

دور المنظمات الأهلية في تنمية المهارات الإدارية لقطاع الشباب في محافظة رام الله  
و البيرة خلال الفترة 2000-2005.

إعداد

داود عبد اللطيف حسن جراب

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة بيرزيت- فلسطين

المشرف الرئيس: الأستاذ د. باسم مكحول

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات المدرج ضمن برنامج  
التنمية الريفية المستدامة - جامعة القدس.

العام الهجري/ العام الميلادي

1428 هـ / 2007 م

جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج التنمية الريفية المستدامة

إجازة رسالة

" دور المنظمات الأهلية في تنمية المهارات الإدارية لقطاع الشباب في محافظة رام الله و البيرة  
خلال الفترة 2000-2005".

اعداد: داود عبد اللطيف حسن جراب  
الرقم الجامعي: 20411677

المشرف الرئيس: أ. د. باسم مكحول

نوقشت هذه الرسالة و أجزيت بتاريخ ..... من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم و  
تواقيعهم:

- 1- أ. د. باسم مكحول رئيس لجنة المناقشة التوقيع:.....
- 2- د. عبد الوهاب الصباغ ممتحنا داخليا التوقيع:.....
- 3- أ. م. ماجد صبيح ممتحنا خارجيا التوقيع:.....

القدس - فلسطين

1428 هـ / 2007 م

## إقرار:

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير و أنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، و أن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة لأي جامعة أو معهد.

.....التوقيع:

داود عبد اللطيف حسن جراب

.....التاريخ:

## شكر و تقدير

أتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتتان و التقدير إلى كل من ساهم في انجاز هذه الدراسة من  
مبوثين و مؤسسات أهلية خصوصا مؤسسة شارك، كما اخص بالذكر الأستاذ الدكتور باسم  
مكحول الذي اشرف علي في إعداد هذه الرسالة و الدكتور عبد الوهاب الصباغ على توجيهه و  
دعمه المتواصل أثناء إعداد مشروع البحث الذي بنيت عليه هذه الرسالة.

و أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من السادة لجنة المناقشة على ما قاموا به من جهد في مراجعة  
الدراسة و تقييمها و من ثم التكرم بمناقشة الباحث و إبداء ملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم الكريمة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى السادة أعضاء لجنة التحكيم على تفضلهم بقراءة مقترح و استبانة  
الدراسة و إبداء ملاحظاتهم و توجيهاتهم الكريمة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى المدقق اللغوي على قراءته الرسالة و إبداء ملاحظاته و توجيهاته  
الكريمة.

و أتقدم بجزيل الشكر أيضا لإدارة جامعة القدس و اخص بالشكر إدارة و مدرسي برنامج التنمية  
الريفية على الدعم المتواصل لي أثناء دراستي الجامعية.

إلى كل هؤلاء جزيل الشكر و الاحترام و التقدير

داود عبد اللطيف حسن جراب

## تعريفات

**الدور** : هو السلوك المتوقع من صاحب مركز ما، في تعامله حسب المعايير مع صاحب مركز معين آخر.

**المنظمات الأهلية** : هي مؤسسات اجتماعية طوعية، غير ربحية، منفصلة عن الحكومة، تحكم و تدار ذاتياً، لا تعمل بالسياسة بالمعنى الحزبي بل بالسياسات العامة.

**تنمية المهارات الإدارية** : عملية تزداد معها معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد من اجل الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمالية والمعلومات والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم بغرض تحقيق الأهداف المرسومة.

**الإدارة كعلم** : هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

**الإدارة كممارسة** : هي الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف المرسومة.

**التخطيط** : هو عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة و ذلك للتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

<b>التنظيم</b>	: هو عملية توزيع الواجبات و المسؤوليات على الأشخاص و تحديد سلطات كل شخص و العلاقات بينهم.
<b>التوجيه</b>	: هو إصدار التعليمات للمرؤوسين عن المؤسسة و أنظمتها و عن عمل الموظف و علاقاته بالموظفين الآخرين و إعطاؤه الأوامر ببدء العمل و إرشادهم إثناء تأديتهم له بكيفية التنفي بالشكل الذي يحقق أهداف المنشأة.
<b>الرقابة</b>	: هي متابعة أنشطة العمل للتأكد من انه تم إنجازها حسب المخطط أو حسب معيار الموضوع، لتنفيذ الأعمال و تصحيح أية انحرافات عن الخطة أو المعيار.
<b>التقييم</b>	: معرفة قيمة الشيء حسب معيار تقاس به هذه القيمة، وهو إصدار حكم موضوعي على مدى تحقيق الوسيلة للأهداف المنشودة منها و مدى تحقيقها للأغراض الموضوعية لها، و العمل على كشف نواحي القصور فيها و اقتراح الوسائل لتلافي هذا القصور في المستقبل.
<b>التقويم</b>	: يشمل عنصر الإصلاح بعد التقييم بإدخال ما هو مناسب وذلك لتغيير الحالة التي يوجد عليها الشيء إلى حالة تعتبر أحسن من سابقتها .
<b>القياس</b>	: هو تحديد كمي للظاهرة أو السمة أو الصفة موضوع للقياس و هذا يتطلب وجود وحدة القياس ( الدرجة )، وجود سمة لقياس ( الإجابة الصحيحة) أو هو عملية التعبير الكمي عن الخصائص و الأحداث بناء على قواعد و قوانين محددة.
<b>المعايير</b>	: تعرف أنها المستويات أو الدرجات التي تصنف بها الأعمال بالاستناد إلى ثقافة معينة. وقد تكون المعايير فنية أو اجتماعية .

## المؤشرات

: تعرف المؤشرات على أنها دلالات على أمور أو أحوال معينة .

## صدق المؤشر

: فتعني انه يقيس بالفعل ما هو مراد منه قياسه و التي تعني مدى الاعتماد عليه حتى لو استخدم هذا المؤشر من قبل أشخاص مختلفين في أوقات مختلفة و تحت ظروف مختلفة فان النتائج ستكون هي ذاتها.

## حساسية المؤشر

: فتعني أن المؤشر يتأثر بحالة أو ظاهره معينة فمثلا معدل وفيات الرضع مؤشر حساس لمستوى العناية الصحية بالأطفال فهو مقياس مباشر للوفيات و مقياس غير مباشر للصحة بالرغم من أنه لا يتعلق بأي عمل صحي.

## التدريب

: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاوله عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها.

## المهارات الفنية

: القدرة على أداء العمل و تفهم الأنظمة و الإجراءات و اللوائح التنفيذية، كإكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

## المهارات الإنسانية

: القدرة على التعامل مع الآخرين، تفهم سلوكهم و دوافعهم و شخصياتهم و احتياجاتهم وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.

## المهارات الفكرية

: القدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض... الخ. أو هي القدرة على الدراسة و التحليل و الاجتهاد و الاستنتاج و المقارنة و الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين و اقتراحاتهم. وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا .

## التدريب التنويري

: المستوى الأول الذي يتم توفيره من التدريب بغرض رفع الوعي لدى المستهدفين فيما يتعلق بأهمية موضوع أو أمر ما. وهذا النوع من التدريب

يهدف في المقام الأول إلى ردم الفجوة بين المستوى الأول والثاني من الاحتياجات التدريبية.

### **التدريب التطبيقي**

: هو التدريب المتخصص في مجال عمل المتدرب ويفيد هذا النوع في متابعة التدريب التشغيلي وهو يهدف إلى تحسين القدرات الأدائية للمتدرب في بيئة تشابه الظروف التي تتطلبها مسؤولياته الوظيفية.

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في تنمية المهارات الإدارية للشباب في محافظة رام الله و البيرة خلال الفترة 2000-2005، نظراً لوجود اه تمام كبير في تنمية قطاع الشباب الفلسطيني و تفعيل دورهم في المجتمع من قبل الدول المانحة و المؤسسات الفلسطينية و الشعب الفلسطيني و قد تم ترجمة هذا الاهتمام بتخصيص موارد مالية هائلة لتطوير هذا القطاع في جوانب الحياة المختلفة، و التي تصرف على البرامج التدريبية مثل ورش العمل و المؤتمرات، و نظراً لمحدودية الموارد المتاحة للشعب الفلسطيني بشكل عام، و على وجه خاص المساعدات الدولية، كان لا بد من إجراء دراسة تقييمية للتعرف على مدى فاعلية البرامج الموجهة لهذا القطاع ، و ما مدى تأثيرها على تنمية المهارات الإدارية.

**تكون مجتمع الدراسة** من أسماء الشباب المستفيدين من خدمات المنظمات الأهلية، من الفئة العمرية 17-24 ،الذين يسكنون في م محافظة رام الله و البيرة، والذين تم حصر أسماءهم من سجلات المنظمات الأهلية الشبابية الفاعلة. **أما عينة الدراسة** فقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثماني وحدات بحثية، حيث تم اعتبار كل مؤسسة أهلية فاعلة عبارة عن وحدة بحثية (عينة طبقية عشوائية).. **و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي** لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة بعد أن تم تطوير استبانته و مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، وجمع المعلومات، واستخدام التحليل الإحصائي SPSS لفحص الفرضيات.

**خلصت الدراسة** إلى أن المنظمات الشبابية قد حققت تقدماً في مجال تنمية مهارات و قدرات الشباب الإدارية بدرجة متوسطة وفق المعايير المحددة في الدراسة ، فكانت الدرجة الكلية لتقييم دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب الإدارية هي 69.75% . **أما التقييم العام للبرامج التدريبية** حسب محكمات التقييم المستخدمة، فقد كان قليل حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات الباحثين على جميع الفقرات (55.2%). وكان تقييم دور المنظمات الأهلية في تنمية **مهارات الشباب الإدارية** كبير، حيث بلغ متوسط النسبة المئوية الكلية لاستجابات الباحثين على جميع الفقرات والمحاور ( 75.2%). أما تقييم دور المنظمات الأهلية **في تنمية مهارات الشباب القيادية**، فقد كان كبير ايضاً، حيث بلغ متوسط النسبة المئوية الكلية لاستجابات الباحثين على

جميع الفقرات والمحاور ( 76.9%). و وجد فروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية المنفذه تبعاً للجنس لصالح الذكور، و وجد فروق بين الفئة العمرية لصالح الفئة العمرية الأكبر، كما وجد فروق أيضاً لصالح ذوي المؤهل العلمي الأعلى، و وجد فرق تبعاً لمتغير مكان السكن، بين سكان المدن و القرى و المخيمات لصالح سكان المدن، و بين فئة العاملين وغير العاملين والطلبة لصالح العاملين. و لا يوجد فروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية او تبعاً لمتغير معدل الدخل الشهري لأسرة المتدرب.

**خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أهمها:** أن غالبية البرامج الشبابية الأهلية، امتازت بالعمل الارتجالي الغير مخطط، و الذي يعتمد على توجهات المانح وأجندته الخارجية، وكما إن غالبية المؤسسات الأهلية تتقاطع في برامجها الموجهة للشباب. ولا يوجد قواعد بيانات دقيقة لدى المؤسسات الأهلية حول البرامج و المشاريع التدريبية المنفذة ولم يكن هناك تحديد للفجوة في موضوع المهارات الإدارية. كذلك لم تشارك الفئة المستهدفة في تصميم البرامج التدريبية. ولا يوجد رضى بشكل عام من المبحوثين عن طريقة استخدام الموارد المالية و الموارد البشرية في البرامج التدريبية، ولا عن طريقة التدريب المتبعة، ولا عن كفاءة المدربين ، ولا عن جودة البرامج التدريبية المنفذة ، فالجانب التطبيقي أو العملي شبه معدوم. و لم تساهم أيضاً في تحسين دخلهم، و لم تستمر أيضاً فوائدها لفترات أخرى لاحقة.

**بناءً عليه خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها:** ضرورة إنشاء قواعد بيانات حول حاجات الشباب من برامج تنمية المهارات الإدارية، و ضرورة تحسين نوع البرامج التدريبية لتتلاءم مع حاجة سوق العمل، و ضرورة إشراك الفئات المستفيدة من الشباب في تصميم البرامج التدريبية، وعدم هدر المساعدات الخارجية على عقد الدورات و الورش التدريبية بدون تحديد الفجوة، و ضرورة وجود استمرارية للبرامج التدريبية تتماشى مع المستجدات و التطورات العلمية. و ضرورة تقييم البرامج و الدورات التدريبية بشكل مستمر، و نشر نتائج التقييم.

## The Role of NGOs in Administrative Skills Development for Palestinian Youth

The purpose of this study is to evaluate the role Palestinian NGOs in developing the administrative skills of youth during the years 2000-2005 in Ramallah district.

This study was made because there is great interest by donors, Palestinian institutions and society in the development of Palestinian youth sector and activating their role in our society. This interest was expressed by specifying great financial resources to develop this sectors in it's different areas using different methods such as, training programs, workshops and conferences. And as a result of having limited resources for Palestinian society in general, especially the international aid, this study was made to find out the role Palestinian NGOs in developing the administrative skills of youth by evaluating the effectiveness of implemented programs.

The study population consisted of Palestinian youth aged between 17-24 who received services in administrative skills development by Palestinian NGOs and the study sample consisted of eight research units selected from the effective and active NGOs.

A descriptive analytical methodology was followed in collecting data, analysis, and testing hypotheses by development a questionnaire and reviewing related literature, the data was analyzed statistically by using SPSS.

The overall evaluation degree of NGOs role in administrative skills development was 69.75 %, which means: that there is a moderate progress in the development of youth administrative skills & abilities according to criteria used in evaluation.

The general evaluation degree of training programs according to used criteria, was 55.2% , and this is a low percentage.

The evaluation degree of youth administrative skills development according to used criteria, was 75.2 % , and this is a high percentage.

The evaluation degree of youth leadership skills development according to used criteria, was 76.9 % , and this is a high percentage.

The study also find out that there are a significant difference in the effectiveness degree of administrative skills development according to sex, education, place of resident and working status. While there are No a significant difference in the effectiveness degree of administrative skills development according to social status and family income of the trainee.

These results leads to the following conclusions: majority of training programs were not planned well, they were planned according to donors interest, More over there were no

data base for programs and project implemented by NGOs and there were no gap determination for training. Also the beneficiaries didn't participate designing the training programs, the participants were not satisfied about the usage of human and financial resources, training methodology, trainers efficiency, quality of the training material context, application of training was rarely used, impact of increasing income or sustainability weren't achieved.

These conclusions lead to the following recommendations: it is very important to establish data base for youth needs and development projects, also it is very important to improve the quality of training context to fit with work market requirements, scientific development and inventions. It is very important to train programs by the participation of target beneficiaries, and it is very important to determine the training gap so as prevent losing money from international aid useless. And it is very important to put in consideration sustainability of training programs and to conduct evaluation for training impact and disseminate the evaluation results.

## فهرس الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	يبين نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على مجالات وأقسام الدراسة المختلفة.	جدول 1.4
47	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.	جدول 1.5
47	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر.	جدول 2.5
48	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	جدول 3.5
49	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.	جدول 4.5
49	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الحالة العملية.	جدول 5.5
50	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير مكان السكن.	جدول 6.5
51	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الحالة الاقتصادية.	جدول 7.5
53	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة التقييم العام للبرامج التدريبية التي تقدمها المنظمات الأهلية في منطقة رام الله مرتبة تنازليا حسب درجة التقييم.	جدول 8.5
55	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة تقييم دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب الإدارية على محاور المهارات التنظيمية والتوجيهية والاجتماعية	جدول 9.5

	مرتبة تنازليا حسب درجة التقييم.	
57	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة تقييم دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب القيادية على محاور المهارات التأثيرية والتعليمية و التسهيلي مرتبة تنازليا حسب درجة التقييم.	جدول 10.5
60	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير الجنس.	جدول 11.5
61	المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير العمر.	جدول 12.5
62	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير العمر.	جدول 13.5
63	نتائج اختبار LSD للمقارنات ألبعديه لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير العمر.	جدول 14.5
64	المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	جدول 15.5
65	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	جدول 16.5

- نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في  
درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية  
66 جدول 17.5 أُلْمْنفذه تبعا لمتغير المؤهل العلمي.
- نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج  
تنمية المهارات الإدارية والقيادية أُلْمْنفذه تبعا لمتغير  
68 جدول 18.5 الحالة الاجتماعية.
- المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية المهارات  
69 جدول 19.5 الإدارية والقيادية المنفذة تبعا لمتغير مكان السكن.
- نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة  
تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعا  
70 جدول 20.5 لمتغير مكان السكن.
- نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في  
درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية  
71 جدول 21.5 أُلْمْنفذه تبعا لمتغير مكان السكن.
- المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية  
72 جدول 22.5 المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعا لمتغير الحالة  
العملية.
- نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة  
تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعا  
73 جدول 23.5 لمتغير الحالة العملية.
- نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في  
74 جدول 24.5 درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية

ألمنفذه تبعاً لمتغير الحالة العملية.

المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية  
المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعاً لمتغير معدل  
الدخل الشهري لأسرة المتدرب. جدول 25.5

76

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة  
تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعاً  
لمتغير معدل الدخل الشهري لأسرة المتدرب. جدول 26.5

77

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
45	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	شكل 1.5
46	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	شكل 2.5
46	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	شكل 3.5
47	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	شكل 4.5
47	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العملية.	شكل 5.5
48	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان السكن.	شكل 6.5
49	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاقتصادية.	شكل 7.5

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الدراسة
ب	الإقرار
ج	الشكر و التقدير
د	التعريفات
ز	ملخص الدراسة بالعربية
ط	ملخص الدراسة بالانجليزية
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: المقدمة</b>
1	1.1 تقديم عن دور المنظمات الأهلية الفلسطينية
4	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 أهداف الدراسة
5	4.1 أسئلة الدراسة
6	5.1 فرضيات الدراسة
7	6.1 مبررات الدراسة
8	7.1 حدود الدراسة
<b>9</b>	<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>
9	1.2 تقديم
9	2.2 الدراسات العربية
12	3.2 الدراسات الأجنبية
13	4.2 خلاصة الدراسات السابقة
<b>16</b>	<b>الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي و أساليب تقييم البرامج التنموية</b>

16	<b>1.3 تقديم عن مفهوم التقييم</b>	
16	1.1.3 تحديد هدف التقييم	
17	2.1.3 تحديد إطار التقييم	
18	3.1.3 تحديد محكمات التقييم	
20	4.1.3 تحديد المنهج و الأدوات	
20	5.1.3 تحديد المسؤولية عن عملية التقييم	
20	6.1.3 توقيت عملية التقييم	
20	7.1.3 عدم وجود بيانات سابقة	
21	<b>2.3 أساليب تقييم المشاريع التنموية</b>	
22	1.2.3 التقييم بطريقة الإطار المنطقي	
23	2.2.3 التقييم بطريقة أشجار المشاكل والأهداف	
24	3.2.3 التقييم بطريقة المدخلات- المخرجات	
25	4.2.3 التقييم بطريقة مؤشرات الأداء	
26	5.2.3 التقييم بطريقة تحليل التكلفة- المنفعة	
27	6.2.3 طريقة التقييم السريع بالمشاركة	
28	7.2.3 التقييم بطريقة القاعدة النظرية	
29	8.2.3 التقييم بطريقة تقييم الأثر	
30	أ - محكمات التقييم بطريقة تقييم الأثر	
33	ب- تصاميم التقييم بطريقة تقييم الأثر	

#### **40 الفصل الرابع: منهجية وإجراءات الدراسة**

40	1.4 منهجية الدراسة	
40	2.4 مجتمع الدراسة	
41	3.4 عينة الدراسة و تحديد حجمها	
41	4.4 أداة الدراسة	
43	1.4.4 ثبات الأداة	

44	صدق الأداة	2.4.4
44	إجراءات الدراسة	5.4
44	المعالجة الإحصائية	6.4
<b>46</b>	<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة</b>	
47	الخصائص الديمغرافية للمبحوثين	1.5
52	التأثير التنموي العام لبرامج التنمية الإدارية و اختبار الفرضية.	2.5
	تأثير المنظمات الأهلية على تنمية المهارات الإدارية و اختبار الفرضية.	3.5
55	تأثير المنظمات الأهلية على تنمية المهارات القيادية و اختبار الفرضية.	4.5
58	تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعاً لمتغير الجنس.	5.5
60	تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعاً لمتغير العمر.	6.5
61	تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	7.5
64	تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.	8.5
67	تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعاً لمتغير مكان السكن.	9.5
69	تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعاً لمتغير الحالة العملية.	10.5
72	تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعاً لمتغير معدل الدخل الشهري لأسرة المتدرب.	11.5
76		

78

الفصل السادس : الاستنتاجات و التوصيات

78

1.6 الاستنتاجات

82

2.6 التوصيات

المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الرسومات البيانية

فهرس المحتويات

## الفصل الاول

### المقدمة

#### 1.1 تمهيد

- قدم كل من سالمون و انبير (Salamon & Anheier, 1992) معاييراً لتعريف المنظمات الأهلية هي:
- أن يكون لها شكل مؤسسي يميزها عن التجمع المؤقت لمجموعة افراد.
  - أن تكون منفصلة عن الحكومة حتى لو حصلت على بعض الدعم المادي.
  - أن تكون غير ربحية.
  - أن تحكم و تدار ذاتياً و ليس من قبل قوة خارجية.
  - ألا تعمل بالسياسة بالمعنى الحزبي بل بالسياسات العامة.
  - الطوعية.

لعبت المنظمات الأهلية خلال العقدين الماضيين دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة للسكان في ظل الاحتلال، شملت مجالات الحياة المدنية مثل التنمية، والتعليم، والصحة، والإعلام، وحقوق الإنسان، والمرأة، ومراكز البحث، والتدريب الترموي والمهني، إضافة إلى خدمات إغاثة قدمتها الجمعيات الخيرية ولجان الزكاة، لتواجه مشكلات الفقر التي صنعها الاحتلال (ماس، 2001).

وأخذت المنظمات الأهلية الفلسطينية بعد مجيء السلطة الوطنية الفلسطينية طابعا سياسيا، حيث عكست هذه المنظمات النفوذ السياسي للأحزاب السياسية المختلفة، وأصبحت أرضا خصبة للصراعات الحزبية، ومنبرا يتم من خلاله التعبير عن الحياة السياسية الفلسطينية ولاسيما بعد انحسار دور احزاب اليسار (ماس، 2001).

عند قدوم السلطة الفلسطينية، وما رافق ذلك من الدعم والتمويل المتدفق للقطاع الرسمي، بغرض بناء مؤسسات السلطة الفلسطينية، نجمت حالة من الصراع ما بين القطاع الأهلي والسلطة الفلسطينية، فالمنظمات الأهلية التي هيمنت على كافة مناحي الحياة الفلسطينية في ظل غياب الدولة ومؤسساتها،

كان عليها التأقلم مع المعطيات الجديدة التي برزت على الساحة، في حين حاولت السلطة الناشئة الهيمنة على هذا القطاع والتدخل في مصادره التمويلية، مما ولد حالة من الصراع، وغياب الثقة، وعدم التعاون ما بين هذين القطاعين. إذا يمكن القول أن أهم العوامل التي صنعت العديد من التوترات في العلاقة بين الجهتين هو: رغبة السلطة الفلسطينية في تقليص وحصر أي عملية تمويل داخل فلسطين من خلال أجهزتها ومؤسساتها، وعدم السماح بوجود مؤسسات ذات ثقل مالي معين غير مرتبط بها مباشرة (مقداد، 2003).

و بات كل طرف يخشى الآخر ويخافه، فالسلطة تخشى من أن هذه المنظمات ترتبط بجهات أجنبية توفر لها مصادر التمويل، وتملي عليها سياسة معينة في تنفيذ برامجها، مما سيكشف عورات السلطة في المجالات الحقوقية، والاقتصادية، فأخذت السلطة تنظر للمنظمات الأهلية على أنها عدو، يجب محاربتها، وتقليل أظافره.

تميزت أنماط العلاقات فيما بين المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والضفة الغربية بأنها أخذت أربعة أشكال، ابتداء من التشاور الميداني والعشوائي بوصفه أدنى أشكال العلاقات فيما بينها إلى إقامة علاقات ثابتة من خلال الشبكات والاتحادات، بوصفه أرقى أشكال العلاقة من حيث قوة ووتيرة العلاقة، ويمكن تلخيص الأشكال الأربعة السابقة حسب (ماس، 2001).

1. التشبيك : وهو وجود علاقة تتسم بالديمومة والانتظام.
2. التعاون : وهو وجود علاقة تتسم بالمعقولية من الانتظام.
3. التنسيق : وهي علاقة تعاون ولكنها غير منتظمة.
4. التشاور : وهي التعاون في أوقات متباعدة.

#### **العلاقة بين المنظمات الأهلية الفلسطينية والممولين:**

استندت المنظمات الأهلية تاريخياً إلى الدعم الخارجي، سواء العربي أو الدولي، كما استندت في كثير من الحالات إلى دعم منظمة التحرير الفلسطينية وغيرها من الجهات الفلسطينية المحلية. وبغض النظر عن النقد الموجه لهذا الدعم، وخاصة ارتباطه، في معظم الأحيان، بأجندة سياسية وأيدلوجية واضحة، فإن هذا الدعم قد ساهم - وإلى حد بعيد - بتطوير العمل الأهلي، وتعزيز الخدمات التتموية للمجتمع الفلسطيني، في ظل أوضاع بالغة التعقيد. (عبد الهادي، 2002).

يشير الوضع الحالي للمنظمات الأهلية في فلسطين الى أنها تعمل في إطار بيئة سياسية، غير محددة المعالم، فهي حالة انتقالية بين الاحتلال والاستقلال، و أمامها العديد من التحديات كي تعمل بفاعلية، وتقوم بدورها في بناء المجتمع المدني الفلسطيني، وبالتالي، فإن عليها أن تعمل على تطوير بنيتها المؤسساتية، وتمتلك قدرات وإمكانيات بشرية وتنظيمية، كي تتلاءم مع حجم الدور المناط بها، حيث لا يزال البعض في هذه المنظمات يعمل على طريقة الماضي التي لم تعد تتلاءم مع المرحلة الحالية، وحاول جزء من هذه المنظمات تطوير نفسه، فوقع في خطأ حيث تبني سلوكا أشبه بسلوك القطاع الخاص في العمل (مدار، 2000).

قدم عزت عبد الهادي في ورقة عمل مهمه جدا حول أدوار القطاع الأهلي الفلسطيني في المرحلة الراهنة بعنوان "رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية، 2004" تحضيراً لمؤتمر الاسكوا في بيروت تتلخص بالأدوار التالية:

أولاً: دور التعبئة والتأثير بالسياسات العامة.

ثانياً: دور بناء وتطوير الوعي المجتمعي.

ثالثاً: دور الاستمرار في تقديم الخدمات الطارئة والتنمية.

رابعاً: دور التطوير المؤسسي والتنظيمي وتنمية الموارد البشرية.

خامساً: دور التشبيك والتنسيق والتعاون والتشاور.

نستخلص من القراءات السابقة: ان ادوار المنظمات الأهلية تقسم إلى دورين أساسين هما:

**أ- الدور الوظيفي:** هو الذي يأخذ بالاعتبار وظيفة المنظمات الأهلية في تقديم الرعاية للقراء والمحتاجين، و إشباع حاجات خدمية لفئات اجتماعية معينة، او للمجتمع بشكل عام و لذلك فهي عادة تقوم بمعالجة المشاكل بعد ظهورها، و تعرف هذه الوظيفة بالرعاية او الخدماتية.

**ب- الدور البنوي:** يأخذ بالاعتبار دور المنظمات الأهلية في عملية التحول الاجتماعي و السياسي، باعتبارها احد العوامل الأساسية في البناء الاجتماعي، بل هو القوة القصدية الفاعلة في التغيير الاجتماعي. يتسم هذا الدور بالديمومة، و ليس طارئاً، و لذلك يكون نشاطه مخططاً في إطار مؤسسي . و المنظمات الأهلية بهذا المعنى تتجاوز الدور الرعائي- الخدماتي الى الدور التعبوي التنموي الذي يرتبط بتعزيز القدرات، و الدفاع عن الحقوق والحريات، و تمكين الجماعة المستهدفة في إطار نضالي من خلال خلق عقلية ناقدة لما يحدث في المجتمع، و لها القدرة على خلق أشكال من التغيير و التقدم .

ان هدف البرامج التنموية في كل زمان و مكان هو احداث تغييرات مقصودة في حال الفئة المستهدفة، قد يكون هذا التغيير ماديا، كرفع المستوى الاقتصادي او التكنولوجي،....، او معنويا كزيادة المعرفة او تغيير الاتجاهات و القيم..... .

## 2.1 مشكلة الدراسة

تتلخص المشكلة البحثية بالاجابة على الاسئلة الرئيسية التالية:

- السؤال الرئيس: كيف أثرت برامج المنظمات الاهلية على تنمية قطاع الشباب؟  
السؤال الأول: ما التقييم التنموي العام للبرامج التدريبية التي تقدمها المنظمات الأهلية؟  
السؤال الثاني: ما دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب الإدارية؟  
السؤال الثالث: ما دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب القيادية؟

## 3.1 أهداف الدراسة

ترتكز هذه الدراسة على العديد من الاهداف العامة و الخاصة اما الهدف العام للدراسة فهو المساهمة في وضع تصور أفضل لتوظيف المساعدات الدولية المقدمة من خلال القطاع الأهلي في تنمية المهارات الادارية للشباب الفلسطيني. أما الأهداف الفرعية للدراسة فتتلخص:

1. الوقوف على الأثر الحقيقي لبرامج تنمية المهارات الادارية المنفذة.
2. تقديم مقترحات تساعد في تطوير برامج تنمية المهارات الادارية.
3. تسليط الضوء على أهمية دور المنظمات الاهلية الشبابية في فلسطين.
4. تبرير صرف الأموال في تنمية المهارات الادارية التي مصدرها المساعدات الدولية.
5. الخروج بتوصيات من شأنها مساعدة صانع القرار الفلسطيني.
6. رفد المكتبة المحلية والعربية في مرجع يتناول الشباب ومؤسساتهم.

## 4.1 اسئلة الدراسة

لقد انفتحت المنظمات الاهلية الفلسطينية الكثير من الاموال على برامج تنمية المهارات الادارية و القيادية مستهدفة قطاع الشباب لمساعدتهم على تحسين قدراتهم و مهاراتهم لجسر الهوة بين التعليم الاكاديمي و متطلبات سوق العمل و الحد من مشكلة البطالة في صفوفهم، مما يدفعنا لطرح العديد

من الاسئلة حول الفرق الذي احدثته هذه البرامج على ارض الواقع و هل كان للصفات الديمغرافية علاقة في أثر هذه البرامج، أبرز هذه التسؤلات:

1. ما هي درجة التأثير التنموي العام لبرامج التنمية الإدارية؟
2. ما هي درجة تأثير المنظمات الأهلية على تنمية المهارات الإدارية؟
3. ما هي درجة تأثير المنظمات الأهلية على تنمية المهارات القيادية؟
4. هل يوجد فرق في تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير الجنس؟
5. هل يوجد فرق في تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير العمر؟
6. هل يوجد فرق في تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير المؤهل العلمي؟
7. هل يوجد فرق في تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية؟
8. هل يوجد فرق في تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير مكان السكن؟
9. هل يوجد فرق في تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير الحالة العملية؟
10. هل يوجد فرق في تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير معدل الدخل الشهري لأسرة المتدرب؟

## 5.1 فرضيات الهراسة

استندت هذه الدراسة، اضافة الى الفرضيات العامة الى مجموعة من الفرضيات الفرعية و قد كانت الفرضيات الرئيسية كما يلي:

- 1- برامج المنظمات الاهلية التدريبية لم تؤثر ايجاباً في تنمية قطاع الشباب.
- 2- برامج المنظمات الاهلية لم تؤثر ايجاباً في تنمية مهارات الشباب الادارية.
- 3- برامج المنظمات الاهلية لم تؤثر ايجاباً في تنمية مهارات الشباب القيادية.

اما الفرضيات الفرعية فكانت:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير **الجنس**.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير **العمر**.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير **المؤهل العلمي**.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير **الحالة الاجتماعية**.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير **مكان السكن**.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير **الحالة العملية**.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير **معدل الدخل الشهري لأسرة المتدرب**.

## 6.1 مبررات الدراسة

نظرا لوجود اهتمام كبير في تنمية قطاع الشباب و تفعيل دورهم في المجتمع من قبل الدول المانحة و الشعب الفلسطيني بكافة مؤسساته على حد سواء و الذي ترجم بتخصيص موارد مالية هائلة لتطوير هذا القطاع في جوانب الحياة المختلفة، مما ادى الى ظهور العديد من مشاريع التنمية الشبابية والمنظمات الأهلية العاملة في هذا المجال. ولان الموارد الاقتصادية المتاحة للشعب الفلسطيني محدودة، وعلى وجه خاص المساعدات الدولية، فقد ارتأى الباحث ضرورة اجراء دراسة تقييمية للبرامج و المشاريع الشبابية للتعرف على مدى أثر و فاعلية البرامج التي قدمت على شكل برامج تدريبية لقطاع الشباب بغرض التمكين او توسيع الخيارات المتاحة أمامه في ظل المعاناه التي يعيشها تحت الاحتلال، ما مدى تأثيرها على جوانب الحياة المختلفة له كتحسين الدخل او توفير فرص عمل جديدة او تحسين الاداء او زيادة الانتاج ... و تلخص المبررات بالآتي:

ضرورة التعرف على مدى كفاءة استخدام المساعدات الدولية في مجال تنمية المهارات الادارية للشباب.

-مراجعة و تقييم لأثر برامج و مشاريع المنظمات الأهلية في مجال تنمية المهارات الادارية للشباب الذي يشكل الغالبية العظمى من المجتمع الفلسطيني الموصوف أنه مجتمع فتي .  
-قد يكون هذا البحث مقدمة لأبحاث و دراسات أخرى لما سيثير من مواضيع مهمة في المجتمع الفلسطيني.

## 7.1 حدود الدراسة

- 1- تقتصر هذه الدراسة على محافظة رام الله و البيرة فقط لعدة اعتبارات هي:
  - صعوبة التنقل بين المحافظات .
  - قلة الموارد المالية للباحث.
  - تركيز وجود المنظمات الاهلية في محافظة رام الله في الضفة الغربية.
- 2- تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية 2000-2005.
- 3- تقتصر هذه الدراسة على الشباب من الفئة العمرية 17-24.

## الفصل الثاني

---

### الدراسات السابقة

ان الادبيات التي تناولت مواضيع المنظمات الاهلية، و الشباب في فلسطين، و المساعدات الدولية، هي كثيرة، بالرغم من ذلك لم يستطع الباحث حسب معرفته المتواضعة ان يجد مصدراً واحداً تناول دور المنظمات الاهلية في تنمية مهارات الشباب الادارية في فلسطين ، علما انه تصرف الملايين على الدورات التدريبية في هذا المجال. كذلك لم يستطع الباحث الوصول الى أي مصدر باللغة العربية يتناول تقييم الاثر التنموي للبرامج، و المشاريع التي نفذت في الضفة الغربية و قطاع غزة.

## 1.2 الدراسات العربية

سيتناول الباحث النظريات و الدراسات ذات العلاقة، حتى يستطيع تكوين اطارعام عن موضوع الدراسة التي سيقوم بها من هذه الدراسات:

1- "تقييم العملية التدريبية" و تقييم التدريب" (اشراف د. عبد الرحمن توفيق): حيث اعتبر ان التقييم عملية منظمة تهدف الى تحديد كفاءة او قيمة او معنى شيء ما. وفيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية فان التقييم يزودنا بالمعلومات اللازمة لتكوين قرار عن مردود برامج تنمية الموارد البشرية. وان نقطة البدء الرئيسية هي تحديد استراتيجية التقييم ثم اختيار الاساليب و الادوات المناسبة و تحديد النتائج المستهدفة من وراء التقييم. ثم قدم استعراض لاشهر اساليب تقييم البرامج التدريبية و هي:

أ- اسلوب كريك باترك Donald Krikpatrick

هو من أكثر النماذج شهرة في العالم، و يتطلب هذا النموذج الإجابة على أربع مستويات من الأسئلة هي:

1 رد الفعل - هو فكرة المشاركين عن برنامج معين بما في ذلك المواد التي درست،

المدرسون، مكان التدريب، طريقة التدريب، الوسائل و التسهيلات المتاحة بمعنى هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج ؟ هل أحبوه؟

2 التعلم - هو قياس مقدار التعلم الذي أحرزوه من المبادئ و الحقائق، و الأساليب

و المهارات المقدمة في البرنامج. أو مدى تفهم المشاركين للمواد التدريبية و استيعابهم

لها؟ ماذا تعلم المشاركون من البرنامج؟ هل تعلموه؟

3 **التحول في السلوك** - هو قياس كيفية أداء العمل بمعنى هل استعمل المتدربون ما

تعلموه؟ هل غير المشاركون من سلوكهم بناءً على ما تعلموه؟

4 **أحدث أثراً (حقق نتائج)** - يشمل جمع بيانات قبل و بعد البرنامج، و القيام بتحليل

الفرق، هل اثر التغيير في السلوك على المؤسسة بشكل ايجابي؟ هل نتائج البرنامج

التدريبي اثرت على المؤسسة او على حياة المتدربين؟

### ب- اسلوب تريدوي بركر Treadway Parker

هذا التقييم يعتمد على تصنيف المعلومات المجمعة و تقسم المعلومات إلى أربعة أنواع:

1. أداء العمل.

و يقيس مدى مساهمة التدريب في تطور أداء العمل بما في ذلك الناتج، نوعيته، توفير

النفقات، تغييرات بسلوك العاملين في موقع العمل.

2. أداء المجموعة.

يقيس مدى مساهمة التدريب في تطور أداء المجموعة مثل الإنتاج، معدل الأخطاء،

التكاليف، التغيب عن العمل،....

3. رضا المشاركين.

هو مدى رضا المشاركين عن برنامج معين بما في ذلك المواد التي دُرست، المدربين،

مكان التدريب، طريقة التدريب، الوسائل و التسهيلات المتاحة

4. كمية المعرفة التي اكتسبها المشاركون.

هو قياس مقدار التعلم الذي أحرزوه من المبادئ و الحقائق و الأساليب و المهارات المقدمة

في البرنامج. أو مدى تفهم المشاركين للمواد التدريبية و استيعابهم لها؟

### ج- اسلوب شركة بيل Outcome

تم تطوير أسلوب جديد Bell System كنتيجة دراسة قام بها شركة AT & T , System, Stephanie Jackson

وتم الإعلان عنه في مؤتمر عقده الجمعية الأمريكية للتدريب و التنمية حيث تم تقديم المستويات

التالية للتقييم:

- 1 محصلات ردود الأفعال Reaction Outcome مدى قبول المشاركين للبرنامج ككل؟
- 2 محصلات الإمكانيات Capabilities Outcome ما يستطيع المشاركون إنتاجه في نهاية البرنامج؟
- 3 محصلات التطبيق Application Outcome ما يستطيع المشاركون تنفيذه على ارض الواقع في نهاية البرنامج؟
- 4 محصلات القيمة Worth Outcome ما هي قيمة البرنامج او الاستفادة منه بالنسبة لتكاليفه؟

#### د- اسلوب كايرو CIRO

- تم اقتراحه من قبل Peter Warr, Micheal Bird, & Neil Rackham في تقييم البرامج التدريبية في أوروبا و CIRO هي حروف لمستويات الأسئلة.
- 1 تقييم السياق Context Evaluation هو عبارة عن تقييم إذا كانت هناك حاجة للتدريب أم لا؟ و تقييم للأهداف الفورية و المتوسطة و النهائية.
  - 2 تقييم المدخلات Input Evaluation يتضمن تحليل الموارد المتاحة للمفاضلة بين البدائل الممكنة من الموارد التي تحقق الأهداف.
  - 3 تقييم ردود الأفعال Reaction Evaluation هو مدى رضا المشاركين عن برنامج معين بما في ذلك المواد التي درست، المدربين، مكان التدريب، طريقة التدريب، الوسائل و التسهيلات المتاحة.
  - 4 تقييم النتائج Outcome Evaluation هناك عدة خطوات لتقييم المخرجات او المحصلات هي:
    - 1 تحديد الأهداف.
    - 2 وضع معايير او مؤشرات كنقاط مرجعية للقياس.
    - 3 عمل قياسات في الوقت المناسب.
    - 4 مقارنة القياسات مع المعايير او المؤشرات.
    - 5 تقييم النتائج او الحكم عليها.

2- رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية، (عزت عبد الهادي، 2004،  
): عبارة عن ورقة عمل تم إعدادها، و قدمت لمؤتمر الاسكوا في بيروت عام 2004،

و ذلك من اجل صياغة رؤية إستراتيجية تنموية فلسطينية في المرحلة الراهنة. فقام د. عزت عبد الهادي باستعراض الخلفية التاريخية للمنظمات الأهلية في فلسطين، و نقاط القوة و الضعف، و محددات البيئة الداخلية و الخارجية، و أدوار القطاع الأهلي الفلسطيني في المرحلة الراهنة كما يراها، و التي تتلخص بالأدوار التالية:

أولاً: دور التعبئة والتأثير بالسياسات العامة.

ثانياً: دور بناء وتطوير الوعي المجتمعي.

ثالثاً: دور الاستمرار في تقديم الخدمات الطارئة والتنموية.

رابعاً: دور التطوير المؤسسي والتنظيمي وتنمية الموارد البشرية.

خامساً: دور التشبيك والتنسيق والتعاون والتشاور.

### 3- أسطورة التنمية في فلسطين (خليل نخلة ، 2004)

تتضمن هذه الدراسة خمسة فصول ، تبدأ بمقدمة نظرية تتناول الجوانب التحليلية المحيطة بمفاهيم التنمية و الدعم الاقتصادي والسياسي و التمكين، أما الفصل الثاني، فيغطي التدخلات التنموية في فلسطين قبل أوسلو، والفصل الثالث، يغطي الفترة 1993-2001 والفصل الرابع، يعقد مقارنة ما بين الفترتين قبل و بعد اوسلو. اما الفصل الخامس، فيغطي انعكاسات سياسات معينة على التنمية. ففي هذه الدراسة يعتبر خليل نخلة ان الأموال خصصت لمشاريع لا تعد بالدرجة الأولى في الأهمية بالنسبة للفلسطينيين، ولا حتى في الدرجة العاشرة، فقد خصصت هذه الأموال لخدمة الإسرائيليين، من تعبيد للشوارع وما الى غير ذلك، فهذه الاموال خصصت لمشاريع غير مهمة بالنسبة للفلسطينيين ، من تعبيد للطرق ،ومستشفيات، واتصالات، ومخصصات الضمان الإجتماعي ...الخ، ولكن هذه المساعدات لم تقدم الا القليل القليل للقطاع الصناعي والزراعي، و البنية التحتية، واستصلاح الأراضي التي تمثل بالنسبة للشعب الفلسطيني القضايا الأساسية والأولية للسيطرة على أرضه، وتنمية مؤسساته الصناعية والزراعية.

أي ان هذه الأموال المقدمة لهذه القطاعات، لا يمكن أن تساهم في تنميته وازدهاره بما يتلاءم والواقع الفلسطيني. فالمفهوم من هذا السياق هو أن هذه المساعدات كانت مشروطة بمجموعة من القرارات من الدول المانحة تفرضها عليها السياسة الإسرائيلية؛ لتقويض عملية التنمية في فلسطين. فهذه الأموال كانت تنفق حسب ما يتفق مع السياسة الإسرائيلية وليس حسب الحاجة الفلسطينية ، وخصص جزء كبير من هذه الأموال الى الخبراء الفنيين الأجانب ، بحجة أنهم تتوفر لديهم كفاءات

ومهارات عالية، وأجورهم مرتفعة بما يتلاءم مع كفاءاتهم ، مدعية بأنه لا توجد كفاءات لدى الشعب الفلسطيني للقيام بعملية الإصلاح أو التخطيط. ولكن تجدر الإشارة الى أن اساس هذا الدعم لا يدفع باتجاه تطور الموارد البشرية ، او القابلية للاستدامة ، بل يأتي كاستجابة لظروف ملحة طارئة ، ودون التقليل من اهمية ذلك ، فان عملية الاشراف الفني على مثل هذا الدعم في غاية السهولة من خلال الاستعانة بالمرتزقة الجدد.ومن اجل الشروع في عملية التنمية ، تقوم على الاعتماد الذاتي ، والانصاف ، والمشاركة ، والقابلية للاستدامة ، ينبغي كسر التبانيات الحادة القائمة في مجال تنمية الموارد البشرية والتطور الاجتماعي.

#### 4- نحو توظيف أنجع للمساعدات الفلسطينية ( معهد ماس ، 2005 )

اعد هذه الدراسة فريق من الباحثين في معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني - ماس. و قد شارك بصورة مباشرة في اعدادها كل من د. باسم مكحول و د. نصر عبد الكريم عام 2005.

قدم المجتمع الدولي مساعدات انسانية و اقتصادية كبيرة و متنوعة للشعب الفلسطيني، بلغت حوالي 7.5 مليار دولار خلال الفترة 1994-2004 و ذلك من خلال عدة قنوات حكومية او اهلية، سواء دولية او فلسطينية، بهدف تحمل اعباء الاحتلال الانسانية و الاقتصادية من جهة، و تمكين الاقتصاد الفلسطيني بخلق و تطوير مقومات التنمية الاقتصادية المستدامة من جهة اخرى.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مصادر المساعدات من حيث ملامحها التوصيفية العامة، و الدروس المستفادة من تجربة توظيفها على طوال المرحلة التي بدأت مع توقيع اتفاقية اوسلو في نهاية العام 1993 الى الان، و ذلك لكون المساعدات الدولية هي احدى المؤثرات الثلاث الهامة الى جانب المؤثر الاسرائيلي، و المؤثر الذاتي الفلسطيني في تحديد اتجاهات الوضع المعيشي الفلسطيني و مستوى الحياة.

و قد خلصت هذه الدراسة الى العديد من المقترحات المتعلقة بآليات تفعيل استخدام المساعدات الدولية، لتحقيق الاستفادة المثلى، بحيث توجه للاغراض التنموية التي تساعد في خلق و تطوير القاعدة الانتاجية، وفي تحسين البيئة الاستثمارية بما يسمح في رفع مستوى المعيشة للأفراد بشكل مستدام.

## 5- منظمات غير حكومية ام قواعد للاخر؟ ( عادل سمارة ، 2004):

تم اعداد هذه الدراسة من قبل الدكتور عادل سمارة عام 2003 . و هي عبارة عن نقد لاذع لدور المنظمات غير الحكومية في فلسطين، وذلك لبلورة موقف معين من هذه المنظمات و التحفظ على دورها، و ذلك، لان تمويلها لا يتم من اعضائها بل من انظمة اجنبية راسمالية استعمارية نهبت ثروات الامم الفقيرة، و لا تزال لغاية الان (وهي التي اقامت الكيان الصهيوني)، فهي السبب في فقر و مرض و تخلف العالم الثالث، و هي التي تدعم الانظمة غير الديمقراطية فيه، فكيف ستكون هذه الدول هي المنقذ و المخلص الذي يريد تحقيق التنمية لهذه الشعوب؟ فهي اداة لتنفيذ سياسات واهداف استعمارية راسمالية تخدم فكرة العولمة، و تفسد المجتمع من الاسفل، من خلال اعادة تثقيف المجتمع، لدعم ما يسمى بعملية السلام، او التسوية بالمنطقة، متجاهلة الحاجات و الاولويات الحقيقية للمجتمع.

## 2.2 الدراسات الاجنبية

### 1- فعالية المساعدات في الضفة الغربية و قطاع غزة ( البنك الدولي ،2005)

تم تنفيذ هذا التقرير من قبل الحكومة اليابانية، و البنك الدولي، و برنامج الامم المتحدة الانمائي عام 2005 .

يعكس هذا التقرير تاثير المساعدات الدولية على الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية و قطاع غزة، من خلال الاثر على القطاعات المختلفة، متعرضا للمواضيع الرئيسية التالية:

- تاثير المساعدات الدولية على مكونات الاقتصاد الكلي.
- الانطباع العام لدى الفلسطينيين عن تاثير المساعدات الدولية.
- معطيات التنمية الاجتماعية و الاقتصادية المستدامة.
- دور المساعدات في دعم المؤسسات الفلسطينية و الاصلاح.

يتحدث التقرير ايضا عن متطلبات العملية التنموية، فهي بحاجة الى مرونة في التعامل مع المعطيات، ووجود تخطيط استراتيجي، و مراجعة دقيقة دائمة لما تم انجازه، و قدرة على التنبؤ و التأقلم، و كذلك الالتزام والاستفادة من التجارب و اخذ العبر. هناك عدة معوقات امام العملية التنموية في الضفة الغربية و قطاع غزة، تتمثل بعدم وجود ادارة عامة فلسطينية من قبل، اخذت على عاتقها ادارة العملية التنموية، اضافة لوجود عراقيل لتنفيذ الاتفاقيات ما بين الفلسطينيين و الاسرائيليين، و عدم وجود استقرار سياسي، و ما يترتب عليه من صعوبة في التخطيط للمستقبل، و مفاوضات الوضع الدائم في هذه المناطق، و اشتراك اكثر من 40 ممول، كذلك اشتراك العديد من المنظمات الدولية متعددة الاطراف، و كذلك المئات من المنظمات المحلية و العالمية، بالرغم من كل هذه التحديات، إلا ان جهود الممولين كانت بناءة جدا في بناء الادارة العامة الفلسطينية المسؤولة عن تزويد السكان بالعديد من الخدمات.

### 3.2 خلاصة الدراسات السابقة

لا شك ان الأدبيات والدراسات التي تناولت موضوع المنظمات الأهلية في فلسطين كثيرة ومتنوعة، وذلك بسبب الدور القديم الذي مارسه في مقاومتها للاحتلال الإسرائيلي، عبر تقديمها خدمات نوعية تعزز صمود الشعب الفلسطيني، لكن الاهتمام البحثي تزايد بشكل ملحوظ بعد التسوية السياسية، وما أوجدته من متطلبات ومهام عمل جديدة لدى هذه المنظمات في فلسطين. فيلاحظ أن الأدبيات السابقة، ركزت، أو تناولت مرحلتين متتاليتين مختلفتين:

**المرحلة الأولى:** ما قبل التسوية السياسية بين الفلسطينيين والإسرائيليين ، إذ تطرقت إلى المنظمات الأهلية الفلسطينية ( فصائل، اطر نقابية، جمعيات خيرية)، وبيان دورها المقاوم للاحتلال، وعلاقتها مع منظمة التحرير، وتبنيها لاستراتيجيات الصمود، ونذكر بعض الأدبيات ( إصدارات اتحاد الجمعيات الخيرية، العلاقة مع م.ت.ف، د. إميل توما، وإصدارات بيت الشرق).

**المرحلة الثانية:** ما بعد اتفاقات أوسلو وما أنتجت من تغييرات مست مناحي الحياة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية على وجه التحديد، هذا بدوره دفع الباحثين لدراسة موضوع المنظمات الأهلية في ظل التطورات سابقة الذكر، فظهرت الاتجاهات التالية:

**أولاً:** أدبيات تناولت مفهوم المجتمع المدني وعلاقته بالواقع الفلسطيني، والخصوصية التي يمتاز بها، فاجتهدت نحو دراسة المنظمات الأهلية، كأدوات وعناصر مهمة للمجتمع المدني الفلسطيني القادم، وحاولت بيان المتطلبات الجديدة لهذه المنظمات، وضرورة تغيير شكل وطبيعة أدائها، وانتقاله من الإغاثة إلى التنمية، ومن الحالة الطبيعية إلى الحالة المدنية، بالإضافة إلى الحديث عن ثنائية الديمقراطية الفلسطينية، والمجتمع المدني الفلسطيني، وآفاق التحول الديمقراطي. ( عزمي بشارة، مساهمة نقدية للمجتمع المدني) ( زياد أبو عمرو، علي الجرياوي، المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في فلسطين)، وغيرها من الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع بإسهاب.

**ثانياً:** بالمقابل، هناك أدبيات ركزت بحثها حول طبيعة العلاقة مع السلطة الوطنية كمنتج سياسي جديد على الأرض، فرض على المنظمات الأهلية الفلسطينية مه ام عمل وإشكاليات جديدة، والبحث عن فلسفات تعاون جديدة، فكانت أدبيات مثل ( وليد سالم، المنظمات المجتمعية التطوعية والسلطة الوطنية، 1999)، ( مجدي المالكي، علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين، 2001)، ( مجلة السياسة الفلسطينية، ع 24، سنة 1999، إصدار خاص).

**ثالثاً:** هناك أيضاً الدراسات المسيحية حول المنظمات الأهلية العاملة في فلسطين، والتي عمدت إلى تصنيفها، من حيث القطاعات والأهداف والتمويل والبرامج وغيره، وهي دراسات اقتصت بها مراكز الأبحاث منها، ( تعداد المنظمات غير حكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، معهد ماس)، ( المنظمات غير الحكومية: حقائق وأرقام، مركز مدار)، ( إصدارات جهاز الإحصاء الفلسطيني)، ( دليل المنظمات غير الحكومية الصادر عن مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة) وغيرها.

**رابعاً:** بقي ان نشير هنا إلى تلك الإصدارات والدراسات التي تناولت المساعدات الدولية، و دور المنظمات الأهلية في مجال التنمية الإدارية، او قطاع الشباب، فقد كانت جزئية، ولم تكن دراسات متخصصة ناتجة عن مؤسسات قائمة لها بيئتها الخاصة التي تعمل بها، لذلك يأتي الحديث عنها في السياق العام، فأصداراتها ودراساتها تعكس طبيعة العمل المنوط بها فقط.

لكنها، وبالرغم من الدور الذي أدته في توسيع نطاق المعرفة حول عمل المنظمات الأهلية في فلسطين، إلا أنها اتسمت بنقطين:

**السمة الأولى:** تتمثل بالعموم أو الشمول ، فهي لم تكن دراسات قطاعية محددة، فالدراسات في معظمها تحدثت عن ظاهرة أو مشكلة، وبدأت بتحليلها بشكل عام، بمعنى ان الموضوع المدروس، الخاص بالمنظمة الأهلية ينسحب على كافة المنظمات دون استثناء. ان هذا الأسلوب قد يسبب إشكالية في تعميم نتائج الدراسة، لان ما ينطبق على العلاقة بين السلطة الوطنية ومنظمات حقوق الإنسان مثلاً، يختلف عن علاقة الأولى بمنظمات نقابية أو تنموية، لان الموضوعات التي تتولى تفسير العلاقة هذه مختلفة، طبقاً لطبيعة الأهداف والبرامج والدور الذي تقوم به المنظمات القطاعية.

**اما السمة الثانية:** فتتمثل بضعف الدراسات التي عالجت دور المنظمات الأهلية في التنمية، خصوصاً الإدارية، بمعنى كيفية جعل العمليات الإداري وطرقها ووسائلها تتلاءم مع مراحل التطور، لتحقيق الأهداف التي يسعى البلد إلى تحقيقها من خلال خطته التنموية. فكل سياسة جديدة ومرحلة جديدة تحتاج إلى حاجات إدارية جديدة، وبشكل عام، نقول: إن مجالات التطوير و التنمية الإداري يجب أن تصيب أمرين أساسيين هما:

1- التأثير على الأفراد وتنمية مهاراتهم و قدراتهم.

2- التأثير على الوضع التنظيمي للمؤسسات، و تطوير خططها وهيكلها و أنظمتها الداخلية.

لكن مما لا شك فيه ، ان مثل هذه الموضوعات وغيرها، قد اثمرت بعض الدراسات التي ترتبط بموضوع هذه الدراسة، والتي استفاد الباحث منها، على النحو الآتي:

- ساعدت في صياغة تساؤلات وفرضيات الدراسة الحالية
- ارتباط جزء من هذه الدراسات بلُحْد الأجزاء المتعلقة بالدراسة الحالية
- استجلاء النقاط التي ترتبط بموضوع المعوقات، وهو محور الدراسة

- ساعدت في تصميم البحث واختيار الأداة

## الفصل الثالث

---

### الإطار المفاهيمي لتقييم البرامج التنموية

تطورت فكرة التقييم أو التقويم, تطوراً كبيراً عبر التاريخ، فما هو الفرق بين التقييم و التقويم؟ ان التقييم يعني معرفة قيمة الشيء حسب معيار تقاس به هذه القيمة، أما التقويم فهي تحتوي على معنى أوسع حيث تشمل عنصر الإصلاح وإدخال ما هو مناسب حسب حكم الملاحظ أو المهتم

بالعملية، وذلك، لتغيير الحالة التي يوجد عليها الشيء (أو الموضوع) إلى حالة تعتبر أحسن من سابقتها (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، 2005).

### 1.3 الخطوات الرئيسية لعملية تقييم البرامج التنموية

#### 1.1.3 تحديد الهدف او الغرض من عملية التقييم؟

إن الغرض من طريقة تقييم الأثر هو تحسين البرامج والخدمات ألقدمه ، وتوجيه الموارد البشرية والمالية في البرامج والخدمات الحالية والمقبلة على احسن وجه. فينبغي استعمال التقييم لغرض البناء لا لتبرير أعمال ماضية ، أو لمجرد تحديد نقائصها. ومن الضروري فهم التقييم باعتباره أداة موجهة نحو قرار ، وربط عملية التقييم باتخاذ القرار ، سواء على المستوى التنفيذي أو السياسي. أما بالنسبة للمستفيدين من نتائج المشروع ما ، يهنا بالضرورة التعرف على رأي المستفيدين من المشروع ، و يعتبر ذلك بمثابة التغذية العكسية للخطط المستقبلية.

#### 2.1.3 تحديد إطار عملية التقييم؟ ما هي الجوانب التي تغيرت؟

هناك انواع متعددة من البرامج و المشاريع و التي تختلف باختلاف السياسات الاقتصادية و الاجتماعية في البلدان التي لديها خططها التنموية المختلفة. ان بعض البلدان لديها برامج محددة الاهداف سواء بعيدة المدى، ام متوسطة، او قصيرة المدى، و كافة البلدان لديها انواع مختلفة من الخدمات و المؤسسات، و كذلك أنواع مختلفة من المهنيين و العاملين. لذلك فان إطار البحث يتحدد بموضوع البحث، و محاورة، والفئة المستهدفة، و المكان و الزمان ، وكل ما لعينية البحث من ميزات و خصائص.

ان عملية تنمية المجتمع المحلي تستهدف احداث تغييرات اجتماعية مقصودة، تتم بواسطة الاستخدام الواعي للامكانيات، و الموارد البشرية و المادية التنظيمية، من اجل تحقيق زيادة محسوبة في معدل رفاهة الانسان في صورة كفرد عضو في جماعة، او كمواطن يعيش في المجتمع، و ذلك عن طريق اشباع اقصى قدر ممكن من حاجاته، و مواجهة و حل اكبر عدد ممكن من مشكلاته، على ان يشترك في احداث هذه التغييرات الخبراء، و الفنيون، و المخططون جنباً الى جنب مع افراد الشعب و قادة الممثلين له اصدق تمثيل.

- و يؤدي ذلك كله في النهاية الى نقل المجتمع من وضع اجتماعي، و اقتصادي، و سياسي معين الى وضع آخر افضل منه خلال فترة زمنية محددة.
- و كذلك تستهدف بناء الانسان الذي يستطيع تحمل مسئوليات بناء و تغيير المجتمع، و تنميته اجتماعيا و اقتصاديا، بما يؤدي الى ان يكتسب في النهاية خصائص شخصية، و صفات سلوكية محددة، و التي يمكن ايجازها في النقاط التالية:
- 1- القدرة على الاعتماد على النفس لاشباع الحاجات الجسمية، و النفسية، و الانفعالية، و العقلية.
  - 2- القدرة على التفكير العلمي المنطقي، بحيث يمكن للانسان ان يحل، و يرى الابعاد و الجوانب المختلفة لكل موقف، و يفسر اسباب حدوثه و يتبين ايجابياته و سلبياته.
  - 3- القدرة على التعاون مع الآخرين من اجل تحقيق اهداف ايجابية بناءة مشتركة، تعود بالنفع و الفائدة على الفرد و الجماعة، و على المجتمع ككل.
  - 4- القدرة على الانتاج، اي ان يكون هذا الانسان منتجا نافعا لنفسه و لأسرته، و لمجتمعه.
  - 5- القدرة على التجديد، و الابتكار، و التفكير المبدع بما يؤدي بالانسان الى زيادة معدل طموحه، و ان يسعى بصورة متصلة مستمرة للتطور، و الارتقاء بأسلوب حياته، و حياة الآخرين نحو الافضل.

### 3.1.3 تحديد محكمات التقييم، و الوحدات المستخدمة في عملية التقييم؟

يجب إدراك ان هناك أنشطة قد لا توجد لتقييمها **معايير او مؤشرات** ملائمة. وفي هذه الحالات ينبغي توجيه أسئلة ملائمة متعلقة بالنشاط المراد تقييمه.

- أ- **المعايير**: تعرف بلأنها المستويات أو الدرجات التي توضع بها الأعمال بالاستناد إلى ثقافة معينة. وقد تكون المعايير فنية أو اجتماعية (مختار، ع.، 1995).
- المعايير الفنية مخصصة عادة بدرجة عالية إلى البرامج. والغرض الرئيسي للمعايير هو حفز التفكير المؤدي إلى الحكم. ويندر الوصول إلى هذا الحكم بمجرد جمع القيم العددية الناتجة عن معايير تقييم كمي معينة. ومع ذلك ينبغي حينما أمكن ان توضع معايير كمية لتقييم البرامج، ولو ان ذلك لن يكون ممكنا عمليا على الدوام، وخاصة حينما يتعلق الأمر بالمعايير الاجتماعية. ولذا كثيرا ما يكون من الضروري اللجوء إلى تقييم مبني على تقدير نوعي بدلا من التقييم الكمي. فمثلا المعيار الفني

لضمان مياة الشرب هو مستوى فني معين لنقاء الماء. والمعيار الاجتماعي لضمان استمرار توفير المياه هو وجود تنظيم اجتماعي للمحافظة على التزويد بالمياه.

#### ب- المؤشرات: تعرف المؤشرات على أنها دلالات على أمور أو أحوال معينة (مختار، ع.، 1995)

. وهي أدوات للتقييم تستطيع قياس التغيير بصفة مباشرة أو غير مباشرة.. ، وقد تصاغ هذه المؤشرات في صورة كيفية او كمية كإبداء ملاحظة ما على امر من الامور، حين يقال مثلا: ان وجه فلان مصفر اليوم كمؤشر على الارهاق او المرض، او حين يقال إن الطلاب (بزوجون) من الدراسة كمؤشر على عدم الفاعلية او الجاذبية في العملية التعليمية. ومع ادراكنا لاهمية المؤشرات الكيفية، إلا أن الاهتمام إنما يركز على المؤشرات الكمية الاحصائية باعتبارها مرحلة من الدقة في وصف الحالة، وتقدير حجمها، ورصد ابعادها الحالية، او تطورها عبر الزمن. وبعبارة اخرى هي معيار احصائي او مقياس كمي حسب السياق الذي توظف فيه، والمصادر التي تستقى منها. ومما يجب الالتفات إليه ، ان المؤشر الاحصائي - كما يدل عليه المعنى اللغوي - إنما يمثل الواقع تمثيلاً رمزياً في صورة كمية، اي انه ليس هو الواقع الحي في تجسده ومجمل خصائصه وعلاقاته. فدرجة الحرارة لدى الانسان، او معدل ضغطه، او عدد نبضات قلبه ، هي ليس واقع حالته الصحية او المرضية تماما، وانما هي مؤشرات يستعين بها الطبيب. فالمؤشرات ترصد معطيات هذا التغير، والتطور الكمي والنوعي في مستوى المعيشة ، ونوعية الحياة على البعدين الزماني والمكاني، لدى الذكور والاناث، وفي مختلف الطبقات والشرائح الاجتماعية. وهذا الرصد لمؤشرات حالة الانسان في المجتمع يمثل خطوة اساسية في متابعة حالة الانسان المعيشية. كذلك تتم الاستفادة من هذه المؤشرات من خلال التعرف على مدى ما حققه توظيف الموارد واستثمارها من اشباع لاحتياجات الانسان وحاجاته ومطالبه، التعرف على التوظيف الامثل للموارد في تفاعلها ، وتأثيرها على حالة التنمية البشرية في جوانبها المادية والاجتماعية والثقافية والمعنوية والروحية.

ومن الجدير ذكره **صدق المؤشر و حساسية المؤشر . أما صدق المؤشر فتعني انه يقيس بالفعل ما هو مراد منه قياسه، و التي تعني مدى الاعتماد عليه، حتى لو استخدم هذا المؤشر من قبل اشخاص مختلفين في اوقات مختلفة، و تحت ظروف مختلفة، فان النتائج ستكون هي ذاتها. أما حساسية المؤشر فتعني: أن المؤشر يتأثر بحالة او ظاهره معينة، فمثلا معدل وفيات الرضع مؤشر**

حساس لمستوى العناية الصحية بالاطفال، فهو مقياس مباشر للوفيات، و مقياس غير مباشر للصحة، بالرغم من أنه لا يتعلق بأي عمل صحي (مختار، ع.، 1995).

وسوف تساعد اجابات الاسئلة التالية على توجيه اطار التقييم التتموي وهي:

- هل يوجد تأييد للبرنامج او المشروع من المستوى السياسي الرسمي؟
- هل تم اشراك الفئة المستهدفة في التخطيط للمشروع او البرنامج؟
- كم من الناتج القومي ينفق على الفئة المستهدفة و كيف يتم توزيع الانفاق على المناطق الجغرافية او السكانية.
- كم من الميزانية ينفق على الفئة المستهدفة و اهتماماتها؟
- ما هي نسبة الانفاق على نفس الفئة المستهدفة في البلدان المتقدمة من ميزانيتها؟
- ما هي نسبة الذين حصلوا على خدمات الى الذين بحاجة الى نفس الخدمات؟
- ما اهلية و كفاءة الاشخاص الذين يديرون تقديم هذه الخدمات؟

#### 4.1.3 تحديد المنهج و الادوات المناسبة:

نظرا لتنوع المواضيع التتموية تتنوع المناهج و الادوات، ولكل منهج من مناهج التقييم جوانب القوة و جوانب الضعف، و كذلك الادوات المستخدمة، الا ان كلا منها قد يصلح اكثر من غيره لموقف دون آخر، و قد يكون من المفيد احيانا الجمع بين اكثر من منهج، او اداة من ادوات البحث العلمي، منها كمسوح الراي و الاتجاهات(الاستقصاء)، الاختبارات، المقابلات، الملاحظات والسجلات الداخلية للبرامج و المشاريع.

#### 5.1.3 من المسؤول عن عملية التقييم و من يجب اشراكه؟

ان المبدأ الذي ينبغي بمقتضاه اجراء التقييم كجزء لا يتجزأ من خطوات العملية الادارية الكاملة يعني ضمنا: ان الافراد و الجماعات المسؤولة عن اعداد الخطط، و تنفيذ تلك العملية بمختلف المستويات السياسية و التنفيذية، تتحمل ايضا مسؤولية التقييم و هذا يشمل:

- الفئة المستهدفة من المستفيدين و غير المستفيدين من البرامج و المشاريع.
- طاقم تنفيذ وادارة البرامج و المشاريع
- الممولين
- اطراف اخرى ذات علاقة، كهيئات حكومية أو مؤسسات اهلية او منظمات دولية.

### 6.1.3 توقيت عملية التقييم.

ان التقييم عملية متواصلة يجب تلخيصها و اعداد تقرير عنها في مواعيد معينة، او على فترات زمنية معينة، مثل تقارير شهرية، او فصلية، او سنوية، او شاملة لبرنامج معين. مما لا شك فيه، ان بعض المتغيرات يتطلب فترة زمنية اطول، حتى نستطيع التقييم، فمثلا عرض التقدم و الكفاءة اسهل من تقييم الفاعلية الذي بحاجة الى تحديد تغييرات بارزة في حالة الفئة المستهدفة، لتدل على فاعلية البرامج المنفذة التي قد تطول لمدة لا تقل عن خمس سنوات من بداية البرنامج.

### 7.1.3 ما هو العمل في حالة عدم وجود قواعد بيانات سابقة للبرامج و المشاريع التنموية؟

ينبغي ان تكون المؤشرات والمعايير مدرجة في البرنامج عند مرحلة التخطيط ، لكي يتسنى البت في متطلبات المعلومات مبكرا. أما مصادر البيانات الاولية فيمكن الحصول عليها من الاماكن التالية:

- وثائق و تقارير المشاريع التي نفذتها المنظمة الاهلية ذاتها.
- وثائق و تقارير منظمات اخرى سواء حكومية، او اهلية، او شركات خاصة، او مراكز ابحاث.
- بيانات من اشخاص مهتمين بالقطاع مثل: اساتذة و باحثين و مدربين و ممثلين لمؤسسات اهلية، او قيادات رسمية .

### 2.3 اساليب تقييم المشاريع التنموية

لكل طريقة إيجابياتها وسلبياتها سواء الطرق الكمية أو الطرق النوعية والتقييم بحد ذاته صعب جداً قياس المؤشرات المرتبة به بدقة متناهية لذا يفضل استخدام مصطلح تقدير بدل من قياس في جميع العلوم الاجتماعية أما الطرق الكمية فهي تستخدم للقياس المباشر لمتغير معين أو التغير الحاصل فيه من ناحية كمية ، مثل، قياس غلة محصول، أو قياس أو عدد الكيلومترات من الطرق التي تم بناؤها، أو عدد الساعات التي تقضيها النساء في جلب المياه. وتوفر الطرائق الكمية نتائج عديدة مباشرة. وأما الطرق النوعية فهي تقوم بجمع معلومات من الناس يجعلهم يشرحون ما يلاحظونه، وما يفعلونه، وما يعتقدونه أو يشعرون به، وتسفر الطرق النوعية عن نصوص سردية. أما أشهر الطرق المستخدمة في تقييم المشاريع فهي:

1 - الإطار المنطقي.

2 - طريقة أشجار المشاكل والأهداف.

- 3 - طريقة المدخلات - المخرجات.
- 4 - طريقة مؤشرات الأداء.
- 5 - الطريقة تحليل التكلفة - المنفعة.
- 6 - طريقة التقييم السريع بالمشاركة.
- 7 - طريقة القاعدة النظرية.
- 8 - طريقة تقييم الأثر التنموي.

### 1.2.3 طريقة الإطار المنطقي

تعريف: هو إطار يوضح الأهداف للمشاريع والبرامج، أو السياسات، ويساعد في تحديد العلاقة السببية ما بين كل من المدخلات والعمليات والنتائج المباشرة والمتوسطة وبعيدة المدى. كذلك تحديد مؤشرات الأداء في كل مرحلة في السلسلة، كذلك و المخاطر التي تمنع من الوصول إلى النتائج المطلوبة. وهو أيضاً أداة الأشغال للشركاء في توضيح الأهداف، وتصميم الأنشطة. خلال التنفيذ يشكل أداة مفيدة في استعراض التقدم واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (البنك الدولي، 2002).  
ويستخدم:

- 1 - لتحسين البرامج والمشاريع المصممة بواسطة توضيح الأهداف ، واستخدام مؤشرات الأداء وتقييم المخاطر.
- 2 - يلخص تصميم الأنشطة المعقدة
- 3 - يساعد في إعداد خطة تشغيلية تفصيلية

4 - قاعدة فعالة في عرض الأنشطة ومراجعتها وتقييمها.

إيجابيات:

- 1 - يضمن ان أصحاب القرار يسألون الأسئلة الأساسية، وتحليل الفرضيات والمخاطر
- 2 - يشرك أصحاب العلاقة في التخطيط وعرض النتائج.
- 3 - أداة إدارية فعالة توجه التنفيذ والمراجعة والتقييم.

السلبيات:

- 1 - يدير بصلاية وتشنج الإبداع والمبادرة.
- 2 - إذا لم يحدث يصبح أداة إحصائية لا تعكس التغيير بالظروف.
- 3 - بحاجة لتدريب ومتابعة متواصلة.

### 2.2.3 طريقة شجرة المشكلة والأهداف

تعريف المشكلة: هي حالة أو وضع سلبي قائم للناس، أو المؤسسة، ويعتبر غير مرغوب فيه من قبل أعضاء المؤسسة و/ أو المجتمع. أما شجرة المشكلة: فهي عبارة عن بناء على شكل شجرة لها جذور وساق وأغصان تعكس مشكلة أساسية وتأثيراتها وأسبابها الجذرية. أما شجرة الأهداف: فهي عبارة عن انعكاس أو تحويل كل مشكلة إلى هدف مناظر في نفس المستوى (البنك الدولي، 2002).  
الغرض: تحديد مشكلة أساسية وتأثيراتها وأسبابها الجذرية، وإيضاح الأهداف الأساسية والأنشطة الضرورية لمعالجة المشكلة، والتوصل إلى اتفاق بشأن تلك الأهداف والأنشطة. وتساعد هذه الطريقة على بدء عملية إعداد، أو تنقيح مصفوفة في إطار منطقي بطريقة قائمة على التشارك ومفهومة. وهي الطريقة، من زاوية الرصد والتقييم، حاسمة في بداية المشروع من أجل تنقيح الإطار المنطقي القائم، والتوصل إلى رؤية واضحة للأهداف المحددة، والريثوخ التي سيجري رصدها.

الايجابيات:

- 1 - سريعة وقليلة التكاليف.
- 2 - تعطي صورة عامة للمشكلة بأبعادها المختلفة.
- 3 - تبني الإجماع.
- 4 - تعتمد على التفكير الجدلي الذي يربط السبب بالنتيجة.
- 5 - يمكن استخدامها مع مجموعات محلية.

السلبيات:

- 1 - تعتمد على فهم المشكلة الرئيسية.
- 2 - اختزال وتبسيط كبير للعديد من الأمور.
- 3 - ممكن بروز التناقض في المعرفة المحلية ومعرفة الخبير.

### 3.2.3 طريقة المدخلات - المخرجات

هي طريقة مقارنة ما تم استخدامه من مدخلات الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية، والوقت إلى ما تم الحصول عليه من نتائج، وذلك لفحص كفاءة العملية الإنتاجية والنظام (البنك الدولي، 2002).

#### الغرض منها:

إتاحة إجراء تحليل تفصيلي لتدفقات المدخلات والنواتج في نظام معين، والرسوم البيانية للنظم، والتي يمكن ان تساعد في تحليل المدخلات اللازمة لنجاح النظام، ونجاح نواتجه، وهذه الطريقة تمكن من فحص ملاءمة الخطط القائمة للعمليات، وجداول مواعيد العمل، والطرق المطبقة، والقوى العاملة المستخدمة، وكفاية واستعمال الموارد المالية، بغية تحسينها إذا لزم الأمر بأقل التكاليف.

#### الإيجابيات:

- 1- التعرف على مدى اتساق المدخلات مع المخرجات الكمية المتوقعة.
- 2- يقدم تحليل تفصيلي لنظام العمليات المتبع.

#### السلبيات:

- 1 يقيس فقط الاهداف قصيرة المدى.
- 2 يعتمد فقط وثائق و تقارير المشاريع التي نفذتها المنظمة الاهلية ذاتها.
- 3 يركز على الجانب الاداري و المالي في بلوغ الاهداف او المصاريف.

### 4.2.3 طريقة مؤشرات الأداء

هي طريقة لتقييم المشاريع، نقيس مؤشرات الأداء للمدخلات والعمليات، والمخرجات والنتائج، والأثر للمشاريع التنموية، والبرامج والاستراتيجيات. وتحتاج هذه الطريقة الى تحديد مؤشرات مسبقاً (البنك الدولي، 2002).

وتعرف المؤشرات على أنها دلالات على أمور أو أحوال معينة. وهي أدوات للتقييم تستطيع قياس التغيير بصفة مباشرة أو غير مباشرة.. وقد تصاغ هذه المؤشرات في صورة كيفية ، كإبداء ملاحظة ما على أمر من الأمور ، ومع إدراكنا لأهمية المؤشرات الكيفية ، إلا ان الاهتمام إنما يركز على المؤشرات الكمية الإحصائية باعتبارها مرحلة من الدقة في وصف الحالة ، وتقدير حجمها ، ورصد أبعادها الحالية، أو تطورها عبر الزمن . وبعبارة أخرى، فالمؤشرات هي معيار إحصائي، أو مقياس كمي حسب السياق الذي توظف فيه، والمصادر التي تستقي منها، ومما يجب الالتفات إليه ان المؤشر الإحصائي يمثل الواقع تمثيلاً رمزياً في صورة كمية، فللمؤشر ليس بديلاً عن الواقع ، أو الظاهرة، أو النظام نفسه الذي يؤشر عليه. فالمؤشرات ودلالاتها الإحصائية لا تستوي بذاتها، وليست لها دلالة مستقلة عن الإطار المفاهيمي الذي انطلقت منه والذي تمثله .

متى تستخدم مؤشرات الأداء:

- 1 - عندما يوجد أهداف واضحة للأداء، ونحتاج لتقييم التقدم نحو تحقيقها.
- 2 - عندما نحدد المشاكل، ويوجد نظام إنذار مسبق يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية.
- 3 - عند الإشارة إلى الحاجة إلى تقييم معمق.

إيجابيات مؤشرات الأداء:

- 1 - وسيلة فعالة لقياس التقدم نحو الهدف.
- 2 - تسهل المقارنة بين الوحدات المختلفة أو عبر الزمن في نفس المؤسسة.

سلبيات مؤشرات الأداء:

- 1 - استخدام مؤشرات غير معرفة بطريقة واضحة.
- 2 - عدم وجود مصادر معلومات للمؤشرات المطلوبة.

### 5.2.3 طريقة تحليل التكلفة - المنفعة

هو تقييم مشروع عن طريق مقارنة التكاليف النهائية الفعلية بللمنفعة المتوقعة، او المتولدة عن المشروع. ومن الممكن في بعض الأحيان إجراء مقارنات مع مشاريع أخرى تقدم خدمات ومنتجات مماثلة (البنك الدولي،2002).

الغرض:

توفير إطار ( يعرف أيضاً باسم " الإطار المحاسبي ") من اجل إعداد قائمة تفصيلية بمجموعة الفوائد والتكاليف التي تكتنف قراراً ، وذلك للمساعدة على إزالة الأنشطة الباهظة التكلفة التي تحقق فوائد قليلة. والاستخدام المعياري لهذه الطريقة، من زاوية الرصد والتقييم.

متى تستخدم:

- 1 - تساعد في اتخاذ القرار حول أفضل طريقة لتوظيف المصادر.
- 2 - تحديد المشاريع التي تقدم أعلى معدل عائد على الاستثمار.

إيجابيات:

- 1 - طريقة نوعية لتقدير كفاءة البرامج والمشاريع والسياسات.
- 2 - تكشف عن الفرضيات الاقتصادية المستخدمة.
- 3 - طريقة مفيدة لإقناع أصحاب القرار والمؤسسين.

السلبيات:

- 1 - حاجة إلى توفير الموارد المالية والبشرية بشكل كافي.
- 2 - هناك فوائد قياسها غير قابلة للتكميم.
- 3 - النتائج المسقطة تعتمد بشكل كبير على الفرضيات.

### 6.2.3 طريقة التقييم السريع بالمشاركة

هي طريقة سريعة ذات تكاليف منخفضة لجمع المعلومات من المستفيدين وذوي العلاقة استجابة لاحتياجات أصحاب القرار من المعلومات (البنك الدولي، 2002).

أين تستخدم؟

- 1 - عند الحاجة لمعلومات سريعة لأصحاب القرار على مستوى إدارة البرنامج أو المشروع.
- 2 - عند الحاجة لفهم نوعي للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمبحوثين.
- 3 - عند الحاجة لتفسير محتوى المعلومات الكمية.

الإيجابيات:

- 1 - قلة التكلفة.
- 2 - سرعة تنفيذها.
- 3 - مرنة.
- 4 - غنية جداً بالمعلومات.
- 5 - تتميز بالمشاركة العالية وأنها وسيلة تقوية إذا استخدمت جيداً.

السلبيات:

- 1 - أقل صلاحية واعتمادية ومصدقية من الاستبيان الرسمي.
- 2 - لا يمكن تعميم النتائج لأنها تخص مجتمع محدد.
- 3 - ممكن ان تكون مفتوحة/ ذات نهاية بشكل كبير.

### 7.2.3 طريقة التقييم بالقاعدة النظرية

ان طريقة القاعدة النظرية تشبه طريقة الإطار المنطقي، فهي تسمح بفهم أعمق لأنشطة البرامج وعلى وجه الخصوص، لا يفترض علاقة خطية سهلة بين السبب- الأثر ولكن بواسطة رسم العوامل المحددة، أو السبب الذي يحكم النجاح، وكيف يمكن ان تتفاعل فيما بينها بعد تحديد أي خطوة في البرنامج يمكن مراجعتها لرؤية كيف ظهرت على الطبيعة. وهذا يسمح بتحديد عوامل النجاح الحرجة وإن كانت البيانات تعرض هذه العوامل التي لم يتم تحقيقها (البنك الدولي،2002).

لماذا تستخدم:

- 1 - وضع رسم توضيحي يجمع الأنشطة المعقدة.
- 2 - تسهيلي التخطيط والإدارة.

الإيجابيات:

- 1 - تزوج معلومات عكسية حول ما يعمل وما لا يعمل وما السبب؟
- 2 - يسمح بتصحيح مبكر للأخطاء عندما تظهر.
- 3 - يساعد في تحديد الأعراض الجانبية للبرنامج.
- 4 - يساعد في تحديد أولويات المعطيات التي بحاجة لفحص معمق.
- 5 - يشكل قاعدة لتقييم الآثار المحتملة للبرنامج.

السلبيات:

- 1 - يتحول لنموذج معقد إذا كان مقياس الأنشطة كبير جداً.
- 2 - قد يختلف ذو العلاقة حول العوامل المحددة المهمة ، وقد يأخذ ذلك وقتاً طويلاً جداً حتى يحسم الأمر.

### 8.2.3 طريقة التقييم للأثر التنموي

تم استعراض الطرق السابقة للمقارنة بينها و بين طريقة تقييم الاثر التنموي للبرامج، اما المواضيع التالية: فهي محاولة لتحديد الاطار النظري لتقييم الاثر التنموي، و يعرف البنك الدولي تقييم الاثر على أنه قياس التغيير الحقيقي الذي حدث بفضل أنشطة مشروع، او برنامج على أحوال المجموعات المستهدفة اقتصاديا واجتماعيا.... وفي أي اتجاه ( إيجابي أم سلبي )؟ وإلى أي مدى؟ و ما هو السبب؟ (البنك الدولي،2002).

تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدى استجابة البرامج التنموية لمتطلبات الفئة المستهدفة الفعلية، وأثرها عليهم، وهي المحدد الأساسي لمدى نجاح وكفاءة المشاريع، والاستمرار فيها، أو تعديلها، أو البحث عن بدائل أكثر ملائمة. إن ضبط التقدم الفعلي والمالي فقط للمشروع يعتبر غير كافٍ، لان المهم هو تحقيق البرنامج التنموي لأهدافه ولهذا من المهم التقييم من النواحي التالية :

- هل حل البرنامج التنموي المشكلة التي يعاني منها المجتمع المحلي؟ أم لا؟ و لماذا؟
- هل تم الوصول إلى المستفيدين المستهدفين للمشروع؟ وإذا لم يكن الامر كذلك، لماذا؟
- هل تم تحقيق الهدف النهائي والمخرجات المطلوبة؟ و إذا لم يكن الأمر كذلك، لماذا؟
- هل تم إزالة المعوقات، أو تكييفها للبرامج التنموي أم لا، و لماذا؟ وما هي العبر و الدروس التي يمكن الاستفادة منها؟

### الايجابيات

- 1 جوفر تقدير كمي للاثر المطلوب وفق الخصائص الديمغرافية، او المكانية، او الزمانية.
- 2 جوفر الايجابيات التنموية المركزية. لاي درجة حدث الفرق؟ ما هي النتائج على الارض؟ كيف يمكن التحسين نحو الأفضل؟
- 3 جوفر تحليل منتظم لصانعي القرار و السياسة بثقة اعلى.

### السلبيات

- 1 مكلف للمال و الوقت.
- 2 قليل المنفعة عند الحاجة الى معلومات سريعة لاتخاذ القرار.
- 3 صعوبة تحديد المؤشرات و العوامل المناسبة للتقييم.

### 8.2.3. (أ) المحكمات الرئيسية في عملية تقييم الأثر التنموي

إن عملية تقييم الأثر تختلف من مشروع لآخر تبعا للغاية النهائية، أو للهدف بعيد المدى للمشروع، ،  
ففي المشاريع التنموية وجد أنها تتكون من العناصر الرئيسية التالية (مختار، ع.، 1995):

**1- الملاءمة:** مدى استجابة البرامج و المشاريع التنموية للاحتياجات الأساسية للفئة المستهدفة وأولوياتها.

**2- الكفاية :** مدى استفادة الناس من هذا المشروع الى إجمالي عدد المستحقين للخدمات، او مدى نجاح المشروع في حل مشكلات المجتمع، او مدى تغطية خدمات المشروع لفئة سكانية معينة

**3- الكفاءة:** وهي تعبير عن حسن استخدام الموارد البشرية والمالية والعمليات والتكنولوجيا، والوقت في تحقيق النتائج المطلوبة من البرنامج. ويهدف تقييم الكفاءة إلى تحسين التنفيذ، وبدعم استعراض التقدم بأخذ النتائج في الحسبان. وتحت هذا العنوان يتم التحقق من الوسائل مثل: ملاءمة الخطط القائمة للعمليات، وجداول مواعيد العمل، والطرق المطبقة، والقوى العاملة المستخدمة، وكفاية استعمال الموارد المالية، بغية تحسينها إذا لزم الأمر بأقل التكاليف. لعل أهم هذه المتغيرات يمكن الإشارة إليها بإيجاز في النقاط التالية:

3 -مدى اتساق المدخلات مع المخرجات الكمية المتوقعة.

4 -مدى اتساق المخرجات مع ظروف و احتياجات المجتمع.

**4-الفاعلية:** وهي درجة بلوغ الأهداف المقررة سلفا للبرنامج مثل: تخفيف مشكلة ما، أو تحسين حالة ما ليست على ما يرام، وينبغي ان يشمل تقييم الفاعلية أيضا تقييم الرضا، أو الامتعاض الذي يبديه المجتمع المعني، نحو تأثيرات البرنامج، أو الخدمة، أو المؤسسة. ويهدف تقييم الفاعلية إلى تحسين صياغة البرنامج، وشكل الخدمات والمؤسسات الشبابية بتحليل مدى بلوغ أهدافها. وينبغي حينما كان ممكنا إجراء تحليل نوعي لملاءمة وفائدة الإنجاز الذي تم، مهما كان هذا التحليل غير موضوعي، ومجرد انطباعي، ريثما يتم إعداد طريقة أدق للقياس و يمكن ذكر أهم هذه المتغيرات باختصار أيضا من خلال النقاط التالية:

2. مدى قدرة المشروع على إحداث تغيير في أنماط سلوك المستفيدين من المشروع.

3. مدى قدرة المشروع على تنمية و إثراء معارف المستفيدين من المشروع.

4. مدى قدرة المشروع على تعديل أو تغيير اتجاهات المستفيدين من المشروع مثل الاتجاه إلى

الاستقلالية، و الاعتماد على النفس بدلا من الاتكالية، و الاعتماد على الغير.

5. مدى قدرة المشروع على إكساب المستفيدين خبرات و إتقان مهارات جديدة.
6. مدى قدرة المشروع على إحداث تغيير في المكانة الاجتماعية للمستفيدين.
7. مدى قدرة المشروع على إحداث تعديل أو تغيير في الظروف البيئية غير المرغوبة.

#### 5- التأثير: وهو تعبير عن الأثر الشامل الذي يحدثه البرنامج، أو الخدمة، أو المؤسسة على التنمية

الاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بها، وهكذا يهدف تقييم التأثير إلى تحديد أي تغيير ضروري في اتجاه البرامج الشبابية بغية زيادة إسهامها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة. و يؤدي ذلك كله في النهاية إلى نقل المجتمع من وضع اجتماعي و اقتصادي و سياسي معين، إلى وضع آخر افضل منه خلال فترة زمنية محددة. كذلك تستهدف بناء الإنسان الذي يستطيع تحمل مسؤوليات بناء و تغيير المجتمع، و تتميته اجتماعيا و اقتصاديا، بما يؤدي إلى أن يكتسب في النهاية خصائص شخصية، و صفات سلوكية محددة ويمكن إيجاز أهمها في النقاط التالية:

1. القدرة على الاعتماد على النفس لإشباع الحاجات الجسمية و النفسية و الانفعالية و العقلية.
2. القدرة على التفكير العلمي المنطقي، بحيث يمكن للإنسان أن يحلل و يرى الأبعاد و الجوانب المختلفة لكل موقف و يفسر أسباب حدوثه، و يتبين إيجابياته و سلبياته.
3. القدرة على التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق أهداف إيجابية بناءة مشتركة تعود بالنفع و الفائدة على الفرد و على الجماعة و على المجتمع ككل
4. القدرة على الإنتاج، أي أن يكون هذا الإنسان منتجا نافعا لنفسه و أسرته ولمجتمعه.
5. القدرة على التجديد و الابتكار و التفكير المبدع بما يؤدي بالإنسان إلى زيادة معدل طموحه، و أن يسعى بصورة متصلة مستمرة للتطور و الارتقاء بأسلوب حياته، و حياة الآخرين نحو الأفضل .

#### 6- الاستدامة: هي القدرة على الاستمرارية بالاعتماد على الموارد الذاتية للمشروع او المؤسسة، و

الذي يمكن أن يكون من خلال احد الطرق التالية:

1. اتباع طرق مختلفة لجذب جهات تمويلية أخرى لدعم المشروع.
2. تمويل من قبل المجتمع المحلي.
3. مشاركة اكبر على شكل عمل تطوعي.
4. العمل على تسويق أجزاء من مكونات المشروع.

5. تحصيل رسوم.

6. خلق مشروع من النوع الهدر للدخل.

**7-التقدم:** وهو متعلق بمقارنة الأنشطة الجارية مع مواعيدها المحددة، ومعرفة أسباب تحقيق الإنجازات، أو القصور عن تحقيقها والدلائل المشيرة إلى علاج أسباب للقصور، والغرض من استعراض التقدم هو تسهيل التتبع والمراقبة التنفيذية للأنشطة الجارية، والتتبع في هذا السياق هو: المتابعة اليومية لنشاط ما أثناء تنفيذه للتأكيد من ان العمليات تمضي حسب مخططها ومواعيدها، وهو يترصد الأنشطة الجارية، والمنجزات الرئيسية، وشؤون العاملين والإمدادات والمعدات والأموال التي أنفقت بالنسبة إلى الميزانيات المخصصة.

### 8- الدروس المستفادة

إن استعمال الدروس المستفادة لتحسين الأنشطة الجارية ، ورفع مستوى التخطيط ، والاختيار الدقيق للبدائل المتاحة في المراحل او المشاريع القادمة. و ذلك يتضمن تحليلا ناقدا لمختلف جوانب إعداد وتنفيذ أي برنامج والأنشطة التي يتكون منها وملاءمته وصياغته وكفاءته وفاعليته وتكاليفه وقبوله لدى الأطراف المعنية.

### 8.2.3 (ب) تصميم طريقة تقييم الأثر التنموي

تقسم تصاميم قياس الاثر التنموي للمشاريع و البرامج الى ثلاث فئات هي: التصاميم غير التجريبية، و التصاميم شبة التجريبية، و التصاميم التجريبية، و سيتم عرض كل منها على حدة:

**أولاً: مجموعة التصاميم الأولية ( ما قبل التجربة) Non-experimental**

تفتقر هذه التصاميم إلى الصدق العالي، لأنها عبارة عن أجزاء مبتورة من التصاميم التجريبية، ولذلك فهي أقل من ان توصف بتصاميم تجريبية أو شبه تجريبية. وبالرغم من ضعفها ، إلا أنها شائعة الاستخدام، ويندرج تحتها التصاميم التالية:

أ -تصميم المحاولة الواحدة ( One Shot Program Design )

ب تصميم قبلي- بعدي لمجموعة واحدة ( One Group Pretest - Posttest )

ت -تصميم المقارنة المثبت (Static-Group Comparison)

أ- تصميم المحاولة الواحدة (One Shot Program Design):

هو أكثر التصاميم انتشارا في العالم لبساطته رغم انه الأقل من حيث درجة الثقة، و المصادقية، ويشمل هذا التصميم مجموعة واحدة يتم تقييمها فقط بعد التدريب (د. عودة، د. مكاي، 1992) ، ويستخدم هذا التصميم عندما لا تتوفر اساليب اخرى، او عندما يكون البرنامج فريداً من نوعه، و لا يتكرر كثيرا، او يتنوع فيه المشاركون، ولا يتم الربط بين نتائج المعلومات التي تم جمعها و بين اية معلومات اخرى.

ب- تصميم قبلي- بعدي لمجموعة واحدة:

في هذا التصميم مجموعة واحدة، يطبق عليها الاختبار ، أو أداة القياس مرة قبل المعاملة ومرة أخرى بعد المعاملة (عودة، مكاي، 1992). يلاحظ هنا أن إدخال الاختبار القبلي في التصميم كان لسبب مهم، وهو: الكشف عن أداء الأفراد قبل تطبيق المعاملة، فربما كان أداؤهم عالياً نتيجة لمواقف تعليمية سابقة. ولذلك على الباحث ان يحاول ما أمكن تقليل اثر العوامل المهددة للصدق ، والتي أصبحت ذات صلة بدخول الاختبار القبلي.

ج- تصميم المقارنة المثبت لمجموعتين:

في هذا التصميم مجموعتان : مجموعة تخضع للمعاملة ومجموعة أخرى ضابطة. ويطبق اختبار بعدي على المجموعتين (عودة، مكاي، 1992). وبما ان تقسيم الأفراد على المجموعتين لم يكن عشوائياً، فلا يوجد ما يكفل تكافؤ المجموعتين.

## ثانياً: مجموعة التصاميم شبه التجريبية. Quasi-Experimental

تتمتع هذه التصاميم بدرجة أعلى من ضبط عوامل الصدق ، مما يتوافر منها في التصاميم الأولية. ويمكن ان يلجأ إليها الباحث عندما لا تتوافر إمكانية الحصول على تصاميم حقيقة (تامة). وغالباً ما يواجه الباحث بعض المحددات، وبالأخص الاختبار العشوائي ، أو التعيين العشوائي للمجموعات الضابطة و التجريبية، والتي تحول دون الحصول على تصاميم تجريبية حقيقية. ويندرج تحتها التصميمان الآتيان:

أ -تصميم السلسلة الزمنية Time-Series Design

ب تصميم المجموعات غير المتكافئة Nonequivalent Control Group

أ- تصميم السلسلة الزمنية لمجموعة واحدة:

في هذا التصميم مجموعة واحدة يطبق اختبار قبلي وبعدي لعدة مرات متتالية ( ثلاث مرات على الأقل) (عودة، مكاي، 1992). يوفر هذا التصميم مؤشراً احصائياً جيداً ، على ان التغير الايجابي في الأداء على الاختبارات البعدية وثبات هذا التغير لصالح المتغير المستقل، وليس نتيجة لعوامل أخرى بثقة عالية نسبياً، ويمكن تمثيل العلاقة بين فترة التطبيق ومستوى الأداء . والمشكلة في هذا التصميم هو ان تكرار تطبيق الاختبار على نفس الأفراد قد يكون صعباً أو غير ممكن.

ب- تصميم المجموعات غير المتكافئة:

في هذا التصميم مجموعتان :احدهما ضابطة والأخرى تجريبية، ولا يوجد ما يضمن انهما مجموعتان متكافئتان، لان تقسيم الأفراد على المجموعتين وربما اختيارهم أيضاً لم يكن عشوائياً . كاختيار صفوف أو شعب بدلاً من اختيار طلاب ، وتقسيمهم إلى شعب بعد الاختيار. يطبق اختبار قبلي على المجموعتين، ويعاد تطبيقه أو صورة مكافئة له بعد انتهاء المعاملة. هناك عدة عوامل تضبط في هذا التصميم ، إلا ان عامل الانحدار الإحصائي والعوامل الناتجة من تفاعل النضج مع الاختيار، أو العوامل المؤثرة في الصدق الخارجي لا تضبط في هذا التصميم.

ويلاحظ ان التصاميم شبه التجريبية تفتقر إلى الاختبار العشوائي، كما هي الحال في التصاميم الأولية، إلا أنها تتفوق على التصاميم الأولية في قدرتها على ضبط العوامل المؤثرة على الصدق، وبشكل خاص الصدق الداخلي.

### ثالثاً: مجموعة التصاميم التجريبية الحقيقية: Experimental Designs

تتصف هذه التصاميم بقدرة عالية على ضبط العوامل المؤثرة في الصدق، وتتميز في أنها تتطلب الاختيار العشوائي، والتعيين العشوائي لأفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية، وإذا لم يتوفر الاختيار العشوائي، فلا بد وان يتوفر على الأقل التعيين العشوائي، ويندرج تحتها التصميمين التاليين:

أ - تصميم بعدي لمجموعتين Posttest-Only Control group

ب - تصميم قبلي - بعدي لمجموعتين Pretest- Posttest Control group

ويشكل هذان التصميمان نواة لتصاميم تجريبية أخرى يكثر استخدامها هي التصاميم العاملية (Factorial Designs) وهي تصاميم تصلح للتعامل مع أكثر من متغير مستقل بنفس الوقت، وفيما يلي توضيح للتصميمين الأساسيين في هذه المجموعة:

أ - تصميم بعدي لمجموعتين:

يتم اختيار المجموعتين في هذا التصميم اختياراً عشوائياً ، وبعد انتهاء المعاملة يطبق اختيار بعدي على أفراد المجموعتين، لمعرفة فيما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية لصالح المجموعة التجريبية أم لا (عودة، مكاوي، 1992).

تتعاون المجموعة العشوائية مع المجموعة الضابطة في ضبط جميع مهددات الصدق الداخلي ما عدا عامل الإهدار، إذ لا نستطيع ان نؤكد ضبطه، إلا إذا كانت فترة المعاملة قصيرة، أو أن الأعداد بقيت ثابتة تقريباً، أو إذا وجد أي مؤشرات تدل على ان أداء الأفراد على المتغير التابع يقترب من الصفر، وفي هذه الحالة ربما كان هذا التصميم من أفضل التصاميم.

ب - تصميم قبلي - بعدي لمجموعتين:

يختلف هذا التصميم عن التصميم السابق في وجود اختبار قبلي. والذي يوفر مع العشوائية والمجموعة الضابطة ضبطاً لجميع مهددات الصدق الداخلي (عودة، مكاوي، 1992). فالعشوائية

تضبط عوامل الانحدار والاختيار. ويضمن الاختبار القبلي ضبط عامل الإهدار. وتضمن العشوائية مع وجود المجموعة الضابطة ضبط عامل النضج، بينما تضمن المجموعة الضابطة عوامل التاريخ، وموقف الاختبار ونوعية الأداة.

ويلاحظ ان من جوانب ضعف هذا التصميم، وجود عامل يهدد تعميم النتائج، وهو تفاعل الاختبار مع المعاملة. وهذا بالطبع يعتمد على حساسية المعاملة للاختبار.

يتضح من خلال هذا الوصف ان التصميم التجريبية الحقيقية. هي أفضل التصاميم، وان اختيار الباحث لتصميم شبه تجريبي هو البديل الثاني عندما يعجز عن تحقيق تصميم تجريبي، وان اختياره لبعض التصاميم الأولية قد يعطي نتائج ليس ذات قيمة نظرية أو عملية.

## الفصل الرابع

### الاساليب والإجراءات

بعد استعراض الاطار النظري لطرق تقييم المشاريع التنموية، تم اختيار طريقة تقييم الاثر التنموي و تم اختيار طريقة تصميم المحاولة الواحدة (One Shot Program Design) ، ايضاً قام الباحث بتصميم محاور البحث مستفيداً من اسلوب كريك باترك في تقييم البرامج التدريبية على وحه الخصوص، وسيتناول في هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة والعينة، وشرح الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعها في بناء أداة الدراسة ووصفها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية التي استخدمت في الدراسة.

#### 1.4 منهج الدراسة

استخدم الباحث الاسلوب الوصفي التحليلي و ذلك، لمناسبته لاغراض الدراسة.

#### 2.4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أسماء الشباب المستفيدين من الخدمات ، أو المشاركين في البرامج التي نفذت من قبل المنظمات الأهلية من الفئة العمرية 17-24 الذين يسكنون في م محافظة رام الله و البيرة . و تم حصر أسماهم من سجلات المنظمات الأهلية الشبابية الفاعلة مثل مؤسسة شارك ، مؤسسة تعاون لحل الصراعات، الإغاثة الزراعية ، الإغاثة الطبية و الهلال الأحمر ، اتحاد الشباب الفلسطيني ، بنوراما، بيلارا.

#### 3.4 نوع عينة الدراسة و تحديد حجمها

تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثماني وحدات بحثية حيث تم اعتبار كل مؤسسة أهلية فاعلة عبارة عن وحدة بحثية (عينة طبقية عشوائية) . وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية ممثلة من الوحدات البحثية بلغ قوامها ( 401) متدرب و متدربة، ممن تلقوا تدريباً في مجال تنمية المهارات الإدارية و القيادية، وتم استعادتها بالكامل. والجداول من ( 1-7) تبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة في عرض نتائج الدراسة.

**تحديد حجم عينة الدراسة:** تم تحديد حجم عينة الدراسة بناءً على درجة الدقة المستهدفة و التي يعبر عنها بحجم الخطأ المسموح به هو 0.05% في ايجاد التقديرات.

$$N = (Z\alpha/2)^2 * P(1-P) / E^2$$

$$N = 1.96*1.96*0.25 / 0.0025 = 384$$

#### 4.4 أداة الدراسة

بعد إطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة، والأدوات المستخدمة فيها، قام بتطوير استبان خاص من أجل التعرف إلى دور المنظمات الأهلية في تنمية المهارت الإدارية للشباب في محافظة رام الله و البيرة خلال الفترة الزمنية 2000-2005، وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من أربعة أجزاء: الأول تضمن بيانات أولية عن المبحوثين تمثلت في العمر، المؤهل العملي، الجنس ، مكان السكن ، طبيعة العمل، الحالة الاجتماعية ، أما الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس تقييم المبحوثين العام لبرامج تنمية المهارات الإدارية حيث بلغ عدد هذه الفقرات ( 25) فقرة ، وتضمن الجزء الثالث الفقرات التي تقيس أثر الدورات التدريبية على تنمية المهارات الإدارية بعد التدريب، فيما تضمن الجزء الرابع الفقرات التي تقيس أثر الدورات التدريبية على تنمية المهارات القيادية بعد التدريب، وقد شملت الدراسة المتغيرات التالية:

**أولاً: المتغيرات المستقلة او التصنيفية (classification variables) :**

1-الجنس: وله مستويان: 1- ذكر 2- أنثى

2-العمر : وله ثلاث فئات عمرية هي:

1. 17-19 سنة.

2. 20 - 22 سنة.

3. 22-24 سنة.

3- المؤهل العلمي : وله ثلاثة مستويات: 1-ثانوي 2-بكالوريوس 3-ماجستير

4- مكان السكن : وله ثلاثة مستويات: 1-قرية 2-مدينة 3-مخيم

5-حالة العمل وله ثلاثة مستويات: 1-أعمل 2-لا أعمل 3-طالب

6-الحالة الاجتماعية: 1-أعزب 2-متزوج

7-الدخل الشهري لأسرة المتدرب:

1-أقل من 2000 شيقل. 2-من 2001-3000 شيقل.

- 3-3001-4000 شيقل. 4-من 4001-5000 شيقل.  
5-5001-6000 شيقل. 6-أكثر من 6000 شيقل.

## ثانياً: المتغيرات التابعة (Dependent Variables) وتتضمن المتغيرات التالية:

- 1- التقييم العام للبرامج التدريبية من خلال المحكمات التالية:
  - الملائمة في الفقرات التي تتعلق بكلٍ من: التوقيت، البيئة التدريبية، محتوى المادة التدريبية، الأدوات المستخدمة، درجة ضعف المهارات الادارية، الملائمة لاحتياجات الشباب
  - الكفاءة في الفقرات التي تتعلق بكلٍ من: الرضى عن طريقة المشاركة، استخدام الموارد المالية، استخدام الموارد البشرية، كفاية عدد البرامج، جودة البرامج التدريبية، كفاءة المدربين، طريقة تنفيذ التدريب، المشاركة في التقييم
  - الفاعلية في الفقرات التي تتعلق بكلٍ من: المشاركة في تحديد الاحتياجات، و الأولويات، و تصميم، و تنفيذ، و تقييم البرامج التدريبية، البرامج المنفذة تحل المشاكل، و تحتوي على وسائل قياس وتقويم مناسبة
  - الأثر التنموي في الفقرات التي تتعلق بكلٍ من: ساهمت في تحسين الدخل، الأثر على الحياة اليومية، ساهمت في الحصول على فرصة عمل.
  - التقدم في الفقرة التي تتعلق بالمساعدة في بلوغ الأهداف
  - استمرارية في الفقرة التي تتعلق بأثر البرامج لفترات أخرى زمنية لاحقة
- 2- التقييم العام للمهارات الإدارية.
  - المهارات التنظيمية: التفويض، إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير
  - المهارات التوجيهية: اتخاذ القرار، التعليم، تقييم الأداء، التوجيه
  - المهارات الاجتماعية: التعامل مع الآخرين، تحفيز الآخرين، تبادل المفاهيم الخاصة بالمؤسسة، الاتصال الشفوي.

- 3- التقييم العام للمهارات القيادية.
  - المهارات التأثيرية: التحفيز، إجراء مفاوضات، الخطابة، المبادرة
  - المهارات التعليمية: القراءة السريعة، التفكير، معالجة المعلومات، التنبؤ.
  - المهارات التسهيلية: الإصغاء، التعرف على القدرات الكامنة، بناء الفريق، حل النزاعات

▪ المهارات الإبداعية: وضع الخطط الإستراتيجية، القدرة على الهام الآخرين، تمكين الآخرين، حشد الآخرين.

وقد تم تصميم المقياس على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان كما هو آتي:  
موافق بشدة: خمس درجات، موافق: أربع درجات، لا أدري: ثلاث درجات.  
غير موافق: درجتين، غير موافق بشدة: درجة واحدة.

ومن أجل تفسير النتائج استخدم الباحث معيار التقويم التالي:  
يتم تحويل المتوسطات الحسابية إلى نسب مئوية وتفسر النتائج على هذا الأساس وفق المعيار التالي:

النسبة المئوية	درجة التقويم
أقل من 50%	درجة ضعيفة جدا
من 50-59.9%	درجة ضعيفة
من 60-69.9%	درجة متوسطة
من 70-79.9%	درجة كبيرة
80% فأكثر	درجة كبيرة جدا

#### 1.4.4 ثبات أداة الدراسة

نظراً لاشتمال الأداة على أقسام مختلفة في طريقة الاستجابة، وعدم وجود درجة كلية لأداة الدراسة، فقد استخدم الباحث عدة أنواع من الثبات من أجل استخراج معامل الثبات لكل قسم من هذه الأقسام:  
1- طريقة ثبات التجانس الداخلي (Consistency): من أجل فحص ثبات أداة الدراسة، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدم الباحث طريقة (كرونباخ ألفا)، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (الفا) على أجزاء الدراسة المختلفة على النحو التالي:

جدول 1.4: يبين نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على مجالات وأقسام الدراسة المختلفة

القسم	قيمة معامل الثبات
1. محور التقييم العام للبرامج التدريبية	0.77
2. محور التقييم العام للمهارات الإدارية	0.92
3. محور التقييم العام للمهارات القيادية	0.96

يتضح من الجدول 1.4 أن الثبات لأقسام الدراسة المختلفة تراوح بين ( 0.77-0.96 ) وجميعها معاملات مرتفعة مناسبة لأغراض الدراسة ويمكن الوثوق بها.

**2- طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method):** حيث تم تقسيم فقرات الاستبان إلى قسمين متساويين بحيث احتوى القسم الأول على الفقرات الفردية ( 1، 3، 5... ) واحتوى القسم الثاني على الفقرات الزوجية للاستبان ( 2، 4، 6... ) ثم تم استخراج معامل الارتباط بين الدرجات الفردية والدرجات الزوجية (ملحم، 2002) حيث بلغ معامل الثبات الكلي ( 0.91 ) وهذا يعتبر معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة الحالية.

#### 2.4.4 صدق الأداة

استخدم الباحث نوعين من الصدق من أجل فحص صدق الأداة وهما: **الصدق الظاهري** وذلك بتوزيع الأداة على عدد من المفحوصين الذين استجابوا عليها بسهولة وببسر حيث كانت الأسئلة والفقرات واضحة بالنسبة لهم وقد كان ذلك مؤشرا على صدق الأداة **الظاهرى**، أما النوع الثاني من أنواع الصدق الذي استخدمه الباحث فهو: **صدق المحكمين** حيث قام الباحث بعرض الأداة على عدد من المختصين من حملة الشهادات العليا (ماجستير +دكتوراة) الذين ابدوا ملاحظاتهم على الأداة ومن ثم قام الباحث بإجراء التعديلات المناسبة التي أشار إليها المحكمون.

#### 5.4 إجراءات الدراسة

بعد التأكد من ثبات الأداة وصدقها قام الباحث بالإجراءات التالية:

1 - تأهيل الأداة بصورتها النهائية

2 -تحديد أفراد عينة الدراسة.

3 -توزيع الاستبان ه على أفراد عينة الدراسة من الشباب المستفيدين من الخدمات أو المشاركين في البرامج التي نفذت من قبل المنظمات الأهلية من الفئة العمرية 17-24 الذين يسكنون في محافظة رام الله و البيرة وحصلوا على خدمات أو شاركوا بنشاطات مع هذه المنظمات ، ثم جمع الاستبيانات الموزعة، ثم تفرغ المعلومات في جداول خاصة من أجل معالجتها إحصائيا.

#### 6.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- 1.المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
2. اختبار (ت) للمجموعات المستقلة ( Independent T-Test ) .
3. تحليل التباين الأحادي ( One-Way Analysis Variance ) .
4. طريقة التجزئة النصفية ( Split-Half Method ) من أجل تحديد معامل الثبات لأداة الدراسة.
- 5- معادلة كرونباخ الفا لقياس ثبات التجانس الداخلي (Consistency).
- 6- التمثيل البياني للمتغيرات المستقلة.
- 7- اختبار LSD للمقارنات البعدية.

## الفصل الخامس

---

## نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تقييم دور المنظمات الأهلية في تنمية المهارات الإدارية للشباب في محافظة رام الله و البيرة خلال الفترة 2000-2005، إضافة إلى تحديد أثر كل من متغيرات الجنس، العمر ، المؤهل العلمي ، مكان السكن ، الحالة العملية، الحالة الاجتماعية، المستوى الاقتصادي للأسرة على درجة التقييم ، وبعد عملية جمع البيانات عولجت إحصائيا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
2. اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (Independent T-Test) .
3. تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis Variance) .
4. طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method) من أجل تحديد معامل الثبات لأداة الدراسة.
- 5- معادلة كرونباخ الفا لقياس ثبات التجانس الداخلي (Consistency).

6- التمثيل البياني للمتغيرات المستقلة.

7- اختبار LSD للمقارنات البعدية.

وفيما يلي عرضا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أولاً: الخصائص الديمغرافية للمبحوثين.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الرئيسية.

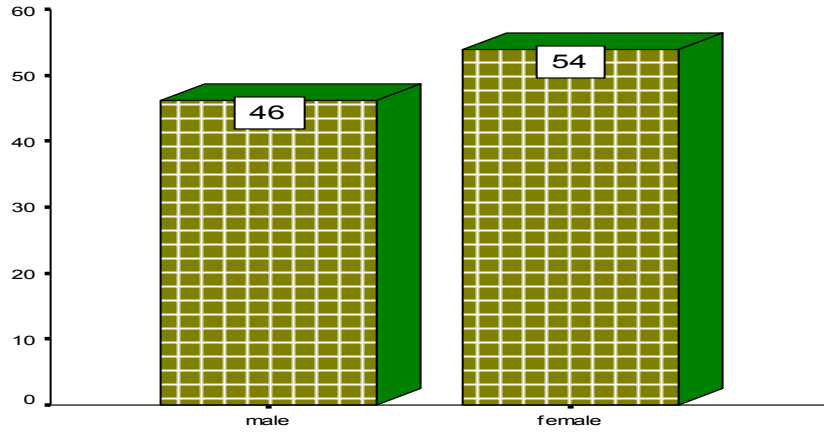
ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضيات و تفسيرها.

**أولاً: الخصائص الديمغرافية للمبحوثين**

1- متغير الجنس

الجدول 1.5: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	185	46.1
أنثى	216	53.9
المجموع	401	100%

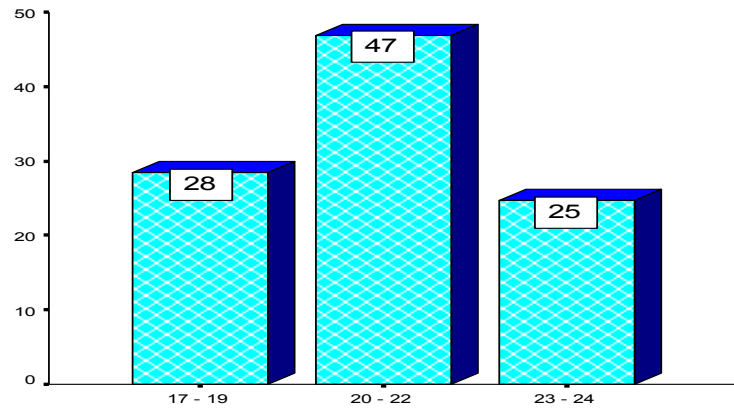


شكل 1.5: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

### 3 - متغير العمر:

جدول 2.5: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
28.4	114	19 - 17
46.9	188	22 - 20
24.7	99	24 - 23
<b>%100</b>	<b>401</b>	<b>المجموع</b>

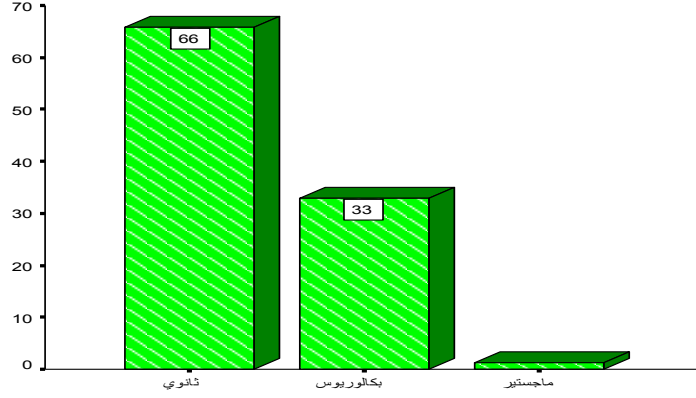


شكل 2.5: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

### 4 - متغير المؤهل العلمي:

جدول 3.5: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
65.8	264	ثانوي
32.9	132	بكالوريوس
1.2	5	ماجستير
<b>%100</b>	<b>401</b>	<b>المجموع</b>

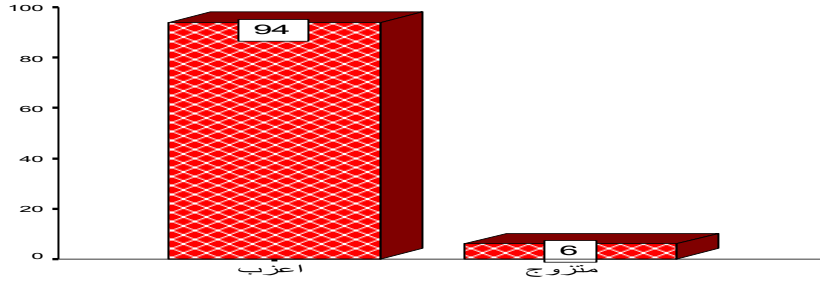


شكل 3.5 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

#### 4-متغير الحالة الاجتماعية:

جدول 4.5: وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
94.0	377	أعزب
6.0	24	متزوج
<b>%100</b>	<b>401</b>	<b>المجموع</b>

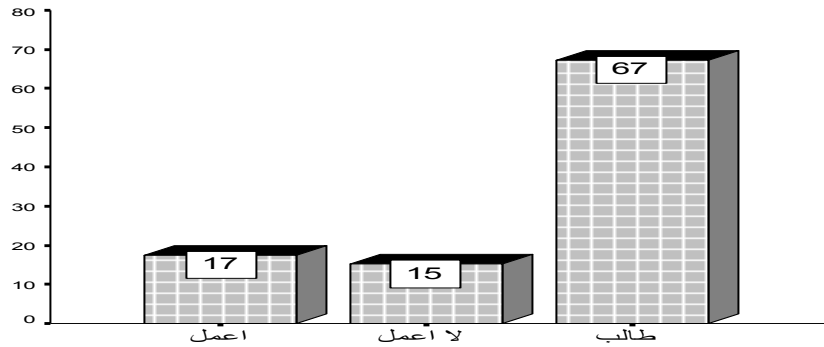


شكل 4.5: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

### 5- متغير الحالة العملية :

جدول 5.5: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الحالة العملية

الحالة العملية	التكرار	النسبة المئوية %
اعمل	70	17.5
عاطل عن العمل	61	15.2
طالب	270	67.3
<b>المجموع</b>	<b>401</b>	<b>%100</b>



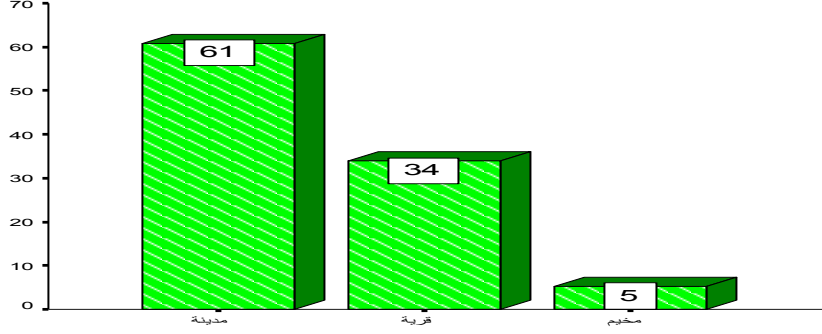
شكل 5.5: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العملية

### 6- متغير مكان السكن :

جدول 6.5: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير مكان السكن

مكان السكن	التكرار	النسبة المئوية %
------------	---------	------------------

60.8	244	مدينة
33.9	136	قرية
5.2	21	مخيم
<b>%100</b>	<b>401</b>	<b>المجموع</b>

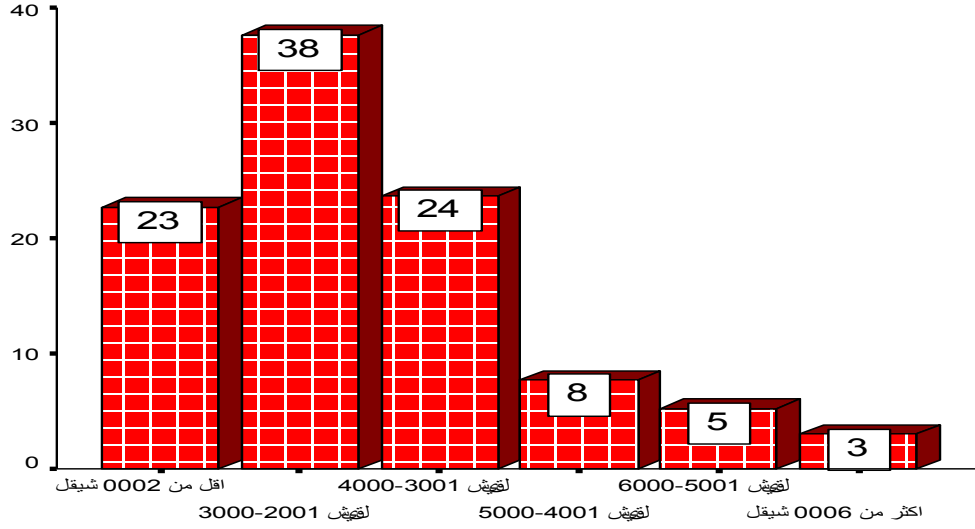


شكل 6.5: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان السكن

#### 7- متغير الدخل الشهري لاسرة المتدرب:

جدول 7.5: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الدخل الشهري لاسرة المتدرب

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاقتصادية
22.7	91	اقل من 2000 شيقل
37.7	151	2001-3000 شيقل
23.7	95	3001-4000 شيقل
7.7	31	4001-5000 شيقل
5.2	21	5001-6000 شيقل
3.0	12	أكثر من 6000 شيقل
<b>%100</b>	<b>401</b>	<b>المجموع</b>



شكل 7.5: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدخل الشهري لأسرة المتدرب

### ثانيا: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما التقييم التنموي العام للبرامج التدريبية التي تقدمها المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة ؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة التقييم ، ومن أجل تفسير النتائج استخدم الباحث المعيار التالي:

أقل من 50%	قليلة جدا
من 50-59.9 %	قليلة
من 60-69.9 %	متوسطة
من 70-79.9 %	كبيرة

كبيره جدا	80% فأكثر
-----------	-----------

جدول 8.5 - (أ): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة التقييم العام للبرامج التدريبية التي تقدمها المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازليا حسب درجة التقييم

الرقم في التسلسل	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط	النسبة المئوية	درجة التقييم
1	B.14	احتوت الحقائق التدريبية على وسائل قياس وتقويم مناسبة	3.96	79.20	كبيره
2	B.8	شاركت في تقييم البرنامج التدريبي	3.94	78.80	كبيره
3	B.11	الأدوات المستخدمة في التدريب ملائمة لمحتوى المادة التدريبية	3.94	78.80	كبيره
4	B.2	برامج تنمية المهارات الإدارية المنفذة تحل المشاكل التي تواجه الشباب	3.63	72.60	كبيره
5	B.3	أعتقد أن برامج تنمية المهارات الإدارية المنفذة ملائمة لاحتياجات الشباب	3.58	71.60	كبيره
6	B.1	ضعف المهارات الإدارية من اكبر المشاكل التي تواجه الشباب	3.58	71.60	كبيره
7	B.24	أثرت البرامج التدريبية على حياتي اليومية بشكل ايجابي	3.37	67.40	متوسطة
8	B.22	ساهمت البرامج التدريبية في حصولي على فرصة عمل	3.37	67.40	متوسطة
9	B.7	شاركت في تنفيذ البرنامج التدريبي	3.37	67.40	متوسطة

متوسطة	65.40	3.27	محتوى المادة التدريبية مناسب لمستوى المتدربين	B.12	10
متوسطة	64.60	3.23	البيئة التدريبية مناسبة لنوع التدريب	B.10	11
متوسطة	60.00	3.00	توقيت البرامج التدريبية ملائماً لي	B.16	12
قليلة	59.00	2.95	الطريقة المتبعة في تنفيذ البرنامج التدريبي هي الأفضل	B.19	13
قليلة	54.60	2.73	ساهمت البرامج التدريبية في تحسين دخلي	B.23	14
قليلة	52.60	2.63	تمتع المدربين بكفاءة عالية	B.13	15
قليلة	51.20	2.56	أثرت البرامج التدريبية علي لفترات أخرى لاحقة من حياتي	B.25	16
قليلة	51.00	2.55	أنا راض عن جودة البرامج التدريبية المنفذة	B.20	17
قليلة جداً	48.40	2.42	ساعدتني البرامج التدريبية في بلوغ الأهداف المخطط لها	B.21	18
قليلة جداً	41.20	2.06	عدد البرامج التدريبية كاف لاحتياجاتي	B.15	19
قليلة جداً	33.60	1.68	تم استخدام الموارد البشرية في البرنامج التدريبي بأفضل الطرق	B.18	20
قليلة جداً	33.60	1.68	تم استخدام الموارد المالية في البرنامج التدريبي بأفضل الطرق	B.17	21
قليلة جداً	33.60	1.68	انا راض عن الطريقة التي شاركت بها	B.9	22
قليلة جداً	26.40	1.32	شاركت في تصميم البرنامج التدريبي	B.6	23
قليلة جداً	26.40	1.32	شاركت في تحديد الاولويات التدريبية	B.5	24
قليلة جداً	26.40	1.32	شاركت في تحديد الاحتياجات التدريبية	B.4	25
قليلة	55.26	2.76	الدرجة الكلية للتقييم العام للبرامج التدريبية		

\*أقصى درجة للفقرة(5) \*وللمجال (125)درجة

ي تتبع كل مكون من المحكمات

نتائج التقييم التنموي العام للبرامج التدريبية التي تقدمها المنظمات الأهلية في رام الله		
المرئاة	69%	التوقيت، البيئة التدريبية، محتوى المادة التدريبية، الأدوات المستخدمة، درجة ضعف المهارات الادارية، الملائمة لاحتياجات الشباب
الكفاءة	48%	الرضى عن طريقة المشاركة، استخدام الموارد المالية، استخدام الموارد البشرية، كفاية عدد البرامج، جودة البرامج التدريبية، كفاءة المدربين، طريقة تنفيذ التدريب، المشاركة في التقييم
الفاعلية	50%	المشاركة في تحديد الاحتياجات، و الاولويات، و تصميم، و تنفيذ، و تقييم البرامج التدريبية، البرامج المنفذة تحل المشاكل، و تحتوي على وسائل قياس وتقويم مناسبة
الاثار التنموي	63%	ساهمت في تحسين الدخل، الأثر على الحياة اليومية، ساهمت في الحصول على فرصة عمل.

التقدم	المساعدة في بلوغ الاهداف	48%	ضعيف جداً
الاستمرارية	اثر البرامج لفترات أخرى زمنية لاحقة	51%	ضعيف
التقييم الاجمالي		55%	ضعيف

يتضح من الجدولين 8.5- (أ) و (ب) أن الدرجة الكلية للتقييم العام للبرامج التدريبية التي تقدمها المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة فقد كانت قليلة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على جميع الفقرات (55.2%) فقد يكون السبب هو ضعف الكفاءة و الفاعلية في البرامج التي نفذت حسب رأي الذين جرت عليهم الدراسة.

### نتائج السؤال الثاني: ما دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب الإدارية؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة تقييم المبحوثين لدور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب الإدارية لكل فقرة ولكل محور من محاور المهارات الإدارية و الجدول 9.5 يبين ذلك ، ومن أجل تفسير النتائج استخدم الباحث المعيار السابق المستخدم في السؤال الأول:

جدول 9.5 : المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة تقييم دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب الإدارية على محاور المهارات التنظيمية والتوجيهية والاجتماعية مرتبة تنازلياً حسب درجة التقييم

الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط	النسبة المئوية	درجة التقييم
1	تحسنت مهاراتك الإدارية بعد التدريب في إدارة الوقت	3.93	78.60	كبيرة

كبيرة	77.00	3.85	تحسنت مهاراتك الإدارية بعد التدريب في التفويض	C1.1	2
كبيرة	75.60	3.78	تحسنت مهاراتك الإدارية بعد التدريب في إدارة الاجتماعات	C1.3	3
كبيرة	74.40	3.72	تحسنت مهاراتك الإدارية بعد التدريب في كتابة التقارير	C1.4	4
	<b>76.35</b>	<b>3.82</b>	<b>الدرجة الكلية للمهارات التنظيمية</b>		
كبيرة	78.20	3.91	تحسنت مهاراتك الإدارية بعد التدريب في اتخاذ القرار	C2.1	1
كبيرة	74.00	3.70	تحسنت مهاراتك الإدارية بعد التدريب في التعليم و التدريب	C2.2	2
كبيرة	72.80	3.64	تحسنت مهاراتك الإدارية بعد التدريب في الإرشاد و التوجيه	C2.4	3
كبيرة	72.40	3.62	تحسنت مهاراتك الإدارية بعد التدريب في تقييم الأداء	C2.3	4
كبيرة	<b>74.14</b>	<b>3.71</b>	<b>الدرجة الكلية للمهارات التوجيهية</b>		
كبيرة جدا	81.60	4.08	تحسنت مهاراتك الإدارية بعد التدريب في التعامل مع الآخرين	C3.1	1
كبيرة	76.80	3.84	تحسنت مهاراتك الإدارية بعد التدريب في تحفيز الآخرين	C3.2	2
كبيرة	75.60	3.78	تحسنت مهاراتك الإدارية بعد التدريب في الاتصال الشفهي.	C3.4	3
كبيرة	72.80	3.64	تحسنت مهاراتك الإدارية بعد التدريب في تبادل المفاهيم الخاصة بالمؤسسة.	C3.3	4
كبيرة	<b>76.36</b>	<b>3.82</b>	<b>الدرجة الكلية للمهارات الاجتماعية بعد التدريب</b>		
كبيرة	<b>75.22</b>	<b>3.761</b>	<b>الدرجة الكلية للمهارات الإدارية</b>		

يتضح من خلال الجدول 9.5 أن درجة تقييم دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب الإدارية على محور المهارات التنظيمية كانت كبيرة على جميع الفقرات (2، 1، 3، 4)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات الباحثين على هذه الفقرات على التوالي ( 78.6%، 77%، 75.6%، 74.4%) وقد كانت درجة التقييم على الدرجة الكلية لمحور المهارات التنظيمية أيضا كبيرة بلغت متوسط النسبة المئوية لاستجابات الباحثين على جميع الفقرات ( 76.3%)، وكانت درجة تقييم دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب الإدارية على محور المهارات التوجيهية كبيرة على جميع الفقرات ( 1، 2، 4، 3)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات الباحثين على هذه الفقرات على التوالي ( 78.2%، 74%، 72.8%، 72.4%) وقد كانت درجة التقييم على الدرجة الكلية لمحور المهارات التوجيهية أيضا كبيرة بلغت متوسط النسبة المئوية لاستجابات الباحثين على جميع الفقرات ( 74.1%)، وكانت درجة تقييم دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب

الإدارية على محور المهارات الاجتماعية كبيرة على جميع الفقرات ( 1، 2 ، 4 ، 3 ) ، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي ( 81.6% ، 76.8% ، 75.6% ، 72.8% ) وقد كانت درجة التقييم على الدرجة الكلية لمحور المهارات الاجتماعية أيضا كبيرة بلغت متوسط النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على جميع الفقرات (76.3%).

أما الدرجة الكلية لتقييم دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب الإدارية فقد كانت كبيرة حيث بلغت متوسط النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على جميع الفقرات والمحاور (75.2%). وهذا التقارب في المؤشرات السابقة لاتجاهات المبحوثين يعزى الى عدة اسباب منها:

- 1 وضوح وتقارب الاهداف لهذه البرامج.
- 2 الفئة المستهدفة لهذه البرامج لهم صفات ديمغرافية و اجتماعية و اقتصادية متشابهة.
- 3 وجود ارتباط عالي بالمحتوي التدريبي لهذه البرامج.
- 4 مستوى المدربين متقارب اذا لم يكن نفس المدرب احيانا.
- 5 بيئة التدريب و الاساليب و النشاطات متشابهة.

### نتائج السؤال الثالث : ما دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب القيادية؟

جدول 10.5: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة تقييم دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب القيادية على محاور المهارات التأثيرية والتعليمية والتسهيلية مرتبة تنازليا حسب درجة التقييم

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط	النسبة المئوية	درجة التقييم
1	D.1.1	تحسنت مهاراتك القيادية بعد التدريب في التحفيز	3.91	78.20	كبيرة
2	D.1.4	تحسنت مهاراتك القيادية بعد التدريب في المبادرة	3.90	78.00	كبيرة
3	D.1.2	تحسنت مهاراتك القيادية بعد التدريب في إجراء مفاوضات	3.81	76.20	كبيرة
4	D.1.3	تحسنت مهاراتك القيادية بعد التدريب في الخطابة	3.68	73.60	كبيرة
		<b>الدرجة الكلية للمهارات التأثيرية بعد التدريب</b>	<b>3.83</b>	<b>76.55</b>	
1	D.2.2	تحسنت مهاراتك القيادية بعد التدريب في التفكير المنطقي	3.99	79.80	كبيرة
2	D.2.1	تحسنت مهاراتك القيادية بعد التدريب في القراءة السريعة.	3.96	79.20	كبيرة
3	D.2.3	تحسنت مهاراتك القيادية بعد التدريب في معالجة المعلومات	3.87	77.40	كبيرة

كبيرة	74.00	3.70	تحسنت مهاراتك القيادية بعد التدريب في التنبؤ .	D.2.4	4
كبيرة	<b>77.60</b>	<b>3.88</b>	<b>الدرجة الكلية للمهارة التعليمية بعد التدريب</b>		
كبيرة جدا	81.00	4.05	تحسنت مهاراتك القيادية بعد التدريب في الإصغاء	D.3.1	1
كبيرة	79.20	3.96	تحسنت مهاراتك القيادية بعد التدريب في التعرف على القدرات الكامنة للآخرين	D.3.2	2
كبيرة	78.80	3.94	تحسنت مهاراتك القيادية بعد التدريب في بناء الفريق	D.3.3	3
كبيرة	77.20	3.86	تحسنت مهاراتك القيادية بعد التدريب في بناء التحالف و حل النزاعات	D.3.4	4
	78.91	3.95	<b>الدرجة الكلية للمهارات التسهيلية بعد التدريب</b>		
كبيرة	76.40	3.82	تحسنت مهاراتك القيادية بعد التدريب في جمع و حشد الآخرين .	D.4.4	1
كبيرة	75.80	3.79	تحسنت مهاراتك القيادية بعد التدريب في وضع الرؤى و الخطط الإستراتيجية	D.4.1	2
كبيرة	74.40	3.72	تحسنت مهاراتك القيادية بعد التدريب في تمكين و تقوية الآخرين	D.4.3	3
كبيرة	71.60	3.58	تحسنت مهاراتك القيادية بعد التدريب في القدرة على الهام الآخرين	D.4.2	4
كبيرة	<b>74.56</b>	<b>3.73</b>	<b>الدرجة الكلية للمهارات الإبداعية بعد التدريب</b>		
كبيرة	76.9	<b>3.844</b>	<b>الدرجة الكلية للمهارات القيادية</b>		

من أجل الإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة تقييم المبحوثين لدور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب القيادية لكل فقرة ولكل محور من محاور المهارات القيادية والجدول 10.5 يبين ذلك، ، ومن أجل تفسير النتائج استخدم الباحث المعيار السابق المستخدم في السؤالين الأول والثاني :

يتضح من خلال الجدول 10.5 أن درجة تقييم دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب القيادية على محور المهارات التأثيرية كانت كبيرة على جميع الفقرات ( 1، 2، 3، 4 ) ، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي ( 78.2%، 78%، 76.2%، 73.6% ) وقد كانت درجة التقييم على الدرجة الكلية لمحور المهارات التأثيرية أيضا كبيرة بلغت متوسط النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على جميع الفقرات ( 76.5% )، وكانت درجة تقييم دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب القيادية على محور المهارات التعليمية كبيرة على جميع الفقرات ( 1، 2، 3، 4 ) ، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي ( 79.8%، 79.2%، 77.4%، 74% ) وكانت درجة تقييم دور المنظمات

الأهلية في تنمية مهارات الشباب القيادية على محور المهارات التسهيلية كبيرة جدا على الفقرة (1) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرة (81%) وقد كانت درجة التقييم على الدرجة الكلية لمحور المهارات التسهيلية كبيرة على بقية الفقرات حيث بلغت متوسط النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على التوالي (79.2%، 78.2%، 77.2%)، وكانت درجة تقييم دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب القيادية على محور المهارات الإبداعية كبيرة على جميع الفقرات (4، 1، 3، 2) ، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي (76.4%، 75.8%، 74.4%، 71.6%) وقد كانت درجة التقييم على الدرجة الكلية لمحور المهارات الإبداعية أيضا كبيرة بلغت متوسط النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على جميع الفقرات (74.5%).

أما الدرجة الكلية لتقييم دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب القيادية فقد كانت كبيرة حيث بلغت متوسط النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على جميع الفقرات والمحاور (76.9%). وهذا التقارب في المؤشرات السابقة لاتجاهات المبحوثين يعزى الى عدة اسباب منها:

1. وضوح وتقارب الاهداف لهذه البرامج.
2. الفئة المستهدفة لهذه البرامج لهم صفات ديمغرافية و اجتماعية و اقتصادية متشابهة.
3. وجود ارتباط عالي بالمحتوي التدريبي لهذه البرامج.
4. مستوى المدربين متقارب اذا لم يكن نفس المدرب احيانا.
5. بيئة التدريب و الاساليب و النشاطات متشابهة.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضيات و تفسيرها

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول 11.5 تبين ذلك:

جدول 11.5: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة المحسوب	(ت) المحسوبة	أنثى (ن = 216)		ذكر (ن = 185)		الجنس
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
						الأبعاد

*0.01	2.51	0.77001	3.6718	0.77295	3.8664	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية
*0.00	3.13	0.76065	3.7368	0.72875	3.9708	الدرجة الكلية للمهارات القيادية
*0.00	3.40	0.64673	3.7043	0.60763	3.9186	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والقيادية

\* دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )  
\* بدرجة حرية (399)

يتضح من الجدول 11.5 أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب قد بلغت على الدرجة الكلية لتأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه وعلى الدرجة الكلية تبعا لمتغير الجنس على التوالي (0.01، 0.00، 0.00) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha=0.05$ )، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير الجنس وقد كانت الفروق لصالح الذكور و عليه نقبل الفرضية البديلة.

#### تفسير النتيجة :

هذه النتيجة تتفق مع المنطق انه يوجد فروق بين الذكور و الاناث في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية و القيادية المنفذه و ذلك يعود الى طبيعة المجتمعات العربية الذكورية و تربيتها و ما يناط بالذكر من ادوار فيه في معظم الاحوال اضافة الى اعتماد الاسرة عليه بالدخل و الذي يتطلب معرفة عالية في المهارات الادارية و القيادية حتى يستطيع المنافسة في سوق العمل و الحصول على دخل.

#### **النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير العمر.**

ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير العمر ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) للتعرف على دلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية تبعاً لمتغير العمر والجدول 12.5 و 13.5 تبين ذلك:

جدول 12.5: المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعاً لمتغير العمر

العمر	19 - 17 ن = 114	20 - 22 سنة ن = 188	23 - 24 ن = 99
	المتوسط	المتوسط	المتوسط
الدرجة الكلية للمهارات الإدارية	3.6452	3.7425	3.9318
الدرجة الكلية للمهارات القيادية	3.7562	3.8266	3.9813
الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والقيادية	3.7007	3.7845	3.9565

يتضح من خلال الجدول 12.5 وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) والجدول 13.5 يوضح ذلك:

جدول 13.5: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعاً لمتغير العمر

العمر	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للمهارات الإدارية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 398 400	4.481 236.697 241.179	2.241 0.595	3.76	*0.02
الدرجة الكلية للمهارات القيادية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 398 400	2.801 224.771 227.572	1.400 0.565	2.48	0.08

*0.01	4.49	1.795 0.399	3.591 158.846 162.437	2 398 400	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والقيادية
-------	------	----------------	-----------------------------	-----------------	--------------------------------------------	-------------------------------------------------

• دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من الجدول 13.5 أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب قد بلغت على الدرجة الكلية لتأثير برامج تنمية المهارات القيادية المنفذه تبعا لمتغير العمر (0.08) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha=0.05$ ) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية على هذا المحور، بينما بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب على محور المهارات الإدارية وعلى الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والقيادية على التوالي (0.02، 0.01)، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية على هذه المحاور بمعنى وجود فروق دالة إحصائيا تبعا لمتغير العمر، و عليه نقبل الفرضية البديلة.

ومن أجل تحديد لصالح من كانت الفروق أتبع تحليل التباين الأحادي باختبار (LSD) للمقارنات البعدية ونتائج الجدول 14.5 تبين ذلك:

جدول 14.5: نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير العمر

الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والقيادية	المقارنات	المتوسط	19 - 17	22 - 20 سنة	24 - 23
الدرجة الكلية للمهارات الإدارية	19 - 17	3.6452			
	22 - 20 سنة	3.7425			
	24 - 23	3.9318	*0.286-	*0.189-	
الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والقيادية	المقارنات	المتوسط	19 - 17	22 - 20 سنة	24 - 23
	19 - 17	3.7007			
	22 - 20 سنة	3.7845			
	24 - 23	3.9565	* 0.255 -	*0.172 -	

• دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من خلال الجدول 14.5 ما يلي:

### 1-محور المهارات الإدارية:

- يوجد فروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية بين الفئة العمرية (17 - 19) والفئة العمرية (23-24) لصالح الفئة الثانية.
- يوجد فروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية بين الفئة العمرية (20 - 22) والفئة العمرية (23-24) لصالح الفئة الثانية.

### 2-محور الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والقيادية:

- يوجد فروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية بين الفئة العمرية (17 - 19) والفئة العمرية (23-24) لصالح الفئة الثانية.
- يوجد فروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية بين الفئة العمرية (20 - 22) والفئة العمرية (23-24) لصالح الفئة الثانية.

### 3-عدم وجود فروق دالة إحصائية على بقية المحاور والمستويات.

### تفسير النتيجة :

يوجد فروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية بين الفئات العمرية (17 - 19)، (20 - 22) و(23-24) لصالح الفئة العمرية الأعلى، وهذه نتيجة منطقية تتفق مع الواقع، فكلما ازداد عمر فئة الشباب، ازدادت الحاجة إلى الخبرة العملية و اكتساب المهارات الإدارية و القيادية و من جانب اخر ازدادت القدرة على فهم و استيعاب محتوى الدورات التدريبية .

### **النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير المؤهل العلمي.**

ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير العمر ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) للتعرف على دلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية تبعا لمتغير المؤهل العلمي والجداول 15.5 و 16.5 تبين ذلك:

جدول 15.5: المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوي ن = 264	بكالوريوس ن = 132	ماجستير ن = 5
	المتوسط	المتوسط	المتوسط
الدرجة الكلية للمهارات الإدارية	3.6637	3.9545	3.8333
الدرجة الكلية للمهارات القيادية	3.7366	4.0439	4.3000
الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والقيادية	3.7002	3.9992	4.0667

يتضح من خلال الجدول 15.5 وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) والجدول (16.5) يوضح ذلك:

جدول (16.5): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للمهارات الإدارية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 398 400	7.469 233.710 241.179	3.735 0.587	6.36	*0.00
الدرجة الكلية للمهارات القيادية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 398 400	9.359 218.213 227.572	4.679 0.548	8.53	*0.00
الدرجة الكلية للمهارات الإدارية	بين المجموعات داخل المجموعات	2 398 400	8.222 154.215 162.437	4.111 0.387	10.61	*0.00

					المجموع	والقيادية
--	--	--	--	--	---------	-----------

• دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من الجدول ( 16.5 ) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب قد بلغت على الدرجة الكلية لتأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية وعلى الدرجة الكلية تبعا لمتغير المؤهل العلمي (0.00) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (  $\alpha=0.05$  )، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية على هذه المحاور بمعنى وجود فروق دالة إحصائيا تبعا لمتغير المؤهل العلمي، و عليه نقبل الفرضية البديلة.

ومن أجل تحديد لصالح من كانت الفروق أتبع تحليل التباين الأحادي باختبار ( LSD ) للمقارنات البعدية ونتائج الجدول (17.5) تبين ذلك:

جدول رقم(17.5) :نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الدرجة	المقارنات	المتوسط	ثانوي	بكالوريوس	ماجستير
الكلية للمهارات الإدارية	ثانوي	3.6637			
	بكالوريوس	3.9545	-0.290*		
	ماجستير	3.8333			
الدرجة الكلية للمهارات القيادية	المقارنات	المتوسط	ثانوي	بكالوريوس	ماجستير
	ثانوي	3.7366			
	بكالوريوس	4.0439	-0.307*		
	ماجستير	4.3000		-0.256*	
الدرجة الكلية للمهارات	المقارنات	المتوسط	ثانوي	بكالوريوس	ماجستير
	ثانوي	3.7002			
	بكالوريوس	3.9992	-0.299*		

4.0667	ماجستير	الإدارية والقيادية
--------	---------	-----------------------

• دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من خلال الجدول (17.5) ما يلي:

### 1-محور المهارات الإدارية:

وجود فروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية بين الفئة من مستوى تعليمي ثانوي والفئة من مستوى تعليمي بكالوريوس لصالح الفئة الثانية.

### 2- محور المهارات القيادية:

-وجود فروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات القيادية بين الفئة من مستوى تعليمي ثانوي والفئة من مستوى تعليمي بكالوريوس لصالح الفئة الثانية.

-وجود فروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات القيادية بين الفئة من مستوى تعليمي ثانوي والفئة من مستوى تعليمي ماجستير لصالح الفئة الثانية.

### 3-محور الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والقيادية:

-وجود فروق على الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والقيادية بين الفئة من مستوى تعليمي ثانوي والفئة من مستوى تعليمي بكالوريوس لصالح الفئة الثانية.

### 4-عدم وجود فروق دالة إحصائيا على بقية المحاور والمستويات.

### تفسير النتيجة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي بين مستوى ثانوي و بكالوريوس و ماجستير لصالح المستوى الاعلى الماجستير في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه، فكلما ازدادت القدرة على فهم و استيعاب محتوى الدورات التدريبية مما يزيد من تأثير هذه ابرامج على المستوى العلمي الاعلى. و ازدادت الحاجة الى الخبرة العملية و اكتساب المهارات الادارية، و من جانب آخر.

### النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية .

ومن أجل فحص الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (18.5) تبين ذلك:

الجدول (18.5): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

مستوى الدلالة المحسوب	(ت) المحسوبة	متزوج (ن=24)		أعزب (ن=377)		الحالة الاجتماعية
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.99	0.00	0.77643	3.7604	0.77753	3.7616	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية
0.42	0.803	0.67970	3.7248	0.75895	3.8524	الدرجة الكلية للمهارات القيادية
0.63	0.479	0.59191	3.7426	0.64057	3.8070	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والقيادية

\* دال إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

\* بدرجة حرية (399)

يتضح من الجدول ( 18.5) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب قد بلغت على الدرجة الكلية لتأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه وعلى الدرجة الكلية تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية على التوالي (0.99، 0.42، 0.63) وجميع هذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha=0.05$ )، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

#### تفسير النتيجة :

لا توجد فروق دلالة إحصائية تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه و هذه نتيجة منطقية تتفق مع الواقع و ذلك بسبب ان طبيعة الفئة المستهدفة في البحث هي من فئة الشباب من عمر 17-24 سنة و في هذا العمر قل ما يكون المبحوث متزوجا، فقد بلغت نسبة المتزوجين حوالي 6% و هذه نسبة ضئيلة جدا و اثرها ضئيل جدا.

#### **النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير مكان السكن.**

ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير مكان السكن ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) للتعرف على دلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية تبعا لمتغير مكان السكن والجدول (19.5) و(20.5) تبين ذلك:

جدول(19.5): المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير مكان السكن

مكان السكن	مدينة ن = 244	قرية ن = 136	مخيم ن = 21
	المتوسط	المتوسط	المتوسط
الدرجة الكلية للمهارات الإدارية	3.8429	3.6583	3.4854

4.0149	3.8266	3.8402	الدرجة الكلية للمهارات القيادية
3.7502	3.7424	3.8416	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والقيادية

يتضح من خلال الجدول (19.5) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) والجدول (20.5) يوضح ذلك:

جدول (20.5): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير مكان السكن

مكان السكن	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للمهارات الإدارية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 398 400	4.666 236.513 241.179	2.333 0.594	3.92	*0.02
الدرجة الكلية للمهارات القيادية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 398 400	0.658 226.914 227.572	0.329 0.570	0.57	0.562
الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والقيادية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 398 400	0.920 161.516 162.437	0.460 0.406	1.13	0.322

• دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من الجدول ( 20.5 ) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب قد بلغت على الدرجة الكلية لتأثير برامج تنمية المهارات الإدارية المنفذة تبعاً لمتغير مكان السكن ( 0.02 ) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (  $\alpha=0.05$  ) أي أننا نرفض الفرضية الصفرية على هذا المحور و نقبل الفرضية البديلة بمعنى انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية المنفذة تبعاً لمتغير مكان السكن.

بينما بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب على محور المهارات القيادية وعلى الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والقيادية على التوالي ( 0.56 ، 0.32 )، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية على هذه المحاور بمعنى لا يوجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير مكان السكن.

ومن أجل تحديد لصالح من كانت الفروق أتبع تحليل التباين الأحادي باختبار ( LSD ) للمقارنات البعدية ونتائج الجدول (21.5) تبين ذلك:

جدول رقم(21.5) : نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعاً لمتغير مكان السكن

الدرجة	المقارنات	المتوسط	مدينة	قرية	مخيم
الكلية للمهارات الإدارية	مدينة	3.8429		*0.184-	*0.357-
	قرية	3.6583			
	مخيم	3.4854			

• دال إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من خلال الجدول (21.5) ما يلي:

- 1-وجود فروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية بين المدينة والقرية لصالح المدينة
- 2-وجود فروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية بين المدينة والمخيم لصالح المدينة.
- 3-عدم وجود فروق دالة إحصائية على بقية المحاور والمستويات.

### تفسير النتيجة :

توجد فروق دلالة إحصائية تبعا لمتغير مكان السكن، بين سكان المدن و القرى و المخيمات لصالح سكان المدن في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة و هذه نتيجة منطقية تتفق مع الواقع للأسباب التالية:

- سكان المدن يتوفر لديهم مراكز التدريب والخدمات و التسهيلات على مدار السنة.
- سكان المدن يتوفر لديهم مراكز العمل والتطبيق العملي للتدريب.
- سكان المدن يتوفر لديهم خبرات و معارف ادارية افضل من سكان القرى.

### **النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعا لمتغير الحالة العملية.**

ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير الحالة العملية ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) للتعرف على دلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية تبعا لمتغير الحالة العملية والجداول (22.5) و(23.5) تبين ذلك:

جدول (22.5): المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعا لمتغير الحالة العملية

طالب	لا اعمل	أعمل	الحالة العملية
ن=270	ن=61	ن=70	
المتوسط	المتوسط	المتوسط	

3.6468	3.8015	4.1694	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية
3.7260	3.9160	4.2408	الدرجة الكلية للمهارات القيادية
3.6864	3.8587	4.2051	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والقيادية

يتضح من خلال الجدول (22.5) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) والجدول (23.5) يوضح ذلك:

جدول (23.5): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعا لمتغير الحالة العملية

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	مصدر التباين	الحالة العملية
*0.00	13.47	7.649 0.568	15.298 225.880 241.179	2 398 400	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية
*0.00	14.13	7.548 0.534	15.095 212.477 227.572	2 398 400	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية للمهارات القيادية
*0.00	20.51	7.589 0.370	15.178 147.259 162.437	2 398 400	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والقيادية

• دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من الجدول (23.5) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب قد بلغت على الدرجة الكلية لتأثير برامج تنمية المهارات الإدارية و القيادية وعلى الدرجة الكلية تبعا لمتغير الحالة العملية ( 0.00 ) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (  $\alpha=0.05$  ) أي أننا نرفض الفرضية الصفرية على هذه المحاور و نقبل الفرضية البديلة، بمعنى وجود فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير الحالة العملية.

ومن أجل تحديد لصالح من كانت الفروق أتبع تحليل التباين الأحادي باختبار ( LSD ) للمقارنات البعدية ونتائج الجدول (24.5) تبين ذلك:

جدول رقم (24.5) : نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير الحالة العملية

الدرجة	المقارنات	المتوسط	أعمل	لا أعمل	طالب
الكلية للمهارات الإدارية	أعمل	4.1694		*0.368-	*0.522-
	لا أعمل	3.8015			
	طالب	3.6468			
الدرجة الكلية للمهارات القيادية	أعمل	4.2408		*0.324-	0.514-
	لا أعمل	3.9160			
	طالب	3.7260			
الدرجة الكلية	المقارنات	المتوسط	أعمل	لا أعمل	طالب
	أعمل	4.2051		*0.346-	*0.518-

			3.8587	لا أعمل	للمهارات
			3.6864	طالب	الإدارية والقيادية

• دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من خلال الجدول (24.5) ما يلي:

### 1-محور المهارات الإدارية:

-وجود فروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية بين فئة العاملين وغير العاملين لصالح العاملين.

-وجود فروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية بين فئة العاملين والطلبة لصالح العاملين.

### 2- محور المهارات القيادية:

-وجود فروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية بين فئة العاملين وغير العاملين لصالح العاملين.

-وجود فروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية بين فئة العاملين والطلبة لصالح العاملين.

### 3-محور الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والقيادية:

-وجود فروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية بين فئة العاملين وغير العاملين لصالح العاملين.

-وجود فروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية بين فئة العاملين والطلبة لصالح العاملين.

4-عدم وجود فروق دالة إحصائيا على بقية المحاور والمستويات.

### تفسير النتيجة :

توجد فروق دلالة إحصائية تبعا لمتغير الحالة العملية ، بين فئة العاملين وغير العاملين والطلبة لصالح العاملين في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه و هذه نتيجة منطقية تتفق مع الواقع للأسباب التالية:

- امكانية التطبيق لفئة العاملين على ما تم التدريب عليه اكثر من غيرها من الفئات الاخرى.
- وجود خبرة او خلفية ثقافية لفئة العاملين حول مواضيع التدريب اكثر من غيرها من الفئات الاخرى.

- قد تكون درجة احتياج و ملائمة و اهمية هذه البرامج التدريبية لفئة العاملين اكثر من غيرها من الفئات الاخرى و بالتالي فان المردود سيكون اكبر.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير معدل الدخل الشهري لأسرة المتدرب.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير معدل الدخل الشهري لأسرة المتدرب ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) للتعرف على دلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية تبعا لمتغير معدل الدخل الشهري لأسرة المتدرب والجداول (25.5) و (26.5) تبين ذلك:

جدول (25.5): المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير معدل الدخل الشهري لأسرة المتدرب

معدل الدخل الشهري	أقل من 2000 شيقل	2001-3000	3001-4000	4001-5000	5001-6000	أكثر من 6000
ن = 91	ن = 151	ن = 270	ن = 31	ن = 21	ن = 12	

المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	لأسرة المتدرب
4.0417	3.7328	3.7930	3.6427	3.8035	3.7750	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية
3.8958	3.8423	3.7265	3.8469	3.9052	3.7763	الدرجة الكلية للمهارات القيادية
3.9688	3.7875	3.7597	3.7448	3.8544	3.7757	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والقيادية

يتضح من خلال الجدول (25.5) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) والجدول (26.5) يوضح ذلك:

جدول (26.5): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير معدل الدخل الشهري لأسرة المتدرب

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	مصدر التباين	معدل الدخل الشهري لأسرة المتدرب
0.504	0.865	0.523 0.604	2.614 238.564 241.179	5 395 400	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية
0.772	0.504	0.289 0.572	1.444 226.128 227.572	5 395 400	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية للمهارات القيادية
0.716	0.578	0.236 0.408	1.181 161.256 162.437	5 395 400	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والقيادية

• دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من الجدول ( 26.5 ) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب قد بلغت على الدرجة الكلية لتأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية وعلى الدرجة الكلية تبعا لمتغير معدل الدخل الشهري لأسرة المتدرب على التوالي ( 0.50، 0.77، 0.71 ) وجميع هذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha=0.05$ ) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية على هذه المحاور بمعنى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير معدل الدخل الشهري لأسرة المتدرب.

### تفسير النتيجة :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعا لمتغير معدل الدخل الشهري لأسرة المتدرب، و ذلك لان البرامج التدريبية المنفذة من قبل المنظمات الاهلية هي مجانية او شبه مجانية، وهذه نتيجة منطقية تتفق مع الواقع.

## الفصل السادس

### اولا: الاستنتاجات

على ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة خرج الباحث بالاستنتاجات التالية :

- 1 - كان المتوسط الحسابي لكل محاور الاستبانة  $3.48 = 69.60\%$  و هذه درجة متوسطة، أي ان التقييم الكلي العام لاثر برامج تنمية المهارات الادارية على قطاع الشباب في محافظة رام الله و البيرة كان متوسطا. وكان المتوسط الحسابي للمحاور الرئيسية الثلاث هو:
- المتوسط الحسابي لتقييم العناصر المكونة للاثر التتموي  $2.76 = 55.20\%$  و هذه درجة ضعيفه.
  - المتوسط الحسابي لاثر محور تنمية المهارات الادارية  $3.81 = 76.20\%$  وهذه درجة جيدة.
  - المتوسط الحسابي لاثر محور تنمية المهارات القيادية  $3.93 = 78.60\%$  وهذه درجة جيدة.

2 - لا يوجد قواعد بيانات دقيقة لدى المؤسسات الاهلية حول البرامج و المشاريع التدريبية المنفذة ولم يكن هناك تحديد للفجوة في المهارات الادارية. فعمليات تحديد الاحتياجات التي تجري عادة، تعتبر غير كافية لبلورة برنامج تدريبي جدي، اضافة الى ذلك، فان عدم وجود مؤسسات بحثية رسمية تقوم باعطاء معلومات عن "سوق العمل" ومتطلبات التنمية، يجعل عملية التدريب قاصرة عن تحقيق نتائج جديده.

3 - لم تشارك الفئة المستهدفة من الشباب في تحديد الاولويات التدريبية، و لم يشاركوا ايضا في تصميم البرامج التدريبية، قد يكون السبب أن واقع إدارة المؤسسات الشبابية هي من أشخاص ليسوا من فئة الشباب في معظم الأحيان، وقد يكون السبب أن تصميم البرامج يعتمد على توجهات المانح وأجندته لتلك اللحظة بالرغم من الملائمة النسبية لاحتياجاتهم.

4 - لا يوجد رضى من الفئة المستهدفة عن طريقة استخدام الموارد المالية و الموارد البشرية في البرامج التدريبية .

5 - لا يوجد رضى من الفئة المستهدفة عن كم الدورات التدريبية المنعقدة، و لا عن طريقة التدريب المتبعة، ولا عن كفاءة المدربين ، ولا عن جودة البرامج التدريبية المنفذة ، فالتدريب التطبيقي او العملي شبه معدوم، بل ان اغلب البرامج ما هي الا برامج تدريبية تنويرية.

6 - لم تساعد البرامج التدريبية في بلوغ اهداف الفئة المستهدفة، و لم تساهم في تحسين دخلهم، و لم تستمر ايضا فوائد البرامج التدريبية لفترات اخرى لاحقة.

7 - يوجد فجوة بين محتوى ما يتم تدريبه، و حاجة سوق العمل الفعلية، كما يوجد تقاطع بين المؤسسات الاهلية في برامجها، و تتنافس المؤسسات الاهلية على تقديم نفس الخدمات.

8 - هناك شك كبير في امكانية استدامة البرامج التدريبية واعتمادها على نفسها، حيث ان تكلفة التدريب عالية جدا، ولا يستطيع المستفيد أن يسدد التكلفة الكاملة لتدريبه في حالة عدم وجود دعم خارجي.

9 - لا يوجد حتى الآن اطار ورؤية واضحة لمسألة "التدريب"، بإعتباره من اهم العناصر في عملية البناء المجتمعي. وتقتصر النظرة على اعتباره مسألة فنية ضيقة تتعلق بتطوير المهارات العملية او الفنية، اكثر من كونه عملية مجتمعية شاملة.

10 - لا يوجد تنسيق جدي ما بين المؤسسات الاهلية الموجودة، ولا يتم تبادل المعلومات والخبرات، اضافة الى ذلك، لا يوجد ايضا تنسيق ما بين هذه المؤسسات الاهلية والوزارات المتخصصة في التاهيل و التدريب مثل وزارة العمل.

11 - لم تستطع هذه المؤسسات حتى الان أن تشكل "وسيطا" ما بين الفئات المستهدفة، والمؤسسات الاخرى من القطاع الخاص، مثل: البنوك و الشركات ، والمصانع... الخ.

12 - لم تستطع هذه المؤسسات حتى الان، ان تلعب دورا هاما على صعيد التأثير بالسياسات العامة للسلطة الفلسطينية، او الهيئات شبه الحكومية كالغرف التجارية والبلديات، لصالح دعم القطاع الاقتصادي غير المنظم.

13 -لا يوجد توثيق جيد لخبرات مؤسسات التدريب، لجهة توفر معلومات عن الفئات المستهدفة، عدد المستفيدين، تقييم البرامج التدريبية ...الخ، مما يجعل عملية تطوير هذه البرامج، او وضع الاستراتيجيات المستقبلية عملية صعبة ومعقدة.

14 -لم يكن هناك تقييم منهجي متكامل لبرامج التنمية التي تستهدف قطاع للشباب او أثرها، بل كان يتم التقييم من قبل مصادر الدعم الخارجية، كتقييم إداري و مالي، و ليس للأثر التنموي، حيث انصب الاهتمام على انجاز التدريب او ورشات العمل ودون ان يوازي ذلك اهتمام مماثل على آثار ذلك التدريب على ارض الواقع. قد يكون واحداً من الاسباب الهامة لذلك، هو عدم رصد ميزانيات من الجهات المانحة لعمليات المتابعة والتقييم.

15 - بشكل عام، يمكن القول انه يوجد نقص في الدراسات التقييمية و التقييمية للبرامج و المشاريع التنموية في هذا البلد لسبب او لآخر، قد يكون ابرزها اننا شعب لا يزال يعيش تحت الاحتلال، والمساعدات الخارجية المقدمة له من المجتمع الدولي، مشروطه بأجندة سياسية و امنية معينة بالدرجة الاولى، و التي على ما يبدو ان غياب رقابة فاعلة على القطاع العام بشقيه الحكومي والاهلي هو احد هذه الشروط.

16 -ما الاستنتاج المنهجي فهو أن تقييم العائد النهائي التنموي للمشاريع التدريبية للمنظمات الاهلية هو صعب جدا، نظراً لعدم وجود قواعد بيانات سابقة، و نظراً لصعوبة قياس المؤشرات المرتبطة به من ناحية اخرى ، وعدم توفر معظمها داخل المشاريع عندما تم تصميمه اصلا، الأمر الذي يقلل من مستوى الدقة في المؤشرات التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة، لذا يفضل الباحث استخدام كلمة تقدير بدلا من كلمة قياس ، لأن المطلوب ليس الدقة المتناهية والقياس المطلق، وإنما تحديد التغييرات على نحو نسبي. فلا يمكن عزل الإنسان عن محيطه و تحليل وتقييم اتجاهاته لان المطلوب هو تحليل و تقييم الأمور في سياقها الطبيعي الموجودة فيه.

## ثانياً :التوصيات

بعد استعراض نتائج تحليل الاستبيان الخاص بدراسة الدور الذي تلعبه المنظمات الاهلية في تنمية مهارات الشباب الادارية، فإنه يمكننا الخروج بمجموعة من التوصيات وهي كالتالي:

1 - ضرورة انشاء قواعد بيانات حول حاجات "الشباب" الفئة المستهدفة حول نوع البرامج التدريبية و العدد الذي يغطي الاحتياج.

2 - ضرورة اشراك "الشباب" الفئة المستهدفة في تصميم البرامج التدريبية، من تحديد الاحتياجات و تحديد الاولويات الى تحديد المحتوى التدريبي و اسلوب التدريب.

- 3 - ضرورة زيادة عدد الدورات التدريبية و ان يكون التدريب مركزاً على النواحي العملية قدر الامكان و ان ينفذ من قبل مدربين ذوي كفاءه معروفه بالمجال.
- 4 - ضرورة أن يكون محتوى المواد التدريبية يتماشى مع المستجدات و التطور العلمية و أن تتلاءم البرامج التدريبية مع حاجة سوق العمل الفعلية.
- 5 - عدم هدر المساعدات الخارجية على عقد الدورات و الورش التدريبية بدون جدوى و ضرورة توظيفها باحسن وجه، خصوصا و أن المساعدات الخارجية المتاحة محدودة.
- 6 - ضرورة تقييم البرامج و الدورات التدريبية بشكل مستمر، و نشرنتائج التقييم.
- 7 - ضرورة مراعاة وجود استمرارية لاثر البرامج التدريبية على حياة المستفيدين عند تصميمها.

## قائمة المراجع

### اولاً : المراجع باللغة العربية

- الباز، ش. (1997): المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الـ 21، ومحددات الواقع وآفاق المستقبل. القاهرة: لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، القاهرة، مصر.
- البنك الدولي للأعمار و التنمية (2005): فعالية المساعدات في الضفة الغربية و قطاع غزة، الضفة الغربية.

- البنك الدولي للأعمار و التنمية (2002): بعض الأدوات و المنهجيات و الأساليب للمراجعة و التقييم، واشنطن.

- جامعة بيرزيت، برنامج دراسات التنمية (2004): تقرير التنمية البشرية.

- د. أبو لغد، ا.ا. (1960): التقويم في برامج تنمية المجتمع مبادئ و خبرات ، مركز التربية الأساسية في العالم العربي، سرس الليان.

- د. السلمي، ع.، (1970): التدريب الاداري، المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة.

- د. الطعاني، ح.، (2002): التدريب مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية و تقويمها ، دار الشروق للنشر و التوزيع، رام الله.

- د. عبد الهادي، ع.، (2004): رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية، مؤتمر الاسكوا، بيروت.

- د. عودة، أ.؛ د. ملكاوي، ف.، (1992): " اساسيات البحث العلمي في التربية و العلوم الانسانية"، جامعة اليرموك - اريد - الاردن.

- د. توفيق، ع.، (1998): تقييم التدريب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ( بميك )، القاهرة.

- د. توفيق، ع.، (1998): تقييم العملية التدريبية و قياس عائد التدريب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ( بميك )، القاهرة.

- د. توفيق، ع.، (1998): الإشراف على البرامج التدريبية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ( بميك )، القاهرة.

- د. مقداد، م. (2006): تقييم دور المنظمات الأهلية في عملية التنمية الاقتصادية في فلسطين ، مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سمارة، ع. (2003): منظمات غير حكومية ام قواعد للاخر؟، مركز الشرق، رام الله.
- مختار، ع. (1995): التخطيط لتنمية المجتمع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر.
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني "ماس" (2005): نحو توظيف أنجع للمساعدات الفلسطينية، معهد "ماس"، رام الله.
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني "ماس" (2001): تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة ، معهد "ماس"، رام الله.
- مركز دراسات وتنمية المجتمع المدني الفلسطيني "مدار" ( 2000 )، المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، حقائق وارقام، مركز "مدار"، غزة.
- نخلة، خ. (2004): أسطورة التنمية في فلسطين، مؤسسة ناديا للطباعة و النشر، رام الله.

### ثانياً : المراجع باللغة الانجليزية

1- The World Bank, Monitoring & Evaluation Some Tools, Methods & Approaches, 2002., [www.worldbank.org/htm/oed/](http://www.worldbank.org/htm/oed/)

2- - The World Bank, Aid Effectiveness in the West Bank & Gaza, 2005.

### ثالثاً: الانترنت

1- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية [www.ngoce.org](http://www.ngoce.org)

2- البنك الدولي للاعمار و التنمية [www.worldbank.org/htm/oed/](http://www.worldbank.org/htm/oed/)

## رابعاً: المقابلات الشخصية

1. بدر زماعة، المدير التنفيذي لمنتدى شارك الشبابي، مقابلة شخصية، بتاريخ 2006/6/6، رام الله.
2. خالد سليم ، المدير التنفيذي لمنتدى تعاون لحل الصراعات ،مقابلة شخصية، بتاريخ 2006/6/11، رام الله.
3. موسى ابو زيد ، منسق اللجنة الوطنية للمخيمات الصيفية، مقابلة شخصية، بتاريخ 2006/7/15، رام الله.
4. محرم البرغوثي، رئيس مجلس ادارة اتحاد الشباب الفلسطيني، مقابلة شخصية ،2006/8/19، رام الله.
5. سامر سلامة، رئيس مجلس ادارة مجلس القيادات الشابة، مقابلة شخصية، 2006/8/25، رام الله.
6. رامي مهداوي، منسق برامج في بنوراما ،مقابلة شخصية، بتاريخ 2007/3/13، رام الله.

## ملحق رقم (1)

### اسماء اعضاء لجنة التحكيم

الرقم	الاسم	المؤهل العلمي	التخصص
1	باسم مكحول	استاذ دكتور	اقتصاد
2	عبد الوهاب الصباغ	دكتور	علم اجتماع
3	عبد الرحمن الحاج ابراهيم	دكتور	علوم سياسية
4	جمعة ابو فريدة	دكتور	مناهج بحث علمي

ملحق رقم (2)

اداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا  
برنامج التنمية الريفية المستدامة  
( بناء مؤسسات )

زملائي / زميلاتي المحترمين،،  
تحية طيبة وبعد:-

اضع بين أيديكم استبانته تهدف إلى التعرف على " دور المنظمات الاهلية في تنمية مهارات الشباب الادارية و القيادية " و ذلك استكمالاً لرسالة الماجستير في بناء المؤسسات.

نرجو التكرم بالإجابة على فقراتها بدقة وصدق وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المخصص حسب ما ينطبق مع وضعكم، علماً بأن إجاباتكم ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الاحترام،،،

الباحث

داود جراب

0599266002

القسم الأول: خصائص المبحوثين

A1- الجنس:  1- ذكر  2- أنثى

A2- العمر: ..... سنة

A3- المستوى التعليمي للمتدرب؟

1- ثانوي  2- بكالوريوس  3- ماجستير

A4- الحالة الاجتماعية:  1- أعزب  2- متزوج  3- مطلق

A5- مكان السكن :  1- مدينة  2- قرية  3- مخيم

A6- الحالة العملية:  1- اعمل  2- لا اعمل  3- طالب

A7- دخل أسرتي في الشهر هو في الفئة؟

1- اقل من 2000 شيقل  2- 2001-3000 شيقل  3- 3001-4000 شيقل  
 1- 4001-5000 شيقل  5- 5001-6000 شيقل  6- أكثر من 6000 شيقل

### التقييم التنموي العام للبرامج التدريبية

الرقم	تقييمك العام لبرامج تنمية المهارات الادارية و القيادة للشباب المنفذة من المؤسسات الاهلية؟	اوافق بشدة	اوافق	لا ادري	لا اوافق بشدة
		5	4	3	2
B.1	أرى أن مشكلة ضعف المهارات الادارية هي من اكبر المشاكل التي تواجه الشباب	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2	أعتقد أن برامج تنمية المهارات الادارية المنفذة تحل المشاكل التي تواجه الشباب	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.3	أعتقد أن برامج تنمية المهارات الادارية المنفذة ملائمة لاحتياجات الشباب	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.4	شاركت في تحديد الاحتياجات التدريبية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.5	شاركت في تحديد الاولويات التدريبية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	شاركت في تصميم البرنامج التدريبي	B.6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	شاركت في تنفيذ البرنامج التدريبي	B.7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	شاركت في تقييم البرنامج التدريبي	B.8
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	انا راض عن الطريقة التي شاركت بها	B.9
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	البيئة التدريبية مناسبة لنوع التدريب	B.10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الأدوات المستخدمة في التدريب ملائمة لمحتوى المادة التدريبية	B.11
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	محتوى المادة التدريبية مناسب لمستوى المتدربين	B.12
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تمتع المدربين بكفاءة عالية	B.13
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	احتوت الحقائق التدريبية على وسائل قياس وتقييم مناسبة	B.14
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	عدد البرامج التدريبية كاف لاحتياجاتي	B.15
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توقيت البرامج التدريبية ملائما لي	B.16
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تم استخدام الموارد المالية في البرنامج التدريبي بافضل الطرق	B.17
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تم استخدام الموارد البشرية في البرنامج التدريبي بافضل الطرق	B.18
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الطريقة المتبعة في تنفيذ البرنامج التدريبي هي الافضل	B.19
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ان راض عن جودة البرامج التدريبية المنفذة	B.20
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ساعدتني البرامج التدريبية في بلوغ الاهداف المخطط لها	B.21
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ساهمت البرامج التدريبية في حصولي على فرصة عمل	B.22
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ساهمت البرامج التدريبية في تحسين دخلي	B.23
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أثرت البرامج التدريبية على حياتي اليومية بشكل ايجابي	B.24
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اثرت البرامج التدريبية علي لفترات أخرى لاحقة من حياتي	B.25

### تقييم برامج تنمية المهارات الإدارية

الرقم	كيف اثرت الدورات التدريبية على تنمية مهاراتك الادارية بعد التدريب؟	درجة الموافقة على الفقرة				
		أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
C.1 تحسنت مهاراتك التنظيمية بعد التدريب و ذلك يشمل:						
C1.1	قدرتك على تفويض الصلاحيات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C1.2	قدرتك على إدارة الوقت	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C1.3	قدرتك على إدارة الاجتماعات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C1.4	قدرتك على كتابة التقارير	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C.2 تحسنت مهاراتك التوجيهية بعد التدريب و ذلك يشمل:						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قدرتك على اتخاذ القرار	C2.1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قدرتك على التعليم و التدريب	C2.2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قدرتك على تقييم الأداء	C2.4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قدرتك على الإرشاد و التوجيه	C2.5
C.3 تحسنت مهاراتك الاجتماعية بعد التدريب و ذلك يشمل:						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قدرتك على التعامل مع الآخرين	C3.1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قدرتك على تحفيز الآخرين	C3.2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تبادل المفاهيم الخاصة بالمؤسسة.	C3.3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قدرتك على الاتصال الشفهي.	C3.4

### تقييم برامج تنمية المهارات القيادية

الرقم	كيف اثرت الدورات التدريبية على تنمية مهاراتك القيادية بعد التدريب؟	درجة الموافقة على الفقرة				
		أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
D.1 تحسنت مهاراتك التأثيرية بعد التدريب و ذلك يشمل:						
<input type="checkbox"/>	قدرتك على التحفيز	D.1.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	قدرتك على إجراء مفاوضات	D.1.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	قدرتك على الخطابة	D.1.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	قدرتك على المبادرة	D.1.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D.2 تحسنت مهاراتك التعليمية بعد التدريب و ذلك يشمل:						

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قدرتك على القراءة السريعة	D.2.1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قدرتك على التفكير المنطقي	D.2.2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قدرتك على معالجة المعلومات	D.2.3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قدرتك على التنبؤ	D.2.4
<b>D.3 تحسنت مهاراتك التسهيلية بعد التدريب و ذلك يشمل:</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	حسن الإصغاء الى الآخرين	D.3.1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التعرف على القدرات الكامنة	D.3.2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قدرتك على بناء فرق العمل	D.3.3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القدرة على إيصال المعلومات للآخرين	D.3.4
<b>D.4 تحسنت مهاراتك الإبداعية بعد التدريب و ذلك يشمل:</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وضع الرؤى و الخطط الإستراتيجية	D.4.1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القدرة على الهام الآخرين	D.4.2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تمكين و تقوية الآخرين	D.4.3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	جمع و حشد الآخرين.	D.4.4

**شكرا لكم على حسن تعاونكم**

**ملحق رقم (3)**

**نبذة عن المساعدات الدولية للشعب الفلسطيني**

المساعدات الدولية هي عبارة عن كل المصادر الاقتصادية الحقيقية التي يتم تحويلها من دولة إلى أخرى وتشمل هذه المساعدات القروض والمنح كما تشمل العديد من المصادر الاقتصادية الحقيقية التي تقدم عند منح معاملة تجارية تفضيلية من دولة إلى أخرى.

لقد جرت العادة أن يقوم المجتمع الدولي الثري ممثلا في الولايات المتحدة ، الاتحاد الأوروبي ومعها اليابان بتقديم مساعدات مالية ضخمة ومساندة سياسية للمناطق التي تشهد تحولات سياسية جذرية مثل:

فلسطين ، السودان ، العراق ، أفغانستان ، صربيا والبوسنة أو للمناطق التي تشهد تحولا إستراتيجيا في النظام السياسي و كذلك كما حدث عند انهيار الكتلة الاشتراكية وانضمام معظم دولها إلى الغرب الرأسمالي .المجتمع الدولي الثري يهدف من وراء هذا الدعم تشجيع أطراف النزاع للدخول في المرحلة الجديدة سواء كانت تتمثل في حل سياسي لنزاع عسكري ، أو تحول في طبيعة النظام السياسي ، أو بروز نظام سياسي جديد يكون موالي، يضمن حماية مصالح الدول العظمى وبسط نفوذها. اما سبب المساعدات الدولية للشعب الفلسطيني فكانت:

- 1- إزالة واحتواء أسباب التوتر والعنف وحالات النزاع وتسوية القضية الفلسطينية جوهر النزاع العربي الإسرائيلي والتي تعتبر إحدى أكثر بؤر التوتر في العالم.
- 2- دعم عملية السلام بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل عن طريق إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية، فالتقدم الاقتصادي والاجتماعي في الضفة الغربية وقطاع غزة يعتبر من العناصر المهمة من أجل إزالة واحتواء أسباب التوتر والعنف.
- 3- إنشاء نظام شرق أوسطي قائم على أساس الأمن الجماعي والاستقرار أو التقدم لشعوب المنظمة، ومن ثم إلحاقها كسوق مشترك وإعداد النظام الاقتصادي العالمي .
- 4- تنفيذ مشاريع تعمل على تحسين المستوى المعيشي للشعب الفلسطيني ونوعية حياة أفضل.
- 5- إيجاد توازن في النمو الاقتصادي بين إسرائيل والمناطق الفلسطينية.

**استنادا لوزارة التخطيط الفلسطينية** فقد بلغ عدد الدول المانحة للسلطة الفلسطينية حوالي 42 دولة .تتفاوت في مدى مساهمتها للسلطة الفلسطينية من حيث الحجم والشكل الذي تأخذه هذه المساعدات ، يعتبر الاتحاد الاوروبي الممول الاكبر للسلطة الفلسطينية . يجدر التنويه إلى المشكلة الاحصائية المزمناة في فلسطين حيث لا يمكن التحقق من مدى دقة الارقام و الاحصاءات ، حتى تلك الصادرة عن مراكز الاحصاء المتخصصة . ذلك يعود إلى أن مصادر التمويل لا تتبع قنوات واضحة ومسجلة ، كذلك فإن بعض من قنوات التمويل تنتهي لدى أفراد ، جمعيات ، مؤسسات دون أن يكون لها توثيق.

"فقد بلغ إجمالي المساعدات الدولية للفلسطينيين خلال الفترة 1994-2003 حوالي 6.6 مليار دولار، بحيث كان متوسطها السنوي قبل عام 2000 ( 500 مليون دولار)، ومنذ ذلك العام يرتفع المتوسط السنوي الى 1 مليار دولار بعد الانتفاضة الثانية. اما التوزيع القطاعي للمساعدات الدولية، فقد غطى خمسة أجزاء رئيسية، وهي: البنية التحتية ( 30%) من إجمالي المساعدات. والقطاعات الاجتماعية

(31%)، وبناء المؤسسات (27%)، والقطاعات الإنتاجية (9%)، وقطاعات متنوعة (3%). كما تم ضخ المساعدات الدولية الى ثلاث أطراف اساسية هي: السلطة الفلسطينية بوزاراتها ومؤسساتها المختلفة، وتلقت حوالي 82.4% من مجموع المساعدات.

المؤسسات الاهلية (NGOs)، وتلقت 8% من إجمالي هذه المساعدات. اللاونوروا، وتلقت حوالي 9.6% من هذه المساعدات<sup>1</sup>.

نظرا لحالة عدم الاستقرار التي أصبحت سمة من سمات الوضع الفلسطيني و نظرا لعلاقة التأثير المتبادل بين الواقع السياسي والتمويل الدولي الممنوح ، فقد تفاوت التمويل الدولي من سنة لأخرى من خلال ثلاث مراحل زمنية مختلفة.

#### المرحلة الأولى: 1994-2000

وهي المرحلة التي شهدت تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية وبدابة ممارستها لصلاحياتها و سيادتها بالقدر الذي أتاحتها اتفاقيات أوسلو . تراوح حجم التمويل الدولي لفلسطين في هذه السنوات حوالي 500 مليون دولار سنويا . تركز التمويل في هذه المرحلة على البناء المؤسساتي للسلطة الفلسطينية ، تنفيذ برامج تدريب هائلة ، شملت بناء مؤسسات حكومية ، تقوية أجهزة الأمن الفلسطينية ، كذلك برامج تحسين البنية التحتية و مشروعات تحسين خدمات مياه الشرب ، الكهرباء ، خدمات الصرف الصحي.

#### المرحلة الثانية: 2000-2004

وهي المرحلة التي شهدت اندلاع الانتفاضة الثانية في أواخر سبتمبر 2000 والتي أثرت بشكل كبير جدا على الكثير من جوانب ومظاهر المجتمع الفلسطيني . فقد تفجر الصراع المسلح مرة ثانية بين الفلسطينيين والاحتلال الإسرائيلي. قدرت خسائر الفلسطينيين في هذه السنوات بأكثر من 16 مليار دولار وهو ما يفوق بأضعاف حجم المساعدات الدولية ، التي تم تقدير متوسطها بمليار دولار سنويا خلال سنوات الانتفاضة 2000 - 2004.

<sup>1</sup> - جامعة بيرزيت، برنامج دراسات التنمية (2004): [تقرير التنمية البشرية](#).

لقد حدث تحول جذري في بنية الاقتصاد الفلسطيني في الانتفاضة 2000 - 2004 ، بحيث تراجعت برامج التنمية البشرية المستدامة لتحل محلها برامج الاغاثة والتدخل السريع وبرامج الطوارئ التي لا تترك آثارا على المديين المتوسط و الطويل.

و كذلك حدث تغيير جذري في مجالات صرف التمويل فبعد كان معظمه يوجه لدعم برامج تنمية ذات تأثير مستدام ، أصبح ما أصطلح عليه " دعم الموازنة يستحوذ على أكثر من 50 % من الدعم الدولي ، ويقصد بدعم الموازنة تمكين السلطة من دفع مرتبات موظفيها الذين بلغ عددهم أكثر من 130,000 موظف .

كذلك حدث تغيير في التوزيع القطاعي للمساعدات عما كان في المرحلة الاولى . فقد أستحوذت القطاعات الاجتماعية على ما نسبته 68 % من إجمالي المساعدات بعد كانت 27 % في المرحلة المشار إليها سلفا . وحدث تراجع كبير في نسبة الدعم الموجه لقطاع البنية التحتية فبعد أن كانت حصته تزيد عن 27 % انخفض إلى حوالي 10 % فقط من إجمالي المساعدات . هذا يعود إلى تضخم المشاكل الاجتماعية التي نتجت أثناء الانتفاضة والشلل الذي اصاب القطاعات الانتاجية نتيجة لسياسات الاحتلال المشار إليها<sup>2</sup>.

اما شكل المساعدات فقد كان اكثر من 15% من مساعداتها على شكل قروض كانت في جلهما بشروط ميسرة، فيما كانت المساعدات الباقية على شكل منح وهبات اشتملت على المساعدات النقدية والعينية والاستشارات الفنية ارتفعت نسبة القروض من اجمالي المساعدات في المرحلة الثالثة لتصل الى حوالي 19% . وارتفعت بشكل اساسي القروض من الدول العربية والتي شكلت 85% من اجمالي القروض خلال تلك المرحلة<sup>3</sup>.

لقد كان حجم التمويل قبل مجيء السلطة الفلسطينية المقدم للمنظمات الأهلية الفلسطينية أي قبل 220 مليون دولار سنويا، وبعد مجيء السلطة - توقيع اتفاقية أوسلو يتراوح ما بين 140 الفلسطينية تراجع حجم التمويل ليصل إلى 65 مليون دولار ، وبعد اندلاع انتفاضة الأقصى التي حدثت في سبتمبر 2000 ارتفع حجم التمويل مقارنة بما قبل الانتفاضة ليتراوح ما بين 95 إلى 155 مليون دولار سنويا (الوزير، 2004).

<sup>2</sup> - البنك الدولي للأعمار و التنمية (2005): [فعالية المساعدات في الضفة الغربية و قطاع غزة، الضفة الغربية.](#)

<sup>3</sup> - البنك الدولي للأعمار و التنمية (2005): [فعالية المساعدات في الضفة الغربية و قطاع غزة، الضفة الغربية.](#)

أظهرت دراسة ماس " تعداد المنظمات الغير حكومية" : الى تنوع مصادر تمويل المنظمات غير الحكومية ، إلا أن المصادر الأساسية تبقى ثلاثة: التمويل الخارجي وبلغت نسبته 46.8% من إجمالي إيرادات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية العام 1999، والتمويل الذاتي الذي بلغت نسبته 28.8%، والتمويل المحلي الذي بلغت نسبته 10.8%. من ناحية أخرى، تستأثر منظمات الضفة الغربية بالنسبة الأكبر (82.8%) من إجمالي إيرادات المنظمات غير الحكومية. كما أشارت نتائج التعداد إلى أن إيرادات الأندية الشبابية والرياضية و التي تشكل نسبة عالية من عدد المنظمات العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة، أن إيراداتها لم تتجاوز 1.3% من إجمالي إيرادات مجمل المنظمات غير الحكومية لعام 1999، وهو ما يظهر الضعف العام الذي تعاني منه هذه المنظمات.

أما المساعدات التي قدمت لقطاع الشباب فكانت على شكل برامج ومشاريع وأهم هذه البرامج و المشاريع التي تقوم بها المؤسسات الشبابية والتي تهدف إلى تفعيل القطاع الشبابي وتعزيز دوره في عملية البناء المجتمعي هي:

1. الدورات والمحاضرات وورش العمل والندوات: جميع المؤسسات الشبابية تمارس جميع النشاطات التثقيفية والتوعوية للشباب، وتعتبر هذه النشاطات من لب عمل المؤسسات بل أحد الركائز الأساسية لعملها مع الشباب، ومع أن المواضيع التي تطرح في موضوعات مختلفة ومتعددة كالديمقراطية و الثقافة المدنية وحقوق الإنسان وتنمية المهارات الادارية والقيادية.
2. المخيمات الصيفية: تقوم المؤسسات الشبابية بتنظيم المخيمات الصيفية بشكل دوري على الأغلب، مما يجعل هذا النوع من النشاطات ذو مردودات إيجابية على المشاركين من حيث توجيه سلوكهم، وتنوع ثقافتهم تعليماً وابداعياً وأدبياً بالإضافة إلى سد وقت الفراغ عندهم، أضف لذلك البرامج والمسابقات الثقافية والأدبية.
3. الأنشطة الرياضية: تمتلك المؤسسات الشبابية لا سيما الأندية والأطر الشبابية التابعة للتنظيمات السياسية فرق رياضية بعضها محترف ويشارك في بطولات محلية وإقليمية، ولا شك أن مثل هذه النشاطات تنمي القدرات المختلفة عند الشباب ولا سيما الجسمانية منها.
4. مخيمات العمل التطوعي: تنظم المؤسسات الشبابية الكثير من مخيمات العمل التطوعي سواء المحلية أو العالمية، لقناعتها أن مثل هذه المخيمات تعمق أواصر التعاون والعلاقات بين الشباب الفلسطيني والشباب العالمي، وفي ذات الوقت إطلاع الآخرين على التجارب الفلسطينية بالأعمال التطوعية إلى جانب الاستفادة من تجارب الآخرين.

5. التبادل الشبابي وزيارات: تعمل الكثير من المؤسسات الشبابية على إنشاء روابط تعاون وصدقات مع اتحادات ومؤسسات شبابية من مختلف أنحاء العالم، ويكون بالطبع الهدف من هذه البرامج والأنشطة التعارف والتنسيق لتنفيذها ضمن العلاقات القائمة.
6. الأنشطة والبرامج الخاصة: هناك بعض البرامج والأنشطة التي تقوم بها بعض المؤسسات دون غيرها وحسب أهدافها وفلسفتها، وتتمحور هذه البرامج والأنشطة في مواضع مثل البيئة والتراث والآفات والظواهر السلبية.

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	يبين نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على مجالات وأقسام الدراسة المختلفة.	جدول 1.4
46	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.	جدول 1.5
46	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر.	جدول 2.5

47	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	جدول 3.5
48	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.	جدول 4.5
48	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الحالة العملية.	جدول 5.5
49	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير مكان السكن.	جدول 6.5
50	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الحالة الاقتصادية.	جدول 7.5
52	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة التقييم العام للبرامج التدريبية التي تقدمها المنظمات الأهلية في منطقة رام الله مرتبة تنازليا حسب درجة التقييم.	جدول 8.5 (أ)
53	محكمات التقييم التنموي و الفقرات و المتوسط الحسابي لها و درجة التقييم .	جدول 8.5(ب)
54	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة تقييم دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب الإدارية على محاور المهارات التنظيمية والتوجيهية والاجتماعية مرتبة تنازليا حسب درجة التقييم.	جدول 9.5
56	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة تقييم دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب القيادية على محاور المهارات التأثيرية والتعليمية و التسهيلي مرتبة تنازليا حسب درجة التقييم.	جدول 10.5
59	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج	جدول 11.5

تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير  
الجنس.

- 60 جدول 12.5 المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير العمر.
- 61 جدول 13.5 نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير العمر.
- 62 جدول 14.5 نتائج اختبار LSD للمقارنات البعديه لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير العمر.
- 63 جدول 15.5 المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير المؤهل العلمي.
- 64 جدول 16.5 نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير المؤهل العلمي.
- 65 جدول 17.5 نتائج اختبار LSD للمقارنات البعديه لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير المؤهل العلمي.
- 67 جدول 18.5 نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

68	المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعاً لمتغير مكان السكن.	جدول 19.5
69	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعاً لمتغير مكان السكن.	جدول 20.5
70	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعاً لمتغير مكان السكن.	جدول 21.5
71	المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعاً لمتغير الحالة العملية.	جدول 22.5
72	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعاً لمتغير الحالة العملية.	جدول 23.5
73	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعاً لمتغير الحالة العملية.	جدول 24.5
75	المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعاً لمتغير معدل الدخل الشهري لأسرة المتدرب.	جدول 25.5
76	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعاً لمتغير معدل الدخل الشهري لأسرة المتدرب.	جدول 26.5

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	شكل 1.5
47	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	شكل 2.5
47	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	شكل 3.5
48	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	شكل 4.5

49	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العملية.	شكل 5.5
49	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان السكن.	شكل 6.5
50	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاقتصادية.	شكل 7.5

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الدراسة
ب	إجازة الدراسة
ج	الإقرار
د	الشكر و التقدير
ز	التعريفات
ط	ملخص الدراسة بالعربية
ك	ملخص الدراسة بالانجليزية
1	الفصل الأول: المقدمة

1	تمهيد	1.1
4	مشكلة الدراسة	2.1
4	أهداف الدراسة	3.1
5	أسئلة الدراسة	4.1
6	فرضيات الدراسة	5.1
6	مبررات الدراسة	6.1
7	حدود الدراسة	7.1
<b>8</b>	<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
8	تقديم	1.2
8	الدراسات العربية	2.2
14	الدراسات الأجنبية	3.2
15	خلاصة الدراسات السابقة	4.2
<b>18</b>	<b>الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي و أساليب تقييم البرامج التنموية</b>	
18	<b>تقديم عن مفهوم التقييم</b>	<b>1.3</b>
18	تحديد هدف التقييم	1.1.3
19	تحديد إطار التقييم	2.1.3
20	تحديد محكمات التقييم	3.1.3
21	تحديد المنهج و الأدوات	4.1.3
22	تحديد المسؤولية عن عملية التقييم	5.1.3
22	توقيت عملية التقييم	6.1.3
22	عدم وجود بيانات سابقة	7.1.3
23	<b>أساليب تقييم المشاريع التنموية</b>	<b>2.3</b>
24	التقييم بطريقة الإطار المنطقي	1.2.3
25	التقييم بطريقة أشجار المشاكل والأهداف	2.2.3

26	التقييم بطريقة المدخلات- المخرجات	3.2.3
27	التقييم بطريقة مؤشرات الأداء	4.2.3
28	التقييم بطريقة تحليل التكلفة- المنفعة	5.2.3
29	طريقة التقييم السريع بالمشاركة	6.2.3
30	التقييم بطريقة القاعدة النظرية	7.2.3
31	التقييم بطريقة تقييم الأثر	8.2.3
32	أ - محكمات التقييم بطريقة تقييم الأثر	
35	ب- تصاميم التقييم بطريقة تقييم الأثر	

### 39 الفصل الرابع: منهجية وإجراءات الدراسة

39	منهجية الدراسة	1.4
39	مجتمع الدراسة	2.4
40	عينة الدراسة و تحديد حجمها	3.4
40	أداة الدراسة	4.4
43	ثبات الأداة	1.4.4
43	صدق الأداة	2.4.4
44	إجراءات الدراسة	5.4
44	المعالجة الإحصائية	6.4

### 45 الفصل الخامس: نتائج الدراسة

46	الخصائص الديمغرافية للمبحوثين	1.5
51	التأثير التنموي العام لبرامج التنمية الإدارية و اختبار الفرضية.	2.5
54	تأثير المنظمات الأهلية على تنمية المهارات الإدارية و اختبار الفرضية.	3.5
56	تأثير المنظمات الأهلية على تنمية المهارات القيادية و اختبار الفرضية.	4.5

59	تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعاً لمتغير الجنس .	5.5
60	تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعاً لمتغير العمر .	6.5
63	تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .	7.5
66	تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية .	8.5
68	تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعاً لمتغير مكان السكن .	9.5
71	تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعاً لمتغير الحالة العملية .	10.5
75	تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعاً لمتغير معدل الدخل الشهري لأسرة المتدرب .	11.5

## 77 الفصل السادس : الاستنتاجات و التوصيات

77	الاستنتاجات	1.6
80	التوصيات	2.6

المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الرسومات البيانية

فهرس المحتويات

