري، 2002) بأن جرائم الفتيات تعد وصمة عار تدفع بعض أهالي نزيلات المؤسسات الإصلاحية إلى التخلي عنهن ورفضهن بعد انقضاء فترة

عقوبتهن للتخلص من العار الذي يلاحقهم، وهو ما تؤكدته دراسة (العتيبي، 2015) التي أوضحت نتائجها أن الرفض الأسري للمفرج عنهن وصل إلى حد الظاهرة.

ويشير تراكم مجموعة من المشكلات في مؤسسات رعاية الفتيات في المجتمع السعودي إلى وجود مشكلة في أداء هذه المؤسسات بما يجعل الحاجة ملحة إلى أن يتم مراجعة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والرؤية والرسالة التي نشأت من أجلها والعمل على وضع آلية واضحة للمؤسسة، واكساب العاملين فيها الخبرات والمؤهلات والمهارات الضرورية لتحقيق ذلك، إضافة إلى ضرورة إعادة تشييد العلاقة التبادلية بين المؤسسة ومؤسسات المجتمع الأخرى لتحقيق أقصى استفادة من خدمات هذه المؤسسة.

وترى الباحثة أن القصور في أداء مؤسسات رعاية الفتيات يستلزم البحث في آليات لبناء قدرات هذه المؤسسات للحفاظ على الفتيات الجانحات وإعادة تأهيلهن وإدماجهن بما فيه مصلحة لهن ولذويهن والمجتمع، حيث نجد ندرة - حسب علم الباحثة - في الدراسات التي تناولت الجوانب الإدارية في هذه المؤسسات والمعوقات الإدارية التي تحول دون تقديم خدماتها بما يتناسب مع الأهداف التي أنشئت من أجلها، ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة المحددة في السؤال التالي: ما مدى حاجة مؤسسات رعاية الفتيات في المملكة العربية السعودية إلى

إعادة بناء القدرات المؤسسية فيها وكيف يمكن تطبيق عملية بناء القدرات المؤسسية بما يؤدي إلى تحقيق رسالتها وأهدافها؟.

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات تتعلق بالمعوقات الإدارية لمؤسسات رعاية الفتيات:

أظهرت دراسة (الزامل, 2013) أن أبرز العوامل الإدارية التي تعوق الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية في مؤسسة رعاية الفتيات تمثلت في ضعف قدرتها في تنمية الموارد البشرية من حيث قلة تدريب الأخصائيات وتدني مستوى المعرفة والمهارة المهنية لديهن ونقص الحوافز المادية والمعنوية وقلة عدد الأخصائيات وكثرة المسؤوليات الإدارية التي تقوم بها الأخصائية الاجتماعية، بالإضافة إلى ضعف التنسيق بجهود الأجهزة الأخرى وانغلاقها دون المجتمع الخارجي، وإهمال البحوث والدراسات حول مشكلات الفتيات.

توصلت دراسة (البرديسي, 2014) إلى أن هناك حاجة ملحة إلى تعزيز جهود المؤسسة من ناحية التطوير المهني للأخصائيات، كما اتضح أن الدور الذي تقوم به الأخصائيات لا يتعدى كونه عملاً روتينياً ومهاماً مسجلة دون توفير جو من الابداع والمحفزات.

لخصت دراسة (العبد الكريم, 2013) ما توصلت إليه من صعوبات إدارية تواجه الأخصائيات الاجتماعيات عند ممارستهن لدورهن المهني في مؤسسات رعاية الفتيات في: كثرة الأعمال الإدارية التي تقوم بها الاختصاصية الاجتماعية، افتقاد التنوع في البرامج المقدمة وعدم إتاحة الفرصة للاختصاصيات لحضور دورات تعنى بتصميم البرامج، ونقص الإمكانيات المادية للمؤسسة.

ثانياً: دراسات تتعلق بأهمية ومتطلبات بناء القدرات المؤسسية:

أشارت دراسة (قنديل, 1997) إلى أهمية العنصر البشري في المنظمات والدور الذي يقوم به، وأهمية تفعيله بصورة أكبر وتوفير الإمكانيات المادية لتدريبه وتأهيله والاستفادة من القدرات الغربية المتقدمة مع الحفاظ على خصوصية الثقافة العربية لديه.

أكدت دراسة (الباز, 2001) على أهمية اختيار العاملين في المؤسسات الإيوائية والتأكد من صلاحيتهم للعمل في مثل هذه المؤسسات ليس فقط فيما يتعلق بمؤهلاتهم العلمية بل أيضاً صفاتهم الشخصية والأخلاقية لأنهم يتعاملون مع فئات هشة ضعيفة وبالتالي يجب أن يكون لدى العاملين القدرة لتقديم ذلك حتى يؤدي دورهم المتوقع منهم، حيث أثبتت الدراسة أن نسبة كبيرة من العاملين في مؤسسات التربية الاجتماعية ليس لديهم خبرات عملية سابقة أو لم تكن خبراتهم في العمل

مع نزلاء المؤسسات الإيوائية، كما أظهرت انخفاض الاستقرار الوظيفي لدى العاملين مما يؤثر سلباً على استقرار النظام المتبع في إدارة المؤسسة.

أوضحت دراسة (الرويلي، 2002) أن المنظمات غير الحكومية في مدينة جدة لازالت تفتقد العديد من المقومات الإدارية التي تساعد على تطويرها وتنمية دورها نظراً لوجود عدة مشكلات تعاني منها الجمعيات الأهلية في المملكة والتي من أهمها: غياب التدريب المتخصص للعاملين، وانعدام العلاقة بالمنظمات غير الحكومية الأخرى بالمجتمع، إلى جانب افتقاد العديد من تلك الجمعيات إلى رؤى واضحة وخطط استراتيجية قابلة للتنفيذ، وهو الأمر الذي انعكس على محدودية الدور وعدم استمراريته خاصة في ظل الاحتياج الشديد إلى خدماتها بجانب دورها المطلوب في مساندة الحكومة في تنفيذ خطط التنمية بالمملكة.

أشارت دراسة (رضوان، 2002) إلى أنه برغم كثافة الأنظمة الموجهة نحو بناء قدرات الجمعيات الأهلية إلا أن المؤشرات تدل على أن هناك ضعفاً في المردود من الأنشطة نظراً لعدم وضوح رؤية استراتيجية لبناء القدرات وذلك من حيث عدم وجود إطار محدد لعمليات بناء القدرات مما يترتب عليه تضارب الأنشطة.

خلصت دراسة (حجازي, 2006) إلى أن متطلبات منظمات المجتمع المدني فيما يتعلق ببناء قدراتها تتحدد في التمويل، وتوافر المعلومات، وضرورة تطوير مواردها البشرية، وتحديد الاحتياجات الخاصة بكل نشاط من أنشطتها.

أشارت دراسة (السيد, 2007) إلى أن الجمعية قامت بتوجيه مجالات أنشطتها وبرامجها إلى ميادين متعددة وتنمية قدراتها لإدارة البرامج التنموية من خلال برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع في دعم المشاركة التطوعية ومدخل بناء القدرات المؤسسية، كما أكدت أن تدريب أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان لاكتساب مزيد من المهارات والخبرات يعد من أهم ملامح خطة تطوير القدرات المؤسسية.

وأشارت دراسة (غز, 2009) أن هناك علاقة بين بناء القدرات والتخطيط الاستراتيجي حيث تساعد عملية بناء القدرات في صياغة رؤية ورسالة واضحة للجمعيات وتقديم خدمات رعاية اجتماعية للمعاقين ذهنياً، كما أن هناك علاقة بين بناء القدرات وإدارة البرامج حيث تساعد عملية بناء القدرات الجمعيات على تحقيق أهدافها من خلال عقد اجتماعات للعاملين بالبرامج ووضع جدول زمني للتنفيذ وتقسيم الأعمال مع تقييم البرامج.

أكدت نتائج دراسة (حجازي, 2015) أن جمعيات الزواج ورعاية الأسرة تحتاج إلى بناء قدرتها في: تنمية الموارد البشرية، إدارة البرامج، بناء القدرات التمويلية، بناء القدرات المعلوماتية والاتصالية وجذب المتطوعين وإدارتهم وذلك حتى تتمكن من تقديم خدماتها بفعالية، وأن الأخصائي الاجتماعي الممارس لطريقة تنظيم المجتمع يمكنه القيام بمجموعة من الجهود في بناء قدرات الجمعيات الخيرية للزواج ورعاية الأسرة في هذه الجوانب.

أظهرت دراسة (فرعون, 2015) أن شركات الاتصالات المتقلة تولي بناء قدرات الموارد البشرية اهتماماً كبيراً بوصفها وسائل مهمة لنقل المهارات والمعرفة التي تعزز من تطوير النموذج المنظمات الذكية وقد أثبتت نتائجها أنه كلما ازداد الاهتمام ببناء قدرات الموارد البشرية كلما ارتفعت القدرة على تطوير المنظمات الذكية.

ومن العرض السابق للدراسات السابقة نستخلص مجموعة من الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة:

- ١- أهمية عملية بناء القدرات وأنها مطلب لكافة المؤسسات الاجتماعية.
- ٢- أن هناك العديد من الصعوبات الإدارية التي تعيق مؤسسات رعاية الفتيات بالمملكة من تقديم خدماتها.

٣- أهمية تنمية الموارد البشرية كأحدى آليات بناء قدرات المؤسسات الاجتماعية حيث أن تقديم الخدمات يعتمد بالدرجة الأولى على العاملين بالمؤسسة.

٤- ضرورة الاهتمام بإدارة البرامج كأحدى آليات بناء قدرات المؤسسات الاجتماعية حيث أن البرامج هي وسيلة تحقيق المؤسسة لأهدافها.

٥- أهمية التخطيط الاستراتيجي وتحديد رؤى واضحة للمؤسسات الاجتماعية ووضع خطط لتنفيذ البرامج.

٦- أهمية تنسيق الجهود بين المؤسسات الاجتماعية كأحدى آليات بناء قدرات المؤسسات الاجتماعية حيث أن ذلك يزيد من جودة الخدمات المقدمة.

ومن خلال ذلك رأت الباحثة ضرورة دراسة واقع القدرات المؤسسية لمؤسسات رعاية الفتيات وقد تختلف هذه الدراسة عن كافة الدراسات التي تناولت مؤسسات رعاية الفتيات بتناولها للجانب الإداري بشكل مباشر والوقوف على واقع القدرات المؤسسية لهذه المؤسسات في حين ركزت الدراسات السابقة على المشكلات التي تعاني منها مؤسسات رعاية الفتيات نتيجة لضعف قدراتها.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١- التعرف على واقع القدرات المؤسسية لمؤسسات رعاية الفتيات من

خلال قياس الأبعاد التالية:

أ- قدرات المؤسسة في إدارة الموارد البشرية.

ب- قدرات المؤسسة في إدارة البرامج.

ت- قدرات المؤسسة في التنسيق والتكامل.

٢- التعرف على المقترحات التي من الممكن أن تساهم في تعزيز القدرات

المؤسسية لمؤسسات رعاية الفتيات.

تساؤلات الدراسة

١- ما واقع القدرات المؤسسية لمؤسسات رعاية الفتيات؟ من خلال الإجابة

على التساؤلات الفرعية التالية:

أ- ما واقع قدرات المؤسسة في إدارة الموارد البشرية؟

ب- ما واقع قدرات المؤسسة في إدارة البرامج؟

ت- ما واقع قدرات المؤسسة في التنسيق والتكامل؟

٢- ما المقترحات التي من الممكن أن تساهم في تعزيز القدرات المؤسسية

لمؤسسات رعاية الفتيات؟

ثانياً: الإطار النظري

مفاهيم الدراسة

مؤسسات رعاية الفتيات:

"تختص هذه المؤسسات برعاية الفتيات اللاتي لا تزيد أعمارهن على ثلاثين سنة ممن يصدر بحقهن أمر بالتوقيف أو الحبس على أن يراعي بالنسبة لمن هن دون سن الخامسة عشرة أن يمضين فترة التوقيف أو الحبس في قسم خاص بهن داخل المؤسسة. وطوال فترة التوقيف تتاح الفرص للدارسات منهن بمختلف مراحل التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي بمواصلة دراستهن في فصول التعليم المعدة لهذا الغرض داخل المؤسسات ويقوم بمهمة التعليم فيها جهاز تعليمي من وزارة التربية والتعليم هذا بالإضافة إلى قيام المؤسسات بتوجيه سلوكهن توجيهاً بناءً يؤهلن للتكيف مع قيم وعادات المجتمع وذلك من خلال برامج التوجيه الاجتماعي والنفسي والأنشطة الفنية التي تشغل أوقات فراغهن وتساعدهن على التدريب على أعمال أو مهن أو حرف مناسبة تفيدهن بعد خروجهن من مؤسسة الرعاية، ويبلغ

عدد هذه المؤسسات أربعا تقع بكل من : الرياض - مكة المكرمة - الأحساء -
أبها". (الشؤون الاجتماعية, 2014:152)

مفهوم بناء القدرات المؤسسية:

"عملية تدخل خارجي لتحسن وتطوير أداء المنظمة في علاقتها برسالتها وأهدافها،
وفي علاقتها بالمستفيدين، وفي علاقتها بالإطار الثقافي والاجتماعي والاقتصادي
والسياسي الذي توجد فيه، وفي توظيف مواردها بما يحقق لها الاستدامة" (محمد:
2012,96)

كما يعرف بناء القدرات المؤسسية بأنه "عملية منهجية لتطوير كفاءة وفعالية
المنظمة في سعيها لتحقيق غاياتها وتقديم خدمات ذات جودة عالية وذلك من خلال
تعزيز قدراتها التنظيمية والفنية". (دليل المنظمات غير الحكومية, 2016)

إذا فإن عملية بناء القدرات عملية تراكمية متجددة مستمرة، يعد التدريب أحد أهم
أدواتها، إلا أن هناك عوامل أخرى تحول دون تحقيق نتائج التدريب كالقوانين
والنظام الأساسي بالمنظمة ومنهجية صنع القرار وسياسات المنظمة. (قنديل,
2002)

وتعرف الباحثة بناء القدرات المؤسسية إجرائيا بأنها:

عملية مستمرة متجددة تساهم في تطوير أداء مؤسسات رعاية الفتيات لرفع كفاءتها وفعاليتها في تقديم خدماتها للفتيات المنحرفات. ويتم ذلك من خلال دعم قدراتها في: تنمية الموارد البشرية، إدارة البرامج، التنسيق والتكامل والتخطيط الاستراتيجي.

أهداف عملية بناء القدرات المؤسسية:

تسعى عملية بناء القدرات إلى تحقيق ما يلي (دليل المنظمات غير الحكومية، 2016):

١- بناء منظمة أكثر قوة واستدامة: يشتمل ذلك على إنشاء تنظيمات رسمية أو

منهجية وصياغة وتطبيق خطط واستراتيجيات طويلة المدى.

٢- تطوير أنظمة وقدرات الإدارة التنفيذية والبرامجية: يشتمل ذلك على إنشاء

نظام تدقيق لغوي وتطوير عملية التخطيط للمشاريع وإدارتها أو تعيين

خبير في المراقبة والتقييم.

٣- تعزيز الخبرات الفنية من خلال تعيين أو تدريب موظفين أو متطوعين

للتخطيط للبرامج وتصميمها وتطبيق الممارسات الفضلى وغيرها من

المجالات الفنية المماثلة.

استراتيجيات بناء القدرات المؤسسية:

أشار (الباجوري, 2015) إلى أن هناك استراتيجيات متعددة لبناء القدرات، يرتبط بعضها بالقضاء على القدرات غير الفعالة، بينما البعض الآخر يرتبط بضرورة تحسين القدرات الحالية لتقديم مستوى مناسب من الخدمات للمستخدمين، وترتبط بعض الاستراتيجيات بضرورة تبني المنظمة لاستراتيجيات جديدة تتكيف وتتفاعل مع البيئة المحيطة، وفيما يلي عرض لأهم هذه الاستراتيجيات:

أولاً: استراتيجية التكيف:

ويقصد بهذه الاستراتيجية قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المحيطة من خلال تبني مجموعة جديدة من المهارات والمعارف والاتجاهات التي تتناسب مع تلك المتغيرات (الباجوري, 2015:57).

ثانياً: استراتيجية الأداء المتعلق بتقديم الخدمات:

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس أن قياس قدرة الحكومة في ظل الأزمات والتحديات الإدارية المختلفة يعتمد على مدى توافر القدرات المؤسسية لتقديم الخدمات بالجودة والكفاءة المطلوبة، وتتأثر الخدمات المقدمة للمواطنين بمستوى القدرات المتواجدة لدى المنظمات (الباجوري, 2015:57).

ثالثاً: استراتيجية التطوير والتنمية:

وتسمى كذلك استراتيجية البناء وهي استراتيجية محفزة، تدفع إلى الأمام وتسعى على تنمية القدرات الحالية من خلال الاستفادة من كافة الطاقات المتوفرة، وتعتمد في ذلك على البرامج القابلة للتطبيق. (عبد اللطيف, 2002:206)

أنواع بناء القدرات المؤسسية:

يلاحظ تنوع طرق تقسيم أنواع بناء قدرات المؤسسات في الأدبيات التي تناولتها حسب عدة مداخل إلا أن هذه المداخل تتفق في مضمونها على نفس أنواع بناء القدرات مثل: تطوير النظام الإداري، تطوير التجهيزات، تطوير العلاقات الخارجية والتشبيك، تطوير قدرات الموظفين والأفراد، تطوير السياسات العامة والأهداف والرؤى.

كذلك فقد يأتي الاختلاف في الآراء حول أنواع بناء قدرات المؤسسات على المدخل الذي يتم استخدامه لعملية بناء القدرات، فكل مدخل يتميز عن الآخر بطريقة ترتيب العناصر وترتيب الأولويات، وكل مدخل يتعامل مع هذه العناصر وفق فلسفة مختلفة، حيث يمكن استخدام كل مدخل وفق نوعية المؤسسة ووضع قدراتها الحالية رغم تشابه العناصر، إلا أن التقييم السليم لقدرات المؤسسة يسهم

في اختيار المدخل المناسب لتطوير قدرات المؤسسة وفقاً لنوعية البيئة ونوعية نشاط المؤسسة وطبيعة الأهداف المرجوة من بناء القدرات.

وفيما يلي نستعرض بالتفصيل بعضاً من تقسيمات أنواع بناء القدرات المؤسسية مثل التقسيم وفق مجالات بناء القدرات، والتقسيم وفق نطاقات قدرات المؤسسة، وأخيراً التقسيم بناءً على مستويات (السياسة، المؤسسة، الأفراد).

أولاً: أنواع بناء القدرات المؤسسية بناءً على مجالات بناء القدرات:

حيث تتنوع بناء قدرات المؤسسة وفق المجالات التي يمكن العمل عليها بشكل منفصل عن الأخرى، وتنقسم المجالات وفق (المؤسسة الأمريكية للتنمية، بدون تاريخ) إلى:

١- البنية التحتية للمؤسسة: عملية بناء قدرات المؤسسة من خلال زيادة التجهيزات والأجهزة والأدوات التي تسهل عمل المؤسسة مثل توفير الأثاث، توفير مكان أكثر ملائمة للعمل، توفير مركبات للتنقل، توفير وسائل اتصالات كالهواتف والفاكس والإنترنت، توفير حواسيب تطوير الأداء الإداري، ويساعد بناء البنية التحتية في تطوير قدرات المؤسسة عبر توفير البيئة المناسبة للعمل وتسهيل عمليات الاتصال والتنقل، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل.

٢- البنية البشرية للمؤسسة: تعتمد على تدريب الكوادر والعاملين في المؤسسة، من حيث المهارات والمعارف، حتى تتلاءم مع المهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى فعالية الأداء.

٣- البنية الشعبية للمؤسسة: ويقصد بالبنية الشعبية للمؤسسة مجموعة الأفراد الذين يمثلون القاعدة الشعبية التي تستند عليها المؤسسة كالمطوعين والمستفيدين والجمعية العامة وأفراد البيئة المحيطة، ويتم تطوير قدراتهم من خلال رفع وعي هؤلاء الأفراد وتحشيد الدعم من قبلهم لأهداف ورؤية المؤسسة مما يساهم في نجاعة الأنشطة والبرامج.

٤- البنية الإدارية للمؤسسة: يعتمد هذا النوع على تطوير النظام الإداري من خلال تطوير عمليات التخطيط والتنفيذ، وتطوير قنوات الاتصال الإداري بين المستويات المختلفة وتغيير فلسفة اتخاذ القرارات بما يخدم أهداف المؤسسة وينظم بيئة العمل ويزيد فعاليتها.

٥- البنية الاتصالية للمؤسسة: وتعني بناء شراكات والانخراط في شبكات والتحول من العمل الفردي (كمؤسسة) إلى العمل الجماعي (كمجموعة من المؤسسات)، ويتم من خلال تفعيل الاتصالات والعلاقات مع المؤسسات والمنظمات التي تتشارك في الأهداف والرؤى، وتنفيذ المشاريع بالتشارك مع المؤسسات التي تمتلك قدرات تنفيذية مكملة لقدرات المؤسسة.

ثانياً: أنواع بناء القدرات المؤسساتية بناءً على نطاقات قدرات المؤسسة:

يقصد بنطاقات قدرات المؤسسة أي مكونات قدرات المؤسسة، والتي يمكن تقييم كل نطاق منها وفق مكوناته، ويفصل دليل التعزيز المؤسسي (الإغاثة الكاثوليكية، 2011) النطاقات إلى تسعة نطاقات:

١- الهوية والحوكمة: ويقصد بها الهوية والإطار التنظيمي والقيم الواضحة المحددة لهوية المؤسسة، ويتم بناء قدرات المؤسسة باتجاه نطاق الهوية والحوكمة بإعادة تعريف هوية المؤسسة وتطوير رسالتها ورؤيتها بما يعمل على تصحيح التوجه وبناء الأهداف باتجاه ملائم للواقع.

٢- الاستراتيجية والتخطيط: ويتم تطوير قدرات المؤسسة في الاستراتيجية والتخطيط من خلال إضافة ووضع أهداف ورصد الموارد والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وكذلك من خلال تغيير أنماط التخطيط وإشراك الموظفين والهيئات الرئيسية في التخطيط ومراجعة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية والعمل على تطويرها وتعديلها بما يتوافق مع الأهداف المرجو تحقيقها وموائمتها مع الهوية والرؤية.

٣- الإدارة العامة: ويتم تطوير قدرات المؤسسة في الإدارة العامة بتطوير أنظمة الإدارة والطرق الإدارية وإصلاح مشاكل التنظيم والاتصال بين

مستويات الإدارة، وكذلك التركيز على جودة وفعالية العمليات التنظيمية والإدارية من أعلى المستويات إلى أخفض المستويات.

٤-العلاقات الخارجية والشراكة: من حيث تطوير الشراكات والعلاقات الخارجية للمؤسسة، والمحافظة على العلاقات السليمة والمنتجة. كذلك من ناحية زيادة نطاق التأثير عبر التشبيك مع المجموعات البشرية ومصادر التمويل بحيث يؤدي إلى توسيع نطاق الخدمات وزيادة الموارد المالية، إضافة إلى أن الشراكة الفاعلة يزيد من فعالية تطبيق المشاريع والبرامج بحيث تؤدي كل مؤسسة الأدوار التي تمتلك خبرة أعلى فيها مما يحقق نوعية أعلى وأفضل في التأثير والفائدة المجتمعية.

٥-الاستدامة: ويتم تطوير قدرات المؤسسة في الاستدامة من خلال تحسين كيفية اتخاذ القرارات المؤثرة على بقاء المؤسسة على المدى الطويل والقصير، وذلك باتخاذ قرارات داعمة للاستدامة العملية والمالية.

٦-التعلم التنظيمي: ويعني التعلم التنظيمي هو قدرة المؤسسة على اكتساب الخبرات المؤسسية والمحافظة على هذه الخبرات داخل حدود المؤسسة، ويتم بناء قدرات التعلم التنظيمي للمؤسسة من خلال مأسسة عمليات جمع المعرفة وتنظيم تدريبات تبادلية بين أصحاب الخبرة والموظفين الجدد،

واستحداث موارد معرفية وخبرات ومهارات جديدة، وتسهيل تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الموظفين.

٧- إدارة الموارد البشرية: ويتم بناء قدرات إدارة الموارد البشرية من خلال تحديث أنظمة إدارة شؤون الموظفين وتطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بالفرص والحوافز والمكافآت، بما يساهم في تحفيز الموظفين وتقديم أداء أفضل. كما تشمل عمليات نظم التوظيف واختيار الموظفين وتوفير ظروف عمل آمنة وتأمين صحي وغيرها من عناصر الرفاهية والرعاية.

٨- الإدارة المالية وإدارة الموارد المادية: يتم بناء قدرات الإدارة المالية من خلال ترشيد المصروفات وتوجيه الإنفاق بالشكل المناسب لتحقيق أفضل النتائج، وذلك من خلال تطوير نظم الإدارة المالية ونظام المحاسبة والمراقبة المالية وتقييم جدوى المصروفات المختلفة وتغيير خطط الإنفاق، إضافةً إلى زيادة فرص التمويل.

٩- البرمجة والخدمات والنتائج: ويتم بناء قدرات البرمجة والخدمات والنتائج بتطوير نوعية الخدمات المقدمة، ومن خلال تطوير البرامج الخدمائية وتحسين قواعد العمل وضوابط الجودة، مع التركيز على أهمية نوعية الخدمة المقدمة وتحديد النتائج المطلوبة والتقيّد بنوعية النتائج.

ثالثاً: أنواع بناء القدرات المؤسساتية بناءً على مستويات (السياسة، المؤسسة، الأفراد):

تقسم (منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، بدون تاريخ) أنواع بناء القدرات المؤسساتية بناءً على المستويات الثلاث التالية:

١- مستوى السياسات: ويقصد بذلك بناء القدرات من خلال نظم سياسات مؤسسية تعمل على تامين بناء القدرات، مثل وضع سياسات تشجع على تطوير الشراكات والعلاقات الخارجية على مختلف الصعد (دولياً وإقليمياً ومحلياً)، وسياسات تفعل توسيع التجارب والمشاركة في برامج على المستوى الدولي وتبادل الخبرات، ومن جهة أخرى يقصد بها العمل على نوعية تطوير قدرات المؤسسة في صياغة السياسات وتنفيذها، وكذلك كيفية تقييم وإدارة تنفيذ هذه السياسات.

٢- مستوى المؤسسة: ويقصد بذلك بناء القدرات على مستوى العمل المؤسسي، من حيث تطوير الطريقة التي تعمل بها المؤسسة والتي يعمل بها الأفراد، من خلال تطوير النظام الإداري وآليات العمل، وبناء هيكلية مناسبة تساعد في إتمام المهام بشكل أكثر سلاسة وبدون تعارض في المهام والمسؤوليات. وكذلك يهتم المستوى المؤسسي بالنظام المالي وتنظيم موارد المؤسسة.

٣- مستوى الأفراد: ويقصد ببناء القدرات على مستوى الأفراد تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم ومعرفتهم، وذلك بتوفير فرص التعلم وتشجيع زيادة التحصيل العلمي والمشاركة في التدريبات والمؤتمرات وورش العمل، وكذلك إقامة دورات تدريبية من قبل المؤسسة نفسها للأفراد لبناء القدرات المطلوبة سواءً على المستوى الإداري أو على مستويات الاختصاص المختلفة. وبالمثل، يمكن التعاون مع مراكز التدريب الفني والمهني لتقديم جودة أعلى من التدريب. ومن ناحية أخرى يشمل بناء القدرات على مستوى الأفراد تقييم أداء الموظفين ومتابعتهم وتحفيزهم وتقويم أدائهم على المستوى الإداري وعلى المستوى الخدماتي والاتصالي مع الجمهور.

الموجهات النظرية للدراسة:

مدخل النظم (مدرسة النظم):

ينظر هذا المدخل للمنظمة بأنها "مجموعة من العناصر والوظائف تتميز بخاصيتي التشابك والتفاعل من أجل الوصول إلى تحقيق إنجاز معين. من هذه الزاوية يمكن أن ينظر للإدارة على أنها نظام يتكون من عدة عناصر ووظائف تتمثل في الأفراد والمواد والآلات والإدارات والأقسام - وأن هذه العناصر والوظائف تتفاعل مع بعضها في تحرك منتظم وديناميكي من أجل تحقيق أهداف محددة. كذلك يمكن

النظر للمنظمة على أنها نظام كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة يكمل عمل كل جزء منها ويترايط مع الأجزاء الأخرى". (علاقي, 102-103:1981)

كما أن المنظمة تتكون من أجزاء مهمة هي (النمر, 72:2017):

- مدخلات: وهي الأموال والمواد الخام والطرق والأساليب والمعلومات بالإضافة إلى الأفراد الذين توظفهم المنظمة في الوظائف المختلفة التي تلزمها لممارسة أعمالها والتأييد السياسي الذي تحظى به

- أنشطة وعمليات: وتشمل جميع النشاطات التي تعالج بها المدخلات لتصبح مخرجات فيما بعد.

- مخرجات: وهي المنتج النهائي الذي يحقق أهداف النظام ويتمثل فيما تقدمه المنظمة للمستخدمين من سلع أو خدمات.

ووفقاً لهذه النظرية فإنه يمكن القول بأن مؤسسات رعاية الفتيات من أهم الكيانات الاجتماعية في المجتمع، والتي تهدف بشكل أساسي من خلال البرامج التي تقدمها لهن خلال فترة إقامتهن بالمؤسسة إلى تعديل سلوك النزيلات من الفتيات، والعمل على ضمان عدم عودتهن إلى السلوك الانحراف مرة أخرى، وهي من أهم مصالح المجتمع بشكل عام، وعلى مديري هذه المؤسسات أو المسؤولين فيها مراعاة

أساليب تحقيق هذه الأهداف، ومحاولة إيجاد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات.

ثالثاً: الاجراءات المنهجية للدراسة:

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تحدد موضوع الدراسة في القدرات المؤسسية لمؤسسات رعاية الفتيات.

الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية على مؤسسة رعاية الفتيات بمدينة الرياض.

الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على الأخصائيات المهنيات العاملات بمؤسسة رعاية الفتيات بمدينة الرياض.

الحدود الزمنية: تمت عملية جمع البيانات في الفترة من ١٢ / ٥ / ١٤٣٨هـ إلى ٥ / ٧ / ١٤٣٨هـ.

نوع الدراسة ومنهجها:

تعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية التي تهدف الى وصف الظاهرة المدروسة أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات أو التقييم والمقارنة أو

التعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية (القحطاني، وآخرون، 2004:205).

ولتغطية جوانب الدراسة كافة اعتمدت الدراسة الحالية على منهج المسح الاجتماعي باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وهو طريقة لجمع البيانات أو المعلومات من مجتمع محدود عن طريق الاستبيان أو المقابلة أو المسح الهاتفي (رجب، 2003:299).

مجتمع الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فقد تحدد المجتمع المستهدف على أنه يتكون من جميع الأخصائيات المهنيات العاملات في مؤسسة رعاية الفتيات بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (28) أخصائية وقت إجراء الدراسة، وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة، واستردت منها الباحثة (22) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وصف مفردات مجتمع الدراسة

أوضحت النتائج أن (63.6%) من مفردات مجتمع الدراسة يبلغ عدد سنوات خدمتهن ٤ سنوات فأقل، وهن الفئة الأكبر في مجتمع الدراسة، كما أن (81.8%) من مفردات مجتمع الدراسة يحملن مؤهل البكالوريوس و (18.2%) منهن يحملن

مؤهل الماجستير، وأن (81.8%) تخصصهن خدمة اجتماعية وعلم نفس وعلم اجتماع، وهن الفئة الأكبر في مجتمع الدراسة، في حين أن (4.5%) من مفردات مجتمع الدراسة هن من تخصصات أخرى، وهن الفئة الأقل.

كما أوضحت النتائج أن ما نسبته (50%) من مفردات مجتمع الدراسة لم يحصلن على دورات، وهن الفئة الأكبر في مجتمع الدراسة، في حين أن (22.7%) منهن حصلن على أكثر من 5 دورات، وهم الفئة الأقل في مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

يقصد بأداة الدراسة أو أداة جمع البيانات " الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف اختبار فرضيات الدراسة أو الاجابة على تساؤلاتها" (القحطاني، وآخرون، 2004م: ص287).

وتم تصميم الاستبانة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القدرات المؤسسية لمؤسسات رعاية الفتيات، وتكونت الاستبانة من جزأين، أحدهما يتعلق بالبيانات الأولية لمفردات مجتمع الدراسة، ويتكون الجزء الثاني من ٣٩ سؤال تقيس القدرات المؤسسية على الأبعاد الثلاثة (قدرات المؤسسة في إدارة الموارد البشرية، وقدرات المؤسسة في إدارة البرامج، وقدرات المؤسسة في التنسيق مع مؤسسات المجتمع الأخرى).

وفيما يتعلق ببعده قدرات المؤسسة في التخطيط الاستراتيجي فقد تم استبعاده حيث لم تتعاون العينة الخاصة بهذا البعد، رغم أن الباحثة قد قامت باتخاذ الإجراء النظامي للحصول على الموافقة على توزيع الاستبانة من الجهة المسؤولة. وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة وإعادتها مرة أخرى للعينة لكن دون تجاوب يذكر.

صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عدد (10)¹ من المحكمين في الجامعات السعودية، وقد قامت الباحثة بتغيير ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل حسب ملاحظات المحكمين.

ثبات الأداة:

للتحقق من الثبات لمفردات محاور الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	محور الدراسة
٠.٨٨١	١٢	المحور الأول: واقع قدرات المؤسسة في إدارة الموارد البشرية

^١ (المحكمين: أ.د. عبد الله الجاسر - أ.د. خالد البرقاوي - د. هدى حجازي - د. أحمد البار - د. محمد التوم - د. محمد اسحاق - د. عبده الطائفي - د. مصطفى قاسم - د. منى الفارح - د. عماد الدين شلبي

٠.٩٢٣	١٠	المحور الثاني: واقع قدرات المؤسسة في إدارة البرامج
٠.٩٥١	١٧	المحور الثالث: واقع قدرات المؤسسة في التنسيق مع مؤسسات المجتمع الأخرى
٠.٩٦٣	٣٩	معامل الثبات الكلي لجميع محاور الدراسة

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات الدراسة مرتفع، حيث تراوحت معاملات الثبات بين (0.881، و0.951)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع محاور الدراسة (0.963)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

تصحيح أداة الدراسة: لتسهيل تفسير النتائج تم استخدام الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، وتم تصنيف الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية.

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (3 - 1) \div 3 =$$

0.67 لنحصل على التصنيف التالي:

١- من (1.00) إلى (1.67) يمثل (لا)، نحو كل عبارة من عبارات المحور

المراد قياسه.

٢- من (1.68) إلى (2.33) يمثل (إلى حد ما)، نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه.

٣- من (2.34) إلى (3.00) يمثل (نعم)، نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها بالرمز (SPSS)، وتم استخدام المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.

٢. المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣. تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويوضح الانحراف المعياري التشتت في

استجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٤. تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

نتائج الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ما واقع القدرات المؤسسية لمؤسسات رعاية الفتيات؟

للتعرف على واقع القدرات المؤسسية لمؤسسات رعاية الفتيات، قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محاور واقع القدرات المؤسسية لمؤسسات رعاية الفتيات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية:

أولاً: محور واقع قدرات المؤسسة في إدارة الموارد البشرية:

جدول رقم (٢)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور واقع قدرات المؤسسة في إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
11	يوجد بالمؤسسة تقييم سنوي للأداء الوظيفي لمتابعة مدى تطور الموظفين	3.00	0.000	نعم	١
6	تتلاءم الهياكل التنظيمية بالمؤسسة مع المهام الموكلة	2.77	0.429	نعم	٢

				لكل موظفة	
م٢	نعم	0.528	2.77	تمتلك الموظفات بالمؤسسة المهارات اللازمة لإنجاز مهامهن	10
٣	نعم	0.646	2.68	لدى المؤسسة توصيف وظيفي دقيق (مكتوب) يوضح مهام كل الموظفات العاملات بها	3
م٣	نعم	0.716	2.68	تسمح المؤسسة لمنسوبيها بحضور الفعاليات العلمية للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال عملهن	9
م٣	نعم	0.716	2.68	توفر المؤسسة تدريباً مستمراً للموظفات	12
٤	نعم	0.802	2.50	يتم التعيين بالمؤسسة في الوظائف المختلفة وفقاً للتخصص	4
٥	إلى حد ما	0.752	2.23	يتناسب عدد الإداريات بالمؤسسة مع المهام الموكلة لهن	7

٦	إلى حد ما	0.610	2.09	توجد آلية لاستقطاب الكفاءات للعمل في المؤسسة	5
٧	إلى حد ما	0.774	1.86	تطبق المؤسسة نظام للحوافز مرضي بالنسبة للموظفات	8
٨	لا	0.902	1.64	عدد الأخصائيات المهنيات العاملات بالمؤسسة قليل بالنسبة لعدد الفتيات المودعات	2
٩	لا	0.802	1.50	تخضع الموظفة لتدريب في مجال رعاية الفتيات قبل الالتحاق بممارسة العمل بالمؤسسة	1
نعم		0.321	2.37	المتوسط العام	

* درجة المتوسط الحسابي من (٣.٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد مجتمع الدراسة من الأخصائيات المهنيات العاملات بمؤسسات رعاية الفتيات بمدينة الرياض موافقات على كفاية قدرات المؤسسة في إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات هذا المحور (2.37 من 3.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي من (2.34-3.00)، والتي تشير إلى نعم في أداة الدراسة، وتبين

أن أهم القدرات التي تعمل المؤسسة على تنميتها تمثلت في وجود تقييم سنوي للأداء الوظيفي لمتابعة مدى تطور الموظفين، وملائمة الهياكل التنظيمية بالمؤسسة مع المهام الموكلة لكل موظفة، بالإضافة إلى امتلاك الموظفين بالمؤسسة المهارات اللازمة لإنجاز مهامهن، ويدل ذلك على وعي إدارة المؤسسة بدور الموارد البشرية وأهميتها في تهيئة المناخ التنظيمي اللازم لتحقيق أهداف هذه المؤسسة.

ثانياً: محور واقع قدرات المؤسسة في إدارة البرامج:

جدول رقم (٣)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور واقع قدرات المؤسسة في إدارة البرامج مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
15	تقدم المؤسسة برامج متنوعة تلبي احتياجات الفتيات المودعات بها	3.00	0.000	نعم	١
17	يتوفر بالمؤسسة أماكن مناسبة لإقامة البرامج	3.00	0.000	نعم	١م

				المختلفة	
م ^١	نعم	0.000	3.00	يمتلك فريق العمل المهارات والمعارف اللازمة لتصميم البرامج المقدمة للفتيات المودعات بالمؤسسة	18
م ^١	نعم	0.000	3.00	تهتم المؤسسة بتقدير احتياجات الفتيات المودعات بها	25
٢	نعم	0.213	2.95	يوجد بالمؤسسة خطة زمنية دورية لتنفيذ البرامج المتنوعة المقدمة للفتيات المودعات بها	13
م ^٢	نعم	0.213	2.95	يتم التركيز على برامج تأهيلية للفتيات تهدف لتمكينهن وربطهن بسوق العمل	24
٣	نعم	0.294	2.91	يتم الاستعانة بجهات خارجية في المجتمع لتصميم وتنفيذ بعض البرامج الموجهة للفتيات المودعات بالمؤسسة	20
٤	نعم	0.351	2.86	تقوم المؤسسة بمتابعة البرامج	27

				وقياس أثرها	
٥	نعم	0.501	2.82	يتم الاستعانة بالخبراء لتصميم البرامج المتنوعة للفنيات	19
٦	نعم	0.429	2.77	تضع المؤسسة مؤشرات قابلة للقياس لمعرفة مدى نجاح البرامج	26
٦م	نعم	0.429	2.77	يتم تطوير البرامج وفقا لنتائج عملية المتابعة والتقييم	28
٧	نعم	0.550	2.73	تقوم المؤسسة بعقد شراكات واتفاقيات مع بعض الجهات لتمويل وتنفيذ بعض برامج المؤسسة	22
٨	نعم	0.658	2.64	تستفيد المؤسسة من الدراسات والأبحاث العلمية في تقدير احتياجات الفتيات أو نويهن وكذلك تحديد مشكلاتهن والاستفادة من ذلك في تصميم وتنفيذ البرامج	23
٨م	نعم	0.581	2.64	لدى المؤسسة نظام مكتوب	14

				يتبع لإدارة البرامج	
٨م	نعم	0.658	2.64	يتم اشراك الفتيات المودعات بالمؤسسة في اختيار نوعية البرامج التي يحتجن إليها	16
٩	نعم	0.671	2.55	يمكن للمؤسسة أن تنفذ برامج أكثر فاعلية إذا تم تعديل بعض الإجراءات الإدارية التي تعوق ذلك	29
١٠	إلى حد ما	0.889	2.14	يتم توجيه بعض البرامج لأسر الفتيات المودعات بالمؤسسة كلما أمكن	21
	نعم	0.160	2.79	المتوسط العام	

* درجة المتوسط الحسابي من (٣.٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد مجتمع الدراسة من الأخصائيات المهنيات العاملات بمؤسسات رعاية الفتيات بمدينة الرياض موافقات على كفاية قدرات المؤسسة في إدارة البرامج، حيث بلغ متوسط موافقتهم على هذا المحور (2.79 من 3.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي من (2.34-3.00)، والتي تشير إلى نعم في أداة الدراسة، وتبين أن أهم هذه القدرات هو تقديم المؤسسة برامج متنوعة تلبي احتياجات الفتيات المودعات بها، وتوافر

أماكن مناسبة لإقامة البرامج المختلفة، وامتلاك فريق العمل المهارات والمعارف اللازمة لتصميم البرامج المقدمة للفتيات المودعات بالمؤسسة، واهتمامها بتقدير احتياجات الفتيات المودعات بها.

ثالثاً: محور واقع قدرات المؤسسة في التنسيق مع مؤسسات المجتمع الأخرى:

جدول رقم (٤)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور واقع قدرات المؤسسة في التنسيق مع مؤسسات المجتمع الأخرى مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
34	يتم التنسيق مع مؤسسات المجتمع التي من الممكن أن تسهم في إعادة تأهيل الفتيات	3.00	0.000	نعم	١
38	يتم التنسيق مع المؤسسات التي من الممكن أن تخدم الفتيات بعد الافراج عنهن قبل مغادرتهن للمؤسسة	3.00	0.000	نعم	١م
39	يتم التنسيق مع مؤسسات لتوفير عمل للفتيات بعد	3.00	0.000	نعم	١م

				الأفراج عنهن في حال رغبن بذلك	
٢	نعم	0.213	2.95	يتم التنسيق مع مؤسسات المجتمع لتقديم الدعم للأسر الفتيات المودعات بالمؤسسة	35
٢م	نعم	0.213	2.95	يتم تحويل بعض الحالات في المؤسسة للجهات المختصة متى اقتضى الأمر	36
٢م	نعم	0.213	2.95	يتم تمكين الفتيات لمواصلة تعليمهن بعد مغادرة المؤسسة	37
٣	نعم	0.395	2.82	هناك آليات واضحة للتنسيق بين المؤسسة ومؤسسات المجتمع ذات العلاقة	30
٤	نعم	0.429	2.77	يوجد قاعدة بيانات إلكترونية مشتركة بين المؤسسة ومؤسسات الرعاية الاجتماعية الأخرى تشمل بيانات الفتيات المودعات بالمؤسسة	31
٥	نعم	0.703	2.73	تعمل المؤسسة مع غيرها من	32

				مؤسسات رعاية الفتيات بالمملكة بهدف التعاون وتبادل المعلومات والخبرات	
٦	نعم	0.671	2.55	هناك سياسة متبعة لتنسيق الخدمات المقدمة للنزيلات من المؤسسات الأخرى للحد من الازدواجية وتعزيز التكامل في الخدمات	33
	نعم	0.145	2.87	المتوسط العام	

* درجة المتوسط الحسابي من (٣.٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد مجتمع الدراسة من الأخصائيات المهنيات العاملات بمؤسسات رعاية الفتيات بمدينة الرياض موافقات على كفاية قدرات المؤسسة في التنسيق مع مؤسسات المجتمع، حيث بلغ متوسط موافقتهم على هذا المحور (2.87 من 3.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي من (2.34-3.00)، والتي تشير إلى نعم في أداة الدراسة، وتبين أن أهم هذه القدرات هو التنسيق مع مؤسسات المجتمع التي من الممكن أن تسهم في إعادة تأهيل الفتيات، وكذلك التنسيق مع المؤسسات التي من الممكن أن تخدم

الفتيات بعد الافراج عنهن قبل مغادرتهن للمؤسسة، بالإضافة إلى التنسيق مع مؤسسات لتوفير عمل للفتيات بعد الأفراج عنهن في حال رغبين بذلك.

السؤال الثاني: ما المقترحات التي من الممكن أن تساهم في تعزيز القدرات المؤسسية لمؤسسات رعاية الفتيات؟

قامت الباحثة بعرض المقترحات التي من الممكن أن تساهم في تعزيز القدرات المؤسسية لمؤسسات رعاية الفتيات من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وكانت هذه المقترحات على النحو التالي:

- توفير إحصائية لجميع المؤسسات في المملكة لجمع البيانات والمعلومات عن العوامل التي ساهمت في وجود السلوك الانحرافي لدى بعض الفتيات، عن طريق استمارة توزع على الفتيات عند دخولهن المؤسسة، مما يساعد في الوقوف على الأسباب ووضع الخطط والبرامج العلاجية المناسبة.

- تكثيف الدورات التدريبية.

- زيادة الحوافز المادية وصرف بدل مخاطر.

- عمل ورش عمل للموظفات بكيفية التعامل مع الأحداث والمشكلات النفسية التي يعانون منها.

- عدم نقل الموظف من مكان إلى آخر، حتى يمكن اكتساب الخبرة اللازمة.

- زيادة مستوى التعاون بين المؤسسات وبين الجهات الحكومية والتعليمية.
- دعم قسم الأنشطة من خلال زيادة عدد المتطوعين المختصين، وتدريب العاملات على تقديم خدمات أفضل وفق خطة سنوية مقيمة بدقة وليس الاعتماد على آراء الموظفين فقط.
- ضرورة وجود آليات لربط المؤسسة مع مؤسسات المجتمع ذات العلاقة لتوفير فرص عمل تخدم هذه الفئة من الفتيات، وخاصة بعد الإفراج عنهن، لتعزيز التكامل في الخدمات ولكي تساهم في إعادة تأهيل الفتيات بعد الخروج من المؤسسة.
- ضرورة تعيين مستشارات قانونيات بالمؤسسة لحاجة النزليات للاستشارات القانونية ومعرفة حقوقهن.
- تحديد مهام الرعاية اللاحقة لفريق متخصص ويتابع تلك العملية.
- الاستفادة من تجارب الدول في التعامل مع الأحداث وأساليب إعادة تأهيلهم وتعريفهم بأساليب التعامل مع المجتمع بعد الخروج من المؤسسة.
- إعداد الموظفين في المؤسسة في مجال رعاية الفتيات.

مناقشة النتائج:

- بينت النتائج بأن مفردات مجتمع الدراسة من الأخصائيات المهنيات العاملات بمؤسسة رعاية الفتيات بمدينة الرياض موافقات على كفاية القدرات المؤسسية

لمؤسسة رعاية الفتيات بالرياض في الأبعاد الثلاث. - كما تبين أن كفاية قدرات المؤسسة في التنسيق مع مؤسسات المجتمع الأخرى، جاءت في المرتبة الأولى، حيث أكدت مفردات مجتمع الدراسة بالإجماع على أن هناك تنسيق بين المؤسسة ومؤسسات المجتمع الأخرى سواء تلك التي تسهم في إعادة تأهيل الفتيات أو المؤسسات التي تقدم لهن الخدمات بعد الإفراج أو التي توفر لهن فرص وظيفية، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الزامل، 2013) من أن هناك ضعف في التنسيق بين المؤسسة وجهود الأجهزة المساعدة مما يدل على انغلاقها دون المجتمع الخارجي، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام المؤسسة بتنمية قدراتها في التنسيق بينها وبين مؤسسات المجتمع الأخرى خلال الفترة ما بين إجراء الدراستين.

- يلي ذلك في المرتبة الثانية كفاية قدرات المؤسسة في إدارة البرامج، فقد أظهرت النتائج وبإجماع كافة مفردات الدراسة أن أهم هذه القدرات هو تقديم المؤسسة برامج متنوعة تلبي احتياجات الفتيات المودعات بها، وتوافر أماكن مناسبة لإقامة البرامج المختلفة وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العبد الكريم، 2015) التي أظهرت أن افتقاد المؤسسة للتنوع في البرامج المقدمة يعد من الصعوبات التي تواجه الأخصائيات أثناء ممارسة عملهن في المؤسسة، وامتلاك فريق العمل المهارات والمعارف اللازمة لتصميم البرامج المقدمة للفتيات

المودعات بالمؤسسة، واهتمامها بتقدير احتياجات الفتيات المودعات بها، بينما تعارضت هذه النتيجة مع ما اقترحته مفردات مجتمع الدراسة من ضرورة دعم قسم الأنشطة من خلال زيادة عدد المتطوعين المختصين، وتدريب العاملات على تقديم خدمات أفضل وفق خطة سنوية مقيمة بدقة وليس الاعتماد على آراء الموظفين فقط.

- وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت كفاية قدرات المؤسسة في إدارة الموارد البشرية، حيث بينت النتائج أن أهم قدرات المؤسسة في إدارة الموارد البشرية تمثلت في وجود تقييم سنوي للأداء الوظيفي لمتابعة مدى تطور الموظفين، وملائمة الهياكل التنظيمية بالمؤسسة مع المهام الموكلة لكل موظفة، وهو ما يوضح اهتمام هذه المؤسسات بعملية التقييم الوظيفي نظراً لأهميته في عملية تجويد وتطوير مستوى الأداء الوظيفي، وكذلك فإن ملائمة الهياكل التنظيمية بالمؤسسة مع المهام الموكلة إلى كل موظفة تساهم في وضوح خطوط السلطة بهذه المؤسسات، وتؤدي إلى سهولة تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى امتلاك الموظفين بالمؤسسة المهارات اللازمة لإنجاز مهامهم، وتختلف هذه النتيجة أيضاً مع ما جاءت به دراسة كلا من (الزامل، 2013) و(البرديسي، 2014) من أن هناك تناقض وتشوش في فهم الأخصائيات للمهارات وعدم التزامهن بقيم ومبادئ

أساسية من مبادئ الخدمة الاجتماعية وأن هناك حاجة ملحة إلى تعزيز جهود المؤسسة من ناحية التطوير المهني للأخصائيات.

- كما أشارت الدراسة أن (81.8%) من مفردات مجتمع الدراسة يرون أن المؤسسة توفر تدريباً مستمراً للعاملات بها ويتعارض ذلك مع نتيجة الدراسة التي أظهرت أن (50%) من مفردات مجتمع الدراسة لم يحصلن على أي دورة تدريبية منذ التحاقهن بالعمل بالمؤسسة وقد أكدت ذلك أيضاً استجابات مفردات مجتمع الدراسة على تساؤل ما المقترحات التي من الممكن أن تساهم في تعزيز القدرات المؤسسية لمؤسسات رعاية الفتيات؟ حيث كان من أهم الاحتياجات وجهة نظرهن أن الأخصائيات بالمؤسسة بحاجة إلى تكثيف الدورات التدريبية، وعمل ورش عمل للموظفات بكيفية التعامل مع الأحداث والمشكلات النفسية التي يعانون منها ويتفق ذلك مع دراسة كلا من (الزامل، 2013) و(العبدالكريم، 2015)، بالإضافة إلى ضرورة إعداد الموظفين في المؤسسة في مجال رعاية الفتيات وهو ما تتفق معه دراسة (الباز، 2001) التي أثبتت أن نسبة كبيرة من العاملين في مؤسسات التربية الاجتماعية ليس لديهم خبرات عملية سابقة أو لم تكن خبراتهم في العمل مع نزلاء المؤسسات الإيوائية، ودراسة (الزامل، 2013) التي توصلت إلى أنه ليس هناك أي تأهيل لممارسة مهنية قبل الالتحاق بالعمل في مجال رعاية الفتيات.

توصيات الدراسة:

١- تأهيل الأخصائيات المهنيات العاملات في مؤسسات رعاية الفتيات في مجال رعاية الفتيات قبل التحاقهن بالعمل في هذه المؤسسات، حيث أوضحت النتائج أن الأخصائيات لا يحصلن على أي تأهيل قبل التحاقهن بالعمل بالمؤسسة على الرغم من حساسية الفئة التي يتعاملن معها.

٢- التدريب المستمر للأخصائيات المهنيات العاملات في المؤسسة لإكسابهن المهارات والمعارف التي من شأنها أن تؤثر إيجاباً على كفاءتهن، حيث أن المهنة متجددة ويتوجب على الأخصائيات تحديداً أن يكن على إطلاع دائم بكل جديد (سواء من خلال الدورات التدريبية أو تنظيم زيارات لمؤسسات مشابهة داخل وخارج المملكة لتبادل الخبرات)، وتعد نسبة الدورات التي حصلت عليها الأخصائيات خلال فترة عملهن منخفضة لدى أغلب مفردات عينة الدراسة.

٣- استقطاب ذوات الخبرة من الأخصائيات المهنيات في مجال المؤسسات الإيوائية للعمل بالمؤسسة.

٤- توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية للعاملات بالمؤسسة حيث أن ذلك يعد دافع أساسي للإبداع والاجتهاد والمبادرة في تقديم الخدمات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة منخفضة فقط من مفردات الدراسة أبدت

رضاهها عن نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة مما قد يؤثر سلباً على العطاء.

٥- تكثيف الجهود في جانب تنويع البرامج المقدمة للفتيات وتلك الموجهة لأسرهن حيث أن البرامج هي الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ويجب الاستفادة من الخبرات الأجنبية في هذا المجال وتدريب الأخصائيات على آليات تطبيق البرامج الحديثة.

٦- إجراء الدراسات التجريبية لاختبار مدى فاعلية هذه البرامج واعتماد تنفيذها في الخطط العلاجية للفتيات.

المراجع:

الباجوري، أيمن أمين (2015). الإطار المفاهيمي لبناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة. مجلد 16 عدد 3 ص 147-171.

الباز، راشد سعد (2001). دور ومؤسسات التربية الاجتماعية. مجلة جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية - الرياض. عدد 35 ص 425 - 482.

البرديسي، مرضية محمد. (2014). الأساليب المهنية للتعامل مع المودعات بمؤسسات رعاية الفتيات. المركز الوطني للدراسات والنظير الاجتماعي.

البلوي، حنان راشد (2005). بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية: دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في مدينة جدة- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.

الرشود، خالد عبد الله (1994). خدمات الرعاية المؤسسية للأحداث المنحرفين بالمملكة العربية السعودية- رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريبية.

الزامل، الجوهره فهد. (2013). تقويم الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية في

مؤسسة رعاية الفتيات بالرياض: دراسة ميدانية. مجلة الآداب - دورية

علمية محكمة تصدر عن جامعة الملك سعود، الصفحات 361 - 403.

السيد، هالة مصطفى (2007). دور طريقة تنظيم المجتمع في دعم قدرات

المنظمات التطوعية: مدخل لتنمية المجتمع المحلي. المؤتمر العلمي العشرون

للخدمة الاجتماعية - القاهرة. مجلد 6.

العتيبي، هند خالد (2015). أوضاع المرفوضات من أسرهن بعد انقضاء فترة

محكوميتهن: دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية والإيوائية في

المملكة العربية السعودية. الرياض: رسالة دكتوراه غير منشورة.

العبد الكريم، حصة ويوسف، جيهان الرضى (2015). دور طريقة تنظيم المجتمع

في إشباع احتياجات نزيلات مؤسسة رعاية الفتيات: دراسة مطبقة على

نزيلات مؤسسة رعاية الفتيات بمدينة الرياض. شؤون اجتماعية -

الإمارات، الصفحات 9-42.

القحطاني، سالم سعيد؛ والعامري، أحمد سليمان؛ وآل مذهب، معدي محمد؛ العمر،

بدران عبد الرحمن، (2004)، منهج البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان،

الرياض.

المؤسسة الأمريكية للتنمية (بدون تاريخ نشر). بناء قدرات المنظمات غير الحكومية. نشرة صادرة ضمن سلسلة الأدلة الإرشادية التي يصدرها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.

النمر، سعود محمد، وآخرون (2017). الإدارة العامة الأسس والوظائف - الرياض: الشقري للنشر وتقنية المعلومات.

حجازي، سناء محمد (2006). العلاقة بين متطلبات بناء القدرات التنظيمية وتحقيق جودة مشروعات الجمعيات الأهلية: بحث منشور في المؤتمر العلمي التاسع عشر لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان - مجلد 5 ص 2559-2604.

حجازي، هدى (2015). بناء القدرات المؤسسية كآلية لتفعيل دور جمعيات الزواج ورعاية الأسرة في تقديم الخدمات الأسرية. مجلة العلوم الاجتماعية- الكويت. مجلد 43، عدد3، ص 118-155.

رجب، ابراهيم عبد الرحمن (2003). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب.

رضوان، مسعد (2002). استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية - رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة القاهرة.

عبد اللطيف، رشاد أحمد (2002). أساليب التخطيط للتنمية. الاسكندرية: المكتبة الجامعية.

عسيري، عبد الرحمن محمد. (2002). عزو أسباب الجريمة والانحراف لدى النساء في المجتمع السعودي دراسة ميدانية اثنوجرافية لحالات المودعات من السعوديات في المؤسسات الإصلاحية ودور رعاية الفتيات في المملكة العربية السعودية. مركز أبحاث مكافحة الجريمة بوزارة الداخلية.

علاقي، مدني عبد القادر (1981). الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية - جدة: تهامة.

غز، هناء محمد (2009). بناء القدرات ومساعدة الجمعيات الأهلية العاملة في مجال رعاية المعاقين ذهنيا على تحقيق أهدافها: دراسة مطبقة بجمعيات رعاية المعاقين ذهنيا بمحافظة القاهرة. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية مجلد 4 العدد 27 ص 1841 - 1864.

فرعون، محمد ثابت (2015). بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير أنموذج المنظمات الذكية: بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة الكوفة. عدد 36 ص 139 - 161 .

قنديل، أماني (2002). المجتمع المدني في مصر الألفية الجديدة. القاهرة: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية.

قنديل، أماني (1997). تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للمنظمات الأهلية العربية، دراسة واقع ومستقبل تدريب الجمعيات في العالم العربي، القاهرة: دار المستقبل العربي.

محمد، عبد الفتاح محمد. (2012). الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية - قضايا ورؤى معاصرة. الاسكندرية: المكتب العالمي الحديث.

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية (2011). دليل التعزيز المؤسسي: بناء عمليات إدارة قوية. مؤتمر الأساقفة الكاثوليكين الأمريكيين - الولايات المتحدة الأمريكية.

هيومان رايتس ووتش (2008). كبار قبل الأوان: الأطفال في نظام العدالة الجنائية السعودي. تقرير مراقبة حقوق الإنسان، المجلد 20 العدد 4.

وزارة الشؤون الاجتماعية. (2014). الكتاب الإحصائي السنوي.

عرفة، رشا (2010). دور رعاية الفتيات.. كثرة الضغط تولد الانفجار - تحقيق صحفي. رسالة المرأة - موقع رسالة الإسلام. الاسترجاع عبر الرابط:

<http://woman.islammmessage.com/article.aspx?id=611>

فريق تحرير صحيفة عاجل الإلكترونية (2015). مفاجأة تكشفها تحقيقات انتحار نزيلة "دار فتيات مكة". صحيفة عاجل الإلكترونية. الاسترجاع من الرابط:

<http://www.ajel.sa/local/1628041>

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (بدون تاريخ نشر). بناء القدرات. نشرة

على الإنترنت. الاسترجاع من الرابط: <http://www.fao.org/3/a->

[i0765a.pdf](#)