

نوقشت رسالة الطالب هلا بارصوم رشو

بـعـنـوان :

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة
في المجال التربوي - حالة دراسية : العاملون في البرامج التربوية

وأجيزت يوم الأربعاء الواقع في ٢٠٢٥/٦/١٨ من قبل السادة أعضاء لجنة الحكم
التالية أسماؤهم:

الاسم	الصفة	التوقيع
د. رنا الزين	عضواً	
د. ناريمان عدنان شوكي	عضواً	
د. وسيم القصير	عضواً مشرفاً	

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة لمنح درجة الماجستير في

التربية المقارنة والإدارة التربوية - قسم التربية المقارنة.



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

**آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري
في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي
حالة دراسية: العاملون في البرامج التربوية
مرسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية**

إعداد

هلا بارصوم رشو

إشراف

د. وسيم حسن القصير

المدرّس في قسم التربية المقارنة

2025-2024م

شكر وتقدير

أحمد لله رب العالمين الذي أكرمني بإتمام هذا العمل وأعطاني المزيد من العزيمة والصبر للتغلب على التحديات والصعوبات.

أشكر شكراً جزيلاً الدكتور وسيم القصير لكل ما قدمه من دعم لي، فمنذ اللحظات الأولى لتقديمي اقتراح البحث، لم يدخر الدكتور وسيم جهداً في توجيهي وإرشادي، مقدماً لي الدعم اللامحدود والمساندة الكاملة، لم يقتصر دوره على الجانب الأكاديمي للبحث، بل امتد ليشمل جوانب إنسانية قيمة، مشجعاً إياي على مواصلة العمل ومواجهة الصعوبات والتحديات التي اعترضت مسيرة البحث.

يسعدني أن أعرب عن امتناني العميق لأعضاء لجنة الحكم الموقرين لجهودهم المبذولة، وحرصهم على تقديم ملاحظاتهم البناءة التي كان لها أهمية كبيرة في إتمام هذا البحث.

والشكر موصول لأعضاء الهيئة التدريسية في قسم التربية المقارنة في كلية التربية في جامعة دمشق لكل ما بذلوه من جهد وعطاء.

عائلتي... أشكركم من أعماق قلبي لدعمكم اللامحدود، وتضحياتكم الجليلة، وحبكم الذي لا ينتهي، أنتم أساس نجاحي وسندي في كل خطوة.

أصدقائي المقربين أشكر لكم دعمكم وتشجيعكم اللذين كانا مصدر إلهام لي، وأسهما كثيراً في نجاح بحثي.

أتقدم بخالص الشكر لجميع المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي لدعمها السخي ومساعدتها القيمة في إتمام البحث.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
-	شكر وتقدير.
أ	فهرس المحتويات.
هـ	فهرس الجداول.
ح	فهرس المخططات البيانية.
ط	فهرس الملاحق.
ي-ك	ملخص البحث باللغة العربية.
12-1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	مقدمة.
4	1- مشكلة البحث.
6	2- تساؤلات البحث.
6	3- متغيرات البحث.
7	4- فرضيات البحث.
8	5- أهمية البحث.
9	6- أهداف البحث.
10	7- مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية.
12	8- حدود البحث.
12	9- منهج البحث.
12	خلاصة الفصل.
57-13	الفصل الثاني: الإطار النظري
26-14	المحور الأول: الأداء الإداري وتطويره
15	تمهيد.
15	أولاً: الأداء الإداري.
15	1-1- مفهوم الأداء الإداري.
16	2-1- أهداف الأداء الإداري.
17	3-1- عناصر الأداء الإداري.
18	4-1- خصائص الأداء الإداري.
19	5-1- العوامل المؤثرة في الأداء الإداري.

20	1-6- الأمور الواجب مراعاتها في تحقيق فعالية الأداء الإداري.
21	ثانياً: تطوير الأداء الإداري.
21	2-1- مفهوم تطوير الأداء الإداري.
22	2-2- أهمية تطوير الأداء الإداري.
23	2-3- أهداف تطوير الأداء الإداري.
24	2-4- أسس تطوير الأداء الإداري.
25	2-5- معوقات تطوير الأداء الإداري.
26	الخلاصة.
38-27	المحور الثاني: المنظمات غير الحكومية
28	تمهيد.
28	1- مفهوم المنظمات غير الحكومية.
29	2- خصائص المنظمات غير الحكومية.
30	3- أهمية المنظمات غير الحكومية.
31	4- أهداف المنظمات غير الحكومية.
32	5- وظائف المنظمات غير الحكومية.
34	6- تصنيف المنظمات غير الحكومية.
35	7- معوقات عمل المنظمات غير الحكومية.
37	8- الدعم التربوي التعليمي في المنظمات غير الحكومية ودور الأداء الإداري فيها.
38	الخلاصة.
57-39	المحور الثالث: المنظمات غير الحكومية في سورية
40	تمهيد.
40	1- نشأة المنظمات غير الحكومية في سورية وتطورها.
41	2- مفهوم المنظمات غير الحكومية في سورية.
42	3- الإطار القانوني لعمل المنظمات غير الحكومية في سورية.
43	4- الواقع الحالي للمنظمات غير الحكومية في سورية.
45	5- إدارة المنظمات غير الحكومية في سورية.
46	6- تصنيف المنظمات غير الحكومية في سورية.
49	7- أنواع المنظمات غير الحكومية في سورية.
50	8- أنشطة المنظمات غير الحكومية في سورية.

52	9- نماذج عن المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في سورية.
57	10- معوقات عمل المنظمات غير الحكومية في سورية.
57	الخلاصة.
76-58	الفصل الثالث: إجراءات البحث الميدانية
59	تمهيد.
59	1- أهداف البحث الميداني.
59	2- منهج البحث.
60	3- حدود البحث.
60	4- مجتمع البحث وعينته.
61	5- أدوات البحث.
61	6- خطوات بناء أدوات البحث.
75	7- تطبيق أدوات البحث.
75	8- القوانين الإحصائية.
76	9- أهم الصعوبات التي واجهت الباحثة في تطبيق أدوات البحث.
76	الخلاصة.
141-77	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها
78	تمهيد.
78	1- النتائج المتعلقة بأسئلة البحث ومناقشتها.
78	1-1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
89	2-1- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
100	3-1- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
113	2- النتائج المتعلقة بفرضيات البحث ومناقشتها.
113	2-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى ومناقشتها.
113	2-1-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها.
115	2-1-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها.
119	2-1-3- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها.
122	2-1-4- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها.
126	2-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية ومناقشتها.
126	2-2-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها.

129	2-2-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها.
133	2-2-3- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها.
135	2-2-4- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها.
139	3- ملخص نتائج البحث ومقترحاته.
141	4- أبحاث مقترحة.
152-142	المصادر والمراجع.
142	1- المراجع العربية.
149	2- المراجع الإنجليزية.
195-153	الملاحق.
I	ملخص البحث باللغة الإنجليزية.

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	معوقات عمل المنظمات غير الحكومية.	35
2	تصنيف المنظمات غير الحكومية في سورية.	47
3	توزع أفراد عينة البحث وفق عددهم.	60
4	توزع أفراد العينة وفق متغيرات البحث.	61
5	تعديلات بعض السادة المحكمين على بنود استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.	63
6	معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للاستبانة.	63
7	معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي ينتمي إليه.	64
8	معاملات ارتباط المحاور الفرعية بالدرجة الكلية للاستبانة.	65
9	الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات المجموعتين العليا والدنيا على الاستبانة.	66
10	معاملات ثبات الاستبانة بطريقتي (ألفا-كرونباخ، والتجزئة النصفية).	67
11	توزع المحاور وبنودها الفرعية في استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.	68
12	تعديلات بعض السادة المحكمين على بنود استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.	70
13	معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للاستبانة.	71
14	معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي ينتمي إليه.	71
15	معاملات ارتباط المحاور الفرعية بالدرجة الكلية للاستبانة.	72
16	الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات المجموعتين العليا والدنيا على الاستبانة.	73
17	معاملات ثبات الاستبانة بطريقتي (ألفا-كرونباخ، والتجزئة النصفية).	74
18	توزع المحاور وبنودها الفرعية في استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.	75
19	معيار تصحيح إجابات عينة البحث على بنود الاستبانة.	76
20	واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي والقيم الموافقة له.	78

21	الإحصاء الوصفي لاستبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين	79
22	المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (الإداري) وتكراراتها ونسبها المئوية.	89
23	المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (البشري) وتكراراتها ونسبها المئوية.	91
24	المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (المادي) وتكراراتها ونسبها المئوية.	93
25	المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (التدريبي) وتكراراتها ونسبها المئوية.	95
26	المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (المشاركة المجتمعية) وتكراراتها ونسبها المئوية.	97
27	الإحصاء الوصفي لاستبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين.	100
28	نتائج اختبار (T-test) للدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	113
29	الإحصاء الوصفي لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	115
30	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	116
31	نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين بين المجموعات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	117
32	نتائج اختبار دونيت سي (Dunnett's C) للمقارنات البعدية.	117
33	الإحصاء الوصفي لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.	119
34	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.	120
35	الإحصاء الوصفي لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.	122
36	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.	123

	إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.	
124	نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين بين المجموعات تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.	37
124	نتائج اختبار دونيت سي (Dunnett's C) للمقارنات البعدية.	38
127	نتائج اختبار (T-test) للدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	39
129	الإحصاء الوصفي لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	40
130	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	41
131	نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين بين المجموعات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	42
132	نتائج اختبار دونيت سي (Dunnett's C) للمقارنات البعدية.	43
133	الإحصاء الوصفي لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة	44
134	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.	45
135	الإحصاء الوصفي لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.	46
136	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.	47
138	نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين بين المجموعات تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.	48
138	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.	49

فهرس المخططات البيانية

الرقم	عنوان المخطط	رقم الصفحة
1	عدد المنظمات غير الحكومية في سورية منذ عام 2010-2023	44
2	التوزع الجغرافي للمنظمات غير الحكومية التي تأسست عام 2023 في المحافظات السورية	45
3	المتوسطات الحسابية الرتبية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.	83
4	المتوسطات الحسابية الرتبية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.	104
5	المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	114
6	المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	128

فهرس الملاحق

الرقم	اسم الملحق	رقم الصفحة
1	أسماء السادة المحكمين.	154
2	الاستبانة الأولى بصورتها الأولية بعنوان (واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي).	155
3	الاستبانة الأولى بصورتها النهائية بعنوان (واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي).	163
4	أسئلة المقابلة عن المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين.	171
5	الاستبانة الثانية بصورتها الأولية بعنوان (الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي).	172
6	الاستبانة الثانية بصورتها النهائية بعنوان (الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي).	180
7	موافقة جامعة دمشق الخاصة بإجراء التطبيق الميداني للبحث.	187
8	موافقة وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الخاصة بإجراء التطبيق الميداني للبحث.	189
9	عينة من المقابلات.	191

ملخص البحث باللغة العربية

عنوان البحث: آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

حالة دراسية: العاملون في البرامج التربوية.

تُلخّصت مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي؟

وقد تولّد عن هذا السؤال ثلاثة أهداف رئيسية في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي وهي: تعرف واقع الأداء الإداري في هذه المنظمات من وجهة نظر العاملين فيها، تحديد معوقات الأداء الإداري فيها من وجهة نظر العاملين، سبر وجهات نظر العاملين في الآليات التي يقترحها البحث لتطوير الأداء الإداري فيها.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى ثلاث أدوات بحثية: استبانة هدفها بيان واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين، بطاقة مقابلة حول المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في هذه المنظمات من وجهة نظر العاملين، واستبانة أخرى هدفها طرح مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في تلك المنظمات لأخذ آراء العاملين فيها.

وقد تم تطبيق هذه الأدوات على عينة شاملة ضمّت كامل مجتمع البحث، والمكوّن من 29/ مدير برنامج تعليمي و 221/ معلماً ومعلمة، بإجمالي 250/ مشاركاً.

أظهرت نتائج البحث أن درجة واقع الأداء الإداري في هذه المنظمات جاءت بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (2.63)؛ كما كشفت النتائج عن وجود معوقات متعددة تواجه الأداء الإداري في هذه المنظمات شملت الجوانب الإدارية، والبشرية، والمادية، والتدريبية، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة المجتمعية؛ وأشارت النتائج إلى أن الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في هذه المنظمات حازت على درجة قبول مرتفعة من وجهة نظر العاملين، بمتوسط حسابي (3.69).

أما على مستوى الفرضيات، فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الأداء الإداري تبعاً لمتغيري المسمى الوظيفي، لصالح مديري البرامج التعليمية، والمؤهل العلمي، لصالح العاملين ذوي المؤهل العلمي (الإجازة الجامعية)، كما وُجدت فروق دالة تبعاً لعدد الدورات التدريبية، لصالح العاملين ذوي عدد الدورات التدريبية (أكثر من 3).

لكن بالنسبة للآليات المقترحة، ظهرت فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيري: المسمى الوظيفي لصالح المعلمين، والمؤهل العلمي لصالح العاملين ذوي المؤهل العلمي (الثانوية)، وكذلك تبعاً لعدد الدورات التدريبية لصالح العاملين ذوي عدد الدورات التدريبية (لم يتَّع)، في حين لم تسجل فروق دالة إحصائية تبعاً لعدد سنوات الخدمة في كلا الاستبانتين.

الكلمات المفتاحية: آليات مقترحة، تطوير، الأداء الإداري، المنظمات غير الحكومية.

الإطار العام للبحث

المقدمة.

- 1- مشكلة البحث.
 - 2- تساؤلات البحث.
 - 3- متغيرات البحث.
 - 4- فرضيات البحث.
 - 5- أهمية البحث.
 - 6- أهداف البحث.
 - 7- مصطلحات البحث.
 - 8- حدود البحث.
 - 9- حدود البحث.
- خلاصة الفصل.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة:

تعد المنظمات غير الحكومية من الفاعلين الأساسيين في التنمية المجتمعية، ولاسيما في المجال التربوي، لما تقوم به من أدوار مساندة ومكملة لعمل الدولة في تقديم الخدمات التعليمية، وخصوصاً في الظروف الاستثنائية، وقد عرفها سليمان وآخرون (2005) "بأنها مؤسسة يتم إنشاؤها وإدارتها بوساطة أفراد لا ينتمون أو يعملون لصالح الجهات الحكومية، وهدفها تقديم الخدمة في مجال متخصص ليس بغرض تحقيق الربح، وبشكلها مجلس من الاستشاريين يضم مجموعة من المتخصصين وذوي الخبرة، يقوم بوضع السياسة العامة للمؤسسة، ويتابع عملية تنفيذها ليضمن تحقيق أهدافها"(ص. 279).

وتخضع هذه المنظمات في سورية للقانون رقم (93) لعام (1958) الذي لازال نافذاً حتى اليوم، (قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة) والذي يعرف المنظمة بأنها جماعة منظمة لا تهدف إلى الربح، تتألف من أشخاص طبيعية أو اعتبارية، ويشترط لإنشائها وجود نظام داخلي مكتوب يحدد أهدافها ومواردها ومركز إدارتها، وحقوق الأعضاء وواجباتهم.

وقد أشارت دراسة (شديد، 2022) إلى أن هذه المنظمات باتت شريكاً أساسياً للجهات الحكومية، في رفع مستوى الخدمات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية، ما يدل على عمق تأثيرها وفعاليتها.

وفي هذا السياق، لا يمكن إغفال أهمية الأداء الإداري داخل المنظمات غير الحكومية، خصوصاً العاملة في القطاع التربوي، إذ يعد هذا الأداء المحرك الأساسي والناظم لجميع النشاطات فيها، والعنصر الذي يحدد مدى استقرار المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها؛ وقد شددت دراسة لأكروز وكونها (Lacruz&Cunha, 2018) على أن الأداء الإداري هو نشاط مستمر لتصحيح أداء العامل، وتوفير جو من التعاون بين مصلحة كل من العاملين والمنظمة غير الحكومية، ويؤدي إلى تحقيق أهداف الطرفين؛ فإذا ما تمت ممارسة العمليات الإدارية كالا اجتماعات، وتفويض الصلاحيات، والتواصل الداخلي بشكل فعال، فإن ذلك ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء العام، ويعزز قدرة العاملين على تحديد احتياجاتهم التدريبية وتطوير مهاراتهم، في المقابل، فإن غياب الشفافية، أو سيادة الإدارة الفردية، أو وجود عوائق قانونية، قد يؤدي إلى تراجع الأداء، كما

أكدت دراسة (عبد الحي، 2014) التي أشارت إلى معاناة بعض المنظمات غير الحكومية من هيمنة النمط الفردي ووجود عوائق تنظيمية تعيق تطورها.

وانطلاقاً من هذه التحديات، تبرز الحاجة إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة المتبعة داخل هذه المنظمات، وتبني نماذج إدارية حديثة تعتمد المشاركة، والتقييم المستمر، وتكامل الأدوار، خاصة في المنظمات العاملة في المجال التربوي، والتي يتطلب نجاحها إدارة مرنة، وفاعلة، ومتجاوبة مع متطلبات السياق الاجتماعي والتربوي، لاسيما في الدول التي تعاني من أزمات متشابكة مثل سورية.

فقد ازدادت أهمية هذه المنظمات في سورية في السنوات الأخيرة نتيجة الظروف التي مرت بها البلاد منذ عام 2011، حيث تعرضت البلاد لخسائر جسيمة طالت البنية التحتية والقطاعات الخدمية، وعلى رأسها التعليم، إذ ارتفعت معدلات الأمية، وتزايد تسرب الطلاب من المدارس، وانخفضت نسب الالتحاق بالتعليم الأساسي، ما استدعى تدخل المنظمات غير الحكومية لتعويض الفاقد التعليمي، ودعم جهود الدولة في هذا المجال.

وكانت سورية قد خطت قبل الأزمة خطوات مهمة نحو التنمية المجتمعية، وتبنت مبدأ التكافل الاجتماعي، وأكدت على دور المؤسسات والجمعيات الأهلية في دعم جهود الدولة، فقد عقد في دمشق بتاريخ 25 كانون الثاني (2010) المؤتمر الدولي الأول للتنمية بعنوان "دور المجتمع الأهلي في التنمية" والذي دعا إلى تكامل الأدوار بين الحكومة (المقصود بذلك وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل - وزارة التربية والتعليم - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) والمنظمات غير الحكومية لرسم السياسات الكفيلة بدعم عملية التنمية، وركز على أهمية دور هذه المنظمات في رفع جودة التعليم.

وفي مؤتمر التطوير التربوي الذي أقامته وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية، المنعقد بتاريخ 26-28 أيلول في مدينة دمشق عام (2019) تحت عنوان "رؤية تربوية مستقبلية لتعزيز بناء الإنسان والوطن" أكدت إحدى توصيات المؤتمر ضرورة توفير آليات للتنسيق بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات غير الحكومية لتحقيق دعم فعال للمدارس والمتعلمين وإصدار التشريعات لفسح المجال للتعاون المشترك. (توصيات مؤتمر التطوير التربوي، 2019).

إن هذه المعطيات جميعها تبرز بوضوح أن المنظمات غير الحكومية باتت عنصراً فاعلاً لا غنى عنه في تعزيز جودة التعليم، وخاصة عندما يدار عملها بأداء إداري احترافي، يستثمر الطاقات ويحقق الكفاءة والشفافية في آن معاً.

1- مشكلة البحث:

أظهرت العديد من الدراسات العالمية والعربية واقعاً متبايناً للأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي، فقد كشفت دراسة أبو رمضان وبورغونوفي (Aboramadan&Borgonovi,2016) عن ضعف في نظام الأجور والمكافآت داخل بعض هذه المنظمات، بينما أظهرت دراسة أبو راس (Aborass,2021) أن خوف الإداريين من فقدان السلطة وتحمل المسؤولية يحد من حماسهم لفكرة التفويض. أما في الجانب المرتبط بأداء المعلم، فقد بينت دراسة هابياري (Habiyaemye,2021) وجود ضعف في عمليات الرقابة والتفويض المستمر مما يحد من تحسين أدائه.

وأكدت دراسة شاه (Shah,2014) على أهمية المهارات الحياتية للمعلم في تعامله مع مختلف الفئات التلميذية، خاصة المتسربين منهم.

على المستوى العربي، أشارت دراسة (سرور، 2014) إلى ضرورة وضع خطة واضحة من وزارة التربية تبين أوجه النقص وتحديد مجالات المساعدة لسد الفجوة بالتكامل مع المنظمات غير الحكومية.

أما في السياق السوري، فقد أوضحت دراسة (عضوم، 2021) أن إدارة منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية تمتلك رؤية واضحة ونهجاً متطوراً في العمل، بينما شددت دراسة (استانبولي، 2019) على أهمية تعزيز عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والأهداف والخطط والتنفيذ والرقابة والتفويض) وإشراك العاملين لتحقيق استدامة الأداء.

بشكل عام، تواجه المنظمات غير الحكومية في سورية تحديات عدة في مجال الإدارة، فقد لاحظت الباحثة بوصفها متطوعة في أكثر من منظمة عاملة في المجال التربوي، أن الممارسات الإدارية تقتصر أحياناً للموضوعية والاحترافية، وتعاني هذه المنظمات من غياب التفويض، ومن محدودية آليات الترقيات المرتبطة بالكفاءة، فضلاً عن النقص في الكوادر المؤهلة، وضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية، وأكدت ذلك دراسة (السعدي، 2009) التي أشارت إلى قلة عدد العاملين مقارنة بمتطلبات البرامج والأنشطة.

ودراسة (ياسين، 2011) التي بينت ضعفاً في التدريب والتأهيل للعاملين، ومعوقات في تفعيل الشراكة مع المؤسسات التعليمية.

وقد أجرت الباحثة دراسة استطلاعية بتاريخ 2023/3/1 حتى 2023/3/3 أجرت فيها مقابلة لعينة من مديري البرامج التعليمية بلغ عددهم (2) و(6) معلمين في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في مدينة دمشق وقد طرحت عليهم الأسئلة التالية في المقابلة:

1. ما طبيعة الأداء الإداري للعاملين في المجال التربوي في المنظمات غير الحكومية؟
 2. ما أبرز الأساليب الإدارية المتبعة في إنجاز المهمات الوظيفية التربوية من قبل العاملين بالمجال التربوي؟
 3. ما الصعوبات التي تواجه العاملين في المجال التربوي في المنظمات غير الحكومية؟
 4. ما دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم لتحقيق التنمية المجتمعية؟
- وتبين من خلال تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي:
1. الأعمال الإدارية التي يقوم بها العاملون في جميع المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي متماثلة، وشملت (التخطيط - التنظيم - الرقابة - اتخاذ القرار - التقويم - إدارة الاجتماعات - اختيار المعلمين وغيرها..)
 2. هناك منظمات تتبع الأسلوب الديمقراطي، وتعمل أكثر على الصعيد التنموي ولديها هيكل إداري متقن، وعاملون مؤهلون للمنصب الذي يشغلونه، وفي المقابل هناك منظمات غير حكومية يتم إدارتها من قبل عدد من أفراد المجتمع المحلي الذين لديهم مكانة اجتماعية سياسية أو حتى لديهم ثقل مالي، وقد لا يمتلك هؤلاء الأشخاص الخبرة الكافية في عملية إدارة المنظمات، وقد يتبعون الأسلوب التسلسلي التقليدي، الذي يتضمن استخدام القوة والتهديد والترهيب والتحكم في الآخرين.
 3. هناك بعض الصعوبات التي تواجه بعض العاملين في المجال التربوي في المنظمات غير الحكومية مثل قلة توفر أنظمة معلومات مناسبة، وضعف تطبيق المساءلة وأنظمة العقوبات في حال التجاوزات، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، والبيروقراطية والإجراءات الروتينية التي تحتاج إلى وقت وتعيق الإبداع، فالمنظمات غير الحكومية التي تشرف عليها وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ينبغي أن ترسل محاضر الاجتماعات والتقارير دورياً، وينبغي أن تلتزم بالأنشطة المبينة في أهدافها، وأي توسع في نطاق أنشطتها يجب أن يوافق عليه أولاً، وهذا يحتاج إلى كثير من الإجراءات والوقت، الذي يقيد عمل العديد من المنظمات غير الحكومية ويؤخره.
 4. المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي لديها أهداف أساسية تتمثل في رفع مستوى التعليم، وتعليم جميع أبناء المجتمع السوري، وتعليم الأطفال الأيتام والفقراء في جميع المراحل الدراسية وتوفير جميع المستلزمات التعليمية لهم.
- انطلاقاً من نتائج الدراسات الأجنبية والعربية والمحلية والدراسة الاستطلاعية لابد من العمل على تطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من أجل تحسين مستوى الأداء الشخصي

للعاملين، وتحسين كفاءة العمل وتقليل الأخطاء والمشاكل التي قد تحدث في المنظمات غير الحكومية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة ولاسيما التعليم، وتحسين صورة المنظمات غير الحكومية، وجعلها أكثر جاذبية لأبناء المجتمع المحلي.

ونتخلص مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي؟

2- تساؤلات البحث:

يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1-2- ما الأداء الإداري من حيث المفهوم والعناصر والعوامل المؤثرة فيه؟
- 2-2- ما المنظمات غير الحكومية من حيث المفهوم والخصائص والوظائف والمعوقات التي تواجه عملها؟
- 3-2- ما المنظمات غير الحكومية في سورية من حيث النشأة والإطار القانوني لعملها؟
- 4-2- ما واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين؟
- 5-2- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين؟
- 6-2- ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين؟
- 7-2- ما دلالة تأثير المتغيرات المستقلة (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية) في درجات إجابات أفراد عينة البحث بالنسبة لواقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي؟
- 8-2- ما دلالة تأثير المتغيرات المستقلة (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية) في درجات إجابات أفراد عينة البحث بالنسبة للآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي؟

3- متغيرات البحث:

تمثلت متغيرات البحث بالآتي:

1-3 المتغير المستقل:

- 1-1-3 - متغير المسمى الوظيفي: (مدير برنامج تعليمي، معلم)
- 2-1-3 - متغير المؤهل العلمي: (ثانوية- معهد متوسط-إجازة جامعية)
- 3-1-3 - متغير عدد سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
- 4-1-3 - متغير عدد الدورات التدريبية: (لم يتبع دورات تدريبية - من 1 إلى 3 دورات-أكثر من 3 دورات تدريبية)

2-3 المتغير التابع ويتمثل بـ:

- 1-2-3 - درجة إجابات أفراد عينة البحث عن الأسئلة المتعلقة بواقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي، وتضمنت ستة محاور (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التقويم، اتخاذ القرارات الإدارية، تفويض الصلاحيات)
- 2-2-3 - درجة إجابات أفراد عينة البحث عن الأسئلة المتعلقة بالآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي، وتضمنت ستة محاور (المجال الإداري، المجال البشري، المجال المادي، المجال التدريبي، مجال العلاقات الإنسانية، مجال المشاركة المجتمعية)

4- فرضيات البحث:

- 1-4 - الفرضيات الخاصة بتعرف دلالة تأثير متغيرات البحث في درجات إجابات أفراد العينة من مديري برامج تعليمية ومعلمين بالنسبة لواقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي:
- 1-1-4 - لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.
- 2-1-4 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

4-1-3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

4-1-4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.

4-2- الفرضيات الخاصة بتعرف دلالة تأثير متغيرات البحث في درجات إجابات أفراد العينة من مديري برامج تعليمية ومعلمين بالنسبة للآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي:

4-2-1- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

4-2-2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

4-2-3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

4-2-4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.

5- أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في النقاط الآتية:

5-1- الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية للبحث في الجوانب التالية:

- أهمية الأداء الإداري الذي يعد جوهر الإدارة الحديثة وعصب العملية التربوية.
- إبراز دور المنظمات غير الحكومية في تنمية قطاع التعليم في سورية.
- تفيد نتائج البحث الباحثين التربويين في القيام بأبحاث جديدة تتناول تطوير أساليب التطوير الإداري وبرامجه في المنظمات غير الحكومية.

5-2- الأهمية التطبيقية:

تبرز الأهمية التطبيقية في النقاط الآتية:

- تقديم آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري يمكن أن تكون مرتكزاً تستند إليه وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في سورية في خطتها الجديدة التي تعمل عليها حالياً لتعديل القانون الناظم لعمل المنظمات غير الحكومية.
- تفيد نتائج البحث مديري المؤسسات التربوية التعليمية المختلفة في تطوير الأداء الإداري لمؤسساتهم.
- تفيد نتائج البحث بإبراز أهمية قيام الجهات المعنية (المنظمات غير الحكومية، المؤسسات التربوية التعليمية، الجهات الحكومية) بتنفيذ دورات تتعلق بتطوير الأداء الإداري.

6- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 6-1- تعرف الأداء الإداري من حيث المفهوم والعناصر والعوامل المؤثرة فيه.
- 6-2- توضيح مفهوم المنظمات غير الحكومية وخصائصها ووظائفها والمعوقات التي تواجه عملها.
- 6-3- تحديد نشأة المنظمات غير الحكومية في سورية والإطار القانوني لعملها.
- 6-4- تعرف واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين.
- 6-5- تحديد المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين.
- 6-6- سبر وجهات نظر العاملين في الآليات التي يقترحها البحث لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

6-7- الكشف عن دلالة تأثير متغيرات البحث (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية) في درجات إجابات أفراد عينة البحث بالنسبة لواقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

6-8- الكشف عن دلالة تأثير متغيرات البحث (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية) في درجات إجابات أفراد عينة البحث بالنسبة للآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

7- مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

7-1- الآليات (Mechanisms): "هي الأداء المهاري الحركي الذي يتميز غالباً بالتلقائية، فيكون سلساً متصفاً إلى حد كبير بالإتقان والجودة والدقة والسرعة الواجبة والاقتصاد في الجهد" (شحاتة والنجار، 2003، ص. 29).

- وتعرف الباحثة الآليات إجرائياً بأنها: مجموعة من الطرائق الحديثة التي يقوم بها العاملون في البرامج التربوية في المنظمات غير الحكومية للوصول إلى العمل بجودة عالية بأقل وقت وجهد وتكلفة.

7-2- التطوير (Development): "هو نمط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية نتيجة تفاعل العديد من القوى مثل الأفراد والمنظمات والعادات الاجتماعية" (فلية والزكي، 2004، ص. 103).

- عرف العسيري (2005) التطوير بأنه "هو جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته، والتركيز على العمليات الإنسانية والعوامل البنوية والتقنية لتحسين بعدي الإنجاز ونوعية الأفراد، أو يقصد به إدخال تغيرات في القدرة على علاج المواقف التعليمية والتربوية بكفاءة نتيجة الاعتماد على الجهود المحلية أو الخارجية ليؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة ولتصبح هذه الرؤية الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف النظام التعليمي" (ص. 166).

- وتعرف الباحثة التطوير إجرائياً بأنه: تغيير في أداء عمل العاملين في البرامج التربوية في المنظمات غير الحكومية لرفع كفاءته وفاعليته من أجل تحقيق أهداف المنظمة والفرد بجودة عالية.

7-3- الأداء (Performance): "هو عملية التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً" (Cokins, 2009, P7).

- "وهو الإنجاز الفعلي للقدرات الكامنة لدى الفرد" (علي، 2011، ص. 39).

- وتعرف الباحثة الأداء إجرائياً بأنه: قيام العاملين في البرامج التربوية بالمهام الموكلة إليهم لتسيير عمل المنظمة غير الحكومية العاملة في المجال التربوي بالجودة المطلوبة.

7-4- الأداء الإداري (Administrative performance): هو "ما يقوم به الإداري من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى، وإن وجد بينهما عامل مشترك" (Edralin,2010,P3).

- يعرف الأداء الإداري أيضاً بأنه "قيام العاملين في المنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحقيق وظائف الإدارة بصورة رشيدة (أي بأقل وقت وجهد وتكاليف)" (أبو النصر، 2008، ص. 77).

- وتُعرف الباحثة الأداء الإداري إجرائياً بأنه: مجموعة من الأعمال الإدارية التي تقوم بها مجموعة من العاملين في البرامج التربوية في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي، ومنها التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتقويم، واتخاذ القرارات الإدارية، وتفويض الصلاحيات، والتي سيتم قياسها من خلال الأداة التي صممها الباحثة.

7-5- المنظمات غير الحكومية (Non-governmental organization): "هي منظمات لا تنتمي لحكومة ما، وهي تعبر عن الوعي العالمي والرأي العام العالمي للقضايا الإنسانية" (Nye,2007,P244).

- عرف أبو النصر (2007) المنظمات غير الحكومية بأنها: "منظمات لا تهدف للربح، والعمل فيها يقوم على أساس تطوعي، تهدف إلى تقديم خدمات عديدة ومتنوعة يحتاج إليها المجتمع" (ص. 73).

- تُعرف الباحثة المنظمات غير الحكومية إجرائياً بأنها: جمعيات ومؤسسات أهلية مرخصة من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في سورية، تتمتع بالشخصية الاعتبارية، ولها أهداف واضحة غير ربحية، تقوم بتقديم خدمات متنوعة إنسانية إغاثية، واقتصادية، وصحية، وتعليمية وغيرها، من خلال الأعمال التطوعية.

7-6- المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي

(Non-governmental organization in the educational field)

هي نمط من التعليم الموازي للتعليم النظامي يقدم لفئة من الدارسين مثل (الأطفال العاملين أو الفتيات الأميات أو أطفال الشوارع) الذين لم تتاح لهم الظروف لتلقي خدمة تعليمية أو لاستكمال تعليمهم نتيجة عوامل أهمها: تدني ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية، ووجودهم في مجتمعات فقيرة ومهمشة (القرى والمناطق النائية والمحرومة من الخدمات التعليمية والتنمية والمناطق العشوائية والشعبية الفقيرة) ويقوم أبناء المجتمع المحلي بإنشاء هذه المنظمات ودعمها مع التركيز على الأطفال من عمر 6 سنوات حتى عمر 18 سنة. (قاسم منصور، 2021، ص. 87)

- تعرف الباحثة المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي إجرائياً بأنها: مؤسسات أو جمعيات أهلية مرخصة من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في سورية، تعمل في القطاع التعليمي رديفة لقطاع التعليم الرسمي،

وتسعى لتحسين جودة التعليم والوصول إلى جميع الفئات المجتمعية، بمن فيهم الأطفال في المناطق النائية أو المتضررة من النزاعات والكوارث والحروب، وقد يشمل عملها جوانب أخرى غير تعليمية تتنوع بحسب الاحتياجات المحلية.

8- حدود البحث:

8-1- الحدود الزمانية: طبقت أداة البحث ميدانياً في الفترة بين 2024/8/22-2024/6/1

8-2- الحدود المكانية: طبقت أداة البحث في جميع المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في دمشق.

8-3- الحدود البشرية: طبقت أداة البحث على جميع العاملين في البرامج التربوية في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (أي مديري البرامج التعليمية والمعلمين).

8-4- الحدود العلمية: آليات تطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

9- منهج البحث:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لأنه المنهج الملائم لتحقيق أهداف البحث. ويعرف بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (ملحم، 2000، ص.324)

واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث لوصف واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي وتعريف ومعوقاته وآليات تطويره.

خلاصة الفصل:

قامت الباحثة في هذا الفصل بتحديد مشكلة البحث التي انتهت بسؤال رئيس: ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي؟ إلى جانب توضيح أهداف البحث، وأهميته، وتحديد متغيراته، وصياغة فرضياته، وكذلك تقديم تعريف لمصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية.

وستقوم الباحثة بعرض الأدب النظري في المحاور التالية التي قسمت إلى ثلاثة أقسام، يناقش القسم الأول منها الأداء الإداري وتطويره، ويتناول القسم الثاني المنظمات غير الحكومية، أما القسم الأخير فيتحدث عن المنظمات غير الحكومية في سورية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المحور الأول: الأداء الإداري وتطويره.

المحور الثاني: المنظمات غير الحكومية.

المحور الثالث: المنظمات غير الحكومية في سورية.

المحور الأول

الأداء الإداري وتطويره

تمهيد.

أولاً: الأداء الإداري.

1-1 - مفهوم الأداء الإداري.

1-2 - أهداف الأداء الإداري.

1-3 - عناصر الأداء الإداري.

1-4 - خصائص الأداء الإداري.

1-5 - العوامل المؤثرة في الأداء الإداري.

1-6 الأمور الواجب مراعاتها في تحقيق فعالية الأداء الإداري

ثانياً: تطوير الأداء الإداري.

2-1 - مفهوم تطوير الأداء الإداري.

2-2 - أهمية تطوير الأداء الإداري.

2-3 - أهداف تطوير الأداء الإداري.

2-4 - أسس تطوير الأداء الإداري.

2-5 - معوقات تطوير الأداء الإداري.

الخلاصة.

المحور الأول: الأداء الإداري وتطويره

تمهيد:

يعد الأداء الإداري العنصر الأهم في نجاح المنظمات غير الحكومية، والأداء الإداري الفعال من قبل العاملين أساسى لتحسين مستوى المنظمات غير الحكومية، في حين أن انخفاض الأداء يمكن أن يؤدي إلى عجز المنظمات غير الحكومية عن تحقيق أهدافها، وهذا يوضح مدى أهمية تطوير الأداء الإداري الذي يكمن في استثمار الموارد والإمكانات المتاحة في المنظمات غير الحكومية لتحديد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه، وتحسين المخرجات، وتحقيق التطوير المستمر وتجويد العمل الإداري.

وسيتناول هذا المحور مفهوم الأداء الإداري وأهدافه، وعناصره وخصائصه، والعوامل المؤثرة فيه، والأمور الواجب مراعاتها في تحقيق فعالية الأداء الإداري. بالإضافة إلى تطوير الأداء الإداري وأهميته، وأهدافه وأأسسه، والمعوقات التي تحول دون تطويره، والمقترحات اللازمة لتطويره.

أولاً: الأداء الإداري:

1-1- مفهوم الأداء الإداري:

تهتم المنظمات غير الحكومية بالأداء الإداري بوصفه العنصر المحرك لها، وله تأثير مباشر في جودة مخرجاتها، ويسهم في تحقيق أهداف المنظمات غير الحكومية بمزيد من الكفاءة.

ويعد الأداء الإداري بمنزلة آلية العمل التي يتبعها العاملون في المنظمات غير الحكومية لتحقيق الأهداف التي أحدثت هذه الإدارة من أجلها.

وقد تناول عدد من الباحثين مصطلح الأداء الإداري بالتعريف وفقاً لتوجهاتهم الفكرية، وسوف يتم عرض بعضها كما يلي:

- يعرف (باكل 2012، Bacal) الأداء الإداري بأنه: "عملية تواصل وتفاهم مستمرة تتم بالمشاركة بين

العامل ومديره وتهدف إلى وضع توقعات واضحة ومشتركة وإيجاد تفاهم حول:

- المهام الأساسية التي يتوقع من العامل تأديتها.
- مدى مساهمة العامل في تحقيق أهداف المنظمة.
- آلية العامل والمدير معاً لتحسين الأداء.
- آلية قياس الأداء.
- تحديد العوائق التي تعيق تحسين الأداء والعمل على حلها" (p.3).

- يعرف (فييرا وآخرون، 2018، Vieira et al) الأداء الإداري بأنه: "عملية مستمرة لتحديد مقياس أداء العاملين في المنظمة وتطويره، ومواءمة الأداء مع الأهداف الإستراتيجية" (p.675).
- وعرفت حسين (2018) الأداء الإداري بأنه: "عملية إدارية تهدف إلى تحقيق التواصل بين المدير والعاملين من أجل تطوير الأداء وتحسينه " (ص.389).
- في حين عرفه أرمسترونغ Armstrong (2006) بأنه: "عملية نظامية تسهم في تحسين الأداء، من خلال تطوير أداء العاملين، ضمن إطار متفق عليه من الأهداف والمعايير المخطط لها في ضوء متطلبات الكفاءة" (p.1).
- ويمكن للباحثة أن تعرف الأداء الإداري مجموعة من الأعمال الإدارية التي تقوم بها مجموعة من العاملين في البرامج التربوية في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي، ومنها التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتقييم، واتخاذ القرارات الإدارية، وتفويض الصلاحيات، والتي سيتم قياسها من خلال الأداة التي صممها الباحثة.

1-2- أهداف الأداء الإداري:

- يسعى الأداء الإداري لتحقيق عدد من الأهداف للنهوض بمستوى المنظمات غير الحكومية من خلال رفع مستوى أداء العاملين لتحسين الخدمات، وهذه الأهداف هي:
- 1-2-1- توجيه العاملين وإرشادهم والتقييم المستمر لأدائهم.
 - 1-2-2- اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة والعادلة بشأن العاملين، كالقرارات المتعلقة بزيادة الرواتب، والترقيات، وإنهاء عمل العاملين.
 - 1-2-3- تهيئة المناخ المناسب للعمل باتباع أساليب العمل الجماعي والابتعاد عن العمل الفردي، وهذا يقلل من المشكلات الإدارية والفنية، ويجعل العاملين يسعون لتحقيق أهداف محددة تتلاءم فيها أهدافهم الخاصة مع أهداف المنظمة.
 - 1-2-4- تعزيز الحافز والأداء وتنمية مهارات العاملين، وتقديم تغذية راجعة لهم حول متطلبات الأداء وتطويره. (Aguinis,2019,p.30).
- إضافةً للأهداف المذكورة سابقاً هناك أهداف أخرى للأداء الإداري لخصها شيلدس (Shields,2020, p.50) على النحو الآتي:
- تحديد العوائق التي تحول دون الأداء الفعال وحل تلك العوائق من خلال المراقبة والمراجعة.

- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية من خلال تخصيص الموارد البشرية (وضع العامل المناسب في المكان المناسب) وتحديد ما هو متوقع منه وآلية تحقيقه.
- توفير قناة اتصال رسمية تعبر عن أداء العاملين، وتزويدهم بمعلومات عن أدائهم، والمجالات التي يتميزون فيها، وكذلك المجالات التي تحتاج إلى تحسين، كما تزودهم بتوقعات المنظمة والمشرفين للأداء المطلوب منهم.

وهكذا نلاحظ أن تكامل الأهداف السابقة يؤكد أهمية عملية الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية، إذ تعمل على الربط بين أداء العاملين وأهدافها، وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين وقدراتهم ورفع مستوى أدائهم، من خلال تعرف جوانب القوة وتعزيزها، وأوجه القصور وعلاجها، وكل ذلك من أجل مصلحة المنظمة غير الحكومية والعاملين فيها.

1-3- عناصر الأداء الإداري:

تمثل عناصر الأداء الإداري أركانه التي بدونها لا يتحقق هذا الأداء، وتتوَّعت هذه العناصر التي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها جيداً للوصول إلى الأداء الإداري المطلوب، ويشير (محسن، 2011، ص.690) إلى أهم هذه العناصر وفق الآتي:

1-3-1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

1-3-2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

1-3-3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

1-3-4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

بينما يرى (الغامدي، 2017، ص. 16-26) أن الأداء الإداري يتضمن أربعة عناصر أساسية هي:

- التخطيط: هو بداية أي عمل إداري، لأنه مرحلة التفكير التي تسبق البدء بتنفيذ العمل، وتنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما ينبغي عمله، وكيف يتم العمل، ومتى، ومن سيقوم به.
- التنظيم: تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات، ويتطلب ذلك تنسيق جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

- **التوجيه:** مجموعة النشاطات التي يتم من خلالها إكساب العاملين المعلومات عن الأعمال المطلوب إنجازها، والإشراف على حسن تطبيقها، وتنفيذهم للسياسات التي تم إقرارها.
- **المتابعة:** تقع في نهاية مراحل الأداء الإداري، وتتطوي على قياس نتائج أعمال العاملين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أخطائهم، للتأكد من أن الخطط المرسومة قد نُفذت، وأن الأهداف الموضوعة قد حُققَت على أكمل وجه.

وبناءً على ذلك يمكننا التوصل إلى أن للأداء الإداري عناصر أساسية تستند إليها للحصول على أداء فعال، فمن خلالها يتم استثمار الإمكانيات المادية والبشرية بطريقة صحيحة وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمات غير الحكومية بأقل وقت وجهد وتكلفة.

1-4- خصائص الأداء الإداري:

الأداء الإداري يمثل جميع الممارسات الفنية والإدارية والمالية والاجتماعية التي يقوم بها العاملون خلال تنفيذهم للأنشطة والمهام والمسؤوليات بالطرائق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وبناءً على ذلك يتميز الأداء الإداري بالعديد من الخصائص من أهمها:

- 1-4-1- **عملية إدارية:** تتضمن (التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم) ولها أهداف تسعى إلى تحقيقها.
- 1-4-2- **التوافق الإستراتيجي:** ونقصد به الربط بين أهداف الفرد والفريق والمنظمة، على نحو يحقق التوافق مع الأهداف الإستراتيجية الكلية للمنظمة.
- 1-4-3- **الشمولية:** يتصف الأداء الإداري بشمولية عملية التقييم، لتشمل كل العاملين والمديرين على اختلاف مستوياتهم، كما تشمل كل المسؤوليات الوظيفية الأساسية للعمل والسلوكات والنتائج.
- 1-4-3- **عملية مستمرة ومرنة:** يقوم بها المديرون من أجل تحقيق النتائج المطلوبة، فهي تقوم على مبدأ الإدارة من خلال العقد والاتفاق، وتعتمد على توافق الآراء والتعاون بدلاً من السيطرة والإكراه (Armstrong, 2018, p.20)

وحدد أغوينز وآخرون (Aguinis et al., 2011, p.505) خصائص أخرى للأداء الإداري هي:

- التركيز على تخطيط الأداء في المستقبل وتحسينه وتطويره.
- توفير أساس للحوار المنتظم والمتكرر بين المدير والعاملين بشأن الاحتياجات والتنمية.
- تقديم الإرشادات الواضحة للعاملين حول ما هو متوقع منهم، والطرائق التي يتوجب عليهم أن يسلكوها لتلبية تلك التوقعات.

في حين ذكر أتييس وآخرون (Ates et al., 2013, p.31) أن الأداء الإداري يتسم بخصائص عدة هي:

- الرسمية: تتم في إطار قانوني محدد ومعروف ومعلن، وهو التنظيم الرسمي.
 - الاستمرارية: يقوم المديرون بوظائفهم الإدارية باستمرار.
 - التسلسل: يندرج الأداء الإداري بين مستويات إدارية عدة: (العليا - الوسطى - التنفيذية).
 - التوازن: توزيع الجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة.
 - الوضوح: تحديد الأهداف والخطط والسياسات والمسؤوليات والمعايير الرقابية.
 - الشمول: كل وظائف المنظمة ترتبط ببعضها لتشكل كتلة واحدة.
- وهكذا نجد أن للأداء الإداري مجموعة من الخصائص المتميزة التي تجعلها أساسية في إدارة عمل المنظمات غير الحكومية، وهذا ما بينته دراسة شيخ وآخرين (Sheikh et al., 2022) إذ لابد من الموازنة بين الجانب الإداري والجانب الفني، دون التركيز على أحدهما وإهمال الآخر.

1-5- العوامل المؤثرة في الأداء الإداري:

يُعد الأداء الإداري جهداً بشرياً يقوم به عاملون مؤهلون، وفق قوانين وأنظمة المنظمة غير الحكومية، آخذين بالحسبان الارتقاء بمستوى الأداء فيها، وهذا هو الأصل في الأداء الإداري، ومن أهم العوامل المؤثرة فيه:

- 1-5-1- التسبب الإداري.
 - 1-5-2- مشكلات الرضا الوظيفي.
 - 1-5-3- قلة المشاركة في الإدارة.
 - 1-5-4- اختلاف مستويات الأداء.
 - 1-5-5- غياب الأهداف المحددة (العوفي، 2021، ص. 87)
- وقد أشار (الخطيب، 2008، ص. 102) إلى أن الأداء الإداري يتأثر بجملة من العوامل أهمها:
- **العوامل الفنية:** التي تشمل الأسس والقواعد العلمية التي تقوم عليها الأنشطة، والإمكانات المادية المستخدمة في الأداء.

➤ **العوامل الإنسانية:** التي تشمل قدرات العاملين في تأدية العمل ومهاراتهم ورغباتهم.

وأضاف (جرادات، 2005، ص. 172) أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الإداري ومنها:

❖ عوامل إدارية تنظيمية مثل:

- قلة توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة.
- صراع بين العامل ومديره، وبين العامل وزملائه.
- غياب تحديد واجبات العامل.

❖ **عوامل فنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي، والمواد الخام، وطرائق العمل وأساليبه، ونوعية الآليات وكميتها والطرائق والأساليب العملية المستخدمة في العمل وجميعها تؤثر في مستوى الإنتاجية والأداء.

❖ **عوامل بيئية خارجية مثل:**

- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها العامل والقيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
- تشريعات حكومية.
- الاضطراب السياسي.

❖ **عوامل تتعلق بالعامل نفسه مثل:**

- نقص في رغبته ودافعيته.
- تغيب مستمر عن العمل.
- مشكلات عائلية.
- انخفاض مستوى الخبرة.
- نقص في التدريب.

في دراسة (مخير، 2011) أن الجنس والسن والمستوى التعليمي والمركز الوظيفي من العوامل المؤثرة في الأداء الإداري، وتضيف الباحثة أن هناك عدداً من العوامل المؤثرة في الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية، منها: مقاومة التغيير من قبل العاملين، وعدم وجود نظام مكافآت وحوافز فعال، قلة الاهتمام بعملية تقويم الأداء،

1-6-6-1- الأمور الواجب مراعاتها في تحقيق فعالية الأداء الإداري:

تعد فعالية الأداء الإداري نتاجاً لجملة من الخطوات المنهجية المدروسة اللازمة للعمل، وهناك أمور لابد من مراعاتها لتحقيق فعالية الأداء الإداري منها:

1-6-6-1- **تحديد أهداف المنظمة أولاً والعمل على تحقيقها يعد مؤشراً على فاعلية الأداء.**

1-6-6-2- **معرفة ثقافة المنظمة:** معرفة القيم لدى مكونات المنظمة وأخذها بالحسبان عند التخطيط والتنفيذ، وهذه المعرفة تساعد على تحقيق فاعلية الأداء.

1-6-6-3- **تعدد مكونات المنظمة:** التي تشمل المكونات الداخلية المتمثلة في إدارة المنظمة وأفرادها في مستوياتهم المختلفة، والمكونات الخارجية التي تشمل أعضاء المجتمع المحلي، والمنظمات، والبيئة التي تحيط بها وتؤثر فيها (الصليبي، 2008، ص. 116).

واقترح سزابو وآخرون (Szabó et al., 2017, p.65) عدداً من الأمور الواجب مراعاتها في تحقيق فعالية الأداء الإداري مثل:

- تحديد الرؤية والرسالة والأهداف بوضوح وفهمها من قبل جميع المستويات، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الطموحات.
 - تحديد واضح للأدوار لأداء وظيفة معينة ضمن الإطار التنظيمي الذي ينبثق من الإدارة والأهداف التنظيمية. ويضيف أرمسترونغ (Armstrong, 2018, p.82) إلى ما سبق:
 - استخدام مقاييس محددة لأداء العاملين.
 - تحديد الأهداف والأولويات والقيم التنظيمية للمنظمة.
 - تحديد أنشطة للتعليم والتنمية المهنية والتطوير.
 - مراجعة الأداء الفردي وتقويمه بصورة مستمرة لتحديد نواحي القوة والضعف لدى العاملين.
- ويمكن القول لا ينبغي إغفال أي جانب من هذه الجوانب لأن كل جانب له دور أساسي في تفعيل عملية الأداء الإداري، وهذا سينعكس إيجابياً على دور المنظمات غير الحكومية ومكانتها في المجتمع، وقد أكدت دراسة ساهو وميشتا (Sahoo & Mishta, 2012) ضرورة توفر التخطيط السليم والتوجيه والتقييم المستمر لأداء العاملين، لتحديد مدى تحسن الأداء نحو تحقيق أهداف المنظمة واتخاذ الإجراءات الصحيحة.

ثانياً: تطوير الأداء الإداري:

2-1- مفهوم تطوير الأداء الإداري:

يعد الأداء الإداري عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف المنظمات غير الحكومية، إذ يؤثر تأثيراً مباشراً في كفاءة العمل وفعاليته، وزيادة إنتاجية العاملين، لهذا لابد من العمل على تحسين الأداء الإداري وتطويره باستمرار باتباع أساليب وطرائق حديثة لإحداث تغيير نحو الأفضل وإصلاح بيئة العمل لتكون ذات تأثير إيجابي في السلوكيات الإدارية للعاملين، وذلك من أجل تحسين أدائهم ورفع جودة مخرجات المنظمات غير الحكومية. ونورد فيما يأتي بعض التعريفات لتطوير الأداء الإداري:

- إنه "عملية تقوم على إحداث تطوير في التشريعات والسياسات والإجراءات لضمان التطوير المستمر لعمل المنظمات، والعمل على تطوير العاملين من خلال رفع الوعي الإداري لديهم باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة" (Khashman, 2019, p.140).

- وهو "عملية تقوم على تطوير العملية الإدارية ومستوى أداء العاملين فيها، وتحسين أساليب العمل وإجراءاته" (Ebert & Griffin, 2009, p.76).
 - كذلك يعرف بأنه "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية" (مشهور، 2010، ص.47)
 - ويعرف بأنه "عملية مستمرة تنتج عن تحديد الفجوة بين الوضع الراهن للمنظمة والرؤية المستقبلية لها التي تعد قوة دافعة نحو التطوير" (الزيات، 2007، ص.60).
- وبناءً على ما سبق تعد عملية تطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية، عملية مقننة تتطلب المشاركة الفعالة بين العاملين في عملية التخطيط واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات الإدارية، واتباع أسلوب العمل الجماعي، وتنمية الاتصال وتكوين شبكة من العلاقات الإنسانية، وتوفير التقنيات الحديثة والتدريب عليها، وغيرها من الأساليب الإدارية الحديثة، كل ذلك من أجل رفع جودة عمل المنظمات غير الحكومية.

2-2- أهمية تطوير الأداء الإداري:

- يعد تطوير الأداء الإداري الدعامة الأساسية التي يمكن من خلالها اكتساب العاملين المهارات التي تؤهلهم للدخول في عصر المتغيرات، وترجع أهمية تطوير الأداء الإداري إلى النقاط التالية:
- 2-2-1- يركز على الارتقاء بالأفكار وتجويد المهارات في الجوانب المعرفية والإدارية والتكنولوجية، لمواجهة تحديات العصر الذي يتميز بتدفق المعلومات وأتمتة الاتصالات وسرعتها.
 - 2-2-2- يدرّب جميع العاملين على استخدام الأجهزة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة، فضلاً عن تدريبهم على المهارات الإدارية وحل المشكلات، وإتاحة الفرصة لتجريب الأفكار الجديدة.
 - 2-2-3- يوفر التكاليف والهدر، ويؤمن زيادة إنتاجية العاملين، وذلك من خلال تطوير إمكاناتهم بإيجاد بيئة تنظيمية فعالة.
 - 2-2-4- يطلع الإداريين والعاملين على كل ما هو جديد في مجال العمل الإداري الذي ينعكس على تحقيق الإنجاز في المنظمة. (Blandford, 2017, p.50).
- ويرى (محمد، 2021، ص.479) أنه من خلال تطوير الأداء الإداري تتم تلبية احتياجات المديرين والعاملين، ما يزيد من رضاهم عن العمل، ويسهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي.
- وحدد روثويل وآخرون (Rothwell et al., 2018, p.48) أهمية تطوير الأداء الإداري في النقاط التالية:
- رفع كفاءة المدير ومساعدته على التغلب على مشكلاته وإنجاز العمل بسرعة وفاعلية.

- تعرف أهم المشكلات التي تواجه المنظمة داخلياً والمحاولة قدر الإمكان لإيجاد الحلول المناسبة لها، باتباع أساليب إدارية مناسبة.
 - تدريب العاملين وتوعيتهم لتحقيق أهداف المنظمة بأقل وقت وجهد وتكلفة.
 - تطوير أداء الإداريين لتوجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- وتكمن أهمية عملية تطوير الأداء الإداري في قدرتها على زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف وتعزيز الابتكار وتحسين العلاقات، وقد بينت دراسة (عوض، 2019) أنه لا بد من نشر ثقافة داعمة لتطوير الأداء الإداري عن طريق الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من أساتذة الجامعات في ذات المجال.

2-3- أهداف تطوير الأداء الإداري:

إن تحقيق أهداف المنظمات غير الحكومية أحد أهم أهداف تطوير الأداء الإداري، وذلك من خلال تطوير مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم. ويمكن توضيح أهداف تطوير الأداء الإداري بالآتي:

2-3-1- تزويد الإداريين بالمعلومات والمهارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية لإنجاز الأعمال بأقل وقت وجهد وتكلفة.

2-3-2- معالجة أوجه القصور والضعف في الأداء الإداري، والإجابة عن الاستفسارات التي تواجه المديرين.

2-3-3- مساعدة العاملين على التطوير من خلال تبادل الخبرات بينهم لتعزيز قدرتهم على التعامل مع مهامهم اليومية. (Dalakoura, 2010, p. 434)

ولخص مور (Moor, 2004, p. 9) أهداف تطوير الأداء الإداري بالنقاط التالية:

- جعل المديرين قادرين على التغيير باستخدام أفكار جديدة وطرائق عمل مبتكرة تسهم في تطوير الأداء الإداري.
- مساعدة الإداريين على التغلب على المواقف الجديدة وما يصاحبها من مسؤوليات، فيمكنهم التطوير الإداري بسرعة الاندماج في تلك الوظائف.

وفي المقابل عرض (مشهور، 2010، ص. 47-48) أهداف تطوير الأداء الإداري، على النحو الآتي:

- تطوير الموارد البشرية من مديري وإداريين ومستخدمين وفنيين.
- تطوير المهام.
- إعداد الوصف الوظيفي لتطوير الرقابة الإدارية.
- تطوير وسائل التكنولوجيا.

- تطوير الإرشاد في العمل.
- تنمية القيم والمهارات والقدرات.
- تطوير العلاقات الإنسانية.

يتبين مما سبق أن عملية تطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية تهدف أساساً إلى تحسين أداء المنظمات من خلال استخدام التقنيات الحديثة، واتباع أساليب إدارية متميزة، والعمل على تطوير مهارات العاملين لتحقيق الأهداف المرسومة التي تحقق طموحاتهم وطموحات المنظمة في آن واحد، وهذا ما توصلت إليه دراسة (الشريف، 2013) فتطوير الأداء الإداري يهدف إلى القضاء على المشكلات المتعلقة بجمود النظم واللوائح من خلال طلب تقارير دورية من العاملين لمعرفة آرائهم فيها.

2-4- أسس تطوير الأداء الإداري:

إن تطوير الأداء الإداري عملية مستمرة ومنظمة وتهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمات غير الحكومية على نحو فعال ومثمر، لذا لابد من أسس تستند إليها لكي تؤدي إلى النتائج المرجوة، ومن أهمها:

- 4-1-1- الرغبة في إحداث التغيير من قبل الإدارة العليا.
 - 4-1-2- تناسب العنصر البشري الموجود مع عمليات التطوير.
 - 4-1-3- ارتكازها على قوانين وأنظمة مناسبة للمهام في المنظمة.
 - 4-1-4- ضرورة تنفيذ المهمة وفق خطة زمنية معينة.
- استخدام التقنيات الحديثة لتسهيل أداء المهمات في إحداث تطور الأداء الإداري (الحاتمي، 2020، ص.102).
ودعت دراسة (أبو شقراء، 2023) إلى الاهتمام بالعنصر البشري لأنه أساس عملية تطوير الأداء الإداري.
ووضع (حسين، 2008، ص.89-90) أسساً أخرى لتطوير الأداء الإداري منها:

❖ توافر القناعة والرغبة الصادقة في عملية تطوير الأداء الإداري:

ويأتي هذا من وجود إدارة حكيمة تؤيد حركات الإصلاح الإداري وتنفيذه على كل المستويات، لربط خطط التطوير والإصلاح بأهداف المنظمة غير الحكومية، واقتناع العاملين بأهمية تطوير الأداء الإداري والتحديد الدقيق لدور كل جهة معنية بالتطوير.

❖ التخطيط السليم لتطوير الأداء الإداري:

وذلك عن طريق الملاءمة بين الأهداف والإمكانات المتاحة، سواء كانت مادية أم بشرية.

❖ ارتباط تطوير الأداء الإداري بالبيئة:

إن أولى خطوات تطوير الأداء الإداري تفجير طاقات الإنسان الكامنة عن طريق التعامل مع بيئته التي نشأ فيها، وتأثره بالقيم والعادات السائدة في هذه البيئة.

❖ الاستمرارية في عملية تطوير الأداء الإداري:

أي لابد من افتراض مواجهة بعض التحديات أو العوائق ووضع الحلول المناسبة مسبقاً.

❖ الشمولية في عملية تطوير الأداء الإداري:

النظرة الشمولية إلى الأقسام الإدارية الموجودة في المنظمات، ومحاولة تقديم الحلول الكلية لا الجزئية. وكان من أبرز نتائج دراسة (الفريحات، 2023) العمل على نشر مفاهيم التميز والإبداع، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية، وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً على العاملين لإحداث التغيير الإيجابي المطلوب.

مما سبق يمكن الاستنتاج أن عملية تطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية وإن تمت بصورتها المثالية، ستحقق نتائج كبيرة وستسهم في القضاء على ظواهر وممارسات عديدة خاطئة كالتجاوزات الإدارية أو الفساد.

2-5- معوقات تطوير الأداء الإداري:

تواجه المنظمات غير الحكومية أنواعاً من المعوقات التي تؤثر في أدائها، وتكون في الأغلب معقدة ومتنوعة، لذا يجدر دراستها بعناية والتنبؤ بما يمكن أن يحدث من معوقات تجنباً لما قد تسببه من آثار سلبية على المنظمات غير الحكومية وعلى العاملين والأعمال التي تمارسها.

وتتعدد أسباب المعوقات التي تحول دون عملية تطوير الأداء الإداري، ويمكن توضيح بعضها فيما يلي:

- 5-1-1- ضعف وضوح أهداف المنظمة ورسالتها، وضعف ربطها بأهداف العاملين.
- 5-1-2- ضعف وجود التزام إداري نتيجة قلة دعم الإدارة العليا وتأييدها لتنفيذ أساليب إدارية حديثة واستخدامها (De Waal & Counet, 2009, p. 372).

وقد أكدت بعض الدراسات كدراسة (زكي، 2017)، (هاشم وآخرون، 2016)، (أبو وردة، 2012) وجود العديد من المعوقات التي تعيق تطوير الأداء الإداري وهي:

- تدني مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات.
- فقدان مقومات الرقابة، الأمر الذي يحول دون القيام بعملية المتابعة الدورية لتحديد نسبة المحقق من الأهداف.

- ضعف وجود آلية واضحة لمساعدة العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم.
- وأما (عبد العزيز، 2021، ص. 196) فقد أشار إلى معوقات عملية تطوير الأداء الإداري وهي:
- غياب التنسيق والتوازن بين مكونات التنظيم الإداري (أهداف-معايير-إجراءات)، إذ تهتم الإدارة بالإجراءات وتتجاهل الأهداف التي كانت السبب وراء تبني النظام الإداري.
- التعارض بين أهداف العامل والمنظمة، نتيجة اهتمام الإدارة بتحقيق أهداف المنظمة وتجاهلها متطلبات العاملين وأهدافهم.
- ضعف وجود معايير واضحة لتقويم نتائج الأداء.
- وأضاف (مشهور، 2010، ص. 49-50) بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق تطوير الأداء الإداري، مثل:
- تركيز السلطات واحتكارها بيد المدير.
- السياسات الكيدية وتضييق الخناق على المبدعين.
- الخجل الإداري: وهو أحد أسباب التخلف الإداري، لأنه يحول دون اتخاذ قرارات حاسمة.
- تكريس قيم الطاعة المطلقة العمياء للمدير.
- خلل القيم الاجتماعية، حيث تحل قيمة جمع الثروة محل قيم الأمانة.
- بناءً على ما تقدم يمكن القول إن عملية تطوير الأداء الإداري قد تواجه العديد من المعوقات، وهي المركزية الشديدة في الإدارة، جمود القوانين، ضعف الدافعية، ضعف الاستقرار الوظيفي، نقص التدريب والتأهيل لدى العاملين وغيرها.

الخلاصة:

مما لا شك فيه أن مفهوم الأداء الإداري يخضع إلى الكثير من الجدل والتحليل والتناقض والارتباك، لذا سعى هذا المحور لتوضيح مفهوم الأداء الإداري الذي يرتبط بقيام الفرد بمجموعة من السلوكات والأعمال الإدارية التي يتوجب القيام بها داخل المنظمات غير الحكومية، لما لها من دور فعال في تطوير الأفراد والمجتمعات، إذ يعد الأداء الإداري ركيزة أساسية تستند إليها المنظمات غير الحكومية في عملية التخطيط والتنظيم والرقابة والتقويم واتخاذ القرارات وتقويض الصلاحيات.

وهو على أهميته الواسعة يتعرض لكثير من المعوقات التي تحول دون تطويره، لذا لابد من العمل المستمر على تطوير عملية الأداء الإداري باتباع أساليب وطرائق إدارية حديثة تتماشى مع نظريات واتجاهات الإدارة الحديثة من جهة، ومع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها من جهة أخرى، وكل هذا لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد بأقل وقت وجهد وتكلفة.

وفي المقابل إذا تمكنت المنظمات غير الحكومية من تحقيق أهدافها، فهذا الأمر سينعكس إيجابياً على المجتمع الذي سوف يشهد حالة من الازدهار والرفاهية.

المحور الثاني المنظمات غير الحكومية

تمهيد.

- 1- مفهوم المنظمات غير الحكومية.
 - 2- خصائص المنظمات غير الحكومية.
 - 3- أهمية المنظمات غير الحكومية.
 - 4- أهداف المنظمات غير الحكومية.
 - 5- وظائف المنظمات غير الحكومية.
 - 6- تصنيف المنظمات غير الحكومية.
 - 7- معوقات عمل المنظمات غير الحكومية.
 - 8- الدعم التربوي التعليمي في المنظمات غير الحكومية ودور الاداء الإداري فيها.
- الخلاصة.

المحور الثاني: المنظمات غير الحكومية

تمهيد:

يعد العمل التطوعي من أهم الوسائل المستخدمة للمشاركة في النهوض بمكانة المجتمعات في عصرنا الحالي، ويمثل مجموعة من الأعمال الخيرية التي يقوم بها بعض الأشخاص الذين يرغبون بمساعدة الآخرين دون مقابل مادي لتخفيف المعاناة عنهم سواء أكانوا فقراء، أم كباراً في السن، أم أطفالاً محرومين، أو نساء مظلومات، أو ذوي احتياجات خاصة، أو مشردين نتيجة الكوارث الطبيعية، أو ضحايا الحروب والإجرام.. إلخ، وهذا الأمر يدفعهم لتقديم التبرع بجهودهم وأوقاتهم وأموالهم.

ويكتسب العمل التطوعي أهمية متزايدة يوماً بعد يوم، وخاصة مع اتساع الهوة بين موارد الحكومات واحتياجات الشعوب، وقد برز دور العمل التطوعي لسد تلك الفجوة، ولم تعد الحكومات قادرة على توفير احتياجات أفرادها ومجتمعاتها في البلدان المتقدمة والنامية. فمع زيادة تعقيدات الظروف الحياتية ازدادت احتياجات المجتمع وأصبحت في تغير مستمر، ولذلك كان لابد من وجود جهة أخرى تساند الجهات الحكومية وتكمل دورها لتلبية الاحتياجات الاجتماعية، ويطلق على هذه الجهة اسم المنظمات غير الحكومية.

1- مفهوم المنظمات غير الحكومية:

نشأت المنظمات غير الحكومية منذ العصور القديمة، وتطورت في التاريخ عبر مراحل عديدة، وكانت في كل مرحلة تكتسب شهرة ونفوداً كبيرين في المجتمع، كما كانت تكتسب خصائص وميزات جديدة. وأصبح لهذه المنظمات غير الحكومية دور أساسي في تنقيف الشعوب وتنميتها وعلاج المشكلات التي تواجهها، وهي تشكل علامة واضحة في التأثير في الأفراد والجماعات، وذلك عن طريق أنشطتها من ندوات ومؤتمرات وإصدار مجلات وتشجيع أعضائها على المشاركة في الحياة السياسية والثقافية، وتوعية المواطنين بحقوقهم وواجباتهم.

والوقت الراهن العديد من المنظمات غير الحكومية التي تعمل في ميادين عديدة كالتعليم والاقتصاد والبيئة والصحة وحقوق الإنسان وغيرها من الميادين.

ونظراً لتعدد هذه المنظمات غير الحكومية وتنوع نشاطاتها، ليس ثمة تعريف موحد لها، إلا أن ذلك لم يمنع الكتاب من إعطاء تعاريف لها، بحسب وجهة نظر كل منهم، وسيتم إيرادها على النحو التالي:

- عرّفها إلبايار (Elbayar 2005) بأنها: "مؤسسة خاصة، غير ربحية، مستقلة، تطوعية، يملك الأفراد حرية الانضمام إليها أو دعمها" (p.3).

- وعرفها سيد والموجود (2003) بأنها: "تنظيم اجتماعي يستهدف غاية، ومن أجل بلوغها يحدد نشاطها في بيئة جغرافية بعينها أو في ميدان نوعي أو وظيفي متخصص فيه" (ص.232).
 - أما الحلو (2012) فقد عرفها بأنها: "شخصية اعتبارية خيرية مستقلة غير ربحية، وغير حكومية تنشأ باتفاق بين أشخاص طبيعيين لتحقيق أهداف مشروعة لخدمة المجتمع" (ص.7).
- وذكر (ملحم، 2017) في مؤتمر "الإدارة تحت الضغط" الذي انعقد بتاريخ 3-7 تموز في رام الله أن المنظمات غير الحكومية، مهما اختلفت مسمياتها، ومجالات أعمالها، تشترك في مجموعة من السمات، أهمها: أنها منظمات غير هادفة للربح، مستقلة عن الدولة في إدارة ذاتها، وتطوعية بحيث يملك أي من الأفراد، إن توفرت فيهم شروط معينة، الحرية في الانضمام إليها.

وبناءً على ذلك يمكن استنتاج أن المنظمات غير الحكومية مؤسسات اجتماعية غير ربحية تعمل في مجالات عدة التعليم، والصحة، والبيئة، والأمور القانونية وغيرها، وهي وثيقة الصلة بخدمات المجتمع، وتخاطب مشاكل السكان، والعمل فيها يكون في الأغلب تطوعياً، وتلتزم في وجودها ونشاطها بقيم ومعايير الاحترام والتراضي والتسامح والمشاركة والإدارة السليمة، وريع الأنشطة والخدمات التي تجلب للمنظمات غير الحكومية عائداً مادياً، أو المساعدات الحكومية، أو التبرعات، أو اشتراكات الأعضاء، يخدم المنظمة غير الحكومية نفسها في تطوير خدماتها ومنشأتها وليس الأشخاص الذين يقومون بإدارتها.

2- خصائص المنظمات غير الحكومية:

للمنظمات غير الحكومية مجموعة من الخصائص يفترض الالتزام بها لكي تكون قادرة على ممارسة نشاطاتها، ومن أهمها:

2-1- غير حكومية: يقصد بذلك أن الدولة ليست طرفاً مشاركاً في إنشائها ولا تتبع أياً من أجهزة الدولة، وبالمقابل محكومة بقوانين الدولة.

2-2- القدرة على التطور: يقصد بذلك أن تكون مستمرة في عملها وتعمل على تجديد أساليبها لوصول المساعدات مباشرة إلى مستحقيها.

2-3- الإدارة الذاتية: يقصد بذلك أن يكون لديها العناصر والآليات التي تمكنها من التسيير الذاتي المستقل، أي يجب أن يكون العاملون على وعي وإدراك تام بالمصالح التي تعبر عنها، ويجب أن يكون لديها هيكل مستقر ونموذج للعضوية محدد جيداً، وأهداف واضحة مدونة في نظامها الأساسي، ولابد أن تتسم هياكل هذه المنظمات بالبساطة التي من شأنها تيسير أو تسهيل اتخاذ القرارات خاصة في أوقات الطوارئ أو الأزمات الصعبة.

2-4- أن يكون لها غاية وهدف عام: يقصد بذلك أن تتكون المنظمات غير الحكومية بناءً على اهتمام عام مشترك، أو بهدف العمل في مجال محدد، ولأغراض تحقيق منافع جماعية، أو مساعدة الأفراد والأسر المعوزة أو بهدف الدفاع عن قضايا مثل حقوق الإنسان والمرأة والطفل وغيرها (ساسبي، 2015، ص32).

وذكر (خيرة، 2013، ص23-24) من أهم خصائص المنظمات غير الحكومية:

- أن تكون بعيدة الصلة عن أي عمل أو عصابة إجرامية أو أشكال عنف.
 - إقامة جسور التعاون والتعاون بين أفراد الشعوب على نحو يحقق للبشرية أمنها وسلامها.
 - بلورة أنواع جديدة من الخدمات المباشرة وتتميتها لمقابلة احتياجات جديدة.
- إضافةً للخصائص المذكورة سابقاً ثمة خصائص أخرى للمنظمات غير الحكومية ذكرتها (بوخرص وغزلاني، 2018، ص95)، على النحو الآتي:

- التطوعية: يقصد بهذه الخاصية الاعتماد على الجهود التطوعية التي تدفعها الرغبة الصادقة في تقديم المساعدات والخدمات للمحتاجين عن اقتناع كامل بجدوى ما يقدمون، فأساس هذه المنظمات يعتمد على أساس التعاقد الحر بين أعضائها من أجل الوصول إلى حلول أو مساهمات لحل المشكلات التي تواجه المجتمع.
 - غير سياسية: يقصد بهذه الخاصية أن المنظمات غير الحكومية لا تنشط إلا في المجالات الإنسانية والاجتماعية، وهذا يعني أنها لا تتدخل بتاتاً في الأمور السياسية، إذ وجب عليها ألا تنتمي لأي حزب سياسي ولا يكون لها أي تحالف مع هذه الأحزاب السياسية.
- بناءً على ذلك يمكن التوصل إلى مجموعة من الخصائص التي لا بد أن تتصف بها المنظمات غير الحكومية كالوضوح، والإنسانية، والحيادية، والاستقلالية، والتطوعية في العمل إلى جانب العمل ضمن إطار القوانين والأنظمة الوطنية.

3- أهمية المنظمات غير الحكومية:

أصبحت المنظمات غير الحكومية من أهم الركائز للنهوض بالمجتمع وزيادة كفاءته وتحقيق ما تصبو إليه من أهداف ومساهمة جميع الأفراد على جميع المستويات للقضاء على النواحي السلبية غير المرغوب فيها في المجتمع.

وتبرز أهمية المنظمات غير الحكومية من خلال الخدمات التي تقدمها، ومن أهمها (العشي، 2013، ص71):

3-1- توفير خدمات في مجالات أساسية منها رعاية الأيتام والأسر المحتاجة.

3-2- إنشاء مدارس ورياض أطفال ومرافق تربوية.

3-3- رعاية المعاقين والعجزة وإعادة تأهيلهم.

3-4- تقديم خدمات صحية وزراعية واجتماعية على المستويات المختلفة.

3-5- إنشاء مشروعات إنتاجية وتوفير فرص العمل.

3-6- متابعة الحقوق الإنسانية المنتهكة وتوثيقها.

3-7- إيجاد نوادٍ رياضية واجتماعية ومراكز ثقافية.

وبين (عوده، 2013، ص 51) أن للمنظمات غير الحكومية دوراً مهماً في عملية التنمية داخل المجتمع، وهو مكمل لدور مؤسسات الحكومة في إطار تقديم الخدمات.

وأضاف (مرتجى، 2012) في المؤتمر العلمي لكلية التجارة الذي انعقد بتاريخ 24-25 نيسان في غزة أن الحكومة أحياناً تكون عاجزة عن توفير الخدمات بشكل كامل لمواطنيها لذا تأتي هذه المنظمات غير الحكومية لتسد النقص، وذلك بإعطاء الفرد شعوراً بقدرته على التأثير، ولو بشكل متواضع في مجتمعه، كما تعطيه قدراً من الأمان الجماعي.

نلاحظ مما سبق أن أهمية المنظمات غير الحكومية تبرز من دورها الأساسي في العمل على تحسين جودة حياة الأفراد وتعزيز التنمية المجتمعية، وهذا ما بينته دراسة أبيدين وآخرين (Abiddin et al,2022) إذ لابد من العمل على تعزيز فعالية المنظمات غير الحكومية في تقديم خدمات تنمية المجتمع.

4- أهداف المنظمات غير الحكومية

تختلف أهداف المنظمات غير الحكومية باختلاف الغرض الذي أنشئت من أجله، ووفق الفئات التي تستهدفها، وهي عموماً تسعى إلى تحقيق المنفعة الإنسانية وصولاً لمجتمع الكفاية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ومن أهم أهدافها:

4-1- تفعيل الفرد في المجتمع الذي يعيش فيه واستثمار وقت فراغه.

4-2- تفعيل العمل التطوعي بجميع أنواعه عند النشء الذي يقوم على الرقي والنهوض بالفرد والمجتمع.

4-3- حل المشكلات والقضايا المجتمعية ومشاركة الأفراد في حل مشكلات المجتمع الذي يعيشون فيه، واكتسابهم مهارات المشاركة والعمل الجماعي، والثقة بالنفس والشعور بالرضا وحسن اتخاذ القرار.

4-4- سد الفجوة التي لم تعد الحكومة قادرة على حلها بمفردها في المجتمع وتستدعي وجود المنظمات غير الحكومية لمساعدة الحكومة ومساندتها.

4-5- إحداث التنمية في المجتمع (أحمد وآخرون، 2019، ص 127-128).

ويضيف (أبو سلطان، 2013، ص 148) بالإضافة إلى ما سبق:

- ضرورة تحسين الأوضاع الحياتية للأفراد.

• الدفاع عن حقوق الفئات الاجتماعية المحرومة ومصالحها وخاصة النساء والأطفال والمعاقين والعاطلين عن العمل.

• العمل على تحسين أوضاع فئات مهمشة أو مسحوقة في المجتمعات الفقيرة والبلدان النامية.

• تلبية الاحتياجات المجتمعية بطريقة صحيحة.

وهناك أهداف أخرى للمنظمات غير الحكومية أوردها بالكار (Balkar,2022,p.42) يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

• تمكين الأسر وتعزيز الروابط الأسرية والاجتماعية.

• تحسين جودة التعليم وتوفير فرص التعليم للأفراد.

• القضاء على الفقر والجهل والبطالة.

• إحداث تغييرات اجتماعية وسياسية واقتصادية لمصلحة الشعب.

ويمكن القول إنه وإن اختلفت بعض أهداف المنظمات غير الحكومية عن بعضها، تتلاقى جميعاً في الإسهام في تنمية القيم الإنسانية من أجل الوصول إلى تطوير المجتمع والارتقاء به إلى المستوى الحضاري المنشود.

5- وظائف المنظمات غير الحكومية:

بدأ دور المنظمات غير الحكومية يتنامى مع ازدياد الحاجة إلى مشاركة جهات إضافية في مهام وبرامج التنمية، ولاسيما بعد تناقص دور الدولة وأجهزتها ومواردها في تلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمواطنين، لأن هذه الاحتياجات تمثل حقاً من حقوقهم، وباتت تلبيتها ملحة وضرورية لتأمين الأمن الإنساني والاستقرار الاجتماعي.

ويمكن في هذا المجال الإشارة إلى أهم وظائف المنظمات غير الحكومية التي أوردها بلوميل (Bluemel,2005, p.76) وهي:

5-1- تبني برامج محددة للإسهام في المحافظة على البيئة وحمايتها من التلوث وتوعية المواطنين.

5-2- تثقيف أفراد المجتمع من خلال عقد المؤتمرات وورش العمل والندوات في موضوعات اجتماعية وثقافية متنوعة.

5-3- تدعيم الخدمات الصحية من خلال البرامج الصحية، وخاصة في المناطق الريفية.

5-4- صقل مهارات الأفراد وبناء قدراتهم.

5-5- تقديم الآراء والاقتراحات البناءة التي قد تساعد صانعي القرار في القطاع الحكومي على إيجاد حلول للأمور المعقدة والشائكة.

كما اقترح كل من (عثمان وعرفان، 2014، ص. 75-76) عدداً من وظائف المنظمات غير الحكومية، من أهمها:

- توفير الخدمات ومساعدة المحتاجين: تقوم المنظمات غير الحكومية بمد يد العون والمساعدة للمحتاجين، مع تقديم خدمات خيرية واجتماعية هدفها مساعدة الفئات الضعيفة في المجتمع.
 - المساهمة في التنشئة الاجتماعية: تقوم المنظمات غير الحكومية بوظيفة التنشئة الاجتماعية للمشاركين فيها ضمن معيارين هما: الاعتماد المتبادل بين الجميع والثقة.
 - الوساطة والتوفيق: تقوم المنظمات غير الحكومية بدور الوسيط بين أصحاب القرار والمواطنين، بتوفير قنوات الاتصال ونقل أهداف المواطنين ورغباتهم إلى الحكومة بطريقة سلمية.
 - التعبير والمشاركة الفردية والجماعية: فوجود المنظمات غير الحكومية يُشعر الأفراد بأن لديهم قنوات مفتوحة لعرض آرائهم ووجهات نظرهم بحرية للتعبير عن مصالحهم ومطالبهم بأسلوب منظم وبطريقة سلمية.
 - المساهمة في العملية التنموية: تقوم المنظمات غير الحكومية بتقوية المجتمعات المحلية وتمكينها، وذلك من خلال بناء القدرات وتنمية المهارات والتدريب في مختلف المجالات.
- وتوصلت دراسة (صالح، 2013) إلى أن المنظمات غير الحكومية تعمل على تنمية أفراد المجتمع للقيام بدورهم في نشر ثقافة حقوق الانسان بفاعلية وفتح الفرص أمامهم لتوظيف المعارف والمعلومات على النحو عملي وتطبيقي يخدم مجتمعهم.
- وحدد (بعلوشة، 2013، ص. 55-56) ثلاث وظائف للمنظمات غير الحكومية، وهي على النحو التالي:
- **دعم الوظيفة التعليمية:** من خلال دعم رفع كفاءة العملية التعليمية، ومحو الأمية، وصيانة الأثاث والتجهيزات، والدعم التكنولوجي، ودعم المكتبات، والتبرع بالأرض، وتجهيز المعامل والملاعب والأدوات الرياضية والموسيقية والفنية.
 - **دعم الوظيفة التربوية:** من خلال المساعدات، والندوات، والمحاضرات، والمؤتمرات، واللقاءات، والاحتفالات، والرحلات، والمسابقات، ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة والموهوبين.
 - **دعم الصلة بين المدرسة والأسرة:** من خلال بناء رياض الأطفال ومتابعة التسرب، والتوعية الاجتماعية والثقافية والصحية والبيئية، والتدريب المهني، وتدريب مجالس الآباء.
- مما تقدم يُلاحظ أنه لا بد من توسيع المجال أمام المنظمات غير الحكومية لتصبح شريكاً في عملية التنمية للاستفادة من مواردها البشرية والمادية ومن الخبرات التي تكتنزها.

6- تصنيف المنظمات غير الحكومية:

تؤدي المنظمات غير الحكومية دوراً بالغ الأهمية في المجتمع، إذ تعمل في مجالات متعددة منها الإغاثة والتنمية وحقوق الإنسان والبيئة والتعليم والصحة والزراعة وغيرها، ولكي تكون قادرة على العمل بكفاءة وفاعلية، ذُكرت عدة تصنيفات للمنظمات غير الحكومية كالآتي:

صنف (شيخو، 2015، ص. 14) المنظمات غير الحكومية إلى ما يلي:

6-1- منظمات أهلية: تقوم بالجهود الأهلية ويمولها الأهالي، مثل الجمعيات الخيرية.

6-2- منظمات مشتركة: يشترك في إدارتها وتمويلها الحكومة والأهالي.

6-3- منظمات دولية: هي منظمات الرفاهية الاجتماعية، مثل منظمة اليونسكو.

ومن المفيد هنا توضيح أن تصنيف المنظمات الدولية كما وردت ليس شاملاً، فالمنظمات الدولية لا يقتصر دورها على الرفاهية الاجتماعية بل تقديم الحماية والمساعدات للاحتياجات الإنسانية الناجمة عن الكوارث الطبيعية أو الحروب أو أسباب أخرى تهدف إلى إنقاذ الأرواح والحد من المعاناة قدر الإمكان.

في حين صنف (الكفارنة، 2012، ص. 44-45) المنظمات غير الحكومية وفق اتجاهين أساسيين هما:

- **المنظمات غير الحكومية الخيرية:** تتميز بالعتاء المباشر، مثل: تقديم الأغذية، والملابس، والأموال، والأدوية للمحتاجين، ويطلق عليها المنظمات الإغاثية.

- **المنظمات غير الحكومية التمكينية:** تهتم بالجانب التدريبي والدعم، لمساعدة الناس على تعلم كيفية مساعدة أنفسهم ومجتمعهم بصورة أفضل، ويطلق عليها المنظمات التنموية.

وهناك تصنيفات أخرى للمنظمات غير الحكومية ذكرها (إكرام، 2018، ص. 60-61) هي:

- **المنظمات الدينية غير الحكومية:** ينصب اهتمام هذه المنظمات غير الحكومية على تنمية القيم الإنسانية من خلال توجه الفرد إلى طريق الله بطريقة صحيحة، عن طريق الندوات والنشاطات.

- **المنظمات العلمية غير الحكومية:** ينصب اهتمام هذه المنظمات غير الحكومية على تطوير المجتمع في المجالات العلمية والتكنولوجية، وتتنوع نشاطاتها واختصاصاتها تبعاً لتنوع فروع المعرفة العلمية، فهي تعنى بالطب أو الهندسة أو الفلك أو الفيزياء وغيرها من المجالات الأخرى.

- **المنظمات الاجتماعية والإنسانية غير الحكومية:** ينصب اهتمام هذه المنظمات على العمل في مختلف أوجه الحياة الاجتماعية والإنسانية، وتهتم بجوانب عديدة من حياة الأفراد، كحقوق الإنسان والحريات الأساسية ومكافحة الجريمة والقضاء على الرق وغيرها من المسائل الأخرى.

- المنظمات الاقتصادية غير الحكومية: ينصب اهتمام هذه المنظمات على النهوض بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي للجماعات الفقيرة المتمركزة في الأرياف - لاسيما في الدول النامية- وتسعى إلى توفير أفضل الظروف الاقتصادية لأعضائها بغية الاستفادة منها، دون أن يكون لها أي هدف في تحقيق الربح المادي.
 - المنظمات البيئية غير الحكومية: تمارس هذه المنظمات دوراً مهماً وكبيراً في مجال حماية البيئة والمحافظة عليها، وتشجيع الحرف المحلية ودعم أساليب زراعية قليلة التكلفة وغير ذلك.
- ومع وجود العديد من التصنيفات للمنظمات غير الحكومية يُلاحظ أن القليل منها يخضع لهذه التصنيفات، فمعظمها إن لم يكن جميعها يعمل في معظم المجالات، ولعل ذلك يرجع إلى ارتباطها بالتمويل.

7- معوقات عمل المنظمات غير الحكومية:

تُعد المنظمات غير الحكومية جزءاً أساسياً من المجتمع، لأنها تنفذ العديد من الأنشطة والمشاريع التي تهدف إلى تحسين الحياة فيه، ومع ذلك تواجه جملة من المعوقات التي قد تعيق عملها، ويمكن تصنيف هذه المعوقات وفق أبعاد عدة، وهي كما يرى (استانبولي، 2019، ص. 33-34) التمويل وهذا البعد من أكبر التحديات، والبنية التنظيمية، والقيادة والإدارة، والموارد البشرية، وبرامج التسويق والترويج للأنشطة المنظمة، والأنظمة واللوائح وأساليب العمل، والمشكلات الإستراتيجية، والجدول التالي يوضح هذه المعوقات التي يواجهها كثير من المنظمات غير الحكومية أو يواجه بعضها بحسب الأبعاد المذكورة:

يوضح الجدول التالي معوقات عمل المنظمات غير الحكومية:

الجدول (1) معوقات عمل المنظمات غير الحكومية

المعوقات	البعد
- محدودية الموارد المالية. - قلة استثمار موارد المنظمة الفائزة عن حاجتها. - اعتماد الموارد المالية أساساً على التبرعات والهبات. - قلة توفر الخبرات الكافية في المجال المالي. - ضعف الرقابة المالية.	التمويل
- ضعف البناء المؤسسي عامة وسيطرة بعض الأفراد على الأنشطة والتمويل. - المقررات غير ملائمة لأنشطة المنظمة. - ضعف وجود فروع للمنظمة في المناطق الريفية والناحية. - غموض المهام والصلاحيات الإدارية لأفراد المنظمة.	البنية التنظيمية

- المركزية وضعف مبدأ التفويض.	
- ضعف أهلية مجالس الإدارة في المنظمات. - ضعف البرامج التدريبية لقيادات المنظمة. - التدخلات الخارجية في قرارات المنظمة وأعمالها. - ضعف الرقابة والتقييم المستمر لأعمال المنظمة. - ضعف المعايير الرقابية المرتبطة برسالة المنظمة وأهدافها. - ضعف الأرشفة والتوثيق والإحصاء وقلة توفر قاعدة البيانات. - ضعف التنفيذ وكثرة الشكاوى ضد المنظمة. - ضعف التنسيق مع المنظمات الأخرى.	القيادة والإدارة
- قلة توفر الكادر المؤهل والمتخصص. - نقص الخبراء والفنيين. - قلة الدورات والبرامج التدريبية. - ضعف نظام الأجور والمكافآت. - ضعف اعتماد المكافآت والترقيات على كفاءة الأداء. - قلة المتطوعين في العمل الخيري، وضعف الاهتمام بهذا القطاع.	الموارد البشرية
- ضعف أساليب الاتصال بالمجتمع. - ضعف الترويج الإعلامي لأنشطة المنظمة. - ضعف وضوح أهداف المنظمة لكثير من الأفراد الذين تتعامل معهم.	برامج التسويق والترويج لأنشطة المنظمة
- ضعف تطور الأساليب واللوائح الداخلية. - غياب الأدلة المكتوبة التي توضح إجراءات تنفيذ المشاريع.	الأنظمة واللوائح وأساليب العمل
- غموض قيم المنظمة وأهدافها عن أعضاء مجلس الإدارة. - تبني أهداف قد تعجز المنظمة عن تحقيقها.	المشكلات الاستراتيجية

من المفيد هنا توضيح أن ضعف تطور الأساليب واللوائح الداخلية قد يعود إلى البطء في تطوير القوانين والأنظمة من قبل الجهات الرسمية والإجراءات الروتينية التي يتطلبها تعديل اللوائح.

في بند ضعف وجود أدلة مكتوبة توضح إجراءات تنفيذ المشاريع باستثناء المشاريع التي تتم بتمويل من المنظمات الدولية إذ يشترط فيها تقديم أدلة عمل واضحة.

وبين (سرور، 2014، ص.32) معوقات أخرى قد تعيق المنظمات غير الحكومية عن ممارسة أنشطتها في دعم التعليم مثل:

7-1- خوف المعلمين أو المديرين من التعامل مع المنظمات غير الحكومية والتشكيك في أهدافها.

7-2- قلة الوعي للربط بين التعليم والمنظمات غير الحكومية الداعمة.

7-3- قلة تركيز الإعلام على أهمية المنظمات غير الحكومية في دعم عملية التعليم.

7-4- الصورة النمطية عند بعض الأهالي للأنشطة الثقافية على أنها مضيعة للوقت.

بالإضافة إلى هذه المعوقات أضاف (مسعود، 2017، ص.3) أن العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والمؤسسات التربوية الحكومية غير ثابتة، بسبب عدم وضوح العلاقة من جهة، وضعف الإمكانيات الإدارية والمادية والبشرية من جهة أخرى.

ويتبين مما سبق أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه المنظمات غير الحكومية، وتؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، لذا لابد من التعاون مع المنظمات غير الحكومية من قبل الجهات الحكومية والمجتمع للتخفيف من هذه المعوقات ودعمها في تنفيذ عملها، وهذا ما أوضحته دراسة (ياسين، 2011) إذ لابد من زيادة الدعم الحكومي المادي والمعنوي للمنظمات غير الحكومية.

8- الدعم التربوي التعليمي في المنظمات غير الحكومية ودور الأداء الإداري فيها:

يعد التعليم ركيزة أساسية في بناء الحضارات وتحقيق التنمية، ولا يمكن بلوغ ذلك إلا من خلال منظومة تعليمية قوية تشاركية، تسهم فيها مختلف الجهات الرسمية وغير الرسمية؛ وتؤدي المنظمات غير الحكومية دوراً مهماً في دعم العملية التربوية التعليمية، لاسيما في مواجهة التحديات التي تعجز المؤسسات الرسمية عن معالجتها منفردة، وقد أكدت دراسة (العزي، 2019) أن التنمية والتطوير لا يأتيان مصادفة، ولابد من وجود منظمات غير حكومية تتصف بالمسؤولية العامة نحو البلد، وتسهم في تعميق ثقافة الاستقامة والعمل التطوعي، وتدعم العملية التربوية التعليمية.

وبين (أحمد وآخرون، 2019، ص.126) أن أبرز مجالات مشاركة المنظمات غير الحكومية في العملية التعليمية، مكافحة الأمية والتسرب من التعليم، وتعليم الكبار، ودورها البارز داخل المدرسة والبيئة التعليمية، مثل إنشاء الصفوف الدراسية في المدارس وتمويل البرامج التعليمية، وتقديم المنح الدراسية والأنشطة التربوية، وإعداد الكوادر التعليمية، وغيرها لإعداد تنمية تعليمية شاملة لأفراد المجتمع، لكي يكون دورها إيجابياً وفعالاً في جميع أنحاء الدولة، لأن التعليم قاطرة التنمية البشرية.

وأضاف (القرشي، 2022، ص.292) أن أهم مجالات مشاركة المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم هي:

- 8-1- تحديد محتوى ما يعلم في المدرسة وتطوير مواد تعليمية ملائمة للطلبة.
 - 8-2- تسليم المحتوى المطلوب من خلال طرائق تعليم ملائمة لقدرات المعلمين والطلبة وأنماطهم.
 - 8-3- تدريب المعلمين والارتقاء بهم من خلال تقدير حاجاتهم التدريبية.
 - 8-4- عقد اجتماعات دورية مع مديري المدارس والأهالي وأبناء المجتمع المحلي.
- ومن المفيد هنا توضيح أن تحديد محتوى ما يتم تعليمه في المدارس في سورية لا تتدخل فيه المنظمات غير الحكومية، وإنما يقتصر أداء هذا الدور على وزارة التربية والتعليم.
- وقد أكدت دراسة أدو بافو وبوني (Adu-Baffoe & Bonney, 2021) أن بعض المنظمات غير الحكومية تعمل على توفير مواد التدريس، وتنمية قدرات المعلمين، وتوفير احتياجات التعلم للطلبة وتوعية المجتمع المدرسي.

غير أن تحقيق هذه الأدوار على نحو فعال يتطلب أداءً إدارياً مهنيًا قائماً على التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم، وهو ما أشار إليه (غنيم، 2012، ص71-72) باعتباره الإطار المنظم للجهود داخل المنظمات من خلال وضوح الأهداف والهياكل، وتنفيذ البرامج ومتابعتها؛ وفي الإطار ذاته، يرى (الزهيري وآخرون، 2022، ص255-256) أن التطور المتسارع فرض على الإدارة التعليمية أن تكون ديناميكية ومرنة، قادرة على التكيف مع المتغيرات، وقيادة المؤسسات نحو التقدم والتنمية العلمية.

وقد ركز (جزر، 2020، ص141) على أن هذه المنظمات تتبنى مناهج غير تقليدية تعتمد الأنشطة العملية والتفاعل، لتأهيل جيل قادر على مواكبة سوق العمل؛ وتتسم المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي بخصوصية في هياكلها وأساليب إدارتها، مقارنة بالتعليم النظامي، إذ تعتمد على المجتمع في التمويل كما أشار (غانم، 2013، ص2) ما يستوجب إدارة فاعلة تضمن تحقيق أهدافها التربوية.

انطلاقاً مما سبق، يتضح أن الأداء الإداري يشكل العمود الفقري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي، فهو الأداة التي من خلالها تترجم الرؤية والأهداف إلى برامج عملية، ويتحقق التكامل بين الموارد والجهود، وتتعرز جودة الخدمات التعليمية المقدمة للفئات الهشة والمهمشة.

الخلاصة:

إن جوهر عمل المنظمات غير الحكومية يقوم على التنمية الشاملة، القائمة على بناء الفرد القادر على الاعتماد على نفسه، واستبدال البذل المالي النمطي للطلبة الاستثمار في توجيههم إلى التخصصات الدراسية التي يحتاجها سوق العمل لتأمين فرص عمل لائقة لهم، وللمساهمة في تحقيق التغيير والإصلاح المنشود، ولكي تقوم بدورها الفعال لابد من وجود إدارة حكيمة تعمل باستمرار على تطوير أدواتها لتواكب المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية من جهة، وتتوافق مع احتياجات المجتمع الموجودة فيه من جهة أخرى.

المحور الثالث

المنظمات غير الحكومية في سورية

تمهيد.

- 1- نشأة المنظمات غير الحكومية في سورية وتطورها.
- 2- مفهوم المنظمات غير الحكومية في سورية.
- 3- الإطار القانوني لعمل المنظمات غير الحكومية في سورية.
- 4- الواقع الحالي للمنظمات غير الحكومية في سورية.
- 5- إدارة المنظمات غير الحكومية في سورية.
- 6- تصنيف المنظمات غير الحكومية في سورية.
- 7- أنواع المنظمات غير الحكومية في سورية.
- 8- أنشطة المنظمات غير الحكومية في سورية.
- 9- نماذج من المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في سورية.
- 10- معوقات عمل المنظمات غير الحكومية في سورية.

الخلاصة.

المحور الثالث: المنظمات غير الحكومية في سورية

تمهيد:

في سورية مجموعة من المنظمات غير الحكومية التي أنشأها أفراد المجتمع السوري لتحقيق أهداف معينة واستجابة لمتطلبات واحتياجات قائمة. وقد كانت مثل هذه الأنواع من المنظمات غير الحكومية (جمعيات خيرية) موجودة في سورية قبل الاستقلال، وبدأت بتقديم أعمال الخير بدافع ذاتي، وتطور عمل هذه المنظمات غير الحكومية وخاصة بعد الاستقلال عن الاستعمار الفرنسي، وتنامت هذه الجمعيات وتنوعت أغراضها وتطور عملها تبعاً للتغيرات السياسية والاقتصادية، وصدر القوانين التي تحدد الأطر القانونية لإنشائها.

فالمنظمات غير الحكومية نشأت في سورية وتطورت نتيجة عوامل عدة، وسنتكلم في هذا المحور عن مفهوم المنظمات غير الحكومية في سورية، نشأتها، والإطار القانوني لعملها وواقعها الحالي في سورية، وتصنيفها وأنواعها، بالإضافة إلى أنشطتها في سورية وذكر بعض النماذج عنها، والمعوقات التي تواجهها.

1- نشأة المنظمات غير الحكومية في سورية وتطورها:

تشكل العمل الأهلي في سورية متأثراً بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية للمجتمع السوري في مساره التاريخي، فقد عرفت الجمعيات لأول مرة في دمشق عام 1874/ عبر جمعية رباط المحبة وهي جمعية علمية، ثم بدأت الجمعيات تتزايد ومنها: الجمعية التاريخية 1875/، والجمعية الخيرية لإنشاء المدارس وترقية المعارف 1878/. وكان للقيم الدينية والروحية تأثير كبير في العمل الأهلي. وتعد الجمعيات الخيرية، كجمعية ميثم قريش الخيرية في دمشق عام 1880/ انعكاساً لقيم التكافل الاجتماعي التي تحض عليها الأديان السماوية. (قنديل، 1994، 38)

وعندما كان النظام الإقطاعي والبرجوازي سائداً أيام الحكم العثماني والانتداب الفرنسي، ظهرت بعض الجمعيات الأهلية استجابة للواقع المعيش ورغبة في المساهمة في حل المشكلات الناجمة عنه، لكنها بقيت محاولات فردية ذات أثر محدود في تخفيف البؤس الاجتماعي ومعالجة المشكلات القائمة، لأنها كانت تعمل بإمكانات مادية محدودة.

استمرت الجمعيات الأهلية في سورية تعمل بموجب قانون الحكم العثماني الصادر عام 1827/، وقد أغل هذا القانون شؤون الجمعيات وأحاط تأسيسها وعملها بشروط ورقابة صارمة إلى أن تم الاستقلال، وصدر القانون المدني السوري رقم (84) لعام 1949 الذي خص الجمعيات الأهلية بأحكام خاصة بها بحيث يكون لها نظام مكتوب يحتوي على المعلومات الأساسية عنها، ومنحها الكثير من الحرية لتحقيق أهدافها، وحدد علاقة الحكومة بها، ووضع هذا القانون الجمعيات الأهلية تحت رقابة الدولة، ووفر لها قدرًا معقولاً من الدعم والحماية.

ثم صدر قانون خاص بالجمعيات والأحزاب عام 1953 وربطها بوزارة الداخلية، فلم تعد تتفرد الجهة الإدارية وحدها بأمر حلها أو وقف نشاطها، وانطلاقاً من طبيعة دور الجمعيات والأحزاب وتمايز هذا الدور بوضوح كان لابد من تخصيص الجمعيات والمؤسسات الخاصة الخيرية بقانون مستقل خاص بعد أن تعاضم دورها في التصدي للمشكلات الحياتية الملحة للمواطنين.

وبعد ذلك صدر القانون رقم (93) لعام (1958) الذي تضمن أحكاماً خاصة بتنظيم الجمعيات والمؤسسات الخاصة، ومصادر تمويلها وأنشطتها وأهدافها وأنظمة عملها، وألحقت الجمعيات الأهلية بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل التي أعطيت حق الإشراف عليها وتنظيمها وتقديم الخبرة الفنية والدعم المادي لها- ما أمكن- وأصبح إنشاء أي جمعية تضع مصلحة المجتمع السوري والوطن في مقدمة اهتماماتها، وتسعى لتلبية احتياجاته وتقديم الخدمات اللازمة يحتاج إلى موافقة حكومية. (مؤيد، 2000، 75)

وبذلك نجد أن المنظمات غير الحكومية في سورية لم تقتصر على الطابع الاجتماعي الخيري العفوي، بل بدأت تظهر منظمات تنشط على الأراضي السورية، تأخذ طريقاً جديداً إلى العمل التنموي، وتهدف إلى تحسين حياة الإنسان بجوانبها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والبيئية والصحية والسياسية والتعليمية.

2- مفهوم المنظمات غير الحكومية في سورية:

تعددت المصطلحات السائدة للتعبير عن مفهوم المنظمات غير الحكومية في إطار القانون السوري (قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة رقم (93) لعام 1958م) ولابد من تعرفها وتوضيحها لكي نبدأ بعدها بالحديث عن نشأتها بصورة أوضح، وهي:

2-1- الجمعية: كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة، تتألف من شخصيات طبيعية أو اعتبارية لا تسعى للحصول على ربح مادي، وتتكون لتحقيق غرض أو أكثر من أغراض البر والرعاية الاجتماعية، وتستند في أداء مهامها وتحقيق أهدافها بشكل رئيس إلى جمع التبرعات.

2-2- المؤسسة: تختلف عن الجمعية في هيكلها الإداري المسمى مجلس الأمناء، الذي يتميز بأنه غير منتخب، وتحتاج ليتم ترخيصها إلى وجود ملاءة مالية (مبلغ مالي محدد في حسابها البنكي) لتقوم بعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو علمية أو فنية، أو لأي عمل من أعمال البر والرعاية الاجتماعية، وذلك من خلال القيام بنشاطات معينة دون الحاجة بالضرورة إلى الحصول على التبرعات.

2-3- الإتحاد: هو عدد من الجمعيات تكوّن فيما بينها اتحاداً مع احتفاظ كل جمعية بنشاطها وشخصيتها الاعتبارية، ويكون للاتحاد شخصية اعتبارية مستقلة عن الشخصية الاعتبارية للجمعيات المنظمة له.

2-4- فرع الجمعية المشهر: هو فرع مكون من الجمعية الأم، وله الشخصية الاعتبارية المستقلة، إلا أنه لا يحق لهذا الفرع تعديل نظامه الداخلي والسياسة العامة المتعلقة بالالتزامات تجاه الجمعية الأصلية إلا بموافقتها. (وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة، 1958، ص1-54)

من هذه التعاريف نستطيع الوصول إلى أن المنظمات غير الحكومية في سورية مجموعة من الكيانات ذات الصفة الاعتبارية التي تصنف تحت مسمى مؤسسات أو جمعيات أهلية مسجلة في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في سورية، وتندرج تحت تصنيفات محددة وفق أهدافها المعلنة في نظامها الداخلي.

3- الإطار القانوني لعمل المنظمات غير الحكومية في سورية:

ارتبط العمل الأهلي والاجتماعي منذ القديم بنشأة المجتمع، بمعنى أنه وجد قبل أن توجد القوانين النازمة له، والتي جاءت في مرحلة تالية لضبط أنشطة المنظمات غير الحكومية وتوجيهها نحو تنفيذ أهدافه بصورة أكثر دقة وتحديد صلاحياتها، وبناءً على ذلك قامت الحكومة السورية بوضع قانون مستقل من أجل تخصيص دور الجمعيات، فكان القانون رقم (93) لعام 1958/ والذي لا زال معمولاً به إلى يومنا هذا، والذي تضمن ثلاثة كتب وهي:

جاء الكتاب الأول بعنوان "الجمعيات"، وتضمن ثلاثة أبواب، تضمن الباب الأول الذي جاء بعنوان "الجمعيات عموماً" /40/ مادة موزعة على أربعة فصول، تضمنت تعريف المنظمة وشروط تأسيسها وحقوقها وحقوق أعضائها وشهرها وسجلاتها وحساباتها وتمويلها وتكوين الاتحادات فيما بينها ومجلس إدارتها والهيئة العامة وعلاقتها مع الجهات الإدارية وحل الجمعية.

وتضمن الباب الثاني الذي جاء بعنوان "في الجمعيات ذات النافع العام" /11/ مادة تضمنت تعريف المنظمات ذات النفع العام، ميزاتها وإنشاء اتحادات لها وتنسيق نشاطاتها وطرائق تفعيلها ومعالجة المشكلات التي تعترضها.

أما الباب الثالث الذي جاء بعنوان "في أحكام خاصة ببعض الجمعيات" فتضمن خمس مواد تضمنت تعريف المنظمات الخيرية والثقافية وعمل مجلس إدارتها، وشروط عضوية غير السوريين في مجالس الإدارة. أما الكتاب الثاني الذي جاء بعنوان "المؤسسات الخاصة" فتضمن /14/ مادة تتعلق بالمؤسسات الخاصة من حيث تعريفها وشروط إنشائها وإدارتها.

وتضمن الكتاب الثالث الذي جاء بعنوان "في العقوبات" خمس مواد تتعلق بالحالات التي يعاقب فيها أعضاء الجمعيات ومجلس إدارتها. (قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة، 1958، ص1-54)

ولكي تتمكن المنظمة غير الحكومية من إدارة شؤونها وأهدافها وبرامج عملها كان لابد لها من وضع نموذج محدد تدير على ضوءه، وبناءً على ذلك قامت وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بوضع نموذج محدد للنظام الداخلي للمؤسسات والجمعيات الأهلية والذي يتضمن /7/ فصول وهي:

الفصل الأول: اسم الجمعية ومقرها وغرضها ويتضمن ثلاث مواد تتعلق بمكان التأسيس، اسم الجمعية، وغرضها ومنطقة نشاطها، ولا يجوز أن تتدخل الجمعية في الأمور السياسية والدينية.

الفصل الثاني: العضوية وتتضمن سبع مواد تتعلق بنوع العضوية، وشروط انتساب العضو، وزوال العضوية.

الفصل الثالث: الهيئة العامة وتتضمن /12/ مادة تتعلق بتعريف أعضاء الهيئة العامة، ومكان انعقادها، واجتماعاتها، وعملها، وشروط تعديل نظام الجمعية أو حلها أو عزل أعضاء مجلس الإدارة أو اتحاد الجمعية بغيرها.

الفصل الرابع: مجلس الإدارة ويتضمن /15/ مادة تتعلق بعدد أعضاء مجلس الإدارة واجتماعاته وشروط عضوية مجلس الإدارة ومهام رئيس مجلس الإدارة ونائبه وأمين السر وأمين الصندوق.

الفصل الخامس: مالية الجمعية وتتضمن سبع مواد تتعلق بإيرادات الجمعية وأنواعها ورسوم الانتساب والاشتراك السنوي.

الفصل السادس: فروع الجمعية ويتضمن خمس مواد تتعلق بكيفية إنشاء الفروع، والتزاماتها تجاه الجمعية، واجتماعاتها، وعملها.

الفصل السابع: حل الجمعية ويتضمن ثلاث مواد تتعلق بشروط حل الجمعية والجهة التي تؤول إليها أموال الجمعية بعد حلها. (وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، النظام الداخلي النموذجي للمجموعات والمؤسسات الخاصة، 1970، ص 1-5)

يعد صدور القانون الناظم لعمل الجمعيات والمؤسسات الخاصة أمراً ضرورياً لأنه يضع المبادئ اللازمة لعملها، ويساعدها على التوجه الصحيح نحو أهدافها، لأن هذا القانون رقم (93) صدر عام (1958) يعد قانوناً قديماً لا يتماشى مع الواقع المعاصر لذا يتم العمل من خلال عدد من الخبراء وموظفي الوزارة على إعداد قانون جديد.

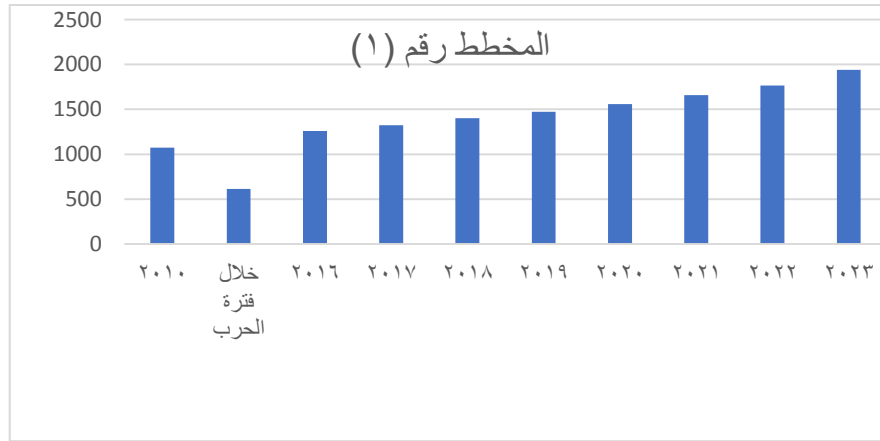
4- الواقع الحالي للمنظمات غير الحكومية في سورية:

تعد المنظمات غير الحكومية في سورية ذات تاريخ وجذور، وهي ليست وليدة الظروف الحالية، لكن ظروف الحرب استدعت بالتأكيد بعض التغيير في مسارات عملها من منظمات غير حكومية تعمل على التنمية المجتمعية من خلال القضاء على الفقر والجهل إلى منظمات غير حكومية تعمل في مجال الإغاثة الإنسانية، ولاحقاً عادت للاهتمام بالمجالات الاقتصادية الاجتماعية التربوية التعليمية للمساهمة في التعويض عن الخسائر

التي تعرضت لها سورية مادياً وبشراً وعلى مستوى البنية التحتية، وذلك كله وفق التوجهات والأهداف الوطنية التي وضعتها وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل لتنظيم العمل ولمساعدة أكبر شريحة ممكنة من المواطنين المتضررين والقدرة على الوصول إلى كل الأماكن المتضررة.

وقد طرأ خلال فترة الحرب (الممتدة بين عامي 2011-2015) تغير كبير في عدد المنظمات غير الحكومية أدى إلى ازدياد المنظمات غير الحكومية المتوقفة عن العمل إذ بلغ عددها /489/ منظمة في دمشق، وبلغ عدد المنظمات غير الحكومية المنحلة /31/ منظمة، ويعود هذا لأسباب أهمها تعذر إمكانية المتابعة ضمن الموقع الجغرافي نتيجة تحول بعض المناطق إلى مناطق غير آمنة بسبب الأعمال الحربية، بالإضافة إلى تغييب عدد من أعضاء مجالس إدارة بعض المنظمات غير الحكومية وهيئاتها العامة نتيجة حركة النزوح والهجرة. ولكن منذ عام 2016 وحتى عام 2023 شهدت المنظمات غير الحكومية تطوراً تلقائياً لتشكل استجابة للاحتياجات المتزايدة لشرائح واسعة من المجتمع لمواجهة مشاكل التسرب المدرسي والأمية، وعمالة الأطفال، والأزمات النفسية التي أدت إلى صعوبة في التعلم لدى الكثير من التلامذة، وزيادة عدد الأسر المعالة من قبل السيدات، وغيرها من الصعوبات.

وأصبح هناك تنوع في الأهداف والبرامج العامة لهذه المنظمات ما بين الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية والقانونية والبيئية وغيرها.

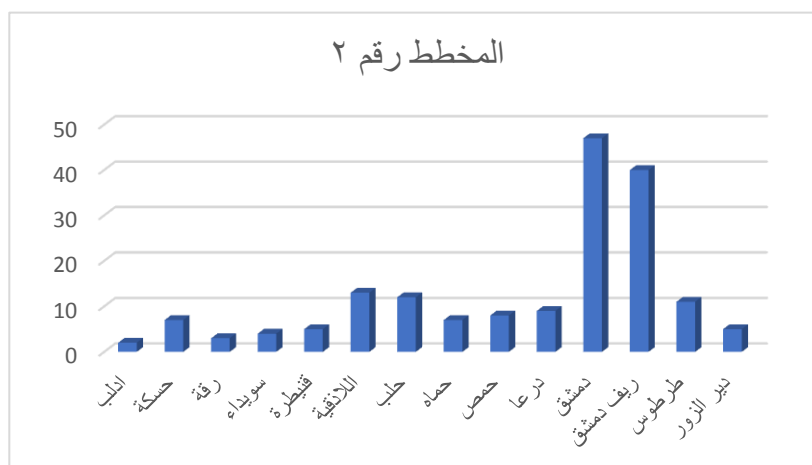


المخطط رقم (1) عدد المنظمات غير الحكومية في سورية منذ عام 2010-2023

وبحسب إحصائية وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، مديرية المنظمات غير الحكومية -دائرة الجمعيات:

- بلغ عدد المنظمات غير الحكومية في سورية عام /2023/ /1939/ منظمة غير حكومية.
- ونتيجة للاحتياج الكبير للمنظمات غير الحكومية تم تأسيس 173 منظمة في المحافظات السورية خلال

عام 2023



المخطط رقم (2) التوزيع الجغرافي للمنظمات غير الحكومية التي تأسست عام 2023 في المحافظات السورية

5- إدارة المنظمات غير الحكومية في سورية:

تتولى إدارة المنظمات غير الحكومية في الحالة العامة وفق القانون رقم 93/ الصادر عام (1958) قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة، مجالس يكون عملها تطوعياً بدون مقابل، ولها عدد أعضاء محدد وفردى يتراوح ما بين 5 إلى 11 عضواً، وهي:

- مجالس إدارة: في حالة الجمعيات، تؤخذ قراراتها بالتصويت، وتكون منتخبة كل سنتين من قبل أعضاء الهيئة العامة للجمعية، وهم الأعضاء المنتسبون للجمعية منذ سنة على الأقل والملتزمون بدفع الاشتراك الشهري للجمعية.

- مجالس أمناء: في حالة المؤسسات الخاصة، وهي غير منتخبة، بل يعيّن لها رئيس المؤسسة، والقرار يكون فيها لرئيس المؤسسة بعد التشاور مع أعضاء المجلس.

وننوّه هنا إلى وجود نظام داخلي نموذجي تستند إليه غالبية المنظمات غير الحكومية السورية ويحدد المهام التالية لأعضاء مجلس الإدارة/الأمناء الذي يقوم بإدارة شؤون المنظمة كما يقوم بصورة خاصة بالأمر الآتية:

- 1- إعداد التقرير السنوي عن نشاط المنظمة.
- 2- وضع مشروع الميزانية السنوية للمنظمة والحساب الختامي للسنة المالية المنتهية.
- 3- مراجعة تقرير مراقب الحسابات.
- 4- إعداد الأنظمة المالية والإدارية التي يسير بموجبها العمل في المنظمة.
- 5- تعيين الموظفين اللّازمين والنظر في تأديبهم وفصلهم.
- 6- إعداد السياسات العامة للمنظمة.
- 7- تكوين اللجان اللازمة لتحسين وتسيير العمل وتحديد اختصاص كل منها.

- رئيس المنظمة: يمثلها أمام القضاء وفي علاقاتها مع الجمهور والدوائر الرسمية، وهو أمر الصرف في جميع النفقات.
- نائب رئيس المنظمة: يقوم بمهام الرئيس أثناء غيابه وبكل عمل يسند إليه.
- أمين السر في المنظمة يقوم بما يلي:
 - 1- تدوين محاضر الاجتماعات والتوقيع عليها.
 - 2- تحرير الدعوة للاجتماعات.
 - 3- تحرير واستلام جميع مراسلات المنظمة الواردة إليها.
 - 4- حفظ أصابير وسجلات المنظمة وأختامها في مقر المنظمة.
 - 5- مراقبة تنفيذ قرارات المجلس.
- أمين الصندوق في المنظمة يقوم بما يلي:
 - 1- جمع الرسوم والإشراف على جبايتها، واستلام المبالغ التي ترد إلى المنظمة بموجب وصولات مختومة بخاتم المنظمة وموقعة منه، وإيداع تلك المبالغ في المصرف المقبول من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.
 - 2- تأدية النفقات بموجب أمر صرف موقع عليه منه ومن الرئيس أو نائبه.
 - 3- سحب المبالغ من المصرف بالاشتراك مع أمر الصرف.
 - 4- تنفيذ قرارات المجلس المالية، وتقديم حساب شهري للمجلس.
 - 5- حفظ الدفتر والمستندات المالية في مقر المنظمة.
- 6- تصنيف المنظمات غير الحكومية في سورية:**

إن تنامي أدوار المنظمات غير الحكومية في سورية بعد اتساع رقعة نشاطها والفئات المستهدفة بخدماتها نتيجة ازدياد فجوة الاحتياج، أدى إلى وجود تصنيف يركز مجال نشاط المنظمات غير الحكومية ضمن اختصاصات محددة، على نحو يمكن من الوصول للتخصص ويعزز إمكانية الارتقاء بأدائها ويسهم في تحقيق التكامل الضروري ضمن النطاق الجغرافي الواحد.

وفيما يلي سيتم إدراج استمارة التصنيف المعياري للمنظمات غير الحكومية بموجب تعميم وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل رقم ب/208/1 تاريخ 2019/8/6

يوضح الجدول التالي رقم (2) التصنيف المعياري للمنظمات غير الحكومية في سورية

الجدول (2): التصنيف المعياري للمنظمات غير الحكومية في سورية

تصنيف المنظمات غير الحكومية في سورية
المجموعة الأولى - الأعمال الخيرية
الاختصاصات الفرعية: 1- تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمجتمع: من خلال مساهمة قطاع الأعمال في دعم عمل المنظمات غير الحكومية. 2- العمل الخيري: من خلال أنشطة لدعم الفئات المحتاجة والصحة والتعليم والتمكين الاقتصادي والإسكان.
المجموعة الثانية - التعليم والتمكين
الاختصاصات الفرعية: 1- البحوث والدراسات وبناء القدرات: من خلال أنشطة تستهدف تطوير المهارات الحياتية، استشارات وبحوث ودراسات برامج التعليم المهني والعلوم الإنسانية والتطبيقية. 2- التعليم الأساسي والثانوي وتعليم الكبار والتعليم العالي والتعليم المبكر (رياض أطفال): من خلال الأنشطة التعليمية للفئات المستهدفة في الاختصاصات الفرعية.
المجموعة الثالثة - الخدمات الاجتماعية
الاختصاصات الفرعية: 1- المساعدات الإنسانية والإغاثة: من خلال أنشطة تستهدف مساعدة ورعاية الأسر المهجرة وأسر الشهداء والجرحى ورعايتهم وإدارة مراكز إيواء مؤقتة. 2- الرعاية الاجتماعية للأسر: من خلال أنشطة تستهدف رعاية الطبقات الهشة والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة والعناية بالمسنين وذوي الإعاقة. 3- خدمات التمكين الاجتماعي للأسرة: من خلال أنشطة تقوم على تقديم برامج إرشاد مجتمعي للأسرة ومعالجة المشكلات الاجتماعية وأنشطة الدعم النفسي والاجتماعي.
المجموعة الرابعة - الثقافة والرياضة والتسلية والفنون
الاختصاصات الفرعية: 1- الثقافة والفنون: من خلال أنشطة تستهدف تعميم الفعاليات الثقافية ورعاية الفنون بمختلف أنواعها. 2- نوادي اجتماعية وفئات تسلية أخرى: من خلال أنشطة تستهدف زيادة التواصل الاجتماعي والترفيهي. 3- التعاون والتبادل الثقافي والدولي: من خلال أنشطة تقوم على تقديم برامج التبادل الثقافي والفني. 4- الرياضة: من خلال أنشطة تستهدف تشجيع الرياضة بمختلف أنواعها.

5- الآثار والمتاحف: من خلال أنشطة تستهدف الحفاظ على الآثار.
6- صناعات تقليدية وتراثية: من خلال أنشطة تستهدف الحفاظ على الصناعات التقليدية والحرف اليدوية.
المجموعة الخامسة - الصحة
الاختصاصات الفرعية:
1- الرعاية الصحية والصحة الإنجابية: من خلال أنشطة تستهدف رفع المستوى الصحي وتقديم الرعاية الطبية والعلاجية.
2- الصحة العقلية والنفسية: من خلال أنشطة تقوم على تقديم خدمات للحالات العقلية والنفسية والصدمات.
المجموعة السادسة - التنمية والإسكان
الاختصاصات الفرعية:
1- التوظيف والتدريب: من خلال أنشطة تقوم على تقديم برامج التدريب المهني والإرشاد الوظيفي.
2- التمكين الاقتصادي: من خلال أنشطة تقوم على تقديم برامج المشاريع الصغيرة.
المجموعة السابعة - الترويج للعمل التطوعي
الاختصاصات الفرعية:
1- تشجيع العمل التطوعي: من خلال أنشطة تستهدف القيام بحملات تطوعية.
2- رفع سوية المتطوعين: من خلال إعداد دورات تدريبية للمتطوعين وتوظيف طاقاتهم.
المجموعة الثامنة - القانون والدفاع والحقوق
الاختصاصات الفرعية:
- القانون والخدمات القانونية: من خلال تقديم المشورة القانونية وإعادة تأهيل المجرمين ودمجهم في المجتمع.
المجموعة التاسعة - البيئة
الاختصاصات الفرعية:
1- حماية الطبيعة والحياة البرية: من خلال القيام ببرامج نشر المساحات الخضراء وحماية الموارد الطبيعية.
2- الزراعة: من خلال أنشطة تستهدف تعزيز الزراعة المنزلية والعضوية.

(وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، التصنيف المعياري للمنظمات غير الحكومية، 2019، ص. 1-5)

هذا التصنيف الذي وضعته وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل للمنظمات غير الحكومية يوضح عملها في

كل المجالات، وفي هذا المحور سيتم التركيز على الخدمات التعليمية التي تقدمها هذه المنظمات ودورها في

إحداث التغيير الإيجابي في العملية التربوية والتعليمية.

علماً أن هذا التصنيف لا يتطابق مع الواقع الحالي بسبب اضطراب المنظمات غير الحكومية للعمل خارج تصنيفها في بعض الأحيان وفق متطلبات عمل المنظمة.

7- أنواع المنظمات غير الحكومية في سورية:

المنظمات غير الحكومية هي مجموعة تطوعية لا تستهدف الربح، يقودها أشخاص ذوو اهتمامات مشتركة، ويتمحور دورها حول مهام معينة، ويطال عمل بعض هذه المنظمات مسائل محددة كحقوق الإنسان أو البيئة أو الصحة أو تمكين المرأة أو حقوق الطفل، وتختلف تقسيمات المختصين الاجتماعيين لهذه المنظمات غير الحكومية في سورية تبعاً لمجالات نشاطها واهتماماتها والخدمات التي تقدمها، فمنها العلمية ومنها الدينية ومنها التنموية وقد أوضحها بتوسع (بوسمان، 2012، ص. 6-9):

7-1- المنظمات الدينية: تنشأ هذه المنظمات عادة من قبل المؤسسات الدينية (المساجد والكنائس) أو رجال ونساء الدين (الراهبات والقساوسة) أو بالتعاون الوثيق معهم. وتكون هذه المنظمات قوية، ونادراً ما تتدخل فيها الحكومة، وتتمتع بدخل مضمون نسبياً، وتتم إدارتها من قبل الزعماء الدينيين وكبار المجتمع، ولديها عدد لا بأس به من المتطوعين، وقد يعمل لديها أيضاً بعض العاملين مدفوعي الأجر، وقد تحصل هذه المنظمات على جميع تمويلاتها أو معظمها من المؤسسات الدينية أو الأفراد أو المنظمات الدينية في الخارج.

ومن أمثلة هذه المنظمات دار الأيتام الإسلامية في حماه، التي أنشئت بتمويل من مسلمين أثرياء، وتدير مدرسة وبيت إيواء للأيتام، وتتبع قواعد ولوائح صارمة، ومنظمة مسيحية صغيرة في مدينة دمشق تدير مدرسة صغيرة للأطفال المعوقين عقلياً.

7-2- الهيئات الخيرية التقليدية: تشبه هذه المنظمات في طبيعتها المنظمات الدينية، فهي إما علمانية أو قد يكون لديها تحفيز ديني قوي، ولكنها غير مرتبطة بمؤسسات دينية، ويتم إنشاؤها في الأغلب من قبل سيدات معروفات مسنات أو أفراد أثرياء من ذوي الأهداف الخيرية، وتدير خدمات مماثلة للمنظمات الدينية، وتحصل على تمويلها من المجتمع ومن المناسبات الخيرية، وتتسم في الأغلب بطابع تقليدي (تقديم وجبات رمضان، البازارات الخيرية وغيرها) ومن هذه المنظمات منظمة السيدة الخاني التي توفر الدعم المالي والأغذية والتعليم للأسر الفقيرة، وتقدم التدريب المهني التقليدي ودروس محو الأمية للنساء، ويتم دعمها من قبل مجموعة من النساء كبيرات السن المحافظات.

7-3- منظمات المجتمع المحلي: هناك العديد من الناس الذين يقومون بتنفيذ مبادرات صغيرة في المجتمع على مستوى منخفض، وتركز هذه المبادرات على احتياجات محددة، وقد تكون هذه المبادرات مسجلة، أو قد تعمل بشكل غير رسمي داخل مجتمعهم المحلي، ويكون لديهم راعٍ يوفر لهم العلاقات والواسطة والحماية وبعض الدخل، أو قد تقوم هذه المنظمات بإنشاء نفسها كشركة، وتعتمد في دخلها على التبرعات، ويتدرج عملها من

التقليدي جداً إلى العمل التنموي، وغالباً ما يكون أفرادها منفتحين على بناء قدراتهم والتعلم من الآخرين، وتعتمد على المتطوعين وبعض العاملين مدفوعي الأجر.

ومن هذه المنظمات منظمة موجودة في دمشق تقوم على تعليم النساء الريفيات واللجان التطوير الشعبي، ويتم بيع منتجاتهن في سورية، وتتقاضى تلك النسوة جزءاً على شكل مبلغ نقدي وجزءاً آخر دفعة سنوية.

7-4- المنظمات غير الحكومية التنموية: نشأ في سورية في السنوات الأخيرة عدد صغير من المنظمات غير الحكومية التنموية التي تعد أكثر مهنية، ويعمل فيها أفراد مهنيون، وخبراء تقنيون، وأفراد من الجهات المعنية والمتطوعين المتحمسين (يكونون في الأغلب من طلبة الجامعات أو الخريجين الجدد)، وتحاول هذه المنظمات غير الحكومية العمل بأسلوب أكثر احترافاً، ويعمل لديها بعض العاملين بأجر، وتدعم بناء القدرات باستمرار، ولديها متطوعون متحمسون من الطبقة الوسطى والعامة، وتتميز بأفكارها ومشاريعها المثيرة للاهتمام، وكثيراً ما تتمكن من جمع الأموال من السفارات والأمم المتحدة.

ومن هذه المنظمات الجمعية السورية للبيئة التي تم إنشاؤها من قبل مجموعة من النساء المهنيات، وتقوم المنظمة بتنفيذ عددٍ من المشاريع التي تهدف إلى زيادة الوعي البيئي ومعالجة قضايا البيئة مباشرة (حملات تنظيف)، وهناك العديد من المنظمات المماثلة في المحافظات، بما في ذلك واحدة لحماية الطيور، وأخرى تهدف إلى توعية الأطفال بشأن البيئة، ويتم تمويل الجمعية من قبل الأفراد من خلال المناسبات الخيرية وعلى نحو متزايد من المنظمات المحلية والدولية.

من العرض السابق لأنواع المنظمات غير الحكومية نلاحظ أنها لا تقتصر على نوع محدد من الأنشطة والفعاليات، بل هناك تنوع في مجالات عملها على نحو يضمن التكامل في تقديم الخدمات.

8- أنشطة المنظمات غير الحكومية في سورية:

نتيجة الخبرة الميدانية للباحثة في مجال الأعمال التطوعية والمقابلات التي تم إجراؤها بتاريخ 20-30/10/2023 مع العديد من المنظمات غير الحكومية وهي (الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية، دائرة العلاقات المسكونية والتنمية، جمعية نور للإغاثة والتنمية، جمعية الندى، جمعية الرجاء لذوي الاحتياجات الخاصة، جمعية التنمية والتطوير للخير، مؤسسة الآغا خان، الجمعية الهاشمية، جمعية حقوق الطفل) والاطلاع على النظام الداخلي لكل منظمة على حدة، يمكن تحديد أهم مجالات عمل المنظمات غير الحكومية في سورية والخدمات التي تنشط فيها:

8-1- الخدمات التعليمية: تقوم بعض المنظمات غير الحكومية بمساعدة شريحة كبيرة من أفراد المجتمع على التخلص من أميتهم سواء أكانوا كباراً أم صغاراً، رجالاً أو نساءً أو متسولين أو فاقدَي الرعاية وغيرهم عبر برامجها وأنشطتها المختلفة، وتساعد آخرين على متابعة تحصيلهم العلمي لتطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم،

وتتمية مواهبهم، وتزويدهم بالمهارات الحياتية، وتساهم في إنشاء دور الحضانة والمدارس لمراحل تعليمية مختلفة، وترميم بعض المدارس المتضررة من آثار الحرب، وتقديم المساعدات للطلبة مثل اللوازم المدرسية، والمنح الدراسية، إضافة إلى دورات للطاقت التربوي، وتقدم مشاريع كفالة طالب العلم وكفالة اليتيم، وتقوم بتجهيز أماكن لاستقبال الطلبة وتعويض الفاقد التعليمي لهم، وتعمل على تقديم التأهيل التربوي والأكاديمي لذوي الاحتياجات الخاصة.

ومن أمثلة ذلك دائرة العلاقات المسكونية والتنمية التي تقدم دورات تعليمية للطلبة، ودورات محو الأمية للسيدات وللطلبة المتسربين وتزودهم بالمهارات الحياتية (حساب ذهني، مكعب الروبيك...) وتتمى مواهبهم (الرسم والموسيقا...)

8-2- الخدمات الإغاثية والإنسانية: تقوم بعض المنظمات غير الحكومية بتقديم الدعم المادي والعيني للأسر الفقيرة والأفراد، وتوفير المأكّل والملبس للمهجرين من المناطق الأخرى، مثل جمعية نور للإغاثة والتنمية التي تعمل في برنامج الطوارئ والاستجابة الإنسانية.

8-3- خدمات الرعاية الصحية: تقوم بعض المنظمات غير الحكومية بتقديم جميع أشكال الرعاية الصحية، وتتضمن العلاج والعلاج الفيزيائي والعمليات الجراحية، بالإضافة إلى تقديم بعض الأدوية والأجهزة الطبية مثل كرسي، وكُر وغيرها، وتعمل على إقامة دورات ترميض وإسعافات أولية وندوات صحية، بالإضافة إلى تقديم الدعم النفسي للمصابين، وتسهم في تقديم برامج الرعاية الصحية للمسنين والأطفال والأمهات المرضعات، وتعمل على إنشاء مستشفيات ومستوصفات، وتسهم في الكشف المبكر عن حالات ذوي الإعاقة مع التشخيص الكامل للحالة، وفي بعض الأحيان يدفع المريض رسوماً جزئية.

ومن أمثلة ذلك جمعية الندى التي تقوم بتوفير جميع أشكال الرعاية الصحية وتقديم العلاج والعمليات الجراحية وجميع أشكال الدعم الصحي والدوائي.

8-4- خدمات الدعم النفسي الاجتماعي: تقوم بعض المنظمات غير الحكومية بتقديم مواضيع الدعم النفسي والاجتماعي لفئات المجتمع المختلفة، بحسب احتياجاتها واهتماماتها من خلال تنفيذ أنشطة تخصصية، وتقديم المحاضرات والندوات وجلسات الحوار في المواضيع المختلفة التي هي محل اهتمام فئة معينة من المجتمع، إضافة إلى اتباع منهج إدارة الحالة في تحديد الحالات النفسية والاجتماعية للأفراد ومتابعتها.

ومن أمثلة ذلك الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية التي تعمل على تقديم ندوات نفسية واجتماعية للأطفال والسيدات، وتقدم الدعم النفسي الفردي للأطفال والأمهات بوجود أخصائية نفسية.

8-5- الخدمات التخصصية لشرائح اجتماعية خاصة: تقوم بعض المنظمات غير الحكومية بتقديم خدماتها للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة أو المسنين أو الأيتام.

ومن أمثلة ذلك جمعية الرجاء لذوي الاحتياجات الخاصة التي تعلم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة الاستقلالية الذاتية وتزودهم بمهارات الحياة اليومية، وتسهم في تعديل سلوكهم وتعمل على دمجهم في المجتمع.

8-6- الخدمات التنموية للمجتمع: تقوم بعض المنظمات غير الحكومية بتقديم منح قروض للمشاريع الصغيرة وسبل العيش، وتوفير التدريب المهني وتقديم حقيبة مهنية، والقيام بمشاريع التنمية الريفية. ومن أمثلة ذلك جمعية التنمية والتطوير للخير التي تسهم في تقديم مشاريع صغيرة وسبل العيش، ودورات الحرف المهنية، وتطوير الحرف التقليدية وحماية البيئة.

8-7- الخدمات الوقائية والتوعوية التثقيفية: تقوم بعض المنظمات غير الحكومية بتقديم خدمات بصورة مباشرة من خلال المحاضرات والندوات ونشرات التوعية بمختلف المواضيع الصحية والاجتماعية والأخلاقية، والقيام بالأنشطة وتقديم الأفلام والمسرحيات والمبادرات للدعوة إلى الوقاية من مرض معين أو عادة سيئة، إضافة إلى الوقاية من الجريمة والانحراف من خلال توعية الأحداث والأفراد بمخاطر الانحراف وتبعاته السيئة، أو بصورة غير مباشرة عن طريق مساعدة الشباب على تفريغ طاقاتهم ضمن أنشطتها والعمل على منحهم الفرص للتفاعل الاجتماعي وتكوين الصداقات وملء أوقات الفراغ بأمر مفيدة لهم ولمجتمعهم.

ومن أمثلة ذلك مؤسسة الآغا خان التي تقوم على توعية فئة الشباب والمراهقين بالقضايا الاجتماعية الهامة. في الواقع الراهن وبسبب تعقد مشكلات المجتمع السوري واحتياجاته، لابد من النظر إلى المنظمات غير الحكومية من مبدأ الشراكة المجتمعية، فهي تمثل شريكاً حقيقياً للتصدي لاحتياجات المجتمع ومتطلباته من خلال الأنشطة والخدمات التي تقدمها، ولاسيما في مجال التعليم لأنه تعرض إلى الكثير من العراقيل خلال الأزمة السورية.

9- نماذج من المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في سورية:

بالعودة إلى سجلات وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل تبين أن عدد المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي 29 منظمة في مدينة دمشق، ومن غير الممكن ذكرها كلها لذا سيتم الاقتصار على بعضها والتركيز على الجانب التعليمي فقط.

9-1- جمعية الندى:

تم ترخيص الجمعية بموجب القرار /1868/ الصادر عن وزير الشؤون الاجتماعية والعمل بتاريخ 2005/10/19 ليكون نطاق عملها كل الأراضي السورية.

أهدافها التعليمية:

- بناء قدرات الأفراد اجتماعياً وثقافياً.

- نشر قيم المسؤولية الجماعية والاعتماد على الذات وحس المواطنة وحب العلم والعمل.

أهميتها التعليمية:

- تهتم باستمرار العملية التربوية التعليمية للفئات المهمشة (الفقراء-الأيتام-المنفصلين عن ذويهم) والمتضررين من الأزمة السورية.
- تعمل رديفاً مع الجهات الحكومية لدعم العملية التربوية التعليمية.

دور الجمعية في التعليم:

- افتتاح رياض أطفال ودور الحضانة.
- تعليم أبناء الأسر الفقيرة.
- تقديم مشروع كفالة اليتيم.
- تقديم مشروع كفالة طالب العلم.
- بناء المدارس للنازحين.
- دورات محو الأمية لجميع الأعمار.
- دورات تعليمية لطلبة المدارس. (جمعية الندى، 2005).

9-2- جمعية التنمية والتطوير للخير:

تم ترخيص الجمعية بموجب القرار /1047/ الصادر عن وزير الشؤون الاجتماعية والعمل بتاريخ 2006/5/18 ليكون نطاق عملها كل الأراضي السورية.

أهدافها التعليمية:

دعم العمل والتعليم ونشر الثقافة بالطرائق المتاحة وإصدار النشرات الدورية التي تتعلق بنشاط الجمعية حصراً.

أهميتها التعليمية:

تركز على تنمية المهارات الحياتية بالإضافة إلى التعليم.

دور الجمعية في التعليم:

- توزيع قرطاسية.
- إقامة دورات تعليمية للتلامذة.
- إقامة دورات تثقيفية وتعليمية دورات فوتوشوب، برنامج الأمين، دورة الحساب الذهني.
- إقامة دورات لتعليم الكمبيوتر.
- إقامة نادي صيفي للأطفال. (جمعية التنمية والتطوير للخير، 2006).

9-3- جمعية حقوق الطفل:

تم ترخيص الجمعية بموجب القرار /324/ الصادر عن وزير الشؤون الاجتماعية والعمل بتاريخ 2006 ليكون نطاق عملها كل الأراضي السورية.

أهدافها التعليمية:

- تعليم الأطفال وافتتاح المدارس التي تعنى بالطفولة.
- تشجيع المبدعين من الأطفال ومكافأهم.

أهميتها التعليمية:

- تركز على شريحة الأطفال ولاسيما المبدعين منهم.
- تهتم بتشجيع المتسربين على العودة إلى المدرسة.

دور الجمعية في التعليم:

- دورات تنمية مهارات الحياة.
- كفالة طالب العلم.
- دورات تعليمية للتلامذة في كل المراحل الدراسية.
- دورات محو الأمية.
- دورات الحساب الذهني.
- إقامة مشروع "المدرسة تتادينا" يقوم على إعادة الأطفال إلى المدارس من خلال إجراء استبانات ميدانية لتحديد أسباب التسرب المدرسي، وإجراء أنشطة ترفيهية توعوية من خلال تزيين المدارس والأيام الترفيهية المفتوحة للأطفال التي تحت في نشاطاتها على محبة العلم والترغيب به. (جمعية حقوق الطفل، 2006).

ومع الاختلاف الموجود في الجمعيات المذكورة وغير المذكورة تشترك جميعها في نقاط محددة هي:

- غير ربحية أي إنها لا تعود بأرباح على القائمين على إدارتها أو على مجموعة تمتلكها، وإن حققت أرباحاً من أنشطتها، فإن هذه الأرباح لا تكون للتوزيع بل لتمويل أنشطتها.
- ذاتية الإدارة: أي إن إدارتها تتحكم في كل شؤونها الداخلية ضمن القوانين والأنظمة.
- موجهة للصالح العام وخدمة المجتمع وتلبية احتياجاته.
- لا تتدخل في الأمور السياسية والدينية.

- غير قائمة على أساس القرابة أي إن الفرد لا يكون عضواً فيها لانتسابه الأسري، كما هو الحال في المنظمات العشائرية أو الدينية، وفي مجالس إدارة الجمعيات مثلاً لا يجوز وجود أعضاء تجمعهم صلة قرابة وثيقة (مثال: إخوة).

9-4- الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية:

تم ترخيص الجمعية بموجب القرار /2115/ الصادر عن وزير الشؤون الاجتماعية والعمل بتاريخ 2009/7/15 ليكون نطاق عملها كل الأراضي سورية.

أهدافها التعليمية:

الاهتمام بالأشخاص المتضررين من جميع الفئات العمرية والمعرضين للخطر خاصة الأطفال والشباب من جميع النواحي (متسربين، عاملين، أحداث، ذوي الاحتياجات الخاصة، منفصلين عن ذويهم).

أهميتها التعليمية:

- تعمل مع شريحة الأحداث وتقدم لهم الدعم الاجتماعي والنفسي والمهني والتعليمي.
- تعمل مع كل الفئات في المجتمع على الصعيدين الخيري (تقديم مساعدات عينية وطبية) والتنمية (تعليمي وتنمية المهارات).

دور الجمعية في التعليم:

- دورات تعليمية للطلبة والمتسربين.
- توزيع قرطاسية.
- دورات محو الأمية للسيدات.
- دورات تثقيف لا صفي.
- دورات مهارات الحياة.
- تقوم بترميم المدارس المتضررة من آثار الحرب على سورية. (الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية، 2009).

9-5- جمعية نور الإغاثة والتنمية:

تم ترخيص الجمعية بموجب القرار /1438/ الصادر عن وزير الشؤون الاجتماعية والعمل بتاريخ 2013/10/2 ليكون نطاق عملها محافظة دمشق، ريف دمشق، السويداء، القنيطرة، حمص، درعا

أهدافها التعليمية:

- تأمين الاحتياجات الأساسية للفئات المهمشة والأشد ضعفاً.

- تعزيز دور المرأة في المجتمع من خلال تطوير مهاراتها العلمية والفنية والاجتماعية.

أهميتها التعليمية:

تهتم بمجال محو الأمية للسيدات والطلبة المتسربين.

دور الجمعية في التعليم:

- دورات محو الأمية للسيدات.
- دورات تعليمية لطلبة المدارس.
- دورات محو الأمية للطلبة المتسربين. (جمعية نور الإغاثة والتنمية، 2013)

9-6- الجمعية الهاشمية:

تم ترخيص الجمعية بموجب القرار /824/ الصادر عن وزير الشؤون الاجتماعية والعمل بتاريخ ليكون 2016/9/19 نطاق عملها محافظة دمشق.

أهدافها التعليمية:

- تعليم الطلبة الأيتام والفقراء في جميع المراحل الدراسية على نفقتها.
- تقديم الكساء والأدوات المدرسية للفقراء والطلبة.
- الاهتمام بالنواحي العلمية والرياضية والأخلاقية والدينية.
- تأسيس مكتبة المطالعة.

أهميتها التعليمية:

- مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي بإدخال اللغات والكومبيوتر للمنهاج منذ الصف الأول.
- الاشتراك بالأولمبياد والرواد لرفع اسم سورية تعليمياً.
- تستهدف الأطفال الفقراء والأيتام وتزودهم بالتعليم وجميع المستلزمات التعليمية.

دور الجمعية في التعليم:

- تعليم التلامذة وفق المناهج الرسمية.
- تزويد التلامذة بمهارات الحياة.
- دورات للطاقت التربوي مثل دورة مهارات المعلم.
- دورات تعليمية للطلبة.
- أنشطة لاصفية وإبداعية وتعلم الروبوت. (الجمعية الهاشمية، 2016).

10- معوقات عمل المنظمات غير الحكومية في سورية:

على الرغم من الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية في سورية والتي تستهدف مختلف شرائح المجتمع وتمس شتى القطاعات، يبقى الدور التي تؤديه محدوداً نسبياً، وذلك يرجع إلى عوامل أوضحها (الصباغ، 2019، ص.497) منها:

- 10-1- ضعف التنسيق والتشبيك بين عدد من المنظمات غير الحكومية متماثلة الأهداف.
- 10-2- غلبة ثقافة الإعالة والإحسان في عدد من المنظمات غير الحكومية على مفهوم التنمية والتطوير.
- 10-3- غياب الشفافية في بعض المنظمات غير الحكومية وضعف الدور الرقابي عليها.
- 10-4- التفرد بالقرارات الصادرة من قبل الإداريين عن بعض المنظمات غير الحكومية دون ترو أو تفكير بما يترتب على تلك القرارات.
- 10-5- خوف بعض المنظمات غير الحكومية من الإلغاء أو تغيير مجلس إدارتها أو مصادرة أموالها ما ينعكس سلباً على أدائها.

ويضاف إلى ما سبق معوقات أخرى تمت ملاحظتها وتسجيلها بناءً على المقابلات التي تم إجراؤها بتاريخ 20-30/10/2023 في عدد من المنظمات غير الحكومية تتلخص في النقاط التالية: مشكلات إدارية، ضعف التمويل، وقلة وجود مقر ثابت للمنظمات غير الحكومية، وقلة وسائل النقل، ونقص الكادر المؤهل الإداري والتخصصي، وضعف استقطاب المتطوعين بسبب انشغالهم بالدراسة وقلة المردود المادي، وقيود قانونية، وضعف تقدير قيمة الخدمات المقدمة بشكل تطوعي من قبل المجتمع.

وهكذا نلاحظ أن استمرار بعض المنظمات غير الحكومية بأدائها الضعيف يؤدي إلى فقدان الهدف المنشود من وجودها، وإعراض الكثيرين عن دعمها وإمدادها بما يلزم من أجل استمرار عملها وأداء واجبها، فبعضها يسيء أكثر مما يصلح.

الخلاصة:

وهكذا نلاحظ أن الأصل في عمل المنظمات غير الحكومية يجب أن يتجه لبناء الإنسان وحمايته من ثلاثية التخلف التي هي الفقر والجهل والمرض وأسبابه، ولكي تتمكن المنظمات غير الحكومية من النهوض بالمجتمع يجب توفر عوامل كثيرة منها الإدارة، والخبرة، والمستوى العلمي العالي، والمصداقية والشفافية، مما يساعد المنظمات غير الحكومية على الارتقاء بالعمل من خلال النظام الإداري الناجح.

والتركيز في البحث على سورية، التي تعاني من أزمة عميقة واسعة، في عدة مجالات ومن أهمها التعليم إذ تعرضت مدارس كثيرة للضرر وتسرب عدد كبير من التلامذة وازدادت نسبة الأمية بسبب التداعيات التي ألمت بها منذ عام 2011 يتطلب تضافر الجهود، واتحادها إدارةً وعناصر، مهما اختلفت تسميات المنظمات غير الحكومية وتصنيفاتها.

إجراءات البحث الميدانية

- 1- أهداف البحث الميدانية.
 - 2- منهج البحث.
 - 3- حدود البحث.
 - 4- مجتمع البحث وعينته.
 - 5- أدوات البحث.
 - 6- خطوات بناء أدوات البحث.
 - 7- تطبيق أدوات البحث.
 - 8- القوانين الإحصائية.
 - 9- أهم الصعوبات التي واجهت الباحثة في تطبيق أدوات البحث.
- الخلاصة.

الفصل الثالث

إجراءات البحث الميدانية

تمهيد:

يشمل هذا الفصل شرحاً مفصلاً للإجراءات المنهجية للبحث، بدءاً بأهداف البحث، ثم منهج البحث المستخدم، وحدود البحث ومجمعه وعينته، وأدواته من حيث بنائها وحساب صدقها وثباتها، وذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذا البحث، وانتهاءً بأهم الصعوبات التي واجهت الباحثة في أثناء تطبيق أدوات البحث، وفيما يلي توضيح لذلك:

1- أهداف البحث الميدانية:

يهدف البحث الميداني إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1-1- تعرف واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين.

2-1- تحديد المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين.

3-1- سبر وجهات نظر العاملين في الآليات التي يقترحها البحث لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

4-1- الكشف عن دلالة تأثير متغيرات البحث (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية) في درجات إجابات أفراد عينة البحث بالنسبة لواقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

5-1- الكشف عن دلالة تأثير متغيرات البحث (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية) في درجات إجابات أفراد عينة البحث بالنسبة للآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

2- منهج البحث:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لكونه المنهج الملائم لتحقيق أهداف البحث. ويعرف بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (ملحم، 2000، ص.324).

واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث لوصف واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي ومعوقاته وآليات تطويره.

3- حدود البحث:

3-1- الحدود الزمانية: طبقت أداة البحث ميدانياً في الفترة الممتدة بين 2024/8/22-2024/6/1

3-2- الحدود المكانية: طبقت أداة البحث في جميع المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في دمشق.

3-3- الحدود البشرية: طبقت أداة البحث على جميع العاملين في البرامج التربوية في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (أي مديري البرامج التعليمية والمعلمين).

3-4- الحدود العلمية: آليات تطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

4- مجتمع البحث وعينه:

تكون مجتمع البحث الأصلي من جميع المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي البالغ عددها 29/، وبلغ عدد مديري البرامج التعليمية في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي 29/ مديراً ومديرة، وعدد المعلمين في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي 221/ معلماً ومعلمة، بحكم صغر حجم المجتمع الأصلي للبحث، وتم اختيار جميع أفراد مجتمع البحث عينة، قامت الباحثة بزيارة كافة المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي بدمشق، وعددها (29) منظمة، لأخذ البيانات المطلوبة، نظراً لعدم توافر كافة البيانات الدقيقة في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، كما هو موضح في الجدول الآتي:

يوضح الجدول (3) توزيع أفراد عينة البحث وفق عددهم

أفراد عينة البحث	الفئة	العدد	النسبة المئوية
عينة الدراسة الاستطلاعية	مدير برنامج تعليمي	2	6.89% من مجتمع البحث
	معلم	6	2.71% من مجتمع البحث
العينة السيكومترية	مدير برنامج تعليمي	2	6.89% من مجتمع البحث
	معلم	46	20.81% من مجتمع البحث
العينة الأصلية	مدير برنامج تعليمي	25	86.20% من مجتمع البحث
	معلم	169	76.47% من مجتمع البحث

يوضح الجدول (4) توزيع أفراد العينة وفق متغيرات البحث

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
المسمى الوظيفي	معلم	169	76.47%
	مدير برنامج تعليمي	25	86.20%
المؤهل العلمي	تعليم ثانوي	120	61.85%
	معهد متوسط	24	12.37%
	إجازة جامعية	50	25.77%
سنوات الخدمة	1-5 سنوات	37	24.83%
	من 6 إلى 10 سنوات	52	34.89%
	11 سنة فأكثر	60	40.26%
عدد الدورات التدريبية	لم يتبع دورة	104	53.60%
	من 1-3 دورات	51	26.28%
	أكثر من 3	39	20.10%

5- أدوات البحث:

لتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة ببناء الأدوات الآتية:

5-1- استبانة هدفها بيان واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين.

5-2- بطاقة مقابلة مع العاملين (مديري البرامج التعليمية والمعلمين) في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي حول المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظرهم.

5-3- استبانة هدفها طرح مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي لأخذ آراء العاملين في تلك المنظمات.

6- خطوات بناء أدوات البحث:

6-1- الاستبانة الأولى: استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال

التربوي:

الخطوة الأولى:

الهدف من الاستبانة: - بيان واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

الخطوة الثانية:

كتابة بنود الاستبانة:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الإداري والمنظمات غير الحكومية.
- الاطلاع على قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة، والنظام الداخلي النموذجي للمؤسسات والجمعيات الأهلية في سورية، والأنظمة الداخلية لعدد من المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.
- إجراء مجموعة من المقابلات مع مديري البرامج التعليمية والمعلمين لتعرف الواقع الفعلي لعملهم الإداري، وأهم مجالات عملهم والخدمات التي يقدمونها.
- الخبرة الميدانية للباحثة في مجال الأعمال التطوعية في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.
- تألفت الاستبانة في صورتها الأولية من 85/ بنداً موزعة على ستة محاور، تضمن المحور الأول: التخطيط ويتمثل في 15/ بنداً، المحور الثاني: التنظيم ويتمثل في 13/ بنداً، المحور الثالث: الرقابة ويتمثل في 14/ بنداً، المحور الرابع: التقييم ويتمثل في 13/ بنداً، المحور الخامس: اتخاذ القرارات الإدارية ويتمثل في 15/ بنداً، المحور السادس: تفويض الصلاحيات ويتمثل في 15/ بنداً، الملحق (2).

الخطوة الثالثة:

تعليمات الاستبانة:

صيغت تعليمات الاستبانة لتعريف عينة البحث الهدف من الاستبانة ومفهوم الأداء الإداري والمنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي، كما تضمنت التعليمات تأكيد كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات البحث، وكذلك الطلب إلى المستجيبين قراءة البنود بدقة لمعرفة المقصود من كل بند، وبيان أنها لغرض البحث العلمي مع تدوين الإجابة في المكان المخصص لها، وعدم ترك أي فقرة من دون إجابة.

صدق الاستبانة: قامت الباحثة بالتحقق من صدق الاستبانة بالطرائق الآتية:

أولاً صدق المحتوى: قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق وعددهم (8)، ملحق (1) لإبداء ملاحظاتهم فيما يأتي:

- ملائمة الاستبانة لقياس واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين.

- ملائمة البنود للمحاور الفرعية للاستبانة.

- سلامة الصياغة اللغوية لبنود الاستبانة.

- إضافة أو حذف أو اقتراح التعديلات التي يرونها مناسبة على بنود الاستبانة على نحو يتناسب موضوع البحث.

وقد جاءت ملاحظات السادة المحكمين على النحو الآتي:

- تعديل أو حذف بعض العبارات اللفظية واستبدالها أخرى بها أكثر وضوحاً.

- الاستبدال ببعض المصطلحات غير الواضحة مصطلحات أبسط.

والجدول (5) يبين بعض تعديلات السادة المحكمين:

يوضح الجدول (5) تعديلات بعض السادة المحكمين على بنود استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي

العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
تتبنى إدارة المنظمة خطاً تعليمية بناءً على رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها	تتبنى إدارة المنظمة خطاً تعليمية بناءً على أهداف المنظمة.
تقوم إدارة المنظمة بتنسيق جهود العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة.	تتسق إدارة المنظمة جهود العاملين على نحو يحقق الأهداف المنشودة.
تقوم إدارة المنظمة بزيارات ميدانية لمواقع العمل.	تزرور إدارة المنظمة مواقع العمل ميدانياً.
تتبع إدارة المنظمة آليات مختلفة لتقويم أداء العاملين.	تتبع إدارة المنظمة آليات متنوعة لتقويم أداء العاملين.
يتم اتخاذ القرارات الإدارية وفقاً لمصلحة المنظمة.	تتخذ القرارات الإدارية وفق مصلحة المنظمة.
تشجيع إدارة المنظمة العاملين على قبول المهام الموكلة إليهم بموجب التفويض لتطوير قدراتهم الإدارية.	تشجيع إدارة المنظمة العاملين على قبول المهام الموكلة إليهم بموجب التفويض.

ثانياً الصدق البنائي: قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة بلغ عدد أفرادها /48/ من العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي خارج عينة البحث الأساسية، وبلغ عدد مديري البرامج التعليمية /2/ وأما عدد المعلمين فقد بلغ /46/، ثم حسبت معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للاستبانة، ومعاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي ينتمي إليه، ومعاملات ارتباط المحاور الفرعية مع الدرجة الكلية للاستبانة، وتوضح الجداول الآتية معاملات الارتباط الناتجة:

يوضح الجدول (6) معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للاستبانة

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	.729**	19	.547**	37	.646**	55	.719**
2	.659**	20	.642**	38	.774**	56	.666**
3	.546**	21	.691**	39	.689**	57	.625**

.540**	58	.782**	40	.709**	22	.603**	4
.736**	59	.808**	41	.599**	23	.692**	5
.772**	60	.607**	42	.626**	24	.749**	6
.710**	61	.711**	43	.786**	25	.684**	7
.732**	62	.648**	44	.717**	26	.733**	8
.756**	63	.754**	45	.647**	27	.684**	9
.689**	64	.722**	46	.512**	28	.799**	10
.674**	65	.637**	47	.606**	29	.725**	11
.628**	66	.529**	48	.704**	30	.604**	12
.786**	67	.623**	49	.786**	31	.676**	13
.817**	68	.625**	50	.708**	32	.688**	14
.735**	69	.726**	51	.699**	33	.707**	15
.669**	70	.696**	52	.738**	34	.683**	16
.726**	71	.797**	53	.691**	35	.613**	17
.704**	72	.783**	54	.790**	36	.701**	18

((** دال عند مستوى الدلالة (0.01))

يُلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية للاستبانة انحصرت بين (0.512- 0.817) وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ما يشير إلى الصدق البنائي للاستبانة.

يوضح الجدول (7) معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي ينتمي إليه

الرقابة		التنظيم		التخطيط	
معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند
.669**	27	.709**	14	.741**	1
.549**	28	.730**	15	.686**	2
.629**	29	.695**	16	.580**	3
.717**	30	.629**	17	.629**	4
.802**	31	.731**	18	.715**	5
.724**	32	.584**	19	.767**	6
.711**	33	.667**	20	.701**	7
.752**	34	.716**	21	.753**	8
.709**	35	.723**	22	.694**	9
.806**	36	.608**	23	.815**	10
.660**	37	.650**	24	.746**	11

12	.616**	25	.796**	-	-
13	.694**	26	.738**	-	-
التقويم		اتخاذ القرارات الإدارية		تفويض الصلاحيات	
البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
38	.795**	50	.644**	63	.772**
39	.704**	51	.750**	64	.700**
40	.798**	52	.716**	65	.693**
41	.820**	53	.812**	66	.652**
42	.620**	54	.794**	67	.810**
43	.736**	55	.738**	68	.834**
44	.671**	56	.690**	69	.769**
45	.777**	57	.655**	70	.689**
46	.749**	58	.586**	71	.743**
47	.662**	59	.769**	72	.716**
48	.567**	60	.789**	-	-
49	.640**	61	.726**	-	-
-	-	62	.748**	-	-

(** دال عند مستوى الدلالة (0.01))

يُلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي ينتمي إليه انحصرت بين (0.549-0.834) وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ما يدل على أن بنود الاستبانة متسقة مع المحور الفرعي الذي ينتمي إليه، ويعطي مؤشراً للصدق البنائي للاستبانة.

يوضح الجدول (8) معاملات ارتباط المحاور الفرعية بالدرجة الكلية للاستبانة

المحاور الفرعية	معامل الارتباط
التخطيط	.827**
التنظيم	.811**
الرقابة	.769**
التقويم	.794**
اتخاذ القرارات الإدارية	.817**
تفويض الصلاحيات	.866**

(** دال عند مستوى الدلالة (0.01))

يُلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط المحاور الفرعية بالدرجة الكلية للاستبانة انحصرت بين (0.769-0.866)، وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ما يشير إلى الصدق البنائي للاستبانة.

ثالثاً: الصدق المحكي بدلالة المجموعات الطرفية (الصدق التمييزي):

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة البحث السيكمترية ثم حسبت درجاتهم، ورتبت تنازلياً، وتم أخذ أعلى (25%) وأدنى (25%) منها، ثم حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجاتهم على المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة، وتم استخدام اختبار (ت) ستودنت لتعرف دلالة الفروق بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين، كما يوضح الجدول الآتي:

يوضح الجدول (9) الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات المجموعتين العليا والدنيا على الاستبانة

المحاور الفرعية	العدد	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
التخطيط	12	العليا	39.42	2.392	21.332	22	.000	دال
	12	الدنيا	19.00	2.296				
التنظيم	12	العليا	41.92	2.275	20.826	22	.000	دال
	12	الدنيا	21.58	2.503				
الرقابة	12	العليا	39.08	2.065	23.590	22	.000	دال
	12	الدنيا	21.83	1.467				
التقويم	12	العليا	41.17	1.749	24.431	22	.000	دال
	12	الدنيا	23.33	1.826				
اتخاذ القرارات الإدارية	12	العليا	35.58	2.778	17.327	22	.000	دال
	12	الدنيا	19.00	1.809				
تفويض الصلاحيات	12	العليا	29.00	3.618	11.188	22	.000	دال
	12	الدنيا	16.17	1.642				
الدرجة الكلية	12	العليا	226.17	14.377	19.208	22	.000	دال
	12	الدنيا	120.92	11.413				

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم (t) دالة إحصائياً، ما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين العليا والدنيا، وهذه الفروق لصالح المجموعة العليا، ما يشير إلى الصدق التمييزي للاستبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

ثبات الاستبانة: قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الاستبانة وفق الطريقتين الآتيتين:

1- الثبات بطريقة معادلة ألفا-كرونباخ:

تم استخدام معادلة ألفا-كرونباخ لدرجات عينة البحث السيكمترية على المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة، وانحصرت قيم معاملات الثبات بهذه الطريقة بين (0.812-0.960) وتشير إلى درجة ثبات مرتفعة للاستبانة.

2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

حسب معامل ثبات التجزئة النصفية للمحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة، ثم صحح معامل الثبات بمعادلة سبيرمان براون، وانحصرت قيم معاملات الثبات بهذه الطريقة بين (0.803-0.946)، وهي معاملات ثبات مرتفعة تشير إلى اتصاف الاستبانة بالثبات وفق طريقة التجزئة النصفية، ويوضح الجدول (10) معاملات الثبات الناتجة:

يوضح الجدول (10) معاملات ثبات الاستبانة بطريقتي (ألفا-كرونباخ، والتجزئة النصفية)

المحاور الفرعية	عدد البنود	ألفا-كرونباخ	التجزئة النصفية
التخطيط	13	.870	.855
التنظيم	13	.899	.881
الرقابة	11	.812	.803
التقويم	12	.868	.847
اتخاذ القرارات الإدارية	13	.887	.869
تفويض الصلاحيات	10	.829	.816
الدرجة الكلية	72	.960	.946

تعقيب على نتائج الدراسة السيكمترية لاستبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي:

أظهرت نتائج الدراسة السيكمترية لاستبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي اتصافها بمؤشرات جيدة للصدق والثبات تجعل استخدامها ممكناً في البيئة المحلية وفق حدود عينة البحث المتمثلة بالعاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

وصف الاستبانة بالصورة النهائية:

تكونت الاستبانة بالصورة النهائية من 72/ بنداً موزعة على ستة محاور، المحور الأول: التخطيط ويتمثل في 13/ بنداً، المحور الثاني: التنظيم ويتمثل في 13/ بنداً، المحور الثالث: الرقابة ويتمثل في 11/ بنداً، المحور الرابع: التقويم ويتمثل في 12/ بنداً، المحور الخامس: اتخاذ القرارات الإدارية ويتمثل في 13/ بنداً، المحور السادس: تفويض الصلاحيات ويتمثل في 10/ بنود، حسبما ورد في الملحق (3)، كما هو موضح في الجدول التالي:

يوضح الجدول (11) توزيع المحاور وبنودها الفرعية في استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي

المحور	البنود الفرعية المكونة لكل محور
التخطيط	13
التنظيم	13
الرقابة	11
التقويم	12
اتخاذ القرارات الإدارية	13
تفويض الصلاحيات	10

6-2- المقابلة:

الهدف من المقابلة:

تحديد المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين.

صياغة أسئلة المقابلة:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الإداري والمنظمات غير الحكومية.
 - الاطلاع على قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة، والنظام الداخلي النموذجي للمؤسسات والجمعيات الأهلية في سورية، والأنظمة الداخلية لعدد من المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.
 - إجراء مقابلات مع (25) مدير برنامج تعليمين و(194) معلم ومعلمة، لتعرف الواقع الفعلي لعملهم الإداري، وأهم مجالات عملهم والخدمات التي يقدمونها، والمعوقات التي يواجهونها.
 - الخبرة الميدانية للباحثة في مجال الأعمال التطوعية في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.
- وقد صيغت أسئلة المقابلة على النحو التالي: حسبما ورد في الملحق (4).

- 1- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (الإداري)؟
- 2- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (البشري)؟
- 3- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (المادي)؟
- 4- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (التدريبي)؟
- 5- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (المشاركة المجتمعية)؟

6-3- الاستبانة الثانية: استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي:

الخطوة الأولى:

الهدف من الاستبانة:

- طرح مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي لأخذ آراء العاملين في تلك المنظمات.

الخطوة الثانية:

كتابة بنود الاستبانة:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الإداري والمنظمات غير الحكومية.
- دراسة استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي والمقابلات التي أجريت لسبر معوقات الأداء الإداري في تلك المنظمات.
تألفت الاستبانة في صورتها الأولية من 88/ بنوداً موزعة على ستة محاور، تضمن المحور الأول: المجال الإداري ويتمثل في 16/ بنوداً، المحور الثاني: المجال البشري ويتمثل في 15/ بنوداً، المحور الثالث: المجال المادي ويتمثل في 15/ بنوداً، المحور الرابع: المجال التدريبي ويتمثل في 15/ بنوداً، المحور الخامس: مجال العلاقات الإنسانية ويتمثل في 12/ بنوداً، المحور السادس: مجال المشاركة المجتمعية ويتمثل في 15/ بنوداً، حسبما ورد في الملحق (5).

الخطوة الثالثة:

تعليمات الاستبانة:

صيغت تعليمات الاستبانة لتعريف عينة البحث الهدف من الاستبانة ومفهوم الأداء الإداري، والمنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي، وتضمنت التعليمات تأكيد كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات البحث، والطلب إلى المستجيبين قراءة البنود بدقة لمعرفة المقصود من كل بند، وبيان أنها لغرض البحث العلمي مع تدوين الإجابة في المكان المخصص لها، وعدم ترك أي فقرة من دون إجابة.

صدق الاستبانة: قامت الباحثة بالتحقق من صدق الاستبانة بالطرائق الآتية:

أولاً صدق المحتوى: قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق وعددهم (8) الملحق (1) لإبداء ملاحظاتهم فيما يأتي:

- ملاءمة الاستبانة لقياس الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين.
- ملاءمة البنود للمحاور الفرعية للاستبانة.
- سلامة الصياغة اللغوية لبنود الاستبانة.
- إضافة أو حذف أو اقتراح التعديلات التي يرونها مناسبة على بنود الاستبانة على نحو يتناسب موضوع البحث.

وقد جاءت ملاحظات السادة المحكمين على النحو الآتي:

- تعديل أو حذف بعض العبارات اللفظية واستبدال أخرى بها أكثر وضوحاً.

- استبدال ببعض المصطلحات غير الواضحة مصطلحات أبسط.

والجدول (12) يبين بعض تعديلات السادة المحكمين:

يوضح الجدول (12): تعديلات بعض السادة المحكمين على بنود استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي:

العبرة قبل التعديل	العبرة بعد التعديل
توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين المتميزين لضمان بقائهم في المنظمة لأطول فترة ممكنة	توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين المتميزين.
توفير بدل مادي للتدريب	تقديم مقابل مادي للتدريب
استثمار خبرات ومهارات العاملين المدربين لتدريب زملائهم في العمل.	استثمار خبرات العاملين المدربين لتدريب زملائهم في العمل.
مشاركة إدارة المنظمة العاملين في مناسباتهم من أفراح وأتراح	مشاركة إدارة المنظمة العاملين في مناسباتهم الخاصة.
مشاركة أبناء المجتمع المحلي في تعديل الهيكل الوظيفي للمنظمة بما يتلاءم مع الاحتياجات الفعلية.	مشاركة أبناء المجتمع المحلي في تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتلاءم مع الاحتياجات الفعلية.

ثانياً الصدق البنائي: قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة بلغ عدد أفرادها /48/ من العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي خارج عينة البحث الأساسية، وبلغ عدد مديري البرامج التعليمية /2/، وأما عدد المعلمين فقد بلغ /46/، ثم حسبت معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للاستبانة، ومعاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي ينتمي إليه، ومعاملات ارتباط المحاور الفرعية بالدرجة الكلية للاستبانة، وتوضح الجداول الآتية معاملات الارتباط الناتجة:

يوضح الجدول (13) معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للاستبانة

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	.627**	21	.784**	41	.674**	61	.581**
2	.705**	22	.694**	42	.601**	62	.637**
3	.721**	23	.546**	43	.739**	63	.727**
4	.698**	24	.658**	44	.752**	64	.702**
5	.729**	25	.756**	45	.619**	65	.699**
6	.656**	26	.700**	46	.676**	66	.656**
7	.539**	27	.650**	47	.735**	67	.806**
8	.719**	28	.796**	48	.684**	68	.756**
9	.802**	29	.576**	49	.815**	69	.594**
10	.605**	30	.709**	50	.763**	70	.652**
11	.734**	31	.681**	51	.566**	71	.600**
12	.654**	32	.646**	52	.782**	72	.777**
13	.704**	33	.707**	53	.626**	73	.656**
14	.767**	34	.821**	54	.733**	74	.705**
15	.771**	35	.606**	55	.708**	75	.711**
16	.637**	36	.639**	56	.625**	76	.609**
17	.666**	37	.714**	57	.690**	77	.639**
18	.564**	38	.688**	58	.768**	-	-
19	.630**	39	.592**	59	.811**	-	-
20	.746**	40	.737**	60	.734**	-	-

(** دال عند مستوى الدلالة (0.01))

يُلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية للاستبانة انحصرت بين (-0.539- 0.821)، وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ما يشير إلى الصدق البنائي للاستبانة.

يوضح الجدول (14) معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي ينتمي إليه

المجال الإداري		المجال البشري		المجال المادي	
البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	.654**	14	.786**	27	.677**
2	.726**	15	.795**	28	.803**
3	.744**	16	.663**	29	.601**
4	.709**	17	.689**	30	.726**

.703**	31	.589**	18	.737**	5
.669**	32	.659**	19	.680**	6
.726**	33	.770**	20	.570**	7
.853**	34	.799**	21	.731**	8
.626**	35	.716**	22	.816**	9
.660**	36	.577**	23	.617**	10
.732**	37	.673**	24	.758**	11
.704**	38	.770**	25	.669**	12
.616**	39	.726**	26	.728**	13
مجال المشاركة المجتمعية		مجال العلاقات الإنسانية		المجال التدريبي	
معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند
.713**	65	.649**	53	.755**	40
.677**	66	.756**	54	.693**	41
.820**	67	.724**	55	.620**	42
.770**	68	.640**	56	.757**	43
.611**	69	.711**	57	.779**	44
.675**	70	.782**	58	.635**	45
.613**	71	.834**	59	.682**	46
.798**	72	.751**	60	.756**	47
.670**	73	.605**	61	.708**	48
.726**	74	.659**	62	.839**	49
.735**	75	.746**	63	.791**	50
.627**	76	.729**	64	.594**	51
.654**	77	-	-	.800**	52

(** دال عند مستوى الدلالة (0.01))

يُلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي ينتمي إليه انحصرت بين (0.570-0.853)، وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ما يدل على أن بنود الاستبانة متسقة مع المحور الفرعي الذي ينتمي إليه، ويعطي مؤشراً للصدق البنائي للاستبانة.

يوضح الجدول (15) معاملات ارتباط المحاور الفرعية بالدرجة الكلية للاستبانة

المحاور الفرعية	معامل الارتباط
المجال الإداري	.802**
المجال البشري	.786**
المجال المادي	.856**

المجال التدريبي	.813**
مجال العلاقات الإنسانية	.821**
مجال المشاركة المجتمعية	.808**

((** دال عند مستوى الدلالة (0.01))

يُلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط المحاور الفرعية بالدرجة الكلية للاستبانة انحصرت بين (0.786-0.856) وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ما يشير إلى الصدق البنائي للاستبانة.

ثالثاً: الصدق المحكي بدلالة المجموعات الطرفية (الصدق التمييزي):

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة البحث السيكمترية ثم حسبت درجاتهم، ورتبت تنازلياً، وتم أخذ أعلى (25%) وأدنى (25%) منها، ثم حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجاتهم على المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة، وتم استخدام اختبار (ت) ستودنت لتعرف دلالة الفروق بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين، كما يوضح الجدول الآتي:

يوضح الجدول (16) الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات المجموعتين العليا والدنيا على الاستبانة

المحاور الفرعية	العدد	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
المجال الإداري	12	العليا	59.83	2.657	26.677	22	.000	دال
	12	الدنيا	33.92	2.065				
المجال البشري	12	العليا	61.17	2.406	27.102	22	.000	دال
	12	الدنيا	35.83	2.167				
المجال المادي	12	العليا	62.58	1.929	29.117	22	.000	دال
	12	الدنيا	39.83	1.899				
المجال التدريبي	12	العليا	59.00	2.045	33.473	22	.000	دال
	12	الدنيا	30.92	2.065				
مجال العلاقات الإنسانية	12	العليا	53.92	1.929	29.698	22	.000	دال
	12	الدنيا	29.42	2.109				
مجال المشاركة المجتمعية	12	العليا	58.58	2.065	28.397	22	.000	دال
	12	الدنيا	32.92	2.353				
الدرجة الكلية	12	العليا	355.08	12.781	29.548	22	.000	دال
	12	الدنيا	202.83	12.460				

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم (t) دالة إحصائياً، ما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين العليا والدنيا، وهذه الفروق لصالح المجموعة العليا، ما يشير إلى الصدق التمييزي

لاستبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

ثبات الاستبانة: قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الاستبانة وفق الطريقتين الآتيتين:

1- الثبات بطريقة معادلة ألفا-كرونباخ:

استخدمت معادلة ألفا-كرونباخ لدرجات عينة البحث السيكمترية على المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة، وانحصرت قيم معاملات الثبات بهذه الطريقة بين (0.827-0.979) وتشير إلى درجة ثبات مرتفعة للاستبانة.

2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

حسب معامل ثبات التجزئة النصفية للمحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة، ثم صحح معامل الثبات بمعادلة سبيرمان براون، وانحصرت قيم معاملات الثبات بهذه الطريقة بين (0.815-0.966)، وهي معاملات ثبات مرتفعة تشير إلى اتصاف الاستبانة بالثبات وفق طريقة التجزئة النصفية، ويوضح الجدول (17) معاملات الثبات الناتجة:

يوضح الجدول (17) معاملات ثبات الاستبانة بطريقتي (ألفا-كرونباخ، والتجزئة النصفية)

المحاور الفرعية	عدد البنود	ألفا-كرونباخ	التجزئة النصفية
المجال الإداري	13	.857	.846
المجال البشري	13	.876	.870
المجال المادي	13	.839	.826
المجال التدريبي	13	.882	.876
مجال العلاقات الإنسانية	12	.827	.815
مجال المشاركة المجتمعية	13	.861	.847
الدرجة الكلية	77	.979	.966

تعقيب على نتائج الدراسة السيكمترية لاستبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي:

أظهرت نتائج الدراسة السيكمترية لاستبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي اتصافها بمؤشرات جيدة للصدق والثبات تجعل استخدامها ممكناً في البيئة المحلية وفق حدود عينة البحث المتمثلة بالعاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

وصف الاستبانة بالصورة النهائية:

تكونت الاستبانة بالصورة النهائية من 77/ بنداً موزعة على ستة محاور، تضمن المحور الأول: المجال الإداري ويتمثل في 13/ بنداً، المحور الثاني: المجال البشري ويتمثل في 13/ بنداً، المحور الثالث: المجال المادي ويتمثل في 13/ بنداً، المحور الرابع: المجال التدريبي ويتمثل في 13/ بنداً، المحور الخامس: مجال العلاقات

الإنسانية ويتمثل في 12/ بنداً، المحور السادس: مجال المشاركة المجتمعية ويتمثل في 13/ بنداً، حسبما ورد في الملحق (6)، كما هو موضح في الجدول (18):

يوضح الجدول (18): توزع المحاور وبنودها الفرعية في استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي:

المحور	البنود الفرعية المكونة لكل محور
المجال الإداري	13
المجال البشري	13
المجال المادي	13
المجال التدريبي	13
مجال العلاقات الإنسانية	12
مجال المشاركة المجتمعية	13

7- تطبيق أدوات البحث:

بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية، وإجراء التعديلات المناسبة، وبعد تحديد الحجم النهائي لعينة البحث من مديري برامج تعليمية ومعلمين كما هو مبين سابقاً، قامت الباحثة بالحصول على موافقة من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، وموافقة من جامعة دمشق من أجل توزيع الاستبانات على أفراد العينة من مديري البرامج التعليمية والمعلمين في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي، وأبرزت الباحثة صوراً عن موافقة جامعة دمشق الخاصة بإجراء التطبيق الميداني للبحث المبينة في الملحق (7)، وكذلك موافقة وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الخاصة بإجراء التطبيق الميداني للبحث المبينة في الملحق (8).

وقامت الباحثة بإجراء مقابلات مع مديري البرامج التعليمية والمعلمين في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في محافظة دمشق في سورية، ثم قامت الباحثة بتفريغ المقابلات لاستخلاص النتائج منها، وسيتم عرض عينة من هذه المقابلات في الملحق رقم 9؛ كذلك قامت الباحثة بجمع الاستبانات، ثم تم تفريغ البيانات وفق برنامج الحزم الإحصائية spss.

8- القوانين الإحصائية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة آراء أفراد العينة في واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي، والآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

- اختبار (T-test) لبيان فروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.

- تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) لإجراء المقارنات البعدية أو المتعددة بين أزواج المتوسطات.
- اختبار (Scheffe) للمقارنات المتعددة لتحديد اتجاه الفروق.
- واعتمدت الباحثة في تصحيح إجابات عينة البحث على بنود الاستبانة البالغ عددها (149) بنداً المعيار التالي:

يوضح الجدول (19): معيار تصحيح إجابات عينة البحث على بنود الاستبانة:

الإجابة	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
الترميز	5	4	3	2	1

9- أهم الصعوبات التي واجهت الباحثة في أثناء تطبيق أدوات البحث:

* إن إحصائية عدد مديري البرامج التعليمية والمعلمين لم تكن موجودة في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، ما اضطر الباحثة إلى زيارة جميع المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من أجل الحصول على العدد المطلوب.

* أجرت الباحثة ثلاث مقابلات مع المبحوثين (الأولى في أثناء إعداد الدراسة الاستطلاعية والثانية في أثناء إعداد الإطار النظري والثالثة خلال إعداد الجانب العملي).

* اضطرت الباحثة إلى مراجعة المنظمات مرات عدة للتمكن من الحصول على الموافقات الخاصة بالمقابلات وفق ظروف كل منظمة، وبعض المنظمات لم تعطِ الموافقات إلا بعد مراجعة مخطط البحث من قبل الجهات المعنية فيها لعدة مرات.

* تطلّب إجراء المقابلات وتوزيع الاستبانة ورقياً وفق طلب المنظمات تحمّل الباحثة تكاليف مادية ووقتاً وجهداً كبيرين.

الخلاصة:

يستعرض هذا المحور تفصيلاً شاملاً لإجراءات البحث الميدانية، بدءاً بتحديد أهدافها التي تركز على وصف واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي، وتحديد المعوقات التي تواجه الأداء الإداري، واقتراح آليات لتطويرة من وجهة نظر العاملين في هذه المنظمات، ولتحقيق هذه الغاية اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ويتضمن هذا المحور تحديداً دقيقاً لحدود البحث الزمانية والمكانية والبشرية والعلمية، بالإضافة إلى تحديد مجتمع البحث وعينته، كما يشمل شرحاً مفصلاً لأدوات جمع البيانات المستخدمة، وخطوات تصميمها وتطويرها بدقة، وإجراءات تطبيقها الميداني، إلى جانب ذلك جرى توضيح القوانين الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تمّ جمعها، وأخيراً يتطرق هذا المحور لعرض أبرز الصعوبات التي واجهت الباحثة خلال مرحلة تطبيق أدوات البحث ميدانياً.

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

تمهيد

- 1- النتائج المتعلقة بأسئلة البحث ومناقشتها .
 - 1-1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
 - 1-2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
 - 1-3- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
- 2- النتائج المتعلقة بفرضيات البحث ومناقشتها .
 - 1-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى ومناقشتها .
 - 1-1-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها .
 - 1-2-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها .
 - 1-3-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها .
 - 1-4-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها .
 - 2-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية ومناقشتها .
 - 1-2-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى ومناقشته .
 - 2-2-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها .
 - 3-2-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة ومناقشته .
 - 4-2-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها .
- 3- ملخص نتائج البحث ومقترحاته .
- 4- أبحاث مقترحة .

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

تمهيد:

بعد الانتهاء من جمع البيانات وتحليلها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (spss) باستخدام المعالجة الإحصائية المناسبة لكل سؤال من أسئلة البحث ولكل فرضية من فرضياتها، أسفر البحث عن نتائج عدة، وفيما يلي وصف لهذه النتائج والبيانات الإحصائية، والتحقق من صحة الفرضيات الخاصة بهذه الأسئلة.

1- النتائج المتعلقة بأسئلة البحث ومناقشتها:

1-1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين؟ لتعرف واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين أستخدمت المتوسطات الحسابية الرتبوية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة ومحاورها الفرعية ودرجتها الكلية، وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باعتماد القانون الآتي:

$$0.80 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{1 - \text{عدد مستويات ليكرت}}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

يوضح الجدول (20) واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي والقيم الموافقة له

الواقع	القيم المعطاة لكل واقع	فئات قيم المتوسط الحسابي لكل واقع
مرتفع جداً	5	5 - 4.21
مرتفع	4	4.20 - 3.41
متوسط	3	3.40 - 2.61
منخفض	2	2.60 - 1.81
منخفض جداً	1	1.80 - 1

وجاءت النتائج كما يوضح الجدول الآتي:

يوضح الجدول (21) الإحصاء الوصفي لاستبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين

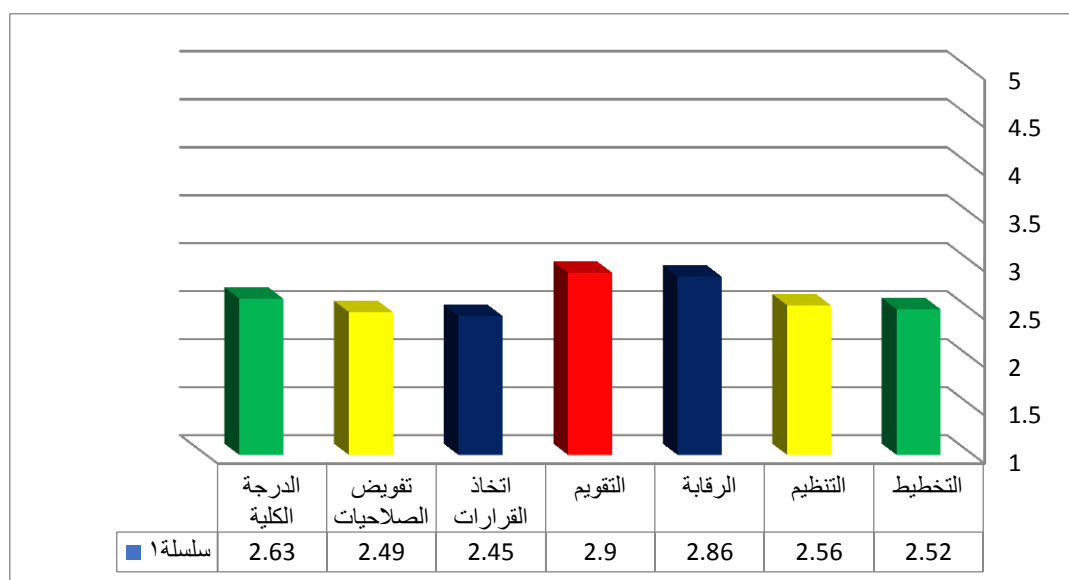
الرتبة	الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور (التخطيط)
1	متوسط	.816	2.80	1- تتبنى إدارة المنظمة خططاً تعليمية بناءً على أهداف المنظمة.
2	متوسط	.516	2.78	2- تراعي إدارة المنظمة الأولويات وفق احتياجات المجتمع في أثناء إعداد الخطة التعليمية.
12	منخفض	.494	2.20	3- تراعي إدارة المنظمة الاحتياجات التعليمية في عملية التخطيط.
11	منخفض	.531	2.21	4- تحدد إدارة المنظمة أهدافاً تعليمية واضحة عند إعداد الخطة التعليمية.
13	منخفض	.790	2.13	5- تضع إدارة المنظمة خططاً تعليمية بديلة إذا تعذر تطبيق الخطة الأساسية.
3	متوسط	.717	2.66	6- تضع إدارة المنظمة الخطط التعليمية الطارئة لوقت الأزمات.
5	متوسط	.697	2.62	7- تناقش إدارة المنظمة العاملين في الخطط التعليمية قبل اعتمادها.
4	متوسط	.862	2.63	8- تواكب إدارة المنظمة المنهاج المعتمد من قبل وزارة التربية أثناء إعداد الخطة التعليمية.
7	منخفض	.690	2.55	9- تعتمد إدارة المنظمة على نماذج مختلفة عند إعداد الخطط التعليمية.
8	منخفض	.699	2.54	10- تراعي إدارة المنظمة الفروق الفردية للمتعلمين عند إعداد الخطط التعليمية.
9	منخفض	.692	2.53	11- تصمم إدارة المنظمة أنشطة مناسبة لتنفيذ الخطة التعليمية.
10	منخفض	.638	2.50	12- تحدد إدارة المنظمة إطاراً زمنياً لتنفيذ الخطة التعليمية.
6	منخفض	.697	2.56	13- تضع إدارة المنظمة تعليمات إرشادية لتنفيذ الخطة التعليمية.
-	منخفض	.533	2.52	الدرجة الكلية لمحور (التخطيط)
الرتبة	الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور (التنظيم)
2	متوسط	.564	2.81	14- تضع المنظمة هيكلًا تنظيمياً واضحاً ومعلنًا.
11	منخفض	.644	2.27	15- تعتمد المنظمة توصيفاً وظيفياً محدداً وواضحاً لكل الوظائف.
12	منخفض	.560	2.25	16- تضع المنظمة نظاماً داخلياً يتضمن الوحدات الإدارية ومهام كل منها.
13	منخفض	.889	2.20	17- يتم تنظيم إجراءات العمل المتبعة في المنظمة لتقديمها بأقل وقت وجهد وتكلفة.

3	متوسط	.740	2.69	18- تحدد إدارة المنظمة جدولاً زمنياً مناسباً لأداء المهام.
7	منخفض	.710	2.58	19- تبسط إدارة المنظمة العمليات بوضوح للعاملين.
4	متوسط	.877	2.64	20- توزع المهام في المنظمة تبعاً لأهميتها.
9	منخفض	.691	2.55	21- تتسق إدارة المنظمة جهود العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة.
8	منخفض	.739	2.57	22- تضمن إدارة المنظمة قدر الإمكان قلة التداخل بين مهام العاملين.
6	متوسط	.775	2.61	23- يوزع العمل بين العاملين في المنظمة بموضوعية دون تحيز.
10	منخفض	.653	2.48	24- تقسم إدارة المنظمة المهام على العاملين بحسب الاختصاص.
5	متوسط	.711	2.62	25- تسند إدارة المنظمة المهام وفق خبرات العاملين
1	متوسط	.585	3.01	26- يؤدي كل فرد في المنظمة المهام الموكلة إليه بطريقة فعالة.
-	منخفض	.568	2.56	الدرجة الكلية لمحور (التنظيم)
الرتبة	الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور (الرقابة)
4.5	متوسط	.851	2.87	27- تتابع إدارة المنظمة تنفيذ الأنشطة التعليمية باستمرار.
7.5	متوسط	.573	2.85	28- تتابع إدارة المنظمة مدى الاستمرارية والانتظام في تقديم الخدمات التعليمية.
11	متوسط	.617	2.78	29- تزور إدارة المنظمة مواقع العمل ميدانياً.
10	متوسط	.717	2.80	30- تتابع إدارة المنظمة مدى التزام العاملين بالخطه الزمنية في أثناء تنفيذ الخطط التعليمية المعتمدة.
9	متوسط	.678	2.82	31- تتابع إدارة المنظمة مدى تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة من الخطط التعليمية المعتمدة.
2	متوسط	.555	2.89	32- تتابع إدارة المنظمة مدى استثمار الموارد المتاحة لتنفيذ الخطط التعليمية بأقل التكاليف.
3	متوسط	.568	2.88	33- تعتمد إدارة المنظمة أسلوب الحوار في أثناء متابعة العاملين في أداء مهامهم.
1	متوسط	.830	3.02	34- تناقش إدارة المنظمة العاملين في التحديات التي تواجههم في تنفيذ المهام.
6	متوسط	.567	2.86	35- تسعى إدارة المنظمة لتذليل العقبات التي تعيق أداء العاملين.
4.5	متوسط	.630	2.87	36- تمتلك إدارة المنظمة آلية واضحة لمراقبة أداء العاملين.
7.5	متوسط	.579	2.85	37- تشجع إدارة المنظمة العاملين على الرقابة الذاتية.
-	متوسط	.574	2.86	الدرجة الكلية لمحور (الرقابة)
الرتبة	الواقع	الانحراف	المتوسط	محور (التقويم)

	المعياري	الحسابي	
38-	متوسط	3.12	تعمد إدارة المنظمة على التغذية الراجعة من المستفيدين لتقويم نشاطاتها.
39-	متوسط	2.87	تقارن إدارة المنظمة بين النتائج المحققة والأهداف المخطط لها.
40-	متوسط	2.86	تشمل عملية التقويم التي تجريها إدارة المنظمة كل المستويات الإدارية في المنظمة.
41-	متوسط	2.88	تتبع إدارة المنظمة معايير واضحة لتقويم أداء العاملين.
42-	متوسط	2.89	تتبع إدارة المنظمة آليات متنوعة لتقويم أداء العاملين.
43-	متوسط	2.90	تعد إدارة المنظمة تقارير عن أداء العاملين.
44-	متوسط	2.92	تتوخى إدارة المنظمة الموضوعية في تقويم أداء العاملين.
45-	متوسط	3.09	تتصف عملية تقويم أداء العاملين بالسرية.
46-	متوسط	2.92	تعتمد إدارة المنظمة على نتائج تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بهم.
47-	متوسط	2.87	تعتمد إدارة المنظمة على نتائج تقويم أداء العاملين في تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
48-	متوسط	2.95	تتخذ إدارة المنظمة الإجراءات المناسبة في حالات التقصير.
49-	منخفض	2.57	تشجع إدارة المنظمة على التقويم الذاتي.
	متوسط	2.90	الدرجة الكلية لمحور (التقويم)
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور (اتخاذ القرارات الإدارية)
3	متوسط	2.69	50- تتخذ القرارات الإدارية وفق مصلحة المنظمة.
4	متوسط	2.68	51- تتخذ إدارة المنظمة القرارات الإدارية بناءً على أسس علمية وموضوعية.
12	منخفض	2.08	52- تضع إدارة المنظمة مجموعة من الحلول البديلة لاختيار القرارات الإدارية الأنسب.
13	منخفض	2.05	53- تستفيد إدارة المنظمة من خبرات المنظمات الأخرى أثناء اتخاذ القرارات الإدارية.
8	منخفض	2.52	54- تأخذ إدارة المنظمة آراء العاملين بالحسبان عند اتخاذ القرارات الإدارية.
7	متوسط	2.64	55- تتخذ إدارة المنظمة القرارات المناسبة لدى ظهور أي انحراف في الأداء.
5.5	متوسط	2.66	56- تمتلك إدارة المنظمة القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة

				والسرعة لمواجهة المشكلات الطارئة.
1	متوسط	.590	2.74	57- يتميز أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة بالحزم.
11	منخفض	.803	2.09	58- تتوافق القرارات الإدارية الصادرة مع ما يتم تنفيذه على أرض الواقع.
10	منخفض	.787	2.11	59- تراجع إدارة المنظمة الآثار المترتبة على قراراتها الصادرة.
9	منخفض	.844	2.17	60- تقوم إدارة المنظمة بإلغاء القرارات الإدارية كلما استدعت الحاجة.
5.5	متوسط	.655	2.66	61- تراعي إدارة المنظمة الظروف الذاتية للعاملين عند اتخاذ القرارات الإدارية بما لا يتعارض مع مصلحة المنظمة.
2	متوسط	.670	2.73	62- تدرب إدارة المنظمة العاملين على مهارة اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.
-	منخفض	.598	2.45	الدرجة الكلية لمحور (اتخاذ القرارات الإدارية)
الرتبة	الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور (تفويض الصلاحيات)
8	منخفض	.845	2.13	63- يندرج تفويض الصلاحيات ضمن ثقافة المنظمة.
9	منخفض	.891	2.06	64- تعتمد المنظمة التفويض الشفهي.
5	متوسط	.660	2.65	65- يقتصر تفويض الصلاحيات للعاملين من قبل إدارة المنظمة على مهام محددة.
2	متوسط	.770	2.73	66- تمنح إدارة المنظمة الشخص المفوض الوثيقة القانونية اللازمة لأداء الصلاحيات المفوض بها.
3	متوسط	.802	2.71	67- تزود إدارة المنظمة العاملين المفوضين بالتعليمات اللازمة لأداء مهامهم.
1	متوسط	.795	2.75	68- تتابع إدارة المنظمة مدى التزام العاملين المفوضين بالمهام الموكلة إليهم.
7	منخفض	.673	2.58	69- تعتمد عملية تفويض الصلاحيات على جدارة العاملين المفوضين بالعمل.
4	متوسط	.634	2.66	70- تتم عملية تفويض الصلاحيات وفق حاجة العمل.
6	متوسط	.688	2.63	71- تشجع إدارة المنظمة العاملين على قبول المهام الموكلة إليهم بموجب التفويض.
10	منخفض	.887	2.01	72- تدعم إدارة المنظمة العاملين المفوضين بحوافز مادية ومعنوية.
-	منخفض	.679	2.49	الدرجة الكلية لمحور (تفويض الصلاحيات)
-	متوسط	.554	2.63	الدرجة الكلية للاستبانة

ويوضح المخطط البياني الآتي المتوسطات الحسابية الرتبوية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على المحاور الفرعية والدرجة الكلية لاستبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين:



المخطط البياني (3) المتوسطات الحسابية الرتبوية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي

يبين الجدول (21) أن درجة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين كانت بمتوسط حسابي (2.63) وبانحراف معياري (0.554) ودرجة متوسطة، وقد يعود ذلك إلى أن المنظمات غير الحكومية تستند في عملها إلى العمليات الأساسية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم وتفويض الصلاحيات واتخاذ القرارات الإدارية من أجل توفير بيئات تعليمية جيدة وتحسين جودة التعليم، ما يعكس التزامها بالمساهمة في تطوير المجتمع، وكذلك تسهم في تطوير قدرات العاملين وزيادة انتمائهم للمنظمة، إلا أن هذه العمليات الأساسية في الأداء الإداري تطبق على أرض الواقع بدرجات متفاوتة، وهذا يضعف عملية الأداء الإداري الكلي الذي ينعكس سلباً على نتائج عمل المنظمة، فوجود بعض التحديات مثل عدم كفاية التمويل والتدريب وافتقار المنظمة إلى المهام الواضحة، وضعف المتابعة للخطط والرقابة والتقييم وندرة تطبيق تفويض الصلاحيات من شأنها أن تعرقل عمل المنظمة.

مناقشة المحاور الأساسية والبنود الفرعية لاستبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين:

1- جاء محور (التقييم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.90) وبانحراف معياري (0.616) بدرجة متوسطة، ما يدل على اعتراف المنظمات بأهمية التقييم بوصفه جزءاً أساسياً من عملية الأداء الإداري من حيث

المبدأ، وأن جزءاً كبيراً من العاملين المكلفين بالمهام الإدارية في المنظمات يبذلون عناية كبيرة في التقييم لأنه تشعرهم بسلطتهم وقوة نفوذهم على أرض الواقع، إلا أن هذه العملية قد لا تكون بالمستوى المطلوب لتحقيق الأهداف بكفاءة، إذ إن إدارة المنظمة قد تنفقر إلى معايير وأدوات موحدة وواضحة عند القيام بعملية تقييم فعالية البرامج التعليمية وأداء العاملين، إضافة لوجود مقاومة من قبل العاملين للتغيير بناءً على نتائج التقييم. وهذا يتفق مع ما توصلت له دراسة (كامل، 2019) من ضرورة إجراء التقييم وفق أسس موضوعية ومهنية لمعالجة القصور والخلل.

البنود الخاصة بمحور التقييم:

البند /38/ (تعتمد إدارة المنظمة على التغذية الراجعة من المستفيدين لتقويم نشاطاتها): نال المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.12) وبانحراف معياري (0.822) بدرجة متوسطة، وهذا قد يعود إلى أن معظم المنظمات لديها الوعي الكافي بأهمية عملية التغذية الراجعة التي من شأنها أن تعزز من فعالية نشاطاتها التعليمية، وتحقق نتائج أفضل تلبي احتياجات المستفيدين التعليمية، ولكنها لا تطبق عملية التغذية الراجعة دائماً ضمن إجراءاتها، أو قد تطبقها على بعض البرامج التعليمية دون أخرى، وقد يكون ذلك متأخراً بعد انتهاء تنفيذ تلك البرامج، وقد لا تدرج التغذية الراجعة من المستفيدين ضمن أولوياتها في التخطيط للبرامج التعليمية.

البند /49/ (تشجع إدارة المنظمة على التقويم الذاتي): نال المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.57) وبانحراف معياري (0.774) بدرجة منخفضة، فأغلب المنظمات لا تكافئ الجهود الفردية بل تقوم بإعطاء الأولوية للأداء الجماعي على حساب الأداء الفردي، وهذا من شأنه أن يقلل من أهمية التقويم الذاتي للعاملين، كذلك فإن إدارة بعض المنظمات قد لا تكون لديها ثقافة التشجيع على التقويم الذاتي وإدراك أهميته لتطوير أداء العاملين، وقد يفتقر العاملون أنفسهم إلى هذه الثقافة، إلى جانب أن بعض المنظمات يركز على تحقيق الأهداف قصيرة المدى، ما يقلل من أهمية التقويم الذاتي أداة لتحسين الأداء على المدى الطويل، وقد أوضحت دراسة أونيبكي وماريا (Onyeike & Maria, 2018) ضرورة تشجيع العاملين على اتباع معايير واضحة في عملية التقويم الذاتي، فهذا يسهم في تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم.

2- محور (الرقابة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.86) وبانحراف معياري (0.574) بدرجة متوسطة، ويشير ذلك إلى أن إدارة المنظمة تقوم بعملية الرقابة بالاستناد إلى آليات للتحقق من سير العمل ومن فعالية البرامج التعليمية، إلا أن هذه الآليات قد تكون غير مكتملة أو تعاني نقصاً، وتتدخل فيها في الأغلب العوامل الشخصية، إذ لا تتبع بعض المنظمات معايير واضحة بدرجة عالية من الشفافية ما يؤثر سلباً في النتائج، وقد تقوم إدارة المنظمة بمراقبة بعض الأعمال وإهمال أعمال أخرى، إلى جانب عدم كفاية التأهيل المقدم للعاملين المكلفين بعملية الرقابة في بعض الأحيان، ما يؤثر في قدرتهم على تنفيذ الرقابة بفعالية؛ وهذا يتفق مع نتائج

دراسة (Ujkani &Vokshi,2019) التي توصلت إلى أن عملية الرقابة مهمة جداً، ولكنها في الغالب لا تكون بالشكل الكافي وأنه لابد من إجراء تحسينات مستمرة فيها لكي تعطي نتائج مرضية.

البند الخاصة بمحور الرقابة:

البند /34/ (تناقش إدارة المنظمة العاملين في التحديات التي تواجههم أثناء تنفيذ المهام): نال المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.02) وبانحراف معياري (0.830) بدرجة متوسطة، قد يكون ذلك بسبب دراية الإدارة في العديد من المنظمات بأهمية التواصل المستمر مع العاملين لفهم احتياجاتهم والمشكلات التي قد تواجههم في أثناء تنفيذهم لمهامهم، ولكن لا تكون هذه المناقشات التي تدار بين الإدارة والعاملين في كثير من الأحيان دورية ومتواصلة بانتظام، كما أنها قد لا تكون فعالة كفاية بحيث تشكل استجابة حقيقية للتحديات التي تواجه العاملين وتؤدي إلى تطبيق ما يتم التوافق عليه على أرض الواقع، أو أنها تأتي أحياناً متأخرة فلا تسهم في حل المشكلات في الوقت المطلوب، وقد توصلت دراسة (أحمد، 2020) إلى عقد اجتماعات دورية لتوضيح كل ما يقلق العاملين والاستماع إلى مخاوفهم واقتراحاتهم، وهذا يتماشى مع ما بينته دراسة (الصالح، 2015) فالمناقشات التي تدار بين الإدارة والعاملين تسهم في إشعار العاملين بأهمية وجودهم وإشعارهم بالثقة الكبيرة بقدراتهم.

البند /29/ (تتوزع إدارة المنظمة مواقع العمل ميدانياً): نال المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.78) وبانحراف معياري (0.617) بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى وجود أغلب المراكز التعليمية الرئيسية التابعة للمنظمات في مقرات تلك المنظمات أو في أماكن قريبة منها ما يسهل وجود الإدارة في تلك المراكز ومتابعة العمل، ويمكن الإدارة من تقديم الدعم والمساعدة للعاملين مباشرة للمساهمة في تحسين أداء العمل، إلا أن ذلك قد لا يكون منتظماً وكافياً بسبب انشغالات الإدارة بمهام أخرى، ومن جهة أخرى فإن الزيارات الميدانية للمراكز التعليمية في المناطق البعيدة عن المقرات تكون في الأغلب قليلة وغير منتظمة بسبب صعوبة الوصول المتكرر إليها وتكلفتها مما قد يحبط العاملين ويشعرهم بأن الإدارة لا تهتم بما فيه الكفاية، أو قد يدفعهم إلى قلة الالتزام بتوجيهات الإدارة وبأداء العمل على النحو المطلوب، وقد أكدت دراسة لونغ وويلكينسون (Long & Wilkinson,2019) ضرورة المتابعة المنتظمة التي تمارسها الإدارة للتأكد من سير العمل وتلافي الأخطاء قبل وقوعها، وأوضحت دراسة ميتاليا وآخرين (Metalia et al,2020) أن إشراف الإدارة والتوجيهات المستمرة من قبلها من شأنها أن تسهم في تحسين أداء العاملين.

3- محور التنظيم:

جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.56) وبانحراف معياري (0.568) بدرجة منخفضة، وتشير هذه النتيجة إلى أن بعض المنظمات تفتقر إلى هيكل تنظيمي واضح وبطاقات وصف وظيفي، ما يؤدي إلى ضعف وضوح الأدوار والمسؤوليات بين العاملين، وقد تعتمد بعض المنظمات على المتطوعين الذين ليس لديهم

التزام طويل الأمد أو تدريب كافٍ، ما يؤثر في مستوى التنظيم والفاعلية، بالإضافة إلى أن بعض المنظمات يعمل في مجالات متعددة أو يسعى لتحقيق أهداف متنوعة، ما قد يؤدي إلى تشتت الجهود وضعف التنظيم، وذلك في حال افتقار هذه المنظمات إلى الخبرة الإدارية اللازمة لعملية التنظيم، وربما تؤثر شروط التمويل أو الاعتماد على المانحين الخارجيين على كيفية تنظيم العمل وإمكانية تأهيل العاملين إدارياً؛ وبينت دراسة (عبد الواحد، 2023) أن توزيع المهام على العاملين بحسب الأهواء والتعدد في المناصب الإدارية وكثرة غياب العاملين من شأنه أن يضعف عملية التنظيم.

البنود الخاصة بمحور التنظيم:

البند /26/ (يؤدي كل فرد في المنظمة المهام الموكلة إليه بطريقة فعالة): نال المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.01) وبانحراف معياري (0.585) بدرجة متوسطة، وقد يكون السبب في ذلك أن إدارة المنظمة تقوم بتوزيع المهام وفق مهارات وخبرات العاملين، ما يزيد من الدافع والرغبة عندهم ويشجعهم على إنجاز العمل بدقة وبطريقة فعالة، لتوافق المهام الموكلة إليهم مع خبراتهم، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (العوفي، 2021) فقد بينت أن العاملين لديهم مقدرة جيدة على إنجاز الواجبات المطابقة للمواصفات الصحيحة لقدراتهم.

البند /17/ (يتم تنظيم إجراءات العمل المتبعة في المنظمة لتقديمها بأقل وقت وجهد وتكلفة): نال المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.20) وبانحراف معياري (0.889) بدرجة منخفضة، ما قد يدل على ضعف المرونة في تحديث الأنظمة الداخلية للمنظمات، وضعف المراجعة الدورية لإجراءات العمل على نحو يتوافق مع متطلبات الواقع الحالي وإمكانية توضيح تلك الإجراءات وتبسيطها وتقليل تكلفتها، إلى جانب ضعف إلمام الإدارة (أو قلة رغبتها أحياناً) بأهمية تنسيق المهام وتوزيعها بين العاملين لضمان قلة التداخل واستفادة أفضل من الموارد البشرية والمادية المتاحة، كما أن بعض العاملين لا يعرفون أهمية الاقتصاد في أداء المهام من حيث الوقت أو التكلفة، وبعضهم الآخر لا تساعده مهاراته على الاستفادة من التطور التقني لإنجاز المهام بالشكل الأمثل، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (صقر، 2016) التي بينت أن الغموض والازدواجية في المهام يعيق تقدم العمل، ونتائج دراسة (عضوم، 2021) التي توصلت إلى أهمية وضع إجراءات عمل واضحة وتحديثها المستمر ما سيؤدي إلى التخلص من أي إجراءات غير ضرورية والسماح بإنهاء الأعمال بأقل وقت وجهد وتكلفة.

4- محور التخطيط:

في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.52) وبانحراف معياري (0.533) بدرجة منخفضة، بناء على هذه النتيجة ترى الباحثة أن العاملين في المنظمات ليس لديهم المهارات التي تمكنهم من وضع الخطط، وقد يقومون بكتابتها بطريقة غير واضحة ولا تستند إلى معايير صحيحة، وهناك بعض العاملين ليس لديهم معرفة

كافية بأهمية التخطيط، فقد يعتمدون المحاولة والخطأ في العمل، إلى جانب أن ضغط العمل قد يؤثر سلباً في عملية التخطيط.

البنود الخاصة بمحور التخطيط:

البند/1/ (تتبنى إدارة المنظمة خططاً تعليمية بناءً على أهداف المنظمة): نال المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.80) وبانحراف معياري (0.816) بدرجة متوسطة، قد يعود هذا إلى وعي إدارة أغلب المنظمات بأهدافها والإيمان بها، والافتتاح بأهمية أن تتوافق الخطط التعليمية مع هذه الأهداف، ما ينعكس إيجابياً على نتائج العمل، ويزيد من إقبال المستفيدين والممولين، ولكن نقص التمويل في بعض الأحيان قد يقلص من قدرة الخطط التعليمية المعتمدة على تحقيق طموحات المنظمة وأهدافها، وتغليب المصالح الشخصية للإدارة على أهداف المنظمة في أحيان أخرى يؤثر سلباً في تبني الخطط التعليمية المتوافقة مع أهداف المنظمة.

البند/5/ (تضع إدارة المنظمة خططاً تعليمية بديلة إذا تعذر تطبيق الخطة الأساسية): نال المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.13) وبانحراف معياري (0.790) بدرجة منخفضة، لأن أغلب إدارات المنظمات لا تضع ضمن أولوياتها عملية وضع خطط بديلة في المجال التعليمي، فنقص الموارد البشرية والمالية وضيق الوقت في كثير من الأحيان يجعل هذا الأمر ملحاً لضمان تنفيذ الخطط التعليمية على النحو المطلوب وتدارك أي حالة طارئة ومنعها من التأثير السلبي في العمل، وفي المقابل أظهرت نتائج دراسة (الغامدي، 2017) أن العاملين يقومون بوضع خطط عمل بديلة عند الحاجة ما يؤمن استقرار العمل ويضمن نتائج أفضل.

5- محور تفويض الصلاحيات:

جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.49) وبانحراف معياري (0.679) بدرجة منخفضة، فبعض المنظمات تحصر السلطة والقرارات في يد الإدارة العليا، ما يقلل من فرص التفويض للعاملين في المستويات الأدنى، وبعضها لديه تجارب سابقة غير ناجحة في مجال تفويض الصلاحيات، أدت إلى نتائج سلبية، فأحجمت الإدارة عن تكرار ذلك، وهناك منظمات لا تثق بقدرات العاملين، وتمتنع عن تفويض الصلاحيات إليهم، أو أن عملية تفويض الصلاحيات لا تتم على أسس واضحة، ما يشعر العاملين المفوضين بالخوف فيتجنبون تحمل المسؤولية، وقد يخشى بعض الإداريين من فقدان السلطة عند تفويض العاملين؛ وهذا ما يتفق مع دراسة (Aborass, 2021) التي أكدت أن خوف الإداريين من فقدان السلطة وتحمل المسؤولية يحد من حماسهم لفكرة التفويض.

البنود الخاصة بمحور تفويض الصلاحيات:

البند/68/ (تتابع إدارة المنظمة مدى التزام العاملين المفوضين بالمهام الموكلة إليهم): نال المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.75) وبانحراف معياري (0.795) بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن أغلب إدارات المنظمة

تعمل على متابعة مدى التزام العاملين بالمهام الموكلة إليهم، وذلك من أجل التأكد من أنهم يعملون لتحقيق الأهداف المحددة، وهذا يشعر العاملين بمزيد من المسؤولية تجاه مهامهم ونتائجهم، إلا أن عملية المتابعة قد لا تكون دورية أو لا تستند إلى معايير واضحة، وهذا من شأنه أن يؤثر في العلاقة بين الإدارة والعاملين المفوضين، وقد يؤدي إلى تفاقم المشكلات التي تظهر في العمل دون أن يتم التعرف وإيجاد حل لها في الوقت المناسب؛ ويمكن التأكيد أن فوائد التفويض لا يمكن الوصول إليها دون التطبيق الصحيح لمبدأ التفويض ومتابعة أداء العاملين المفوضين وتمكينهم، وقد أشارت دراسة (اشتيلي، 2019) إلى ضرورة تبني مبدأ تفويض الصلاحيات وعقد دورات ودعوة بعض المختصين في هذا المجال لتعرف مبادئ التفويض وأساسه ومعرفة مدى أهميته وفائدته إذا طبق بطريقة صحيحة.

البند /72/ (تدعم إدارة المنظمة العاملين المفوضين بحوافز مادية ومعنوية): نال المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.01) وبانحراف معياري (0.887) بدرجة منخفضة، ولعل ذلك بسبب قلة معرفة معظم المنظمات الفوائد المحتملة للحوافز المقدمة للعاملين المفوضين وأثرها في الأداء والرضا الوظيفي ما يقلل من قدرتها على الاستفادة من التفويض، وبعض المنظمات تجد أن الأجر الذي يتقاضاه العاملون المفوضون كافٍ، ولا يحتاجون إلى حوافز إضافية بمقابل عبء العمل والمسؤوليات المضافة إلى مهامهم الأساسية بموجب التفويض، وبعض المنظمات قد تجد أن عملية تقديم الحوافز المادية والمعنوية قد تؤدي إلى شعور الآخرين بالظلم والتمييز؛ وقد أكدت دراستي كل من (عبد الله، 2018) و(صقر، 2016) ندرة تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

6- محور اتخاذ القرارات الإدارية:

جاء في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.45) وبانحراف معياري (0.598) بدرجة منخفضة، الأمر الذي يشير إلى أن الهيكل التنظيمي المعقد والبيروقراطي في كثير من المنظمات من شأنه أن يبطئ عملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن الخبرة المحدودة لإدارة بعض المنظمات وافتقارها إلى التدريب الكافي على مهارة اتخاذ القرار يقلل من قدرتها على اتخاذ القرارات الجيدة، وغياب قنوات التواصل الفعالة بين العاملين وإدارة المنظمة في كثير من الأحيان يمكن أن يؤثر سلباً في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الجيدة، وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية قد يؤدي إلى انخفاض التزامهم بها.

البنود الخاصة بمحور اتخاذ القرارات الإدارية:

البند /57/ (يتميز أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة بالحزم): نال المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.74) وبانحراف معياري (0.590) بدرجة متوسطة، الأمر الذي يشير إلى وجود قيادات إدارية تتمتع بالقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية الحازمة ومعرفة مدى أهمية ذلك، إلا أن بعض الإدارات تتسم بالتردد وضعف القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية بالحزم المطلوب، واتخاذ القرار في الأغلب يتركز بيد الإدارة العليا في المنظمات

التي تميل إلى المحافظة على اتباع النمط الروتيني في العمل وتكرار القرارات الإدارية المعتادة وقلة المرونة في الخروج عليها؛ وهذا يتفق مع نتائج دراسة (أحمد، 2020) التي توصلت إلى اعتماد بعض الإدارات فلسفة إدارية روتينية والمركزية في اتخاذ القرارات الإدارية.

البند /53/ (تستفيد إدارة المنظمة من خبرات المنظمات الأخرى أثناء اتخاذ القرارات الإدارية): نال المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.05) وبانحراف معياري (0.835) بدرجة منخفضة، وربما يكون السبب الأبرز أن بعض المنظمات تفتقر إلى ثقافة التعلم من الآخرين، كما أن الثقة المفرطة في الخبرات الداخلية لدى بعض الإدارات يقلل بنظرها الحاجة إلى التعلم من الخارج، وقد يتم التحفظ تجاه الآلية التي تتبع في اتخاذ القرارات الإدارية وحجبها عن الآخرين عليها، بالإضافة إلى افتقار بعض المنظمات إلى وجود آلية واضحة للتعاون وتبادل الخبرات مع المنظمات الأخرى - ولاسيما في مجال اتخاذ القرارات الإدارية.

1-2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (الإداري، البشري، المادي، التدريبي، المشاركة المجتمعية)

مناقشة نتائج إجابات المبحوثين لكل مجال من المجالات المذكورة أعلاه:

السؤال الأول: ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (الإداري)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حصر إجابات أفراد عينة البحث عن المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (الإداري)، واستخرجت تكراراتها ونسبها المئوية كما يوضح الجدول الآتي:

يوضح الجدول (22) المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (الإداري) وتكراراتها ونسبها المئوية

الرقم	المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (الإداري)	التكرار	النسبة المئوية
1	قلة المعرفة الواعية الشاملة والمشكلات الإدارية.	172	88.66%
2	سوء التنظيم الإداري وضعف وجود هيكلية تنظيمية واضحة وبطاقات وصف وظيفي تحدد المهام وتمنع التداخل.	168	86.60%
3	ضعف التخطيط وقلة وجود هدف واضح للخطط وضعف تنظيمها ومتابعة تنفيذها.	162	83.51%
4	ضعف متابعة الإدارة لمدى تنفيذ الخطط والمهام وتحقيق أهداف المنظمة	155	79.90%

		ضمن المدة الزمنية المتاحة.	
5	151	77.84%	قلة توافر أنظمة تقويم ملائمة تأخذ بالحسبان واقع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة وواقع المجال التربوي.
6	142	73.20%	الانفراد بالرأي من قبل الإدارة ونقص مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.
7	132	68.04%	ضعف قدرة الكوادر الإدارية على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
8	118	60.82%	قلة اعتماد تفويض الصلاحيات على معايير صحيحة ومحددة وضعف التحفيز المادي والمعنوي للعاملين المفوضين.
9	109	56.19%	اكتفاء الإدارة بمظهر العمل دون المضمون أحياناً وتوقعها نتائج مثالية من العاملين على نحو لا يتناسب مع فهم الواقع وإمكانات المنظمة.
10	98	50.52%	ضعف الخبرة التربوية لدى الإدارة وقلة التنسيق مع المؤسسات التربوية الحكومية وضعف موازنة العمل مع أهداف وزارة التربية ورؤيتها.
11	94	48.45%	قلة تنوع أساليب العمل والإبداع في العمل الإداري لكسر الروتين والملل لدى العاملين.
12	90	46.39%	تعذر وجود كوادر متفرغة وملتزمة بوقت العمل على نحو يحقق استقرار العملية التعليمية.
13	85	43.81%	قلة وجود عاملين يمتلكون التخصص الدراسي المترافق مع الخبرة في المجال الإداري.

يُلاحظ من الجدول السابق وجود معوقات إدارية جوهرية ترتبط بعدة عوامل بنيوية وبشرية، فقد أظهرت البيانات المستخلصة من إجابات المشاركين أن النسبة الكبرى من الكوادر تمتلك مؤهلات تعليمية متوسطة أو دون الجامعية، كما أن ما يزيد عن نصفهم لم يتلقوا أي تدريب إداري أو إنساني، الأمر الذي أسهم في بروز (قلة المعرفة الواعية الشاملة بالمشكلات الإدارية) كأعلى نسبة مئوية (88.66%).

كما كشفت الإجابات عن ضعف واضح في التنظيم الإداري، وغياب الهيكليات التنظيمية الواضحة وبطاقات الوصف الوظيفي، ما أدى إلى تداخل في المهام وانخفاض الكفاءة، بالإضافة إلى ذلك، تمثلت أبرز التحديات الأخرى في ضعف التخطيط، وقلة المتابعة التنفيذية، وغياب أنظمة تقويم فعالة تأخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة التربوية.

وتشير نسب المعوقات المتعلقة بالانفراد باتخاذ القرار، وضعف المشاركة، وقلة تفويض الصلاحيات، إلى قصور في تطبيق مبادئ الإدارة التشاركية والحوكمة الرشيدة، كما أن انخفاض نسبة التنسيق مع الجهات

التربوية الرسمية، وضعف التخصص الإداري المترافق مع الخبرة، يعكسان ضعف التكامل وعدم موازنة الأهداف مع السياسات الوطنية في قطاع التربية.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن هذه المعوقات ناتجة عن تداخل العوامل البنيوية مع ضعف التأهيل والتدريب المستمر، مما يستدعي ضرورة تبني سياسات تطوير إداري ممنهج، وتعزيز قدرات الكوادر العاملة من خلال التدريب، وتفعيل أنظمة التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم وفق أسس علمية واضحة.

السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (البشري)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حصر إجابات أفراد عينة البحث عن المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (البشري)، واستخرجت تكراراتها ونسبها المئوية كما يوضح الجدول الآتي:

يوضح الجدول (23) المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (البشري) وتكراراتها ونسبها المئوية

الرقم	المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال البشري)	التكرار	النسبة المئوية
1	ضعف تعزيز روح التعاون بين العاملين والاعتماد على الجهود الذاتية الفردية.	171	88.14%
2	شعور العاملين بالتمييز وقلة شعورهم بعدالة الإدارة تجاههم ونزاهتها.	158	81.44%
3	قلة اهتمام الإدارة بالجانب الاجتماعي والأوضاع النفسية والصحية للعاملين.	144	74.23%
4	ضعف مشاركة الإدارة في المناسبات الشخصية للعاملين.	136	70.10%
5	قلة الاهتمام باستثمار الجانب الإبداعي وتطويره لدى العاملين.	120	61.86%
6	قلة إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن رأيهم وتقديم مقترحاتهم لتطوير العمل.	111	57.22%
7	غياب وجود مسار محدد للارتقاء الوظيفي.	103	53.09%
8	قلة إتاحة الفرص الكافية للعاملين للمشاركة في المؤتمرات وورشات العمل لتطوير أنفسهم.	91	46.91%
9	وجود عوامل الأتانية والغيرة بين العاملين.	86	44.33%
10	فقدان الشغف بالعمل والرغبة في السفر.	81	41.75%

يُلاحظ من الجدول السابق وجود عدد من المعوقات البشرية التي تؤثر على كفاءة الأداء الإداري، وقد جاءت هذه المعوقات انعكاساً لطبيعة تركيبة الكوادر البشرية من حيث المؤهلات، سنوات الخبرة، والمستوى التدريبي.

وقد عبرت النسبة الكبرى من المشاركين عن أن (ضعف تعزيز روح التعاون بين العاملين والاعتماد على الجهود الذاتية الفردية) بنسبة مئوية (88.14%)، يشكل العائق الأبرز، وهو ما يرتبط غالباً بثقافة تنظيمية غير داعمة للعمل الجماعي، وبافتقار الإدارة لآليات فعالة لبناء فرق متكاملة، كما أشار العديد منهم إلى (شعورهم بالتمييز وقلة شعورهم بعدالة الإدارة تجاههم ونزاهتها) بنسبة مئوية (81.44%)، ما يضعف الحافز لديهم ويؤثر سلباً في انتمائهم للمنظمة.

ومن بين العوامل التي برزت بوضوح، (قلة اهتمام الإدارة بالجانب الاجتماعي والأوضاع النفسية والصحية للعاملين) بنسبة مئوية (74.23%)، (ضعف مشاركة الإدارة في المناسبات الشخصية للعاملين) بنسبة مئوية (70.10%)، مما يدل على ضعف البعد الإنساني في بيئة العمل، وانخفاض مستوى التواصل الإداري الفعال.

كذلك برزت مشكلات تتعلق بـ (قلة الاهتمام باستثمار الجانب الإبداعي وتطويره لدى العاملين) بنسبة مئوية (61.86%)، و(قلة إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن رأيهم وتقديم مقترحاتهم لتطوير العمل) بنسبة مئوية (57.22%)، و (غياب وجود مسار محدد للارتقاء الوظيفي) بنسبة مئوية (53.09%)، وهي كلها مؤشرات على غياب نظام إداري قائم على التمكين والتحفيز والنمو المهني.

أما النسب الأدنى المتعلقة بـ (قلة إتاحة الفرص الكافية للعاملين للمشاركة في المؤتمرات وورشات العمل لتطوير أنفسهم) بنسبة مئوية (46.91%)، و(وجود عوامل الأنانية والغيرة بين العاملين) بنسبة مئوية (44.33%)، و(فقدان الشغف بالعمل والرغبة في السفر) بنسبة مئوية (41.75%)، فهي تعكس نتائج تراكمية للبيئة الإدارية غير المحفزة، والتي قد تؤدي إلى حالة من الاغتراب المهني وتراجع الالتزام الوظيفي.

إن هذه المعوقات تبرز بوضوح أن المشكلة لا تكمن فقط في الأطر الإدارية والتنظيمية، بل تمتد لتشمل أبعاداً إنسانية وثقافية واجتماعية داخل بيئة العمل، مما يتطلب من المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي إعادة النظر في سياساتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وتعزيز ممارسات العدالة التنظيمية، وبناء ثقافة عمل قائمة على التعاون والتقدير، ودعم التطوير المهني المستمر، لضمان بيئة عمل صحية ومستقرة تعزز من جودة الأداء التربوي.

السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (المادي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حصر إجابات أفراد عينة البحث عن المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (المادي)، واستخرجت تكراراتها ونسبها المئوية كما يوضح الجدول الآتي:

يوضح الجدول (24) المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (المادي) وتكراراتها ونسبها المئوية

الرقم	المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (المادي)	التكرار	النسبة المئوية
1	غياب وجود مصادر تمويل ثابتة.	181	%93.30
2	ضعف مساهمة المجتمع المحلي والمتبرعين في المجال التربوي والتركيز على المجالات الإغاثية.	176	%90.72
3	نقص وجود كادر متخصص في الإدارة المالية للمنظمة وضعف الرقابة المالية.	170	%87.63
4	نقص تمويل الأنشطة المطلوبة وقلة تأمين مستلزمات العمل المطلوبة.	164	%84.54
5	التأخير في كثير من الأحيان في تسليم رواتب العاملين في المنظمة.	152	%78.35
6	قلة تناسب الأجور المادية مع الجهد المبذول.	143	%73.71
7	ثبات الأجور نسبياً مقارنة بسرعة تغير الأسعار وضعف توافقها مع المتطلبات المعيشية.	133	%68.56
8	قلة وجود حوافز مادية مشجعة كفاية للعاملين المتميزين وتعويضات عادلة عن الساعات الإضافية.	121	%62.37
9	تدني قيمة الأجر المادي للحصة الواحدة مقارنة بالأسعار الرائجة في المعاهد التعليمية الخاصة.	104	%53.61
10	ضعف التمويل الكافي لاستقطاب العاملين ذوي الخبرة للعمل في المنظمات غير الحكومية.	97	%50
11	قلة حصول العاملين والعاملات على إجازات صحية وإجازات أمومة مدفوعة الأجر.	92	%47.42

يُلاحظ من الجدول السابق وجود معوقات مادية متكررة ومتشابهة في طبيعتها، وقد عكست هذه الإجابات، بنسبها العالية، واقعاً مالياً غير مستقر تعيشه هذه المنظمات، يؤثر بصورة مباشرة على جودة الأداء الإداري فيها وعلى استمرارية العملية التربوية التعليمية.

جاء في مقدمة هذه المعوقات (غياب وجود مصادر تمويل ثابتة) بنسبة مئوية (93.30%)، وهو مؤشر أساسي على هشاشة البنية التمويلية في معظم هذه المنظمات، والتي تعتمد غالباً على تمويلات غير منتظمة أو مشروطة، وتعزز هذه النتيجة الإجابة التالية التي أشار فيها المشاركون إلى (ضعف مساهمة المجتمع المحلي والمتبرعين في المجال التربوي والتركيز على المجالات الإغاثية) بنسبة مئوية (90.72%)، مما يعكس توجهاً عاماً لدى المانحين للتركيز على البرامج الإغاثية على حساب البرامج التعليمية، الأمر الذي يترك المنظمات في مواجهة دائمة مع نقص الموارد.

كما أشار المشاركون إلى (نقص وجود كادر متخصص في الإدارة المالية للمنظمة وضعف الرقابة المالية) بنسبة مئوية (87.63%)، وهو ما يظهر وجود ثغرات واضحة في الجانب الإداري المالي، قد تؤدي إلى ضعف الشفافية، وقصور في إدارة الموارد المتاحة، وبالتالي التأثير سلباً في كفاءة التسيير المالي للمنظمة.

وقد برزت أيضاً معوقات تتعلق بـ (نقص تمويل الأنشطة المطلوبة وقلة تأمين مستلزمات العمل المطلوبة) بنسبة مئوية (84.54%)، و(التأخير في كثير من الأحيان في تسليم رواتب العاملين في المنظمة) بنسبة مئوية (78.35%)، و(قلة تناسب الأجور المادية مع الجهد المبذول) بنسبة مئوية (73.71%)، مما يؤدي إلى حالة من الإحباط الوظيفي وفقدان الدافعية لدى الكوادر البشرية، خصوصاً في ظل (ثبات الأجور نسبياً وضعف توافقها مع المتطلبات المعيشية مقارنةً بسرعة تغير الأسعار) والتي جاءت بنسبة مئوية (68.56%)، وتشير النسب المتعلقة بـ (قلة وجود حوافز مادية مشجعة كفاية للعاملين المتميزين وتعويضات عادلة عن الساعات الإضافية) بنسبة مئوية (62.37%)، يليها (تدني قيمة الأجر المادي للحصة الواحدة مقارنة بالأسعار الرائجة في المعاهد التعليمية الخاصة) بنسبة مئوية (53.61%)، إلى فجوة واضحة في بيئة العمل بين المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي والقطاع التعليمي الخاص، ما يجعل هذه المنظمات أقل جاذبية لاستقطاب الكفاءات، خاصة مع تأكيد المشاركين على (ضعف التمويل الكافي لاستقطاب العاملين ذوي الخبرة للعمل في المنظمات غير الحكومية) بنسبة مئوية (50%)، أما بالنسبة إلى نسب المعوقات المرتبطة بالحوافز الاجتماعية (قلة حصول العاملين والعاملات على إجازات صحية وإجازات أمومة مدفوعة الأجر) بنسبة مئوية (47.42%)، فهي تعكس ضعفاً في الالتزام بمعايير العمل اللائق، وغياب أنظمة الرعاية الوظيفية التي تراعي الجوانب الإنسانية للعاملين، خصوصاً في منظمة تعمل في سياق تربوي وإنساني.

ويلاحظ أن هذه المعوقات تأتي في سياق تظهر فيه البيانات أن الغالبية من المشاركين يحملون مؤهلات دون الجامعية (120 ثانوي، 24 معهد) وأن أكثر من نصفهم لم يخضع لأي تدريب إداري أو مالي، وهو ما قد يؤثر في إدراكهم الدقيق لطبيعة التحديات المادية، لكن في ذات الوقت يعبر عن معاناة مباشرة وحقيقية من تندي الواقع المالي، وتأثيره على ظروفهم المهنية والمعيشية.

بناءً عليه، يمكن تفسير هذه النتائج على أنها انعكاس لبيئة مالية هشة وضعف في البنية الإدارية والتمويلية، في ظل فجوة واضحة بين المتطلبات المادية للعمل التربوي والإمكانات المتاحة، مما يستدعي تدخلاً منظماً من قبل المنظمات لتعزيز التمويل المستدام، وتطوير أنظمة الأجور والحوافز، وضمان بيئة عمل عادلة وجاذبة للعاملين في هذا القطاع الحيوي.

السؤال الرابع: ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (التدريبي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حصر إجابات أفراد عينة البحث عن المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (التدريبي)، واستخرجت تكراراتها ونسبها المئوية كما يوضح الجدول الآتي:

يوضح الجدول (25) المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (التدريبي) وتكراراتها ونسبها المئوية

الرقم	المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (التدريبي)	التكرار	النسبة المئوية
1	ضعف تزويد العاملين بالدورات التدريبية اللازمة قبل استلام مهام الإدارة.	177	91.24%
2	العوامل الذاتية في انتقاء المدربين والمتدربين في كثير من الأحيان بغض النظر عن الجدارة.	163	84.02%
3	ندرة توظيف مهارات المتدربين في تدريب زملائهم على نقل المعرفة والخبرة إليهم.	152	78.35%
4	قصور الجانب التطبيقي في عملية التدريب.	139	71.65%
5	قلة الوعي بأهمية الدورات التدريبية بسبب الاعتقاد بضعف القدرة على الاستفادة منها عملياً.	130	67.01%
6	ضغط العمل وصعوبة إيجاد الوقت المناسب للتدريب.	125	64.43%
7	ضعف وجود أدوات قياس أداء المدرب ورضا المتدرب.	106	54.64%
8	نقص التمويل الكافي لاستقطاب المدربين المؤهلين.	100	51.55%
9	صعوبة تأمين مكان مناسب للتدريب وتوفير جميع مستلزمات التدريب من	95	48.97%

الناحية الكمية.		
10	ضعف أو غياب وجود تعويض مالي للمتدربين.	89
11	قلة استدامة الدورات التدريبية بسبب تكاليفها العالية.	82
12	ندرة وجود تدريبات مستمرة لمواكبة التطورات في مجال الإدارة.	78
13	قلة فعالية التدريب عن بعد (on line) في كثير من الأحيان.	70

يُلاحظ من الجدول السابق وجود مجموعة من المعوقات المتعلقة بالجانب التدريبي والتي تؤثر بشكل مباشر في جودة وكفاءة الأداء الإداري داخل هذه المنظمات، وقد اتفقت غالبية المشاركين على أن هناك نقصاً ملحوظاً في البرامج التدريبية الفاعلة والموجهة للكوادر الإدارية.

في مقدمة هذه المعوقات، برز (ضعف تزويد العاملين بالدورات التدريبية اللازمة قبل استلام مهام الإدارة) بنسبة مئوية (91.24%)، وهو ما يعكس غياب سياسة تدريب استباقية تضمن تهيئة العاملين وتأهيلهم وفق متطلبات الدور الوظيفي، هذا النقص يقود إلى شغل المواقع القيادية من قبل عاملين غير مؤهلين تأهيلاً كافياً، كما أشار المشاركون إلى (العوامل الذاتية في انتقاء المدربين والمتدربين في كثير من الأحيان بغض النظر عن الجدارة) بنسبة مئوية (84.02%)، ما يشير إلى غياب معايير موضوعية في إدارة العملية التدريبية، واستمرار ثقافة "التحيز الشخصي" أو "المجاملات الوظيفية"، ما ينعكس سلباً على جودة التدريب ومدى فاعليته. أما معوقات مثل (ندرة توظيف مهارات المتدربين في تدريب زملائهم على نقل المعرفة والخبرة إليهم) بنسبة مئوية (78.35%)، و(قصور الجانب التطبيقي في عملية التدريب) بنسبة مئوية (71.65%)، فتدل على أن البرامج التدريبية الحالية تفقر إلى التكامل والشمولية، ولا تتبع أساليب التدريب التشاركي، مما يحد من قدرتها على إحداث تحول حقيقي في الأداء الإداري.

ويعزز ذلك ما أشار إليه المشاركون من (قلة الوعي بأهمية الدورات التدريبية بسبب الاعتقاد بضعف القدرة على الاستفادة منها عملياً) بنسبة مئوية (67.01%)، و(ضغط العمل وصعوبة إيجاد الوقت المناسب للتدريب) بنسبة مئوية (64.43%)، ما يعكس خلافاً مزدوجاً، فمن جهة يعكس ضعفاً في ثقافة التدريب داخل المنظمة، ومن جهة أخرى يعكس عدم مواءمة توقيت التدريب مع ظروف العمل، ما يؤدي إلى ضعف المشاركة أو الاستفادة.

كما بينت النتائج (ضعف وجود أدوات قياس أداء المدرب ورضا المتدرب) بنسبة مئوية (54.64%)، وهو ما يفقد التدريب قيمته التكوينية والتطويرية، ويبقيه إجراءً شكلياً لا يبنى عليه تطوير حقيقي، ويتكامل ذلك مع ما أشار إليه البعض من (نقص التمويل الكافي لاستقطاب المدربين المؤهلين) بنسبة مئوية (51.55%)،

و(ضعف أو غياب وجود تعويض مالي للمتدربين) بنسبة مئوية (45.88%)، مما يحد من جدوى واستمرارية البرامج التدريبية.

وتشير نتائج أخرى إلى معوقات لوجستية مثل (صعوبة تأمين مكان مناسب للتدريب وتوفير جميع مستلزمات التدريب من الناحية الكمية) بنسبة مئوية (48.97%)، إلى جانب (قلة استدامة الدورات التدريبية بسبب تكاليفها العالية) بنسبة مئوية (42.27%)، و(ندرة وجود تدريبات مستمرة لمواكبة التطورات في مجال الإدارة) بنسبة مئوية (40.21%)، وهي جميعها عوامل تضعف قدرة المنظمات على بناء نظام تدريبي متكامل ومستدام.

يليهما (قلة فعالية التدريب عن بعد (on line) في كثير من الأحيان) بنسبة مئوية (36.08%)، ويلاحظ أن ما يزيد من حدة هذه المشكلات أن معظم أفراد العينة يحملون مؤهلات تعليمية متوسطة (120 ثانوي، 24 معهد فقط) و(104) من أصل (194) مشاركاً لم يتبعوا أي دورات تدريبية مسبقاً، وهو ما يفسر ضعف إدراك البعض لقيمة التدريب أو عدم الاستفادة المثلى منه.

بناءً على ما سبق، يمكن تفسير هذه النتائج بأنها تعكس غياب رؤية واضحة للتدريب والتطوير المهني في كثير من المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي، إلى جانب ضعف في البنية التحتية والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ما يستدعي تبني سياسات تدريبية منهجية تعتمد على تحليل احتياجات الكوادر، ومواءمة البرامج مع الواقع العملي، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، لضمان الارتقاء بالأداء الإداري في هذه المنظمات.

السؤال الخامس: ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (المشاركة المجتمعية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حصر إجابات أفراد عينة البحث عن المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (المشاركة المجتمعية)، واستخرجت تكراراتها ونسبها المئوية كما يوضح الجدول الآتي:

يوضح الجدول (26) المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (المشاركة المجتمعية) وتكراراتها ونسبها المئوية

الرقم	المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (المشاركة المجتمعية)	التكرار	النسبة المئوية
1	ضعف تعاون أبناء المجتمع المحلي على تأمين مقر مستقر للمنظمة لتنفيذ أنشطتها.	168	%86.60

2	ضعف الدعم المادي لتمويل نشاطات المنظمة من قبل الأشخاص المقتردين في المجتمع المحلي.	165	85.05%
3	تدخل أبناء المجتمع المحلي أحياناً في سياسات المنظمة وآلية عملها.	149	76.80%
4	ضعف إلمام أبناء المجتمع المحلي بآلية عمل المنظمات غير الحكومية.	137	70.62%
5	ضعف الوعي لدى الكثير من أبناء المجتمع المحلي بأهمية عمل المنظمة ودورها في المجتمع.	133	68.56%
6	ضعف انتشار ثقافة التطوع في المجتمع المحلي.	125	64.43%
7	ضعف مشاركة الإدارة في الفعاليات الاجتماعية.	112	57.73%
8	قلة تنظيم المنظمة للفعاليات والندوات العامة التي تهم المجتمع المحلي.	104	53.61%
9	قلة مشاركة الإدارة لأبناء المجتمع المحلي في إعداد الخطط وتحديد الاحتياجات التعليمية وتقويم أداء المنظمة.	97	50%
10	ضعف قدرة المنظمة على الوصول إلى كل طبقات المجتمع ودعوتها للتعاون في مجال التعريف عن خدماتها.	87	44.85%
11	ضعف قدرة المنظمة على فهم طبيعة المجتمع وآليات التعامل المناسبة معه.	83	42.78%
12	قلة وجود أشخاص مفتاحيين ما بين المنظمة وأبناء المجتمع المحلي.	80	41.24%
13	اقتصار اعتماد المنظمة على أبناء المنطقة التي تعمل فيها في عملية التوظيف بغض النظر عن الكفاءة.	77	36.69%

يُلاحظ من الجدول السابق وجود مجموعة من المعوقات التي تعكس ضعفاً واضحاً في المشاركة المجتمعية، وهو ما يعد عنصراً أساسياً في فاعلية واستدامة العمل التربوي في سياق المنظمات غير الحكومية، وقد جاءت الإجابات لتظهر تداخلاً بين العوامل المرتبطة بالمجتمع المحلي، والعوامل الداخلية للمنظمة ذاتها. احتلت إجابة (ضعف تعاون أبناء المجتمع المحلي في تأمين مقر مستقر للمنظمة لتنفيذ أنشطتها) المرتبة الأولى بنسبة مئوية (88.60%)، ويعد هذا الأمر من أبرز التحديات، إذ يعكس هشاشة العلاقة بين المنظمة والمجتمع المحيط، ويبرز في الوقت ذاته قلة الشعور بالمسؤولية المشتركة تجاه دعم المشاريع التربوية، خاصة في ظل (ضعف الدعم المادي لتمويل نشاطات المنظمة من قبل الأشخاص المقتردين في المجتمع المحلي) بنسبة مئوية (85.05%)، هذه المعطيات تشير إلى أن العمل التربوي في هذه المنظمات لا يحظى بالأولوية المجتمعية نفسها التي تحظى بها مجالات أخرى كالإغاثة، وهو ما يرتبط بقصور في الوعي العام بأهمية التعليم كأداة للتنمية المستدامة.

أما (تدخل أبناء المجتمع المحلي أحياناً في سياسات المنظمة وآلية عملها) بنسبة مئوية (76.80%)، فهو يدل على غموض الحدود بين دور المنظمة كفاعل مدني مستقل وبين توقعات المجتمع منها كمزود مباشر

للخدمات، وهو ما قد يريك عمل المنظمة، خصوصاً عندما تكون غير محصنة بآليات تواصل واضحة مع المجتمع.

وقد أظهرت النتائج أن (ضعف إلمام أبناء المجتمع المحلي بآلية عمل المنظمات غير الحكومية) بنسبة مئوية (70.62%)، و(ضعف الوعي لدى الكثير من أبناء المجتمع المحلي بأهمية عمل المنظمة ودورها في المجتمع) بنسبة مئوية (68.56%)، يمثلان معوقاً رئيسياً لتفعيل الشراكة الحقيقية، ويعكسان حاجة ملحة إلى حملات توعوية وتعريفية، تعزز من فهم الناس لدور هذه المنظمات ووظائفها.

كما يعد (ضعف انتشار ثقافة التطوع في المجتمع المحلي) بنسبة مئوية (64.43%)، سبباً أساسياً في الحد من مشاركة المجتمع، ويعزى ذلك غالباً إلى غياب منظومة قيمية ومجتمعية تعزز الانخراط التطوعي، أو إلى انشغال السكان باحتياجاتهم اليومية في ظل الأزمات الاقتصادية والاجتماعية المتراكمة.

ومن جانب آخر، أشار المشاركون إلى (ضعف مشاركة الإدارة في الفعاليات الاجتماعية) بنسبة مئوية (57.73%)،

و(قلة تنظيم المنظمة للفعاليات والندوات العامة التي تهم المجتمع المحلي) بنسبة مئوية (53.61%)، ما يعكس تقصيراً من جانب المنظمة نفسها في مد الجسور مع البيئة المجتمعية، ويظهر ضعفاً في التخطيط الاستراتيجي لأنشطة المشاركة المجتمعية، التي يجب أن تكون جزءاً من هوية المنظمة.

وتعزز هذه الفجوة كذلك (قلة مشاركة الإدارة لأبناء المجتمع المحلي في إعداد الخطط وتحديد الاحتياجات التعليمية وتقييم أداء المنظمة) بنسبة مئوية (50%)، و(ضعف قدرة المنظمة على الوصول إلى كل طبقات المجتمع ودعوتها للتعاون في مجال التعريف عن خدماتها) بنسبة مئوية (44.85%)، مما يدل على غياب آليات الشراكة والتشبيك، وعدم تبني منهج تشاركي في إدارة المشاريع التعليمية.

أما (ضعف قدرة المنظمة على فهم طبيعة المجتمع وآليات التعامل المناسبة معه) بنسبة مئوية (42.78%)، و(قلة وجود أشخاص مفتاحيين ما بين المنظمة وأبناء المجتمع المحلي) بنسبة مئوية (41.24%)، فهي إشارات إلى قصور في التحليل المجتمعي والسياقي، وإلى غياب الاستراتيجيات الفعالة لبناء علاقات ثقة طويلة الأمد مع المجتمع.

وأن (اقتصار اعتماد المنظمة على أبناء المنطقة التي تعمل فيها في عملية التوظيف بغض النظر عن الكفاءة) بنسبة مئوية (36.69%)، يعكس محاولة للاندماج المحلي، لكنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية عندما تغلب الاعتبارات الجغرافية على المهنية، مما يضعف الأداء العام ويكرس التصورات السلبية عن المنظمة في البيئة المجتمعية.

بالنظر إلى التركيبة العامة للمشاركين، حيث أن أغلبهم من ذوي المؤهلات المتوسطة (120 ثانوي عام) وما يزيد عن نصفهم لم يتلقوا أي تدريب متخصص، فإن محدودية وعي الكوادر بأساليب المشاركة المجتمعية الحديثة وأساليب كسب التأييد والدعم، قد تكون أحد الأسباب الأساسية التي عززت من هذه المعوقات، وأضعفت مستوى التكامل ما بين المنظمة والمجتمع المحلي.

بناءً عليه، تعكس هذه النتائج ضرورة إعادة بناء العلاقة بين المنظمة والمجتمع المحلي على أسس الشراكة، والتواصل الفعال، والتخطيط التشاركي، بالإضافة إلى أهمية الاستثمار في تدريب الكوادر على أساليب التمكين المجتمعي، وتعزيز حضور المنظمة كمكون مدني فاعل ومقبول في بيئته.

1-3- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين؟

لتعرف الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين أخرجت المتوسطات الحسابية الرتيبة والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة ومحاورها الفرعية ودرجتها الكلية، وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باعتماد القانون آنف الذكر، وجاءت النتائج كما يوضح الجدول الآتي:

يوضح الجدول (27) الإحصاء الوصفي لاستبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور (المجال الإداري)
7	مرتفعة	.614	3.97	1- قياس إدارة المنظمة رضا العاملين من خلال استمارات مقننة ودورية.
12	منخفضة	1.686	2.40	2- تخصيص إدارة المنظمة صندوقاً بريدياً عادياً أو إلكترونياً لتقديم المقترحات من قبل العاملين.
4.5	مرتفعة	.616	4.06	3- نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية للعاملين في المنظمة.
13	منخفضة	1.665	2.34	4- عقد إدارة المنظمة اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة عمل المنظمة.
11	منخفضة	1.717	2.41	5- اتخاذ إدارة المنظمة معايير محددة وواضحة لاختيار العاملين.
8	مرتفعة	.835	3.51	6- تنويع أساليب العمل بين فترة وأخرى داخل المنظمة لكسر الروتين.
3	مرتفعة	.580	4.07	7- مواكبة التغيرات الحاصلة من خلال تطوير أهدافها وعملها.
6	مرتفعة	.675	3.98	8- التنبؤ بالأزمات والحالات الطارئة التي تواجه المنظمة وإدارتها من خلال وضع خطط عقلانية محددة مسبقاً.

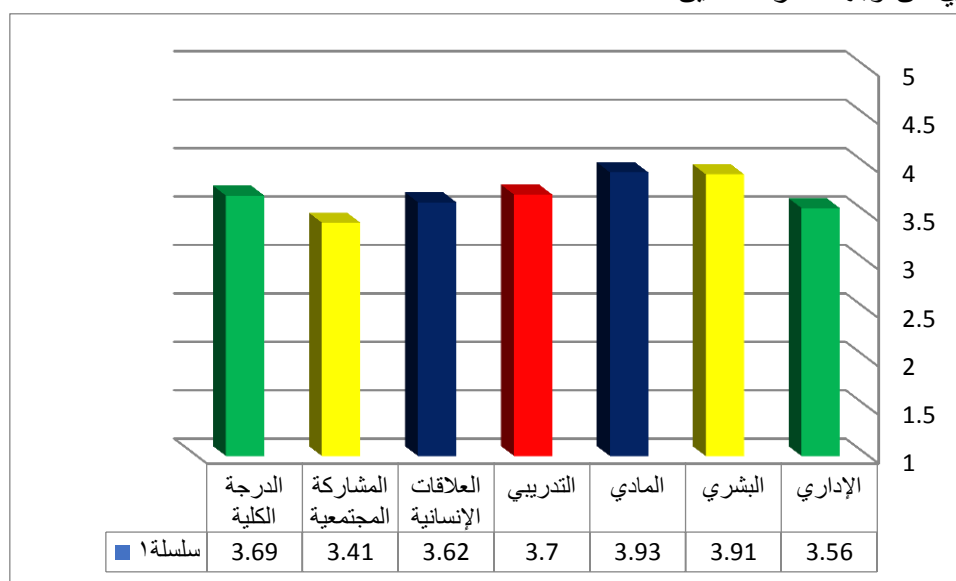
10	متوسطة	1.215	2.84	9- استقطاب عاملين متميزين في مجال عمل المنظمة من خلال محفزات مادية و/أو معنوية مناسبة.
1	مرتفعة جداً	.803	4.60	10- العمل الدائم على وضوح رسالة المنظمة وأهدافها بالنسبة للعاملين
2	مرتفعة جداً	.798	4.59	11- العمل المستمر على رفع جودة الخدمات التعليمية المقدمة وغيرها من الخدمات.
9	مرتفعة	.809	3.46	12- تحديد حجم العمل ليتوافق مع قدرات العامل المكلف به وإمكاناته.
4.5	مرتفعة	.653	4.06	13- تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة ليتوافق مع احتياجات العمل.
-	مرتفعة	.603	3.56	الدرجة الكلية لمحور (المجال الإداري)
الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور (المجال البشري)
12	مرتفعة	.784	3.49	14- اهتمام الإدارة بالأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون والعمل على الاستفادة منها.
8	مرتفعة	.788	3.98	15- توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين المتميزين.
7	مرتفعة	.690	4.03	16- اهتمام إدارة المنظمة بالجوانب النفسية للعاملين لاسيما في الظروف الطارئة التي قد يمرون بها.
6	مرتفعة	.655	4.04	17- تنظيم أنشطة تكريمية وتقديرية للعاملين المبدعين والمتقاعدين.
9	مرتفعة	.810	3.96	18- تسجيل العاملين في مؤسسات التأمينات الاجتماعية.
4	مرتفعة	.632	4.10	19- توفير التأمين الصحي للعاملين في المنظمة.
3	مرتفعة	.593	4.14	20- تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية في المنظمة.
1	مرتفعة جداً	.778	4.64	21- وجود آلية واضحة للارتقاء الوظيفي داخل المنظمة.
10	مرتفعة	.707	3.94	22- تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي في سبيل زيادة خبرات العاملين.
2	مرتفعة جداً	.806	4.57	23- وضع خطط خاصة لتحقيق التنمية الفردية للعاملين
5	مرتفعة	.577	4.09	24- منح العاملين المساحة الكافية للتعبير عن رؤيتهم وتطبيقها في تنفيذ العمل المسند إليهم.
11	مرتفعة	.900	3.54	25- إتاحة المجال للعاملين للمشاركة في المؤتمرات وورشات العمل التي تطور أدائهم.
13	منخفضة	1.630	2.32	26- حفظ الحقوق الفكرية للعاملين.
-	مرتفعة	.480	3.91	الدرجة الكلية لمحور (المجال البشري)
الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور (المجال المادي)
7	مرتفعة	.737	4.04	27- تأمين مصادر تمويل ثابتة للمنظمة.
2	مرتفعة جداً	.690	4.62	28- وجود كادر متخصص في الإدارة المالية للمنظمة.

11	مرتفعة	.870	3.54	29- وجود رقابة مالية شهرياً.
10	مرتفعة	.756	3.94	30- توضيح مصادر تمويل المنظمة بالنسبة للعاملين فيها.
4	مرتفعة	.607	4.10	31- توفير المستلزمات المادية للعاملين في المنظمة.
12	متوسطة	1.234	2.97	32- تأمين الوسائل التقنية اللازمة في المنظمة.
8.5	مرتفعة	.697	4.03	33- منح العاملين لباساً موحداً يعبر عن انتمائهم للمنظمة عند تأدية المهام الخاصة بالعمل.
13	متوسطة	1.258	2.91	34- منح العاملين أجراً عادلاً عن ساعات العمل الإضافية في المنظمة.
5.5	مرتفعة	.698	4.07	35- منح العاملين في المنظمة إجازة صحية مدفوعة الأجر في حال الضرورة.
1	مرتفعة جداً	.697	4.71	36- منح العاملات في المنظمة إجازة أمومة مدفوعة الأجر.
5.5	مرتفعة	.713	4.07	37- منح العاملين في المنظمة أجورهم في الوقت المحدد دون تأخير.
8.5	مرتفعة	.694	4.03	38- توفير إمكانية حصول العامل على سلفة على الأجر عند الضرورة.
3	مرتفعة	.639	4.11	39- تنسيق إدارة المنظمة مع البنوك الملائمة لمنح العاملين قروضا شخصية عند الحاجة.
-	مرتفعة	.461	3.93	الدرجة الكلية لمحور (المجال المادي)
الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور (المجال التدريبي)
1	مرتفعة جداً	.644	4.65	40- امتلاك إدارة المنظمة الوعي بأهمية عملية تدريب العاملين ودورها في المنظمة.
3.5	مرتفعة جداً	.844	4.57	41- تخصيص ميزانية كافية لعملية التدريب.
3.5	مرتفعة جداً	.844	4.57	42- تأهيل كوادر المنظمة من خلال إقامة دورات تدريبية ملائمة
2	مرتفعة جداً	.805	4.59	43- المواءمة بين أوقات التدريب وأوقات العمل.
13	منخفضة	1.654	2.35	44- اهتمام المنظمة بالجانب التطبيقي للتدريب.
9	مرتفعة	.803	3.48	45- متابعة إدارة المنظمة مدى التزام العاملين بتطبيق الخبرات الجديدة التي حصلوا عليها.
12	منخفضة	1.692	2.36	46- تقديم مقابل مادي للتدريب
7	مرتفعة	.627	4.03	47- توفير مكان مناسب لعقد التدريب.
10	متوسطة	1.200	2.93	48- تأمين كادر تدريبي محترف.
11	منخفضة	1.665	2.37	49- تأمين مستلزمات التدريب المناسبة.
6	مرتفعة	.590	4.10	50- وضع استمارة تقويم خاصة بكل عملية تدريبية.

8	مرتفعة	.663	3.98	51- استثمار خبرات العاملين المدربين لتدريب زملائهم في العمل.
5	مرتفعة	.560	4.13	52- مواكبة التطورات المحلية والعالمية عند اختيار الدورات التدريبية.
-	مرتفعة	.562	3.70	الدرجة الكلية لمحور (المجال التدريبي)
الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور (مجال العلاقات الإنسانية)
2	مرتفعة جداً	.676	4.64	53- اتباع أسلوب الحوار في تعامل إدارة المنظمة مع العاملين.
7	مرتفعة	.852	3.54	54- إتاحة قنوات تواصل مباشرة للعاملين مع إدارة المنظمة.
4	مرتفعة	.636	4.07	55- بناء العلاقات بين إدارة المنظمة والعاملين على الاحترام والمودة.
1	مرتفعة جداً	.764	4.66	56- إظهار ثقة المنظمة بأداء العاملين فيها.
11	منخفضة	1.658	2.37	57- إظهار إدارة المنظمة التعاطف مع أوضاع العاملين الذاتية.
5	مرتفعة	.700	4.05	58- توفير أنشطة ترفيهية للعاملين بين الحين والآخر داخل المنظمة.
10	منخفضة	1.722	2.45	59- تشجيع أسلوب المشاركة وروح العمل ضمن فريق.
6	مرتفعة	.774	3.96	60- تخصيص أوقات محددة للاحتفال بالمناسبات الخاصة للعاملين.
9	متوسطة	.809	3.40	61- مشاركة إدارة المنظمة العاملين في مناسباتهم الخاصة.
3	مرتفعة جداً	.894	4.52	62- إتاحة الحصول على فترات استراحة خلال اليوم لتجنب الملل أو ضغط العمل.
8	مرتفعة	.888	3.47	63- العمل على حل الخلافات التي قد تنشأ بين العاملين فوراً.
12	منخفضة	1.705	2.34	64- توفير رحلات وحفلات للعاملين بين الحين والآخر خارج المنظمة.
-	مرتفعة	.609	3.62	الدرجة الكلية لمحور (مجال العلاقات الإنسانية)
الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور (مجال المشاركة المجتمعية)
2	مرتفعة	.535	4.09	65- عقد جلسات حوارية مع أبناء المجتمع المحلي لرصد احتياجاتهم التعليمية.
3	مرتفعة	.580	4.07	66- إعداد الخدمات التعليمية وتقديمها بناءً على آراء المستفيدين من أبناء المجتمع المحلي.
9	متوسطة	1.148	2.88	67- دعوة أبناء المجتمع المحلي ليكونوا شركاء مع إدارة المنظمة في عملها.
12	منخفضة	1.559	2.24	68- تشجيع أبناء المجتمع المحلي على المساهمة في تمويل نشاطات المنظمة.
8	مرتفعة	.607	3.99	69- تشجيع أبناء المجتمع المحلي على المساهمة في تأمين مقر للمنظمة.

7	مرتفعة	.571	4.02	70- دعوة أبناء المجتمع المحلي للمساهمة الفعالة في التسويق لعمل المنظمة والتعريف بنشاطاتها.
1	مرتفعة	.565	4.10	71- تطوير آليات التعامل مع أبناء المجتمع المحلي لتتوافق مع طبيعة هذا المجتمع.
10	منخفضة	1.646	2.36	72- تطوير أهداف المنظمة بالتعاون مع أبناء المجتمع المحلي لتتوافق مع طبيعة هذا المجتمع.
13	منخفضة	1.559	2.22	73- مشاركة أبناء المجتمع المحلي في تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة ليتلاءم مع الاحتياجات الفعلية.
4	مرتفعة	.556	4.04	74- العمل على استقطاب عاملين مؤهلين في البرامج التربوية من أبناء المجتمع المحلي.
5.5	مرتفعة	.589	4.03	75- مشاركة أبناء المجتمع المحلي في تقييم أداء المنظمة.
11	منخفضة	1.594	2.30	76- تشجيع أبناء المجتمع المحلي على تنظيم رحلات وفعاليات وأنشطة ترفيهية مشتركة مع المنظمة.
5.5	مرتفعة	.571	4.03	77- السعي لاستصدار قوانين تنظم العلاقة بين المنظمة والمجتمع المحلي تخدم الصالح العام.
-	مرتفعة	.667	3.41	الدرجة الكلية لمحور (مجال المشاركة المجتمعية)
-	مرتفعة	.511	3.69	الدرجة الكلية للاستبانة

ويوضح المخطط البياني الآتي المتوسطات الحسابية الرتبوية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على المحاور الفرعية والدرجة الكلية لاستبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين:



المخطط البياني (4) المتوسطات الحسابية الرتبوية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي

يبين الجدول (27) إن الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين كانت بمتوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري (0.511) بدرجة مرتفعة.

تفسر الباحثة النتيجة التي توصلت إليها بأن أغلب العاملين لديهم معرفة كافية بالمشكلات الحقيقية ضمن المنظمة التي قد تؤثر سلباً في عملهم وعمل المنظمة من جهة، وتضعف ثقة المستفيدين والممولين لها من جهة أخرى، بالإضافة إلى أنهم يمتلكون رغبة حقيقية بتطوير الأداء الإداري انطلاقاً من اهتمامهم بالمنظمة وبالمجتمع المحلي وإيمانهم بعملهم داخل المنظمة، وإدراكهم الحاجة لتضافر جميع الجهود وتطوير جميع الجوانب الداخلية والخارجية للمنظمة بدءاً من النواحي الإدارية وانتهاءً بالمشاركة المجتمعية، فهذه المجالات جميعها متداخلة لا يمكن العمل على تطوير أحدها وإهمال الآخر، وكلما تم ذلك بطريقة جيدة أعطى نتائج مرضية.

مناقشة المحاور الأساسية والبنود الفرعية لاستبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين:

1- محور المجال المادي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (0.461) بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك بأن المنظمات لا تستطيع العمل من دون وجود ممولين لها، وبناءً على ذلك يعد المجال المادي مطلباً أساسياً لعملها، فأغلب العاملين يجدون أن عملية تطوير الأداء الإداري في المنظمة تركز ارتكازاً رئيسياً على الميزانية المالية وقد توصلوا إلى هذه الرؤية بناءً على تواجدهم داخل المنظمة، وخاصة إذا ما تم استثمارها بفعالية على أرض الواقع، وتم توزيعها بعدالة على احتياجات المنظمة والعاملين ومستلزمات العملية التعليمية.

البنود الخاصة بمحور المجال المادي:

البند/36/ (منح العملات في المنظمة إجازة أمومة مدفوعة الأجر): نال المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.71) وبانحراف معياري (0.697) بدرجة مرتفعة جداً، فهناك نسبة كبيرة من النساء العاملات داخل المنظمات نتيجة الظروف المجتمعية الصعبة، لذا لا بد أن تحترم المنظمات حقوق النساء العاملات، فضمان منح إجازة أمومة مدفوعة الأجر يعزز شعورهن بالأمان المالي والنفسي خلال مرحلة الأمومة، إذ تساعد إجازة الأمومة مدفوعة الأجر على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ومسؤوليات الأمومة، ما تسهم في تقليل التوتر وتحسين إنتاجية المرأة بعد عودتها إلى العمل، ومن الضروري وضع معايير واضحة لضمان سير عمل المنظمة.

البند/34/ (منح العاملين أجراً عادلاً عن ساعات العمل الإضافية في المنظمة): نال المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.91) وبانحراف معياري (1.258) بدرجة متوسطة، وقد يعود هذا إلى أن بعض العاملين يرون أن المنظمة لا بد أن تضع قوانين واضحة لتنظيم العمل الإضافي لكي يحقق الفائدة المرجوة منه، ويعزز الرضا

الوظيفي والولاء للمنظمة، وبعضهم يرى أن منحهم تعويضاً مادياً عن ساعات العمل الإضافية أمر قانوني، فغالباً ما يتم تحديده ومناقشته أثناء توقيع عقد العمل، وقد يجد آخرون أن ساعات العمل الإضافية يمكن أن ترهق العامل جسدياً ونفسياً وتؤثر في أدائه، أو أن المنظمة ترى أن العامل لابد أن يعمل ساعات إضافية دون منحه تعويضاً مالياً لأن الأجر الذي يتقاضاه كافٍ ليؤدي جميع الأعمال بالوقت الذي تحدده المنظمة؛ وقد أكدت دراسة شوكت وآخرين (Shaukat et al,2015) أهمية إعطاء تعويض للعاملين لزيادة فعالية المنظمة وأداء العامل.

2- **محور المجال البشري:** جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.480) بدرجة مرتفعة، فالانفتاح الفكري وانتشار المعلومات بفضل وسائل التواصل الحديثة، جعل العامل مدركاً لحقوقه التي يجب أن يحصل عليها من المنظمة، إلى جانب إتاحة الإدارة لفرص الترقى الوظيفي والمشاركة في المؤتمرات والاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين وتقدير أفكارهم الإبداعية ومراعاة ظروفهم الشخصية والصحية...إلخ، وهذا يسهم في تحسين أداء العاملين وفي ارتقاء عمل المنظمة.

وقد أكدت دراسة ناهايو وآخرين (Nahayo et al,2020) ودراسة سانتوس وآخرين (Santos et al,2019) أهمية تنمية الموارد البشرية لأن ذلك يسهم في رفع أداء المنظمة.

البند الخاصة بمحور المجال البشري:

البند/21/ (وجود آلية واضحة للارتقاء الوظيفي داخل المنظمة): نال المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.64) وبانحراف معياري (0.778) بدرجة مرتفعة جداً، ما يؤكد أن أغلب العاملين في المنظمات يرغبون بالارتقاء في السلم الوظيفي، وهم على يقين من أن وجود معايير واضحة ومحددة مسبقاً للترقية يمكن أن يعطيهم حقوقهم في الوصول إلى مواقع العمل التي يستحقونها، وهذا يسهم في تحفيزهم إلى العمل بجدية، ويزيد من ولائهم وانتائهم لتلك المنظمات، ويشعرهم بمدى مصداقيتها وشفافيتها وعدالتها، ما ينعكس إيجابياً على أدائهم؛ وهذا يتماشى مع ما توصلت له دراسة (Shaukat et al,2015) ودراسة (عبد الجليل، 2019)، وأكدت دراسة (الاقرع، 2020) أن عملية الارتقاء الوظيفي تساعد العاملين على تطوير إمكاناتهم وأدائهم ومهاراتهم فنياً وإدارياً.

البند/26/ (حفظ الحقوق الفكرية للعاملين): نال المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.32) وبانحراف معياري (1.630) بدرجة منخفضة، فبعض العاملين يجدون أن العمل داخل المنظمات التي تختص بالمجال التعليمي يتطلب قيام العامل بطرح أفكار جديدة وأساليب حديثة مبتكرة تعزز فعالية البرامج التعليمية لتحقيق أهداف المنظمة في خدمة المجتمع، وبعضهم الآخر يشعر بأنه يعمل في المنظمة ضمن فريق، وفي الحالتين لا يكون من الضروري أن يتم حفظ حقوقهم الفكرية مادامت أفكارهم المبتكرة تطبق على أرض الواقع، وتؤدي إلى نتائج مرضية في العمل، إلى جانب انخفاض الوعي لدى الكثير من العاملين بأهمية حفظ حقوقهم الفكرية؛ ودراسة (التويعري، 2020) توصلت إلى أنه من الضروري تشجيع العاملين المبدعين والمبتكرين وحمايتهم.

3- **محور المجال التدريبي:** جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.562) بدرجة مرتفعة، وذلك قد يعود إلى رؤية أغلب العاملين أن عملية التدريب من المتطلبات الأساسية التي ينبغي أن تقوم بها المنظمة على نحو دوري ومنظم، لما لها من دور مهم في رفع مستوى أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وتحسين بيئة العمل من خلال المعلومات التي تقدمها الدورة سواء أكانت إدارية أم إنسانية، مثل دورة التخطيط الإستراتيجي، ومهارات التواصل الاجتماعي، وإدارة الفرق، وحل المشكلات، كما يجد آخرون أن المنظمة التي تعمل على منحهم فرصاً تدريبية بصورة مستمرة تكسب ازدياد ولائهم لها، وبالمقابل فإن هذا يزيد من استقرار القوى العاملة ويزيد من إنتاجية العمل ويقلل الأخطاء؛ وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Salah,2016) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين تطوير الأداء الإداري والتدريب، وكذلك توصلت دراسة (Nyauchi et al,2014) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التدريب وأداء العاملين.

البند الخاصة بمحور المجال التدريبي:

البند /40/ (امتلاك إدارة المنظمة الوعي بأهمية عملية تدريب العاملين ودورها في المنظمة): نال المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.65) وبانحراف معياري (0.644) بدرجة مرتفعة جداً، ويفسر ذلك بأن إدارة معظم المنظمات ترى أن التدريب يعد استثماراً في رأس المال البشري، ويؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وعلى المنظمة أن تهتم بعملية التدريب جيداً، وذلك عن طريق عقد اجتماعات دورية مع العاملين لسبر احتياجاتهم التدريبية الفعلية؛ وقد أوضحت دراسة موري (Murray,2014) أن التدريب يزيد من كفاءة العاملين، وكذلك بينت دراسة لوساتو (Lusato,2013) أن التدريب في أثناء العمل يكون فاعلاً ومؤثراً في أداء العاملين إيجابياً.

البند /44/ (اهتمام المنظمة بالجانب التطبيقي للتدريب): نال المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.35) وبانحراف معياري (1.654) بدرجة منخفضة، وقد يعزى ذلك إلى وجود عاملين لديهم مقاومة داخلية لتغيير أساليب العمل التي اعتادوها، إلى جانب وجود عدد كبير من العاملين يجدون أن التدريبات تضم جانباً تطبيقياً يصعب تطبيقه في بيئة العمل لوجود بعض التحديات مثل قلة الموارد اللازمة وقلة رغبة الإدارة بالتغيير في بعض الأحيان، ولهذا يشعر العاملون بالإحباط نتيجة مقارنتهم بين ما يتم تعلمه في التدريب والواقع؛ وهذا ما بينته دراسة ريتشارد (Richards,2015) التي وجدت ضعفاً في توفير الأساليب التدريبية والاختبارات.

4- **محور مجال العلاقات الإنسانية:** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (0.609) بدرجة مرتفعة. تشير هذه النتيجة إلى أن العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين من جهة، وبين الإدارة والعاملين من جهة أخرى، تؤدي دوراً مهماً في تطوير الأداء الإداري، لأن العلاقات الإنسانية تعني بناء بيئة عمل مشجعة قائمة على الاحترام المتبادل والثقة، وهذا الأمر ليس مهماً لأداء المنظمة إدارياً فحسب، بل ينعكس أيضاً على جودة الخدمات التعليمية المقدمة، ويمكن القول إن العامل نتيجة الصعوبات الاقتصادية والاجتماعية يطمح إلى

العمل في بيئة مشجعة تخفف عنه مشكلات الحياة اليومية والضغوطات، وذلك أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه يود العمل في بيئة تعتمد على التعاون والمحبة واحترام الآخر، وهذا يعزز من استقرار المنظمة ويؤدي إلى تقديم برامج تعليمية أفضل والتكيف مع التحديات المستمرة في بيئة التعليم، وهذا ما بينته دراسة كيتراتبورن وبونكريوبوتر (Kitratporn & puncreobutr, 2016) التي أكدت الاهتمام بحياة العمل داخل المنظمة.

وفي هذا السياق أوضحت دراسة أولايي (Olaleye, 2016) أن العلاقة الإيجابية بين الإدارة والمعلمين تؤدي إلى تحسين الأداء، وبينت دراسة (حسين، 2024) أن المتطلبات اللازمة لتطوير الأداء الإداري توفير بيئة عمل تدعم الاستقلالية، وتقديم الحوافز والجوائز، وتشجيع اللامركزية وتتشبع روح الديمقراطية وتعزز روح الانتماء، وتمنح العاملين مزيداً من الحرية للتطوير الذاتي.

وبينت دراسة (محمد، 2022) أنه من الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري التركيز على العمل بروح الفريق والتعاون والترابط والتنسيق بين الأقسام وخلق علاقات بناءة بين العاملين والتقليل من الخلافات.

البند الخاصة بمحور مجال العلاقات الإنسانية:

البند /56/ (إظهار ثقة المنظمة بأداء العاملين فيها): نال المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.66) وبانحراف معياري (0.764) بدرجة مرتفعة جداً، إذ يرغب العامل بأن يكون عنصراً فعالاً ومهماً داخل المنظمة، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إظهار إدارة المنظمة ثققتها به، وتجد الباحثة أن هذه الثقة تتجلى من خلال إشراك العاملين بالقرارات الإدارية وتفويضهم ببعض الصلاحيات، ومنحهم المزيد من الحرية والاستقلال لطرح أفكارهم الإبداعية وتطبيقها على أرض الواقع، ومن الممكن أن تقوم المنظمة باتباع التقدير العلني لإنجازات العامل ونجاحه في الاجتماعات والاحتفالات ومنحه جوائز مادية، وهذا يساهم إيجابياً في أداء العامل وتحقيق أهداف المنظمة بالشكل الأمثل، إذ يولد لدى العامل الشعور بالانتماء والالتزام بقرارات وأهداف وقيم المنظمة؛ وهذا يتفق مع نتائج دراسة كل من (سليم، 2020) و(أحمد، 2023) و(القط وشومان، 2024) و(حسن، 2014) التي أجمعت على ضرورة توفير ظروف العمل المادية والمعنوية وإيجاد بيئة عمل مشجعة ومحفزة.

وقد بينت دراسة (أحمد، 2023) ضرورة منح الإدارة مزيداً من الثقة للعاملين بمنحهم الحرية في العمل على نحو ينمي الإبداع والتميز في إطار من المحاسبة، واقترحت دراسة (العازمي، 2021) لتطوير الأداء الإداري تفويض بعض الصلاحيات للعاملين وتعريف آرائهم والتعامل معهم بجدية، والتشجيع المستمر لتجويد العمل الإداري، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير المناخ الجيد لاستثمار الطاقات البشرية.

البند /64/ (توفير رحلات وحفلات للعاملين بين الحين والآخر خارج المنظمة): نال المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.34) وبانحراف معياري (1.705) بدرجة منخفضة، ما يدل أن معظم العاملين لديهم أولويات أكثر إلحاحاً كالعمل في بيئة مناسبة والحصول على أجور تؤمن احتياجاتهم المعيشية، وبعض المنظمات تقوم بتنظيم

الرحلات والحفلات على نفقة المشاركين بها، ما يجعل بعض العاملين يمتنعون عن المشاركة بسبب التكاليف التي تترتب عليهم.

5- **محور المجال الإداري:** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.603) بدرجة مرتفعة، لأن المجال الإداري يستند إلى العمليات التالية: التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم، فلا بد من العمل على تطوير كل عملية على حدة، وذلك بتعزيز الجوانب الإيجابية والعمل على معالجة الجوانب السلبية فيها من أجل أن تتكامل هذه العمليات معاً لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر.

البنود الخاصة بمحور المجال الإداري:

البند 10/ (العمل الدائم على وضوح رسالة المنظمة وأهدافها بالنسبة للعاملين): نال المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.60) وبانحراف معياري (0.803) بدرجة مرتفعة جداً، إذ يجد العاملون أن وضوح الرسالة والأهداف من الأمور الأساسية التي لا بد من الاعتماد عليها لنجاح المنظمة، فالرسالة هي السبب الرئيسي لوجود المنظمة ووجودهم داخلها، وهذا يولد داخلهم شعور الانتماء والدافعية للعمل بإخلاص، ويكون من السهل توفير بيئة عمل متكاملة، وأما الأهداف فهي أشبه ما تكون بالبوصلية التي يستند إليها العاملون، لأنها النتائج التي تطمح المنظمة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وبناءً على ذلك يجد العاملون العمل المستمر على توضيح رسالة المنظمة وأهدافها ضرورياً فنتيجة لضغوط العمل والمشكلات اليومية والإجراءات الروتينية قد يغيب عن ذهن العامل سبب وجوده داخل المنظمة والهدف الذي ينبغي أن يصل إليه؛ وقد رأت دراسة (العتوم، 2009) ضرورة العمل على غرس رسالة المنظمة وأهداف في نفوس العاملين.

البند 4/ (عقد إدارة المنظمة اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة عمل المنظمة): نال المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.34) وبانحراف معياري (1.665) بدرجة منخفضة، وهذا يشير إلى أن أغلب العاملين لا يشعرون بفاعلية الاجتماعات، فأغلب المنظمات تقوم بعقد اجتماعات روتينية لمناقشة العمل مع العاملين، وهذه الاجتماعات قد تتناول مواضيع لا تهم العاملين ولا تؤثر في عملهم، أو قد تكون طويلة ومملة ولا تؤدي إلى نتائج فعلية على أرض الواقع، وبعض المنظمات تعتمد على إجراء اجتماعات تقتصر على إلقاء معلومات من قبل الإدارة دون إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في الرأي، ومن الممكن أن يشعر العاملون بأنها تشكل عبئاً إضافياً عليهم بسبب ضغوطات العمل والمشاكل اليومية، فتصبح بنظرهم سطحية، وهم يحتاجون إلى اجتماعات حقيقية تؤدي إلى نتائج جيدة ويتم تطبيقها على أرض الواقع بسرعة قصوى.

6- **محور مجال المشاركة المجتمعية:** في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.41) وبانحراف معياري (0.667) بدرجة مرتفعة، وهذا ينطلق من أن المنظمة وجدت من أجل خدمة المجتمع المحلي، ورسالتها وأهدافها وخططها وضعت من أجل تلبية احتياجاته، بناءً على ذلك لا بد من مشاركة هذا المجتمع في عمل

المنظمة، وهذه المشاركة لا تقتصر على الدعم المادي أو المعنوي بل تمتد إلى المساهمة في التخطيط والتنفيذ ومتابعة الأنشطة والبرامج التعليمية وتقويمها، لضمان نجاح تلك البرامج وتلبيتها لاحتياجات المجتمع المحلي وتحقيق استدامتها؛ فقد أكدت دراسة (العجمي، 2017) الانفتاح على المجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة للاستفادة من الخبرات وتبادلها لتطوير الأداء، كما توصلت دراسة (سرور، 2014) إلى ضرورة الاطلاع على احتياجات المؤسسات التعليمية ومتطلباتها.

البند الخاصة بمحور مجال المشاركة المجتمعية:

البند /71/ (تطوير آليات التعامل مع أبناء المجتمع المحلي لتتوافق مع طبيعة هذا المجتمع):

نال المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.565) بدرجة مرتفعة، فمن أجل تحقيق أهداف المنظمة لابد من معرفة عميقة بهوية المجتمع المحلي واحتياجاته، ومعرفة الفروق في مستوى الدخل والتعلم والتحديات الاجتماعية، وبناءً على ذلك يتم تصميم آليات مناسبة للتعامل مع هذا المجتمع، مثل عقد اجتماعات دورية مع أبناء المجتمع المحلي أو القيام بزيارات، وهذا من شأنه أن يزيد العلاقة بينهما، وكذلك إشراكهم في عمل المنظمة، والعمل المشترك مع القادة المحليين، واتباع منهج التغذية الراجعة للبرامج التعليمية لتعرف نقاط القوة والضعف، والأهم من ذلك الوضوح والشفافية في التعامل معهم؛ وهذا ما أوضحت دراسة (المعلولي، 2011) إذ لابد من مشاركة أبناء المجتمع باقتراح البرامج التعليمية والأساليب التي تناسبه ودراساتها واختيار المناسب والملائم منها. وأكدت دراستا (سليم، 2020) و(العنوم، 2009) ضرورة العمل على استطلاعات مستمرة لتعرف احتياجات أبناء المجتمع المحلي ورغباتهم لإرضائهم.

البند /73/ (مشاركة أبناء المجتمع المحلي في تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة ليتلاءم مع الاحتياجات الفعلية):

نال المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.22) وبانحراف معياري (1.559) بدرجة منخفضة، فالهيكل التنظيمي يكون موجهاً في الأغلب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة عموماً، ولا يعتمد بالضرورة على احتياجات محلية، ومن جهة أخرى فإنه في بعض المنظمات قد يتم إشراك أبناء المجتمع المحلي في عملية اتخاذ القرار أو تحديد الاحتياجات، ولكن ذلك لا يتطلب تعديلاً جذرياً في الهيكل التنظيمي نفسه، ويمكن القول إن الحاجة إلى مشاركة أبناء المجتمع تتركز أكثر في عملية التخطيط والبرامج التعليمية بدلاً من تعديل الهيكل التنظيمي، فالهيكل التنظيمي يشير إلى تنظيم المهام والمسؤوليات وتوزيعها داخل المنظمة، ولا يشير إلى احتياجات المجتمع المحلي.

تفسير البنود المنخفضة في استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري:

أظهرت نتائج الاستبانة أن عدداً من البنود في محاور مختلفة (الإداري، البشري، التدريبي، العلاقات الإنسانية، والمشاركة المجتمعية) قد حصلت على درجات تقييم منخفضة من قبل العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي، سواء من مديري البرامج التعليمية أو المعلمين، ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء عدد من العوامل المرتبطة بخصائص العينة وسياق العمل داخل هذه المنظمات:

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور (المجال الإداري)
12	منخفضة	1.686	2.40	2- تخصيص إدارة المنظمة صندوقاً بريدياً عادياً أو إلكترونياً لتقديم المقترحات من قبل العاملين.
13	منخفضة	1.665	2.34	4- عقد إدارة المنظمة اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة عمل المنظمة.
11	منخفضة	1.717	2.41	5- اتخاذ إدارة المنظمة معايير محددة وواضحة لاختيار العاملين.
الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور (المجال البشري)
13	منخفضة	1.630	2.32	26- حفظ الحقوق الفكرية للعاملين.
الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور (المجال التدريبي)
13	منخفضة	1.654	2.35	44- اهتمام المنظمة بالجانب التطبيقي للتدريب.
12	منخفضة	1.692	2.36	46- تقديم مقابل مادي للتدريب.
11	منخفضة	1.665	2.37	49- تأمين مستلزمات التدريب المناسبة.
الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور (مجال العلاقات الإنسانية)
11	منخفضة	1.658	2.37	57- إظهار إدارة المنظمة التعاطف مع أوضاع العاملين الذاتية.
10	منخفضة	1.722	2.45	59- تشجيع أسلوب المشاركة وروح العمل ضمن الفريق.
12	منخفضة	1.705	2.34	64- توفير رحلات وحفلات للعاملين بين الحين والآخر خارج المنظمة.
الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور (مجال المشاركة المجتمعية)
12	منخفضة	1.559	2.24	68- تشجيع أبناء المجتمع المحلي على المساهمة في تمويل نشاطات المنظمة.
10	منخفضة	1.646	2.36	72- تطوير أهداف المنظمة بالتعاون مع أبناء المجتمع المحلي لتتوافق مع طبيعة هذا المجتمع.
13	منخفضة	1.559	2.22	73- مشاركة أبناء المجتمع المحلي في تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة ليتلاءم مع الاحتياجات الفعلية.
11	منخفضة	1.594	2.30	76- تشجيع أبناء المجتمع المحلي على تنظيم رحلات وفعاليات وأنشطة ترفيهية مشتركة مع المنظمة.

أولاً: على المستوى التعليمي، تظهر البيانات أن غالبية العاملين يحملون مؤهلات تعليمية متوسطة (120 شهادة ثانوية، 24 معهد متوسط)، بينما يبلغ عدد الحاصلين على إجازة جامعية (50) فقط، إن انخفاض المستوى الأكاديمي قد يؤدي إلى ضعف الإلمام بممارسات الإدارة الحديثة وآليات التفاعل التنظيمي، مما يحد من وعي العاملين بأهمية بعض الإجراءات الإدارية والتنظيمية كتحصيل صناديق اقتراحات، أو إشراك المجتمع المحلي في تعديل الهيكل التنظيمي، أو حفظ الحقوق الفكرية، فينعكس ذلك على تقييمهم لها.

ثانياً: من حيث الخبرة العملية، يلاحظ توازن نسبي بين فئات الخبرة (37 لديهم خبرة من 1-5 سنوات، 52 لديهم خبرة من 6-10 سنوات، و60 لديهم خبرة أكثر من 11 سنة) ورغم أن وجود فئة ذات خبرة طويلة يفترض أن يسهم في تعزيز التقييم الإيجابي للبنود التطويرية، فإن النتائج المنخفضة قد تشير إلى أن تراكم الخبرة لا يرافقه دائماً وعي تنظيمي متطور، خصوصاً في ظل غياب التدريب.

ثالثاً: يعد غياب التدريب أو قلته عاملاً حاسماً في تفسير هذه النتائج، حيث لم يتبع (104) من العاملين أي دورات تدريبية، (51) فقط حضروا من 1 إلى 3 دورات، في حين حضر (39) فقط أكثر من 3 دورات، إن هذا النقص في التأهيل المهني قد ينعكس سلباً على فهم العاملين لدور التدريب العملي أو التحفيز المادي أو آليات تعزيز العلاقات الإنسانية والمشاركة المجتمعية في تطوير الأداء، وبالتالي تتراجع تقييماتهم لمثل هذه البنود، سواء من حيث ضرورتها أو فاعليتها.

أما على المستوى الثقافي والتنظيمي، فإن ضعف الاعتقاد على ممارسات مثل الاجتماعات الدورية، وتقديم المقترحات، وتنظيم رحلات أو فعاليات مشتركة مع المجتمع المحلي، ينتج عن محدودية التفاعل داخل بعض المنظمات، وغياب الثقافة الإدارية التشاركية، وهذا يفسر انخفاض تقييم البنود المرتبطة بالمشاركة أو الترفيه أو أدوات التحفيز، كونها ليست جزءاً مدمجاً بوضوح في البيئة التنظيمية التي تعمل فيها هذه المنظمات.

بالإضافة إلى ذلك، فإن البنود التي حصلت على تقييم منخفض مثل: حفظ الحقوق الفكرية، وتقديم مقابل مادي للتدريب، وتخصيص صندوق للاقتراحات، ومشاركة المجتمع في تعديل الهياكل التنظيمية، تعد ممارسات إدارية متقدمة نسبياً، وتحتاج إلى بنى تنظيمية مستقرة وموارد كافية، وهو ما قد لا يتوفر في بعض المنظمات غير الحكومية ذات الطابع الإغاثي أو محدودة التمويل.

لذا فإن هذه النتائج لا تعكس بالضرورة رفض العاملين لهذه البنود، بقدر ما تعكس ضعف الوعي بها، أو ندرة تطبيقها فعلياً، أو غياب البيئة المناسبة لتفعيلها، وهو ما يستدعي من المنظمات تكثيف برامج التوعية والتدريب وبناء الثقافة التنظيمية الشاملة التي تدعم هذه الآليات كمدخل حقيقية لتحسين الأداء الإداري بشكل مستدام.

2- النتائج المتعلقة بفرضيات البحث ومناقشتها:

2-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية) وقد انبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية:

2-1-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وتم استخدام اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج على النحو الآتي:

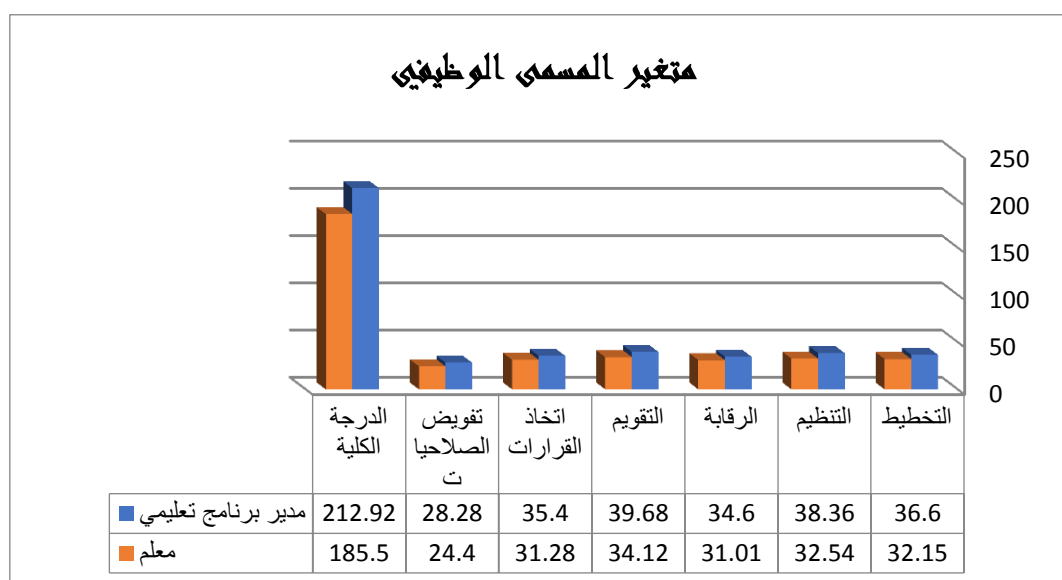
يوضح الجدول (28) نتائج اختبار (T-test) للدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحاور الفرعية	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
التخطيط	مدير برنامج	25	36.60	6.532	3.065	192	.002	دال إحصائياً
	معلم	169	32.15	6.814				
التنظيم	مدير برنامج	25	38.36	8.376	3.807	192	.000	دال إحصائياً
	معلم	169	32.54	6.940				
الرقابة	مدير برنامج	25	34.60	8.641	2.701	192	.008	دال إحصائياً
	معلم	169	31.01	5.779				
التقويم	مدير برنامج	25	39.68	10.515	3.620	192	.000	دال إحصائياً
	معلم	169	34.12	6.554				
اتخاذ القرارات الإدارية	مدير برنامج	25	35.40	8.062	2.506	192	.013	دال إحصائياً
	معلم	169	31.28	7.605				
تفويض الصلاحيات	مدير برنامج	25	28.28	7.924	2.710	192	.007	دال إحصائياً
	معلم	169	24.40	6.479				
الدرجة الكلية	مدير برنامج	25	212.92	48.905	3.286	192	.001	دال إحصائياً
	معلم	169	185.50	37.305				

يتضح من الجدول السابق أن قيم (T) بلغت على التسلسل بالنسبة للمحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة (3.065، 3.807، 2.701، 3.620، 2.506، 2.710، 3.286) عند القيم الاحتمالية (0.002، 0.000، 0.008، 0.000، 0.013، 0.007، 0.001) وجميعها أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث، لذا:

- تُرفض الفرضية الصفريّة وتُقبل الفرضية البديلة؛ أي: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والفروق لصالح (مديري البرامج التعليمية) ذوي المتوسطات الحسابية الأكبر.

ويوضح المخطط البياني الآتي المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:



المخطط البياني (5) المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

وتشير هذه النتيجة إلى أن مدير البرنامج التعليمي بحكم تمسكه بالمنصب الوظيفي وخوفه من فقدان هذه السلطة والمزايا التي يتمتع بها مضطر لأن يدافع عن عمله في المنظمة ولو بدرجة متوسطة، ويبين نقاط القوة والضعف بطريقة دبلوماسية، على عكس المعلم الذي يستطيع أن يقوم بوضوح الأداء الإداري في المنظمة لأنه لا يشعر بأية قيود تحكمه، وقد يكون لدى مدير البرنامج التعليمي رؤية شاملة للإدارة والعمليات الأساسية التي تدار، لذا يركز على الإنجازات العامة، في حين أن المعلم يركز أكثر على المشكلات المباشرة والتجارب اليومية التي تحدث معه في أثناء ممارسة مهامه التعليمية، وكذلك فإن مدير البرنامج التعليمي يركز أكثر على النتائج الكمية مثل عدد البرامج التعليمية المنفذة وعدد الطلبة الملتزمين في الدوام داخل المنظمة، في حين يركز

المعلم على جودة الدعم الإداري وتأثيره في التعليم، ولقرب المعلم من أبناء المجتمع المحلي يلاحظ كمية التوقعات العالية من المجتمع المحلي تجاه أداء المنظمات ما يزيد من شعوره بأن الأداء أقل من المتوقع مقارنة بتلك التوقعات.

2-1-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الآتي:

يوضح الجدول (29) الإحصاء الوصفي لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور الفرعية	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
التخطيط	ثانوية	120	30.66	6.457	.589
	معهد متوسط	24	34.67	6.091	1.243
	إجازة جامعية	50	36.74	6.442	.911
	المجموع	194	32.72	6.926	.497
التنظيم	ثانوية	120	30.78	5.987	.547
	معهد متوسط	24	34.79	6.345	1.295
	إجازة جامعية	50	38.60	7.954	1.125
	المجموع	194	33.29	7.381	.530
الرقابة	ثانوية	120	30.16	5.008	.457
	معهد متوسط	24	30.42	5.372	1.097
	إجازة جامعية	50	35.12	8.002	1.132
	المجموع	194	31.47	6.310	.453
التقويم	ثانوية	120	32.95	5.540	.506
	معهد متوسط	24	33.46	6.345	1.295
	إجازة جامعية	50	40.02	9.202	1.301
	المجموع	194	34.84	7.391	.531
اتخاذ القرارات الإدارية	ثانوية	120	30.63	7.676	.701
	معهد متوسط	24	30.79	7.454	1.522
	إجازة جامعية	50	35.14	7.298	1.032
	المجموع	194	31.81	7.768	.558

ثانوية	120	23.77	6.295	.575
معهد متوسط	24	23.75	6.745	1.377
إجازة جامعية	50	28.18	7.001	.990
المجموع	194	24.90	6.786	.487
ثانوية	120	178.94	33.888	3.094
معهد متوسط	24	187.88	36.614	7.474
إجازة جامعية	50	213.80	44.530	6.297
المجموع	194	189.03	39.921	2.866

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يوضح الجدول (30):

يوضح الجدول (30) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية	القرار
التخطيط	بين المجموعات	1409.024	2	704.512	17.146	.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	7847.945	191	41.089			
	المجموع	9256.969	193				
التنظيم	بين المجموعات	2222.952	2	1111.476	25.605	.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	8290.883	191	43.408			
	المجموع	10513.835	193				
الرقابة	بين المجموعات	899.209	2	449.605	12.656	.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	6785.105	191	35.524			
	المجموع	7684.314	193				
التقويم	بين المجموعات	1816.083	2	908.042	19.874	.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	8726.638	191	45.689			
	المجموع	10542.722	193				
اتخاذ القرارات الإدارية	بين المجموعات	745.475	2	372.737	6.532	.002	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	10899.845	191	57.067			
	المجموع	11645.320	193				
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	723.793	2	361.896	8.467	.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	8163.347	191	42.740			
	المجموع	8887.139	193				

الدرجة الكلية	بين المجموعات	42922.598	2	21461.299	15.489	.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	264651.217	191	1385.608			
	المجموع	307573.814	193				

يتضح من الجدول السابق أن قيم (f) بلغت على التسلسل بالنسبة للمحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة (17.146، 25.605، 12.656، 19.874، 6.532، 8.467، 15.489) عند القيم الاحتمالية (0.000، 0.000، 0.000، 0.002، 0.000، 0.000، 0.000) وجميعها أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث، لذا:

- تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة؛ أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وبناء على ما تقدم تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وذلك وفق الجدول الآتي:

يوضح الجدول (31) نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين بين المجموعات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور الفرعية	قيمة ف ليفن	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	القيمة الاحتمالية	القرار
التخطيط	5.115	2	191	.007	غير متجانسة
التنظيم	5.358	2	191	.005	غير متجانسة
الرقابة	12.577	2	191	.000	غير متجانسة
التقويم	13.547	2	191	.000	غير متجانسة
اتخاذ القرارات الإدارية	8.096	2	191	.000	غير متجانسة
تفويض الصلاحيات	8.717	2	191	.000	غير متجانسة
الدرجة الكلية	5.038	2	191	.007	غير متجانسة

يتبين من الجدول السابق أن العينات غير متجانسة؛ إذ كانت القيم الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح أي مستوى من مستويات هذا المتغير، تم استخدام اختبار دونيت سي (Dunnett's C) للمقارنات البعدية بالنسبة للعينات غير المتجانسة كما يوضح الجدول الآتي:

يوضح الجدول (32) نتائج اختبار دونيت سي (Dunnett's C) للمقارنات البعدية

المحاور الفرعية	المؤهل العلمي	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	القرار
التخطيط	ثانوية	معهد متوسط	1.433	دال
	معهد متوسط	إجازة جامعية	1.079	دال
	معهد متوسط	إجازة جامعية	1.592	غير دال

التنظيم	ثانوية	معهد متوسط	-4.017°	1.473	دال
		إجازة جامعية	-7.825°	1.109	دال
	معهد متوسط	إجازة جامعية	-3.808°	1.636	دال
الرقابة	ثانوية	معهد متوسط	-0.258°	1.333	غير دال
		إجازة جامعية	-4.962°	1.003	دال
	معهد متوسط	إجازة جامعية	-4.703°	1.480	دال
التقويم	ثانوية	معهد متوسط	-0.508°	1.511	غير دال
		إجازة جامعية	-7.070°	1.138	دال
	معهد متوسط	إجازة جامعية	-6.562°	1.679	دال
اتخاذ القرارات الإدارية	ثانوية	معهد متوسط	-0.158°	1.689	غير دال
		إجازة جامعية	-4.507°	1.272	دال
	معهد متوسط	إجازة جامعية	-4.348°	1.876	دال
تفويض الصلاحيات	ثانوية	معهد متوسط	0.017	1.462	غير دال
		إجازة جامعية	-4.413°	1.100	دال
	معهد متوسط	إجازة جامعية	-4.430°	1.623	دال
الدرجة الكلية	ثانوية	معهد متوسط	-8.933°	8.323	غير دال
		إجازة جامعية	-34.858°	6.266	دال
	معهد متوسط	إجازة جامعية	-25.925°	9.244	دال

يُلاحظ من الجدول السابق:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على جميع المحاور الفرعية والدرجة الكلية لاستبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك بين:

* العاملين ذوي المؤهل العلمي (ثانوية) والعاملين ذوي المؤهل العلمي (إجازة جامعية) لصالح العاملين ذوي المؤهل العلمي (إجازة جامعية).

* العاملين ذوي المؤهل العلمي (ثانوية) والعاملين ذوي المؤهل العلمي (معهد متوسط) في محوري (التخطيط، والتنظيم) لصالح العاملين ذوي المؤهل العلمي (معهد متوسط).

* العاملين ذوي المؤهل العلمي (معهد متوسط) والعاملين ذوي المؤهل العلمي (إجازة جامعية) لصالح العاملين ذوي المؤهل العلمي (إجازة جامعية) باستثناء محور (التخطيط) حيث لم تكن الفروق دالة بينهما.

وقد يعود ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى أن المديرين في الأغلب حاصلون على إجازة جامعية، ويجدون واقع الأداء الإداري مقبولاً، وكذلك فإن العاملين الجامعيين غالباً ما يتم تمييزهم من قبل الإدارة ويكون

لديهم فرص أكبر من العاملين حملة الشهادات الأدنى للتواصل مع الإدارة والمشاركة في صنع القرار والترقي الإداري، ما يمكنهم من فهم التحديات والقيود التي تواجه الإدارة على نحو أفضل، كما أن معظم الاختصاصات الجامعية في الوقت الحاضر أصبحت تتناول مصطلحات الإدارة وتوجه الطلبة للبحث فيها للحاجة الماسة إليها في الحياة اليومية، ولذا فإن العاملين حملة الإجازة الجامعية يكون لديهم في الأغلب معرفة أعمق وفهم أفضل للمفاهيم الإدارية والتربوية، ما يجعلهم أكثر قدرة على رؤية الجوانب الإيجابية والسلبية في الإدارة، وأما العاملون الحاصلون على شهادات أدنى فإنهم في الأغلب لا يجدون لديهم الفرص الكافية للترقي بالمناصب الإدارية في المنظمة، وقد يميلون إلى تقييم الأداء الإداري سلبياً إلى حد ما، لكن يمكن أن نجد تقارباً نسبياً بين آراء العاملين من حملة شهادة المعهد المتوسط وآراء العاملين من حملة الإجازة الجامعية من ناحية التخطيط، بسبب تقارب الخبرة الفنية الأكاديمية بين كلتا الشريحتين.

2-1-3- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

للتحقق من صحة الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

يوضح الجدول (33) الإحصاء الوصفي لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحاور الفرعية	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
التخطيط	أقل من 5	36	32.97	7.937	1.323
	(5-10)	134	32.40	6.301	.544
	أكثر من 10	24	34.13	8.619	1.759
	المجموع	36	32.72	6.926	.497
التنظيم	أقل من 5	134	34.22	9.252	1.542
	(5-10)	24	32.61	5.982	.517
	أكثر من 10	36	35.67	10.487	2.141
	المجموع	134	33.29	7.381	.530
الرقابة	أقل من 5	24	31.08	9.272	1.545
	(5-10)	36	31.40	4.191	.362
	أكثر من 10	134	32.42	10.026	2.046
	المجموع	24	31.47	6.310	.453

1.855	11.132	34.47	36	أقل من 5	التقويم
.395	4.574	34.75	134	(10-5)	
2.479	12.146	35.83	24	أكثر من 10	
.531	7.391	34.84	36	المجموع	
1.650	9.902	29.67	134	أقل من 5	اتخاذ القرارات الإدارية
.564	6.530	32.62	24	(10-5)	
2.019	9.891	30.54	36	أكثر من 10	
.558	7.768	31.81	134	المجموع	
1.527	9.160	23.42	24	أقل من 5	تفويض الصلاحيات
.467	5.401	25.44	36	(10-5)	
1.874	9.181	24.13	134	أكثر من 10	
.487	6.786	24.90	24	المجموع	
9.290	55.743	185.83	36	أقل من 5	الدرجة الكلية
2.558	29.607	189.23	134	(10-5)	
12.154	59.541	192.71	24	أكثر من 10	
2.866	39.921	189.03	36	المجموع	

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يوضح الجدول (34):

يوضح الجدول (34) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحاور الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية	القرار
التخطيط	بين المجموعات	63.133	2	31.567	.656	.520	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	9193.836	191	48.135			
	المجموع	9256.969	193				
التنظيم	بين المجموعات	228.459	2	114.229	2.121	.123	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	10285.376	191	53.850			
	المجموع	10513.835	193				
الرقابة	بين المجموعات	27.492	2	13.746	.343	.710	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	7656.822	191	40.088			
	المجموع	7684.314	193				
التقويم	بين المجموعات	29.543	2	14.771	.268	.765	غير دال

إحصائياً			55.043	191	10513.179	داخل المجموعات	
				193	10542.722	المجموع	
غير دال إحصائياً	.089	2.454	145.886	2	291.772	بين المجموعات	اتخاذ القرارات الإدارية
				191	11353.548	داخل المجموعات	
				193	11645.320	المجموع	
غير دال إحصائياً	.238	1.448	66.371	2	132.742	بين المجموعات	تفويض الصلاحيات
				191	8754.397	داخل المجموعات	
				193	8887.139	المجموع	
غير دال إحصائياً	.805	.217	349.014	2	698.028	بين المجموعات	الدرجة الكلية
				191	306875.787	داخل المجموعات	
				193	307573.814	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن قيم (f) بلغت على التسلسل بالنسبة للمحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة (0.656، 2.121، 0.343، 0.268، 2.454، 1.448، 0.217) عند القيم الاحتمالية (0.520، 0.123، 0.710، 0.765، 0.089، 0.238، 0.805) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث، لذا:

- تُقبل الفرضية الصفرية؛ أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ما يدل على توافق أغلب الآراء بين العاملين بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة في المنظمة، لوجود جوانب إيجابية وسلبية في الأداء الإداري للمنظمة ظاهرة ومتفق عليها بين أغلب العاملين، بالإضافة إلى أن بعض المنظمات لا تهتم بعدد سنوات الخدمة لأن العامل يتم تكليفه بالعمل بحسب الشواغر الموجودة، وكذلك توجد بعض المنظمات التي قد لا يكون لديها آلية تصاعدية لارتقاء العاملين السلم الإداري، لذا نجد أن بعض العاملين لا يهتمون كثيراً بقضاء عدد سنوات معين في أداء وظيفة ما بقدر ما يهتمون بتنوع الوظائف التي يعملون بها (حتى وإن كانت لفترات قصيرة) ما يسهم في إغناء سيرتهم الذاتية؛ واختلفت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الغامدي، 2017) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح أقل من عشر سنوات.

2-1-4- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.

للتحقق من صحة الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

يوضح الجدول (35) الإحصاء الوصفي لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المحاور الفرعية	عدد الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
التخطيط	لم يتبع	104	29.72	6.149	.603
	(3-1)	51	33.90	5.493	.769
	أكثر من 3	39	39.18	5.666	.907
	المجموع	194	32.72	6.926	.497
التنظيم	لم يتبع	104	29.94	5.725	.561
	(3-1)	51	34.63	6.347	.889
	أكثر من 3	39	40.46	6.999	1.121
	المجموع	194	33.29	7.381	.530
الرقابة	لم يتبع	104	29.54	4.981	.488
	(3-1)	51	31.20	6.251	.875
	أكثر من 3	39	36.97	6.491	1.039
	المجموع	194	31.47	6.310	.453
التقويم	لم يتبع	104	32.50	5.549	.544
	(3-1)	51	34.76	7.447	1.043
	أكثر من 3	39	41.15	8.067	1.292
	المجموع	194	34.84	7.391	.531
اتخاذ القرارات الإدارية	لم يتبع	104	29.52	7.579	.743
	(3-1)	51	31.90	7.083	.992
	أكثر من 3	39	37.82	5.771	.924
	المجموع	194	31.81	7.768	.558
تفويض الصلاحيات	لم يتبع	104	23.09	6.369	.625
	(3-1)	51	24.49	6.326	.886
	أكثر من 3	39	30.28	5.684	.910

المجموع	194	24.90	6.786	.487
لم يتبع	104	174.31	32.777	3.214
(3-1)	51	190.88	37.191	5.208
أكثر من 3	39	225.87	37.029	5.929
المجموع	194	189.03	39.921	2.866

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يوضح الجدول (36):

يوضح الجدول (36) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المحاور الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية	القرار
التخطيط	بين المجموعات	2633.802	2	1316.901	37.977	.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	6623.167	191	34.676			
	المجموع	9256.969	193				
التنظيم	بين المجموعات	3262.567	2	1631.284	42.968	.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	7251.268	191	37.965			
	المجموع	10513.835	193				
الرقابة	بين المجموعات	1573.455	2	786.727	24.590	.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	6110.860	191	31.994			
	المجموع	7684.314	193				
التقويم	بين المجموعات	2124.468	2	1062.234	24.101	.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	8418.253	191	44.075			
	المجموع	10542.722	193				
اتخاذ القرارات الإدارية	بين المجموعات	1955.105	2	977.552	19.268	.002	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	9690.215	191	50.734			
	المجموع	11645.320	193				
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	1480.275	2	740.138	19.086	.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	7406.864	191	38.779			
	المجموع	8887.139	193				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	75652.007	2	37826.004	31.152	.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	231921.807	191	1214.250			
	المجموع	307573.814	193				

يتضح من الجدول السابق أن قيم (f) بلغت على التسلسل بالنسبة للمحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة (37.977، 42.968، 24.590، 24.101، 19.268، 19.086، 31.152) عند القيم الاحتمالية (0.000، 0.000، 0.000، 0.000، 0.002، 0.000، 0.000) وجميعها أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث، لذا:

- تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة؛ أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.

وبناء على ما تقدم تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وذلك وفق الجدول الآتي:

يوضح الجدول (37) نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين بين المجموعات تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المحاور الفرعية	قيمة ف ليفن	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	القيمة الاحتمالية	القرار
التخطيط	6.897	2	191	.000	غير متجانسة
التنظيم	8.205	2	191	.000	غير متجانسة
الرقابة	8.027	2	191	.000	غير متجانسة
التقويم	3.431	2	191	.034	غير متجانسة
اتخاذ القرارات الإدارية	5.637	2	191	.004	غير متجانسة
تفويض الصلاحيات	3.519	2	191	.032	غير متجانسة
الدرجة الكلية	7.564	2	191	.000	غير متجانسة

يتبين من الجدول السابق أن العينات غير متجانسة؛ فقد كانت القيم الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية ولصالح أي مستوى من مستويات هذا المتغير، تم استخدام اختبار دونيت سي (Dunnett's C) للمقارنات البعدية بالنسبة للعينات غير المتجانسة كما يوضح الجدول الآتي:

يوضح الجدول (38) نتائج اختبار دونيت سي (Dunnett's C) للمقارنات البعدية

المحاور الفرعية	عدد الدورات التدريبية	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	القرار
التخطيط	لم يتبع	(3-1)	1.007	دال
	أكثر من 3	°-9.458	1.106	دال
	(3-1)	°-5.278	1.253	دال
التنظيم	لم يتبع	(3-1)	1.053	دال
	أكثر من 3	°-10.519	1.157	دال
	(3-1)	°-5.834	1.311	دال

غير دال	.967	-1.658-	(3-1)	لم يتبع	الرقابة
دال	1.062	-7.436°	أكثر من 3		
دال	1.203	-5.778°	أكثر من 3	(3-1)	
دال	1.135	-2.265°	(3-1)	لم يتبع	التقويم
دال	1.247	-8.654°	أكثر من 3		
دال	1.412	-6.389°	أكثر من 3	(3-1)	
غير دال	1.218	-2.383-	(3-1)	لم يتبع	اتخاذ القرارات الإدارية
دال	1.337	-8.301°	أكثر من 3		
دال	1.515	-5.919°	أكثر من 3	(3-1)	
غير دال	1.065	-1.404-	(3-1)	لم يتبع	تفويض الصلاحيات
دال	1.169	-7.196°	أكثر من 3		
دال	1.325	-5.792°	أكثر من 3	(3-1)	
دال	5.957	-16.575°	(3-1)	لم يتبع	الدرجة الكلية
دال	6.543	-51.564°	أكثر من 3		
دال	7.412	-34.989°	أكثر من 3	(3-1)	

يُلاحظ من الجدول السابق:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على جميع المحاور الفرعية والدرجة الكلية لاستبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، وذلك بين:

* العاملين ذوي عدد الدورات التدريبية (لم يتبع) والعاملين ذوي عدد الدورات التدريبية (أكثر من 3) لصالح العاملين ذوي عدد الدورات التدريبية (أكثر من 3).

* العاملين ذوي عدد الدورات التدريبية (لم يتبع) والعاملين ذوي عدد الدورات التدريبية ((3-1)) لصالح العاملين ذوي عدد الدورات التدريبية ((3-1)) باستثناء محاور (الرقابة، واتخاذ القرارات الإدارية، وتفويض الصلاحيات) حيث لم تكن الفروق دالة بينهما.

* العاملين ذوي عدد الدورات التدريبية ((3-1)) والعاملين ذوي عدد الدورات التدريبية (أكثر من 3) لصالح العاملين ذوي عدد الدورات التدريبية (أكثر من 3).

إذا ما دققنا بالنتيجة التي تم التوصل إليها في هذه الفرضية نجد أن العاملين كلما حصلوا على دورات تدريبية أكثر قوّموا واقع الأداء الإداري أفضل نسبياً مقارنة بأقرانهم الأقل تدريباً، وهذا يمكن تفسيره بأن الدورات التدريبية التي تقدمها المنظمة بمختلف المجالات الإدارية والإنسانية تمنح العاملين قدرة أكبر على تحليل واقع

الأداء الإداري وفهمه بموضوعية أكبر، وتمكنهم من ملاحظة إيجابيات الأداء الإداري وسلبياته بموضوعية، مع الأخذ بالحسبان كل العوامل المؤثرة بما فيها التمويل، وفي الوقت نفسه يجدون أن إدارة المنظمة قادرة على تقديم الأفضل بما يخص هذه المجالات، في حين أن العاملين الذين اتبعوا دورات تدريبية محدودة العدد (من 1-3) أو لم يتبعوا تدريباً قد يكون لديهم فهم محدود نسبياً لكيفية سير العمل داخل المنظمة، ويمتلكون قدرة أقل على تفسير التحديات أو محدودية الحلول المتاحة؛ بالإضافة إلى أن العاملين الحاصلين على الدورات التدريبية الكافية يكونون في الأغلب مشاركين في العملية الإدارية، أما العاملون غير الحاصلين على التدريب أو الحاصلون على دورات تدريبية محدودة فقد تكون مساهمتهم الإدارية أقل، وهو ما يمكن أن ينعكس على تقويمهم للأداء الإداري، إذ يرون أن هذا الأداء غير قادر على تلبية احتياجاتهم وطموحاتهم كفاية.

ولوحظ من النتيجة التي توصل إليها البحث بمقارنة العاملين الذين لم يتبعوا دورات تدريبية في المنظمة بالعاملين الذين حصلوا على دورات تدريبية فيها بعدد من 1-3 أن:

- تقويم واقع الأداء الإداري من حيث (التخطيط - التنظيم - التقويم) بالنسبة للعاملين غير المدربين كان أقل (درجة منخفضة).

- كان تقويم واقع الأداء الإداري من حيث (الرقابة - اتخاذ القرارات الإدارية - تفويض الصلاحيات) متماثلاً بين الفئتين (درجة متوسطة).

وقد يعزى ذلك إلى قلة إلمام العاملين من الفئتين بآليات العمل الإداري، ما يدفعهم إلى الشعور بالرضا النسبي عن أداء الإدارة في مجالات معينة وهي (الرقابة - اتخاذ القرارات الإدارية - تفويض الصلاحيات) وانخفاض الرضا النسبي عن أداء الإدارة في مجالات أخرى (التخطيط والتنظيم وتقويم العمل) بشكل غير مسوّغ بالضرورة بأسباب موضوعية تستند إلى معايير محددة.

2-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية) وقد انبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية:

2-2-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وتم استخدام اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج على النحو الآتي:

يوضح الجدول (39) نتائج اختبار (T-test) للدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحاور الفرعية	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
المجال الإداري	مدير برنامج	25	44.64	6.402	1.131	192	.260	غير دال إحصائياً
	معلم	169	46.54	8.018				
المجال البشري	مدير برنامج	25	47.40	7.687	3.026	192	.003	دال إحصائياً
	معلم	169	51.37	5.860				
المجال المادي	مدير برنامج	25	48.64	6.576	2.249	192	.026	دال إحصائياً
	معلم	169	51.50	5.831				
المجال التدريبي	مدير برنامج	25	45.04	5.616	2.274	192	.024	دال إحصائياً
	معلم	169	48.56	7.430				
مجال العلاقات الإنسانية	مدير برنامج	25	41.04	6.308	1.783	192	.076	غير دال إحصائياً
	معلم	169	43.82	7.395				
مجال المشاركة المجتمعية	مدير برنامج	25	44.16	6.466	.117	192	.907	غير دال إحصائياً
	معلم	169	44.38	8.968				
الدرجة الكلية	مدير برنامج	25	270.92	30.612	1.819	192	.071	غير دال إحصائياً
	معلم	169	286.16	40.175				

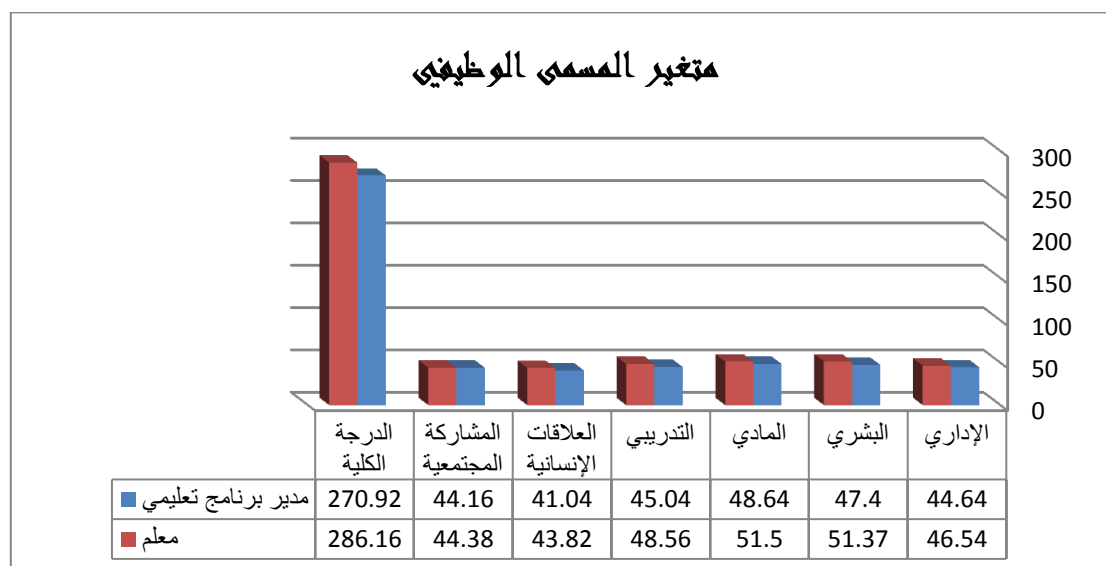
يتضح من الجدول السابق أن قيم (T) بلغت على التسلسل بالنسبة للمحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة (1.131، 3.026، 2.249، 2.274، 1.783، 0.117، 1.819) عند القيم الاحتمالية (0.260، 0.003، 0.026، 0.024، 0.076، 0.907، 0.071) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث بالنسبة للمحاور الفرعية (المجال الإداري، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال المشاركة المجتمعية) والدرجة الكلية للاستبانة، وأصغر منه بالنسبة للمحاور الفرعية (المجال البشري، والمجال المادي، والمجال التدريبي)، لذا:

- تُقبل الفرضية الصفرية بالنسبة للمحاور الفرعية (المجال الإداري، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال المشاركة المجتمعية) والدرجة الكلية للاستبانة؛ أي: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على المحاور الفرعية (المجال الإداري، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال المشاركة المجتمعية)

والدرجة الكلية لاستبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

- تُرفض الفرضية الصفريّة وتُقبل الفرضية البديلة بالنسبة للمحاور الفرعية (المجال البشري، والمجال المادي، والمجال التدريبي)؛ أي: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على المحاور الفرعية (المجال البشري، والمجال المادي، والمجال التدريبي) في استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والفروق لصالح (المعلمين) ذوي المتوسطات الحسابية الأكبر.

ويوضح المخطط البياني الآتي المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:



المخطط البياني (6) المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

وتشير هذه النتيجة إلى أن أغلب المعلمين ومديري البرامج التعليمية يجدون بنفس الدرجة أنه لابد من وجود تحسينات فيما يخص المجال الإداري ومجال العلاقات الإنسانية ومجال المشاركة المجتمعية، وكلما كان أداء المنظمة أفضل في هذه المجالات أعطت نتائج أكثر فعالية على أرض الواقع، فالمجال الإداري محور عمل المنظمة، والعلاقات الإنسانية تنعكس إيجابياً على عمل المنظمة في حال وجود انسجام بين إدارة المنظمة والعاملين، وكلما كانت المنظمة على دراية أكثر باحتياجات المجتمع وعلى تواصل مستمر معه أدى ذلك إلى نتائج أفضل.

من ناحية أخرى فإن المعلمين فيما يخص مقترحات تطوير الأداء الإداري في المجال (البشري -المادي- التدريبي) يؤيدون تلك المقترحات بدرجة أعلى من مديري البرامج التعليمية، فمعظم المقترحات في هذه المجالات تلقى قبولاً أكبر من المعلمين لأنها تقدم لهم ميزات يحتاجون إليها لتحفيزهم إلى الأداء على نحو أفضل وأكثر جودة، في حين أن مديري البرامج التعليمية في الأغلب يحصلون على ميزات أكثر بحكم موقعهم الوظيفي، وقد يكون حماسهم أقل لبعض المقترحات نتيجة اطلاعهم على الأوضاع المالية للمنظمة، ولابد أن يوازنوا بين متطلبات تطوير العمل والإمكانات المادية الممكن تأمينها.

2-2-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الآتي:

يوضح الجدول (40) الإحصاء الوصفي لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور الفرعية	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
المجال الإداري	ثانوية	120	46.18	7.749	.707
	معهد متوسط	24	48.13	8.373	1.709
	إجازة جامعية	50	45.68	7.828	1.107
	المجموع	194	46.29	7.840	.563
المجال البشري	ثانوية	120	51.78	5.308	.485
	معهد متوسط	24	49.13	7.444	1.520
	إجازة جامعية	50	49.46	7.327	1.036
	المجموع	194	50.86	6.246	.448
المجال المادي	ثانوية	120	51.89	5.250	.479
	معهد متوسط	24	51.00	6.916	1.412
	إجازة جامعية	50	49.36	6.883	.973
	المجموع	194	51.13	5.991	.430
المجال التدريبي	ثانوية	120	48.50	7.328	.669
	معهد متوسط	24	49.38	6.927	1.414
	إجازة جامعية	50	46.56	7.329	1.037
	المجموع	194	48.11	7.306	.525
مجال العلاقات الإنسانية	ثانوية	120	43.88	7.709	.704

1.393	6.827	45.42	24	معهد متوسط	
.871	6.162	41.50	50	إجازة جامعية	
.525	7.309	43.46	194	المجموع	
.840	9.200	44.07	120	ثانوية	مجال المشاركة المجتمعية
1.726	8.457	48.04	24	معهد متوسط	
.990	7.004	43.26	50	إجازة جامعية	
.623	8.673	44.35	194	المجموع	الدرجة الكلية
3.664	40.135	286.31	120	ثانوية	
8.050	39.437	291.08	24	معهد متوسط	
5.193	36.720	275.82	50	إجازة جامعية	
2.825	39.341	284.20	194	المجموع	

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يوضح الجدول (41):

يوضح الجدول (41) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية	القرار
المجال الإداري	بين المجموعات	100.781	2	50.390	.818	.443	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	11761.472	191	61.578			
	المجموع	11862.253	193				
المجال البشري	بين المجموعات	272.547	2	136.274	3.586	.030	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	7257.412	191	37.997			
	المجموع	7529.959	193				
المجال المادي	بين المجموعات	226.667	2	113.333	3.230	.042	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	6701.112	191	35.084			
	المجموع	6927.778	193				
المجال التدريبي	بين المجموعات	176.782	2	88.391	1.667	.191	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	10125.945	191	53.015			
	المجموع	10302.727	193				
مجال العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	305.470	2	152.735	2.916	.057	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	10004.700	191	52.381			
	المجموع	10310.170	193				
مجال المشاركة	بين المجموعات	396.120	2	198.060	2.679	.071	غير دال

المجموعية	داخل المجموعات	14120.045	191	73.927		إحصائياً
	المجموع	14516.165	193			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5181.752	2	2590.876	1.686	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	293526.805	191	1536.790	.188	
	المجموع	298708.557	193			

يتضح من الجدول السابق أن قيم (f) بلغت على التسلسل بالنسبة للمحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة (0.818، 3.586، 3.230، 1.667، 2.916، 2.679، 1.686) عند القيم الاحتمالية (0.443، 0.030، 0.042، 0.191، 0.057، 0.071، 0.188) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث بالنسبة للمحاور الفرعية (المجال الإداري، والمجال التدريبي، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال المشاركة المجتمعية) والدرجة الكلية للاستبانة، وأصغر منه بالنسبة للمحورين الفرعيين (المجال البشري، والمجال المادي)، لذا:

- تُقبل الفرضية الصفريّة بالنسبة للمحاور الفرعية (المجال الإداري، والمجال التدريبي، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال المشاركة المجتمعية) والدرجة الكلية للاستبانة؛ أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على المحاور الفرعية (المجال الإداري، والمجال التدريبي، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال المشاركة المجتمعية) والدرجة الكلية للاستبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- تُرفض الفرضية الصفريّة وتُقبل الفرضية البديلة بالنسبة للمحورين الفرعيين (المجال البشري، والمجال المادي)؛ أي: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على المحورين الفرعيين (المجال البشري، والمجال المادي) في استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وبناء على ما تقدم تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وذلك وفق الجدول الآتي:

يوضح الجدول (42) نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين بين المجموعات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور الفرعية	قيمة ف ليفن	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	القيمة الاحتمالية	القرار
المجال البشري	5.872	2	191	.003	غير متجانسة
المجال المادي	3.947	2	191	.021	غير متجانسة

يتبين من الجدول السابق أن العينات غير متجانسة؛ إذ كانت القيم الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على المحورين الفرعيين

(المجال البشري، والمجال المادي) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح أي مستوى من مستويات هذا المتغير، تم استخدام اختبار دونيت سي (Dunnett's C) للمقارنات البعدية بالنسبة للعينات غير المتجانسة كما يوضح الجدول الآتي:

يوضح الجدول (43) نتائج اختبار دونيت سي (Dunnett's C) للمقارنات البعدية

المحاور الفرعية	المؤهل العلمي	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	القرار
المجال البشري	ثانوية	معهد متوسط	2.658	غير دال
	إجازة جامعية	2.323*	1.038	دال
	معهد متوسط	-0.335	1.531	غير دال
المجال المادي	ثانوية	معهد متوسط	.892	غير دال
	إجازة جامعية	2.532*	.997	دال
	معهد متوسط	1.640	1.471	غير دال

يُلاحظ من الجدول السابق:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على المحورين الفرعيين (المجال البشري، والمجال المادي) في استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك بين:
- * العاملين ذوي المؤهل العلمي (ثانوية) والعاملين ذوي المؤهل العلمي (إجازة جامعية) لصالح العاملين ذوي المؤهل العلمي (ثانوية).

نستدل من ذلك أن معظم العاملين في المنظمات بغض النظر عن المؤهل العلمي (شهادة ثانوية -معهد متوسط -إجازة جامعية) يؤيدون مقترحات تطوير الأداء الإداري فيما يخص المجال (الإداري- التدريبي- العلاقات الإنسانية -المشاركة المجتمعية) بالدرجة المرتفعة ذاتها، للأثر الإيجابي الكبير الذي يمكن أن تعكسه تلك المقترحات على نجاح العمل، لكن نلاحظ فيما يخص مقترحات تطوير الأداء الإداري في المجالين البشري والمادي أن العاملين من حملة الشهادة الثانوية يؤيدون تلك المقترحات بدرجة أعلى من العاملين من حملة الإجازة الجامعية، لأنها توفر لهم العديد من المزايا التي يشعرون أنهم يحصلون عليها بدرجة أقل تبعاً للمؤهل العلمي، إذ يحصل عليها العاملون من حملة الشهادة الجامعية بنسبة أكبر، بسبب ميل الإدارة في معظم المنظمات لاعتماد معيار المؤهل العلمي في منح المزايا وإسناد المهام، وربما ترى أن أغلب العاملين من حملة الشهادة الثانوية يفتقرون إلى التأهيل الكافي الذي يخولها الاعتماد عليهم في مهام محددة ترتبط بها مزايا عديدة، بالإضافة إلى أن العاملين من حملة الإجازة الجامعية قد يكونون أكثر إدراكاً لحاجة المنظمة للموازنة بين الموارد المتاحة وإمكانات التطوير في المجال المادي.

2-2-3- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

للتحقق من صحة الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

يوضح الجدول (44) الإحصاء الوصفي لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحاور الفرعية	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
المجال الإداري	أقل من 5	36	47.92	8.784	.464
	(10-5)	134	45.73	7.514	.649
	أكثر من 10	24	47.00	8.086	1.651
	المجموع	36	46.29	7.840	.563
المجال البشري	أقل من 5	134	50.58	9.204	1.534
	(10-5)	24	51.18	4.862	.420
	أكثر من 10	36	49.46	7.684	1.568
	المجموع	134	50.86	6.246	.448
المجال المادي	أقل من 5	24	51.03	8.930	1.488
	(10-5)	36	51.19	4.856	.420
	أكثر من 10	134	50.96	6.590	1.345
	المجموع	24	51.13	5.991	.430
المجال التدريبي	أقل من 5	36	49.22	8.800	1.467
	(10-5)	134	47.83	6.783	.586
	أكثر من 10	24	48.00	7.852	1.603
	المجموع	36	48.11	7.306	.525
مجال العلاقات الإنسانية	أقل من 5	134	44.17	7.858	1.310
	(10-5)	24	43.16	6.978	.603
	أكثر من 10	36	44.04	8.431	1.721
	المجموع	134	43.46	7.309	.525
مجال المشاركة المجتمعية	أقل من 5	24	46.81	7.693	1.282
	(10-5)	36	43.44	8.825	.762
	أكثر من 10	134	45.75	8.629	1.761

المجموع	24	44.35	8.673	.623
أقل من 5	36	289.72	45.605	7.601
(10-5)	134	282.53	37.125	3.207
أكثر من 10	24	285.21	42.280	8.630
المجموع	36	284.20	39.341	2.825

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يوضح الجدول (45):

يوضح الجدول (45) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحاور الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية	القرار
المجال الإداري	بين المجموعات	149.174	2	74.587	1.216	.299	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	11713.078	191	61.325			
	المجموع	11862.253	193				
المجال البشري	بين المجموعات	63.549	2	31.774	.813	.445	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	7466.410	191	39.091			
	المجموع	7529.959	193				
المجال المادي	بين المجموعات	1.512	2	.756	.021	.979	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	6926.266	191	36.263			
	المجموع	6927.778	193				
المجال التدريبي	بين المجموعات	55.452	2	27.726	.517	.597	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	10247.274	191	53.651			
	المجموع	10302.727	193				
مجال العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	37.824	2	18.912	.352	.704	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	10272.346	191	53.782			
	المجموع	10310.170	193				
مجال المشاركة المجتمعية	بين المجموعات	375.004	2	187.502	2.533	.082	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	14141.161	191	74.037			
	المجموع	14516.165	193				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1495.996	2	747.998	.481	.619	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	297212.561	191	1556.087			
	المجموع	298708.557	193				

يتضح من الجدول السابق أن قيم (f) بلغت على التسلسل بالنسبة للمحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة (1.216، 0.813، 0.021، 0.517، 0.352، 2.533، 0.481) عند القيم الاحتمالية (0.299، 0.445، 0.979، 0.597، 0.704، 0.082، 0.619) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث، لذا:

- تُقبل الفرضية الصفرية؛ أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وهكذا نجد أن العاملين بمختلف سنوات الخدمة التي يقضونها في العمل مع المنظمة يؤيدون مقترحات تطوير الأداء الإداري بنفس الدرجة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج أفضل لهم وللمنظمة والمجتمع المحلي معاً، فالعاملون بغض النظر عن عدد سنوات خدمتهم يشعرون أن عملية التطوير لا بد أن تحدث لأن الإنسان يبقى دائماً في حالة تعلم وتطور مهما بلغ من العمر والخبرة، لاسيما مع التطورات التكنولوجية الكثيرة التي تحدث.

والعاملون في بعض المنظمات قد يجدون أن عدد سنوات الخدمة لا يقدم لهم بالضرورة خبرات إضافية وأكثر تنوعاً، ما يجعل الفروق تبعاً لعدد سنوات الخدمة شبه معدومة، إذ يضطر بعضهم للبقاء في نفس المنظمة لسنوات على الرغم من قلة اكتسابه أية خبرات جديدة بسبب عوامل ذاتية أو بسبب الحاجة المادية.

2-2-4- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

يوضح الجدول (46) الإحصاء الوصفي لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد الدورات

التدريبية

المحاور الفرعية	عدد الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
المجال الإداري	لم يتبع	104	46.80	7.704	.755
	(3-1)	51	46.88	8.066	1.130
	أكثر من 3	39	44.18	7.742	1.240
	المجموع	194	46.29	7.840	.563

المجال البشري	لم يتبع	104	51.97	4.862	.477
	(3-1)	51	50.73	6.954	.974
	أكثر من 3	39	48.05	7.678	1.229
	المجموع	194	50.86	6.246	.448
المجال المادي	لم يتبع	104	51.98	4.966	.487
	(3-1)	51	51.37	5.916	.828
	أكثر من 3	39	48.54	7.776	1.245
	المجموع	194	51.13	5.991	.430
المجال التدريبي	لم يتبع	104	48.92	6.776	.664
	(3-1)	51	48.18	7.042	.986
	أكثر من 3	39	45.85	8.622	1.381
	المجموع	194	48.11	7.306	.525
مجال العلاقات الإنسانية	لم يتبع	104	44.28	7.366	.722
	(3-1)	51	43.22	7.142	1.000
	أكثر من 3	39	41.59	7.184	1.150
	المجموع	194	43.46	7.309	.525
مجال المشاركة المجتمعية	لم يتبع	104	44.49	9.015	.884
	(3-1)	51	45.06	8.774	1.229
	أكثر من 3	39	43.05	7.616	1.219
	المجموع	194	44.35	8.673	.623
الدرجة الكلية	لم يتبع	104	288.44	38.400	3.765
	(3-1)	51	285.43	38.490	5.390
	أكثر من 3	39	271.26	41.125	6.585
	المجموع	194	284.20	39.341	2.825

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يوضح الجدول (47):

يوضح الجدول (47) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المحاور الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية	القرار
المجال الإداري	بين المجموعات	218.455	2	109.228	1.792	.169	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	11643.797	191	60.962			

				193	11862.253	المجموع	
المجال البشري	دال إحصائياً	5.884	218.496	2	436.991	بين المجموعات	
				191	7092.968	داخل المجموعات	
				193	7529.959	المجموع	
المجال المادي	دال إحصائياً	4.932	170.101	2	340.203	بين المجموعات	
				191	6587.575	داخل المجموعات	
				193	6927.778	المجموع	
المجال التدريبي	غير دال إحصائياً	2.559	134.427	2	268.854	بين المجموعات	
				191	10033.873	داخل المجموعات	
				193	10302.727	المجموع	
مجال العلاقات الإنسانية	غير دال إحصائياً	1.978	104.597	2	209.193	بين المجموعات	
				191	10100.977	داخل المجموعات	
				193	10310.170	المجموع	
مجال المشاركة المجتمعية	غير دال إحصائياً	.619	46.727	2	93.454	بين المجموعات	
				191	14422.711	داخل المجموعات	
				193	14516.165	المجموع	
الدرجة الكلية	غير دال إحصائياً	2.791	4241.479	2	8482.957	بين المجموعات	
				191	290225.600	داخل المجموعات	
				193	298708.557	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن قيم (f) بلغت على التسلسل بالنسبة للمحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة (1.792، 5.884، 4.932، 2.559، 1.978، 0.619، 2.791) عند القيم الاحتمالية (0.169، 0.003، 0.008، 0.080، 0.141، 0.540، 0.064) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث بالنسبة للمحاور الفرعية (المجال الإداري، والمجال التدريبي، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال المشاركة المجتمعية) والدرجة الكلية للاستبانة، وأصغر منه بالنسبة للمحورين الفرعيين (المجال البشري، والمجال المادي)، لذا:

- تُقبل الفرضية الصفرية بالنسبة للمحاور الفرعية (المجال الإداري، والمجال التدريبي، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال المشاركة المجتمعية) والدرجة الكلية للاستبانة؛ أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على المحاور الفرعية (المجال الإداري، والمجال التدريبي، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال المشاركة المجتمعية) والدرجة الكلية للاستبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.

- تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة بالنسبة للمحورين الفرعيين (المجال البشري، والمجال المادي)؛ أي: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على المحورين الفرعيين (المجال البشري، والمجال المادي) في استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.

وبناء على ما تقدم تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وذلك وفق الجدول الآتي:

يوضح الجدول (48) نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين بين المجموعات تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المحاور الفرعية	قيمة ف ليفن	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	القيمة الاحتمالية	القرار
المجال البشري	1.509	2	191	.224	متجانسة
المجال المادي	.431	2	191	.651	متجانسة

يتبين من الجدول السابق أن العينات متجانسة؛ إذ كانت القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على المحورين الفرعيين (المجال البشري، والمجال المادي) تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية ولصالح أي مستوى من مستويات هذا المتغير، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بالنسبة للعينات المتجانسة كما يوضح الجدول الآتي:

يوضح الجدول (49) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية

المحاور الفرعية	عدد الدورات التدريبية	فرق المتوسطات	القيمة الاحتمالية	القرار
المجال البشري	لم يتبع	(3-1)	1.246	غير دال
	أكثر من 3	3.920°	.001	دال
	(3-1)	أكثر من 3	2.674°	دال
المجال المادي	لم يتبع	(3-1)	.608	غير دال
	أكثر من 3	3.442°	.002	دال
	(3-1)	أكثر من 3	2.834°	دال

يُلاحظ من الجدول السابق:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على المحورين الفرعيين (المجال البشري، والمجال المادي) في استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، وذلك بين:

* العاملين ذوي عدد الدورات التدريبية (لم يتبع) والعاملين ذوي عدد الدورات التدريبية (أكثر من 3) لصالح العاملين الذين لم يتبعوا دورات تدريبية.

* العاملین ذوي عدد الدورات التدريبية ((3-1)) والعاملین ذوي عدد الدورات التدريبية (أكثر من 3) لصالح العاملین ذوي عدد الدورات التدريبية ((3-1)).

بناءً على النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال هذه الفرضية يتبين أن معظم العاملین يؤيدون مقترحات تطوير الأداء الإداري في المجالات (الإداري- التدريبي- العلاقات الإنسانية- المشاركة المجتمعية) بغض النظر عن عدد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها من خلال المنظمة، ما يشير إلى الاتفاق على أهمية المقترحات الواردة في هذه المجالات وأثرها في العمل.

أما المقترحات في المجالين البشري والمادي فنجد أن العاملین الأقل تدريباً يؤيدونها بدرجة أعلى من نظرائهم الحاصلين على دورات تدريبية أكثر من خلال المنظمة، وهذا قد يدل على وجود حاجة أكبر للمزايا التي تقدمها هذه المقترحات لدى العاملین الأقل تدريباً ليشعروا برضا وتحفيز أكثر للعمل، في حين أن الحصول على التدريب يجعل العاملین الأكثر تدريباً أكثر رضاً، وربما أكثر تقديراً لظروف وإمكانيات المنظمة وأكثر فهماً لما يمكن تطبيقه من مقترحات على أرض الواقع، وهذا ما تعمل على تحقيقه بعض المنظمات من خلال تأمين دورات تدريبية إدارية وإنسانية معينة للعاملین فيها ليصبحوا قادرين على فهم ظروف العمل بواقعية واقتراح تطويرها بطريقة علمية مدروسة قابلة للتطبيق.

3- ملخص نتائج البحث ومقترحاته:

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- جاءت درجة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملین متوسطة، بمتوسط حسابي (2.63)، وانحراف معياري (0.554).
- يوجد بعض المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (الإداري، البشري، المادي، التدريبي، العلاقات الإنسانية، المشاركة المجتمعية).
- جاءت درجة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملین مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (0.511).

نتائج فرضيات البحث:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والفروق لصالح مديري البرامج التعليمية.

- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والفروق لصالح العاملين ذوي المؤهل العلمي (الإجازة الجامعية).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، والفروق لصالح العاملين ذوي عدد الدورات التدريبية (أكثر من 3).
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والفروق لصالح المعلمين.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والفروق لصالح العاملين ذوي المؤهل العلمي (الثانوية).
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- 8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) على استبانة الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، والفروق لصالح العاملين ذوي عدد الدورات التدريبية (لم يتبع).

• وفي مقترحات البحث توصلت الباحثة إلى عدة مقترحات وأهمها:

أولاً- فيما يتعلق بالمجال الإداري:

- 1- تخصيص إدارة المنظمة صندوقاً بريدياً عادياً أو إلكترونياً يتيح للعاملين تقديم المقترحات بشكل مستمر.
- 2- عقد اجتماعات دورية بين إدارة المنظمة والعاملين لمناقشة واقع العمل وتبادل الآراء.
- 3- اعتماد معايير واضحة ومحددة من قبل الإدارة لاختيار العاملين بما يحقق الشفافية والعدالة.

ثانياً- في المجال البشري:

4- العمل على حفظ الحقوق الفكرية للعاملين داخل المنظمة، وضمان عدم التعدي عليها بأي شكل.

ثالثاً- في المجال التدريبي:

5- تعزيز الجانب التطبيقي في برامج التدريب المقدمة للعاملين، بما يضمن اكتسابهم مهارات عملية قابلة للتطبيق.

6- تخصيص مقابل مادي مناسب للعاملين المشاركين في الدورات التدريبية، بما يعزز من دافعيتهم.

7- توفير مستلزمات التدريب اللازمة من حيث الوسائل والمكان والتجهيزات التقنية.

رابعاً- في مجال العلاقات الإنسانية:

8- إظهار الإدارة مزيداً من التعاطف مع الأوضاع الشخصية والذاتية للعاملين.

9- تشجيع روح العمل الجماعي، وتعزيز أسلوب المشاركة داخل بيئة العمل.

10- تنظيم أنشطة ترفيهية دورية، مثل الرحلات والحفلات، بهدف تحسين العلاقات الداخلية وتحقيق الدعم النفسي للعاملين.

خامساً- في مجال المشاركة المجتمعية:

11- تشجيع أبناء المجتمع المحلي على المساهمة المادية في تمويل نشاطات المنظمة.

12- تطوير أهداف المنظمة بالتعاون مع أبناء المجتمع المحلي لضمان مواءمتها مع حاجاتهم الفعلية.

13- إشراك المجتمع المحلي في تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يحقق مرونة واستجابة أكبر للواقع.

14- تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي في تنظيم فعاليات وأنشطة ترفيهية مشتركة تزيد من انخراطه ودعمه لرسالة المنظمة.

4- أبحاث مقترحة:

4-1- إجراء دراسة مقارنة عن آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في ضوء خبرات بعض الدول المتميزة في هذا المجال.

4-2- واقع التطوير المهني للعاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

4-3- متطلبات تطبيق كايزن في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

4-4- درجة ممارسة العاملين للقيادة التحويلية في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

4-5- درجة ممارسة العاملين للقيادة الأصيلة في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

4-6- واقع التمكين الإداري للعاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

3-7- أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

المصادر والمراجع:

1- المراجع العربية:

1. أبو النصر، مدحت. (2007). *إدارة منظمات المجتمع المدني*. إيتراك للنشر والتوزيع.
2. أبو النصر، مدحت. (2008). *الأداء الإداري المتميز*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. أبو سلطان، أشرف. (2013). واقع التنسيق بين منظمات المجتمع المدني وأثره على التنمية الزراعية المستدامة في قطاع غزة *[رسالة ماجستير غير منشورة]*. جامعة الأقصى.
4. أبو شقراء، نانسي. (2023). آليات تطوير العمل الإداري والتنظيمي في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4(2)، 1002-1012.
5. أبو وردة، شيرين. (2012). نحو آلية لصياغة إستراتيجية وطنية للنهوض بالتعليم العالي في مصر *[بحث مقدم]*. المؤتمر الدولي الثالث لجامعة عين الشمس " الريادة في إدارة مؤسسات التعليم العالي " (مارس 31)، القاهرة، مصر.
6. أحمد، أحمد، وحسين، سلامه، وعيسوي، رشا. (2019). محددات الدور التربوي للجمعيات الأهلية دراسة تحليلية ورؤية مستقبلية. *مجلة كلية التربية*، 30(119)، 114-138.
7. أحمد، أميمة. (2023). تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 17(12)، 146-199.
8. أحمد، صفاء. (2023). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري الرقمي باستخدام تقنيات نظام الإشراف الإلكتروني من قبل القيادات الإدارية في ضوء متطلبات التحول الرقمي " كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا نموذجاً". *مجلة دراسات في الطفولة والتربية*، 24(24)، 101-179.
9. أحمد، منار. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 2(21)، 1-45.
10. استانبولي، شادي. (2019). واقع التخطيط الإستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير الحكومية "دراسة ميدانية في مؤسسة الأغا خان -سورية" *[رسالة ماجستير غير منشورة]*. الجامعة الافتراضية سورية.
11. اشتيلي، منال. (2019). تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين *[رسالة ماجستير غير منشورة]*. جامعة آل البيت.
12. الاقرع، نور. (2020). أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية. *دفاثر البحوث العلمية*، 8(2)، 34-60.

13. إكرام، بلباي. (2018). واقع المنظمات الدولية غير الحكومية بين التبعية والخصوصية *[رسالة دكتوراه غير منشورة]*. جامعة الجليلي اليابس.
14. بعلوشة، محمود. (2013). واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره *[رسالة ماجستير غير منشورة]*. جامعة الأزهر.
15. بوخرص، خديجة، وغزلاني، وداد. (2018). المنظمات الدولية غير الحكومية: نطاق المفهوم ودلالات الأدوار. *مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، 1(23)، 87-110.
16. بوسمان، ماريكا. (2012). قطاع المنظمات غير الحكومية في سورية. ورقة إرشادية مقدمة لمركز البحوث والتدريب العالمي (INTRAC).
17. التويجري، هيله. (2020). ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*، 39(1872)، 300-354.
18. جرادات، عزت. (2005). القيادة في الإدارة التربوية. *مجلة التربية*، (70)، 154-184.
19. جزر، ولاء. (2020). دور الإدارة المحلية في تجويد الأداء المؤسسي لمدارس التعليم المجتمعي بمحافظة الشرقية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. *مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف*، 17(97)، 121-163.
20. الحاتمي، بدر. (2020). التخطيط الإستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي: المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان *[رسالة دكتوراه غير منشورة]*. جامعة مؤتة.
21. حسن، سمير. (2014). أثر أنموذج الأداء المتميز في ممارسة القيادة الإدارية على فعالية المنظمة. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 36(3)، 265-282.
22. حسين، سهام. (2018). إدارة الأداء لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة ديالى من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة الفتح*، 14(74)، 384-406.
23. حسين، فايز. (2008). *سيكولوجيا الإدارة العامة*. دار أسامة للنشر والتوزيع.
24. حسين، محمود. (2024). متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء التكامل بين الحكومة وإدارة المخاطر والامتثال. *مجلة كلية التربية - جامعة دمياط*، 39(91)، 338-380.
25. الحلو، احمد. (2012). دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة *[رسالة ماجستير غير منشورة]*. جامعة الإسلامية.
26. الخطيب، ركان. (2008). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على عينة موظفي مجموعة الاتصالات الأردنية *[رسالة ماجستير غير منشورة]*. الجامعة الأردنية.

27. خيرة، ساوس. (2013). حق المنظمات غير الحكومية في التقاضي [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجبيلي، الجبيلي.
28. زكي، فاطمة. (2017). دراسة تقييمية لإدارة الأداء الإستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء. *مجلة الإدارة التربوية*، 4(13)، 315-201.
29. الزهيري، إبراهيم، واحد، عبد الكريم، وسلامة، سماح. (2022). تصور مقترح لتحسين أداء مديري مدارس التعليم المجتمعي بشمال سيناء باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. *مجلة كلية التربية*، 2(32)، 296-251.
30. الزياد، عفاف. (2007). تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الحكومي بفلسطين على ضوء اتجاهات الفكر الإداري المعاصر [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الدول العربية.
31. ساسي، بن علي. (2015). المنظمات غير الحكومية الإنسانية: من الدفاع عن حقوق الإنسان إلى التدخل [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر.
32. سرور، رولا. (2014). جهود المنظمات غير الحكومية في دعم عملية التعليم في مدارس محافظات غزة (دراسة تقييمية) [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.
33. السعدي، مجدي. (2009). دور المنظمات غير الحكومية في التربية السكانية (دراسة ميدانية تقييمية لبرامجها في مدينة دمشق) [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمشق.
34. سليم، نجوى. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر. *مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية*، 2(6)، 237-205.
35. سليمان، حسين، وعبد المجيد، هشام، والبحر، منى. (2005). *الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع*. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
36. سيد، جابر، والموجود، أبو الحسن. (2003). *الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية*. المكتب الجامعي الحديث.
37. شحاتة، حسن، والنجار، زينب. (2003). *معجم المصطلحات التربوية والنفسية*. الدار المصرية اللبنانية.
38. شديد، مصطفى. (2022). دور المنظمات المجتمعية المدني في تحسين مستوى العملية التعليمية لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية الدولة 2030: دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية. *المجلة العربية للإدارة*، 42(4)، 214-183.

39. الشريف، ريم. (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
40. شيخو، أشرف. (2015). دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم لتحقيق التنمية المستدامة في محافظات غزة وسبل تطويره [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإسلامية.
41. صالح، أحمد. (2013). المعوقات التي تواجه مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز ثقافة حقوق الإنسان من وجهة نظر المديرين في محافظات غزة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 28(10)، 2341-2372
42. الصالح، أسماء. (2015). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية. المجلة العربية للجودة والتميز، 2(4)، 71-107
43. الصباغ، محمد. (2019). إستراتيجية إدارة الجمعيات الأهلية وأثرها في التنمية الشاملة. دار البشائر.
44. صقر، عبد العزيز. (2016). تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، 33(33)، 351-397
45. الصليبي، محمود. (2008). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية: وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم. دار الحامد.
46. العازمي، نادية. (2021). النزاهة التنظيمية كمدخل لتجويد إدارة الأداء الإداري بالمدارس الثانوية بدولة الكويت - دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية بالزقازيق، 36(113)، 165-208
47. عبد الجليل، رباح. (2019). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي: دراسة تحليلية. مجلة العلوم التربوية، 27(1)، 360-405
48. عبد الحي، عواطف. (2014). دور مؤسسات المجتمع المدني في الإصلاح التعليمي ومعوقات ذلك من جهتي نظر المسؤولين التربويين ومديري مؤسسات المجتمع المدني التربوية في فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس.
49. عبد العزيز، نايف. (2021). إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية. المجلة العربية للإدارة، 41(1)، 187-208
50. عبد الله، محمد. (2018). تطوير التنظيم الإداري بالتعليم الأزهري قبل الجامعي باستخدام مدخل إدارة التغيير [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.

51. عبد الواحد، صباح. (2023). واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل "جمبا كايزن".
المجلة التربوية لتعليم الكبار، 5(2)، 190-222.
52. العتوم، محمد. (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
53. عثمان، عبد الرحمن، وعرفان، محمود. (2014). دور منظمات المجتمع المدني في دعم خدمات الرعاية الاجتماعية في المجتمع العماني (الضرورات والمستلزمات). مجلة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، 2(5)، 67-82.
54. العجمي، كروز. (2017). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة البحث العلمي في التربية، 18(1)، 337-373.
55. العزي، محمد. (2019). متطلبات تفعيل دور منظمات المجتمع المدني في إصلاح التعليم قبل الجامعي بالعراق. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 4(108)، 283-304.
56. العسيري، عبد العزيز. (2005). إدارة التغيير، الدليل العلمي لإدارة التغيير وإعادة الهندسة. إدارة الثقافة والفنون.
57. العشي، نهال. (2013). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
58. عضوم، حسام. (2021). أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية "دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية" [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الافتراضية سورية.
59. علي، محمد. (2011). موسوعة المصطلحات التربوية. دار المسيرة.
60. عوده، أحمد. (2013). واقع نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في فعالية العمل الإداري في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
61. عوض، مريم. (2019). بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 2(12)، 411-449.
62. العوفي، هيفاء. (2021). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. مجلة القراءة والمعرفة، 21(239)، 77-107.
63. الغامدي، ماجد. (2017). مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج "تطوير" بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين والمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.

64. غانم، إكرام. (2013). بعض الخبرات الأجنبية في تطوير التعليم المجتمعي وإمكانية الاستفادة منها في مصر *[رسالة دكتوراه غير منشورة]*. جامعة الزقازيق.
65. غنيم، صلاح الدين. (2012). إدارة وتخطيط التعليم المجتمعي في مصر: دراسة ميدانية. *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*، 20(2)، 63-99.
66. الفريحات، عبد الكريم. (2023). تطوير العمل الإداري في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية بلدية كفرنجة الجديدة نموذجاً. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4(2)، 687-698.
67. فلية، فاروق، والزكي، أحمد. (2004). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
68. قاسم منصور، بثينة. (2021). تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم المجتمعي في ضوء أسلوب كايزن. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، 3(3)، 81-110.
69. القرشي، محسن. (2022). المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير أداء المدارس الثانوية الحكومية (دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 3(5)، 280-319.
70. القط، محمد، وشومان، إبراهيم. (2024). رؤية مقترحة لتطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. *مجلة كلية التربية بينها*، 2(139)، 319-392.
71. قنديل، أماني. (1994). *المجتمع المدني في العالم العربي-دراسة للجمعيات الأهلية العربية*. دار المستقبل العربي.
72. كامل، جنان. (2019). واقع الأداء الإداري على وفق معيار هالينجر وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. *مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 58، 39-74.
73. الكفارنة، وفاء. (2012). دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في تعزيز خبرة العاملين فيها *[رسالة ماجستير غير منشورة]*. الجامعة الإسلامية.
74. محسن، منتهى. (2011). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسين. *مجلة كلية التربية*، 2(4)، 682-718.
75. محمد، آية. (2022). واقع ممارسة مديري رياض الأطفال للقيادة التحويلية وتأثيرها على تطوير أدائهم الإداري. *مجلة بحوث ودراسات الطفولة*، 4(7)، 240-269.

76. محمد، عبد الرحمن. (2021). متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. *مجلة التربية*، 2(190)، 467-514.
77. مخيمر، أحمد. (2011). *فاعلية تقييم الأداء*. معهد الإدارة العامة.
78. مرتجي، زكي. (2012، أبريل 24-25). دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في رعاية الشباب بمحافظة غزة [بحث مقدم]. المؤتمر العلمي لكلية التجارة "الشباب والتنمية في فلسطين: مشكلات وحلول"، غزة، فلسطين.
79. مسعود، هناء. (2017). دور منظمات المجتمع المدني في تطوير المناهج وتحسين طرق التدريس في الضفة الغربية *[رسالة ماجستير غير منشورة]*. جامعة النجاح الوطنية.
80. مشهور، ثروت. (2010). *إستراتيجيات التطوير الإداري*. دار أسامة للنشر والتوزيع.
81. المعلولي، ريمون. (2011). دور المنظمات غير الحكومية في التربية من أجل التنمية المستدامة "دراسة ميدانية للمنظمات غير الحكومية في محافظة اللاذقية". *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 33(4)، 99-118.
82. ملحم، سامي. (2000). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
83. ملحم، محمود. (2017). دور منظمات المجتمع المدني في تدعيم التنمية الشاملة [بحث مقدم]. مؤتمر الإدارة العامة تحت الضغط" نحو إدارة عامة مرنة، متعاونة، تعاونية ودورية" (يوليو 3-7)، رام الله، فلسطين.
84. مؤيد، محمد. (2000). دور الجمعيات الأهلية في التنمية الاجتماعية *[رسالة ماجستير غير منشورة]*. جامعة دمشق.
85. هاشم، نهلة، ومحمد، سليمان، والقطان، وائل. (2016). إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 40(1)، 13-102.
86. وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل. (1958). *قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة*.
87. وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل. (1970). *النظام الداخلي النموذجي للجمعيات والمؤسسات الخاصة*.
88. وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل. (2019). *التصنيف المعياري للمنظمات غير الحكومية*.
89. ياسين، أحلام. (2011). دور المنظمات غير الحكومية في التربية من أجل التنمية المستدامة "دراسة ميدانية للمنظمات غير الحكومية في محافظة اللاذقية". *مجلة جامعة تشرين*، 33(4)، 99-118.

2- المراجع الإنكليزية:

1. Abiddin, N., Ibrahim, I., Aziz, SH. (2022). Non-Governmental Organisations (NGOs) and Their Part towards Sustainable Community Development. *Sustainability*, 14(8), 1-13.
2. Abo Ramadan, M. & Borgonovi, E. (2016). Strategic management practices As a key determinant of superior non-governmental organizations Performance. *Problems Of Management In The 21 Century*, 11(2), 71-92.
3. Aborass, N. (2021). The impact of strategic planning on the Performance of non-governmental organizations in the new century: A Review. *European Journal Of Digital Economy Research*, 2(1), 33-41.
4. Adu-Baffoe, E. & Bonney, S. (2021). The Role of Non-Governmental Organizations in Basic Education Delivery in Ghana: Implications for Theory, Policy, and Practice. *International Education Studies*, 14(4), 35-47.
5. Aguinis, H. (2019). *Performance Management for Dummies*. John Wiley& Sons.
6. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. (2011). Why we hate performance management-And Why we should love it. *Business Horizons*, 54 (6), 503-507.
7. Armstrong, M. (2006). *Performance Management Key Strategies and Practical Guide Lines* (3n ed). Kogan Page.
8. Armstrong, M. (2018). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence Based Guide to Delivering High Performance* (6nd ed). Kogan Page.
9. Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20 (1), 28-54.
10. Bacal, R. (2012). *Performance Management* (2nd ed). McGraw Hill.
11. Balkar, B. (2022). An investigation of distance education activities of non-governmental organizations (NGOs) in Turkey during the COVID-19 pandemic. *Asian Journal of Distance Education*, 17(1). 34-57.
12. Blandford, S. (2017). *Managing professional Development in Schools*. Taylor& Francis Group.

13. Bluemel, B. (2005). The Nonprofit Implications of For-Profit Community Development. *University of Florida Journal of Law & Public Policy*, 16(1), 103-134
14. Cokins, G. (2009). *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*. Wiley & Sons.
15. Dalakoura, A. (2010). Differentiating leader and leadership development. *Journal of Management Development*, 29 (5), 432-441.
16. De Waal, A., & Counet, H. (2009). Lessons learned from performance management systems implementations. *International Journal of productivity and performance Management*, 58 (4), 367-390.
17. Ebert, J., & Griffin, W. (2009). *Business essentials* (7nd ed). Prentice Hall.
18. Edralin, D. (2010). Human resource management practices: Drivers for stimulating corporate entrepreneurship in large companies in The Philippines. *DLSU Business & Economics Review*, 19(2), 25-41
19. Elbayar, K. (2005). NGO Laws in Selected Arab States. *The International Journal of Not-for-Profit Law*, 7(4), 3-24.
20. Habiyaemye, A. (2021). Contribution of non-governmental Organizations on inclusive education in public secondary schools In Rwanda A case of plan international Rwanda in Bugesera District. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 11 (7), 2250-3153.
21. Khashman, A. (2019). The Effect of Business Process Re-Engineering on Organizational Performance: The Mediating Role of Information and Communications Technology. *International Journal of Business and Management*, 14 (9), 132-149.
22. Kitratporn, P. & puncreobutr, V. (2016). Quality of work life and organizational climate of schools located along the Thai-Cambodian Borders. *Journal of Education and Practice*, 7(11), 134-138
23. Lacruz, A. & Cunha, E. (2018). Project management office in non-Governmental organizations: an ex post facto study. *Emerald Publishing Limited*, 25 (2), 212-227.
24. Long, R. & Wilkinson, N. (2019). *School Governance*. House of commons library

25. Lusato, P. (2013). The effectiveness of job training to employees performance in public institutions: The case study of Tanzania Institute of Education(*Unpublished master dissertation*). University of Tanzania
26. Metalia, M., Zarkasyi, S., & Sugarman, H. (2020). Factors affecting the performance of Indonesian government's internal supervisory. *Utopia praxis latinoamericana*, 25 (10), 498-513.
27. Moor, J. (2004). Where do you start with leadership development? development and learnig in Organization. *Trinity College*, 18 (5), 3-32.
28. Murray, R. (2014). Effect of masters in governance training and school Board leadership, Pro Quest LLC(*Unpublished doctoral dissertation*). University of Southern California
29. Nahayo, O., Suryanto, S., Windijarto, W., Rutikanga, J. (2020). The output of digital transformation on human resource development in developing countries: Case of Rwanda. *International Journal of Innovation*, 13(7), 712-729.
30. Nyauchi, M., Jagero, N., Dabale, W. (2014). The Relationship between Training and Employee Performance: The case of Mutare city Council, Zimbabwe. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(4), 1-61.
31. Nye, J. (2007). *Understanding international conflicts: An introduction to Theory and history*. Pearson Longman.
32. Olaleye, F. (2016). Principals performance of administrative tasks as acorrelation of teachers job effectiveness in osun state secondary schools, Nigeria .*EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 4(6), 61-68.
33. Onyeike, V. & Maria, N. (2018). Principals' Administrative and Supervisory Roles For teachers' Job Effectiveness in Secondary Schools in Rivers State. *British Journal of Education*, 6(6), 38-49
34. Richards, B. (2015). Directors of university teaching and learning centers: An examination of leadership challenges based on administrative policies and institutional culture(*Unpublished master dissertation*). University of Missouri-Columbia
35. Rothwell, W., Hohne, C., & King, S. (2018). *Human Performance improvement building practitioner performance* (3nd ed). Routledge.
36. Sahoo, K., & Mishta, S. (2012). Performance management benefits organizations and their employees. *Human resource management international Digest*, 20 (6), 3-5.

37. Salah, M. (2016). The impact of training and development on employees performance and productivity. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(7), 1-35.
38. Santos, H., Batista, J., Marques, R. (2019). Digital transformation in higher education: the use of communication technologies by students. *Procedia Computer Science*, 164, 123-130.
39. Shah, R. (2014). The Approach, methods and impact of a non-governmental organization in education of child workers in India: A case study (*Unpublished doctoral dissertation*). University of San Francisco.
40. Shaukat, H., Ashraf, N., Ghafoor, Sh. (2015). Impact of human resource management practices on employees performance. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 23(2), 329-338.
41. Sheikh, A., Chandler, J., Hussain, B., & Timmons, S. (2022). Performance measurement and management in the British. *Quality & Quantity*, 56, 4809-4824.
42. Shields, J. (2020). *Managing employee performance and reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press.
43. Szabó, P., MĹkva, M., Vaňová, J., & Marková, P. (2017). Employee performance in the context of the problems of measurement and evaluation in practice. *Faculity of materials science and technology in Trnava*, 25 (41), 63-70.
44. Ujkani, S. & Vokshi, N. (2019). An overview on the development of internal control in public sector entities: evidence from Kosovo. *International Journal of economics and business administration*, 18(4), 320-335
45. Vieira, V., Rego, A., Cunha, E., & Clegg, S. (2018). Why does performance management not perform?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (4), 673-692.

ملاحق البحث

- 1- أسماء السادة المحكمين.
- 2- الاستبانة الأولى بصورتها الأولية بعنوان (واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي).
- 3- الاستبانة الأولى بصورتها النهائية بعنوان (واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي).
- 4- أسئلة المقابلة عن المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي من وجهة نظر العاملين.
- 5- الاستبانة الثانية بصورتها الأولية بعنوان (الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي).
- 6- الاستبانة الثانية بصورتها النهائية بعنوان (الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي).
- 7- موافقة جامعة دمشق الخاصة بإجراء التطبيق الميداني للبحث.
- 8- موافقة وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الخاصة بإجراء التطبيق الميداني للبحث.

ملحق رقم (1)
أسماء السادة المحكمين

اسم المحكم	الصفة العلمية	القسم	الاختصاص
أ.د. عيسى علي	أستاذ	التربية المقارنة	تربية معاصرة
أ.د. محمد حلاق	أستاذ	التربية المقارنة	تاريخ التربية وعلم النفس عن العرب
أ.د. باسمه حلاوة	أستاذ	التربية المقارنة	تربية مقارنة
أ.د. سمية منصور	أستاذ	التربية المقارنة	اتجاهات تربوية معاصرة
أ.د. ابتسام ناصيف	أستاذ	التربية المقارنة	إدارة مؤسسات التربية ما قبل المدرسة
أ.م. د. لينا شالاتي	أستاذ مساعد	التربية المقارنة	التربية في الوطن العربي
أ.م. د. رنا الزين	أستاذ مساعد	التربية المقارنة	اتجاهات تربوية معاصرة
د. خديجة غريب	مدرس	التربية المقارنة	تاريخ التربية

تم ترتيب أسماء السادة المحكمين بحسب الرتبة العلمية.

ملحق رقم (2)

الاستبانة الأولى بصورتها الأولية بعنوان: واقع الأداء الإداري
في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي



جامعة دمشق

كلية التربية

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان "آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي". لتحقيق أهداف الدراسة التي تتجلى في النقاط التالية:

1-تعرف واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

2-تعرف الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

والمقصود بالأداء الإداري إجرائياً: مجموعة من الأعمال الإدارية التي يقوم بها مجموعة من العاملين في البرامج التربوية، ومنها تخطيط، تنظيم، رقابة، تقييم، اتخاذ القرارات الإدارية، تفويض الصلاحيات داخل المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

والمقصود بالمنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي إجرائياً: مؤسسات أو جمعيات أهلية مرخصة من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في سورية، تعمل في القطاع التعليمي رديفة لقطاع التعليم الرسمي، وتسعى لتحسين جودة التعليم والوصول إلى جميع الفئات المجتمعية، بما بمن فيهم الأطفال في المناطق النائية أو المتضررة من النزاعات والكوارث والحروب، وقد يشمل عملها جوانب أخرى غير تعليمية تتنوع بحسب الاحتياجات المحلية.

أضع بين أيديكم استبانة رقم (1) وهي بعنوان: (واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي)

تتضمن المحاور التالية وهي: المحور الأول: التخطيط، المحور الثاني: التنظيم، المحور الثالث: الرقابة، المحور الرابع: التقويم، المحور الخامس: اتخاذ القرارات الإدارية، المحور السادس: تفويض الصلاحيات. لذلك أرجو الإجابة عليها بوضع إشارة (x) أمام خيار الإجابة المناسب لوجهة نظركم، ويرجى عدم وضع أكثر من إشارة عند الإجابة عن نفس السؤال، علماً أن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولن يتم استخدام نتائج هذه الدراسة إلا لأغراض البحث العلمي.

يرجى إضافة بنود جديدة (في حال وجدتم من المفيد إضافتها في المحور المناسب في البنود (أ-ب-ت) وذلك للمساهمة في الوصول إلى رفع جودة البحث.

وشكراً لكم لتعاونكم.

البيانات الأساسية:

المسمى الوظيفي: مدير برنامج تعليمي ☐ معلم ☐

المؤهل العلمي: ثانوية ☐ معهد متوسط ☐ إجازة جامعية ☐

عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 سنوات ☐

عدد الدورات التدريبية: لم يتبع دورات ☐ من 1 إلى 3 دورات ☐ أكثر من 3 دورات ☐

محاور الاستبانة:

درجة الموافقة					المحور الأول: التخطيط	
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					تتبنى إدارة المنظمة خططاً تعليمية بناءً على أهداف المنظمة.	1

					تتبع إدارة المنظمة الأولويات وفق احتياجات المجتمع أثناء إعداد الخطة التعليمية.	2
					تتبع إدارة المنظمة الاحتياجات التعليمية أثناء عملية التخطيط.	3
					تحدد إدارة المنظمة أهدافاً تعليمية واضحة أثناء إعداد الخطة التعليمية.	4
					تضع إدارة المنظمة خطاً تعليمية بديلة في حال تعذر تطبيق الخطة الأساسية.	5
					تضع إدارة المنظمة الخطط التعليمية الطارئة لوقت الأزمات.	6
					تتأكد إدارة المنظمة العاملين في الخطط التعليمية قبل اعتمادها.	7
					تواكب إدارة المنظمة المنهاج المعتمد من قبل وزارة التربية أثناء إعداد الخطة التعليمية.	8
					تعتمد إدارة المنظمة على نماذج مختلفة في إعداد الخطط التعليمية.	9
					تتبع إدارة المنظمة الفروق الفردية للمتعلمين أثناء إعداد الخطط التعليمية.	10
					يتم إعداد خطة مناسبة لكل فئة مستهدفة على حدٍ.	11
					تصمم إدارة المنظمة أنشطة مناسبة لتنفيذ الخطة التعليمية.	12
					تستخدم الإدارة وسائل جذابة ومشوقة لتنفيذ خططها التعليمية.	13
					تحدد إدارة المنظمة إطاراً زمنياً لتنفيذ الخطة التعليمية.	14
					تضع إدارة المنظمة تعليمات إرشادية لتنفيذ الخطة التعليمية.	15
						أ
						ب
						ت

المحور الثاني: التنظيم					
					16
					تضع المنظمة هيكلًا تنظيميًا واضحًا ومعلنًا.
					17
					تعتمد المنظمة توصيفاً وظيفياً محدداً وواضحاً لكافة الوظائف.
					18
					تضع المنظمة نظاماً داخلياً يتضمن الوحدات الإدارية ومهام كل منها.
					19
					يتم تنظيم إجراءات العمل المتبعة في المنظمة بما يحقق تقديمها بأقل وقت وجهد وتكلفة.
					20
					تحدد إدارة المنظمة جدولاً زمنياً مناسباً لأداء المهام.
					21
					تبسط إدارة المنظمة العمليات بشكل واضح للعاملين.
					22
					توزع المهام في المنظمة تبعاً لأهميتها.
					23
					تتسق إدارة المنظمة جهود العاملين بما يحقق أهداف المنشودة.
					24
					تضمن إدارة المنظمة قدر الإمكان قلة التداخل بين مهام العاملين.
					25
					يوزع العمل بين العاملين في المنظمة بموضوعية دون تحيز.
					26
					تقسم إدارة المنظمة المهام على العاملين حسب الاختصاص.
					27
					تسند إدارة المنظمة المهام وفقاً لخبرات العاملين.
					28
					يؤدي كل فرد في المنظمة المهام الموكلة إليه بطريقة فعالة.
					أ
					ب
					ت
المحور الثالث: الرقابة					
					29
					تتابع إدارة المنظمة تنفيذ الأنشطة التعليمية بشكل دائم.
					30
					تتابع إدارة المنظمة مدى الاستمرارية والانتظام في تقديم الخدمات التعليمية.

					31	تتوزع إدارة المنظمة مواقع العمل بشكل ميداني.
					32	تتابع إدارة المنظمة مدى التزام العاملين بالخطوة الزمنية أثناء تنفيذ الخطط التعليمية المعتمدة.
					33	تتابع إدارة المنظمة مدى تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة من الخطط التعليمية المعتمدة.
					34	تتابع إدارة المنظمة مدى استثمار الموارد المتاحة لتنفيذ الخطط التعليمية بأقل التكاليف.
					35	تعتمد إدارة المنظمة أسلوب الحوار أثناء متابعة العاملين في أداء مهامهم.
					36	تتناقش إدارة المنظمة العاملين في التحديات التي تواجههم أثناء تنفيذ المهام.
					37	تسعى إدارة المنظمة لتذليل العقبات التي تعيق أداء العاملين.
					38	تتبع الإدارة سياسات المنظمة أثناء عملية التوجيه.
					39	تعتمد إدارة المنظمة أسلوب التوجيه البناء.
					40	يلتزم العاملون ضمن المنظمة بالملاحظات والتوجيهات الإدارية.
					41	تمتلك إدارة المنظمة آلية واضحة لمراقبة أداء العاملين.
					42	تشجع إدارة المنظمة العاملين على الرقابة الذاتية.
					أ	
					ب	
					ت	
						المحور الرابع: التقويم
					43	تعتمد إدارة المنظمة على التغذية الراجعة من المستفيدين لتقويم نشاطاتها.
					44	تقارن إدارة المنظمة بين النتائج المحققة والأهداف المخطط لها.
					45	تشمل عملية التقويم التي تجريها إدارة المنظمة كافة المستويات الإدارية في المنظمة.

					يشمل تقويم كفاءة العاملين الناحيتين المهنية والتمتع بأخلاقيات العمل.	46
					تتبع إدارة المنظمة معايير واضحة لتقويم أداء العاملين.	47
					تتبع إدارة المنظمة آليات مختلفة لتقويم أداء العاملين.	48
					تعد إدارة المنظمة تقارير حول أداء العاملين.	49
					تتوخى إدارة المنظمة الموضوعية في تقويم أداء العاملين.	50
					تتصف عملية تقويم أداء العاملين بالسرية.	51
					تعتمد إدارة المنظمة على نتائج تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بهم.	52
					تعتمد إدارة المنظمة على نتائج تقويم أداء العاملين في تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.	53
					تتخذ إدارة المنظمة الإجراءات المناسبة في حالات التقصير.	54
					تشجع إدارة المنظمة التقويم الذاتي.	55
					أ	
					ب	
					ت	
					المحور الخامس: اتخاذ القرارات الإدارية	
					تتخذ القرارات الإدارية وفقاً لمصلحة المنظمة.	56
					تعتمد إدارة المنظمة الشفافية والوضوح في اتخاذ القرارات الإدارية.	57
					تتخذ إدارة المنظمة القرارات الإدارية بناءً على أسس علمية وموضوعية.	58
					تضع إدارة المنظمة مجموعة من الحلول البديلة لإختيار القرارات الإدارية الأنسب.	59
					تستفيد إدارة المنظمة من خبرات المنظمات الأخرى أثناء اتخاذ القرارات الإدارية.	60
					تأخذ إدارة المنظمة آراء العاملين بعين الاعتبار عند	61

					اتخاذ القرارات الإدارية.	
					تتخذ إدارة المنظمة القرارات المناسبة لدى ظهور أي انحراف في الأداء.	62
					تمتلك إدارة المنظمة القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والسريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.	63
					يتميز أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة بالحزم.	64
					تتوافق القرارات الإدارية الصادرة مع ما يتم تنفيذه على أرض الواقع.	65
					تراجع إدارة المنظمة الآثار المترتبة على قراراتها الصادرة.	66
					تقوم إدارة المنظمة بإلغاء القرارات الإدارية كلما استدعت الحاجة.	67
					تقوم إدارة المنظمة بتعديل القرارات الإدارية كلما استدعت الحاجة.	68
					تراعي إدارة المنظمة الظروف الذاتية للعاملين عند اتخاذ القرارات الإدارية بما لا يتعارض مع مصلحة المنظمة.	69
					تترب إدارة المنظمة العاملين على مهارة اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.	70
						أ
						ب
						ت
					المحور السادس: تفويض الصلاحيات	
					يندرج تفويض الصلاحيات ضمن ثقافة المنظمة.	71
					يسهم تفويض بعض الصلاحيات بتخفيف عبء العمل عن رؤساء الإداريين.	72
					يسهم تفويض بعض الصلاحيات في تسريع العمل.	73
					يسهم تفويض الصلاحيات بإعداد قيادات الصف	74

					الثاني.	
					يزيد تفويض الصلاحيات من خبرات العاملين المهنية.	75
					يعزز تفويض الصلاحيات ولاء العاملين المفوضين للمنظمة.	76
					تعتمد المنظمة التفويض الشفهي.	77
					يقتصر تفويض الصلاحيات للعاملين من قبل إدارة المنظمة على مهام محددة.	78
					تمنح إدارة المنظمة الشخص المفوض الوثيقة القانونية اللازمة لأداء الصلاحيات المفوض بها.	79
					تزود إدارة المنظمة العاملين المفوضين بالتعليمات اللازمة لأداء مهامهم.	80
					تتابع إدارة المنظمة مدى التزام العاملين المفوضين بالمهام الموكلة إليهم	81
					تعتمد عملية تفويض الصلاحيات على جدارة العاملين المفوضين بالعمل.	82
					تتم عملية تفويض الصلاحيات وفقاً لحاجة العمل.	83
					تشجيع إدارة المنظمة العاملين على قبول المهام الموكلة إليهم بموجب التفويض.	84
					تدعم إدارة المنظمة العاملين المفوضين بحوافز مادية ومعنوية.	85
						أ
						ب
						ت

ملحق رقم (3)

الاستبانة الأولى بصورتها النهائية بعنوان : واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي



جامعة دمشق

كلية التربية

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان "آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي". لتحقيق أهداف الدراسة التي تتجلى في النقاط التالية:

- 1-تعرف واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.
 - 2-تعرف الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.
- والمقصود بالأداء الإداري إجرائياً: مجموعة من الأعمال الإدارية التي يقوم بها مجموعة من العاملين في البرامج التربوية، ومنها تخطيط، تنظيم، رقابة، تقييم، اتخاذ القرارات الإدارية، تفويض الصلاحيات داخل المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.
- والمقصود بالمنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي إجرائياً: مؤسسات أو جمعيات أهلية مرخصة من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في سورية، تعمل في القطاع التعليمي رديفة لقطاع التعليم الرسمي، وتسعى لتحسين جودة التعليم والوصول إلى جميع الفئات المجتمعية، بمن فيهم الأطفال في المناطق النائية أو المتضررة من النزاعات والكوارث والحروب، وقد يشمل عملها جوانب أخرى غير تعليمية تتنوع بحسب الاحتياجات المحلية.

أضع بين أيديكم الاستبانة (1) وهي بعنوان: (واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي)

وتتضمن المحاور التالية: المحور الأول: التخطيط، المحور الثاني: التنظيم، المحور الثالث: الرقابة، المحور

الرابع: التقويم، المحور الخامس: اتخاذ القرارات الإدارية، المحور السادس: تفويض الصلاحيات.

لذلك أرجو الإجابة عليها بوضع إشارة (x) أمام خيار الإجابة المناسب لوجهة نظركم، ويرجى عدم وضع أكثر من إشارة عند الإجابة عن نفس السؤال، علماً أن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولن يتم استخدام نتائج هذه الدراسة إلا لأغراض البحث العلمي.

يرجى إضافة بنود جديدة (في حال وجدتم من المفيد إضافتها في المحور المناسب في البنود (أ - ب - ت) وذلك للمساهمة في الوصول إلى رفع جودة البحث.

وشكراً لكم لتعاونكم.

البيانات الأساسية:

المسمى الوظيفي: مدير برنامج تعليمي معلم

المؤهل العلمي: ثانوية معهد متوسط نازة جامعية

عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات م إلى 10 سنوات أ من 10 سنوات

عدد الدورات التدريبية: لم يتبع دورات م إلى 3 دورات أ من 3 دورات

محاور الاستبانة:

درجة الموافقة					المحور الأول: التخطيط	
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					1	تتبنى إدارة المنظمة خططاً تعليمية بناءً على أهداف المنظمة.
					2	تراعي إدارة المنظمة الأولويات وفق احتياجات المجتمع في أثناء إعداد الخطة التعليمية.
					3	تراعي إدارة المنظمة الاحتياجات التعليمية في عملية التخطيط.
					4	تحدد إدارة المنظمة أهدافاً تعليمية واضحة عند إعداد الخطة التعليمية.
					5	تضع إدارة المنظمة خططاً تعليمية بديلة إذا تعذر تطبيق الخطة الأساسية.
					6	تضع إدارة المنظمة الخطط التعليمية الطارئة لوقت الأزمات.
					7	تتناقش إدارة المنظمة العاملين في الخطط التعليمية قبل اعتمادها.
					8	تواكب إدارة المنظمة المنهاج المعتمد من قبل وزارة التربية عند إعداد الخطة التعليمية.
					9	تعتمد إدارة المنظمة على نماذج مختلفة عند إعداد الخطط التعليمية.
					10	تراعي إدارة المنظمة الفروق الفردية للمتعلمين عند إعداد الخطط التعليمية.
					11	تصمم إدارة المنظمة أنشطة مناسبة لتنفيذ الخطة التعليمية.
					12	تحدد إدارة المنظمة إطاراً زمنياً لتنفيذ الخطة التعليمية.
					13	تضع إدارة المنظمة تعليمات إرشادية لتنفيذ الخطة

					التعليمية.	
						أ
						ب
						ت
					المحور الثاني: التنظيم	
					تضع المنظمة هيكلًا تنظيميًا واضحاً ومعلنًا.	14
					تعتمد المنظمة توصيفاً وظيفياً محدداً وواضحاً لكل الوظائف.	15
					تضع المنظمة نظاماً داخلياً يتضمن الوحدات الإدارية ومهام كل منها.	16
					يتم تنظيم إجراءات العمل المتبعة في المنظمة لتقديمها بأقل وقت وجهد وتكلفة.	17
					تحدد إدارة المنظمة جدولاً زمنياً مناسباً لأداء المهام.	18
					تبسط إدارة المنظمة العمليات بوضوح للعاملين.	19
					توزع المهام في المنظمة تبعاً لأهميتها.	20
					تتسق إدارة المنظمة جهود العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة.	21
					تضمن إدارة المنظمة قدر الإمكان قلة التداخل بين مهام العاملين.	22
					يوزع العمل بين العاملين في المنظمة بموضوعية دون تحيز.	23
					تقسم إدارة المنظمة المهام على العاملين بحسب الاختصاص.	24
					تسند إدارة المنظمة المهام وفق خبرات العاملين.	25
					يؤدي كل فرد في المنظمة المهام الموكلة إليه بطريقة فعالة.	26
						أ
						ب
						ت

المحور الثالث: الرقابة					
					27
				تتابع إدارة المنظمة تنفيذ الأنشطة التعليمية باستمرار.	
				تتابع إدارة المنظمة مدى الاستمرارية والانتظام في تقديم الخدمات التعليمية.	28
				تتوزع إدارة المنظمة مواقع العمل ميدانياً.	29
				تتابع إدارة المنظمة مدى التزام العاملين بالخطوة الزمنية في أثناء تنفيذ الخطط التعليمية المعتمدة.	30
				تتابع إدارة المنظمة مدى تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة من الخطط التعليمية المعتمدة.	31
				تتابع إدارة المنظمة مدى استثمار الموارد المتاحة لتنفيذ الخطط التعليمية بأقل التكاليف.	32
				تعتمد إدارة المنظمة أسلوب الحوار في أثناء متابعة العاملين في أداء مهامهم.	33
				تناقش إدارة المنظمة العاملين في التحديات التي تواجههم في تنفيذ المهام.	34
				تسعى إدارة المنظمة لتذليل العقبات التي تعيق أداء العاملين.	35
				تمتلك إدارة المنظمة آلية واضحة لمراقبة أداء العاملين.	36
				تشجع إدارة المنظمة العاملين على الرقابة الذاتية.	37
					أ
					ب
					ت
المحور الرابع: التقويم					
				تعتمد إدارة المنظمة على التغذية الراجعة من المستفيدين لتقويم نشاطاتها.	38
				تقارن إدارة المنظمة بين النتائج المحققة والأهداف المخطط لها.	39
				تشمل عملية التقويم التي تجريها إدارة المنظمة كل المستويات الإدارية في المنظمة.	40

					تتبع إدارة المنظمة معايير واضحة لتقويم أداء العاملين.	41
					تتبع إدارة المنظمة آليات متنوعة لتقويم أداء العاملين.	42
					تعدّ إدارة المنظمة تقارير عن أداء العاملين.	43
					تتوخى إدارة المنظمة الموضوعية في تقويم أداء العاملين.	44
					تتصف عملية تقويم أداء العاملين بالسرية.	45
					تعتمد إدارة المنظمة على نتائج تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بهم.	46
					تعتمد إدارة المنظمة على نتائج تقويم أداء العاملين في تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.	47
					تتخذ إدارة المنظمة الإجراءات المناسبة في حالات التقصير.	48
					تشجع إدارة المنظمة على التقويم الذاتي.	49
					أ	
					ب	
					ت	
					المحور الخامس: اتخاذ القرارات الإدارية	
					تتخذ القرارات الإدارية وفق مصلحة المنظمة.	50
					تتخذ إدارة المنظمة القرارات الإدارية بناءً على أسس علمية وموضوعية.	51
					تضع إدارة المنظمة مجموعة من الحلول البديلة لاختيار القرارات الإدارية الأنسب.	52
					تستفيد إدارة المنظمة من خبرات المنظمات الأخرى أثناء اتخاذ القرارات الإدارية.	53
					تأخذ إدارة المنظمة آراء العاملين بالحسبان عند اتخاذ القرارات الإدارية.	54
					تتخذ إدارة المنظمة القرارات المناسبة لدى ظهور أي انحراف في الأداء.	55
					تمتلك إدارة المنظمة القدرة على اتخاذ القرارات	56

					الإدارية الحاسمة والسريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.	
					يتميز أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة بالحزم.	57
					تتوافق القرارات الإدارية الصادرة مع ما يتم تنفيذه على أرض الواقع.	58
					تراجع إدارة المنظمة الآثار المترتبة على قراراتها الصادرة.	59
					تقوم إدارة المنظمة بإلغاء القرارات الإدارية كلما استدعت الحاجة.	60
					تراعي إدارة المنظمة الظروف الذاتية للعاملين عند اتخاذ القرارات الإدارية بما لا يتعارض مع مصلحة المنظمة.	61
					تدرب إدارة المنظمة العاملين على مهارة اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.	62
						أ
						ب
						ت
					المحور السادس: تفويض الصلاحيات	
					يندرج تفويض الصلاحيات ضمن ثقافة المنظمة.	63
					تعتمد المنظمة التفويض الشفهي.	64
					يقتصر تفويض الصلاحيات للعاملين من قبل إدارة المنظمة على مهام محددة.	65
					تمنح إدارة المنظمة الشخص المفوض الوثيقة القانونية اللازمة لأداء الصلاحيات المفوض بها.	66
					تزود إدارة المنظمة العاملين المفوضين بالتعليمات اللازمة لأداء مهامهم.	67
					تتابع إدارة المنظمة مدى التزام العاملين المفوضين بالمهام الموكلة إليهم	68
					تعتمد عملية تفويض الصلاحيات على جدارة العاملين	69

					المفوضين بالعمل.	
					تتم عملية تفويض الصلاحيات وفق حاجة العمل.	70
					تشجيع إدارة المنظمة العاملين على قبول المهام الموكلة إليهم بموجب التفويض.	71
					تدعم إدارة المنظمة العاملين المفوضين بحوافز مادية ومعنوية.	72
						أ
						ب
						ت

ملحق (4)

**أسئلة المقابلة حول المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي
من وجهة نظر العاملين**

- 1- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (الإداري)؟
- 2- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (البشري)؟
- 3- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (المادي)؟
- 4- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (التدريبي)؟
- 5- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي (المشاركة المجتمعية)؟

ملحق (5)

الاستبانة الثانية بصورتها الأولية بعنوان: الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري
في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي



جامعة دمشق

كلية التربية

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان "آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي". لتحقيق أهداف الدراسة التي تتجلى في النقاط التالية:

1-تعرف واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

2-تعرف الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

والمقصود بالأداء الإداري إجرائياً: مجموعة من الأعمال الإدارية التي يقوم بها مجموعة من العاملين في البرامج التربوية، ومنها تخطيط، تنظيم، رقابة، تقويم، اتخاذ القرارات الإدارية، تفويض الصلاحيات داخل المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

والمقصود بالمنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي إجرائياً: مؤسسات أو جمعيات أهلية مرخصة من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في سورية، تعمل في القطاع التعليمي رديفة لقطاع التعليم الرسمي، وتسعى لتحسين جودة التعليم والوصول إلى جميع الفئات المجتمعية، بمن فيهم الأطفال في المناطق النائية أو المتضررة من النزاعات والكوارث والحروب، وقد يشمل عملها جوانب أخرى غير تعليمية تتنوع بحسب الاحتياجات المحلية. أضع بين أيديكم الاستبانة (2) وهي بعنوان: (الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي)

وتتضمن المحاور التالية: المحور الأول: في المجال الإداري، المحور الثاني: المجال البشري، المحور الثالث:

المجال المادي، المحور الرابع: المجال التدريبي، المحور الخامس: مجال العلاقات الإنسانية، المحور السادس:

مجال المشاركة المجتمعية.

محاور الاستبانة:

درجة الموافقة					المحور الأول: المجال الإداري
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	
					1 قياس إدارة المنظمة رضا العاملين من خلال استمارات مقننة ودورية.
					2 اعتماد إدارة المنظمة نظاماً سرياً للشكوى.
					3 تخصيص إدارة المنظمة صندوقاً بريدياً عادياً أو إلكترونياً لتقديم المقترحات من قبل العاملين.
					4 نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية للعاملين في المنظمة.
					5 عقد إدارة المنظمة اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة عمل المنظمة.
					6 اتخاذ إدارة المنظمة معايير محددة وواضحة لاختيار العاملين.
					7 تنويع أساليب العمل بين فترة وأخرى داخل المنظمة لكسر الروتين.
					8 مواكبة التغيرات الحاصلة من خلال تطوير أهدافها وعملها.
					9 التنبؤ بالآزمات والحالات الطارئة التي تواجه المنظمة وإدارتها من خلال وضع خطط عقلانية محددة مسبقاً.
					10 استقطاب عاملين متميزين في مجال عمل المنظمة من خلال محفزات مادية و/أو معنوية مناسبة.
					11 العمل الدائم على وضوح رسالة المنظمة وأهدافها

					بالنسبة للعاملين.	
					العمل المستمر على رفع جودة الخدمات التعليمية المقدمة وغيرها من الخدمات.	12
					تحديد حجم العمل بما يتوافق مع قدرات وإمكانات العامل المكلف به.	13
					تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتوافق مع احتياجات العمل.	14
					تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتوافق مع أهداف المنظمة.	15
					المراجعة المستمرة للنظام الداخلي للمنظمة وتعديله بما يتوافق مع احتياجات العمل.	16
						أ
						ب
						ت
					المحور الثاني: المجال البشري	
					اهتمام الإدارة بالأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون والعمل على الاستفادة منها.	17
					توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين المتميزين.	18
					اهتمام إدارة المنظمة بالجوانب النفسية للعاملين لاسيما في الظروف الطارئة التي قد يمرون بها.	19
					تنظيم أنشطة تكريمية وتقديرية للعاملين المبدعين والمتقاعدين.	20
					تسجيل العاملين في مؤسسات التأمينات الاجتماعية.	21
					توفير التأمين الصحي للعاملين في المنظمة.	22
					تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية في المنظمة.	23
					وجود آلية واضحة للارتقاء الوظيفي داخل المنظمة.	24
					تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي في سبيل زيادة خبرات العاملين.	25
					وضع خطط خاصة لتحقيق التنمية الفردية للعاملين.	26

					27	منح العاملين المساحة الكافية للتعبير عن رؤيتهم وتطبيقها في تنفيذ العمل المسند إليهم.
					28	تشجيع العاملين على متابعة تحصيلهم الدراسي بما يخدم عمل المنظمة.
					29	إتاحة المجال للعاملين للمشاركة في المؤتمرات وورشات العمل التي تطور من أدائهم.
					30	حفظ الحقوق الفكرية للعاملين.
					31	عند وجود وظائف شاغرة يمنح العامل في المنظمة الأولوية للانتقال إليها في حال توفرت لديه الرغبة والإمكانات المطلوبة.
					أ	
					ب	
					ت	
						المحور الثالث: المجال المادي
					32	تأمين مصادر تمويل ثابتة للمنظمة.
					33	وجود كادر متخصص في الإدارة المالية للمنظمة.
					34	وجود رقابة مالية بشكل شهري.
					35	توضيح مصادر تمويل المنظمة بالنسبة للعاملين فيها.
					36	توفير المستلزمات المادية للعاملين في المنظمة.
					37	تأمين الوسائل التقنية اللازمة في المنظمة.
					38	تحفيز العاملين على الحفاظ على الموارد المادية للمنظمة وتقليل هدرها إلى الحد الأدنى.
					39	منح العاملين بدلاً نقدياً لنفقات المواصلات والاتصالات الخاصة بالعمل في المنظمة.
					40	منح العاملين لباساً موحداً يعبر عن انتمائهم للمنظمة أثناء تأدية المهام الخاصة بالعمل.
					41	منح العاملين أجراً عادلاً عن ساعات العمل الإضافية في المنظمة.
					42	منح العاملين في المنظمة إجازة صحية مدفوعة الأجر في حال الضرورة.

					43	منح العاملات في المنظمة إجازة أمومة مدفوعة الأجر.
					44	منح العاملين في المنظمة أجورهم في الوقت المحدد لها دون تأخير.
					45	توفير إمكانية حصول العامل على سلفة على الأجر عند الضرورة.
					46	تنسيق إدارة المنظمة مع البنوك الملائمة لمنح العاملين قروضا شخصية عند الحاجة.
					أ	
					ب	
					ت	
						المحور الرابع: المجال التدريبي
					47	امتلاك إدارة المنظمة الوعي بأهمية عملية تدريب العاملين ودورها في المنظمة.
					48	تخصيص ميزانية كافية لعملية التدريب.
					49	تأهيل كوادر المنظمة من خلال إقامة دورات تدريبية ملائمة.
					50	المواءمة ما بين أوقات التدريب وأوقات العمل.
					51	اهتمام المنظمة بالجانب التطبيقي للتدريب.
					52	متابعة إدارة المنظمة مدى التزام العاملين بتطبيق الخبرات الجديدة التي حصلوا عليها.
					53	توفير بدل مادي للتدريب.
					54	توفير مكان مناسب لعقد التدريب.
					55	تأمين كادر تدريبي محترف.
					56	تأمين مستلزمات التدريب المناسبة.
					57	وضع استمارة تقييم خاصة بكل عملية تدريبية.
					58	رصد الاحتياجات التدريبية ومقترحات العاملين للدورات المطلوبة.
					59	تخصيص قسم خاص في المنظمة لتنظيم العملية التدريبية.
					60	استثمار خبرات العاملين المدربين لتدريب زملائهم في

					العمل.	
					مواكبة التطورات المحلية والعالمية أثناء اختيار الدورات التدريبية.	61
						أ
						ب
						ت
						ت
					المحور الخامس: مجال العلاقات الإنسانية	
					اتباع أسلوب الحوار في تعامل إدارة المنظمة مع العاملين.	62
					اتاحة قنوات تواصل مباشرة للعاملين مع إدارة المنظمة.	63
					بناء العلاقات ما بين إدارة المنظمة والعاملين على الاحترام والمودة.	64
					إظهار ثقة المنظمة بأداء العاملين لديها.	65
					إظهار إدارة المنظمة للتعاطف مع أوضاع العاملين الذاتية.	66
					توفير أنشطة ترفيهية للعاملين بين الحين والآخر داخل المنظمة.	67
					تشجيع أسلوب المشاركة وروح العمل ضمن فريق.	68
					تخصيص أوقات محددة للاحتفال بالمناسبات الخاصة للعاملين.	69
					مشاركة إدارة المنظمة العاملين في مناسبتهم الخاصة.	70
					إتاحة الحصول على فترات استراحة خلال اليوم لتجنب الملل أو ضغط العمل.	71
					العمل على حل الخلافات التي قد تنشأ ما بين العاملين بشكل فوري.	72
					توفير رحلات وحفلات للعاملين بين الحين والآخر خارج المنظمة.	73
						أ
						ب

					ت
					المحور السادس: مجال المشاركة المجتمعية
				عقد جلسات حوارية مع أبناء المجتمع المحلي لرصد احتياجاتهم التعليمية.	74
				إعداد وتقديم الخدمات التعليمية بناءً على آراء المستفيدين من أبناء المجتمع المحلي.	75
				دعوة أبناء المجتمع المحلي ليكونوا شركاء مع إدارة المنظمة في عملها.	76
				تشجيع أبناء المجتمع المحلي للمساهمة في تمويل نشاطات المنظمة.	77
				تشجيع أبناء المجتمع المحلي للمساهمة في تأمين مقر للمنظمة.	78
				دعوة أبناء المجتمع المحلي للمساهمة الفعالة في التسويق لعمل المنظمة والتعريف بنشاطاتها.	79
				تطوير آليات التعامل مع أبناء المجتمع المحلي بما يتوافق مع طبيعة هذا المجتمع.	80
				تطوير أهداف المنظمة بالتعاون مع أبناء المجتمع المحلي بما يتوافق مع طبيعة هذا المجتمع.	81
				مشاركة أبناء المجتمع المحلي في تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتلاءم مع الاحتياجات الفعلية.	82
				مشاركة أبناء المجتمع المحلي في تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتلاءم مع الاحتياجات الفعلية.	83
				العمل على استقطاب عاملين في البرامج التربوية من أبناء المجتمع المحلي.	84
				دعوة أبناء المجتمع المحلي للمساهمة الفعالة في تنفيذ الأنشطة التعليمية التي تقدمها المنظمة.	85
				مشاركة أبناء المجتمع المحلي في تقييم أداء المنظمة.	86
				تشجيع أبناء المجتمع المحلي لتنظيم رحلات وفعاليات وأنشطة ترفيهية مشتركة مع المنظمة.	87
				السعي لاستصدار قوانين تنظم العلاقة ما بين المنظمة	88

					والمجتمع المحلي لما فيه الصالح العام.	
						أ
						ب
						ت

ملحق (6)

الاستبانة الثانية بصورتها النهائية بعنوان: الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري
في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي



جامعة دمشق

كلية التربية

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان "آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي". لتحقيق أهداف الدراسة التي تتجلى في النقاط التالية:

1- تعرف واقع الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

2- تعرف الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

والمقصود بالأداء الإداري إجرائياً: مجموعة من الأعمال الإدارية التي يقوم بها مجموعة من العاملين في البرامج التربوية، ومنها تخطيط، تنظيم، رقابة، تقويم، اتخاذ القرارات الإدارية، تفويض الصلاحيات داخل المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي.

والمقصود بالمنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي إجرائياً: مؤسسات أو جمعيات أهلية مرخصة من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في سورية، تعمل في القطاع التعليمي رديفة لقطاع التعليم الرسمي، وتسعى لتحسين جودة التعليم والوصول إلى جميع الفئات المجتمعية، بمن فيهم الأطفال في المناطق النائية أو المتضررة من النزاعات والكوارث والحروب، وقد يشمل عملها جوانب أخرى غير تعليمية تتنوع بحسب الاحتياجات المحلية. أضع بين أيديكم الاستبانة (2) وهي بعنوان: (الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي)

وتتضمن المحاور التالية: المحور الأول: في المجال الإداري، المحور الثاني: المجال البشري، المحور الثالث: المجال المادي، المحور الرابع: المجال التدريبي، المحور الخامس: مجال العلاقات الإنسانية، المحور السادس: مجال المشاركة المجتمعية.

محاور الاستبانة:

درجة الموافقة					المحور الأول: المجال الإداري	
موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					قياس إدارة المنظمة رضا العاملين من خلال استمارات مقننة ودورية.	1
					تخصيص إدارة المنظمة صندوقاً بريدياً عادياً أو إلكترونياً لتقديم المقترحات من قبل العاملين.	2
					نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية للعاملين في المنظمة.	3
					عقد إدارة المنظمة اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة عمل المنظمة.	4
					اتخاذ إدارة المنظمة معايير محددة وواضحة لاختيار العاملين.	5
					تنويع أساليب العمل بين فترة وأخرى داخل المنظمة لكسر الروتين.	6
					مواكبة التغيرات الحاصلة من خلال تطوير أهدافها وعملها.	7
					التنبؤ بالأزمات والحالات الطارئة التي تواجه المنظمة وإدارتها من خلال وضع خطط عقلانية محددة مسبقاً.	8
					استقطاب عاملين متميزين في مجال عمل المنظمة من خلال محفزات مادية و/أو معنوية مناسبة.	9
					العمل الدائم على وضوح رسالة المنظمة وأهدافها بالنسبة للعاملين.	10
					العمل المستمر على رفع جودة الخدمات التعليمية	11

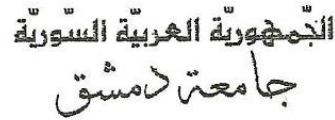
					المقدمة وغيرها من الخدمات.	
					تحديد حجم العمل ليتوافق مع قدرات العامل المكلف به وإمكاناته.	12
					تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة ليتوافق مع احتياجات العمل.	13
						أ
						ب
						ت
					المحور الثاني: المجال البشري	
					اهتمام الإدارة بالأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون والعمل على الاستفادة منها.	14
					توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين المتميزين.	15
					اهتمام إدارة المنظمة بالجوانب النفسية للعاملين لاسيما في الظروف الطارئة التي قد يمرون بها.	16
					تنظيم أنشطة تكريمية وتقديرية للعاملين المبدعين والمتقاعدين.	17
					تسجيل العاملين في مؤسسات التأمينات الاجتماعية.	18
					توفير التأمين الصحي للعاملين في المنظمة.	19
					تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية في المنظمة.	20
					وجود آلية واضحة للارتقاء الوظيفي داخل المنظمة.	21
					تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي في سبيل زيادة خبرات العاملين.	22
					وضع خطط خاصة لتحقيق التنمية الفردية للعاملين.	23
					منح العاملين المساحة الكافية للتعبير عن رؤيتهم وتطبيقها في تنفيذ العمل المسند إليهم.	24
					إتاحة المجال للعاملين للمشاركة في المؤتمرات وورشات العمل التي تطور أدائهم.	25
					حفظ الحقوق الفكرية للعاملين.	26
						أ
						ب

ت					
					المحور الثالث: المجال المادي
27					تأمين مصادر تمويل ثابتة للمنظمة.
28					وجود كادر متخصص في الإدارة المالية للمنظمة.
29					وجود رقابة مالية شهرياً.
30					توضيح مصادر تمويل المنظمة بالنسبة للعاملين فيها.
31					توفير المستلزمات المادية للعاملين في المنظمة.
32					تأمين الوسائل التقنية اللازمة في المنظمة.
33					منح العاملين لباساً موحداً يعبر عن انتمائهم للمنظمة عند تأدية المهام الخاصة بالعمل.
34					منح العاملين أجراً عادلاً عن ساعات العمل الإضافية في المنظمة.
35					منح العاملين في المنظمة إجازة صحية مدفوعة الأجر في حال الضرورة.
36					منح العاملات في المنظمة إجازة أمومة مدفوعة الأجر.
37					منح العاملين في المنظمة أجورهم في الوقت المحدد دون تأخير.
38					توفير إمكانية حصول العامل على سلفة على الأجر عند الضرورة.
39					تنسيق إدارة المنظمة مع البنوك الملائمة لمنح العاملين قروضا شخصية عند الحاجة.
أ					
ب					
ت					
					المحور الرابع: المجال التدريبي
40					امتلاك إدارة المنظمة الوعي بأهمية عملية تدريب العاملين ودورها في المنظمة.
41					تخصيص ميزانية كافية لعملية التدريب.
42					تأهيل كوادر المنظمة من خلال إقامة دورات تدريبية ملائمة.

43	المواءمة بين أوقات التدريب وأوقات العمل.				
44	اهتمام المنظمة بالجانب التطبيقي للتدريب.				
45	متابعة إدارة المنظمة مدى التزام العاملين بتطبيق الخبرات الجديدة التي حصلوا عليها.				
46	تقديم مقابل مادي للتدريب.				
47	توفير مكان مناسب لعقد التدريب.				
48	تأمين كادر تدريبي محترف.				
49	تأمين مستلزمات التدريب المناسبة.				
50	وضع استمارة تقويم خاصة بكل عملية تدريبية.				
51	استثمار خبرات العاملين المدربين لتدريب زملائهم في العمل.				
52	مواكبة التطورات المحلية والعالمية عند اختيار الدورات التدريبية.				
أ					
ب					
ت					
	المحور الخامس: مجال العلاقات الإنسانية				
53	اتباع أسلوب الحوار في تعامل إدارة المنظمة مع العاملين.				
54	إتاحة قنوات تواصل مباشرة للعاملين مع إدارة المنظمة.				
55	بناء العلاقات بين إدارة المنظمة والعاملين على الاحترام والمودة.				
56	إظهار ثقة المنظمة بأداء العاملين فيها.				
57	إظهار إدارة المنظمة التعاطف مع أوضاع العاملين الذاتية.				
58	توفير أنشطة ترفيهية للعاملين بين الحين والآخر داخل المنظمة.				
59	تشجيع أسلوب المشاركة وروح العمل ضمن فريق.				
60	تخصيص أوقات محددة للاحتفال بالمناسبات الخاصة للعاملين.				

61	مشاركة إدارة المنظمة العاملين في مناسباتهم الخاصة.				
62	إتاحة الحصول على فترات استراحة خلال اليوم لتجنب الملل أو ضغط العمل.				
63	العمل على حل الخلافات التي قد تنشأ بين العاملين فوراً.				
64	توفير رحلات وحفلات للعاملين بين الحين والآخر خارج المنظمة.				
أ					
ب					
ت					
	المحور السادس: مجال المشاركة المجتمعية				
65	عقد جلسات حوارية مع أبناء المجتمع المحلي لرصد احتياجاتهم التعليمية.				
66	إعداد الخدمات التعليمية وتقديمها بناءً على آراء المستفيدين من أبناء المجتمع المحلي.				
67	دعوة أبناء المجتمع المحلي ليكونوا شركاء مع إدارة المنظمة في عملها.				
68	تشجيع أبناء المجتمع المحلي على المساهمة في تمويل نشاطات المنظمة.				
69	تشجيع أبناء المجتمع المحلي على المساهمة في تأمين مقر للمنظمة.				
70	دعوة أبناء المجتمع المحلي للمساهمة الفعالة في التسويق لعمل المنظمة والتعريف بنشاطاتها.				
71	تطوير آليات التعامل مع أبناء المجتمع المحلي لتتوافق مع طبيعة هذا المجتمع.				
72	تطوير أهداف المنظمة بالتعاون مع أبناء المجتمع المحلي ليتوافق مع طبيعة هذا المجتمع.				
73	مشاركة أبناء المجتمع المحلي في تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة ليتلاءم مع الاحتياجات الفعلية.				
74	العمل على استقطاب عاملين مؤهلين في البرامج				

					التربوية من أبناء المجتمع المحلي.	
					75 مشاركة أبناء المجتمع المحلي في تقويم أداء المنظمة.	
					76 تشجيع أبناء المجتمع المحلي على تنظيم رحلات وفعاليات وأنشطة ترفيهية مشتركة مع المنظمة.	
					77 السعي لاستصدار قوانين تنظم العلاقة بين المنظمة والمجتمع المحلي تخدم الصالح العام.	
					أ	
					ب	
					ت	



ع/ط الاستاذ الدكتور عميد كلية.....

هلا يا قوم ^أ..... (طالبة حاضرة ربة مفارقة صراة كربة)

عنوان البحث: واقع الأزمات الإدارية في المؤسسات عمدة الحكومة وأليات تطورها.

[illegible]

المشرف أو الباحث الرئيسي

الدكتور

الدكتور صاحب عظمة

الدكتور فهد الجابر

- (١) يذكر اسم الطالب في حالة إبحاث طلاب الدراسات العليا واسم عضو الهيئة التدريسية في حالة إبحاث أعضاء الهيئة
- (٢) يذكر اسم الجهة أو الجهات التي يرغب الطالب بالتعاون معها
- (٣) يجب أن يتم وضع إحدى العبارات التالية حصراً:
- لا تتحمل جامعة دمشق أية نفقات لقاء ذلك.
 - لا تتحمل جامعة دمشق أية نفقات سوى المواد اللازمة والتي يتم تأمينها أصولاً
 - تتحمل جامعة دمشق النفقات المترتبة عن ذلك والبالغة..... ()

ملحق رقم (8)

موافقة وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الخاصة بإجراء التطبيق الميداني للبحث.

الموضوع :		الجمهورية العربية السورية
التصنيف :		جامعة دمشق
		كلية التربية
		قسم التربية المقارنة
		الرقم : ١٦٩ / ١٤ / ١٧
٥٦١٤ ٢٤ / ١٧		٢٠١٧ / ١٤ / ١٧
إلى وزارة الشؤون الاجتماعية و العمل		
مقدمته الطالبة: هلا بارصوم رشو أرجو السماح لي بالدخول إلى المنظمات غير الحكومية الموجودة في أنحاء الجمهورية العربية السورية للتعرف على واقع الأداء الإداري فيها من أجل تطبيق بحث الماجستير وهو بعنوان: آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي - حالة دراسية: العاملين في المجال التربوي بإشراف الدكتور وسيم القصير		
يرجى التفضل والاطلاع		
لكم جزيل الشكر		
	توقيع الدكتور رئيس القسم	توقيع الدكتور المشرف
	د. هادي عيسى	د. هادي عيسى
	حج	
فَطْرَانِ عَمْرُو		

Syrian Arab Republic
Ministry of Social Affairs & Labor



الجمهورية العربية السورية
وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل

الرقم : م ن / ٣ / ١١٤٧

التاريخ : ٢٠٢٣/١٢/١٧

إلى مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في المحافظات

نرفق لكم ربطاً كتاب جامعة دمشق رقم/١٦٢/ ص ث تاريخ ٢٠٢٣/١٢/١٧ المتضمن طلب السماح لطالبة الماجستير هلا بارصوم رشو المسجل بقسم المقارنة في جامعة دمشق بالدخول إلى المنظمات غير الحكومية الموجودة في أنحاء الجمهورية العربية السورية للتعرف على واقع الأداء الإداري فيها من أجل تطبيق بحث الماجستير وهو بعنوان (آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي)

حالة دراسية : العاملين في المجال التربوي وذلك بإشراف السيد الدكتور وسيم القصير .

لأنرى مانعاً من الموافقة على الطلب المشار إليه أعلاه .

يرجى الاطلاع والمتابعة بما يلزم أصولاً وبإشرافكم

شاكرين تعاونكم

معاون وزير الشؤون الاجتماعية والعمل

ياسر عبد الأحمد



الاستاذ رابح

٢٠٢٣/١٢/١٧

ملحق رقم (9)

عينة من المقابلات

المقابلة رقم (1)

1- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال الإداري)؟

1- ضعف متابعة الإدارة لمدى تنفيذ الخطط والمهام وتحقيق أهداف المنظمة ضمن المدة الزمنية المتاحة.

2- قلة المعرفة الواعية الشاملة للمشاكل الإدارية.

2- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال البشري)؟

1- ضعف تعزيز روح التعاون بين العاملين والاعتماد على الجهود الذاتية الفردية.

2- قلة الاهتمام باستثمار وتطوير الجانب الإبداعي لدى العاملين.

3- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال المادي)؟

1- ضعف مساهمة المجتمع المحلي والمتبرعين في المجال التربوي والتركيز على المجالات الإغاثية.

2- عدم وجود كادر متخصص في الإدارة المالية للمنظمة وضعف الرقابة المالية.

4- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال التدريبي)؟

1- ضعف وجود أدوات قياس أداء المدرب ورضا المتدرب.

2- نقص التمويل الكافي لاستقطاب المدربين المؤهلين.

5- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (مجال المشاركة المجتمعية)؟

1- ضعف انتشار ثقافة التطوع في المجتمع المحلي.

2- قلة مشاركة الإدارة لأبناء المجتمع المحلي في إعداد الخطط وتحديد الاحتياجات التعليمية وتقييم أداء المنظمة.

المقابلة رقم (2)

1- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال الإداري)؟

1-سوء التنظيم الإداري وعدم وجود هيكلية تنظيمية واضحة، عدم وجود بطاقات وصف وظيفي تحدد المهام وتمنع التداخل.

2-ضعف قدرة الكوادر الإدارية على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

2- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال البشري)؟

1- عدم اهتمام الإدارة بالجانب الاجتماعي والأوضاع النفسية والصحية للعاملين.

2- وجود عوامل الأنانية والغيرة ما بين العاملين.

3- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال المادي)؟

1- ضعف التمويل الكافي لاستقطاب العاملين ذوي الخبرة للعمل في المنظمات غير الحكومية.

2- التأخير في كثير من الأحيان في تسليم رواتب العاملين في المنظمة.

4- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال التدريبي)؟

1-عدم توظيف مهارات المتدربين في تدريب زملائهم نقل المعرفة والخبرة لهم.

2-عدم فعالية التدريب عن بعد (on line) في كثير من الأحيان.

5- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (مجال المشاركة المجتمعية)؟

1- عدم إلمام أبناء المجتمع المحلي بآلية عمل المنظمات غير الحكومية.

2- ضعف قدرة المنظمة على فهم طبيعة المجتمع وآليات التعامل المناسب معه.

المقابلة رقم (3)

1- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال الإداري)؟

1- قلة وجود عاملين يمتلكون التخصص الدراسي المترافق مع الخبرة في المجال الإداري.

2- ضعف التخطيط وعدم وجود هدف واضح للخطط وضعف تنظيم ومتابعة تنفيذها.

2- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال البشري)؟

1- فقدان الشغف بالعمل والرغبة في السفر.

2- شعور العاملين بالتمييز وقلة شعورهم بعدالة ونزاهة الإدارة تجاههم.

3- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال المادي)؟

1- تدني قيمة الأجر المادي للحصة الواحدة مقارنة مع الأسعار الرائجة في المعاهد التعليمية الخاصة.

2- غياب وجود مصادر تمويل ثابتة.

4- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال التدريبي)؟

1- ندرة وجود تدريبات مستمرة لمواكبة التطورات في مجال الإدارة.

2- قلة الوعي بأهمية الدورات التدريبية بسبب الاعتقاد بعدم القدرة على الاستفادة منها عملياً.

5- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (مجال المشاركة المجتمعية)؟

1- ضعف مشاركة الإدارة في الفعاليات الاجتماعية.

2- تدخل أبناء المجتمع المحلي أحياناً في سياسات المنظمة وآلية عملها.

المقابلة رقم (4)

1- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال الإداري)؟

1- قلة توافر أنظمة تقويم ملائمة تأخذ بالاعتبار واقع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة وواقع المجال التربوي.

2- ضعف الخبرة التربوية لدى الإدارة وقلة التنسيق مع المؤسسات التربوية الحكومية وضعف موازنة العمل مع أهداف وزارة التربية ورؤيتها.

2- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال البشري)؟

1- ضعف مشاركة الإدارة في المناسبات الشخصية للعاملين.

2- غياب وجود مسار محدد للارتقاء الوظيفي.

3- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال المادي)؟

1- نقص تمويل الأنشطة المطلوبة وقلة تأمين مستلزمات العمل المطلوبة.

2- ثبات الأجور نسبياً مقارنة مع سرعة تغير الأسعار وعدم توافرها مع المتطلبات المعيشية

4- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال التدريبي)؟

1- ضعف تزويد العاملين بالدورات التدريبية اللازمة قبل استلام مهام الإدارة.

2- ضعف أو غياب وجود تعويض مالي للمتدربين.

5- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (مجال المشاركة المجتمعية)؟

1- ضعف تعاون أبناء المجتمع المحلي في تأمين مقر مستقر للمنظمة لتنفيذ أنشطتها.

12- قلة وجود أشخاص مفتاحين ما بين المنظمة وأبناء المجتمع المحلي.

المقابلة رقم (5)

1- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال الإداري)؟

- 1- الانفراد بالرأي من قبل الإدارة ونقص مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- 2- اكتفاء الإدارة بمظهر العمل دون المضمون أحياناً وتوقعها نتائج مثالية من العاملين بما لا يتناسب مع فهم الواقع وإمكانيات المنظمة.

2- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال البشري)؟

- 1- قلة إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن رأيهم وتقديم مقترحاتهم لتطوير العمل.
- 2- قلة إتاحة الفرص الكافية للعاملين للمشاركة في المؤتمرات وورشات العمل لتطوير أنفسهم.
- 3- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال المادي)؟

- 1- قلة تناسب الأجور المادية مع الجهد المبذول.
- 2- قلة حصول العاملين والعاملات على إجازات صحية وإجازات أمومة مدفوعة الأجر.
- 4- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (المجال التدريبي)؟

- 1- العوامل الذاتية في انتقاء المدربين والمتدربين في كثير من الأحيان بغض النظر عن الجودة.
- 2- صعوبة تأمين مكان مناسب للتدريب وتوفير جميع مستلزمات التدريب من الناحية الكمية.
- 5- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال التربوي في (مجال المشاركة المجتمعية)؟

- 1- ضعف الوعي لدى الكثير من أبناء المجتمع المحلي بأهمية عمل المنظمة ودورها في المجتمع.
- 2- ضعف قدرة المنظمة على الوصول إلى كافة طبقات المجتمع ودعوتها للتعاون في مجال التعريف عن خدماتها.

Syrian Arab Republic

Damascus University

Faculty of Education

Department of Comparative Education



**Proposed Mechanisms for the Development
of Administrative Performance in Non-
Governmental Organizations that Working
in the Educational Field**

Case Study: Employees in the Educational programs

**A Thesis for Getting Master's Degree in Comparative
Education and Educational Administration**

Prepared by

Hala Barsoum Racho

Supervised by

Dr. Waseem Hasan Alkaser

Lecture in Department of Comparative Education

2024-2025

Research Summary

The research problem was summarized by the following central question:

What are the proposed mechanisms for improving administrative performance in non-governmental organizations (NGOs) working in the educational field?

From this question, three main objectives were derived:

1. To examine the current state of administrative performance in these organizations from the perspective of their staff.
2. To identify the obstacles hindering administrative performance from the viewpoint of the employees.
3. To explore staff perspectives on the proposed mechanisms for improving administrative performance.

The researcher adopted a descriptive analytical methodology, utilizing three research tools:

- A questionnaire aimed at assessing the current state of administrative performance in educational NGOs from the perspective of their employees.
- An interview guide focused on identifying the challenges facing administrative performance.
- A second questionnaire presenting a set of proposed mechanisms for improving administrative performance to gather employees' opinions.

These tools were applied to a comprehensive sample that included the entire research population: 29 educational program managers and 221 teachers (male and female), with a total of 250 participants.

Key Findings:

- The current level of administrative performance in these organizations was assessed as moderate, with a mean score of 2.63.
- Multiple obstacles to administrative performance were identified, covering administrative, human, financial, training, interpersonal, and community participation aspects.
- The proposed mechanisms for improving administrative performance received a high level of acceptance from the employees, with a mean score of 3.69.

Regarding the Research Hypotheses:

- Statistically significant differences were found in the assessment of administrative performance based on:
 - Job title, in favor of program managers.

- Educational qualification, in favor of those holding a university degree.
 - Number of training courses, in favor of those with more than three training courses.
 - For the proposed mechanisms, statistically significant differences were found based on:
 - Job title, in favor of teachers.
 - Educational qualification, in favor of those with secondary education.
 - Number of training courses, in favor of those who had not attended training courses.
 - However, no statistically significant differences were recorded in either questionnaire based on years of service.
-

Keywords: Proposed Mechanisms, Development, Administrative Performance, Non-Governmental Organizations.