محددات بناء مؤشرات الأداء الرئيسة
لقياس معايير الجودة بجمعيات رعاية الأيتام في ضوء
رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م

أ.د. أيمن أحمد حسن جلاله
قسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية – كلية العلوم الاجتماعية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

محددات بناء مؤشرات الأداء الرئيسة لقياس معايير الجودة بجمعيات رعاية الأيتام في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م

أ.د. أيمن أحمد حسن جلاله

قسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية – كلية العلوم الاجتماعية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ تقديم البحث: ٢٢/ ٤/ ١٤٤١ هـ تاريخ قبول البحث: ٢٩/ ١/ ١٤٤٣ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة رصد واقع تطبيق معايير جودة الأداء بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة، وتحديد معوقات تطبيقها، ومحاولة التوصل إلى محددات لصياغة مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس معايير الجودة بالجمعيات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتعد الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي استخدمت منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين العاملين في جمعيات رعاية الأيتام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وطبقت الدراسة على (٥٠) مفردة، وتم استخدام استبيان لتحديد واقع تطبيق معايير جودة الأداء بالجمعيات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها رصد واقع تطبيق معايير جودة الأداء بجمعيات رعاية الأيتام؛ حيث انحصرت مستويات الأداء لمعايير جودة الأداء بالجمعيات بين الأداء المنخفض والمتوسط، وتم تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق معايير جودة الأداء بجمعيات رعاية الأيتام وأهمها نقص الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة، والإدارة المتخصصة ذات المهام والاختصاصات الواضحة ضمن الهيكل التنظيمي للجمعيات، وعدم وضوح معايير قياس مدى تحقيق الجمعيات لأهدافها، و تم التوصل إلى محددات صياغة مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة المرتبطة بكل من (مؤشرات المدخلات- مؤشرات العمليات – مؤشرات المخرجات) لقياس معايير الجودة بالجمعيات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك من خلال جانبين، أولهما: هو صياغة مؤشرات الأداء لقياس مدى تطبيق معايير الجودة بالجمعيات، والثاني: تصميم نظام دقيق لقياس مؤشرات الأداء دوريًّا من خلال بطاقة قياس لمؤشرات الأداء بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة.

الكلمات المفتاحية: الجمعيات غير الهادفة للربح، مؤشرات الأداء الرئيسية، الجودة، الرعاية المؤسسية، الأيتام ذوو الظروف الخاصة، المعايير، رؤية ٢٠٣٠.

Determinants of building key performance indicators to measure the quality standards of orphan care institutions in light of the Kingdom of Saudi Arabia's 2030 vision

Dr. Ayman Ahmed Hassan Galalh
Department Sociology and Social Work – Faculty Social Sciences
Imam Mohammad Ibn Saud Islamic university

Abstract:

The study aimed to monitor the reality of implementing quality standards for orphan care associations with special circumstances; identify obstacles to their application, and try to find determinants for formulating key performance indicators for measuring quality standards in associations in light of the Kingdom's 2030 vision. The study is one of the descriptive and analytical studies that used the comprehensive social survey method for officials Workers in orphan care associations in Riyadh, Saudi Arabia. The study was applied to (50) individuals, and a questionnaire was used to determine the reality of applying the quality performance standards of the associations. The most important result of the study is the monitoring of the reality of the implementation of performance quality standards in orphan care associations. The performance levels are limited for the quality standards of performance in societies between low and medium performance. The obstacles facing the application of performance quality standards in orphan care associations were identified. The most important is the lack of qualified and trained human resources, the specialized management with obvious tasks and specializations within the associations, organizational structure, and the lack of clarity of standards for measuring the extent to which the associations achieve their goals. Arriving at the parameters for formulating the proposed key performance indicators related to each of the (indicator Inputs - Process Indicators - Output Indicators) to measure quality standards in associations in light of the Kingdom's 2030 vision. Through two aspects, the first of which is the formulation of performance indicators to measure the extent to which quality standards are applied in associations, and the second is to design an accurate system for measuring performance indicators periodically through a scorecard for performance indicators in associations Taking care of orphans with special circumstances.

key words: Non-Profit Associations, Key Performance Indicators (KPIs), Quality, Orphan care associations with special circumstances, Standards, Vision 2030.

أولاً: مقدمة:

تشهد جمعيات الرعاية الاجتماعية اهتماماً بالغاً على كافة المستويات في مختلف دول العالم، وبالتالي فهي تشهد تطورًا وحراكًا مستمرًّا نحو الأفضل لمواكبة متطلبات هذا العصر الذي يُطلق عليه عصر التحولات السريعة، وتلبية الحاجات المتغيرة للأفراد والجماعات والمجتمعات، ومن ثم يُنظر إلى هذه الجمعيات على أساس الدور الحيوي التي تؤديه في تقدم المجتمعات وتطورها عن طريق ضمان جودة الأداء بهذه الجمعيات.

لذا اتجهت الكثير من مؤسسات الرعاية الاجتماعية في الدول المتقدمة إلى الأخذ بالجهود الرامية إلى تعزيز الأداء والتقييم المستمر للعمل بما يحقق ويضمن الجودة بكل متطلباتها. وعلى الرغم من أن ضمان الجودة يعبر عن مضمون اقتصادي بحت، إلا أنه يمكن القول بإمكانية توظيفه لتطوير العمل المهني للخدمة الاجتماعية، التي غايتها تلبية الحاجات، وحل المشكلات، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمعات (البريثن ، ٢٠١٣ ، ص.٤٩).

ولهذا انتشرت في الآونة الأخيرة الدعوة إلى تفعيل منظمات القطاع غير الربحي كجزء من الاهتمام بنمو المجتمع المدني، وتأثرٍ بتصاعد الدعوة إلى الممارسات الديمقراطية التي تعدُّ مكونًا أساسيًّا من مكونات التنمية الشاملة المعتمدة على الموارد البشرية. وفي هذا الإطار أصبح العمل الأهلي أحد أهم وسائط تجسيد الفجوة بين المجتمع والدولة من ناحية، وبين الفرد والحياة العامة من ناحية أخرى مما يساهم إيجابيًّا في مواجهة السلبية التي تعوق انتشار ثقافة المشاركة وإقامة أسس المجتمع الديمقراطي(أفندي ، ٢٠٠٤، ص. ٩٥).

كما أن القطاع غير الربحي له دور اجتماعي يجب أن يقوم به تجاه مجتمعه الذي يرعاه، من خلال مساهمته في تطوير مجتمعه على كافة الأصعدة سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو صحية أو ثقافية، وذلك من خلال تعاونه مع الجهات الحكومية لتحقيق أفضل مساهمة في بناء المجتمع، ورؤية المملكة ٢٠٣٠ تحث القطاع غير الربحي على المساهمة في بناء المجتمع، والجمعيات الخيرية تُعدُّ جزءًا مهمًّا ذا دور فعال في المجتمع يتحقق من خلال المحور الثالث للرؤية عبر أهداف، من أهمها: رفع إسهام القطاع غير الربحي في إجمالي الناتج المحلي من أقل من (١٪) إلى (٥٪).

ويؤكد هذا الاهتمام تصاعد أعداد الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية ؛حيث يُقدر عددها حسب إحصائيات المنصة الوطنية لبيانات الجمعيات الأهلية (مكين) (٨٩٨) جمعية موزعة على مناطق المملكة الثلاثة عشر على النحو التالي: حيث جاءت منطقة الرياض في صدارة عدد الجمعيات بعدد ٢٠١ جمعية، مكة المكرمة ١٦٤جمعية، عسير ٨٦ جمعية، القصيم ٨٢، المدينة المنورة ٧١ جمعية، المنطقة الشرقية ٦٦ جمعية، حائل ٥٦ جمعية، جازان ٤٥ جمعية، الباحة ٣٧ جمعية، تبوك ٢٦ جمعية، الجوف ٢٥ جمعية، نجران ٢٠ جمعية، والحدود الشمالية١٩ جمعية ؛ وقد توزعت برامج هذه الجمعيات على تصنيف نوعي يشمل مجالات البيئة، والتأييد والمؤازرة، والتعليم والأبحاث، والتقنية والإسكان، والثقافة والترفيه، والخدمات الاجتماعية، والصحة، وجمعيات رجال الأعمال والجمعيات المهنية، ومنظمات دعم العمل الخيري (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية،٢٠٢٠).

والمتأمل في واقع جمعيات رعاية الأيتام في المملكة العربية السعودية كأحد قطاعات العمل غير الهادف للربح يجد أنها شهدت أيضاً تطورًا خلال العقود الماضية، وذلك بفضل الدعم المستمر من الدولة، والتوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠ في كافة منطلقاتها على تحقيق التنمية في المجتمع السعودي، وبتشجيع قيام الجمعيات في مختلف المجالات. فأنشئت جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة، وحققت نموًّا كبيرًا من حيث الكم، وواكب ذلك زيادة الإنفاق على هذه الجمعيات، وبدأ التوجه في هذه الجمعيات يهتم بإعادة النظر في خططها وبرامجها وأنشطتها؛ لتتلاءم مع متطلبات العصر والبيئة واحتياجاتهما، وتؤثر هذه الجمعيات بشكل مباشر أو غير مباشر على قطاعات مختلفة، وبالتأكيد ستؤثر تأثيراً مباشراً في الحياة التي يعيشها الأيتام ذوو الظروف الخاصة في المستقبل، وستنعكس إيجابيًّا على حياة الأفراد والجماعات.

ولقد ركزت الأهداف الاستراتيجية لبرنامج التحول الوطني كأحد برامج تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى دعم تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق، وتحديداً من خلال تطوير الخدمات والحلول غير التقليدية لزيادة أثر المنظمات غير الربحية، وتمكين القطاع غير الربحي من تقديم خدمات مؤثرة ومستدامة (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية ، ٢٠١٦).

ومن هذا المنطلق أصبح من المهم أن نهتم بالعمل غير الهادف للربح من مختلف الجوانب، ومن ذلك الاهتمام بتجويد أعمال هذه الجمعيات، وتحسين مخرجاتها بتطبيق النظم والمعايير الإدارية الناجحة، ومن ذلك تطبيق الجودة، وإن كانت جمعيات القطاع الخاص قد اعتنت بتطبيق معايير الجودة لكسب رضا

العميل بهدف تحقيق أكبر قدر من الربح المادي، فإن الجمعيات غير الهادفة للربح أحوج ما تكون لتطبيق الجودة في أدائها لارتباط عملها بشكل مباشر بشريحة الفقراء والمحتاجين والمحرومين من الرعاية الأسرية – وهم الشريحة الأولى بالاهتمام والرعاية – ودورها في تحسين أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية تحقيقًا لمبدأ التكافل الذي حث عليه ديننا الحنيف.

إلا أن هناك العديد من الدراسات السابقة أظهرت نتائجها وجود بعض مظاهر الخلل التي تعاني منها الجمعيات الاجتماعية، ومنها جمعيات رعاية الأيتام؛ حيث أشارت **دراسة العناتي و غنيم (٢٠٠٧)** إلى عدم وجود خطط سنوية لدى مؤسسات العون الاجتماعي التطوعية، ووجود رقابة روتينية على الأداء، وعدم وجود رقابة جودة لدى المؤسسات، وضعف التنسيق بين مؤسسات العون الاجتماعي التطوعية، وضعف فاعلية المؤسسات من منظور إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات الدراسة مجتمعه.

كما أشارت نتائج دراسة **مخلوف (٢٠١٠)** إلى أن الخدمات المقدمة في مؤسسات الخدمة الاجتماعية الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة ذات مستوى نوعي متوسط، ولقد أوصت الدراسة بضرورة دعم الدولة للجهود المبذولة في تطبيق معايير الجودة في مؤسسات الخدمة الاجتماعية، وتشكيل لجنة متخصصة لمراجعة وتقويم المؤسسات العاملة في مجال الخدمة الاجتماعية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

وحيث إن للعمل المؤسسي المنظم تأثيرات إيجابية في تطور المجتمعات وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، أخذت المؤسسات والحكومات على عاتقها مسؤولية كبيرة فيما يتعلق بتطوير العمل وضمان الجودة.

ويمكن القول بأن جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة ليست منعزلة عما يدور في العالم، ولذلك فإن تحقيق الجودة في برامج هذه الجمعيات وأنشطتها يعد أمرًا جوهريًّا لتحقيق فاعلية الأداء المؤسسي بها؛ ولعل تقويم أداء الجمعيات وفقاً لمعايير الجودة أصبح أحد الاهتمامات الأساسية في إدارة الجمعيات الاجتماعية.

وعلى الرغم من ذلك فقد أظهرت نتائج دراسة **العوضي (٢٠١٣)** أن هناك مواقع للخلل في تطبيقات معايير الجودة والتميز في المؤسسات الخدمية، وبناءً عليه تم تطوير نموذج لتقييم مستويات تطوير الأداء والارتقاء بالخدمات بحيث يمكن المؤسسات من قياس وتقييم مدى تطور أدائها وخدماتها، وبما يتماشى مع معايير الجودة والتميز المؤسسي، كما اقترحت الدراسة النموذج المطور لتقييم الجودة في المؤسسات باستخدام آلية الحلقة المغلقة، والذى يؤكد ضرورة الاستمرارية في التطور وتحسين الأداء، وهذه الآلية بدورها تعمل على تبسيط طريقة تطبيق معايير الجودة . كما أوصت إلى الاستخدام الأمثل للمقارنة المعيارية .

لذا نرى أن هناك حاجة ملحة لتطوير جمعيات رعاية الأيتام في ضوء معايير الجودة الشاملة؛ حيث توجد شواهد عديدة تؤكد عدم قدرتها بوضعها الراهن على تلبية حاجات الأيتام من جهة ومتطلبات التربية الحديثة من جهة أخرى.

وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطوير الأداء في المؤسسات الاجتماعية من أجل تحسين جودة الخدمات، حيث تمثل إدارة الجودة أسلوبًا يتميز بالشمولية، حيث إنها تشمل كلّ جزء من أجزاء المؤسسة وتستند إلى أفكار ومبادئ ينبغي على المؤسسات الاجتماعية التي تنشد تحقيق التميز في الأداء وتحقيق رضا المستفيدين أو ما يفوق توقعاتهم أن تتبنى تلك المبادئ، فإدارة الجودة الشاملة تعد في الوقت الحاضر من أهم عوامل نجاح المؤسسات الاجتماعية؛ لأن هدفها النهائي هو التطوير المستمر وجودة الخدمات وتوفيرها في إطار من التجديد والابتكار (عبود ، ٢٠٠٣م، ص. ٥٠).

وحيث إن الواقع العملي يؤكد على ضرورة أن تتحول المعايير من مرحلة التنظير إلى مرحلة التطبيق، مع أهمية إحداث تغيرات أساسية في الجمعيات، إلا أن تطبيق هذا الفكر الجديد يتطلب قياس الأداء بالجمعيات من خلال مؤشرات رئيسية للأداء للتحقق من مدى تطبيق معايير الجودة في مجال عمل جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة، وبالتالي مدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية؛ تمهيداً للاستفادة منها في تحسين واقع الجهود في مجال ضمان جودة هذه الجمعيات.

وعلى الرغم من ذلك فقد أشارت نتائج دراسة **Moxham(2007)**إلى أن هناك استخدامًا منخفضًا لمؤشرات قياس الأداء بالجمعيات التطوعية، كما أكدت على تأثير أنظمة قياس الأداء بهذه الجمعيات في تطوير الأداء وقياس

كفاءتها وفعاليتها، ومحاولة دعم أطر لقياس الأداء تساعد في التعرف على المعوقات القائمة بهذه المنظمات ومحاولة علاجها والتعامل معها.

كما أشارت دراسة **هني (٢٠١٧)** إلى ضرورة بناء نموذج عام لتقويم وقياس الأداء في الجمعيات الخيرية لرعاية الأيتام في المملكة العربية السعودية باستخدام بطاقة العلامات المتوازن.

وبالتالي فإنه من المتوقع أن تُسهم الدراسة في بناء محددات لصياغة مؤشرات جودة الأداء بالجمعيات؛ مما يسهل إيجاد أداة لقياس جودة الأداء المؤسسي في جوانب محددة بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

وصولاً لتحديد دقيق لمشكلة الدراسة فقد قام الباحث بالاطلاع على العديد من البحوث والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وتم تصنيفها على النحو التالي:

-دراسات مرتبطة برعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة:

١- دراسة عبد القادر (٢٠٠٠)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم الحاجات النفسية لدى الأطفال في مرحلة الطفولة المتأخرة من سن (٩-١٢سنة)، وذلك من خلال إعداد مقياس للحاجات النفسية للأطفال، وتم اختيار عينة البحث من بين مدارس مدينة بنها بمحافظة القليوبية، وقد بلغت العينة (٢١٤) تلميذ وتلميذة، ولقد أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك حاجة ماسة إلى مساعدة الأطفال الأيتام في التغلب على الآثار السيئة المترتبة على حرمانهم من أحد الأبوين أو كليهما والتي تتمثل

في عدم إشباع الحاجات النفسية لديهم ، ودور الأسرة والمدرسة والمؤسسات في مواجهة هذه الحاجات وتلك المشكلات.

٢- دراسة أبو فراج و البار (٢٠١١):

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح للحد والتخفيف من المشكلات المتعلقة بالهوية والشعور بالوصم لدى الأيتام ذوي الظروف الخاصة والتقليل من العزلة الاجتماعية لدى الكثير منهم من خلال دمجهم بالمجتمع، وتُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، وأجريت الدراسة بطريقة الحصر الشامل لجميع الأيتام المقيمين في دار التربية بمدينة الرياض، وعددهم (٥٨) مفردة، واعتمدت على استمارة استبيان، ولم تقتصر الدراسة على جمع بيانات كمية فقط من خلال استمارة الاستبيان، ولكنها حاولت جمع بيانات كيفية من خلال أسلوب دراسة الحالة لبعض الأيتام، ولقد أظهرت النتائج قابلية الأيتام وتعرضهم للأذى (النفسي والاجتماعي) أكثر من غيرهم وخفض رصيدهم من" رأس المال الاجتماعي" كنتيجة لعدم اندماجهم في المجتمع وتمتعهم بشبكة من العلاقات الاجتماعية والدعم الاجتماعي..

٣- دراسة إخلاص و أحمد (٢٠١٢):

هدفت الدراسة إلى ربط الجامعات بأفراد المجتمع من خلال الوحدات التعليمية التي تقدم لهم، والمتمثلة في إبراز دور الجامعات في تنمية المواهب ورعاية الملكات لدى أمهات الأيتام (الأرامل) وبناء قدراتها التي ستنعكس في تنمية مجتمعها، ولقد أشارت النتائج إلى مقترح لإنشاء مراكز لتنمية قدرات الأيتام داخل الجامعة كتجربة متميزة للتعاون مع الجمعيات التطوعية من خلال برنامج تعليمي

تدريبي وتثقيفي مدته عام دراسي تمنح الدارسة" الأرملة" شهادة تنمية القدرات من المركز التابع للجامعة، وتعمل الجامعة كحاضنة لتأهيلها للعمل المثمر والكسب الحلال الوفير، و اشتمل المقترح على(أهداف المركز – المناهج الدراسية المقترحة للدراسة بالمركز).

٤– دراسة أبو زيد (٢٠١٤):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الضغوط الحياتية التي يعاني منها الأطفال الأيتام في دور رعاية الأطفال الأيتام بأمانة العاصمة صنعاء، ووضع برنامج مقترح من منظور خدمة الجماعة لمواجهة الضغوط التي تواجه الأطفال الأيتام باليمن لخلق دور ريادي للأخصائيين الاجتماعيين في مؤسسات المجتمع المدني في ميدان رعاية الأيتام، وتنتمى هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية، واعتمدت على منهج المسح الاجتماعي الشامل لجميع الأطفال الأيتام بمؤسسة دار الرحمة للأيتام بمحافظة صنعاء، كما اعتمدت الدراسة على مقياس الضغوط الحياتية لدى الأطفال الأيتام، والمقابلات شبه المقننة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الضغوط الاقتصادية التي يعاني منها الأطفال الأيتام أعلى نسبة من الضغوط الشخصية والمدرسية والاجتماعية نتيجة لفقدان الأب الذي هو عائل الأسرة والمسؤول عن الإنفاق عليها.

٥- دراسة عثمان (٢٠١٥):

هدفت الدراسة إلى رصد واقع خدمات الرعاية الاجتماعية المقدمة للأطفال الأيتام بالجمعيات الأهلية، ووصف خدمات الرعاية الاجتماعية المقدمة لهم وتحليلها ، وتحديد أكثر الخدمات إشباعاً لاحتياجاتهم، وتحديد المعوقات التي

تؤثر على فاعلية خدمات الرعاية الاجتماعية المقدمة للأطفال الأيتام، ووضع رؤية استشرافية لتطوير الخدمات المقدمة للأطفال الأيتام، وتنتمي الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي استخدمت منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل لكل من المسؤولين عن تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية للأطفال الأيتام بجمعية دار الأورمان لرعاية الأيتام بمحافظة الجيزة، والأطفال الأيتام المقيمين بالجمعية، ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم معوقات فعالية خدمات الرعاية الاجتماعية المقدمة للأطفال الأيتام من وجهة نظرهم هي: عدم تقديم التبرعات المادية والمساعدات المعنوية من أفراد المجتمع المحلي لمؤسسات رعاية الأيتام، بينما أهم المعوقات من وجهة نظر المسؤولين هي: عدم قدرة الاتحادات على تحقيق تلك العلاقات بين الجمعيات والأعضاء. كما تم وضع رؤية استشرافية لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بمؤسسات رعاية الأيتام بالقطاع الأهلي.

٦- دراسة القصاص (٢٠١٥):

أشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم التحديات التي تواجه تنفيذ مشروعات وخدمات وبرامج دور رعاية الأيتام لذوي الظروف الخاصة أبرزها يتمثل في: تقييد حرية بعض دور رعاية الأيتام لذوي الظروف الخاصة في التصرف بمواردها، ووضع القيود الدولية على تقديم برامج ومساعدات الإغاثة للشباب، وانحسار التبرعات نتيجة خوف المتبرعين من تعزيز أية توجهات، والقصور الإعلامي في تناول مبادرات الأيتام في العمل الخيري، وعدم التزام الدار بإعداد برامج لجذب المتبرعين لرعاية الأيتام. ولقد تم اقتراح آليات لتحقيق الرؤية الاستشرافية

لتخطيط برامج ومشروعات الرعاية الاجتماعية للأيتام ذوي الظروف الخاصة المقيمين بالمؤسسات الخيرية السعودية وكيفية تنفيذها إجرائيًا.

٧- دراسة أبو الحسن (٢٠١٥):

هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه الأخصائيين الاجتماعيين في الدمج الاجتماعي للأيتام ذوي الظروف الخاصة، والوصول لتصور مقترح للحد من المعوقات التي تواجه الأخصائيين الاجتماعيين في الدمج للأيتام ذوي الظروف الخاصة، وتعد الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، واستخدمت منهج المسح الاجتماعي الشامل لجمعيات ومؤسسات رعاية الأيتام بمكة المكرمة، ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المعوقات التي تواجه الأخصائيين الاجتماعيين في الدمج الاجتماعي للأيتام ذوي الظروف الخاصة ككل كما يحددها الأخصائيين الاجتماعيين متوسط، ولقد جاء في الترتيب الأول المعوقات المرتبطة بالنسق المجتمعي(المجتمع المحلي المحيط بالأيتام)، وجاء بالترتيب الثاني المعوقات المرتبطة بالنسق المؤسسي (مؤسسات رعاية الأيتام)، ثم جاء في الترتيب الثالث المعوقات المرتبطة بالنسق الفردي (اليتيم) ، وجاء في الترتيب الأخير المعوقات المرتبطة بالنسق الجماعي (جماعة الأيتام) ، ولقد أشارت النتائج إلى مقترحات لمواجهة المعوقات التي تواجه دمج الأيتام اجتماعيًّا على مستوى الأنساق المختلفة ، وتدعيمًا للمقترحات تم وضع تصور مقترح للحد من المعوقات التي تواجه الأخصائيين في الدمج الاجتماعي للأيتام ذوي الظروف الخاصة.

٨- دراسة شمروخ (٢٠١٦):

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك معوقات تواجه برنامج التأهيل المرتكز على المجتمع في مجال رعاية الأيتام، من أهمها: المعوقات الاقتصادية، يليها المعوقات الاجتماعية، ثم المعوقات التخطيطية، وأخيراً المعوقات المهنية، كما أشارت النتائج إلى أهم المقترحات اللازمة للتغلب على معوقات برنامج التأهيل المرتكز على المجتمع حسب ترتيبها من قبل العاملين بالبرنامج، ومن أهمها: إعداد ميزانية خاصة بأنشطة البرنامج كلّ على حدة، وتوفير التمويل اللازم للبرنامج وتحديد ميزانية خاصة به، وطلب دعم تمويل من قبل وزارة التضامن الاجتماعي، ولقد اقترحت الدراسة رؤية استشرافية لتفعيل الاستفادة من برنامج التأهيل المرتكز على المجتمع بمؤسسات رعاية الأيتام.

٩-دراسة الأسمري (٢٠١٨):

هدفت الدراسة إلى تحديد الخصائص الاجتماعية لعينة الدراسة من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في مجال رعاية الأيتام، وتحديد المعوقات التي تواجه الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين في مجال رعاية الأيتام في الجوانب الإدارية، وتعد الدراسة من الدراسات الوصفية التي اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي الشامل، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك معوقات إدارية تواجه الأخصائي الاجتماعي وتحدُّ من دوره المهني، من أهمها: قلة عدد الأخصائيين الاجتماعيين، وعدم تكافؤ عدد الأيتام مقابل كل أخصائي اجتماعي أو باحث اجتماعي.

-دراسات مرتبطة بمعايير الجودة بالجمعيات الاجتماعية ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

١- دراسة مخلوف (٢٠١٠):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقويم مستوى الخدمات التي تقدمها مؤسسات الخدمة الاجتماعية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال إجراء مسح ميداني شمل عينة عشوائية من ٥٠ عاملاً، و أظهرت نتائج الدراسة أن الخدمات المقدمة في مؤسسات الخدمة الاجتماعية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة ذات مستوى نوعي متوسط، وبناءً على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بضرورة دعم الدولة للجهود المبذولة في تطبيق معايير الجودة في مؤسسات الخدمة الاجتماعية، وتشكيل لجنة متخصصة لمراجعة وتقويم المؤسسات العاملة في مجال الخدمة الاجتماعية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة، وإجراء المزيد من الدراسات والبحوث على مؤسسات الخدمة الاجتماعية لتغطية كافة الجوانب التي تتعلق بمؤسسات الخدمة الاجتماعية كافة.

٢- دراسة العوضي (٢٠١٣):

أظهرت نتائج الدراسة أن تطوير نموذج تقييم الجودة يمكن المؤسسات الحكومية من تقييم مستواها لممارسات الجودة وتحسين الأداء وبما يساعدها لتواكب متطلبات ومعايير التميز لبرامج الأداء الحكومي، ويركز نموذج تقييم الجودة على أربعة محددات تضمن نجاح استراتيجية الجودة في المؤسسات الحكومية وهي: وجود قناعة تامة لدى القيادات بأهمية التركيز على العامل

البشري، وعلى إيجاد آليات وأنظمة عمل، والاستخدام الأمثل للموارد والتسهيلات، كما أشارت

النتائج إلى النموذج المطور لتقييم الجودة في المؤسسات باستخدام آلية الحلقة المغلقة، والذي يؤكد ضرورة الاستمرارية في التطور وتحسين الأداء، وهذه الآلية بدورها تعمل على تبسيط طريقة تطبيق معايير الجودة، كما أوصت بالاستخدام الأمثل للمقارنة المعيارية.

٣- دراسة مخلوف (٢٠١٣):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام مؤسسات الخدمة الاجتماعية التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين، وتحديد أكثر محاور الدراسة تأثيراً على مدى التزام هذه المؤسسات بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة من الأخصائيين الاجتماعيين في مؤسسات الخدمة الاجتماعية بلغ حجمها (١٦٦) فردٍ، ولقد أشارت النتائج إلى أن التزام مؤسسات الخدمة الاجتماعية بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين كانت كبيرة، كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الوزارة باستقطاب الكفاءات المؤهلة بالمعرفة العلمية والخبرة والقادرين على التطوير من خلال التأهيل والتدريب المتواصلين، وضرورة تركيز مؤسسات الخدمة الاجتماعية على تشكيل فرق العمل التي تؤدي إلى المشاركة الجماعية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وإجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات الخدمة

الاجتماعية التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية والمؤسسات غير الحكومية في فلسطين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

٤- دراسة الحميان (٢٠١٤):

هدفت الدراسة إلى الانطلاق من رؤية نظرية تحليلية ترى في تطبيق الجودة بأنها إجراءات لتقديم الخدمة في مراكز الرعاية الاجتماعية للأيتام بموجب مواصفات ومعايير للجودة محددة، وتعد الدراسة من الدراسات الوصفية، واعتمدت الدراسة على مصادر متنوعة من المعلومات، ومنها (وثائق وسجلات الجودة، واستمارات قياس الأداء والجودة المطبقة على العاملين والمشمولين بالرعاية بالمركز، ونتائج بعض الدراسات التطبيقية التي أجريت حول الجودة وآليات تطبيقها في مراكز الرعاية الاجتماعية، والاستناد إلى معايير ومؤشرات ضمان الجودة)، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها اعتماد مركز الرعاية الاجتماعية للأيتام على نهج التقويم المستمر للأداء في كافة القطاعات والخدمات والبرامج، الأمر الذي يساعد على التطوير المستمر للأداء وتلافي نقاط الضعف والمشكلات، ولقد أوصت الدراسة بتبني التوجه العلمي في إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمملكة خاصة فيما يتعلق بإعداد دراسات وبحوث قياس واقع الأداء الفعلي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية والتعرف على معوقات تطبيق الجودة في تلك المؤسسات بقصد اقتراح الآليات العلمية للمواجهة.

٥- دراسة بن شلهوب (٢٠١٤):

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء المؤسسات الخيرية لرعاية الأيتام من حيث التعرف على (التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة – دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي – التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة – وجود خطة استراتيجية وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها)، وتعدُّ الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، وطبقت أداة البحث الاستبانة على العاملين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي في جميع فروع الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام(إنسان) وعددهم (٢٢)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة طردية بين وجود التخطيط الاستراتيجي وأداء الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام في الرياض، فكلما كان هناك وجود للتخطيط الاستراتيجي بالجمعية الخيرية لرعاية الأيتام كلما تحسن أداء الجمعية، وأوصت الدراسة بأهمية تعميم الأساليب المتبعة في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام على المؤسسات الخيرية المتخصصة في رعاية الأيتام.

٦- دراسة هني (٢٠١٧):

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج عام لتقويم وقياس الأداء في الجمعيات الخيرية لرعاية الأيتام في المملكة العربية السعودية باستخدام بطاقة العلامات المتوازن متوافقة مع رؤية هذه الجمعيات وأهدافها ورسالتها، واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها مساهمة الأنموذج المقترح في تعزيز الأداء المالي للجمعيات السعودية لرعاية الأيتام وتطوير

جودة خدماتها، كما يُسهم النموذج في تأهيلها للحصول على جوائز التميز المؤسسي للعمل الخيري، كما يؤهلها للحصول على شهادة الأيزو العالمية.

٧- دراسة التمامي والصعب (٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للتنمية الاجتماعية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك من خلال توضيح مدى ملاءمة أهداف التنمية الاجتماعية لأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، فيما تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في عدد من مناطق المملكة في قطاع التنمية الاجتماعية والبالغ عددهم (١١٦)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن هناك ضعفًا في ممارسة التخطيط الاستراتيجي للتنمية الاجتماعية، هذا وتؤكد النتائج أن زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للتنمية الاجتماعية، وتوظيفه في القطاع بالشكل الصحيح يزيد من تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتحقيق تطلعاتها المستقبلية.

٨- دراسة الغامدي (٢٠١٩):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المنظمات غير الربحية في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين في المنظمات غير الربحية وكذلك المستفيدين من خدمات المنظمات غير الربحية، وأسلوب عينة كرة الثلج لعينة قادة المجتمع المحلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المجال المؤسسي هو أكثر المجالات مساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، كما أظهرت

النتائج التوجه الجاد لدى العاملين في المنظمات إلى تفعيل برامج الرؤية الوطنية ٢٠٣٠.

التعقيب على الدراسات السابقة ومدى استفادة الدراسة الحالية منها:

لقد ركزت بعض الدراسات على حاجات ومشكلات الأيتام ذوي الظروف الخاصة مثل دراسات عبد القادر (٢٠٠٠) ، والبار وفراج (٢٠١٢) و أبي زيد (٢٠١٤)، بينما اهتمت دراسات أخرى بتقييم الممارسة المهنية ودور الأخصائي الاجتماعي والنفسي والمعوقات التي تواجه جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة مثل دراسات أبي الحسن (٢٠١٥) و شمروخ (٢٠١٦) و الأسمري (٢٠١٨) . في حين اهتمت دراسات أخرى برصد الخدمات المقدمة للأيتام ذوي الظروف الخاصة مثل دراسة إخلاص وأحمد (٢٠١٢) و عثمان (٢٠١٥) و القصاص (٢٠١٥)، بينما اهتمت دراسات أخرى بمعايير الجودة بالجمعيات الاجتماعية ورؤية المملكة ٢٠٣٠؛ حيث ركزت دراسات على أهمية تطبيق الجمعيات الاجتماعية لمعايير الجودة وتقييم خدماتها وفقًا لهذه المعايير، وذلك كما أشارت دراسة العوضي (٢٠١٣) و الحميان (٢٠١٤).

بينما اهتمت دراسات أخرى بدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الجمعيات وتحقيقًا لرؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك كما أشارت دراسات بن شلهوب (٢٠١٤) و الغامدي (٢٠١٩) و التمامي والصعب (٢٠٢٠).

في حين ركزت دراسة هني (٢٠١٧) على بناء نموذج عام لتقويم و قياس الأداء في جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف في المملكة العربية السعودية باستخدام بطاقة العلامات المتوازن متوافقة مع رؤية هذه الجمعيات وأهدافها

ورسالتها، وعلى الرغم من ذلك أشارت دراسة Moxhan(2007) إلى أن هناك انخفاضًا في استخدام مؤشرات الأداء بالجمعيات التطوعية لما له من تأثير في تطوير الأداء بهذه الجمعيات.

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- تحديد مشكلة الدراسة الحالية وصياغتها من خلال التعرف على ما تناولته الدراسات السابقة عن رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة، والجودة بالجمعيات الاجتماعية.
- تحديد تساؤلات الدراسة ومفاهيمها.
- تكوين خلفية نظرية عن رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة، ومعايير الجودة وقياس الأداء بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة.
- تحديد الإطار المنهجي للدراسة.
- الاستفادة في تصميم أدوات الدراسة.
- تفسير نتائج الدراسة.

وبناء على ما سبق تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال تركيزها على رصد واقع تطبيق معايير الجودة بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة تحديدًا، ومعوقات تطبيقها انطلاقًا للتوصل إلى محددات صياغة منظومة مؤشرات الأداء تشمل جانبين أولهما: صياغة مؤشرات الأداء الرئيسة لقياس مدى تطبيق معايير الجودة، والثاني: هو تصميم نظام دقيق لقياس المؤشرات دوريًّا، على اعتبار أنها تعد من القضايا البحثية الجديدة والتي لم يتم تناولها – في حدود علم الباحث – في تخصص الخدمة الاجتماعية.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

تتطلب عملية التطوير لجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة كأحد الجمعيات غير الهادفة للربح في مواجهة التحديات التي تواجهها سواءً في بيئتها الداخلية أو الخارجية توفر معايير للجودة تساعد هذه الجمعيات في تحليل الواقع وتحديد المستقبل ووضع الخطط والبرامج التي تساعدها في تحقيق أفضل الأداء والوصول إلى الأهداف والتطوير والتحسين المستمر، كما أن نجاح تجربة جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة بالمملكة العربية السعودية في المستقبل مرتبطة بقدرة هذه الجمعيات على توفير المتطلبات اللازمة لكفاءة وفعالية جمعياتها، ومن أهم هذه المتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يساهم في قيام جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة بالأعباء الجديدة الملقاة على عاتقها بالكفاءة والسرعة المناسبتين، فضلاً عن القيام بالمهام الأساسية، مما يساهم في زيادة كفاءة وفعالية خدماتها ، وهو ما سيحقق تحولًا نوعيًّا في هذا القطاع الحيوي وتحقيقًا لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

وحيث إن تطبيق معايير الجودة لخدمات جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة يتطلب توافر مؤشرات للمدخلات والعمليات والمخرجات لقياس جودة أداء هذه المنظمات والتي تعكس قدرتها على تحقيق أهدافها. **لذا فإنه** لكي تحقق جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة أهدافها وطموحاتها، فإن الأمر يقتضي توافر بعض المتطلبات أو المقومات الأساسية إذا ما أريد لنظام الجودة الشاملة أن يطبق بنجاح في جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة؛ لذا فإنه من الضروري بناء محددات لمؤشرات الأداء الرئيسية

الكمية والكيفية القادرة على قياس أداء جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة بشكل موضوعي وذلك لمراقبة جودة أداء هذه الجمعيات.

لذا تتحدد مشكلة الدراسة في تساؤل مؤداه:

ما محددات صياغة مؤشرات الأداء لقياس معايير الجودة بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ ؟

رابعاً: أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تُعد رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة حقًّا وواجبًا اجتماعيًّا ووطنيًّا من قبل المجتمع لتلك الفئة، والاهتمام بجمعيات رعايتهم وفقًا لمعايير الجودة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وما تحققه من نقلة نوعية للمملكة في كل القطاعات لاسيما في القطاع غير الربحي، واهتمامها بقياس مؤشرات الأداء في هذا القطاع الحيوي ومنها جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة للتحقق من مدى تحقيقها لأهدافها.
- تنبع القيمة النظرية للدراسة الراهنة من كونها تمثل- في حدود علم الباحث- باكورة الدراسات العربية في مؤشرات الأداء بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة، والتي تختلف في طبيعتها وبنيتها وأهدافها عن الجمعيات الأخرى، وبالتالي قد تمهد الدراسة الحالية الطريق لدراسات وبحوث أخرى في نفس المجال خاصة في مجال الجمعيات غير الربحية بشكل عام وجمعيات رعاية الأيتام بوجه خاص.
- تُسهم الدراسة في صياغة منظومة لمؤشرات الأداء؛ مما قد يسهل إيجاد أداة

لقياس جودة الأداء بجمعيات رعاية الأيتام وفق معايير محددة، ومن ثم يسهم في تزويد إدارة الجمعيات بنقاط القوة والضعف في الأداء.

الأهمية التطبيقية:

- تبرز أهمية الدراسة من إمكانية استفادة المسؤولين في قطاع الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من خلال استخدام مؤشرات الأداء في قياس وتقييم أداء جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة ومدى تحقيقها لأهدافها في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، باعتبارها الوسيلة الأكثر فعالية ليس لقياس أداء الجمعيات وتقييمها فحسب، ولكن لتحديد أولويات التحسين وتلافي مواطن الضعف، وتحقيق التحسين المستمر لجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة للمشاركة الفاعلة في تحقيق الرؤية ورسم مسارتهم وتوجهاتهم المستقبلية التي تتلاءم مع الرؤية الطموحة للمملكة.
- يمكن تطوير بطاقة قياس مؤشر الأداء الرئيسية بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة لقياس أهداف الجمعيات دوريًّا وفق معايير جودة الأداء بهذه الجمعيات، ومن ثم تقييم الأداء وتحسينه وتطويره في ضوء المقارنات المرجعية بجمعيات مناظرة في هذا المجال.

خامساً: أهداف الدراسة:

١- رصد واقع تطبيق معايير جودة الأداء بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة.

٢- تحديد معوقات تطبيق معايير جودة الأداء بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة.

٣- التوصل إلى محددات صياغة مؤشرات الأداء الرئيسة لقياس معايير الجودة بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

سادساً: تساؤلات الدراسة:

١- ما واقع تطبيق معايير جودة الأداء بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة؟

٢- ما معوقات تطبيق معايير جودة الأداء بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة؟

٣- ما محددات صياغة مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس معايير الجودة بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

سابعاً : الإطار النظري للدراسة:

(١) مفاهيم الدراسة:

- مؤشرات الأداء الرئيسة KPI'S:

يقصد بمؤشرات الأداء: مجموعة المقاييس الكمية والنوعية التي تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبيته لمستويات الأداء المتفق عليها، وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير (عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، ، ٢٠١٤، ص. ١٤).

كما تعرَّف مؤشرات الأداء بأنها: قائمة بيانات عن الوظائف النوعية للمؤسسات أو النظم التي يمكن قياسها وتقويمها ، كما أنها عبارة عن مقاييس للسمات الوظيفية والإجرائية المختلفة للمؤسسات والنظم ، وتمثل قواعد واضحة لتحدد طرق وأساليب تحقيق الأهداف والموضوعات التي يمكن تحقيقها . (Rowe&Lievesley,2002, 1)

بينما تعرفها **الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية** USAID**بأنها:** مقاييس تصف كيف ينجز البرنامج أهدافه، بينما يحدد النتائج ما الذي نتمنى إنجازه، وتخبرنا المؤشرات بشكل محدد ما نقيس من أجل تحديد ما إذا كانت الأهداف قد أنجزت، وتؤكد أن المؤشرات عادة ما تكون إجراءات ومقاييس كمية، كما يمكن أن تكون ملاحظات نوعية. (USAID,1996, 1-2)

مما سبق يمكن تحديد مؤشرات الأداء إجرائيًّا بأنها:

مجموعة القياسات الكمية والوصفية النوعية التي توفر بيانات إحصائية، ويتم تحديدها بواسطة جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة من أجل

تقويم جودة أدائها ورصد مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعيات ومقارنته بمستوى الأداء في سنوات سابقة أو مقارنته بمستوى الأداء في جمعيات أخرى من خلال مقارنات مرجعية.

- **الأيتام ذوو الظروف الخاصة Orphan with Special Circumstances**

يُعرَّف (اليتيم) **لغويًّا** بأنه" الصغير الفاقد الأب – قبل البلوغ – من الإنسان، وفرد يعز نظيره ويقال: بيت من الشعر يتيم: مفرد لا نظير له". والحاصل في اللغة أن اسم اليتيم يقع على الصغار والكبار إلا أن العرف الشرعي حدده بمن فقد أباه قبل أن يبلغ أشده أو يبلغ مبلغ الرجال. (المعجم الوجيز، ٢٠٠٠، ص. ٦٨٤).

كما يعرِّف "بدران" اليتيم: بأنه الشخص الذي ليس له أب وأم، ولا يطلق على كل أولاد الملاجئ أو المؤسسات الاجتماعية أيتام، فمن أولاد الملاجئ والمؤسسات الاجتماعية من لهم أب، أو أم معروفان.(ص. ١٣٥)

وأيضاً يُعرف بأنه مولود غير شرعي نتيجة لعلاقة غير شرعية، طرحه أهله خوفًا من الفقر أو فرارًا من التهمة(الدمرداش ،١٩٩٢م، ص. ٢٠).

ذوو الظروف الخاصة في أنظمة المملكة العربية السعودية: هم من فقدوا والديهم كلاهما أو أحدهما، وكذلك كل من ولد على أرض المملكة وهو مجهول الأبوين أو مجهول الأب فهو في حكم اليتيم من حيث المعاملة الإدارية والاجتماعية، ويطلق على هذه الفئة من الأطفال اسم (ذوو الظروف الخاصة) (وزارة العمل والشؤون الاجتماعية،١٤٢٨ ، ص ٣٧٠).

ومما سبق يمكن تحديد الأيتام ذوي الظروف الخاصة بأنهم:

كل من حرموا من الانتساب إلى أبوين، ولم تتوفر فيهم شروط النسب الشرعية، وقد أودعوا منذ حداثة ولادتهم في إحدى الوحدات السكنية لجمعيات رعاية الأيتام التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض وقت تطبيق هذه الدراسة.

- **معايير الجودة بالجمعيات:**

تُعرَّف الجودة بأنها "عملية تلبية احتياجات العميل، ومتطلباته المشروعة بالقدر المطلوب"، ويشير بعض الباحثين إلى أن الجودة قد يتسع مداها لتشمل جميع النشاطات داخل المؤسسة، إلى جانب جودة المنتج نفسه، ومنها جودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل، وجودة الاتصالات، وجودة الأفراد، وجودة الأهداف، وجودة الإشراف والإدارة (مور وهريت، ١٩٩١، ص ٢١٠)

كما **تعرَّف الجودة**: بأنها إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ، وتحقيق الرضا لديهم من خلال مقاييس موضوعية سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها (عقيلي،٢٠٠١، ص. ١٧).

وحسب تعريف المعهد الأمريكي للمعايير American National (Standards Institute) يمكن تحديد معنى المعيار بأنه" بيان المستوى المتوقع الذي وضعته الهيئة المسؤولة بشأن هدف معين يراد الوصول إليه، ويحقق المطلوب من الجودة (Quality) أو التميز (Excellence) (ANSI,2011).

بينما **تعرَّف معايير الجودة:** بأنها نظم وحدود لتنفيذ العمل داخل المؤسسة بحيث تصبح كل مخرجاتها على درجة عالية من الجودة، ويكون ذلك وفقًا لنظام قياسي معترف به صادر من منظمة دولية أو محلية(القحطاني وآخرون،٢٠١٠، ص. ٣٣).

ويُعدُّ تحديد معايير الجودة ذات أهمية وفقًا لما يلي:(Vlasceanu,2007, 35)

- أداة تشخيصية ومساعدة للحكم على الجودة.
- أداة للتحسين الذاتي.
- أداة للتقويم المفتوح والتعاوني للخدمات والعمليات؛ بهدف التعلم من الممارسات الجيدة.
- أداة للقياس المستمر، والمقارنة مع المنظمات المماثلة؛ من أجل التطوير والمنافسة المستمرة.

مما سبق يمكن معايير الجودة إجرائيًّا بأنها:

مجموعة من المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة، مما يساعد الجمعيات من الحكم على أدائها وإنجازها، وتغطي هذه المعايير سبعة مجالات عامة لأنشطة هذه الجمعيات، وهي:

- الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي.
- التركيز على نسق العميل.
- القيادة.
- التخطيط للتحسين المستمر وغلق دائرة الجودة.

- عمليات التوظيف (اختيار العاملين – التنمية المهنية).
- توفر المرافق والتجهيزات والتمويل.
- العلاقات المؤسسية مع المجتمع.

– المحددات:

تعرَّف **المحددات إجرائيًّا:** بأنها مجموعة الجوانب ذات العلاقة ببناء منظومة لمؤشرات الأداء والمرتبطة بصياغة مؤشرات الأداء؛ لقياس مدى تطبيق معايير الجودة بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة، وتصميم نظام دقيق لقياس مؤشرات الأداء دوريًّا من خلال بطاقة قياس مؤشرات الأداء بالجمعيات.

(٢) النظرية الموجهة للدراسة:

اعتمدت الدراسة على نظرية الأنساق العامة، حيث تعدُّ جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة كنظام من النظم لها مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وتتكون عناصر هذا النظام كما يلي:

١- المدخلات Inputs ، وتشمل العناصر التالية:

- الموارد البشرية والمادية الداخلة بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة، والتي يتفاعل مع بعضها من خلال عمليات داخلية متشابكة ومركبة تحقق أهداف الجمعيات.
- المستفيدون من الأيتام ذوي الظروف الخاصة (نسق العميل).
- مقدمو الخدمة من فريق العمل، ويشمل العاملين من الأخصائيين والإداريين والفنيين.
- نظم العمل وتشمل (السياسات والإجراءات – الهيكل التنظيمي

والتوصيف الوظيفي – السجلات –قانون وأنظمة ولوائح وتعليمات الجمعيات).

- المرافق والتجهيزات الخاصة بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة.

٢- العمليات Processes ، وتشمل العناصر التالية:

- مجموعة متعاقبة من الخطوات (الإجراءات) الوثيقة الصلة بأنشطة جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة والتي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات ونتائج محددة.
- يُشار إليها من خلال الإجراءات والطرق والوسائل أو تتابع خطوات العمل لتقديم الخدمات للأيتام ذوي الظروف الخاصة، وهي التي تتسبب في الوصول إلى النتائج (المخرجات).
- عملية التنشئة الاجتماعية والنفسية والتربوية للأيتام ذوي الظروف الخاصة.
- عمليات إدارية تشمل(التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والقيادة، والرقابة).

٣- المخرجات Outputs ، وتشمل العناصر التالية:

- الأيتام ذوو الظروف الخاصة بسماتهم الشخصية النفسية والاجتماعية والجسمية والمعرفية.
- رضا الأيتام عن الخدمات والرعاية المقدمة إليهم.
- رضا مقدمي الخدمة من الأخصائيين والإداريين والفنيين.
- التغيير في اتجاهات وسلوكيات الأيتام واتجاهاتهم نحو المجتمع.

وتساعد معايير الجودة بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة في تقويم المدخلات والعمليات والمخرجات من خلال مؤشرات أداء تشمل (مؤشرات المدخلات – ومؤشرات العمليات – ومؤشرات المخرجات).

ثامناً : الإطار المنهجي للدراسة:

١- نوع الدراسة ومنهجها:

تنتمي الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية، والتي اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين العاملين في جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة.

٢- مجتمع الدراسة وعينتها:

تم تطبيق الدراسة على جميع مفردات الدراسة من المسؤولين العاملين بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة بمدينة الرياض من أخصائيين وباحثين ومراقبين ومديري إدارات ورؤساء أقسام، وعددهم (٥٠) مفردة، وتم جمع البيانات في الفترة من ٢٠١٩/١٢/٢٠ م إلى ٢٠٢٠/١/١٥م.

جدول (١) حجم مجتمع الدراسة من المسؤولين بجمعيات رعاية الأيتام

الجمعية	ك
مؤسسة التربية النموذجية .	٨
دار الحضانة الاجتماعية.	٩
دار الحضانة الاجتماعية (فلل الربوة).	١٠
دار التربية الاجتماعية للبنين.	١١
دار التربية الاجتماعية للبنات.	١٢
المجموع	**٥٠**

٣- أداة الدراسة :

استخدم الباحث استبانة لتحديد واقع تطبيق معايير جودة الأداء بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة، ومعوقات تطبيقها كأسلوب للتقويم الذاتي لجودة هذه الجمعيات، وتم التأكد من الصدق الظاهري للأداة وذلك بعرضها على عدد (٥) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون تم إدخال التعديلات التي اتفق عليها (٨٠٪) من المحكمين، وقد تركزت معظم تلك التعديلات في تحسين صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر التي لا تنتمي إلى المحور، وفي ضوء الآراء قام الباحث بإعداد الاستبانة، وتم حساب ثبات الاستبانة لقياس مدى ثبات الأداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وكانت نتائج هذا الارتباط كما يوضح الجدول التالي:

جدول (٢) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين الدرجات لكل بعد من أبعاد الاستبانة

الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون
المعيار الأول : الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي.	٠,٦٩٣**
المعيار الثاني : التركيز على نسق العميل.	٠,٧٣٧**
المعيار الثالث : القيادة.	٠,٥٥٤**
المعيار الرابع : التخطيط للتحسين المستمر وغلق دائرة الجودة .	٠,٥٥٦**
المعيار الخامس : عمليات التوظيف (اختيار الأخصائيين – التنمية المهنية).	٠,٦٠٦**
المعيار السادس: تو فر المرافق والتجهيزات والتمويل.	٠,٦٥٩*
المعيار السابع: العلاقات المؤسسية مع المجتمع .	٠,٦٢٥*
معوقات تطبيق معايير جودة الأداء بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة.	٠,٥٨٩*
الاستبانة ككل	٠,٦٢٧**

*** دالة عند مستوى معنوية < ٠,٠٥ * * دالة عند مستوى معنوية < ٠,٠١**

يتضح من الجدول السابق أنه بحساب معامل ارتباط بيرسون تبين أن معامل الارتباط للاستبانة ككل = ٠,٦٢٧ عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١ ، وهذا يعني أن الأداة على درجة عالية من الثبات.

تاسعاً: المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها بأدوات الدراسة، تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم حساب المقاييس الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتم تحديد طول فئات المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، عن طريق حساب المدى (٣-١=٢)،ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (٣/٢=٠,٦٧)،بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما يأتي:

١- من ١ إلى ١,٦٧ يمثل (مستوى منخفض).

٢- من ١,٦٨ إلى ٢,٣٤ يمثل (مستوى متوسط).

٣- من ٢,٣٥إلى ٣ يمثل (مستوى مرتفع).

عاشراً: نتائج الدراسة الميدانية:

١. النتائج المرتبطة بوصف الخصائص الديموغرافية:

جدول (٣) يوضح وصف خصائص مجتمع الدراسة من الأخصائيين الاجتماعيين

م	النوع	ك	%	مصادر المعرفة بإدارة الجودة الشاملة	ك	%
١	ذكر	١٩	٣٨	مقررات دراسية	٢	٤
٢	أنثى	٣١	٦٢	تعليم وتدريب ذاتي	٨	١٦
المؤهل العلمي		**ك**	**%**	قراءات خاصة	٤	٨
١	بكالوريوس	٣٤	٦٨	مؤتمرات وندوات	١٨	٣٦
٢	دبلوم دراسات عليا	١١	٢٢	حلقات نقاشية	١٣	٢٦
٣	ماجستير	٥	١٠	وسائل التواصل الاجتماعي	٥	١٠
التخصص		**ك**	**%**	**السن**	**ك**	**%**
١	خدمة اجتماعية	٢٠	٤٠	٢٥- أقل من ٣٠	٩	١٨
٢	علم اجتماع	٧	١٤	٣٠- أقل من ٣٥	٢٦	٥٢
٣	علم نفس	٥	١٠	٣٥- أقل ٤٠ سنة	٨	١٦
٤	شريعة	١٤	٢٨	٤٠- أقل من ٤٥	٤	٨
٥	مكتبات	٤	٨	من ٤٥ سنة فأكثر	٣	٦
				المؤشرات الإحصائية	**μ =٣٣,٤**	**σ= ٥,٤**
سنوات الخبرة		**ك**	**%**			
١	أقل من ٥ سنوات	١٦	٣٢			
٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٣	٤٦			
٣	١٠ سنوات فأكثر	١١	٢٢			
٤	**المؤشرات الإحصائية**	**μ =٧,٨**	**σ= ٤,٣**			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

بالنسبة للنوع: نسبة (٦٢٪) من مجتمع الدراسة هم من الإناث الفئة الأكثر مقابل (٣٨٪) من الذكور، مما قد يعكس طبيعة غالبية جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة التي تم الحصول على البيانات منها والتي تقدم خدماتها للفتيات، كما أنها نتيجة متوقعة حيث تتفق مع الوضع الحالي في المجتمع السعودي وتوجهاته وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ باعتبار المرأة السعودية تعد عنصرًا مهمًّا من عناصر قوتنا، ورفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠).

بالنسبة للمؤهل العلمي: يكشف توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل أن نسبة (٦٨٪) حاصلون على البكالوريوس، وهم الفئة الأكثر من مفردات مجتمع الدراسة، في حين أن (٢٢٪) حاصلون على دبلوم دراسات عليا، يليهم الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (١٠٪) ، وهذا التنوع قد ينعكس إيجابًا على اهتماماتهم وقدراتهم على معرفة متطلبات العمل.

بالنسبة للتخصص: يتضح أن ٤٠٪ من مجتمع الدراسة تخصصهم خدمة اجتماعية وهم الفئة الأكثر من مجتمع الدراسة، وهذه النتيجة تعدُّ موطنًا من مواطن القوة بالنسبة للجمعيات من حيث مناسبة تخصصهم للمهام التي يكلفون بها.

بالنسبة لسنوات الخبرة: تشير النتائج أن المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة بلغ ٧,٨ وانحراف معياري ٤,٣، حيث إن نسبة ٤٦٪ من مفردات مجتمع الدراسة لديهم خبرات عملية طويلة نسبيًّا في مجال رعاية الأيتام ذوي الظروف

الخاصة تتراوح من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، وهذه الخبرة قد تمكنهم من الاطلاع ومسايرة طبيعة العمل داخل الجمعيات.

بالنسبة لمصادر المعرفة بإدارة الجودة الشاملة: يتضح أن ٣٦٪ من مفردات مجتمع الدراسة مصادر معرفتهم بإدارة الجودة الشاملة من خلال المؤتمرات والندوات، وهو أكثر المصادر بين مفردات مجتمع الدراسة للحصول على المعرفة بالجودة الشاملة، بينما مصدر المقررات الدراسية من أقل المصادر في الحصول على المعرفة بإدارة الجودة الشاملة، مما قد يشير إلى جدوى المؤتمرات والندوات التي تعقد دوريًّا، مع ضرورة تركيز الاهتمام بإضافة مقررات دراسية ضمن المناهج الدراسية تهتم بإدارة الجودة الشاملة بالجمعيات غير الربحية بشكل عام، وجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة بشكل خاص.

بالنسبة للسن: تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لأعمار مفردات مجتمع الدراسة بلغ ٣٣,٤ وانحراف معياري ٥,٤، حيث إن نسبة ٥٢٪ من مفردات مجتمع الدراسة أعمارهم من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة، وهم الأكثر من مفردات مجتمع الدراسة، بينما ٦٪ من مفردات مجتمع الدراسة أعمارهم من ٤٥ سنة فأكثر، وهذه النتيجة تشير إلى أن العاملين والمسؤولين بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة في مرحلة الشباب ولديهم استعداد للتطوير ولديهم تقبل للتغيير.

جدول (٤) يوضح مدى مشاركة مجتمع الدراسة في دورات تدريبية بمجال إدارة الجودة الشاملة

الاستجابة	ك	%
نعم	٢٩	٥٨
لا	٢١	٤٢
مجموع	٥٠	١٠٠

تشير النتائج إلى أن نسبة ٥٨٪ من مفردات مجتمع الدراسة حصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة، وهذا قد يدل على خبرتهم نسبيًّا في هذا المجال، وأيضا قد يشير إلى حرص الجمعيات على تنمية قدرات العاملين في مجال إدارة الجودة الشاملة.

جدول (٥) يوضح عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها مجتمع الدراسة بمجال إدارة الجودة الشاملة

الاستجابة	ك	%
دورة واحدة	١٤	٤٨,٣
دورتان	٩	٣١
ثلاث دورات فأكثر	٦	٢٠,٧

تشير النتائج إلى أن نسبة ٤٨,٣٪ من مفردات مجتمع الدراسة حصلوا على دورة تدريبية واحدة في مجال إدارة الجودة الشاملة، بينما نسبة ٢٠,٧٪ حصلوا على ثلاث دورات فأكثر، وهذا يؤكد ضرورة زيادة اهتمام الجمعيات بمشاركة العاملين بهذه الجمعيات في دورات خاصة بإدارة الجودة الشاملة.

٢. النتائج المرتبطة بواقع تطبيق معايير جودة الأداء بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة.

- **النتائج المرتبطة بالمعيار الأول" الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي" ومعاييره الفرعية:**

جدول (٦) يوضح ترتيب المعايير الفرعية لمعيار الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي حسب المتوسطات الحسابية:

العبارة		الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
يتوفر المناخ التنظيمي الملائم لتطوير وتحسين جودة الخدمات بالجمعية.	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
يتوفر للجمعية هيكل تنظيمي معتمد.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين يحدد المهام والمسؤوليات والأدوار بوضوح.	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض

العبارة		الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
توجد قنوات اتصال بين أقسام الهيكل التنظيمي بجمعيات رعاية الأيتام.	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
يتم صنع القرار بجمعيات رعاية الأيتام بشكل جماعي.	ك	–	٣٤	١٦	١,٦٨	٠,٤٧	متوسط
	%	–	٠,٦٨	٠,٣٢			
يتم اتخاذ القرارات بجمعيات رعاية الأيتام بأسلوب ديمقراطي.	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
يوجد نظام لمراجعة طرق وأساليب العمل الحالية بجمعيات	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			

العبارة		الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
رعاية الأيتام.							
تتبنى إدارة جمعيات رعاية الأيتام أي مبادرات أو اقتراحات مناسبة لصالح العمل	ك	–	٣٤	١٦	١,٦٨	٠,٤٧	متوسط
	%	–	٠,٦٨	٠,٣٢			
تتوافق القيم الشخصية للعاملين بجمعيات رعاية الأيتام وقيم إدارة الجودة الشاملة.	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
يوجد نظام للرقابة والمتابعة للعاملين بجمعيات رعاية الأيتام.	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
المتوسط الحسابي					١,٦٣	٠,٤٨	منخفض

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لمعيار الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي بلغ (١,٦٣) وانحراف معياري (٠,٤٨)، وهو ينحصر بين (١-١,٦٧) ، وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي للمعيار الرئيسي ككل منخفض ، مما يشير ذلك إلى وجود مواطن ضعف في جمعيات رعاية الأيتام مرتبطة بتحديد هيكلها التنظيمي والوصف الوظيفي الذي يحدد المهام والاختصاصات ، وهي معوقات مرتبطة بالنسق المؤسسي، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (أبو الحسن ، ٢٠١٥)، ولقد جاءت المعايير الفرعية بمتوسط حسابي متوسط كالتالي:

يتم صنع القرار بجمعيات رعاية الأيتام بشكل جماعي.

تتبنى إدارة جمعيات رعاية الأيتام أيَّ مبادرات أو اقتراحات مناسبة لصالح العمل.

بينما جاءت المعايير الفرعية وفقًا لمتوسط حسابي منخفض كالتالي :

يتوفر المناخ التنظيمي الملائم لتطوير وتحسين جودة الخدمات بالجمعية.

يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين يحدد المهام والمسؤوليات والأدوار بوضوح.

توجد قنوات اتصال بين أقسام الهيكل التنظيمي بجمعيات رعاية الأيتام.

يتم اتخاذ القرارات بجمعيات رعاية الأيتام بأسلوب ديمقراطي.

يوجد نظام لمراجعة طرق العمل الحالية بجمعيات رعاية الأيتام وأساليبه.

تتوافق القيم الشخصية للعاملين بجمعيات رعاية الأيتام وقيم إدارة الجودة الشاملة.

يوجد نظام للرقابة والمتابعة للعاملين بجمعيات رعاية الأيتام.

يتوفر للجمعية هيكل تنظيمي معتمد.

النتائج المرتبطة بالمعيار الثاني " التركيز على نسق العميل" ومعاييره الفرعية:

جدول (٧) يوضح ترتيب المعايير الفرعية لمعيار التركيز على نسق العميل حسب المتوسطات الحسابية

العبارة		الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
تحدد حاجات العملاء الحالية وتوقعاتهم المستقبلية وفقاً لأولوياتهم.	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
تحرص إدارة الجمعية على التأكد من شعور العميل بالرضا تجاه الخدمات المقدمة.	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
تستمع إدارة الجمعية لمشكلات العملاء المستفيدين من خدماتها .	ك	١٧	١٦	١٧	٢,٠٠	٠,٨٣	متوسط
	%	٠,٣٤	٠,٣٢	٠,٣٤			
تمتلك الجمعية القدرة على معالجة مشكلات نسق العميل.	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
يقيم الأخصائيون علاقات متميزة مع العملاء من خلال قنوات اتصال مباشرة.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
يوجد نظام واضح ومحدد لقياس مستوى رضا العملاء تجاه الخدمات المقدمة.	ك	١٧	١٦	١٧	٢,٠٠	٠,٨٣	متوسط
	%	٠,٣٤	٠,٣٢	٠,٣٤			
تقوم إدارة الجمعية بتوجيه العملاء المستفيدين للحصول على الخدمات المختلفة.	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
يعد العميل شريكًا وحليفًا استراتيجيًا في تخطيط العمل وجودته بالجمعية.	ك	١٧	١٧	١٦	٢,٠٢	٠,٨٢	متوسط
	%	٠,٣٤	٠,٣٤	٠,٣٢			
المتوسط الحسابي					**١,٧٥**	**٠,٦١**	**متوسط**

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لهذا المعيار بلغ (١,٧٥) وانحراف معياري (٠,٦١) وهو ينحصر بين (١,٦٨– ٢,٣٤)، وهذا يدل على

أن المتوسط الحسابي للمعيار الرئيس ككل متوسط، مما يشير ذلك إلى ضرورة وجود إجراءات للتحسين مرتبطة بمعيار التركيز على نسق العميل، وجاءت المعايير الفرعية بمتوسط حسابي متوسط كالتالي:

تستمع إدارة الجمعية لمشكلات العملاء المستفيدين من خدماتها.

يوجد نظام واضح ومحدد لقياس مستوى رضا العملاء تجاه الخدمات المقدمة بجمعيات رعاية الأيتام.

يعد العميل شريكًا وحليفًا استراتيجيًّا في تخطيط العمل وجودته بجمعيات رعاية الأيتام.

بينما جاءت المعايير الفرعية بمتوسط حسابي منخفض كالتالي:

تحدد حاجات العملاء الحالية وتوقعاتهم المستقبلية وفقاً لأولوياتهم.

تحرص إدارة الجمعية على التأكد من شعور العميل بالرضا تجاه الخدمات المقدمة.

تمتلك جمعيات رعاية الأيتام القدرة على معالجة مشكلات نسق العميل.

تقوم إدارة الجمعية بتوجيه العملاء المستفيدين للحصول على الخدمات المختلفة.

يقيم الأخصائيون بجمعيات رعاية الأيتام علاقات متميزة مع العملاء من خلال قنوات اتصال مباشرة.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة عبد القادر (٢٠٠٠) ، ودراسة رضوان (٢٠٠٣) ودراسة عثمان (٢٠١٥)

■ النتائج المرتبطة بالمعيار الثالث " القيادة " ومعاييره الفرعية:

جدول (٨) يوضح ترتيب المعايير الفرعية لمعيار القيادة حسب المتوسطات الحسابية

العبارة		الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
تعمل الجمعية على نشر ثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
تحدد معايير واضحة ومعلنة وعادلة في قياس جودة الأداء.	ك	–	٣٤	١٦	١,٦٨	٠,٤٧	متوسط
	%	–	٠,٦٨	٠,٣٢			
يشترك العاملون في تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة.	ك	–	٣٤	١٦	١,٦٨	٠,٤٧	متوسط
	%	–	٠,٦٨	٠,٣٢			
يتوفر نظام للحوافز للعاملين لرفع مستوى الأداء.	ك	–	٣٤	١٦	١,٦٨	٠,٤٧	متوسط
	%	–	٠,٦٨	٠,٣٢			
تحدد احتياجات الأيتام المستفيدين قبل إعداد الخطة السنوية.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
تمكن الإدارة العاملين من المشاركة في جهود التحسين المستمر لأنشطة الجمعية.	ك	١٧	١٦	١٧	٢,٠٠	٠,٨٣	متوسط
	%	٠,٣٤	٠,٣٢	٠,٣٤			
تمنح الإدارة الثقة للعاملين في أداء مهامهم دون تدخل.	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
تعمل إدارة الجمعية على توفير مناخ تسوده روح التعاون والعمل الجماعي.	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
توجيه وتنسيق جهود العاملين والأيتام نحو تحقيق الأهداف المنشودة.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
يوجد تفهم وتعاون بين العاملين والإدارة العليا بخصوص مبادئ الجودة الشاملة.	ك	١٧	١٧	١٦	١,٩٨	٠,٨٢	متوسط
	%	٠,٣٤	٠,٣٤	٠,٣٢			
يتوافر نظام لتلقي مقترحات العاملين بشأن تطوير العمل.	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
المتوسط الحسابي					**١,٦٦**	**٠,٥٤**	**منخفض**

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لهذا المعيار بلغ (١,٦٦) وانحراف معياري (٠,٥٤) وهو ينحصر بين (١- ١,٦٧)، وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي للمعيار الرئيس ككل منخفض. مما يشير ذلك إلى وجود مواطن ضعف في جمعيات رعاية الأيتام مرتبطة بالقيادة، وبالتالي تحتاج إلى إجراءات للتحسين مرتبطة بمعاييرها الفرعية، وجاءت المعايير الفرعية بمتوسط حسابي متوسط كالتالي:

تحدد معايير واضحة ومعلنة وعادلة في قياس جودة الأداء.

يشترك العاملون في تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة.

يتوفر نظام للحوافز للعاملين لرفع مستوى الأداء.

تمكن الإدارة العاملين من المشاركة في جهود التحسين المستمر لأنشطة الجمعية.

يوجد تفهم وتعاون بين العاملين والإدارة العليا بخصوص مبادئ الجودة الشاملة.

بينما جاءت المعايير الفرعية وفقاً لمتوسط حسابي منخفض كالتالي:

تعمل الجمعية على نشر ثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

تمنح الإدارة الثقة للعاملين في أداء مهامهم دون تدخل.

تعمل إدارة الجمعية على توفير مناخ تسوده روح التعاون والعمل الجماعي.

توجيه وتنسيق جهود العاملين والأيتام نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

يتوافر نظام لتلقى مقترحات العاملين بشأن تطوير العمل.

تحدد احتياجات الأيتام المستفيدين قبل إعداد الخطة السنوية.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Moxham (2007، ودراسة العوضي (٠١٣).

- **النتائج المرتبطة بالمعيار الرابع" التخطيط للتحسين المستمر وغلق دائرة الجودة" ومعاييره الفرعية:**

جدول (٩) يوضح ترتيب المعايير الفرعية لمعيار التخطيط للتحسين وغلق دائرة الجودة حسب المتوسطات الحسابية

العبارة		الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
تحرص الإدارة على استخدام التقويم الذاتي لتحسين أداء جمعيات رعاية الأيتام.	ك	–	٣٤	١٦	١,٦٨	٠,٤٧	متوسط
	%	–	٠,٦٨	٠,٣٢			
تحرص إدارة الجمعية على أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس والتقويم.	ك	١٧	١٧	١٦	٢,٠٢	٠,٨٢	متوسط
	%	٠,٣٤	٠,٣٤	٠,٣٢			
تعد تقارير متابعة دورية لتسهيل عملية تقويم الأداء المؤسسي للجمعية.	ك	١٧	١٧	١٦	٢,٠٢	٠,٨٢	متوسط
	%	٠,٣٤	٠,٣٤	٠,٣٢			
يشترك العاملون في إعداد خطة الجمعية في ضوء معايير الجودة الشاملة.	ك	–	٣٤	١٦	١,٦٨	٠,٤٧	متوسط
	%	–	٠,٦٨	٠,٣٢			
	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض

العبارة		الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
تخطط للعمل اليومي في المؤسسة تبعًا للأولويات.	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
توجد سياسة تنظيمية واضحة لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة.	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
يتوافر برنامج مستمر لتحسين جودة العمليات والمخرجات وغلق دائرة الجودة.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
يوجد التزام من قبل العاملين بالتحسين المستمر بجمعيات رعاية الأيتام.	ك	١٧	١٦	١٧	٢,٠٠	٠,٨٣	متوسط
	%	٠,٣٤	٠,٣٢	٠,٣٤			
تستخدم أدوات ضبط الجودة لتحسين عملية جودة المخرجات.	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
المتوسط الحسابي					**١,٧٥**	**٠,٥٩**	**متوسط**

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لهذا المعيار بلغ (١,٧٥) وانحراف معياري (٠,٥٩) وهو ينحصر بين (١,٦٨- ٢,٣٤)، وهذا يدل على أن

المتوسط الحسابي للمعيار الرئيس ككل متوسط، مما يشير ذلك إلى ضرورة وجود إجراءات للتحسين مرتبطة بمعيار التخطيط للتحسين المستمر وغلق دائرة الجودة، و جاءت المعايير الفرعية بمتوسط حسابي متوسط كالتالي:

تحرص إدارة الجمعية على أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس والتقويم.

تعد تقارير متابعة دورية لتسهيل عملية تقويم الأداء المؤسسي للجمعية.

يوجد التزام من العاملين بالتحسين المستمر بجمعيات رعاية الأيتام.

يشترك العاملون في إعداد خطة الجمعية في ضوء معايير الجودة الشاملة.

تحرص الإدارة على استخدام التقويم الذاتي لتحسين أداء جمعيات رعاية الأيتام.

بينما جاءت المعايير الفرعية وفقاً لمتوسط حسابي منخفض كالتالي:

يُخطط للعمل اليومي في جمعيات رعاية الأيتام تبعاً للأولويات.

توجد سياسة تنظيمية واضحة لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة بجمعيات رعاية الأيتام.

تستخدم أدوات ضبط الجودة لتحسين عملية جودة المخرجات بجمعيات رعاية الأيتام.

يتوافر برنامج مستمر لتحسين جودة العمليات والمخرجات وغلق دائرة الجودة.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة العناتي وغنيم (٢٠٠٧)، ودراسة العوضي (٢٠١٣)، ودراسة بن شلهوب (٢٠١٤).

- **النتائج المرتبطة بالمعيار الخامس" عمليات التوظيف (اختيار العاملين – التنمية المهنية) " ومعاييره الفرعية:**

جدول (١٠) يوضح ترتيب المعايير الفرعية لمعيار عمليات التوظيف (اختيار العاملين – التنمية المهنية) حسب المتوسطات الحسابية

العبارة		الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
اختيار العاملين:							
يتم اختيار العاملين في جمعيات رعاية الأيتام بناءً على اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
يتاح للعاملين فرص للتدريب المستمر.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
يتوافر لدى العاملين الاتجاه الإيجابي نحو الأيتام .	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
يتوافر لدى العاملين الدافعية للعمل في مجال رعاية الأيتام .	ك	١٧	–	٣٣	١,٦٨	٠,٩٦	متوسط
	%	٠,٣٤	–	٠,٦٦			
يؤهل العاملون في مجال رعاية الأيتام.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
يجتاز معظم العاملين دورات للتنمية المهنية في مجال رعاية الأيتام.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
يتوافر لدى العاملين مهارات استخدام الأجهزة أو الأدوات اللازمة لتعليم ورعاية الأيتام.	ك	١٧	١٧	١٦	٢,٠٢	٠,٨٢	متوسط
	%	٠,٣٤	٠,٣٤	٠,٣٢			
يمتلك العاملون القدرة على الاتصال مع جمعيات رعاية الأيتام .	ك	–	٣٤	١٦	١,٦٨	٠,٤٨	متوسط
	%	–	٠,٦٨	٠,٣٢			
يمتلك العاملون المهارات الأساسية للبحث العلمي الاجتماعي.	ك	–	٣٤	١٦	١,٦٨	٠,٤٨	متوسط
	%	–	٠,٦٨	٠,٣٢			
التنمية المهنية:							
تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على احتياجات العمل الفعلية .	ك	٣٣	١٧	–	٢,٦٦	٠,٤٨	مرتفع
	%	٠,٦٦	٠,٣٤	–			

العبارة		الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
تنفذ الجمعية خطة واضحة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية .	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
تصدر نشرات هادفة لتحقيق الجودة التطويرية لأداء العاملين بالجمعية بشكل دوري.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
تعتمد الجمعية على أسلوب التدريب المستمر لكافة العاملين لتحقيق الجودة في العمل.	ك	–	٣٤	١٦	١,٦٨	٠,٤٧	متوسط
	%	–	٠,٦٨	٠,٣٢			
تنفيذ ورش عمل لتدريب العاملين على أساليب وتقنيات الجودة الشاملة.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
يوجد تقييم مستمر للتدريب لمعرفة مدى إسهامه في رفع كفاءة العاملين بالجمعية.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
تحرص جمعيات رعاية الأيتام على تنفيذ الأساليب الحديثة في الإدارة.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
يوجد تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الجودة في خدمات المنظمة.	ك	١٧	١٧	١٦	٢,٠٢	٠,٨٢	متوسط
	%	٠,٣٤	٠,٣٤	٠,٣٢			
تتوفر حوافز للعاملين بالجمعية الذين يحضرون الدورات التدريبية.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
تعمل الجمعية على تدريب العاملين على العمل الجماعي.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
تطبق مدخل التكنولوجيا الإدارية لتطوير أسلوب الإدارة داخل الجمعية.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
المتوسط الحسابي					**١,٥٦**	**٠,٥١**	**منخفض**

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لهذا المعيار بلغ (١,٥٦) وانحراف معياري (٠,٥١) وهو ينحصر بين (١– ١,٦٧)، وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي للمعيار الرئيس ككل منخفض، مما يشير ذلك إلى وجود مواطن ضعف

في جمعيات رعاية الأيتام مرتبطة بعمليات التوظيف سواء المتعلقة باختيار العاملين أو التنمية المهنية، وجاءت المعايير الفرعية بمتوسط حسابي مرتفع كالتالي:

التنمية المهنية:

تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين بجمعيات رعاية الأيتام بناءً على احتياجات العمل الفعلية.

ويتفق ذلك مع دراسة مصطفى (٢٠١٥) التي أشارت نتائجها إلى أن النضج والتدريب على مهارات العمل مهمًّا في التعامل مع الأطفال الأيتام.

بينما جاءت المعايير الفرعية وفقاً لمتوسط حسابي متوسط كالتالي:

اختيار العاملين:

يتوافر لدى العاملين الدافعية للعمل في مجال رعاية الأيتام.

يتوافر لدى العاملين مهارات استخدام الأجهزة أو الأدوات اللازمة لتعليم ورعاية الأيتام.

يمتلك العاملون القدرة على الاتصال مع جمعيات رعاية الأيتام.

يمتلك العاملون المهارات الأساسية للبحث العلمي الاجتماعي.

التنمية المهنية:

تعتمد جمعيات رعاية الأيتام على أسلوب التدريب المستمر لكافة العاملين لتحقيق الجودة في العمل.

يوجد تحسين مستمر للتدريب لتحقيق الجودة في خدمات جمعيات رعاية الأيتام.

بينما جاءت المعايير الفرعية وفقاً لمتوسط حسابي منخفض كالتالي:

اختيار العاملين :

يتم اختيار العاملين في جمعيات رعاية الأيتام بناءً على اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل.

تتيح جمعيات رعاية الأيتام للعاملين فرصًا للتدريب المستمر.

يتوفر للعاملين بجمعيات رعاية الأيتام الاتجاه الإيجابي نحو الأيتام.

يؤهل العاملون في مجال رعاية الأيتام.

يجتاز معظم العاملين دورات للتنمية المهنية في مجال رعاية الأيتام.

التنمية المهنية :

تنفذ الجمعية خطة واضحة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

تصدر نشرات هادفة لتحقيق الجودة التطويرية لأداء العاملين بالجمعية بشكل دوري.

تنفيذ ورش عمل لتدريب العاملين على أساليب وتقنيات الجودة الشاملة.

يوجد تقييم مستمر للتدريب لمعرفة مدى إسهامه في رفع كفاءة العاملين بالجمعية.

تحرص جمعيات رعاية الأيتام على تنفيذ الأساليب الحديثة في الإدارة.

تتوفر حوافز للعاملين بجمعيات رعاية الأيتام الذين يحضرون الدورات التدريبية.

تعمل الجمعية على تدريب العاملين على العمل الجماعي.

تطبق مدخل التكنولوجيا الإدارية لتطوير أسلوب الإدارة داخل الجمعية.

- **النتائج المرتبطة بالمعيار السادس" توفر المرافق والتجهيزات والتمويل " ومعاييره الفرعية:**

جدول (١١) يوضح ترتيب المعايير الفرعية لمعيار توفر المرافق والتجهيزات والتمويل حسب المتوسطات الحسابية

العبارة		الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
تتلاءم مباني جمعيات رعاية الأيتام مع ظروف الأيتام.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
تتوافر التقنيات الحديثة في التعامل بجمعيات رعاية الأيتام.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
توفر جمعيات رعاية الأيتام الوسائل اللازمة للأمن والسلامة.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
يمكن الوصول إلى موقع الجمعيات بسهولة.	ك	١٧	١٧	١٦	٢,٠٢	٠,٨٢	متوسط
	%	٠,٣٤	٠,٣٤	٠,٣٢			
توجد ميزانية مخصصة للأجهزة والأدوات بجمعيات رعاية الأيتام.	ك	–	٣٤	١٦	١,٦٨	٠,٤٧	متوسط
	%	–	٠,٦٨	٠,٣٢			
يتم تخصيص جانب من الموازنة للتغذية بجمعيات رعاية الأيتام.	ك	–	٣٤	١٦	١,٦٨	٠,٤٧	متوسط
	%	–	٠,٦٨	٠,٣٢			
توجد ميزانية مخصصة للترفيه والأنشطة بجمعيات رعاية الأيتام.	ك	–	١٧	٣٣	١,٣٤	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٣٤	٠,٦٦			
تعتمد الجمعيات على التمويل الحكومي.	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
تعتمد الجمعيات على التمويل الأهلي والتبرعات.	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
المتوسط الحسابي					**١,٥٦**	**٠,٥١**	**منخفض**

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لهذا المعيار بلغ (١,٥٦) وانحراف معياري (٠,٥١) وهو ينحصر بين (١.- ١,٦٧) ، وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي للمعيار الرئيس ككل منخفض، مما يشير ذلك إلى وجود مواطن ضعف في جمعيات رعاية الأيتام مرتبطة بتوفر المرافق والتجهيزات والتمويل، و جاءت المعايير الفرعية بمتوسط حسابي متوسط كالتالي:

توجد ميزانية مخصصة للأجهزة والأدوات بجمعيات رعاية الأيتام.

يتم تخصيص جانب من الموازنة للتغذية بجمعيات رعاية الأيتام.

بينما جاءت المعايير الفرعية وفقاً لمتوسط حسابي منخفض كالتالي:

تتلاءم مباني جمعيات رعاية الأيتام مع ظروف الأيتام.

تتوافر التقنيات الحديثة في التعامل بجمعيات رعاية الأيتام.

توفر جمعيات رعاية الأيتام الوسائل اللازمة للأمن والسلامة.

توجد ميزانية مخصصة للترفيه والأنشطة بجمعيات رعاية الأيتام.

تعتمد الجمعيات على التمويل الحكومي.

تعتمد الجمعيات على التمويل الأهلي والتبرعات.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة القصاص (٢٠١٥)، ودراسة شمروخ (٢٠١٦) ودراسة هني (٢٠١٧).

- **النتائج المرتبطة بالمعيار السابع" العلاقات المؤسسية مع المجتمع" ومعاييره الفرعية.**

جدول (١٢) يوضح ترتيب المعايير الفرعية لمعيار العلاقات المؤسسية مع المجتمع حسب المتوسطات الحسابية

العبارة		الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
ترتبط الجمعيات بعلاقة وثيقة بمؤسسات المجتمع المحلي.	ك	١٧	١٧	١٦	٢,٠٢	٠,٨٢	متوسط
	%	٠,٣٤	٠,٣٤	٠,٣٢			
تساهم مؤسسات المجتمع المحلي في موازنة تشغيل الجمعيات .	ك	١٧	١٦	١٧	٢,٠٠	٠,٨٣	متوسط
	%	٠,٣٤	٠,٣٢	٠,٣٤			
يوجد تمثيل واضح للمجتمع المحلي في إدارة شؤون الجمعيات .	ك	–	٣٤	١٦	١,٦٨	٠,٤٧	متوسط
	%	–	٠,٦٨	٠,٣٢			
يشارك المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية لجمعيات رعاية الأيتام.	ك	–	٣٤	١٦	١,٦٨	٠,٤٧	متوسط
	%	–	٠,٦٨	٠,٣٢			
يشارك متطوعون من المجتمع المحلي في العمل بجمعيات رعاية الأيتام.	ك	–	٣٣	١٧	١,٦٦	٠,٤٨	منخفض
	%	–	٠,٦٦	٠,٣٤			
يقوم المجتمع بدور رقابي على أنشطة الجمعيات.	ك	١٧	١٧	١٦	٢,٠٢	٠,٨٢	متوسط
	%	٠,٣٤	٠,٣٤	٠,٣٢			
المتوسط الحسابي					**١,٨٤**	**٠,٦٥**	**متوسط**

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لهذا المعيار بلغ (١,٨٤) وانحراف معياري (٠,٦٥) وهو ينحصر بين (١,٦٨.- ٢,٣٤)، وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي للمعيار الرئيس ككل متوسط، ما يشير ذلك إلى ضرورة وجود إجراءات للتحسين مرتبطة بمعيار العلاقات المؤسسية مع المجتمع، و جاءت المعايير الفرعية بمتوسط حسابي متوسط كالتالي:

ترتبط جمعيات رعاية الأيتام بعلاقة وثيقة بجمعيات رعاية المجتمع المحلي.

تساهم مؤسسات المجتمع المحلي في موازنة تشغيل الجمعيات.

يوجد تمثيل واضح للمجتمع المحلي في إدارة شؤون الجمعيات.

يشارك المجتمع المحلي في صياغة الخطة السنوية لجمعيات رعاية الأيتام.

يقوم المجتمع بدور رقابي على أنشطة الجمعيات.

بينما جاءت المعايير الفرعية وفقاً لمتوسط حسابي منخفض كالتالي:

يشارك متطوعون من المجتمع المحلي في العمل بجمعيات رعاية الأيتام.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (البار وفراج ، ٢٠١٢).

جدول (١٣) يوضح ترتيب معايير جودة الأداء بجمعيات رعاية الأيتام وفقاً للمتوسطات الحسابية

المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي.	١,٦٣	٠,٤٨	منخفض
التركيز على نسق العميل.	١,٧٥	٠,٦١	متوسط
القيادة.	١,٦٦	٠,٥٤	منخفض
التخطيط للتحسين المستمر وغلق دائرة الجودة.	١,٧٥	٠,٥٩	متوسط
عمليات التوظيف (اختيار العاملين – التنمية المهنية).	١,٥٦	٠,٥١	منخفض
تو فر المرافق والتجهيزات والتمويل.	١,٥٦	٠,٥٣	منخفض
العلاقات المؤسسية مع المجتمع.	١,٨٤	٠,٦٥	متوسط
المتوسط الحسابي العام	**١,٦٧**	**٠,٥٦**	**منخفض**

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمعايير جودة الأداء بجمعيات رعاية الأيتام بلغ ١,٦٧، وانحراف معياري ٠,٥٦، وهو ينحصر بين(١- ١,٦٧)، وهو متوسط حسابي منخفض للمعايير ككل . وعلى الرغم من ذلك فقد جاءت معايير مستوى تطبيق متوسط، وهي كالتالي:

التركيز على نسق العميل.

التخطيط للتحسين المستمر وغلق دائرة الجودة.

العلاقات المؤسسية مع المجتمع.

بينما جاءت معايير أخرى في مستوى تطبيق منخفض، وهي كالتالي:

الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي.

القيادة.

عمليات التوظيف (اختيار العاملين – التنمية المهنية).

توفر المرافق والتجهيزات والتمويل.

جدول (١٤) يوضح معوقات تطبيق معايير جودة الأداء بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة

المعوقات		الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
عدم توافر المعلومات الكافية لدى العاملين بجمعيات رعاية الأيتام حول معايير الجودة الشاملة.	ك	٣٣	١٧	–	٢,٦٦	٠,٤٨	مرتفع
	%	٠,٦٦	٠,٣٤	–			
عدم اقتناع الإدارة العليا بجمعيات رعاية الأيتام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	ك	١٦	١٧	١٧	١,٩٨	٠,٨٢	متوسط
	%	٠,٣٢	٠,٣٤	٠,٣٤			
غياب استراتيجية واضحة للتغيير والتحسين المستمر في جمعيات رعاية الأيتام.	ك	١٦	٣٤	–	٢,٣٢	٠,٤٧	متوسط
	%	٠,٣٢	٠,٦٨	–			
انخفاض ثقافة العاملين بإدارة الجودة الشاملة.	ك	١٧	٣٣	–	٢,٣٤	٠,٤٨	متوسط
	%	٠,٣٤	٠,٦٦	–			
نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجمعيات رعاية الأيتام.	ك	٥٠	–	–	٣,٠	٠,٠٠	مرتفع
	%	١٠٠	–	–			
	ك	٥٠	–	–	٣,٠		مرتفع

المعوقات		الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
غياب البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	%	١٠٠	–	–		٠,٠٠	
عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة الجودة الشاملة بجمعيات رعاية الأيتام.	ك	٥٠	–	–	٣,٠	٠,٠٠	مرتفع
	%	١٠٠	–	–			
الافتقار إلى نظام اتصالات فعال بين أقسام جمعيات رعاية الأيتام.	ك	٣٣	١٧	–	٢,٦٦	٠,٤٨	مرتفع
	%	٠,٦٦	٠,٣٤	–			
ضعف الإمكانات والموارد المالية لجمعيات رعاية الأيتام.	ك	١٦	٣٤	–	٢,٣٢	٠,٩٦	متوسط
	%	٠,٣٢	٠,٦٨	–			
عدم وضوح معايير قياس مدى التقدم والإنجاز في جمعيات رعاية الأيتام.	ك	٣٣	١٧	–	٢,٦٦	٠,٤٨	مرتفع
	%	٠,٦٦	٠,٣٤	–			
عدم توافر المرونة في الصلاحيات الممنوحة لإدارة جمعيات رعاية الأيتام.	ك	٣٣	١٧	–	٢,٦٦	٠,٤٨	مرتفع
	%	٠,٦٦	٠,٣٤	–			
عدم ملاءمة المباني الحالية لرعاية الأيتام مع ظروفهم.	ك	٥٠	–	–	٣,٠	٠,٠٠	مرتفع
	%	١٠٠	–	–			
المتوسط الحسابي					**٢,٦٣**	**٠,٣٨**	**مرتفع**

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمعوقات تطبيق معايير جودة الأداء بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة بلغ ٢,٦٣ بانحراف معياري ٠,٣٨، وهو متوسط حسابي ينحصر بين ٢,٣٥ – ٣,٠، وهو متوسط حسابي مرتفع.

ولقد أشارت النتائج إلى أن أكثر المعوقات التي تواجه تطبيق معايير جودة الأداء بجمعيات رعاية الأيتام، والتي جاءت بترتيب مرتفع أهمها:

– نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجمعيات رعاية الأيتام.

– غياب البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

– عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة الجودة الشاملة بجمعيات رعاية الأيتام.

– الافتقار إلى نظام اتصالات فعال بين أقسام جمعيات رعاية الأيتام.

– عدم وضوح معايير قياس مدى التقدم والإنجاز في جمعيات رعاية الأيتام.

– عدم توافر المرونة في الصلاحيات الممنوحة لإدارة جمعيات رعاية الأيتام .

– عدم ملاءمة المباني الحالية لرعاية الأيتام مع ظروفهم.

بينما توجد معوقات تواجه تطبيق معايير جودة الأداء بجمعيات رعاية الأيتام ، والتي جاءت بترتيب متوسط وأهمها:

– انخفاض ثقافة العاملين بإدارة الجودة الشاملة.

– غياب استراتيجية واضحة للتغيير والتحسين المستمر في جمعيات رعاية الأيتام.

– ضعف الإمكانات والموارد المالية لجمعيات رعاية الأيتام .

– عدم اقتناع الإدارة العليا بجمعيات رعاية الأيتام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويتفق ذلك مع دراسات العناتي و غنيم (٢٠٠٧)، و العوضي (٢٠١٣)، و هني (٢٠١٧).

الحادي عشر: مناقشة نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة إلى رصد واقع تطبيق معايير جودة الأداء بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة، وتحديد معوقات تطبيقها، والتوصل إلى محددات لصياغة مؤشرات الأداء الرئيسة لقياس معايير الجودة بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة تشمل معايير مرتبطة بالمدخلات والعمليات والمخرجات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ حيث انحصرت مستويات الأداء للمعايير الرئيسة لجودة الأداء لجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة بين الأداء المنخفض والمتوسط، ويتفق ذلك مع دراسة مخلوف (٢٠١٠) ، ودراسة العناتي وغنيم (٢٠٠٧)، بينما تختلف النتيجة مع دراسة مخلوف (٢٠١٣) التي أشارت نتائجها إلى التزام مؤسسات الخدمة الاجتماعية بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة كانت كبيرة.

في حين أشارت النتائج إلى أن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق معايير الجودة في جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة هي نقص الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة والإدارة المتخصصة ذات المهام والاختصاصات الواضحة والمحددة ضمن هيكل جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة، والافتقار إلى نظام الاتصالات الفعال بين أقسام الجمعيات، وعدم وضوح معايير قياس مدى تحقيق جمعيات رعاية الأيتام لأهدافها، وعدم توفر المرافق والتجهيزات الملائمة لرعاية الأيتام، وبالتالي قد تؤثر هذه المعوقات وغيرها في منظومة إدارة الجودة الشاملة بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة.

وقد يفسر ذلك أهمية الإمكانات البشرية والمادية للجمعيات كالمرافق والتجهيزات لرعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة، والهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي وفق مهام واختصاصات محددة مما يجعل عدم توافر ذلك معوقًا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بجمعيات رعاية الأيتام، ويتفق ذلك مع دراسة محمود (٢٠٠٧)، التي أشارت نتائجها إلى أن هناك معوقات تقف دون تطوير وتحسين الخدمات بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وفقًا لمعايير إدارة الجودة، ومنها: نقص المهارات البشرية الفعالة، ونقص في الوظائف الفنية والخبرات والكفاءات مع عدم وجود دعم من المجتمع لهذه الأجهزة، ويتفق أيضا مع دراسة الرشيدي (٢٠١١) التي أشارت إلى أن أهم المشكلات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية والتي من أهمها عدم توفر الكوادر المهنية والإمكانات المادية والمالية الكافية.

وانطلاقًا من رصد واقع تطبيق معايير جودة الأداء بجمعيات رعاية الأيتام ومعوقات تطبيقها، تم التوصل إلى محددات صياغة مؤشرات الأداء الرئيسة المقترحة المرتبطة بكل من (مؤشرات المدخلات- مؤشرات العمليات – مؤشرات المخرجات) لقياس معايير الجودة بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، واختيار ما يناسبها وفقًا لأهدافها الاستراتيجية، وطبيعة خصائصها التي تميزها عن غيرها من الجمعيات الأخرى، وذلك من خلال جانبين أولهما: هو صياغة مؤشرات الأداء لقياس مدى تطبيق معايير الجودة بالجمعيات، والثاني: تصميم نظام دقيق لقياس مؤشرات الأداء دوريًّا من خلال بطاقة قياس لمؤشرات الأداء بجمعيات رعاية الأيتام ذوي

الظروف الخاصة، ويلاحظ أن بعض المؤشرات يمكن استنتاجها بسهولة من واقع الأرقام المتاحة، والبعض الآخر يتطلب بعض الجهد لتحديد الأرقام، كما أن عددًا من تلك المؤشرات هو مؤشرات وصفية تستلزم قياس الاتجاهات حول كل مؤشر من خلال أدوات مقننة، ولقد قام الباحث باقتراح (١٤) مؤشر أداء رئيسة لقياس الجودة بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها وتقييم ومراقبة جميع عملياتها، ويتفق ذلك مع دراسة Chelariu & Dicu & Mardiros & Pavaloaia (2017) بتوصية كابلان ونورتن (Kaplan&Norton) بألا تزيد مؤشرات الأداء الرئيسة عن ٢٠ مؤشرًا، بينما يختلف ذلك مع هوب وفرازر(Hope&Fraser) فقد اقترحا أقل من ١٠ مؤشرات (Parmenters,2015, 21)، ويتفق ذلك مع دراسة العوضي (٢٠١٣) التي أشارت نتائجها إلى تطوير نموذج لتقييم مستويات تطوير الأداء والارتقاء بالخدمات بحيث يمكن للجمعيات قياس وتقييم مدى تطور أدائها وخدماتها، وبما يتماشى مع معايير الجودة والتميز، وباستخدام المقارنة المعيارية Benchmarking. وبالتالي فإن استخدام معايير لقياس معدل الأداء هو جوهر ضمان الجودة في جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة من خلال تصميم مؤشرات أداء لتلك الجودة، **وسوف يتم تناول مؤشرات الأداء تشمل(مؤشرات المدخلات – مؤشرات العمليات – مؤشرات المخرجات) كالتالي :**

المعيار	الرمز	مؤشرات الأداء الرئيسية
الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي.	KPI-01	نسبة الرضا الوظيفي للعاملين بجمعيات رعاية الأيتام.
	KPI-02	متوسط تقدير العاملين عن وضوح التوصيف الوظيفي بجمعيات رعاية الأيتام.
التركيز على نسق العميل.	KPI-03	متوسط التقدير العام لرضا الأيتام المستفيدين عن خدمات جمعيات رعاية الأيتام.
	KPI-04	عدد شكاوى الأيتام عن الخدمات التي تقدمها جمعيات رعاية الأيتام.
	KPI-05	نسبة مشاركة الأيتام في تخطيط الأنشطة داخل جمعيات رعاية الأيتام.
القيادة	KPI-06	نسبة رضا العاملين عن أداء القيادات الإدارية بجمعيات رعاية الأيتام.
	KPI-07	متوسط التقدير العام لنظام الحوافز للعاملين بجمعيات رعاية الأيتام.
التخطيط للتحسين المستمر وغلق دائرة الجودة	KPI-08	متوسط التقدير العام لتقويم مشاركة العاملين في جهود التحسين المستمر لأنشطة جمعيات رعاية الأيتام.
عمليات التوظيف (اختيار العاملين، التنمية المهنية)	KPI-09	عدد العاملين بالمنظمة إلى عدد الأيتام ذوي الظروف الخاصة
	KPI-10	متوسط تقدير رضا المستفيدين من الأيتام عن أداء العاملين من خلال التقويمات السنوية.
توفر المرافق والتجهيزات والتمويل	KPI-11	متوسط تقدير رضا الأيتام عن توافر الأماكن والإمكانات المناسبة لممارسة الأنشطة.
	KPI-12	نسبة استيفاء المنشآت والتجهيزات للمعايير القياسية للكفاية والكفاءة.
العلاقات المؤسسية مع المجتمع	KPI-13	الزيادة السنوية في اتفاقيات التعاون والشراكة مع جمعيات المجتمع المحلي.
	KPI-14	نسبة مساهمة القطاع الخاص في الإنفاق على رعاية الأيتام.

وفيما يلي عرض نموذج لبطاقة قياس مؤشرات الأداء، والتي من خلالها يتم رصد مؤشر الأداء دوريًّا.

مثال: بطاقة قياس مؤشر الأداء بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة

مؤشر الأداء الرئيس:..... **رقم مؤشر الأداء الرئيس:**				
مستوى الأداء الفعلي	**مستوى الأداء المستهدف**	**مستوى الأداء المرجعي الداخلي (المقارنة المرجعية الداخلية)**	**مستوى الأداء المرجعي الخارجي (المقارنة المرجعية الخارجية)**	**مستوى الأداء المستهدف الجديد**
التحليل (اكتب نقاط القوة وتوصيات التحسين): **نقاط القوة:** **توصيات التحسين:**				
وضِّح ما يلي: ١- لماذا تم اختيار هذا المصدر للمقارنة المرجعية الداخلية؟ ٢- كيف تم احتساب مستوى الأداء المرجعي الداخلي (المقارنة المرجعية الداخلية)؟ **٣-**اسم الجهة التي تم اختيارها للمقارنة المرجعية الداخلية:				

***

الثاني عشر: توصيات الدراسة:

في ضوء الاطلاع على مختلف الأدبيات والدراسات والبحوث وخبرات الباحث في مجال الجودة والاعتماد المؤسسي، وما تم استخلاصه في نتائج الدراسة الراهنة، فإن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات لمراعاتها عند البدء في اختيار وتطبيق معايير الجودة ومؤشرات قياس الأداء الرئيسة بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة وهي:

- نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين والقيادات لإقناعهم بأهمية تحسين الأداء ومعايير الجودة المرتبطة بالمدخلات والعمليات والمخرجات بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة **من خلال الإجراءات التالية:**

- تنظيم فاعليات هادفة كالندوات، وورش العمل، والمؤتمرات، وإضافة مقررات دراسية للجودة الشاملة ضمن المناهج الدراسية، وذلك لتنوع مصادر المعرفة بإدارة الجودة الشاملة بهدف تعريف منسوبي الجمعيات من العاملين والقيادات بمعايير جودة الأداء.
- عمل أدلة إرشادية بالإجراءات ذات الصلة بمعايير الجودة والأداء بالجمعيات ومؤشرات الأداء، وتوزيعها على جميع منسوبي الجمعيات من مقدمي الخدمة والمستفيدين منها.
- تشجيع القيادات والعاملين على تبني نظام الجودة من خلال إشراكهم في التخطيط لها، ومناقشة معوقات تطبيق معايير جودة الأداء بالجمعيات التي يتوقع أن تقابل التطبيق خاصة عند حدوث التغيير المطلوب.

- تفعيل فكرة إنشاء وحدة الجودة الشاملة ضمن الهيكل التنظيمي لجمعيات

رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة لتطوير الأداء في ضوء معايير الجودة **من خلال الإجراءات التالية:**

- تصميم دليل تنظيمي لوحدات ضمان الجودة بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة.
- بناء فرق للجودة تهتم بتحسين الجودة بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة، ومراجعتها دوريًّا والتخطيط للتحسين المستمر وغلق دائرة الجودة.
- الالتزام بالعمل الفريقي في تطبيق نظام الجودة الداخلي بجمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة.
- أن تتبنى جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة ثقافة قياس الأداء وفقاً للنظام المقترح لقياس مؤشرات الأداء الرئيسة لقياس قدرتها على تحقيق أهدافها بشكل دوري في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ **من خلال الإجراءات التالية:**

- اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية بالجمعيات وفقًا لرؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية مع وجود نظام جيد للبيانات المطلوبة لعملية القياس.
- تطبيق بطاقة قياس مؤشرات الأداء المتعلقة بمؤشرات (المدخلات – العمليات – المخرجات) والمرتبطة بمعايير جودة الأداء السبعة (الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، التركيز على نسق العميل، القيادة، التخطيط للتحسين المستمر وغلق دائرة الجودة، عمليات التوظيف، توفر المرافق والتجهيزات والتمويل، العلاقات المؤسسية مع المجتمع) كاستراتيجية أساسية لتقويم أداء جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة.

- دعم الإدارات العليا داخل جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة لتوجهات تطبيق مؤشرات الأداء، وتشجيع العاملين على ذلك لضمان عمليه تطبيقه.

- تدعيم الممارسات الجيدة لمؤشرات قياس الأداء الرئيسة من خلال وجود حوافز مختلفة للجمعيات التي تُظهر المؤشرات تميزًا في أدائها، ليكون حافزًا على الاستمرار في جودة الأداء وتحسينه **من خلال الإجراءات التالية:**

- الاستفادة من خبرات جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة المتميزة محليًّا وعالميًّا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء كمقارنات مرجعية والعمل على تعميم الخبرات والنماذج الناجحة.

- التكامل بين المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء؛ لأن جميع المقارنات المرجعية بحاجه إلى قياس للأمور التي تحتاج جمعيات رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة لمقارنتها داخليًّا أو خارجيًّا، وبالتالي مساعدة جمعيات رعاية الأيتام لتحديد ما إذا كانت ممارساتها متسقة مع الجمعيات المتميزة محليًّا وعالميًّا وما إذا كانت تتطور وتتحسن في الأداء من سنة إلى أخرى.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. إخلاص، عثمان عبد الله حمد، وأحمد، عصام محمد عبد الماجد (٢٠١٢)، الرعاية الشاملة للأيتام دور مؤسسات التعليم العالي في خدمة المجتمع، مجلة الثقافة والتنمية، ع(٥٧)، ١-١٥.

٢. أبو الحسن، نبيل محمد محمود (٢٠١٥)، المعوقات التي تواجه الأخصائيين الاجتماعيين في الدمج الاجتماعي للأيتام ذوي الظروف الخاصة: دراسة مطبقة على الأخصائيين الاجتماعيين بمؤسسات رعاية الأيتام بمكة المكرمة، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع٥٤، ١٣١-١٧٠.

٣. أبو زيد، سها حلمي(٢٠١٤)، الضغوط الحياتية لدى الأطفال الأيتام ودور خدمة الجماعة في مواجهتها، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ٩(٣٧) ، ٢٦٦٩-٢٧٢١.

٤. أبو فراج، أشرف عبد الوهاب، والبار، أحمد عبد الرحمن (٢٠١١)، مشكلات الهوية و الاندماج الاجتماعي لدى الأيتام ذوي الاحتياجات الخاصة، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية،٢ (٣١)، ٨٣٢-٨٨٧.

٥. الأسمري، فيصل بن علي (٢٠١٨)، بعض المعوقات الإدارية التي تواجه الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين في مجال رعاية الأيتام: دراسة ميدانية بمدينة الرياض. مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين،٣ (٥٩)، ٣٠٦-٣٣٤.

٦. أفندي، عطية حسن (٢٠٠٤، مارس)، نحو منظومة متكاملة لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية العربية بحث مقدم]. مؤتمر الاتجاهات المعاصرة في إدارة مؤسسات المجتمع المدني، القاهرة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٧. بن شلهوب، هيفاء بنت عبد الرحمن بن صالح (٢٠١٤)، علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء المؤسسات الخيرية لرعاية الأيتام: دراسة مطبقة على الجمعية الخيرية

لرعاية الأيتام في مدينة الرياض، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين (٥٢)، ٢٧٧-٣١٢.
٨. بدران، محمد أحمد (١٩٩٨)، أطفال بلا أسر. دار الفكر.
٩. البريثن، عبد العزيز عبد الله (٢٠١٣)، ضمان الجودة في الخدمة الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ع(٢٢).
١٠. التمامي، أسامه بن على، والصعب، هيله بنت فهيد (٢٠٢٠). دور التخطيط الاستراتيجي للتنمية الاجتماعية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الجوف للعلوم الإنسانية، ٥(٨)، ٣٠٧-٣٦٨.
١١. الحميان، عبد العزيز (٢٠١٤)، تطبيق نظم إدارة الجودة العالمية في مؤسسات رعاية الأيتام: تجربة مركز الدكتور ناصر الرشيد لرعاية الأيتام بحائل نموذجاً، المجلة العربية للجودة والتميز، مركز الوراق للدراسات والأبحاث،١(٢)، ٦٧- ١٠٤.
١٢. الدمرداش، إحسان (١٩٩٢)، مفهوم الذات عند الأطفال المحرومين من الأبوين، بدون دار نشر.
١٣. الرشيدي، عبد الونيس محمد (٢٠١١)، إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية للمسنين في مصر: دراسة مطبقة بدار الرعاية الاجتماعية للمسنين بدمنهور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، ١(٣٠).٣٥٨-٤١٢.
١٤. رضوان، عادل (٢٠٠٣)، الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية بالمؤسسات الإيوائية في ضوء المناخ التنظيمي " دراسة تقويمية " [رسالة ماجستير غير منشورة].كلية التربية ، جامعة الأزهر.
١٥. رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠،
16. https://www.vision2030.gov.sa/ar/
١٧. شمروخ، مرفت جمال الدين علي (٢٠١٦)، معوقات برنامج التأهيل المرتكز على المجتمع في مجال رعاية الأيتام، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع(٥٥)،٢٨١-٣٤١.

١٨. عبد القادر، أشرف أحمد (٢٠٠٠)، دراسة مقارنة لبعض الحاجات النفسية ، والمشكلات الانفعالية لدى عينة من الأطفال الأيتام والعاديين في مرحلة الطفولة المتأخرة، مجلة كلية التربية بالزقازيق ،ع (٣٤)، ٢٥٩-٣٢١.
١٩. عبود، على أحمد ثاني (٢٠٠٣)، إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي [رسالة دكتوراه غير منشورة] .جامعة عين شمس، كلية التجارة.
٢٠. عثمان، حمادة رجب مسلم (٢٠١٥)، رؤية استشرافية لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بمؤسسات رعاية الأيتام بالقطاع الأهلي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ١٤(٣٨)، ٢٨٧١-٢٩٠٠.
٢١. عقيلي، عمر وصفي (٢٠١٠)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع.
٢٢. عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي (٢٠١٤)، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
٢٣. العناتي، رضوان محمد، وغنيم، عثمان محمد (٢٠٠٧)، فاعلية مؤسسات العون الاجتماعي التطوعية في لواء عين الباشا من منظور إدارة الجودة الشاملة، مجلة علوم إنسانية، ع (٣٥).
٢٤. العوضي، أيوب يوسف عبد الله (٢٠١٣)، دراسة آليات تطوير نماذج لتطبيقات الجودة والتميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٣٣(١)، ٢٤١-٢٤٤.
٢٥. الغامدي، فواز بن علي بن محمد (٢٠١٩)، دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:دراسة ميدانية[رسالة دكتوراه غير منشورة] ،كلية الآداب، جامعة الملك سعود، ١-٢٥٩.

٢٦. القحطاني، عبد الله بن هادي، و محمود، بهاء سيد، و شعبان، إبراهيم مصطفى، و جلاله، أيمن أحمد (٢٠١٠)، معجم مصطلحات الجودة.مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
٢٧. القصاص، ياسر عبد الفتاح (٢٠١٥)، التخطيط الاستشرافي كمتغير لتخطيط برامج رعاية الأيتام ذوي الظروف الخاصة ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ١٥(٣٨)، ٢٩٠٣-٢٩٤٨.
٢٨. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية(٢٠١٦)، برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، تم الاسترجاع من موقع https://Vision2030.gov.sa
٢٩. مجمع اللغة العربية (٢٠٠٠). المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم: جمهورية مصر العربية.
٣٠. محمود، منال طلعت (٢٠٠٧)، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية: دراسة مطبقة على جمعية التأهيل المهني والمؤسسات التابعة لها، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ٣(٢٣).١٤٦٥-١٥٣٤.
٣١. مخلوف، شادية (٢٠١٠)، تقويم مؤسسات الخدمة الاجتماعية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع (١٩)، ١١- ٤٤
٣٢. مخلوف، شادية (٢٠١٣)، مدى التزام مؤسسات الخدمة الاجتماعية التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، مج٢٧(١١)، ٢٢٥٧-٢٢٩٨.
٣٣. مصطفى، همت مختار(٢٠١٥)، دور الأخصائي النفسي في إكساب الأطفال مهارات حل المشكلة، مجلة الإرشاد النفسي، ع (٤٢).
٣٤. مور ويليام ل. وهريت مور (١٩٩١)، حلقات الجودة: تغيير انطباعات الأفراد في العمل. معهد الإدارة العامة.
٣٥. هني، جعفر محمد (٢٠١٧)، أنموذج مقترح لقياس وتقويم الأداء بالجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة BSC، مجلة جامعة

القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، ٢(٧)، ١٦٧- ١٨٦.

٣٦. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (٢٠٢٠)، المنصة الوطنية لبيانات الجمعيات الأهلية (مكين)، https://dp.mlsd.gov.sa/

٣٧. وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في عهد الملك فهد بن عبدالعزيز خادم الحرمين الشريفين مسيرة عطاء الخير(١٤٢٨هـ)، مكتبة الملك فهد.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

American National Standards Institute(ANSI)(2011).https://www.ansi.org

Chelariu, G., Dicu, R., Mardiros, D.,& Pavaloaia, L. (2017). *A Managerial Perspective on the Use of the Balanced Scorecard for Non-Profit Organizations in Educational Field*. Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala,9(1),77-93. DOI: http://dx.doi.org/10.18662/rrem/2017.0901.06

Moxham, C & Boaden, R. (2007). The impact of performance measurement in the voluntary sector Identification of contextual and processual factors. *International Journal of Operations &Production Management, 27(8)* , Emerald Group Publishing Limited.

Parmenters, D.,.(2015).*Key Performance Indicators Developing, Implementing, and Using Winning KPIs,* d ed., John Wiley &Sons, Inc., New Jersey: Hoboken.

Rowe, K. & Lievesley, D. (2002). *Constructing and Using Educational Performance Indicators*, https://research.acer.edu.au/learning_processes/11/

Vlasceanu,Grunberg.(2007).*Quality Assurance,*N.Y. W.W. Norton&Co.

USAID Center for Performance. (1996). *Performance Monitoring and Evaluation TIPS,* USAID Center for Performance Indicators No.6.

***

ÂwlA: AlmrAjç Alçrbyħ:
1. ĂxlAS ،çθmAn çbd Allh Hmd ،wÂHmd ،çSAm mHmd çbd AlmAjd (2012) ،AlrçAyħ AlŝAmlħ llÂytAm dwr mŵssAt Altçlym AlçAly fy xdmħ Almjtmç ،mjlħ AlθqAfħ wAltnmyħ ،ç(57)١٥-١ ،.
2. Âbw AlHsn ،nbyl mHmd mHmwd (2015) ،AlmçwqAt Alty twAjh AlÂxSAŶyyn AlAjtmAçyyn fy Aldmj AlAjtmAçy llÂytAm ðwy AlĎrwf AlxASħ: drAsħ mTbqħ çlŶ AlÂxSAŶyyn AlAjtmAçyyn bmŵssAt rçAyħ AlÂytAm bmkħ Almkrmħ ،mjlħ Alxdmħ AlAjtmAçyħ ،Aljmçyħ AlmSryħ llÂxSAŶyyn AlAjtmAçyyn ،ç54١٧٠-١٣١ ،.
3. Âbw zyd ،shA Hlmy(2014) ،AlDywT AlHyAtyħ ldŶ AlÂTfAl AlÂytAm wdwr xdmħ AljmAçħ fy mwAjhthA ،mjlħ drAsAt fy Alxdmħ AlAjtmAçyħ wAlçlwm AlĂnsAnyħ٩ ،(37) ٢٧٢١-٢٦٦٩ ،.
4. Âbw frAj ،Âŝrf çbd AlwhAb ،wAlbAr ،ÂHmd çbd AlrHmn (2011) ، mŝklAt Alhwyħ w AlAndmAj AlAjtmAçy ldŶ AlÂytAm ðwy AlAHtyAjAt AlxASħ ،mjlħ drAsAt fy Alxdmħ AlAjtmAçyħ٢، (31)٨٨٧-٨٣٢ ،.
5. AlÂsmry ،fySl bn çly (2018) ،bçD AlmçwqAt AlĂdAryħ Alty twAjh AlmmArsħ Almhnyħ llÂxSAŶyyn AlAjtmAçyyn fy mjAl rçAyħ AlÂytAm: drAsħ mydAnyħ bmdynħ AlryAD. mjlħ Alxdmħ AlAjtmAçyħ ،Aljmçyħ AlmSryħ llÂxSAŶyyn AlAjtmAçyyn٣، (59)٣٣٤-٣٠٦ ،.
6. Âfndy ،çTyħ Hsn (2004 ،mArs) ،nHw mnĎwmħ mtkAmlħ ltTwyr ÂdA' AlmnĎmAt γyr AlHkwmyħ Alçrbyħ bHθ mqdm[. mŵtmr AlAtjAhAt AlmçASrħ fy ĂdArħ mŵssAt Almjtmç Almdny ،AlqAhrħ ،jAmçħ Aldwl Alçrbyħ ،AlmnĎmħ Alçrbyħ lltnmyħ AlĂdAryħ.
7. bn ŝlhwb ،hyfA' bnt çbd AlrHmn bn SAlH (2014) ،çlAqħ AltxTyT AlAstrAtyjy bÂdA' AlmŵssAt Alxyryħ lrçAyħ AlÂytAm: drAsħ mTbqħ çlŶ Aljmçyħ Alxyryħ lrçAyħ AlÂytAm fy mdynħ AlryAD ،mjlħ Alxdmħ AlAjtmAçyħ ،Aljmçyħ AlmSryħ llÂxSAŶyyn AlAjtmAçyyn (52)٣١٢-٢٧٧ ،.
8. bdrAn ،mHmd ÂHmd (1998) ،ÂTfAl blA Âsr. dAr Alfkr.
9. Albryθn ،çbd Alçzyz çbd Allh (2013) ،DmAn Aljwdħ fy Alxdmħ AlAjtmAçyħ ،jAmçħ AlĂmAm mHmd bn sçwd AlĂslAmyħ ،mjlħ Alçlwm AlAnsAnyħ wAlAjtmAçyħ ،ç(22).
10. AltmAmy ،ÂsAmh bn çlŶ ،wAlSçb ،hylh bnt fhyd (2020). dwr AltxTyT AlAstrAtyjy lltnmyħ AlAjtmAçyħ fy tHqyq rŵyħ Almmlkħ 2030: drAsħ tTbyqyħ çlŶ wzArħ Alçml wAltnmyħ AlAjtmAçyħ fy Almmlkħ Alçrbyħ Alsçwdyħ ،mjlħ jAmçħ Aljwf llçlwm AlĂnsAnyħ٥ ،(8)٣٦٨-٣٠٧ ،.
11. AlHmyAn ،çbd Alçzyz (2014) ،tTbyq nĎm ĂdArħ Aljwdħ AlçAlmyħ fy mŵssAt rçAyħ AlÂytAm: tjrbħ mrkz Aldktwr nASr Alrŝyd lrçAyħ AlÂytAm bHAŶl nmwðjA،Almjlħ Alçrbyħ lljwdħ wAltmyz ،mrkz AlwrAq lldrAsAt wAlÂbHAθ١،(2)٦٧ ،- 104.

12. AldmrdAŝ ،ĂHsAn (1992) ،mfhwm AlðAt çnd AlÂTfAl AlmHrwmyn mn AlÂbwyn ،bdwn dAr nŝr.
13. Alrŝydy ،çbd Alwnys mHmd (2011) ،ĂdArћ Aljwdћ AlŝAmlћ bmŵssAt AlrçAyћ AlAjtmAçyћ llmsnyn fy mSr: drAsћ mTbqћ bdAr AlrçAyћ AlAjtmAçyћ llmsnyn bdmnhwr ،mjlћ drAsAt fy Alxdmћ AlAjtmAçyћ wAlçlwm AlĂnsAnyћ ١ ،(30).358-412.
14. rDwAn ،çAdl (2003) ،AlmmArsћ Almhnyћ llxdmћ AlAjtmAçyћ bAlmŵssAt AlĂywAŶyћ fy Dw' AlmnAx AltnĎymy " drAsћ tqwymyћ "] rsAlћ mAjstyr γyr mnŝwrћ [.klyћ Altrbyћ ،jAmçћ AlÂzhr.
15. rŵyћ Almmlkћ Alçrbyћ Alsçwdyћ 2030،
16. https://www.vision2030.gov.sa/ar/
17. ŝmrwx ،mrft jmAl Aldyn çly (2016) ،mçwqAt brnAmj AltÂhyl Almrtkz çlŶ Almjtmç fy mjAl rçAyћ AlÂytAm ،mjlћ Alxdmћ AlAjtmAçyћ ، Aljmçyћ AlmSryћ llÂxSAŶyyn AlAjtmAçyyn ،ç(55)٣٤١-٢٨١،.
18. çbd AlqAdr ،Âŝrf ÂHmd (2000) ،drAsћ mqArnћ lbçD AlHAjAt Alnfsyћ ،wAlmŝklAt AlAnfçAlyћ ldŶ çynћ mn AlÂTfAl AlÂytAm wAlçAdyyn fy mrHlћ AlTfwlћ AlmtÂxrћ ،mjlћ klyћ Altrbyћ bAlzqAzyq ،ç (34)-٢٥٩ ، ٣٢١.
19. çbwd ،çlŶ ÂHmd θAny (2003) ،ĂdArћ Aljwdћ AlŝAmlћ mdxl mtkAml ltTwyr AlÂdA' bAldwAŶr AlmHlyћ bHkwmћ dby] rsAlћ dktwrAh γyr mnŝwrћ [.jAmçћ çyn ŝms ،klyћ AltjArћ.
20. çθmAn ،HmAdћ rjb mslm (2015) ،rŵyћ AstŝrAfyћ ltTwyr xdmAt AlrçAyћ AlAjtmAçyћ bmŵssAt rçAyћ AlÂytAm bAlqTAç AlÂhly ،mjlћ drAsAt fy Alxdmћ AlAjtmAçyћ wAlçlwm AlĂnsAnyћ١٤ ،(38)-٢٨٧١ ، ٢٩٠٠.
21. çqyly ،çmr wSfy (2010) ،Almnhjyћ AlmtkAmlћ lĂdArћ Aljwdћ AlŝAmlћ ،wjhћ nĎr ،dAr wAŶl llnŝr wAltwzyç.
22. çmAdћ DmAn Aljwdћ wAlAçtmAd AlÂkAdymy (2014) ،mŵŝrAt AlÂdA' wAlmqArnћ Almrjçyћ ،jAmçћ AlÂmyrћ nwrћ bnt çbd AlrHmn.
23. AlçnAty ،rDwAn mHmd ،wγnym ،çθmAn mHmd (2007) ،fAçlyћ mŵssAt Alçwn AlAjtmAçy AltTwçyћ fy lwA' çyn AlbAŝA mn mnĎwr ĂdArћ Aljwdћ AlŝAmlћ ،mjlћ çlwm ĂnsAnyћ ،ç (35).
24. AlçwDy ،Âywb ywsf çbd Allh (2013) ،drAsћ ĀlyAt tTwyr nmAðj ltTbyqAt Aljwdћ wAltmyz Almŵssy fy mŵssAt AlqTAç AlHkwmy fy dwlћ AlĂmArAt Alçrbyћ AlmtHdћ ،Almjlћ Alçrbyћ llĂdArћ ،AlmnĎmћ Alçrbyћ lltnmyћ AlĂdAryћ٣٣ ،(1)٢٤١ ،- 244.
25. AlγAmdy ،fwAz bn çly bn mHmd (2019) ،dwr AlmnĎmAt γyr AlrbHyћ bmnTqћ AlryAD fy tHqyq Altnmyћ AlAjtmAçyћ AlmstdAmћ fy Dw'

rŵyħ Almmlkħ Alçrbyħ Alsçwdyħ 2030:drAsħ mydAnyħ] rsAlħ dktwrAh γyr mnŝwrħ[،klyħ AlĀdAb ،jAmçħ Almlk sçwd٢٥٩-١ ،.
26. AlqHTAny ،çbd Allh bn hAdy ،w mHmwd ،bhA' syd ،w ŝçbAn ، ĂbrAhym mSTfŶ ،w jlAlh ،Âymn ÂHmd (2010) ،mçjm mSTlHAt Aljwdħ.mktbħ Almlk fhd AlwTnyħ ÂθnA' Alnŝr.
27. AlqSAS ،yAsr çbd AlftAH (2015) ،AltxTyT AlAstŝrAfy kmtγyr ltxTyT brAmj rçAyħ AlÂytAm ðwy AlĎrwf AlxASħ ،mjlħ drAsAt fy Alxdmħ AlAjtmAçyħ wAlçlwm AlĂnsAnyħ١٥ ،(38)٢٩٤٨-٢٩٠٣ ،.
28. mjls Alŝŵwn AlAqtSAdyħ wAltnmyħ(2016) ،brnAmj AltHwl AlwTny 2020 ،tm AlAstrjAç mn mwqç https://Vision2030.gov.sa
29. mjmç Allyħ Alçrbyħ (2000). Almçjm Alwjyz ،wzArħ Altrbyħ wAltçlym: jmhwryħ mSr Alçrbyħ.
30. mHmwd ،mnAl Tlçt (2007) ،mtTlbAt tTbyq ĂdArħ Aljwdħ AlŝAmlħ bmŵssAt AlrçAyħ AlAjtmAçyħ: drAsħ mTbqħ çlŶ jmçyħ AltÂhyl Almhny wAlmŵssAt AltAbçħ lhA ،mjlħ drAsAt fy Alxdmħ AlAjtmAçyħ wAlçlwm AlĂnsAnyħ٣ ،(23).1465-1534.
31. mxlwf ،ŝAdyħ (2010) ،tqwym mŵssAt Alxdmħ AlAjtmAçyħ AlHkwmyħ fy mHAfĎħ rAm Allh wAlbyrħ fy Dw' ĂdArħ Aljwdħ AlŝAmlħ mn wjhħ nĎr AlçAmlyn ،mjlħ jAmçħ Alqds AlmftwHħ llÂbHAθ wAldrAsAt ،ç (19)١١ ،- 44
32. mxlwf ،ŝAdyħ (2013) ،mdŶ AltzAm mŵssAt Alxdmħ AlAjtmAçyħ AltAbçħ lwzArħ Alŝŵwn AlAjtmAçyħ AlflsTynyħ bmtTlbAt ĂdArħ Aljwdħ AlŝAmlħ mn wjhħ nĎr AlÂxSAŶyyn AlAjtmAçyyn. mjlħ jAmçħ AlnjAH llÂbHAθ Alçlwm AlĂnsAnyħ ،mj27(11)٢٢٩٨-٢٢٥٧ ،.
33. mSTfŶ ،hmt mxtAr(2015) ،dwr AlÂxSAŶy Alnfsy fy ĂksAb AlÂTfAl mhArAt Hl Almŝklħ ،mjlħ AlĂrŝAd Alnfsy ،ç (42).
34. mwr wylyAm l. whryt mwr (1991) ،HlqAt Aljwdħ: tγyyr AnTbAçAt AlÂfrAd fy Alçml. mçhd AlĂdArħ AlçAmħ.
35. hny ،jçfr mHmd (2017) ،Ânmwðj mqtrH lqyAs wtqwym AlÂdA' bAljmçyAt Alxyryħ Alsçwdyħ lrçAyħ AlÂytAm bAstxdAm bTAqħ AlçlAmAt AlmtwAznħ BSC ،mjlħ jAmçħ Alqds AlmftwHħ llbHwθ AlĂdAryħ wAlAqtSAdyħ ،jAmçħ Alqds AlmftwHħ٢ ،(7)١٦٧ ،- 186.
36. wzArħ AlmwArd Albŝryħ wAltnmyħ AlAjtmAçyħ (2020) ،AlmnSħ AlwTnyħ lbyAnAt AljmçyAt AlÂhlyħ (mkyn) ،https://dp.mlsd.gov.sa/
37. wzArħ Alçml wAlŝŵwn AlAjtmAçyħ fy çhd Almlk fhd bn çbdAlçzyz xAdm AlHrmyn Alŝryfyn msyrħ çTA' Alxyr(1428h) ،mktbħ Almlk fhd.

***