

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 توافيعهم:

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

أقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتتان و التقدير إلى كل من ساهم في انجاز هذه الدراسة من مبحوثين 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 أقدم 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 أقدم بجزيل الشكر إلى السادة أعضاء لجنة التحكيم على تفضلهم بقراءة مقترح و استبانة الدراسة و إبداء ملاحظاتهم و توجيهاتهم الكريمة.

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

و أقدم 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.

**التنظيم** : هو عملية توزيع الواجبات و المسؤوليات على الأشخاص و تحديد سلطات كل شخص و العلاقات بينهم.

**التوجيه** : 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 التنفني بالشكل الذي يحقق أهداف المنشأة.

**الرقابة** : 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.

**التقييم** : 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.

**التقويم** : يشمل عنصر الإصلاح بعد التقييم بإدخال ما هو مناسب وذلك لتغيير الحالة التي يوجد عليها الشيء إلى حالة تعتبر أحسن من سابقتها .

**القياس** : 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.

**المعايير** : 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 مزاولة 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 والتحليل والاجتهاد والاستنتاج والمقارنة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين واقتراحاتهم. 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 اهتمام 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 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 المبحوثين على جميع الفقرات (55.2%). وكان تقييم دور المنظمات الأهلية في تنمية مهارات الشباب الإدارية كبير، حيث بلغ متوسط النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على جميع

الفقرات والمحاور ( 75.2%). أما تقييم دور المنظمات الأهلية **في تنمية مهارات الشباب القيادية**، فقد كان كبير أيضاً، حيث بلغ متوسط النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين 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 ي عتمد 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 الدوات 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 the 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 leads 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 training 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 الجداول

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 مرتبة تنازليا حسب درجة التقييم.	جدول 9.5

- 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 57
- نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير الجنس.
- جدول 11.5 60
- المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعا لمتغير العمر.
- جدول 12.5 61
- نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير العمر.
- جدول 13.5 62
- نتائج اختبار LSD للمقارنات أبعديه لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير العمر.
- جدول 14.5 63
- المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير المؤهل العلمي.
- جدول 15.5 64
- نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا لمتغير المؤهل العلمي.
- جدول 16.5 65
- نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية
- جدول 17.5 66

ألمنفذه تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- 68 جدول 18.5 نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية ألمنفذه تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.
- 69 جدول 19.5 المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعاً لمتغير مكان السكن.
- 70 جدول 20.5 نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية ألمنفذه تبعاً لمتغير مكان السكن.
- 71 جدول 21.5 نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية ألمنفذه تبعاً لمتغير مكان السكن.
- 72 جدول 22.5 المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعاً لمتغير الحالة العملية.
- 73 جدول 23.5 نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية ألمنفذه تبعاً لمتغير الحالة العملية.
- 74 جدول 24.5 نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية ألمنفذه تبعاً لمتغير الحالة العملية.
- 76 جدول 25.5 المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير برامج تنمية

المهارات الإدارية والقيادية المنفذة تبعا لمتغير معدل  
الدخل الشهري لأسرة المتدرب.

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة  
تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية المنفذه تبعا

جدول 26.5 لمتغير معدل الدخل الشهري لأسرة المتدرب.

77



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	1.3 تقديم عن مفهوم التقييم
16	1.1.3 تحديد هدف التقييم

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

## 40 الفصل الرابع: منهجية وإجراءات الدراسة

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

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة

46

47	الخصائص الديمغرافية للمبحوثين	1.5
52	التأثير التنموي العام لبرامج التنمية الإدارية و اختبار الفرضية. تأثير المنظمات الأهلية على تنمية المهارات الإدارية و اختبار الفرضية.	2.5 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

78

## الفصل السادس : الاستنتاجات و التوصيات

78	الاستنتاجات	1.6
82	التوصيات	2.6

المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الرسومات البيانفة

فهرس المحتويات