



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

## واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره

**The Reality of the Partnership between the Administrations of Primary  
Schools and Non-Governmental Organizations and Means of its  
Development in the Governorates of Gaza**

إعداد الباحث

محمود أحمد يوسف بعلوشة

إشراف

أ.د. عليان عبد الله الحولي

عميد كلية التربية

الجامعة الإسلامية - غزة

د. صهيب كمال الأغا

عميد كلية التربية السابق

جامعة الأزهر - غزة

1434هـ / 2013م

رسالة ماجستير مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَلَا يَخْسِبَنَّ الَّذِينَ يَبْخُلُونَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ هُوَ خَيْرًا لَّهُمْ ۚ بَلْ هُوَ شَرٌّ لَّهُمْ ۖ سَيُطَوَّقُونَ مَا بَخُلُوا بِهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ ۗ وَاللَّهُ مِيرَاثُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"

(سورة آل عمران : آية 180)

## الإهداء

إلى قيس أنار دربي وسدد خطاي والدي رحمه الله

إلى صاحبة القلب الحنون والدتي أطال الله في عمرها

إلى شريكة عمري ورحلة حياتي زوجتي الحبيبة

إلى من حلموا معي في طفولتهم وحفظوا ذكريات طفولتي وشبابي إخوتي وأخواتي

وفقهم الله

إلى أحمد و مجد وخالد الشموع التي أنارت حياتي

أهديكم جميعاً هذا الجهد المتواضع الذي أتمنى أن يكون صدقة لروح والدي ونفعاً لي

ولكم وللجميع

الباحث

## شكر وتقدير

أحمد الله العلي القدير حمد الشاكرين، المقرين بفضلته، وجليل آلائه، وفيض كرمه، وأسجد له شكراً على ما وهبني من جهد ومثابرة وقوة حتى تم هذا العمل المتواضع، فإن كنت قد وفقت فيما قدمت، فبفضل الله، وإن كانت الأخرى سألته السداد والرشاد، فحسبي أنني اجتهدت، فالنقص صفة الإنسان والكمال لله وحده، وهو حسبنا ونعم الوكيل.

والصلاة والسلام على خير خلقه أجمعين، المبعوث رحمةً للعالمين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، أما وقد شارفت قافلة الرسالة الوصول إلى بر الأمان والاطمئنان لجني ثمار هذه المسيرة العلمية، فإن واجب الشكر يقضي شكر كل من كانت له يد بيضاء على البحث والباحث، ولكل من أسهم في إغنائه بكلمة قالها، أو ملاحظة نافعة أبدأها، أو مصدر أغنى قيمته العلمية، أو أوحى بفكرة فتحت أمامي آفاقاً، لاسيما منارة العلم جامعة الأزهر ممثلة برئيسها، الأستاذ الدكتور **عبد الخالق الفراء**، وعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي ممثلة بعميدها الدكتور **أمين حمد** وكلية التربية ممثلة بعميدها الدكتور **محمد عليان** لما تقدمه لطلبة الدراسات العليا.

ويسعدني ويشرفني أن أتقدم بعظيم الامتنان والشكر إلى الدكتور **صهيب كمال الأغا** والأستاذ الدكتور **عليان عبد الله الحولي** المشرفين على الرسالة على ما بذلاه من وقت غال وفكر ثاقب، ولما قدماه من عون صادق، ومساعدة مثمرة وآراء هادفة، وتوجيهات علمية بناءة غرست لدي مبدأ المثابرة وأضافا لي العديد من الخبرات البحثية وكان لتشجيعهما المستمر عظيم الأثر في إثراء هذه الرسالة وإتمامها، فجزاهما الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر والاحترام والتقدير إلى كل من **الدكتور محمد هاشم أغا** والدكتور **محمود عبد المجيد عساف** لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، فإنني محظوظ بهما مستأنس بملاحظتهما.

ومن منطلق الحب وإعطاء كل ذي حق حقه أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى وزارة التربية والتعليم العالي، ودائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لما قدمته من تسهيلات في تطبيق أدوات هذه الدراسة، وأخص بالذكر عينة الدراسة مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية لمساهماتهم الفعالة وتعاونهم الصادق في الاستجابة لبُنى الاستبانة.

وأتقدم بكل الاحترام للأستاذ أحمد موسى لما قام به من معالجات إحصائية، و الدكتور رأفت حسن الهباش والأستاذ معين مصطفى الفار لما قاما به من مراجعة لغوية .

ولايسعني إلا أن أتوجه بكل مشاعر الحب والعرفان إلى من تعجز كل الكلمات أن توفيهم حقهم ، إلى من طوقوا العنق بالدين الكبير الذي يصعب عليّ الوفاء به، إلى من قدموا الجهد العظيم أيام حياتي، إلى من شملوني بدعواتهم ورضاهم ما يسر لي عملي حتى أوصلوني إلى هذه المرحلة، إلى أحب وأعز الناس إلى قلبي والدي المرحوم ووالدتي الحنونة، وإلى من ساندني طيلة أيام الدراسة زوجتي الحبيبة وأبنائي الأعزاء؛ لدعائهم وتحملهم الصبر والمشقة والتعب معي من أجل إتمام هذه الدراسة أطال الله في عمرهم وأمدهم بالصحة والعافية .

وأخيراً كل من أفادني لو بكلمة واحدة أو أعان بنصح أو نظر بعين الرضا في سبيل إعداد هذه الدراسة، وأعتذر عن كل جهد فاتتني أن أذكره بحسن نية.

الباحث

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	آية قرآنية
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>
2	المقدمة
7	مشكلة الدراسة
8	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
13	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة</b>
14	<b>المبحث الأول : الإدارة المدرسية</b>
15	تمهيد
15	مفهوم الإدارة المدرسية
17	أهداف الإدارة المدرسية
18	وظائف الإدارة المدرسية
20	○ التخطيط
21	○ التنظيم
21	○ التوجيه

21	○ الاتصال
22	○ اتخاذ القرار
23	○ التقويم
23	أنماط الإدارة المدرسية
24	○ الإدارة الأوتوقراطية
26	○ الإدارة الديمقراطية
28	○ الإدارة التساهلية
30	كفايات مدير المدرسة
31	مهارات مدير المدرسة
33	مهام مدير المدرسة
35	الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي
38	الإدارة المدرسية في فلسطين
41	<b>المبحث الثاني : المنظمات غير الحكومية</b>
42	مقدمة
43	تعريف المجتمع المدني
45	نشأة المنظمات غير الحكومية
46	تعريف المنظمات غير الحكومية
48	واقع المنظمات غير الحكومية في الدول العربية
50	سمات المنظمات غير الحكومية
51	تصنيف المنظمات غير الحكومية
52	أهداف المنظمات غير الحكومية
53	معوقات عمل المنظمات غير الحكومية
54	أدوار المنظمات غير الحكومية
57	<b>المبحث الثالث : الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية</b>
58	مقدمة
59	ماهية الشراكة
60	مفهوم الشراكة

62	تعريف الشراكة
63	الفرق بين الشراكة والمشاركة
65	المنطلقات الفكرية للشراكة
68	دوافع الشراكة
68	○ الدوافع الدولية
68	○ الدوافع المحلية
69	أهمية الشراكة
71	أهداف الشراكة
73	عوامل نجاح الشراكة
75	أطراف الشراكة
78	خطوات تطبيق الشراكة
80	فوائد الشراكة
81	معيقات الشراكة
83	مجالات ومعايير الشراكة المجتمعية
84	الأسس التربوية للشراكة
87	<b>الفصل الثالث : الدراسات السابقة</b>
88	المحور الأول : الدراسات المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية
88	○ الدراسات الفلسطينية
94	○ الدراسات العربية
96	○ الدراسات الأجنبية
98	○ التعقيب على الدراسات السابقة لمحور المنظمات غير الحكومية
100	المحور الثاني : الدراسات المتعلقة بالشراكة ( التعاون المدرسي)
100	○ الدراسات الفلسطينية
102	○ الدراسات العربية
111	○ الدراسات الأجنبية
114	○ التعقيب على محور الشراكة ( التعاون المدرسي)
115	التعقيب العام على الدراسات السابقة



117	الفصل الرابع : إجراءات الدراسة
118	تمهيد
118	منهج الدراسة
118	مجتمع الدراسة
119	عينة الدراسة
120	أداتا الدراسة
120	أولاً : الاستبانة
127	ثانياً : المجموعة البورية
128	خطوات الدراسة
129	الأساليب الإحصائية
130	الفصل الخامس نتائج الدراسة وتفسيراتها
131	أولاً : نتائج التساؤل الأول
142	ثانياً : نتائج التساؤل الثاني
150	ثالثاً : نتائج التساؤل الثالث
161	رابعاً : نتائج الدراسة
162	خامساً : التوصيات
164	سادساً : دراسات مستقبلية
165	المصادر والمراجعة
183	ملاحق الدراسة

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	صفحة
1	مجتمع الدراسة وفقاً لعدد مديري المدارس	118
2	عينة الدراسة الاستطلاعية	119
3	عينة الدراسة الميدانية وفقاً لعدد مديري المدارس	119
4	عدد أفراد عينة الدراسة الميدانية حسب المتغيرات التصنيفية	120
5	توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الدراسة	122
6	ارتباط درجة كل فقرة من استبانة واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية مع درجة المجال الذي تنتمي له	123
7	ارتباط درجة كل مجال من الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	124
8	معاملات الثبات للاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية	125
9	معاملات الثبات لمجالات الاستبانة باستخدام معامل ألفا	126
10	عدد فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة	126
11	مقياس تقدير نتائج الدراسة	131
12	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات الاستبانة من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة الأساسية	132
13	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لدرجة تقديرات مديري مدارس المرحلة الأساسية لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة	134
14	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعوقات الشراكة وآليات التطوير من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة الأساسية	136
15	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال مفهوم الشراكة	137
16	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال واقع الشراكة حالياً	138

139	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال مجالات الشراكة	17
140	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال أهداف الشراكة	18
143	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة " ت " ومستوى الدلالة لدرجات تقديرات مديري المدارس الأساسية لمجالات الاستبانة الستة وللاستبانة كاملة لمتغير الجنس	19
145	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة " ت " ومستوى الدلالة لدرجات تقديرات مديري المدارس الأساسية لمجالات الاستبانة الستة وللاستبانة كاملة لمتغير جهة الإشراف	20
147	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لمتغير سنوات الخبرة ( أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات )	21
148	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لمتغير المحافظة ( شمال غزة، غزة ، الوسطى، خان يونس، رفح)	22
150	نتائج اختبار شيفية للتعرف إلى اتجاهات الفروق ودلالاتها في المجال الخامس (المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية) تبعاً لمتغير المحافظة	23
151	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال معوقات الشراكة	24
154	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال آليات تطوير الشراكة	25
156	تفريغ استجابات مديري مدارس المرحلة الأساسية للتساؤل المفتوح	26
159	رأي لجنة الخبراء في اقتراحات مديري المدارس لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية من خلال استجاباتهم للسؤال المفتوح	27

## قائمة الملاحق

صفحة	العنوان	رقم الملحق
184	طلب تحكيم استبانة	1
190	الاستبانة في صورتها النهائية	2
195	قائمة بأسماء المحكمين لاستبانة الدراسة	3
196	نتائج لقاء المجموعة البؤرية	4
208	أسماء المشاركين في المجموعات الفرعية للمجموعة البؤرية	5
209	استبانة الخبراء	6
212	قائمة بأسماء حضور لقاء المجموعة البؤرية	7

## ملخص الدراسة :

### واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، باستخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة موجهة لمديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية مكونة من (75) فقرة موزعة على (6) مجالات وهي : (المفهوم، الواقع الحالي، مجالات، أهداف، معوقات، سبل تطوير الشراكة)، واستهدف الباحث في الدراسة عينة من مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية بغزة تطابق مجتمع الدراسة، واستجاب منهم للاستبانة (451) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (505) مديراً ومديرة بنسبة (89.3%)، وكذلك عقد لقاءً بورياً لمجموعة من (18) خبيراً من وزارات السلطة الوطنية والجامعات الفلسطينية والمنظمات غير الحكومية، واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات التي حصل عليها من عينة الدراسة، حيث استخدم التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار "ت" (T-test) والتحليل أحادي التباين (one-way anova)، وقد توصل الباحث من خلال الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. بلغت تقديرات مديري مدارس المرحلة الأساسية لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة درجة المتوسط بوزن نسبي (61.97%).
2. وصلت تقديرات مديري مدارس المرحلة الأساسية للحاجة لتطوير آليات الشراكة لمستوى جيد مرتفع بوزن نسبي (79.20%).
3. حصل مجال مفهوم الشراكة على تقدير جيد لفهم مديري مدارس المرحلة الأساسية للشراكة بوزن نسبي (74.43%).
4. حصل مجال أهداف الشراكة على تقدير جيد من قبل مديري مدارس المرحلة الأساسية بوزن نسبي (63.89%).
5. حصل مجالاً واقع الشراكة حالياً ومجالات الشراكة على تقدير متوسط من قبل مديري مدارس المرحلة الأساسية بوزن نسبي (56.20%) ، و (53.35%).
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير جنس مدير المدرسة في مجال أهداف الشراكة ومجال مجالات الشراكة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، لصالح الذكور .
7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المحافظة في مجال معوقات الشراكة بين محافظتي خان يونس والوسطى ومحافظة غزة لصالح محافظة غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجهة المشرفة على مدارس المرحلة الأساسية في مجال أهداف الشراكة لصالح المدارس التي تشرف عليها وكالة الغوث الدولية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في أي مجال من مجالات استبانة واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

وبناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بضرورة وضع خطة وطنية واضحة المعالم والأهداف تشارك في صياغتها إدارات المدارس، والإدارات التعليمية، والإدارة التربوية، والمنظمات غير الحكومية، والشبكات الممثلة لها على مستوى الوطن تحت وتسهل الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية، وتنقل الشراكة من مستوى تبادل الخدمات وإفادة المدارس إلى مستوى الشراكة الحقيقية الهادفة النابعة من حاجات حقيقية مدروسة لأطرافها، والشراكة الفاعلة في تفاصيل العملية التربوية من أجل إفادة طلبة المدارس بكل ما يتوفر من طاقات وإمكانات مادية ومعنوية لدى مكونات المجتمع الفلسطيني بآليات تكاملية واضحة المعالم.

ويوصي الباحث وزارة التربية والتعليم ودائرة التربية والتعليم بما يلي:

1. ضرورة تدريب وتوعية مديري المدارس حول أهمية وفوائد الشراكة مع المنظمات غير الحكومية.  
2. إعداد دليل يوضح احتياجات المدارس؛ لتكون واضحة أمام المنظمات غير الحكومية حين تخطيطها لبرامجها.

3. ضرورة صياغة رؤية ورسالة وفلسفة وسياسات واستراتيجيات وأهداف ومعايير واضحة للشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية.

ويوصي إدارات مدارس المرحلة الأساسية بما يلي :

1. تفعيل وتطوير قنوات التواصل مع المنظمات غير الحكومية.
2. تفعيل الدور الإعلامي لإدارات المدارس لدى المنظمات غير الحكومية.
3. ترسيخ ثقافة الشراكة بين المعلمين والعاملين في المدارس.

ويوصي المنظمات غير الحكومية بما يلي:

1. إعداد دليل واضح المعالم حول مشاريعها وأهدافها والخدمات التي يمكن أن تقدمها للمدارس.
2. المشاركة في التخطيط لبرامج وأنشطة المدارس.
3. العمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين في المدارس من خلال إشراكهم في برامجها.
4. المساهمة في إجراءات الصيانة في المدارس.

## Abstract

This study aimed to investigate the reality of partnership between the Administrations of primary schools and the Nongovernmental Organizations (NGOs) in the Govrnates of Gaza. The researcher used descriptive methodology. To achieve the goals of the study, the researcher has designed a questionnaire of (75) questions covering (6) disciplines including the notion, actual reality, disciplines, aims, obstacles and ways of development of partnership. The researcher has targeted an entire study population composed of the principals of primary schools administered by the ministry of education and the UNRWA (505). Among those, (451) (89.3%) school principal responded to the questionnaire. A focus group was held for (18) experts from the different ministries of the Palestinian authority, the Palestinian universities and the NGOs.

SPSS was used to analyze the data obtained from the study sample. The researcher has grasped the following conclusion:

1. The reality of partnership between the primary schools and NGOs was estimated by the principals of primary schools as relatively mild with a grade of (61.97%).
2. The need for development of the tools of partnership was good with a grade of (79.20%).
3. The schools' principals understanding of the concept of partnership was good with a grade of (74.43%).
4. The aims of the partnership were evaluated as good with a grade of (63.89%).
5. The reality and the tools of partnership got an evaluation of mild with a grade of (56.20%) and (53.35%).
6. The study suggests that there are significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$  and  $0.01$ ) in the discipline of the aims of partnership and its tools, respectively. These differences were related to the gender of the school principal in favor of the male principals.
7. The study outcome also suggests that there are significant differences between the province of KhanYounis and Midlands and the province of Gaza in regards of the obstacles of partnership, in favor of the Gaza province.
8. Results suggest that there are statistically significant differences ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the discipline of aims of partnership, which are related to the school administering body

9. Results show that there are no statistically significant differences ( $\alpha \leq 0.05$ ) related to the years of experience in any of the disciplines of the questionnaire.

Based on the above summarized results, the research suggests that, a national plan with clear objectives must be put in place. This plan should be developed by the schools Administrations, educational and pedagogical departments and the NGOs and their representatives on the national level. This plan should encourage and facilitate the partnership between the primary schools' Administrations and the NGOs, and make it a genuine partnership that addresses the actual schools needs rather than individual or bilateral partnership that works on exchanging services. It should be well-studied and planned so that the students will benefit from all the available potential by using clear strategies.

The researcher makes the following recommendations to the Ministry of Education:

- 1- The significance of training and raising awareness of the schools' principals about the importance and benefits of partnership with the NGOs.
- 2- Preparing a guide that explains the needs of schools so that they are clear when the NGOs are planning their programs.
- 3- The need to formulate a vision and a mission, philosophy and policies, strategies and goals and clear criteria for partnership between the administrations of elementary schools and non-governmental organizations.

The researcher makes the following recommendations to the administrations of the primary schools:

1. Develop the communication channels with the NGOs
2. Activate the role of media of the administrations of schools at the NGOs
3. Fostering the culture of partnership among the teachers and those who work at schools

The researcher recommends the NGOs to:

1. Develop a guide with clear features of their projects and their aims and the services that they may offer to schools
2. Participate in planning the programs and activities of schools.
3. work toward enhancing the skills of the teachers at schools by involving them in its programs.
4. contributing to school maintenance.



## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

❖ مقدمة

❖ مشكلة الدراسة

❖ فرضيات الدراسة

❖ أهداف الدراسة

❖ أهمية الدراسة

❖ حدود الدراسة

❖ مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### مقدمة :

الإنسان كائن اجتماعي خلق ليعيش في جماعات وأقوام يشاركها الحياة بكل مجالاتها، يتعلم من الآخرين ويعلمهم، ويشارك مع أفراد أسرته التعلم، ومن ثم ينتقل إلى المدرسة، فالمجتمع، حيث يصبح مشاركاً فيه من خلال مؤسساته ومنظماته المختلفة، فالشراكة تقام في المجتمعات من أجل تحقيق غاياتها وأهدافها ومصالح أفرادها، وتجويد مستوى الحياة فيها، وتحقيق التنمية المستدامة.

وتتسم طبيعة الحياة في عالم اليوم بتشابك المصالح بين الدول، ولم يعد من الممكن لأي دولة تلافى التعاون مع الدول الأخرى إقليمياً أو دولياً، وقد تعددت آليات هذا التعاون وصوره؛ حيث تعد المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية من أهم أدوات التعاون الدولي والإقليمي والمحلي في المجالات كافة، ومن بينها المجال التربوي الذي حظي بالاهتمام الذي يستحقه من المجتمع الدولي، ولذلك عقدت الاتفاقيات التربوية بين الدول وأنشئت المنظمات التربوية الدولية والإقليمية والمحلية بهدف تنسيق الجهود في مجالات التربية والتعليم ( الشدي، 1993: 229 - 230)

ولقد لمست الاتجاهات الحديثة في التربية أن المدرسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع الذي وجدت فيه، لذلك يختلف دورها تبعاً لطبيعة المجتمع وفلسفته، إذ إن المدرسة تستمد من المجتمع مقومات وجودها، فقد كان غرض التعليم في الماضي إعداد الأفراد للخدمة في الدولة بعد تزويدهم بالمعارف والمبادئ البسيطة في مجال التعليم، ويتطور المجتمعات وتنوع حاجاتها تغيرت النظرة إلى التعليم، فأصبح الهدف منه إعداد مواطنين منتجين يسهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكل منهم مشارك ضمن اختصاصه في تطوير مجتمعه. ( الصراف و الهدود، 1989 : 174)

وورد عن تقرير البنك الدولي في تقييمه لواقع التعليم في المنطقة العربية (2008) أن تقدماً ضخماً يتعلق بمخرجات التعليم في العالم العربي، وأن تقدماً حقيقياً طرأ على معدلات الالتحاق بالدراسة على مستوى الجنسين، ويسلط التقرير الضوء على أنه بالرغم من هذا التقدم الضخم والمثير للإعجاب فإن منطقتي الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ما زالتا متخلفتين عن المناطق الأخرى فيما يتعلق بمؤشرات مخرجات التعليم الهامة، مثل معدلات الانخراط ونتائج الاختبارات الوطنية، ويشير إلى أنه يجب النظر إلى المنظومة التعليمية بأكملها ثم تأثير المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني فيها.

[http://www.aljazeera.net/NR/exeres/1C6ABC61-4E1E-4E38-9D69-](http://www.aljazeera.net/NR/exeres/1C6ABC61-4E1E-4E38-9D69-300333F7507B.htm#L1)

[300333F7507B.htm#L1](http://www.aljazeera.net/NR/exeres/1C6ABC61-4E1E-4E38-9D69-300333F7507B.htm#L1) تاريخ الاطلاع (2012/ 10/5)،

وفي الربع الأخير من القرن العشرين بدأ ينتشر مفهوم الشراكة نتيجة لعدد من المتغيرات المحلية والدولية وأهمها الرؤية التنموية لدور منظمات المجتمع المدني، وقدرتها على إدارة البرامج

والمشروعات، والمشاركة في عملية صنع السياسات، والقيام بأدوار الدفاع والمناصرة في القضايا السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، ويمثل مفهوم الشراكة مع المنظمات غير الحكومية انطلاقة جديدة وفاعلة في المجتمع المدني حيث إن هذا القطاع كان مستبعداً في الستينات والسبعينات من عملية التخطيط والتنمية وصناعة القرار في الغالبية العظمى من دول العالم، وكان يتم الاقتصار والاعتماد على خبرات الحكومات وإرادة النخبة الحاكمة، فكان التخطيط التنموي يتم من أعلى إلى أسفل دون مشاركة حقيقية للقاعدة الجماهيرية العريضة، مما نتج عنه ضعف المردود والعائد التنموي إلى حد كبير - وهذه سمة التغيير من القمة- بخلاف التغيير من القاعدة الذي يرتبط بأفكار تصب في مصلحة المجتمع . (إبراهيم ، 2007 : 377)

وتهدف الشراكة إلى انفتاح المؤسسات التعليمية فيما بينها، وتبادل الخبرات والتجارب، وبناء ثقافة مجتمعية مبنية على أهداف المجتمع، فالعمل معاً يضمن ألا يتم تكرار الجهود، وعدم إضاعة الموارد، وكذلك يقلل من المنافسة على الموارد ويسمح بمضاعفة موارد المؤسسات والمدارس، ويسهم في استخدامها بطريقة تكاملية. ومن أجل تحقيق شراكة ناجحة يجب أن تناقش أهداف المؤسسات المتشاركة، بحيث تحدد الأهداف التي تسعى الشراكة إلى تحقيقها، وتوضح الأدوار والإجراءات للشركاء، وطرق اتخاذ القرارات.

[one.wfp.org/aboutwfp/partners/documents/english/NGO\\_handbook\\_Section2.pdf](http://one.wfp.org/aboutwfp/partners/documents/english/NGO_handbook_Section2.pdf)

تاريخ الاطلاع 2012/12/23

ولن يستطيع أي نظام تعليمي تحقيق أهدافه بالنهوض والارتقاء بالمجتمع، وتحسين مستوى حياة المواطنين ما لم تتشارك مكوناته الرسمية متمثلة في المدرسة بصورة أساسية مع مكونات المجتمع غير الرسمية والتي تتمثل في مؤسسات المجتمع المدني، وأهمها المنظمات غير الحكومية التي بناها المجتمع بنفسه، وتبنى هذه الشراكة بناءً على البعد الجغرافي من حيث كونها وطنية أو محلية، أو مناطقية وقد تكون شراكة حكومية أو حكومية مجتمعية، وقد تكون شراكة ثنائية أو متعددة الأطراف، ويرى الباحث أن الشراكات التربوية في محافظات غزة تعددت لتحقيق أهداف وغايات النظام التعليمي الفلسطيني، فهي ضرورية لتجويد التعليم، ولحل المشاكل الحرجة التي تعترضه، وذلك من خلال التنسيق والتعاون والتكامل والتعاقد للارتقاء بأداء وفعالية مكونات العملية التعليمية التعلمية من أجل بناء الإنسان الفلسطيني القادر على استكمال طريق التحرر من الاحتلال وطناً وعقلاً، وأن الشراكة تهدف إلى بناء المواطن الفلسطيني الصالح ومجالاتها التربوية البيئية، أو التوعية الصحية، أو المواطنة، أو تحسين التحصيل، أو تعديل السلوك، وقد تقدم الشراكة بعض الدعم المالي للمدارس أو تساعد منظمات المجتمع المدارس في تنفيذ برامجها التربوية، وتسهم كذلك في استخدام موارد وإمكانات منظمات المجتمع المدني لخدمة المدرسة، فالشراكة بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات المجتمع الأخرى تنطلق من أن مسؤولية التربية والتعليم وبناء المواطن مسؤولة مجتمعية مشتركة تقوم

بها بشكل رئيس المدرسة وتشاركها وسائط التربية مثل: الأسرة، والمدرسة، والمسجد، والإعلام المرئي والمسموع، والمؤسسات الإنتاجية والمنظمات غير الحكومية.

ومع أن السلطة الفلسطينية الوطنية حديثة العهد، ولم يكتمل نموها بعد كدولة كاملة السيادة، إلا أنها حالياً تقدم خدمات مهمة للمجتمع الفلسطيني من خلال وزاراتها ومؤسساتها المختلفة في قطاعات الصحة، والتعليم، والرفاه الاجتماعي، والزراعة وغيرها، ومن الواضح أن السلطة الوطنية لن تتمكن من تقديم جميع الخدمات في كل المناطق، مما يستدعي استمرار تقديم الخدمات من قبل المنظمات غير الحكومية (مركز بيسان ، 2002 : 372)، وما يبين ضعف الجهات الحكومية في مواجهة تحديات التعليم ما تعرضت له محافظات غزة من حصار متواصل منذ سنوات عدة عصفت بكل قطاعات الحياة، وأهمها قطاع التربية والتعليم والمدرسة بحد ذاتها، حيث تعرضت بعض المدارس للعدوان والقصف وبعضها الآخر تعرض للتدمير الكامل أو الجزئي، وأخرى عانت من نقص في المستلزمات الضرورية لسير العملية التربوية.

وأحد أهم منطلقات الرؤية الفلسطينية المستقبلية للتعليم أنه أداة التنمية الاجتماعية والاقتصادية فالتعليم يشكل رافداً أساسياً في منظومة متكاملة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال العلاقات التكاملية المتعددة مع الأسرة والمدرسة والفعاليات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع الفلسطيني، ومن أسس المناهج الفلسطينية الأسس الاجتماعية التي تؤمن بإشراك المجتمع المحلي في العملية التربوية من خلال مؤسساته المختلفة، وتولي الحكومة اهتماماً بالغاً في قضية التعليم عن طريق إيجاد نوعاً من التعاون والتواصل بين وزارة التربية والتعليم والمؤسسات الفلسطينية والجامعات وكليات المجتمع. (وزارة التربية والتعليم، 2000: 17-20).

ويتوقع الباحث أنه لا يمكن لأي حكومة في أي دولة نامية تحمل أعباء قطاع التعليم كاملة في ظل ظروف النمو السكاني المتزايد، والإقبال الكثيف على الالتحاق بالتعليم، وزيادة نفقات التعليم، وأنه لمن مصلحة الفئات المستفيدة تضافر قوى العملية التعليمية، لذا كان التعاون بين مكونات المجتمع المدني لمجابهة التحديات التي تعصف بقطاع التعليم، وهنا ظهر دور للمنظمات غير الحكومية لتساعد في سد النقص والعجز الذي تخلفه الدولة في جميع مجالات الحياة، ويرى الباحث أن العالم يشهد الآن نمواً متزايداً في ظهور منظمات المجتمع المدني من حيث الكم والنوع مثل: الأحزاب، والنقابات، والاتحادات، والجمعيات والمنظمات غير الحكومية، ومراكز الأبحاث، والجامعات والأندية الرياضية، ونظراً لتشعب هذه المنظمات، فإن الباحث يود التركيز على المنظمات غير الحكومية.

ولقد لعبت المنظمات غير الحكومية الفلسطينية ، وعلى مدار تاريخها المعاصر والحديث، أدواراً مختلفة ومتباينة انسجمت مع الظروف والأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مر بها المجتمع الفلسطيني، ابتداءً من الفترة العثمانية، ومروراً بالاستعمار البريطاني والصهيوني، وكذلك التواجد الأردني والمصري، ثم الاحتلال الإسرائيلي لبقية الضفة الغربية وقطاع غزة عام (1967)،

وفي تلك المرحلة لعبت هذه المنظمات دوراً مهماً وبارزاً في مقاومة الاحتلال الإسرائيلي وتدعيم صمود الشعب الفلسطيني على أرضه، ولقد دشّن قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام (1994) مرحلة جديدة أدت إلى بلورة مضامين ومفاهيم وأدوار جديدة للعمل غير الحكومي الفلسطيني (عمرو، 2004: 5-6)

استطاعت المنظمات غير الحكومية الفلسطينية منذ نشأتها تنفيذ برامج تتعلق بالتعليم غير الرسمي، والتوعية الاجتماعية الجماهيرية، حيث تضمنت هذه البرامج العديد من النشاطات أهمها الندوات، والمحاضرات، والمهرجانات، والنشرات، والوسائل التربوية والتعليمية المختلفة، وإقامة المكتبات العامة، وبرامج الإرشاد النفسي والتأهيل التربوي، وبرامج خاصة بالشباب، وأنشطة ترفيهية، وبرامج توعية المرأة ودروس تقوية للطلاب، ومخيمات صيفية ... الخ من البرامج الأخرى التي تسهم وتساعد على خلق فرصة أمام الفئات المجتمعية المختلفة للتعبير عن رأيها، ونقاش القضايا الأساسية التي تهمها، وبما يساعد على بلورة وعي مجتمعي جديد يستند إلى المشاركة الشعبية، ورغم ذلك مازال العمل الأهلي غامضاً في أذهان المجتمع الفلسطيني ويرتبط بتصورات متفاوتة، وخاصة الأفكار المتعلقة بارتباطه بالغرب وقيمه، وارتباطه بالجهات المانحة، والتصورات حول الفساد والمحسوبية والفئوية السياسية مما رسخ ضعف العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والجماهير. (إبراهيم، 2005: 9)

لقد أضحت المنظمات غير الحكومية الفلسطينية اليوم تتحمل إلى جانب وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية مسؤوليات ومهام في مجال التربية والتعليم، وتنمية النشء الفلسطيني، فهي تنفذ العديد من المشاريع التي تدعم التعليم من خلال فعاليات وأنشطة متعددة ومتنوعة وتتناول جميع مراحل وأنواع التعليم الفلسطيني، مثل: المراكز الصديقة للطفل، ومشاريع البيئية الآمنة للأطفال، ومشاريع التعليم العلاجي، ومشاريع الفنون والمسرح، ومشاريع التعلم النشط، وغيرها الكثير (مركز بيسان، 2002: 40-49)، ومن هذه المنظمات علي سبيل المثال، لا الحصر معهد كنعان التربوي النمائي، وجمعية الثقافة والفكر الحر، ومؤسسة تامر للتعليم المجتمعي، ومركز القطان للبحث التربوي ومركز القطان للطفل وجمعية الوداد للتنمية المجتمعية.

أشار تقرير (جمعية الوداد، 2011) إلى أنها نفذت بالتعاون مع المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية (112) نشاطاً استفاد منها (2033) طفل بهدف تخفيف الضغوط النفسية وتعديل السلوك وإكساب عادات اجتماعية سليمة و (238) ورشة عمل في حقوق الإنسان والإعلام الجديد والضغط والمناصرة وتنمية الذات شارك فيها (4657) من طلبة المدارس. (جمعية الوداد، 2011: 4-6)، ونفذت الجمعية في العام (2010) (9) أنشطة ترفيهية عامة واحتفالات اشتملت على أنشطة رياضية وفنية ومسابقات ومباريات وهدفت لتقليل الضغط النفسي والاجتماعي بعد حرب عام

(2008) على محافظات غزة وذلك بحضور أولياء الأمور وطواقم العمل في المدارس وبمشاركة ألف طفل. (جمعية الوداد، 2010 : 7).

وأشار التقرير السنوي لمؤسسة تامر للتعليم المجتمعي في العام (2009) أنها ضمن شبكة مكتبات الأطفال أحد فعاليات مركز موارد أدب الطفل دريت (60) معلماً ومشرفاً من وزارة التربية والتعليم والأونروا والأونروا في رواية الحكايات للأطفال وكذلك دريت ( 48) مشرفاً من وزارة التربية والتعليم والأونروا في تحليل الرسم القصصي في كتب الأطفال وإنه شارك (2000) طالب وطالبة من طلبة (43) مدرسة في فعاليات رواية الحكايات للأطفال. ( مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي، 2009: 22).

"واتجهت التوصيات في السياسات العامة للدول على تنشئة المواطنين على ثقافة الشراكة والإيمان بأهمية العيش المشترك ضمن الجماعة وضمن الوطن الواحد، وتنمية الإحساس لديهم بالمصير المشترك سواء كمواطنين أو كوجود إنساني بشكل عام". ( جمعية العمل الاجتماعي، 2012 : 3) ولقد أوصت دراسة (الأشقر، 2003) بتشجيع الإدارة المدرسية على الاهتمام بالمنظمات غير الحكومية، وتقليل المركزية في الإدارة التعليمية، من أجل منح الإدارة المدرسية الحرية لاكتشاف الطاقات المبدعة والمتفانية في خدمة المجتمع، ودعت إلى تعزيز وتقوية علاقة إدارة المدرسة مع مؤسسات المجتمع من أجل تعزيز دورها في خدمته وتنميته، وأشارت ( عبد الوهاب ، 2005 ) إلى العوامل التي كفلت بنجاح الشراكة بين المنظمات غير الحكومية ووزارة التربية والتعليم المصرية وهي تهيئة المناخ القانوني، وتوفير آليات للتنسيق بين الجمعيات الأهلية ووزارة التربية والتعليم والمديريات كذلك وتحديث قاعدة بيانات الجمعيات الأهلية وتوفير البيئة الثقافية التي تسمح بالشراكة، وأوصت دراسة (الشرعي، 2007) إلى ضرورة تفعيل كافة المنظمات والمؤسسات المجتمعية عن طريق طرح العديد من الآليات لإحداث المشاركة المجتمعية في عملية الإصلاح المدرسي واستنتجت الدراسة أن المجتمع المحلي من الأفراد الخبراء، والمتخصصين، وقادة المجتمع ومنظماته غير الحكومية يمكن أن يقدموا خبراتهم في جميع المجالات في سبيل النهوض برسالة المدرسة ومساعدتها على تحقيق أهدافها التربوية، وأوصت بتوظيف التقنيات الحديثة لدعم المشاركة الفاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتشجيع المنظمات غير الحكومية على تقديم الدعم المادي والمعنوي للمدارس، ودعا (عويضة، ب.ت.) إلى صيغة جديدة للتكامل وإثارة الوعي المحلي بالدور الحيوي للمنظمات الأهلية واكتشاف مناطق القوة والضعف في عملها والسعي لحل مشاكلها، وأشار (هانشط، 2008) في دراسته إلى أنه ينبغي ألا تحل المنظمات الأهلية مكان الدولة ولكن عليها أن ترى نفسها شريكة مع الدولة والمجتمعات المحلية من أجل تعليم ذي جودة شاملة، وأوصت دراسة (شلدان، 2011) بضرورة تفعيل آليات التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي أشكالها كافة للارتقاء بالعلاقة بينهما.

وأشارت مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي أنها نجحت منذ العام ( 1989 ) بتأسيس شراكات متينة مع منظمات غير حكومية محلية ودولية، وأنها عملت عن قرب مع وزارتي الثقافة والتربية والتعليم منذ تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية. ( مؤسسة تامر، 2009: 3).

وأشار التقرير السنوي ( 2011 ) و( 2010 ) لجمعية الوداد للتنمية المجتمعية إلى أنها تؤمن بأهمية التعاون المشترك والتنسيق المؤسسي والتكاملية حيث نسقت مع الوزارات والبلديات والمؤسسات الحكومية لتنفيذ (50) نشاطاً تربوياً في المدارس الحكومية وذلك لتحقيق الجودة الأفضل للخدمات المقدمة للمستفيدين. ( جمعية الوداد، 2011: 17 ) ( جمعية الوداد، 2010 : 24 ) كل ما سبق دفع الباحث للبحث في واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية، وسبل تطويره.

### مشكلة الدراسة :

بالرغم من حرص كل من وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية على الاهتمام بالتعليم الأساسي وتوفير التمويل اللازم وإدارته ورعايته وحل مشكلاته إلا أن الواقع الملموس يوحي بأن هناك مشكلات عديدة ما زالت تؤثر على المدرسة الأساسية، لذا يكمن سر نجاح العمل التربوي بتكامل الجهات المختلفة المشاركة في عملية التربية والتعليم سواء كانت مؤسسات رسمية مثل المدارس، والمعاهد، والجامعات أو المؤسسات غير الرسمية مثل الأحزاب، والأندية والمساجد، والمنظمات غير الحكومية، وكافة هيئات المجتمع.

حيث تكمن مشكلة الدراسة في ضعف وضوح مفهوم الشراكة والتنشئت في التنسيق والتعاون والتكامل والتعاقد بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية مما يؤدي إلى عدم الحفاظ على الإمكانيات المادية، والطاقات البشرية لأفراد المجتمع الفلسطيني، وحسب ما ورد في الدراسات السابقة، ومن خبرة الباحث في العمل كمدرس ومدير مساعد ومدير مدرسة فإن المدرسة والمنظمة غير الحكومية أهم الجهات المشرفة والداعمة لعملية تعليم وتربية أطفال الشعب الفلسطيني، ويتساءل الباحث عن واقع الشراكة بين هاتين المؤسستين؟ ومستوى ما وصلت إليه من تشابك على أرض الواقع؟ وكيف يمكن الارتقاء بها وتطويرها؟

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي:

ما واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة؟ وما سبل تطويره؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما الدرجات التقديرية لمديري مدارس المرحلة الأساسية لواقع الشراكة بين إدارات مدارس

المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة ؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة تعزى إلى متغيرات (الجنس، الجهة المشرفة، سنوات الخدمة، المحافظة).
3. ما سبل تطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة الأساسية ومديري المنظمات الأهلية والخبراء التربويين ونتائج الدراسة ؟

#### فرضيات الدراسة :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس ( ذكر ، أنثى ) .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة تعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة ( وزارة التربية والتعليم ، وكالة الغوث الدولية).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ( أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة تعزى لمتغير المحافظة ( شمال غزة، غزة ، الوسطى، خانينونس، رفح).

#### أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف إلى واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة.
2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية، والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات (الجهة المشرفة، الجنس، سنوات الخدمة، المحافظة).



3. صياغة بعض السبل التي قد تسهم في تطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة.

#### أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة فيما يلي :

1. تُعد الشراكة من الموضوعات الحديثة في ظل السياسة التعليمية الحالية والتي تسعى لتحقيق الجودة التعليمية من خلال المشاركة المجتمعية في التعليم.
2. أهمية موضوع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية حيث يعد من المواضيع المعاصرة في مجال توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي.
3. تساعد هذه الدراسة القائمين على مدارس وزارة التربية والتعليم ومدارس وكالة الغوث والمنظمات غير الحكومية التعرف إلى طبيعة العلاقة والشراكة بينهما.
4. قد تسهم هذه الدراسة في وضع تصور فلسفي أو تأصيلي لتطوير الشراكة بين المؤسسات التربوية في قطاع غزة.
5. قد تفيد هذه الدراسة الجهات المشرفة في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية بغزة على مدارس المرحلة الأساسية وكذلك المنظمات غير الحكومية بوضع مذكرات تفاهم حول أسس الشراكة فيما بينهما.
6. قد تفيد طلبة كلية الدراسات العليا والبحث العلمي والباحثين في إعداد دراسات مشابهة مستقبلياً.
7. تعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل في البيئة المحلية . في حدود علم الباحث . التي تدرس واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة.

#### حدود الدراسة :

**حد الموضوع :** اقتصرت الدراسة التعرف إلى واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره.

**الحد المكاني :** محافظات غزة.

**الحد المؤسسي :** مدارس المرحلة الأساسية التابعة لوزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية.

**الحد الزمني :** تم تطبيق الدراسة الميدانية من هذه الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي 2012/2013 .

**الحد البشري :** مديرو ومديرات مدارس المرحلة الأساسية التابعة لوزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية.

## مصطلحات الدراسة :

### الشراكة :

تعرفها (قنديل، 2005) بأنها "علاقة بين طرفين أو أكثر، تتوجه لتحقيق النفع العام أو الصالح، وتستند على اعتبارات المساواة والاحترام والعطاء المتبادل، الذي يستند على التكامل، حيث يقدم كل طرف إمكانات بشرية ومادية وفنية أو جانب منها لتعظيم المردود وتحقيق الأهداف. (قنديل، 2005: 3)

ويرى ( الخالدي وآخرون، 2007) أنها تعبر عن العلاقات والتعاقدات التشاركية التي تقوم بين مؤسسات المجتمع المدني من جهة والمؤسسات الحكومية (الرسمية) من جهة أخرى وذلك حيال رعاية المهووبين في المجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الآليات والعمليات المترابطة والمخططة التي يتم التوافق عليها بين الطرفين. (الخالدي وآخرون، 2007 : 42-44)

ويعرفها (جويد، 2012) بأنها: اتفاق بين عدد من الأطراف لتحقيق أهداف مشتركة بواسطة إنجاز عدد من الأعمال المشتركة مع الأخذ بعين الاعتبار المصالح الخاصة لكل شريك، وهذا العمل الجماعي يتم على أساس تعاقد الأطراف المشاركة وإن اختلفت دوافعهم ومصالحهم".

<http://shrc.com/issuess/shrakh/03.htm> < تاريخ الاطلاع 2012/1/21

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها تعاقداً رسمياً أو غير رسمي بين مدرسة أو أكثر من مدارس المرحلة الأساسية، ومنظمة غير حكومية أو أكثر، في محافظات غزة، للقيام بتنفيذ أنشطة وفعاليات مشتركة في المدرسة، أو خارجها باستخدام الإمكانيات البشرية والمادية والفنية للطرفين، كل حسب طاقته وإمكاناته لتحقيق أهداف تنشئة الطفل الفلسطيني تنشئة سليمة مبنية على تحقيق أهداف المدرسة والمنظمة غير الحكومية وهي الدرجة التي سيتم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة والتي تقيس واقعها.

### مدارس المرحلة الأساسية :

يعرفها ( أبو علي، 2002) : "بأنها المرحلة التعليمية التي تمتد من دخول التلميذ المدرسة في الصف الأول الأساسي إلى نهاية الصف العاشر". (أبو علي، 2002 : 27)

وتعرفها ( وزارة التربية والتعليم، 2008 ) بأنها : "مرحلة تشمل الصفوف ( 1 - 10 ) وتقسّم هذه المرحلة بدورها إلى قسمين:

الأول: المرحلة الأساسية الدنيا ( التهيئة ) وتشمل الصفوف الأساسية (1- 4) حيث تتراوح أعمار الطلبة في هذه المرحلة ما بين خمس سنوات وثمانية أشهر وحتى 10 سنوات.

الثاني: المرحلة الأساسية العليا ( التمكين ) وتشمل الصفوف ( 5 - 10 ) وتتراوح أعمار الطلبة فيها ما بين ( 11-15 ) سنة ". (وزارة التربية والتعليم، 2008 : 32).

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: المدارس التي يدرس بها أبناء الفلسطينيين سكان محافظات غزة من الصف الأول الأساسي وحتى الصف العاشر الأساسي والتابعة لوزارة التربية والتعليم ومن الصف الأول الأساسي وحتى الصف التاسع الأساسي والتابعة لدائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية.

**المنظمات غير الحكومية :**

تعرفها (الششتاوي، 2009) بأنها: " إحدى مؤسسات المجتمع المدني وتتكون من مؤسسات متنوعة الاهتمام، تطوعية حرة أو مستقلة جزئياً أو كلياً عن الحكومة، ويتم عملها بالطابع الإنساني والإنمائي ولا تهدف إلى الربح المادي، وإنما إلى خدمة المجتمع وتحسين أوضاع الفئات ذات الاحتياج". (الششتاوي، 2009 : 28)

وهي " شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص؛ لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية". (الوقائع الفلسطينية، 2000: 176)

وتعرف منظمة الأمم المتحدة المنظمات غير الحكومية بأنها مجموعات طوعية لا تستهدف الربح، ينظمها مواطنون على أساس محلي أو قطري أو دولي، ويتمحور عملها حول مهام معينة يقودها أشخاص ذو اهتمامات مشتركة، وهي تؤدي طائفة متنوعة من الخدمات والوظائف الإنسانية وتطلع الحكومات على شواغل المواطنين وترصد السياسات وتشجيع المشاركة السياسية على المستوى المجتمعي، أما البنك الدولي فيعرفها بأنها منظمات خاصة تقوم بأنشطة لدفع المعاناة، والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية المجتمع، والتعريف القانوني للمنظمات غير الحكومية بأنها: مجموعة من الأشخاص، ذات شخصية معنوية، غير حكومية، طوعية، مستقلة، ولا تسعى إلى الربح، ولا تسعى إلى السلطة، تسعى لخدمة المجتمع المدني.

< <http://dindar2008.blogspot.com> > تاريخ الاطلاع (2012/12/15)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها : مؤسسات المجتمع المدني في محافظات غزة التي تتمسك بالطابع الإنساني والإنمائي ولا تهدف للربح المادي، وتهدف لتحقيق النفع العام للمجتمع وهي منفصلة عن الحكومة الفلسطينية وذات استقلالية في قراراتها وأنشطتها.

### محافظات غزة

شريط ساحلي من أرض فلسطين مساحته (364) كم ممتد من مدينة رفح على الحدود المصرية الفلسطينية جنوباً إلى مدينة بيت حانون شمالاً، وهي البقعة التي بقيت من الساحل الفلسطيني على البحر المتوسط بعد النكبة عام (1948) والتي احتلتها إسرائيل عام (1967) وأصبحت خاضعة للسلطة الوطنية الفلسطينية عام (1994). (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطيني، 1997:14).

و"هي الأقسام الإدارية لقطاع غزة والتي قسمت بناءً على قرار رئاسي ، إلى خمسة أقسام إدارية تتمثل في محافظة غزة، وشمال غزة، ومحافظة رفح، ومحافظة خان يونس، ومحافظة الوسطى وهي تمثل المحافظات الجنوبية من الوطن" ( قرمان، 2003 : 8 )

ويتبنى الباحث تعريف وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية لمحافظة قطاع غزة.

#### التطوير :

يعرفها (النوري،1987) بأنها : البدء بما هو موجود، والتدرج به من مرحلة لأخرى من خلال تحليل الواقع إلى عناصره الأولية، ثم تتم عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك. ( النوري، 1987 : 40 ) ويعرفها (بدوي،1984) بأنها : عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشكلات الإدارية.( بدوي،1984 : 27 ) وهو "نسق نظامي مخطط ومدبر يهدف إلى تغيير أنظمة وسلوك التنظيم، وذلك بهدف تحسين كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها" ( البرعي والتوبجيري، 1993:249).

ويعرفه (الروسان ، 1994) بأنه "عملية تحسين المعايير القائمة والتوصل إلى معايير أخرى قابلة للتطبيق لزيادة قدرة النظام على التجديد الذاتي، وهدفها تحسين فاعلية النظام ثم تحسين رضا العاملين". ( الروسان، 1994 : 77 )

ويعرف الباحث التطوير بأنه: إدخال ما هو جديد من أفكار أو اتجاهات أو برامج أو طرق من أجل الارتقاء بالشراكة بين مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية بمحافظات غزة، وإحداث تحسين ملموس في الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية، من خلال مدارس المرحلة الأساسية في محافظات غزة، والتي سيتم التعرف إلى سبلها من خلال آراء المديرين والخبراء في هذه الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

❖ المبحث الأول : الإدارة المدرسية

❖ المبحث الثاني : المنظمات غير الحكومية

❖ المبحث الثالث : الشراكة بين إدارات المدارس

والمنظمات غير الحكومية

## المبحث الأول : الإدارة المدرسية

✓ تمهيد

✓ مفهوم الإدارة المدرسية

✓ أهداف الإدارة المدرسية

✓ وظائف الإدارة المدرسية

✓ أنماط الإدارة المدرسية

○ الإدارة الأوتوقراطية

○ الإدارة الديمقراطية

○ الإدارة التساهلية

✓ كفايات مدير المدرسة

✓ مهارات مدير المدرسة

✓ مهام مدير المدرسة

✓ الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي

✓ الإدارة المدرسية في فلسطين

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### المبحث الأول : الإدارة المدرسية

#### تمهيد

اتجهت المجتمعات الحديثة إلى النظر إلى المدرسة ليس بوصفها مؤسسة تعليمية فحسب، بل إلى كونها مؤسسة تعليم ذات وظيفة اجتماعية تقوم على خدمة المجتمع وتنمية موارده وإشباع احتياجاته، بحيث لا يقتصر دور المدرسة على تعلم وتعليم الطلاب وإنما يتعدى ذلك إلى الدور الحيوي الذي تمارسه في تطوير محيطها والتفاعل معه، حيث تستمد كينونتها من انفتاحها وتفاعلها مع قضايا مجتمعاتها وحاجاتها.

وإن التربية هي الحياة ولنجاحها يجب أن يضمن لها مسار صحيح وطريق قويم، ومعيار نجاح المؤسسة التربوية وخاصة المدرسة الأساسية هو إدارتها، فالإدارة المدرسية فرع من علم الإدارة العامة ومن ثم الإدارة التربوية والإدارة المدرسية لها ارتباط وثيق معهما في النشأة والتطور والمفهوم والأسس والأنماط، والإدارة المدرسية اليوم علماً قائماً بذاته تطور بتسارع في العقود الأخيرة، وتعتمد الإدارة المدرسية على مجموعة من المبادئ وهي أن تكون هادفة وإيجابية وديمقراطية والقيادة الجماعية والعلاقات الإنسانية الطيبة والكفاءة في الأداء وذلك من أجل تحقق نجاحها ( أحمد، 2005 : 51 - 52) وهنا يحاول الباحث إلقاء الضوء على الإدارة المدرسية والتعرف على ملامحها .

#### مفهوم الإدارة المدرسية

" لم يعد مفهوم الإدارة المدرسية مجرد القيام بالأعمال الروتينية اليومية، بل أصبح محور هذه الإدارة يدور حول الطالب الذي يعد محور العملية التعليمية التعلمية، وتحقيق الأهداف الاجتماعية بينها وبين المجتمع المحلي، ومتابعة التطورات العلمية والتكنولوجية والاستفادة منها في تحقيق أهدافها". (بريخ، 2012: 147)

وقد تعددت تعريفات الإدارة المدرسية ولكنها اتفقت في مضمونها على أنها مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد، وتحقيق أهداف المدرسة. (شتات، 2003: 13)

ويعرفها ( مصطفى، 2002) بأنها " حصيلة العمليات التي تتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، وتؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد " (مصطفى، 2002: 18)

ويعرفها (العمامرة، 1999) بأنها مجموعة من عمليات وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة. ( العمامرة، 1999: 19)

ويعرفها (أبو صنوبر، 1999) بأنها أداة لتحقيق أهداف المدرسة التي تسعى إلى تنشئة جيل من المواطنين القادرين على التفكير السليم، كما تهدف إلى إحداث تغيير واعي في البيئة المحلية، من خلال فرق المعلمين والإداريين التي يشرف على تشكيلها مدير المدرسة. ( أبو صنوبر، 1999: 34) ويعرفها (بريخ، 2012) بأنها: " جميع الجهود المنسقة والإمكانات المتاحة والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً فعالاً متطوراً يتماشى مع ما تسعى إليه الأمة في تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم". (بريخ، 2012: 150)

ويعرفها ( عابدين ، 2005) على أنها: عملية تتضمن تنظيم الموارد البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة وأقل كلفة ممكنة من أجل تحقيق هدف أو بضعة أهداف مشتركة، من خلال مجموعة عمليات إدارية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم. ( عابدين، 2005: 21) وعرفها ( العجمي، 2000) بأنها: " جملة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم لتحقيق أهداف المنظمة" ( العجمي، 2000: 29)

ومن خلال النظر لتعريفات الإدارة المدرسية يمكن القول: إن التعريفات السابقة تتمحور في ثلاثة اتجاهات وهي:

**1. اتجاه العناصر المادية :** هذا الجانب يركز على الجوانب المادية من خلال نموذج تنظيمي يتضمن سبل تحفيز الأفراد ورفع إنتاجية المدرسة، وكأن المدرسة وحدة إنتاجية لسلمة أو خدمة معينة ويتغاضى عن الجوانب الإنسانية والاجتماعية.

**2. اتجاه العنصر البشري :** هذا الجانب يركز على الأفراد، فهم الركن الأساسي والمؤثر الوحيد في رفع إنتاجية المدرسة، وما يبذله العاملون من جهد، هو يحقق الأهداف التربوية داخل المدرسة التي تصب في أهداف المجتمع، وتغاضى هذا الاتجاه عن الجوانب المادية.

**3. اتجاه العمليات :** هذا الجانب يركز على مجموعة العمليات التي تتم داخل المدرسة ذاتها أو بينها وبين الأجهزة التربوية الأخرى، ولذا الإدارة المدرسية هي التخطيط والتنسيق والتوجيه لكل عمل تربوي وينصب على آليات العمل التي تتبعها الإدارة المدرسية. ( أحمد ، 2005 : 46-47 )

ويرى الباحث أنه يمكن الجمع بين الاتجاهات الثلاثة في إطار تكاملي تتفاعل فيه كل من الجوانب المادية والطاقات البشرية في مجموعة عمليات تحقق الإبداع للإدارة المدرسية المعاصرة.

ويري ( أبو فروة، 1997) أن الإدارة المدرسية تركز على عناصر أساسية هي:



1. تتفرع من الإدارة مجموعة عمليات متشابكة، وهي تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والمراقبة والمتابعة والإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات.
2. هدف الإدارة تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
3. تعتمد وتستخدم الموارد البشرية والمادية بدرجة عالية من الكفاءة.
4. تنظيم جهود القوى البشرية وتوجيهها أساساً لتحقيق أهداف الإدارة.
5. نجاح الإدارة يعتمد على التفاعل الإيجابي بين أفراد مجتمع المدرسة من إداريين وفنيين وطلبة وأولياء أمور ومؤسسات المجتمع المدني.
6. الإدارة تختار أفضل الطرق لاستثمار الموارد المادية والبشرية. (أبو فروة، 1997 : 24-25)

ويرى الباحث أن الإداري المبدع هو الإداري الذي يجمع بين علم الإدارة وممارستها بأسلوب فني في أجواء مهنية.

#### أهداف الإدارة المدرسية

لم يعد هدف الإدارة المدرسية مجرد القيام بالأعمال الروتينية اليومية، بل أصبح محور هذه الإدارة يدور حول الطلبة وتحقيق الأهداف الاجتماعية بينها وبين المجتمع المحلي. وتتأثر الإدارة المدرسية بوظيفة المدرسة المتغيرة من عصر لآخر ومن بلد لآخر وبطبيعة النظام التربوي في المجتمع والدولة وقد شهدت الإدارة المدرسية اتجاهات جديدة تتمحور في تهيئة الظروف والإمكانات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل وتحسين قدرة المدرسة لتحقيق النمو المتكامل والأهداف الاجتماعية للمجتمع من خلال التعاون والتنسيق المستمر بين أطراف العملية التربوية بما فيهما المدرسة والمجتمع المحلي (عابدين، 2005 : 61).

وتهدف الإدارة المدرسية إلى تحقيق ما يلي :-

1. بناء شخصية الطلبة بناءً متكاملًا علمياً وعقلياً وجسدياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً ونفسياً.
  2. سرعة إنجاز الأعمال من خلال التنظيم والتنسيق والعلاقات الإنسانية.
  3. وضع خطط التطور والنمو المستقبلي للمدرسة.
  4. الإشراف على تنفيذ المشروعات المدرسية حاضراً ومستقبلاً.
  5. توفير العلاقات الجيدة مع البيئة الخارجية من مجالس أولياء أمور وجمعيات ومؤسسات ثقافية.
  6. معونة المجتمع المحلي في حل ما قد يواجهه من مشكلات.
  7. توفير الأنشطة المختلفة التي تساعد في نمو التلميذ. (أحمد، 2005 : 49)
- ويرى (مصطفى، 2002) إن الإدارة المدرسية تهدف إلى:
8. تطبيق الأنظمة والقوانين التي تصدر من الجهات التعليمية العليا.

9. الإشراف النام على تنفيذ المعلمين للمناهج الدراسية والأنشطة غير المنهجية.
10. تهيئة الجو المدرسي المناسب من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية. (مصطفى، 2002 : 153)
- ويضيف ( عابدين، 2005) إن الإدارة المدرسية تهدف إلى:
  11. المساهمة في دراسة المجتمع ، وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
  12. تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.
  13. توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي، وتؤدي إلى نفعه ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسئوليته. (عابدين، 2005 : 62).
- ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية الفاعلة تهدف للنمو المتكامل المتوازن لطلبتها من خلال استثمار طاقاتها وطاقات المجتمع المحلي بأسلوب فني وعصري.
- ومن أهم خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:
  1. هادفة محددة وواضحة ولا تعتمد على العشوائية.
  2. لها دور إيجابي وقيادي في العمل.
  3. توجيهية وتتفاعل مع المواقف بحكمة.
  4. قيادية تؤثر وتتأثر بما يجري حولها حتى تجذبهم للعمل.
  5. إنسانية من خلال حسن تعاملها مع الآخرين، ومساعدتهم في التوصل لحلول إلى مشاكلهم ومقترحاتهم.
  6. ديمقراطية واجتماعية في اتخاذ القرارات بشكل جماعي ومشاركة أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية فيها.
  7. مرنة بمعنى تتكيف مع المواقف حسب طبيعتها .
  8. ذات كفاءة وفاعلية من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية كافة.
  9. مواكبة التغيير والتطوير في جميع المجالات المجتمعية. (دياب، 2001: 154-155)

#### وظائف الإدارة المدرسية

إن الوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم لنفع أنفسهم ومجتمعهم ( أحمد ، 2005 : 48)

ويرى العمارة أن وظائف الإدارة المدرسية التي تناسب معطيات العصر الحديث تركز على دراسة المجتمع المحلي ومشكلاته وأمانيه وأهدافه، وتزويد المتعلم بخبرات لمواجهة ما يعترضه من مشكلات الحياة، وتحقيق النمو المتكامل لشخصية طلاب المدارس، والارتقاء بمستوى أداء المعلمين من خلال التدريب. (العمارة، 1999 : 57)

وتطور مفهوم وظيفة المدرسة ومسئوليتها بتغير المجتمع وتطوره، فأصبح ينظر إليها على إنها مركز اشعاع اجتماعي يساعد في خدمة المجتمع، ودفع عجلته نحو التقدم والازدهار، ومن هنا تطورت رسالة المدرسة، فلم تعد تربية النشء الوظيفة الوحيدة لها بل امتد دورها إلى مختلف جوانب المجتمع، وذلك من خلال تعرف تركيبته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والاهتمام بدراسة مشكلاته وقضاياها والعمل على وضع حلول لها وكان لهذا التغيير أثر في تحديد مسئوليات الإدارة المدرسية وتطورها وتوسيع رسالتها بحيث تعدى جدران المدرسة إلى خدمة الأسرة والبيئة المحلية والمجتمع ككل. (الصراف والهدود، 1989 : 174)

ويحدد فايول وظائف الإدارة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة ويرى **جيولييك** أنها سبعة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والإبلاغ والتقارير والميزانية والتمويل وحددها **هدسون** بعشر وظائف وهي تحديد الأهداف والسياسات، والتنظيم وتقسيم العمل، وتخطيط ووضع البرامج، وتنظيم العلاقات الوظيفية، وتحقيق الرقابة والمحاسبة، وتحديد المسئوليات والسلطات، وتحديد طرق وإجراءات العمل، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، وتحقيق التنسيق بين الأقسام والأفراد، ويعتبرها **سيرز** أنها عملية مكونة من أربعة عناصر وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة. (أبو فروة ، 1997 : 103).

وقسم **نشوان** وظائف العمليات الإدارية إلى سبع وظائف وهي: التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والتقارير والتمويل (نشوان ، 1992: 27) وأورد (العمامرة، 1999) أن وظائف الإدارة المدرسية تتلخص في :

1. دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه وأمانيه والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
  2. العمل على تزويد المتعلم بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات.
  3. تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم، وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.
  4. الارتفاع بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية المقررة. (العمامرة، 1999: 56-57)
- وأشار ( أحمد، 2005) إلى أن تحقيق وظائف الإدارة يحتاج إلى تطبيق مجموعة من المبادئ الأساسية وهي:-

1. الإيمان بقيمة الفرد وجماعية القيادة وترشيد العمل.
2. حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقويم.
3. اتخاذ قرارات سياسة العمل المدرسي بأسلوب سليم.
4. اتباع الأسلوب الإيجابي في حل المشكلات .

5. الإدراك التام للأهداف التعليمية والخصائص النمائية للتلاميذ.

6. الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة.

7. معرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها واقتراح الحلول لها. ( أحمد ، 2005 : 48-49 )

واختار الباحث تقسيم وظائف الإدارة إلى ست وظائف وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والاتصال، واتخاذ القرار، والتقويم حيث سيتطرق لكل منها فيما يلي . :

**أولاً / التخطيط :** يعد التخطيط عملية تنظيم واعية يتم خلالها تكوين صورة ذهنية عن سير العمل في المستقبل وذلك برسم خطوط عريضة لما يجب على الإدارة المدرسية القيام به من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وهو يعد مرحلة التفكير والتدبير التي تسبق أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ قرارات فيما يتعلق بما يجب عمله وكيف ومتى وبمن يتم ( أبو فروة، 1997 : 113) حيث يقوم على التخطيط جميع وظائف الإدارة المدرسية الأخرى، والتخطيط هو عنصر مهم في العملية الإدارية وهو ليس غاية بقدر ما هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وهو ركيزة العمل المنظم الرشيد الذي يتصف به كل عمل جماعي أو فردي وعليه تتوقف العمليات الإدارية الأخرى (أحمد، 2005 : 62-63)

وللتخطيط أهمية في إنجاح أي عمل ولذا على المخطط أن :-

1. يحدد أهدافاً واضحة للعمل.
  2. يحدد مراحل العمل والخطوات والطريق التي سيتبع من أجل تحقيق الأهداف.
  3. يحدد الإمكانيات المطلوبة وسبل الحصول عليها والتنسيق بمتعلقات الهدف من أعمال وأنشطة.
  4. يساعد في الرقابة و يسهل المتابعة.
  5. يوفر الوقت والجهد والنفقات.
  6. يسهل اكتشاف المشاكل من أجل دراستها وحلها.
  7. يعطي معنى للعمل مما يساعد في تحقيق رضا العاملين وزيادة إنتاجهم.
  8. يحقق الأمن والاستقرار النفسي للأفراد والجماعات. ( أبو فروة ، 1997 : 114)
- ويضيف ( نشوان، 1992)

1. يبني على حاجات حقيقية لكل من المدرسة والعاملين فيها من خلال جمع البيانات والمعلومات باستخدام أدوات متعددة .
2. يتلاءم مع الإمكانيات المادية والبشرية وضمن قدرات وإمكانيات المدرسة.
3. مشاركة جميع الأطراف الداخلية والخارجية المعنية في عملية التخطيط من حيث صياغة الأهداف وتحديد المهام وتوزيعها وبذلك يشعر كل معلم بأنه يحقق أهدافه وأهداف المدرسة.
4. أنه عملية مستمرة ترافق جميع عمليات الإدارة فلا يتوقف في مرحلة معينة.

5. عملية تكاملية لجميع الوحدات الإدارية داخل المدرسة من خلال التعاون والتنسيق مما يحد

من الهدر المالي والبشري. ( نشوان ، 1992 : 27-31)

**ثانياً / التنظيم** : عملية التنظيم يتم فيها الإعداد لما تمخض عنه التخطيط من حيث إعداد الأنظمة التي تنظم العمل وتبني الهيكل التنظيمي الفعال من خلال توضيح قنوات الاتصال بين العاملين في المؤسسة وكذلك من خلال وصف المهام الوظيفية وتحديد القوى البشرية والإمكانات المادية المطلوبة من هنا تعتبر عملية التنظيم العمود الفقري للمدرسة. (حجي، 2001: 80)

والتنظيم " عملية يتم بموجبها تقسيم العمل بالمؤسسة إلى أجزاء مترابطة، وتوزيع المهام الخاصة بكل جزء على العاملين به وفقاً لمعايير معينة، وتحديد علاقات العمل بين أفراد كل مجموعة، وبين كل مجموعة وأخرى، وتحديد قنوات الاتصال بين هذه المجموعات أفقياً ورأسياً وتحديد أساليب الإشراف والتدريب والتقييم داخل المؤسسة". (عزب، 2008 : 202 - 203).

أما عناصر التنظيم فهي:

1. تطلع المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف المتفق عليها.

2. ترجمة الأهداف إلى مجموعة من النشاطات والأعمال والمهام وإجراءات تنفيذ.

3. أفراد يؤدون أعمالهم حسب تخصصاتهم من خلال علاقات تنظيمية وشخصية.

4. التعاون والتنسيق بين العاملين لتحقيق أهداف المدرسة.

وأهم المبادئ الأساسية للتنظيم هي: مبدأ وحدة الهدف ووضوحه، مبدأ تقسيم العمل، مبدأ التنسيق، مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية، مبدأ سعة الإشراف، مبدأ تدرج السلطة، مبدأ تفويض السلطة. (أبو فرة ، 1997 : 120 - 128)

**ثالثاً / التوجيه**: يعرف التوجيه بأنه العمل المستمر لإيجاد التعاون الجماعي بين الفئات المختلفة بالمدرسة ومساعدتهم على حل المشكلات التي يواجهونها بما يساعدهم على رفع مستوى أدائهم. (دياب، 2001: 435)

ويقصد به ضبط العمل وتوجيهه نحو الأهداف بفاعلية وفي التوجيه يتم التحفيز والإرشاد والاتصال والتنفيذ والتفويض وتطوير الأداء ويتم مراقبة العمل وتقديم الخبرة والمشورة والحفز على الإنتاج المستمر وتحقيق الأهداف وهنا قد يكون التوجيه ذاتياً نابعاً من داخل الفرد هو الذي تسعى المدرسة للوصول له مع جميع العاملين فيها أو خارجياً من إدارة المدرسة. ( نشوان ، 1992 : 33)

وترى (بسيسو، 2003) بأن التوجيه هو إرشاد المرؤوسين وتشجيعهم على أداء العمل بثقة وحماس لكي يحققوا النتائج المرغوبة، حيث يهيئ التوجيه الجو المناسب لعملية التنفيذ وملاحظتها باستمرار ويشجع على التعاون بين الأفراد وتحقيق الأهداف. (بسيسو، 2003: 114)

**رابعاً / الاتصال** : يعتبر الاتصال التربوي واحداً من القضايا الإدارية والتنظيمية المهمة، ويرجع ذلك إلى الطبيعة المعقدة للاتصال فهو ليس إصدار أوامر إنما الانتقال المتبادل للمعلومات من فرد لآخر

بهدف تعديل في سلوكه أو تحقيق هدف ما أو إرسال رموز بأسلوب يعين المستقبل على الإدراك والاستحضار الذهني للمرسل.

فهو عملية يتم من خلالها نقل وتبادل بيانات ومعلومات وأفكار وإرشادات ورموز من شخص إلى شخص، أو مجموعة أشخاص عن طريق وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال، وبهدف توجيه أو تعديل سلوك الآخرين نحو الاتجاهات المرغوبة، وتهدف عملية الاتصال إلى ربط أفراد المجتمع المدرسي بعضهم البعض وربطهم بالبيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة، ونقل الأخبار إلى الإعلام والإعداد لتقبل التغييرات وتوضيح وتصحيح المعلومات والآراء . (القعيد، 2001: 413) وللاتصال معيقات يمكن تصنيفها كما يلي:

1. **مستويات السلطة** : إن الاتصال المباشر من المدير مع العاملين يخلق نوعاً من الإرباك والمجاملات الرسمية .
  2. **التخصص الوظيفي** : حيث يستخدم الأعضاء رموزاً خاصة بهم خلال تبادل المعلومات يؤدي إلى الغموض وتزيد المشكلة بزيادة التخصصات وتزداد الرموز .
  3. **ملكية المعلومات** : المعلومات تتجمع لدى كل وحدة إدارية من خلال إنجاز الأعمال والتعامل مع الإدارات العامة، ويعتبرونها ملكاً لهم .
  4. **الاتصال الدفاعي** : يشير إلى الميل لاستقبال أو تلقي الرسائل بطريقة تحمي وتكرس احترام الذات، عن طريق طمس أو تغيير المعلومات غير المناسبة .
  5. **مركزية التنظيم** : تتأثر عملية الاتصال بالتصميم فعندما يتسم التنظيم بالمركزية الزائدة أي تركز السلطة والقرار لدى المستوى الأعلى تؤدي إلى إهدار الوقت والجهد (نشوان ، 1992 : 45).
- خامساً / اتخاذ القرار** : إن عملية اتخاذ القرار هي لب العملية الإدارية، وبالتالي فإن نجاح العمل الإداري يتوقف على القدرة على اتخاذ القرار الفعال.(عطوي، 2008: 26)
- وعندما يقوم المدير باتخاذ القرار يعمل على:

1. ألا يصدر القرار إلا في حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار.
2. أن يتبع الأسلوب العلمي في التفكير عند اتخاذ القرار.
3. أن يتأكد من إيجابيات وسلبيات القرار على جميع الأفراد المتعلقين فيه.
4. أن يتصف القرار بالمرونة في الوقت المناسب.
5. أن تشاركه أطراف الأسرة التربوية الاجتماعية في اتخاذ القرار.
6. إمكانية تغيير القرار أو الرجوع عنه إذا دعت المصلحة العامة إلى ذلك.
7. إشراك مجالس الفصول وأولياء الأمور والمجتمع المحلي في اتخاذ القرار.( أحمد ، 1990 :

(244)

سادساً / **التقويم** : التقويم عملية مستمرة تشتمل على مقارنة النتائج التي تم تحقيقها بالأهداف المرسومة مع العمل على معالجة الخطأ وتلافيه، وتقويم أداء الموظفين من وظائف الإدارة الأساسية للعمل على تنميتهم وزيادة قدرتهم وكفاءتهم في العمل، وتحديد الأهداف العامة لتنفيذ الأعمال، وتوصيف وتحليل الأعمال والوظائف، وإعداد خطة سليمة، وتوفير الإشراف والقيادة الصحيحة للأفراد، والعمل على توفير مناخ فكري للأفراد، هي تلك العملية التي يتم بموجبها إصدار حكم على المنظومة التعليمية من حيث مدى فاعليتها في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها وأغراضها وصدقها عن طريق التحفيز والإنجاز والتنمية والتطور.

ويشمل التقويم في العملية التربوية مجالات عدة أهمها تقويم الأهداف التربوية والمنهاج المدرسي والكتاب المدرسي والبناء المدرسي والتشريعات التربوية والمعلم والطالب والعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. (عطوي، 2008 : 326 - 329) ويرى (عطوي، 2001) بأن أهداف التقويم هي :

1. الوقوف على مدى تحقيق البرامج التربوية لأهدافها المحددة.
  2. المساعدة على اتخاذ القرارات.
  3. تحديد حاجات العاملين من تدريب وتطوير.
  4. التنبؤ بمستوى الأداء مستقبلاً.
  5. بناء جو من الاهتمام والتفاعل بين المدير والعاملين معه. (عطوي، 2001 : 304-305)
- ويرى الباحث أن مدير المدرسة مسؤول عن فعالية التقويم الشاملة لجميع جوانب العمل التربوي سواء ما يتعلق بالعاملين أو التلاميذ أو المناهج ومستوى التحصيل - على أن يكون هذا التقويم مستمراً على الدوام - للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العمل التربوي.
- كما أن مدير المدرسة عليه أن يضع بين عينيه شركاء العملية التربوية في جميع مراحل عمليات الإدارة المدرسية وأن يتيح المجال لهم في المشاركة في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتقويم فهذا الانفتاح يزيد قوة في إدارته للمدرسة ونجاحاً في تحقيق أهدافها ونموها المجتمعي، وأن مدير المدرسة الفاعل يستطيع أن يوظف الشراكات في جميع عمليات الإدارة من خلال إفساح المجال للشركاء لمشاركتهم وتعاونهم وسماع رأيهم وتقبل الأفكار الجديدة وضمها وإعادة بنائها بصورة أفضل وأعمق.

#### **أنماط الإدارة المدرسية**

يمكن تصنيف أنماط الإدارة المدرسية إلى ثلاثة تصنيفات: من حيث أسلوب القيادة، ونوعها، وشخصية القائد، حيث تقسم القيادة المدرسية تبعاً لأسلوب القائد إلى قيادة تقليدية وقيادة جذابة وقيادة عقلانية أما من حيث نوع القيادة فتقسم إلى أربعة أنواع: وهي القيادة الأوتوقراطية، والقيادة

الديمقراطية، والقيادة الانتهازية، والقيادة الترسلية، أما من حيث شخصية القائد فتصنف إلى القيادة الفردية، أو الشخصية، والقيادة الرسمية، والقيادة الانتقالية. (نشوان ، 1992: 98-101)

ويتناول الباحث ثلاثة أنواع من الإدارة المدرسية وهي الإدارة الأوتوقراطية، والإدارة الديمقراطية، والإدارة التساهلية، وذلك لأهميتها وسيادتها في مدارس المرحلة الأساسية حيث لا يخلو زمان أو مكان من إداري ينتمي لأحد هذه الأنماط الثلاثة.

### أولاً : الإدارة الأوتوقراطية

في النمط الأوتوقراطي من الإدارة " يعزل القائد نفسه عن التابعين وبمسك بجميع الأمور الإدارية دون أن يفوض أي من الصلاحيات للمعلمين، ويركز جل اهتمامه على كسب ولاء المعلمين وعدم وجود معارضة لسلوكه الإداري". (نشوان ، 1992 : 172) ويهتم هذا النمط بالشكليات عن طريق التعليمات الإدارية الصارمة التي تتطلب الطاعة العمياء وتنفيذ الأوامر دون النظر إلى جوهر العملية التعليمية. ( أحمد ، 2005 : 57) وأوضح (العميرة، 1999) أن صفات المدير الأوتوقراطي أنه يتخذ القرارات بنفسه، ويستحوذ السلطات ولا يفوضها وعلاقته محدودة بالمجتمع الحلي، ومتعالي وانفرادي، ويفتش على كل صغيرة وكبيرة، ومتابع جيد ومتحمس لدرجة كبيرة للعمل، ويرى الإدارة عملية إصدار قرارات وتعليمات يطلقها في الاجتماعات ولا يقبل مناقشتها، ويلتزم بحرفية الإجراءات، ولا يعطى الحرية للمعلمين في اختيار الوسائل والإجراءات لتنفيذ المهام ولا يثق بالمعلمين ولا يشركهم في رسم سياسة المدرسة، ولا يعير العلاقات الإنسانية أهمية ويضبط الإنتاجية والنظام في حضوره وتقلان في غيابه. (العميرة، 1999: 62-63).

ويرى (الخوارج، 2009) أن المدير الأوتوقراطي يستخدم رؤيته الفردية ولا يعرف استعمال خبرات الآخرين ويهمش اقتراحاتهم وأفكارهم ولا يترك أي سلطة تفلت منه، ويتبنى اتجاهاً أوبياً نحو العاملين، ولا يعترف حتى لنفسه بأنه أوتوقراطي، ويضحى بكل شيء في سبيل أفكاره (الخوارج، 2009 : 35) ويرى (نشوان، 1992) أن المدير الأوتوقراطي يقوم بجميع الأعمال الإدارية التي تظهر سلطته كمدير مدرسة، ويتعامل مع المعلمين من خلال الورق والنشرات والتعليمات المكتوبة ويحرص على البقاء في مكتبه معظم الوقت ولا يرغب بمقابلة الطلبة إلا عند الحاجة ويتحدث إلى الآخرين بطريقة رسمية تذكرهم بأنه المسئول الوحيد. (نشوان ، 1992 : 172-173 )

### سمات الإدارة الأوتوقراطية :

لكل نوع من أنواع الإدارة المدرسية بعض السمات الخاصة به ونورد هنا فيما يلي سمات الإدارة الأوتوقراطية حيث يرى (أحمد ، 2005) أن أهم سمات الإدارة الأوتوقراطية هي :-

1. الإحساس بتملك السلطة والانفراد بها وإصدار القرارات والاهتمام بحرفية تنفيذها.
2. عدم الإيمان بقيمة الفرد أو احترام رأيه مما يؤثر بالسلب على شخصيات العاملين.



3. الغموض والتعالي والانفرادية مما يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين والعلاقات الإنسانية السائدة.

4. تصنيف العاملين حسب درجة إزعاجهم للأوامر التي تصدرها الإدارة.

5. الاهتمام بالمظهر دون الحقيقة وبالشكل على حساب الجوهر.

6. العلاقات السطحية بين المدرسة وأولياء الأمور، وكذلك بينها وبين البيئة المحيطة والمجتمع المحلي. ( أحمد ، 2005 : 57- 58 )

ويضيف ( الخواجا،2009) ما يلي من سمات الإدارة الأوتوقراطية:

1. العمل مبني على التخصص الوظيفي.

2. يوجد تسلسل هرمي واضح في السلطة.

3. توجد قوانين ولوائح تحدد حقوق وواجبات ومسئوليات العاملين.

4. الاستخدام السيئ للقوانين.

5. الترقية والتوظيف مبنيان على القدرة أو المهارة التقنية. ( الخواجا،2009 : 33-34)

**الأسس التي تقوم عليها الإدارة الأوتوقراطية :-**

وتعتمد الإدارة الأوتوقراطية على مجموعة من السمات الأساسية تعبر عن طبيعتها وهي كما يلي:-

1. التدرج في السلطة من أسفل إلى أعلى.

2. الفصل التام بين التنفيذ والتخطيط.

3. الولاء المظهري التام للرؤساء.

4. يعتمد التوجيه الفني على النمط الدكتاتوري.

5. ينحصر دور المعلم في تنفيذ ما يصدر إليه من تعليمات وقرارات الإدارة المدرسية.

6. مدير المدرسة هو صاحب الدور الرئيس.

7. لا يحظى المعلم باحترام كبير من مدير المدرسة. ( أبو فروة ، 1997 : 30- 32)

ويضيف (الفقي، 1994) أن الإدارة الأوتوقراطية تمتاز بالصرامة والغموض في التعليمات والالتزام بحرفية التعليمات، وحدد سماتها كما يلي :

1. لا تحترم شخصية المعلم وشخصية الطالب.

2. رأي مدير المدرسة هو الأصح.

3. الاهتمام بإتقان المواد الدراسية وليس بالنمو العقلي والوجداني. ( الفقي،1994: 107)

ويضيف ( عابدين، 2005) أن أهم سمات الإدارة الأوتوقراطية ما يلي:

1. سيادة مظاهر الولاء الشخصي الظاهري للمدير من قبل المعلمين.

2. غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم وغياب دور المدرسين عن المشاركة في الإدارة المدرسية.

3. التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الروحية والعاطفية والنفسية والاجتماعية والجسمية وإهمال ميول التلاميذ واتجاهاتهم واستعداداتهم وعدم مراعاة الفروق الفردية بينهم. (عابدين، 2005 : 68-69)

ويرى الباحث أنه في مثل هذه السمات والأسس التي تقوم عليها الإدارة الأوتوقراطية يستحيل السماح بوجود شراكات مع المنظمات غير الحكومية، فالمدير الأوتوقراطي يكون معيق للتواصل مع المعلمين والمجتمع المحلي ولا يعترف إلا بنفسه وهذا يدعو إلى أن تقوم الإدارة التعليمية بمساحة أكثر من التوجيه والتدريب لهذه الفئة من مديري المدارس لعل وعسى يمكن التأثير فيهم ولو بقليل.

#### ثانياً : الإدارة الديمقراطية

يتميز النمط الإداري الديمقراطي بأن مدير المدرسة أو قائدها يأخذ برأي المدرسين والتلاميذ فيها في تخطيط الأهداف ووصفها ورسم العمل والتنفيذ والمتابعة ويتم ذلك خلال الاجتماعات والمناقشات وتبادل الرأي بين الجميع. (الخوaja، 2009 : 37)

ويكون القائد الديمقراطي عضواً في فريق، ويشعر الآخرين بذلك، ويتلقى أفكارهم ومقترحاتهم وينظر إليها بالتقدير والاحترام بل ويشجع المعلمين على تقديمها لدراستها والأخذ بها في مواجهة ما يستجد من أمور، ويعنى كثيراً بالتغذية الراجعة حول سلوكه الإداري لتعديله بما يتلاءم ورغبات الآخرين. (نشوان ، 1992 : 174).

فيما يرى (العميرة، 1999) أن صفات المدير الديمقراطي تنحصر في إيمانه بمبدأ المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها، ويوضح التعليمات بشكل جلي لا لبس فيه، ويعتبر الصراع التربوي المعتدل أساساً في زيادة العملية الإنتاجية، ويهتم بالعلاقات الإنسانية، ويوزع المهام على المعلمين حسب طاقاتهم وقدراتهم ويتحمل المسؤولية مع المعلمين، ويؤمن بوجود الفروق الفردية بين المعلمين، ويهتم بالوقت وتنظيمه ويعتبر الإدارة عملية تشاركية، ويعطي الحرية للمعلمين في إبداء الرأي ، ويشجع معلميه على التطوير والتجديد، ويحسن التعامل مع المعلمين، وهو منسق ومنظم ومشرف ومشارك في العمل المدرسي، ويعمل على تنمية معلميه مهنيًا وإشراكهم في رسم سياسات المدرسة، متحمس لعمله، يكسب ثقة العاملين من خلال خبرته وتعامله معهم وعلاقاته ودية مع المجتمع المحلي (العميرة، 1999 : 68-69).

ويعتقد (نشوان، 1992) أن مدير المدرسة الديمقراطي يأخذ برغبات المعلمين، ويستخدم صندوقاً لتلقي المقترحات والشكاوي من أجل تلبية حاجات الطلاب والعاملين، ويستخدم أنماطاً متقدمة من العلاقات الإنسانية ويلبي طلبات ذوي الحاجات الخاصة من المعلمين، ويفوض السلطة ويتحمل المسؤولية ويهتم بتكليف لجان المعلمين بمهام إدارية ويعطي التلاميذ دوراً في العمل الإداري من خلال اللجان الطلابية المختلفة (نشوان ، 1992 : 174).

ويرى (الخوaja، 2009) أن المدير الديمقراطي يتوقع الإمكانيات القوية في جميع العاملين معه ويعرف كيف يستفيد من هذه القوة ويعرف كيف يفوض الواجبات ويحرر نفسه من الاعمال الروتينية وسريع التصرف والثناء على أفكار الآخرين ويقوم بوظيفته كمستشار لجميع العاملين ويهتم بنمو الأفراد ضمن المؤسسة التي يديرها ويعتبر الإنسان هو الغاية وليس الوسيلة، ويحب لغيره ما يحب لنفسه، ويوجه نفسه ذاتياً ويعمل على ضبط سلوكه. ( الخوaja، 2009 : 39).

### الأسس التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية

يرى أبو (فروة، 1997) أن الأسس التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية هي:

1. بيئة المدرسة تتسم بممارسة حقيقية للديمقراطية من جانب جميع العاملين فيها.
2. تسود المحبة والتفاهم والتعاون والتشاور لتحقيق الأهداف التي رسمها المجتمع.
3. يشارك المعلمون في التخطيط والتنفيذ؛ لتحقيق أهداف المدرسة، وكذلك في تحمل المسؤولية .
4. تبني القرارات بناءً على قناعة مشتركة دون خوف أو ارتجال أو مجاملة.
5. سيادة التعامل الإنساني بصرف النظر عن الجنس أو العقيدة أو المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي.
6. لا تستخدم السلطات إلا في حالة عدم جدوى الحلول المشتركة.
7. عملية إنسانية اجتماعية تربية تعني بالفرد وتحترم شخصيته. ( أبو فروة، 1997 : 33-35)

ويرى ( أحمد ، 2005 ) أن هذا النمط يستمد سلطته من أعضاء الأسرة المدرسية؛ لأنهم يؤمنون بالعلاقات الإنسانية وجماعية القيادة واحترام الأفراد وتقدير مواهبهم ومشاركتهم اتخاذ القرارات. ووضح أن أهم أسس الإدارة الديمقراطية هي :

1. أساس العمل تقدير العاملين ومراعاة الظروف والصالح العام من خلال الإيمان بقيمة كل فرد والعمل على إشباع حاجاته الإنسانية.
  2. تأكيد المبدأ الذي يدعو إلى تعدد الآراء وتنوع الأفكار يزيد من فاعلية الإدارة ويحسن القدرة على اتخاذ القرارات السليمة.
  3. توجيه العملية التعليمية وجهة اجتماعية من أجل إفادة البيئة والمجتمعات المحلية ورفع مستوى الانتماء الاجتماعي بين التلاميذ.
  4. تشجيع التجديد والتجريب و الابتكار مما يؤدي إلى التطور والتقدم .
  5. عدم الانغلاق بدعوى الحفاظ على النظم التقليدية. ( أحمد ، 2005 : 56-57)
- ويضيف (الخوaja، 2009) لأسس الإدارة الديمقراطية ما يلي :

6. تفهم الفروق الفردية بين المدرسين والتلاميذ والآباء واعتبارها ظواهر طبيعية إنسانية والتفاعل معها بطريقة علمية إنسانية.

7. تنسيق جهود المدرسين والتلاميذ والآباء واعتبارها ظواهر طبيعية إنسانية والتفاعل معها بطريقة علمية إنسانية.

8. تفويض بعض السلطات للمدرسين حسب إمكانياتهم ومنحهم السلطة المتكافئة معها.

9. توثيق العلاقة بالمجتمع المحلي بإنشاء برنامج علاقات عامة مزودة بقناتين للاتصال بين المدرسة وإليها أو الاتصال المتبادل بين المدرسة ومجتمعها واستعمال وسائل إعلامية مناسبة.

10. مراعاة التوازن بين الآراء ووجهات النظر المختلفة للمدرسين واحترامها ومنح الفرصة لمن يقوم بتقديم ابتكارات جديدة. ( الخواجا، 2009 : 37 - 38).

مما سبق يتضح أن المدير المثالي لبناء شراكات ناجحة داخل المدرسة أو خارجها هو المدير الديمقراطي الذي يجمع صفات التفويض والإيمان بالمجتمع والمشاركة والديمقراطية والتفاعل، ومن المتوقع من المدير الديمقراطي أن يبادر إلى بناء الشراكات مع المنظمات غير الحكومية وأن يكون قائداً وفاعلاً وميسراً لنجاح هذه الشراكات، وهنا يدعى المدير الديمقراطي إلى التفاخر بنجاحاته وتعميمها على باقي المدارس للاستفادة من تجربته وتطبيقها في مدارس أخرى.

### ثالثاً : الإدارة التساهلية

نمط إداري مدرسي يكون المدير فيه في العادة غير مكترث بواجباته الإدارية أو القيادية أو الإشرافية وكذلك مهملًا في القيام بأدواره ويقوم بها شكلياً لذا تكون المدرسة في حالة من الفوضى وعدم النظام (الخواجا، 2009 : 40).

في هذا النمط " يغالي القائد في استخدام الديمقراطية ويترك كل شيء للمعلمين ويلتزم الحياد إزاء المواقف التي تحتاج إلى حزم ، فهو غير قادر على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الحاسمة، وتكون أهداف المدرسة معلقة على الحظ والصدفة وشخصية المدير غير واضحة" ( نشوان ، 1992 : 176).

في هذا النمط يتخلى المدير عن مسؤولياته ويترك الحبل على الغارب لكل فرد يتصرف حسب ما تمليه عليه أهواؤه وبذلك تختفي المسؤولية وتضطرب الأمور، وهذا النمط قليلٌ ونادرٌ وبيّرز عندما يتولى القيادة من هو ليس أهلاً لها أو تصرفه مشاغله عنها ( أحمد ، 2005 : 58).

والمدير المتساهل يعطي كامل الحرية للمعلمين من خلال اعتقاده أنه يدفعهم بذلك إلى الإبداع والابتكار، وهو مرح ومتواضع ويمتلك اطلاع واسع في مادته العلمية، يتعامل مع المعلمين كمستشارين لمدير المدرسة، ويعطي الحرية لكل معلم في إبداء رأيه بحرية مطلقة، ولا يقوم بتوجيه العاملين ويتعامل بسياسة الباب المفتوح مع المعلمين وأولياء الأمور والطلاب، يتجنب إصدار الحكم

ويتركه للمعلمين، ولا يتدخل في الصراع التربوي بين المعلمين، ويولي العلاقات الإنسانية عناية كبيرة، وهو لا يعرف قدرات وطاقات وميول معلميه، ولا أهمية للوقت عنده. (العمارة، 1999: 70 - 72)

المدير التساهلي يمتاز بأنه يتخذ القرارات اعتباطاً بلا تخطيط أو هدف أو بيئة، يمارس الآخرون صلاحياته دون وعي أو مشورة منه، لا ينطلق من فلسفة تربوية، ويتصف بالمزاجية والفوضوية، ولا يؤمن بتوظيف المعرفة والعلم والتجربة في عمله، ويؤمن بالواسطة والمحسوبية والشللية وإعداد الولايم في حل مشكلاته وتعزيز دوره. (الخواجا، 2009: 40-41)

ويعتبر هذا النمط من أسوأ الأنماط من حيث ناتج العمل فتحقيق أهداف المدرسة مسألة متروكة للحظ فقط وكثيراً ما يجد المعلمون أنفسهم عاجزين عن التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة والنصح أو التوجيه والإرشاد من جانب الإدارة وهذا يؤدي إلى آثار سلبية في شخصيات المعلمين وعلاقتهم بالإدارة المدرسية والعمل نفسه. (عابدين، 2005 : 71).

#### سمات الإدارة التساهلية :

1. الإيمان بمبدأ الحرية لجميع العاملين.
2. لا تتوفر فلسفة واضحة وسياسة مرسومة يلتزم بها العاملون.
3. الضعف والقصور وعدم الاكتراث واللامبالاة بسبب المغالاة في إتاحة الحريات مما يؤثر بالسلب على تحقيق الأهداف التربوية.
4. الارتجال وعدم التخطيط وكثرة المناقشات وضعف الفاعلية.
5. فقدان الكبير في العمل بسبب ضياع الوقت وتبديد الجهد وتفكك وحدة العمل كفريق.
6. إشاعة التسيب والفوضى وتزعزع القيم عند التلاميذ. ( أحمد ، 2005 : 58 - 59)

ويضيف (نشوان، 1992) ما يلي من سمات الإدارة التساهلية :-

1. تفويض متطرف للسلطة للمعلمين.
2. كثرة غياب المدير عن المدرسة.
3. تأثير المدير في العاملين غير واضح وغير محدد.
4. لا يهتم كثيراً بتحقيق أهداف المدرسة. (نشوان ، 1992 : 176)

ويرى الباحث أن المدير التساهلي يسهل عليه الدخول في شراكات مع المنظمات غير الحكومية وقد يكون مندفع لها في أوائل مراحل بنائها ولكن سرعان ما يفقد همته وحماسه ويترك الأمر للمعلمين في التقرير في هذه الشراكات، ومثل هذه العلاقة تكون بالفعل موجودة ولكنها لن تعود بالعائد الإيجابي على طلبة المدرسة ولن تقيدهم في شئ وقد تكون ذات انعكاسات سلبية على مستوى أداء الطلبة في المدرسة.

## كفايات مدير المدرسة

يرى ( عبد الهادي، 2002) أن قدرات مدير المدرسة يجب أن تركز على القدرة على الإلهام والإقناع والتأثير، والتحفيز والحضور أو الكاريزما للمدير ( عبد الهادي، 2002، 67 )، وإن قدرة المدير على العمل يتطلب أن تتوفر فيه العديد من الكفايات وذلك من أجل ملاحقة المستجدات التربوية وهنا نعرض الكفايات اللازمة للإدارة المدرسية كما يراها (الحريري، 2007) :-

1. يتميز بحب التطوير والرغبة في التغيير.
2. لديه التزام شديد برؤية المدرسة وإيمان برسالتها.
3. يظهر حساسية مرهفة في التعامل الشخصي مع الآخرين، والتكيف مع المواقف الإنسانية والإدارية المختلفة.
4. يتمتع بكفاءة عالية في البحث عن المعلومات والقدرة على تحليلها.
5. يظهر كفاءة عالية في تكوين المفاهيم.
6. يتسم بمرونة كافية للتعامل مع الأفكار والآراء المختلفة ومع ذلك يتسم بالحزم والحرص عند اللزوم.
7. لديه كفاءة وفاعلية في التفاعل الإداري.
8. يمتلك قدرة عالية على التأثير وإقناع الآخرين.
9. يحرص على سمعة المدرسة وصورتها في الداخل والخارج.
10. يوجه الجميع لتحقيق أعلى مستوى من الإنجازات.
11. يتمتع بقدرة عالية على الضبط الإداري.
12. يوفر المناخ الملائم للمبادرات الفردية والأفكار الإبداعية.
13. يتحلى بقدرة تنظيمية عالية.
14. يمارس تفويض الصلاحيات والمسئوليات بكفاءة واقتدار.
15. يتميز بقدرة عالية على الحوار والتعبير عن الذات.
16. يتميز بقدرة عالية على الاتصال اللفظي والكتابي.
17. يوجد المناخ التنظيمي المؤسسي للمدرسة.
18. يظهر قدرات تربوية وتعليمية.
19. يلتزم باللوائح والسياسات والقوانين المركزية.
20. يظهر قدرات عالية في الإدارة المالية للمدرسة.
21. يظهر قدرات عالية في إدارة شؤون التلاميذ.
22. يظهر قدرات فائقة في العلاقة مع المجتمع. (الحريري، 2007 : 95-105)

ويرى الباحث أن مديراً يمتلك الكفايات السابقة الذكر لديه القدرة على اتخاذ التواصل والتفاعل والتعاون والتكامل مع العاملين في المجال التربوي، ولديه الكفاية للدخول في برامج تسهم في تحقيق النجاح والتقدم والتطور لمدرسته سيكون ملهماً للشراكة داخل المدرسة وخارجها وقائداً فاعلاً لإنجاحها.

وكذلك أن تتوفر لديه مجموعة من الصفات الأساسية في مدير المدرسة، مثل أن يكون مفوضاً للصلاحيات، ذا علاقة إنسانية مع العاملين، ذا قدرات تواصلية عالية، ومؤمناً بضرورة استشارة زملائه، ومنمياً للروح التعاونية والدوافع الإيجابية، وقدوة حسنة، وصبوراً، وديمقراطياً، ومتعاوناً ويحترم حقوق الآخرين، صاحب إحساس دافئ ويمتاز بالمسئولية والولاء والقدرة على التنبؤ، وصاحب طموح، ويمكن تقسيم الصفات الواجب توافرها في مدير المدرسة الناجح إلى صفات مهنية وأخرى شخصية.

**1. الصفات المهنية :** وتتمثل في أنه مؤمنٌ بمهنة التعليم ومعتزٌّ بها، مدرك لأهداف العملية التعليمية، ملم بالوسائل التعليمية وبالأهداف وتنفيذ المناهج والاتجاهات التربوية الحديثة والمعاصرة، عارفاً بخصائص الطلبة النمائية ومراعٍ لها في العملية التربوية، يعمل مع الآخرين بطريقة بناءة وتعاونية مثمرة تتيح للمرؤوسين المشاركة والابتكار، ديمقراطي في التعامل مع وتوجيه الآخرين، متعرف على البيئة المحلية وفاهمٌ لمشاكلها ومحاولٌ الإسهام في حلها باعتبار المدرسة مركز إشعاع للبيئة.

**2. الصفات الشخصية :** أنها تتصل بالتكوين الفكري والوجداني والاجتماعي لمدير المدرسة وتتمثل في الإحساس بالمسئولية، مراعاة العدل في التعامل مع المعلمين ويتخذ القرارات بصورة علنية وبعد مناقشة واقتناع، ذو خلق جيد وقدوة حسنة ويحترم المواعيد ومشاعر العاملين، وحسن المظهر، متواضع وحازم ومرن غير متراخ، يبدي الملاحظات البناءة ويحترم ملاحظات الآخرين البناءة، قادر على حل المشكلات الطارئة وصاحب سعة أفق وحسن تصرف، مستعد للتضحية من أجل نجاح العملية التربوية. (بريخ، 2012 : 155 - 160)

### مهارات مدير المدرسة

ويرى (عابدين، 2005) أن مهارات مدير المدرسة تنقسم إلى مهارات ذاتية وإنسانية وإدراكية وفنية كما يلي :-

**1. المهارات الذاتية :** ويقصد بها مجموعة من الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية، تؤثر في سلوكه وتصرفاته وهي تعتمد على الاستعدادات الفطرية للفرد، وتتأثر بالبيئة وأسلوب الحياة ومن هذه المهارات والسمات القوة الجسمية والعصبية وقوة الشخصية والحيوية والطلاقة اللفظية والصحة النفسية والخلق الطيب والقدوة الحسنة والعدالة التامة وروح الدعاية والمرح

2. **المهارات الإنسانية** : ويقصد بها قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم وبناء التفاهم المتبادل بينه وبينهم من خلال معرفته لآرائهم وميولهم وتوجهاتهم، ومن السمات الأساسية المرتبطة بهذه المهارات الاستقامة وتكامل الشخصية من حيث توافر الانسجام والالتزان في سلوك القائد وتوافر سمات الأمانة والإخلاص والخلق الطيب.

3. **المهارات الإدراكية** : ويقصد بها قدرته على رؤية التنظيم، الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وتأثير أجزائه على بعضها البعض، وقدرته على تصور وفهم علاقة الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة مع المجتمع المحلي.

4. **المهارات الفنية** : ويقصد بها المعرفة في التخصص، من خلال توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية، التي يتطلبها النجاح الإداري، ويمكن بناء هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب، وهي تتعلق بالأساليب التي يستخدمها في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، من حيث تطوير المناهج، ونمو التلاميذ المتكامل، وتطوير المعلمين مهنيًا والتخطيط والتقييم الدراسي، ومهارات البحث الإجرائي وعلى ذلك يجب أن يكون مدير المدرسة قادراً على تحمل المسؤولية ويمتلك الفهم العميق والشامل للأمور والحرص والإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه. (عابدين ، 2005 : 90-94).

فيما يقسم (بريخ، 2012) مهارات مدير المدرسة إلى مهارات فنية وإنسانية وإداركية تصويرية وسنتناولها فيما يلي

1. **المهارات الفنية** : توفر فهماً ودراية وكفاية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة، التي تتصل بالعمليات التعليمية والتقنيات المتعلقة بدور مدير المدرسة، وتتضمن المعرفة الفنية المتخصصة والمقدرة على التحليل ضمن مجال المعرفة.

2. **المهارات الإنسانية** : تعرف بأنها مقدرة المسئول التربوي على التعامل الفعال والسلوك كعضو في جماعة وكعنصر فاعل في تنمية الجهود التشاركية.

3. **المهارات الإدارية التصويرية**: وتعني مقدرة الإداري والقائد التربوي على رؤية مؤسسته ككل، وعلى تفهمه وإدراكه لشبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة وأثر تغير أي مكون في المكونات الفرعية والمكونات الأخرى، وكذلك تعني إدراك الإداري والقائد لشبكة العلاقات بين النظام التربوي وما يرافقه من أنظمة اجتماعية أخرى ( بريخ، 2012: 182-183 )

ويعتقد الباحث أن على مدير المدرسة الناجح أن يوظف جميع ما يمتلك من مهارات ذاتية وإنسانية وإدراكية وفنية في خدمة تحقيق أهداف ومرامي المدرسة التي يقودها مما يسهل تنفيذ العمليات الإدارية المدرسية فيها بكفاءة وإتقان.



## مهام مدير المدرسة

المفهوم الحديث للإدارة يؤكد على أن مدير المدرسة قائد تربوي يتولى عمليات الحفز للعاملين والطلاب، والإشراف على البرنامج التعليمي وتطويره، وتختلف المهام والمسئوليات التي تضطلع بها الإدارة المدرسية من مدرسة لأخرى ومن مرحلة تعليمية لأخرى تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها ويرجع الاختلاف في واجبات ومسئوليات مدير المدرسة إلى مجموعة عوامل مثل حجم المدرسة وعدد معاونين للمدير ونوابه ومساعديه واهتمامات أولياء الأمور وتاريخ المدرسة وسمعتها وموقعها الجغرافي، ويمكن تقسيم مهام مدير المدرسة إلى أربعة مجالات محددة وواضحة وهي المهام الإدارية والمهام الفنية والمهام ذات الصلة بالعلاقات العامة، والمهام تجاه المعلمين وسنتناول كل منها بالدراسة والتفصيل.

**أولاً : المهام والمسئوليات الإدارية لمدير المدرسة :** ويمكن إجمالها في أنها ترتبط بتوزيع الأعمال والمسئوليات على العاملين في المدرسة، وقبول ونقل وتسجيل الطلبة، مراقبة دوام الطلبة والعاملين في المدرسة، متابعة جميع أنواع المشكلات السلوكية والتعليمية والاجتماعية للطلاب، منح الإجازات للمدرسين والموظفين، وكتابة وتقديم التوصيات والاقتراحات، تأمين متطلبات المدرسة من كتب وقرطاسية وأدوات وأجهزة ووسائل تعليمية، الإشراف على تنظيم السجلات المدرسية والمحافظة عليها، إعداد الجدول المدرسي، متابعة دفاتر إعداد المعلمين، وتطبيق الخطة السنوية، الإشراف على حسابات المدرسة والصحة المدرسية، مراسلات أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وصيانة المدرسة.(عابدين ، 2005: 101)

**ثانياً : المسئوليات والمهام الفنية لمدير المدرسة :** ويمكن إجمالها بأنها ترتبط بتزويد المعلمين بالمصادر والكتب اللازمة لعملهم، تهيئة الفرصة لكافة المشاركين للمشاركة بأفكارهم وآرائهم وأن يبحث مع العاملين طرق العمل والوسائل التي يمكن اتخاذها لتنفيذ العمل، أن يكون ملماً بالتطورات التربوية الحديثة وأن يشارك في مختلف النشاطات التربوية، ويعطي وقتاً كافياً للتشاور مع المدرسين، يتحمل مسئولية بناء الروح المعنوية العالية وحل مشكلات المدرسين الشخصية، وتوطيد العلاقات الإنسانية والاحترام بين المدرسين وتقدير جهودهم وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم، وأن يهيئ المدير برنامجاً للاتصال مع المؤسسات الرسمية الاجتماعية، والتعاون مع المشرفين التربويين، وتعزيز ارتباط المدرسة مع المجتمع المحلي، والإشراف على برنامج التوجيه والإرشاد، معرفة الخصائص النمائية للطلاب، والإشراف على تقويم عملية التدريس، استخدام الوسائل التعليمية التعليمية الحديثة

ثالثاً : **المسئوليات والمهام ذات الصلة بالعلاقات العامة** : ويمكن إجمالها المساهمة في تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترويحية والأنشطة المرتبطة مع المجتمع المحلي، والتعاون والتنسيق مع أفراد الأسرة المدرسية.

رابعاً : **المسئوليات والمهام تجاه المعلمين الجدد** : ويمكن إجمالها بأنها تزويدهم بكل ما يلزم من تعليمات وتوجيهات حول واجباتهم وأسس القيام بها وتمكينهم من المشاركة في البرامج التدريبية والتنشيطية والدورات الخاصة بهم، واستقبال المعلمين الجدد والترحاب بهم وتعريفهم بالزملاء وأخذهم بجولة إلى مرافق المدرسة من أجل اشعارهم بالراحة والطمأنينة، متابعة جميع أعمال المعلم الجديد وتقويم أعمال المعلم وتوجيهه لتطويرها وتحسينها. ( بريخ، 2012: 167-172)

وبعد الاطلاع على مسئوليات ومهام مدير المدرسة يرى الباحث أنه لا توجد خطوط فاصلة بين هذه المجالات الأربعة، فجميع أعمال مدير المدرسة متداخلة ومتكاملة ومرتبطة مع بعضها البعض ويمكن القول إنَّ أبرز المهام والمسئوليات التي يقوم بها مدير المدرسة ما يلي

1. إعداد الخطة السنوية للمدرسة والإشراف على تنفيذها.
2. الإشراف على سير العملية التدريسية.
3. الإشراف على تنظيم جدول توزيع الحصص.
4. تنظيم الامتحانات والإشراف على سيرها.
5. تنظيم النشاطات اللاصفية والإشراف على تنفيذها.
6. متابعة تنفيذ المناهج المقررة والمساهمة في تطويرها.
7. توطيد العلاقات الإنسانية في المدرسة.
8. مساعدة الكادر التدريسي والكوادر الإدارية على فهم طبيعة أدوارهم المهنية.
9. تشجيع المعلمين والمدرسين والعاملين الآخرين على التدريب والنمو المهني.
10. مساعدة المدرسين في حل مشاكلهم
11. تقويم أداء الكادر التدريسي.
12. إرشاد الطلبة وتوجيههم.
13. توفير الخدمات الصحية للمدرسة.
14. توثيق صلة المدرسة بالبيئة المحلية.
15. تنظيم اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين.
16. التعاون مع المنظمات غير الحكومية ومؤسسات المجتمع.
17. نشر الوعي الوطني والقومي.
18. تنظيم ميزانية المدرسة وخططها المالية.
19. الجرد السنوي.

ويرى الباحث أن أحد أهم مسؤوليات مدير المدرسة التواصل مع جميع من تربطهم علاقة بالمدرسة، من طلاب وأولياء أمور وأفراد المجتمع المحلي والمؤسسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية؛ فالمدير الذي يمتلك مهارة التواصل الفاعل والناجح من مديري المدارس يمتلك المفتاح السحري للنجاح، ومن معه بالوصول بطلبة المدرسة إلى بر الأمان، من خلال استثماره لمهاراته التواصلية في توفير كل ما يلزم المدرسة والعاملين فيها وطلبتها.

### الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي :

التطور الحاصل في مفهوم التربية ومفهوم الإدارة المدرسية أدى إلى أدوار متطورة لمدير المدرسة زادت ارتباطه مع البيئة المحلية والمجتمع المحلي من أهم أدوار مدير المدرسة الجديدة

1. يشارك في عملية تنمية المنهاج التربوي لتحقيق التربية المتكاملة للأطفال بحيث يتخرجون مواطنين صالحين.

2. المشاركة في صنع القرار ومتابعة تنفيذه والتعامل الديمقراطي مع الآخرين وإقامة علاقات إنسانية من أجل إضافة جو من الديمقراطية والحرية في المدرسة

3. يعمل على فتح قنوات اتصال مع المجتمع المحلي داخل وخارج المدرسة لتضافر الجهود من أجل تربية متوازنة شاملة للتلاميذ.

4. يعمل على تعميق روح الانتماء للمدرسة من خلال توفير الظروف المناسبة التي تشعر الجميع بكيانه في المدرسة. (الخوaja، 2009 : 51)

و" تواجه الإدارة المدرسية في هذا العصر العديد من التحديات فرضت نفسها في أواخر القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين، مما فرض على الإدارة المدرسية وضع سياسات واستراتيجيات وخطط ذات جودة عالية، للتكيف مع هذا العصر وتغييراته المتلاحقة، والتي تزداد يوماً بعد يوم ومن أهم التحديات المعاصرة، معايير الجودة الشاملة والتغييرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة، ومتطلبات الحياة وسوق العمل وسرعة التغيير والتغير، والانفتاح ومواجهة الانغلاق الفكري، العولمة الثقافية، الالتزام بمبادئ حقوق الإنسان، والمساءلة والشفافية، والنمو المعرفي، والتحول الإداري" (بريخ، 2012: 187-188)

ويأتي الاهتمام بتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع في إطار العلاقة الوظيفية المتزامنة لكون المدرسة نتاجاً للبيئة الاجتماعية والاقتصادية والفكرية والثقافية لمجتمعها ولكونها المحض الطبيعي للأفراد الذين تتشكل هويتهم وتتطور مهاراتهم وخبراتهم من خلال المدرسة ليصبحوا بعد تخرجهم قوة بناء وتحديث للمجتمعات التي نشأوا فيها، وإن الارتقاء بمستوى التعاون بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي يؤدي إلى زيادة إسهام المدرسة في حركة التنمية المجتمعية وتفاعلها معها وإلى زيادة الخبرات التربوية، وإلى زيادة تفعيل الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية، التي تمتلكها المدرسة، وإلى تحديد حاجات المجتمع وحل المشكلات التي تواجهه.

وإن " فاعلية النظام المدرسي تتحقق من خلال تشابك ثلاثة سبل أولها: توفير الظروف التي تساعد على إبراز فردية التلاميذ، وبناء شبكة من الاتصالات الجيدة بين أفراد النظام و ثانيهما: قيام النظام المدرسي بدور إيجابي نحو المجتمع وذلك من خلال دراسة مشكلاته والمساهمة في حلها وتحقيق أهدافه بجانب العناية بنقل التراث الثقافي، وثالثهما قيام المجتمع المحلي بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية ورفع مستواها". ( أحمد ، 2005 : 65 - 66 )

و" تعتبر العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع المحلي عملية تنمي الفهم المتبادل والصدقة بين المدرسة ومجتمعها، لخدمة الحاجات التعليمية ولاختيار أحسن الوسائل الإعلامية النشطة التي تجعل المجتمع على علم كاف بوظيفة المدرسة وأهدافها وبرامجها ومشاكلها". ( الفقي ، 1994 : 431 )

و" أن دور مدير المدرسة في التعاون مع البيئة المحلية يعتبر من الأدوار المتميزة والمهمة والتي تظهر الفروق بين السلوكيات الإدارية من مدرسة لأخرى، فمدير المدرسة يجب أن ينجح في إيجاد علاقة وطيدة بين مدرسته والبيئة المحيطة بها والاستفادة من هذه العلاقة إلى أقصى درجة ممكنة لخدمة العمل التربوي، فمما لاشك فيه أن العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ما زالت غير سوية في مجتمعنا، وإن دور المجتمع المحلي ما زال ناقصاً إلى يومنا هذا". ( نشوان ، 1992 : 305 )

وكذلك على مدير المدرسة التغلب على بعض السلبيات خارج المدرسة مثل الروتين الإداري المتعلق بالقوانين، وعمل المؤسسات الحكومية، والمستوى الفقير لمعظم أولياء الأمور، وضعف الوعي الكافي من أولياء الأمور لأهمية الاجتماعات المدرسية، وضعف وسائل الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي، ومشاكل الحياة لأعضاء المجلس المدرسي، وخوف بعض أولياء الأمور من إرهاب المدرسة لهم بالأموال المالية. ( أحمد ، 1990 : 254-256 ) .

ويرى (العمامرة،1999) أن العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي علاقة عضوية يؤثر فيها ويتأثر طرفا العلاقة لذا على المدرسة أن تسعى لبناء وتوطيد وتمتين العلاقة مع القوى المؤثرة في المجتمع المحلي بصورة دائمة وألا تكون هذه العلاقة مبنية على ما تواجهه المدرسة من مشكلات تحتاج المجتمع المحلي للمساهمة في حلها وإنما تبنى علاقة مشتركة قوامها مصالح الأطراف المشاركة فيها، ولا تكون هذه العلاقة مبنية على دور التبرع من المجتمع المحلي والاستقبال من المدرسة للمساعدات، وإنما تشارك فيها المدرسة في حملات خدمة المجتمع، وتنسق المدرسة علاقتها مع أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي، وتوظف خبراتها في إنجاز مشروعات المدرسة بشكل دقيق وشامل من خلال مجهودات الأسرة المدرسية في التخطيط والتنسيق والاتصال مع المعنيين في المجتمع المحلي ولتحقيق هذه العلاقة على مدير المدرسة الاطلاع بمهامه اتجاه المجتمع المحلي. (العمامرة، 1999 : 122)

ومن أهم الأعمال المميزة لمدير المدرسة الاتصال ببعض المؤسسات الحكومية، وكذلك مع المؤسسات المجتمعية مثل: النوادي والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية، واتصال المدرسة بالمجتمع المحلي يمكن أن يتحقق من خلال وسائل الإعلام المختلفة، مثل الصحف والخطابات الإخبارية ودليل المدرسة ونشرات المجلس المدرسي والإذاعة المدرسية ومشاركة مدير المدرسة في المجتمع المحلي ورسائل مربي الفصول لأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي.(الخوaja، 2009 : 50)

وإن الإدارة المدرسية تعمل على تنمية العلاقات الإيجابية بين المدرسة وأولياء الأمور وأفراد المجتمع وهنا قد تعمل الإدارة على الاستفادة من الاتصالات المتوفرة لها في المجتمع المحلي؛ لتعزيز الشراكة مع مكوناته المتعددة مثل البلديات، والإذاعات، والتلفزيون، والمحطات الفضائية، والخريجين من المدرسة، وهنا تظهر المهارات الشخصية لمدير المدرسة من حيث فهمه لأبعاد السلوك الإنساني ومعرفته بالتغلب على مقاومة التغيير وتهيئة المناخ المدرسي للشراكة مع مكونات المجتمع المحلي ومؤسساته، وفي نفس الوقت لا بد أن يستخدم هذه المهارات الشخصية في تنمية المشاركة بين المدرسين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي من خلال تحسين العلاقات الشخصية داخل كل مكون وفيما بينها كذلك. ( أحمد ، 1990 : 32- 33)

ويرى الباحث أن علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي لها أهمية كبرى لكل من المدرسة والمجتمع المحلي فهي الوسيط الإعلامي؛ لنقل أهداف المدرسة للمجتمع المحلي كما تنقل متطلبات المجتمع المحلي للمدرسة، فهذه العلاقة تزود المجتمع المحلي بمعلومات عن سياسات المدرسة وإجراءاتها وتقوم اتجاهات المجتمع المحلي نحو المدرسة وتكامل اتجاهات المدرسة والمجتمع المحلي وإسهاماته في إنجاح فعاليات المدرسة المتعددة والمتنوعة.

و" ثمة تحولٌ بدأ يلوح في الأفق حول بناء علاقة وطيدة مع المجتمع المحلي، ومع ذلك فإن العلاقة لم تعد أكثر من علاقة شكلية ولم تتحول إلى مستوى التأثير والتأثر، فالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي علاقة تفاعل إيجابي، ومدير المدرسة الحاذق هو الذي يستفيد من هذه العلاقة في دعم إمكانات مدرسته وتحسينها باستمرار فبالإضافة إلى الدعم المعنوي، يمكن أن يحصل أيضا على الدعم المادي، وقد تشكل التبرعات الطوعية مصدراً لا يستهان به يستخدم لتحسين التعليم في المدرسة ويجب أن يتعدى دور المجتمع المحلي الدعم المعنوي والمادي إلى المشاركة الفعلية في عملية التعليم، فبإمكان مدير المدرسة الاستعانة بالأطباء والمهندسين والمهنيين ويمكنه استخدام البيئة المحلية كأحد المصادر المهمة في عملية التعليم فالبيئة المحلية غنية جداً بالمشيرات كمصادر تعلم يجب عدم إغفالها والاستعانة بها.( نشوان، 1992 : 306- 307)

ويعزي الباحث انتشار التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي إلى كونه يحقق عدداً من الميزات للعملية التعليمية منها توفير موارد مالية إضافية؛ لتمويل المدارس وربط المدرسة بالبيئة المحيطة

والاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي ومرافقه وتنمية قيمة الانتماء المتبادل بين الطلاب ومجتمعهم، ويقود التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي إلى تبادل الافكار والخبرات ورفع مستوى التحصيل لدى الطلاب وتحقيق التكامل في العملية التربوية والمساهمة في تطوير المدرسة وتحقيق التكامل بين المدرسة ومؤسسات التنشئة التربوية الاجتماعية.

ومن أهم مهام مدير المدرسة في مجال المجتمع المحلي :

1. تعزيز الارتباط بالمجتمع المحلي من خلال برنامج جيد يكون مصدراً ثقافياً يخدم البيئة كالمحاضرات والندوات.

2. تنظيم برنامج تستفيد المدرسة فيه من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية.

3. مشاركة أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية المختلفة. ( الهباش، 2002: 35)

4. تنمية العلاقة مع المجتمع المحلي.

5. تنظيم دراسة واقع المجتمع المحلي.

6. تنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي. ( العميرة، 1999: 122-124)

### الإدارة المدرسية في فلسطين

ترتبط إدارة التعليم في فلسطين ارتباطاً وثيقاً بالنظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، مما ينعكس تماماً على الإدارة المدرسية منهجياً وسلوكياً، وارتبط نظام التعليم في فلسطين من حيث فلسفته ومفاهيمه وإدارته في القرن العشرين ارتباطاً كلياً بأنظمة التعلم في الدول التي تولت إدارة بعض أجزاء فلسطين، ومنذ تولت السلطة الوطنية الفلسطينية مسؤولية التعليم واجهت مجموعة من التحديات الضخمة الناتجة عن سنوات الاحتلال العجاف، وبدأت تظهر اتجاهات تنادي بالإصلاح التربوي الشامل وتطبيق اللامركزية وتوسيع صلاحيات الإدارات المدرسية ورفع كفايات المديرين وتحسين أدائهم من خلال التدريب وتشجيعهم على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا في الجامعات والكليات المحلية، والسمة الغالبة للنظام التعليمي في فلسطين سيطرة مركزية لوزارة التربية والتعليم على الإشراف الكامل على المدارس وعدم وجود دور للسلطات المحلية في النظام التعليمي، مع العلم أن المركزية السائدة تحكم الخناق على المدارس والمعلمين والمشرفين وتثقل كاهل وزارة التربية والتعليم، والمركزية تلقي بظلالها وأثرها السلبي فتجعل المتعلمين والمعلمين آلات منفذة لتعليمات الوزارة بإعتبارها المشرفة على التعليم وتخدم فيهم كل نشاط ابتكاري أو همة للتجديد والتغيير، في حين أكدت رسالة وزارة التربية والتعليم على تشجيع البحث العلمي؛ لغايات تطوير العملية التربوية وتحسينها وتعزيز الصلات التربوية بين فلسطين وسائر الدول العربية ودول العالم وتعزيز العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي ( عابدين ، 2005 : 269 - 287).

ويشرف على التعليم الأساسي في محافظات غزة ثلاثة جهات إشراف رئيسية هي:

1. **حكومية:** وهي السلطة الوطنية الفلسطينية التي تشرف على مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة، والتي كانت تشرف على هذه المدارس سلطات الاحتلال وتمولها وبعد تسلم وزارة التربية والتعليم مسؤولية التعليم عام (1994) انتقلت إليها مسؤولية التعليم في هذه المدارس من حيث الإشراف والإدارة والتمويل.
2. **وكالة الغوث الدولية:** تشرف على مدارس اللاجئين الفلسطينيين في محافظات غزة وتتواجد معظمها في المخيمات الفلسطينية. ويأتي أعداد هذه المدارس في المرتبة الثانية بعد المدارس الحكومية وتتركز أعدادها في محافظات غزة حيث تشرف على أكثر من نصف عدد المدارس فيها.
3. **المدارس الخاصة:** يشرف على هذه المدارس ويمولها الهيئات والجمعيات الخيرية والطوائف الدينية والأفراد (استراتيجية تمويل التعليم العالي الفلسطيني، 2002).  
تميزت مرحلة قيام السلطة الوطنية في المجال التعليمي بما يلي:
  1. مرحلة بناء وتطوير في المجالات التربوية كافة .
  2. زيادة في عدد المدارس الجديدة وترميم المدارس القديمة مع زيادة عدد الشعب في المدارس القديمة.
  3. زيادة في عدد الطلاب في كافة المراحل التعليمية.
  4. زيادة في تعيينات المعلمين الجدد بالمراحل التعليمية المختلفة والتركيز على إعدادهم مهنيًا من خلال الدورات التربوية العديدة.
  5. ارتفاع نسبة أعداد المعلمات بالنسبة للمعلمين وخاصة في المراحل الأساسية الدنيا والعليا.
  6. بناء هيكلية تنظيمية إدارية هرمية واسعة تتسم بالمركزية الشديدة.
  7. زيادة نسبة عدد الطالبات إذا ما قورنت بعدد الطلاب الذكور .
  8. بداية ظهور سياسة أو فلسفة أو أهداف تربوية واضحة وضعت على شكل نتائج تعليمية.
  9. مازالت تستخدم وسائل الإشراف التقليدية التي تعتمد على الزيارات الصفية رغم وجود أساليب إشرافية حديثة كالإشراف الإكلينيكي والتعاوني وغيرها.
  10. تحسن تدريجي في المدخلات التعليمية في المدارس من خلال توفير الأدوات المخبرية والرياضية وتوفير الصالات والملاعب الرياضية وتوفير أجهزة الحاسوب.
  11. إنشاء مركز لتطوير المنهاج الفلسطيني الذي بدأ عمله منذ العام (1997) والذي وضع المناهج الفلسطينية الوطنية. ( نشوان، 2003، 281 )  
وظهرت في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية مشكلات تعليمية عدة أهمها:
    1. مشكلة الأمية المقنعة: ظهرت أعداد كثيرة من الطلبة الذين لا يعرفون القراءة والكتابة ومبادئ الحساب الأساسية ، رغم وجودهم في نهاية المرحلة الأساسية.

2. مشكلة رسوب الطلبة: فقد بلغت في العام الدراسي (94/93) حوالي (5.43%) لطلبة الحكومة والوكالة والخاصة , ونسبة الذكور كانت (5.69%) ونسبة الإناث (4.97%).

3. مشكلة تسرب الطلبة : لقد بلغت النسبة العامة للتسرب في الضفة و القطاع عام (95/94) حوالي (3%) وكانت أكثر أسباب التسرب حسب دراسات أعدتها الوزارة هي الرسوب المتكرر والحاجة الي العمل بالنسبة للذكور, والزواج المبكر والرسوب المتكرر بالنسبة للإناث

4. مشكلة ناتج العملية التعليمية : يتخرج الطلبة من الثانوية العامة دون المستوى المطلوب مقارنة بالدول المتقدمة منهم غير قادرين على التحليل النقدي والمنطقي والبحث العلمي المبني على تفصي الحقائق وعدم استقلالية التفكير وعدم الإحساس بالمسئولية ويرجع ذلك إلي تقليدية طرق التعليم ووسائل التقييم وعدم مشاركة الأهل والمجتمع في عملية التعليم وحاجة المدرسين والإداريين إلي تدريب.

5. انتفاضة الأقصى و أثرها على التعليم : منذ بداية الانتفاضة في العام (2000) وحتى الآن، ازدادت معاناة التعليم الفلسطيني كغيره من القطاعات الحيوية في فلسطين من آثار العدوان الإسرائيلي المستمر والمتكرر، وقد كان للعدوان والحصار والاجتياح الإسرائيلي، أسوأ الأثر على العملية التعليمية، وعلى الجوانب الإنسانية والمادية، وكذلك على الناحية النفسية للطلبة، فالعديد من الطلبة والمدرسين والموظفين، استشهدوا، ومنهم من تعرض للاعتقال والإهانة، وعانى الكثير من إجراءات الاحتلال على الحواجز العسكرية بين المدن والقرى الفلسطينية في مختلف المحافظات، ناهيك عن الذين جرحوا برصاص جنود الاحتلال، إلى جانب مواجهتهم العديد من المشاكل والصعوبات، أثناء ذهابهم وإيابهم من وإلى مدارسهم، عدا عن تعرضهم لبعض المشاكل النفسية، والتي كان لها أثر كبير على مستقبلهم وتحصيلهم العلمي. (دروزة، 1996 : 8-10).

ويرى الباحث أن التطور الهائل الحاصل في الإدارة المدرسية في فلسطين وضعها على أولى الخطى في الإيمان بمبدأ الشراكة مع المؤسسات والمنظمات غير الحكومية والفاعلين في جميع المجالات وذلك من أجل خدمة العملية التعليمية، وفي الوقت نفسه فإن القنوات الفردية لدى مديري المدارس وتشكيكهم بأهداف المنظمات غير الحكومية واعتبارها أدوات للمشاريع الغربية في المنطقة وعدم تقبلهم حتى للنقاش مع العاملين فيها يضعف إمكانية عقد شراكات مع هذه المنظمات، و أن عقلية مدير المدرسة وطريقة تفكيره هي الأساس في انفتاحه على القطاعات الأخرى الفاعلة في المجتمع والمؤثرة في نجاح العملية التعليمية، لذا لا بد من توعية إدارات المدارس في مفاهيم تقبل الآخر وتقبل الاختلاف من أجل بناء الشراكة والحد من البعد والفرقة بين مكونات المجتمع الفلسطيني.



## المبحث الثاني : المنظمات غير الحكومية

❑ مقدمة

❑ تعريف المجتمع المدني

❑ نشأة المنظمات غير الحكومية

❑ تعريف المنظمات غير الحكومية

❑ واقع المنظمات غير الحكومية في الدول العربية

❑ سمات المنظمات غير الحكومية

❑ تصنيف المنظمات غير الحكومية

❑ أهداف المنظمات غير الحكومية

❑ معوقات عمل المنظمات غير الحكومية

❑ أدوار المنظمات غير الحكومية

## المبحث الثاني : المنظمات غير الحكومية

### مقدمة

إن المجتمعات الناجحة في القرن الحادي والعشرين سوف تقوم فيها مجتمعات تعلم تتفق مع حاجات البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة بشكل متواصل، وهي التي تستعمل كل مواردها المادية والفكرية، الرسمية وغير الرسمية، في المدرسة وخارجها، وذلك بما يحيط بالأبناء بعدد من المؤسسات الاجتماعية الداعمة، إلا أن فاعلية دور المجتمع المدني ممثلاً في المنظمات والهيئات والجمعيات لم ترسخ كثقافة اجتماعية لدى أفراد المجتمع ولكن ذلك لا يعني أنه لا توجد ثقافة العمل الجماعي أو التطوعي لدى المجتمع، ففي ظروف قاهرة استطاع العمل الأهلي الفلسطيني أن ينمو ويتوسع ويزدهر وتحدى الاحتلال بجبروته، بل أسس لقيام الدولة قبل قيامها.

وأدت التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي شهدتها المجتمعات الإنسانية المعاصرة سواء على المستوى العالمي أو المحلي في الحقب الأخيرة إلى انتشار الدعوات التي تدعم قيم العمل التطوعي والإعلاء من شأن القيم الجماعية والتعاونية وتفعل دور المنظمات غير الحكومية، وزيادة دورها في المجالات المختلفة للتنمية، خاصة في ظل انحسار دور الدولة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية وما ترتب عليه من تراجع في الخدمات التي تقدمها الدولة، على أساس أن المنظمات غير الحكومية تمثل آلية لمشاركة المواطنين في إطار لتنظيم مبادراتهم، وتنمية وعيهم بحقوقهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وحقوقهم الإنسانية، ومن ثم فإن المنظمات غير الحكومية مع بداية الألفية الثالثة تؤدي دوراً مؤثراً كقوة مهمة وفاعلة لتطوير وتنمية المجتمع الحديث، حيث إنها تأخذ دور الشريك الشعبي في تبني القضايا القومية المهمة وتسهم في بناء منظومة تكامل الأداء والأدوار لتطوير التنمية البشرية ( شبل، 2008: 1).

ونظراً للتوسع المطرد في الطلب على التعليم بمراحله المختلفة، وبسبب قلة الموارد الداعمة التي تمتلكها الحكومات، وما تعانيه من عجز أثر على القيام بكامل مهامها نحو النظام التعليمي، فإنه من المناسب اللجوء إلى مصادر وموارد غير حكومية للمساعدة بهذا الدور في دعم التعليم، لذا كانت المنظمات غير الحكومية كأحد القطاعات الرئيسية التي قدمت المساعدة للدولة؛ لتغطية أنشطتها على الأصعدة جميعها. <<http://al3loom.com/?p=965>>. تاريخ الاطلاع 2012/12/10

حيث تعتبر المنظمات غير الحكومية حالياً النسق الثالث في العالم بعد الحكومات والقطاع الخاص، وتصنفها منظمات الأمم المتحدة بأنها الحلقات الوسيطة بين الدولة والناس، وتضم هذه المنظمات الجماعات المدافعة عن قضايا الإنماء والمشاركة والسلام، وهي التي تتكلم باسم المجتمع وتشكل جزءاً أساسياً من بنى المجتمع المدني الذي يمكن الإنسان من المشاركة وإبداء الرأي وتلبية حاجاته وتنمية طاقته والسيطرة على حياته، وأن دور هذا القطاع أخذ بالنمو المتصاعد عالمياً، وهذا نشأ في

ظل المناخ العام المتوجه نحو الحد من الدور التدخلية والمركزي للدولة وإعطاء أهمية متزايدة للقطاع الخاص الذي أفرز تبعات على الفئات الاجتماعية المهمشة، لذا برز أهمية الدور الإسهامي للمجتمع المدني ومنظماته. ( مهنا، 2006 : 4).

لقد لعبت المنظمات غير الحكومية خلال الأعوام الماضية من تاريخ مجتمعا الفلسطيني دوراً فعالاً في خدمة القضية الوطنية وفي تقديم خدمات للشعب الفلسطيني في ظل الاحتلال، وطرح وتنفيذ برامج تنموية أفادت المجتمع بعيداً عن استهدافات الممول المشروطة، بالإضافة إلى ملاحظة الدور الفاعل الذي لعبته في تطوير المجتمع الفلسطيني من خلال شبكة علاقات دولية وتشبيك مع كثير من المؤسسات الأوروبية والأمريكية، وقد كان مؤتمر دريان بجنوب أفريقيا أحد الأمثلة القوية على ذلك، (ديوفوير وترينتر، 2009 : 1-4) وتعتبر المنظمات غير الحكومية أحد مكونات المجتمع المدني الفلسطيني الذي يساهم بشكل فاعل في تقديم الخدمات للجمهور، وتنفيذ برامج تنموية، وتعزيز الديمقراطية والعدالة الاجتماعية في المجتمع، حيث بات من الواضح أهمية وجود المؤسسات غير الحكومية في حياة المجتمع الفلسطيني (شعبان، 2004: 16).

ويعتقد الباحث أن للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية خصوصية نتيجة لأنها ظهرت في ظروف صعبة للغاية ولم تنهياً لها مقومات الحياة والديمومة، ولارتباطها بالنضال الوطني الفلسطيني وحركة التحرر الفلسطينية، وقيامها بدور ومهام السلطة الحاكمة إبان الاحتلال الصهيوني للضفة الغربية وقطاع غزة وموازاتها السلطة الفلسطينية حديثة العصر في قدراتها وطاقاتها وخبراتها وقد تفوق خبرات السلطة نفسها في بعض المجالات.

### تعريف المجتمع المدني

لقد تعاضد دور المجتمع المدني وخاصة في بداية القرن الحادي والعشرين في المشاركة مع الحكومات في إنجاز العديد من الأهداف في المجتمع، وفي تحمل المسؤولية مع الدولة في أشباع الاحتياجات ومواجهة المشكلات، بل وفي صنع القرارات.

ولقد أصبح مفهوم المجتمع المدني من المفاهيم التي تتردد كثيراً في الخطاب العالمي المعاصر، وذلك بسبب تعاضد فاعليته، واتساع مساحة أدواره على المستويات المحلية والقومية والإقليمية والعالمية.

وقد أسفر التطور التاريخي لمفهوم المجتمع المدني عن مجموعة من الوظائف التي ميزته مع بداية الألفية الثالثة، فالمجتمع المدني يسعى دائماً إلى تمكين البشر على الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويعمل على الحفاظ على تماسك المجتمع ويسعى إلى تحسين حياة الأفراد بمساعدتهم على التمكن وتجاوز الأزمات الحياتية، كذلك المجتمع المدني يؤدي دوراً أساسياً في توعية البشر وتنشئتهم على أصول الممارسة الديمقراطية.

تاريخ الاطلاع <http://www.passia.org> < 2012/3/23

" وأن الكثير من الحكومات أدركت أهمية دور المجتمع المدني وبعد أن كانت تتصارع معه أحياناً أو تتخذ موقف المواجهة معه أحياناً أخرى، أو تضع العراقيل في مواقف ثالثة، أصبحت تشجعه وتدعمه، بل وتكفله أحياناً بتنفيذ بعض المشروعات والبرامج الموضوعة في خطة الدول. (أبو النصر ، 2007 : 69 - 70)

يشير مصطلح المجتمع المدني إلى مجموعة واسعة من الكيانات غير الحكومية الرسمية، وشبه الرسمية التي تعمل في خدمته، وهي تشمل جمعيات تنمية المجتمع المحلي، وروابط القرى والمؤسسات الخيرية التعليمية والطبية والجمعيات النسائية، وتسهم هذه الجمعيات والمؤسسات بالكثير من الجهود التطوعية لخدمة فئات المحرومين والمرضى والفقراء وذوي الاحتياجات الخاصة والمسنين والأطفال ( الشرفاوي، 1998: 194)

ويعرف ( سليم، 2005 ) المجتمع المدني بأنه: "يشمل مجموعة واسعة من التنظيمات الاجتماعية والمهنية وهذه التنظيمات المجتمعية تحتوي على تشكيلة من الكيانات الرسمية وغير الرسمية ابتداءً من الأحزاب السياسية والنقابات المهنية والعمالية والجمعيات الأهلية والقطاعات الخيرية، كالوقف ومؤسسات الحسبة وانتهاءً بالتجمعات العمالية والحرفية والغرف التجارية والصناعية، والجمعيات التعاونية والزراعية، والنوادي ومراكز الشباب، ودور الثقافة" ( سليم ، 2005 : 37)

ويشير (ليلة، 2005) إلى أن المجتمع المدني " يتشكل من مجموعة من المؤسسات والفعاليات والأنشطة التي تحتل مركزاً وسطاً بين العائلة باعتبارها الوحدة الأساسية التي ينهض عليها البنيان الاجتماعي والنظام القيمي في المجتمع من ناحية، والدولة وأجهزتها ذات الصبغة الرسمية من ناحية أخرى، بمعنى أنه يضم بشكل عام كل التنظيمات الخاصة المرتبطة بالدولة وخارج إطار العائلة". (ليلة، 2005 : 120 )

ويؤكد (أبو النصر، 2007) إلى تعدد تعريف المجتمع المدني ويورد مجموعة من التعريفات له، منها أن :

1. المجتمع المدني وعاء يضم كافة المؤسسات والمنظمات المجتمعية غير الحكومية.
2. المجتمع المدني هو تعبير عن المشاركة الجماعية الاختيارية المنظمة في المجال العام بين الأفراد والدولة.
3. المجتمع المدني هو جملة من الأنشطة التطوعية الحرة التي تتمتع بدرجة من التمايز، بل الاستقلال عن الدولة وأجهزتها.
4. المجتمع المدني مجموعة من التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة؛ لتحقيق مصالح أفرادها ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتسامح والإدارة السلمية للتنوع والاختلاف.

ويؤكد أن المجتمع المدني يشتمل على عدد من المنظمات المدنية غير الحكومية وأبرزها: الجمعيات الأهلية، والنقابات المهنية، والنقابات العمالية، والأندية الرياضية، والأحزاب السياسية، واتحادات رجال الأعمال، والمساجد الأهلية، والاتحادات الطلابية، والحركات الكشفية. (أبو النصر، 2007: 70 - 72)

وحول مكونات المجتمع المدني ذكر ( سلامة، 2004) أن للمجتمع المدني ثلاثة مكونات أساسية وهي: الأحزاب السياسية، والنقابات المهنية، والمنظمات غير الحكومية، حيث تعبر المنظمات غير الحكومية بامتياز عن روح المجتمع المدني نظراً؛ لأنها تستند إلى الإرادة الحرة في تشكيلها وجماعية تنظيمها وإدارتها، وتوفر البعد الأخلاقي الذي يقر بالاختلاف والتنوع، ومرونتها في التعامل مع الجماهير، وعدم استهدافها الربح، وانفصالها إدارياً عن الدولة واستقلالية ميزانيتها ومصادر تمويلها، وابتعادها عن الحزبية، استنادها على المشاركة. ( سلامة، 2004 : 74-75 ).

في ضوء التعريفات السابقة تبين للباحث أن المجتمع المدني يقوم على :

1. قبول التنوع والاختلاف بين الذات والآخرين.
2. مجتمع يتكون بالإدارة الحرة لأفراده.
3. منظمات المجتمع المدني قائمة على التطوع والمشاركة.
4. منظمات المجتمع المدني غير ربحية.
5. جميع المنظمات غير الحكومية منظمات مجتمع مدني.
6. يمكن له أن يمارس نوعاً من الرقابة على أفعال الدولة.
7. يعمل على إشباع حاجات منتسبيه.
8. يحل المشكلات المجتمعية.

ويعتقد الباحث أن القيادة في المجتمع المدني تختلف عن القيادة في المؤسسات الأخرى من حيث كونها قيادة لا يصدر بها قرار رسمي من الحكومة أو أي جهة أخرى، فهي ناتجة من إفراس المجتمع وهي قيادات تتحرك طوعياً وإرادياً وهي ناتجة عن احتياجات وقضايا ومشكلات مجتمعية وهمها الرئيس المشاركة في الحياة العامة؛ لتحقيق الصالح العام .

### نشأة المنظمات غير الحكومية

إن نشأة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية لم يكن بالأمر اليسير؛ لما عانته فلسطين من وضع خاص يختلف عن جميع دول العام من حيث الاحتلال واختلاف الجهات الإدارية الحاكمة لمناطق متعددة من فلسطين؛ ولعدم قيام السلطة الفلسطينية إلا في العقدين الأخيرين.

ولقد نشأت فكرة المنظمات غير الحكومية منذ عدة قرون في دول الغرب الرأسمالي ، وذلك في إطار مفهوم الخير والإحسان وفي ضوء القيم الدينية، وارتبطت معظم الجمعيات بالكنيسة، غير أن هذا المضمون قد تطور واتسع استجابة؛ لتغير الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في هذه الدول،

بحيث أصبح لهذه المنظمات مضمون جديد ودور أكثر فاعلية في مجتمعاتها، إذا نظرنا للمنطقة العربية فسنجد كذلك، أن النشأة التاريخية للمنظمات غير الحكومية العربية قد ارتبطت بفعل الخير أيضاً والإحسان والدين، ثم تدرجت إلى أنشطة الرعاية الاجتماعية والمشاركة في حركات التحرر العربي، وفي مرحلة حديثة بدأت تعي دورها الإنتاجي والتنموي. ( أبو النصر ، 2007 : 80 )

أما في فلسطين نشأت منظمات المجتمع المدني منذ العهد العثماني حيث كانت عبارة عن مؤسسات خيرية وثقافية؛ للمناصرة من أجل القضايا السياسية؛ ولحشد التأييد الجماهيري لأهدافها، أما جذور المؤسسات السياسية تعود للحكم الأردني والمصري، حيث نشأت مؤسسات مهنية وخيرية؛ لتلبية احتياجات السكان، إما مساعدة أو تكملة أو معارضة لسياسات الحاكم، أما الجيل الثالث منها نشأ تحت الاحتلال الاسرائيلي، وتطورت المنظمات غير الحكومية؛ لتقوم بمهام ومسؤوليات هي من صلب مسؤوليات الدولة، وكمساعدة للمبادرات الدولية؛ لإغاثة الفلسطينيين، كذلك في الانتفاضة الأولى ظهرت المؤسسات التنموية والحقوقية وكانت تقدم الخدمات للفقراء والمهمشين في سياق غياب العدالة الاجتماعية، وبعد قيام السلطة أصبحت مؤسسات المجتمع المدني أكثر حيوية ونشاطاً وتأثيراً رغم التنافس الذي كان قائماً مع السلطة على التمويل الذي أصبح أكثر تجاوباً مع منظمات المجتمع المدني من السلطة. (مركز تطوير المؤسسات الأهلية، 2006 : 22)

وأكدت ( الرمحي ، 2010 ) أن المنظمات غير الحكومية الفلسطينية ظهرت نتاج الحاجة إلى توفير الخدمات للمواطنين في ظل غياب الدولة الوطنية قبيل تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية، واستطاعت هذه المنظمات بناء إطارٍ من العلاقات والقيم التي من شأنها تقوية بنية المجتمع الفلسطيني وحماية الهوية والتاريخ الفلسطيني في ظل الاحتلال، وتمتعت المنظمات غير الحكومية لفترة طويلة بتقديم الخدمات للمجتمع الفلسطيني، واستطاعت الوصول إلى شرائح اجتماعية واسعة من خلال البرامج، والأنشطة التنموية التي نفذتها في المجالات المختلفة، كالصحة، والتعليم، والخدمات الاجتماعية، وتوفير فرص العمل، والتخفيف من آثار الفقر، وتمويل المشاريع الصغيرة، وحقوق الإنسان والديمقراطية، بغية تحسين نوعية حياة المواطن الفلسطيني. (رمحي، 2010 : 22)

### تعريف المنظمات غير الحكومية

هناك عدة صعوبات تكتنف تعريف المنظمات غير الحكومية، حيث إن لها مسميات كثيرة في مناطق مختلفة من العالم، مثل المنظمات التي لا تهدف الى الربح، ويطلق عليها أيضاً المنظمات التطوعية، أو المنظمات الشعبية، أو منظمات الأشخاص، أو متعاقدية الخدمة العامة، وفي دول الخليج يطلق عليها الجمعيات ذات النفع العام، وفي الولايات المتحدة أحياناً القطاع الثالث، ومن الملاحظ أن هذه التسميات تركز على جوانب مختلفة من الواقع الذي تمثله المنظمات غير الحكومية، وكذلك توضح بعض من خصائص هذه المنظمات غير الحكومية.

( Farhad, Mylly, 1998: 48 )

وارتبطت هذه المسميات مع الإطار الاجتماعي والثقافي والسياسي والاقتصادي الذي تمارس فيه دورها فتسمى في المنطقة العربية والدول النامية بالجمعيات الأهلية أو المنظمات التطوعية وتعرف في الولايات المتحدة باسم المنظمات غير الحكومية، وفي أوروبا يطلق عليها المنظمات المجتمعية، أو منظمات الصالح العام. ( حسن، 2011 : 153 )

ولقد أصبحت المنظمات غير الحكومية اليوم تحمل إلى جانب الحكومات مسئوليات جسام ومهام كبيرة في مجالات التنمية، فهي تقيم المدارس والمساجد والكنائس والمستشفيات والمنشآت الاجتماعية، وترعى الأيتام والأرامل والفقراء والمحتاجين، وإن اختلفت بعض أهداف المنظمات غير الحكومية عن بعضها البعض، إلا أنها تتلاقى جميعاً في المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والتربوية، والخلاقية والثقافية، فهي تسهم في تنمية القيم والاتجاهات عن طريق المشاركة الشعبية، واستثمار القدرات الذاتية لأفراد المجتمع من أجل الوصول إلى المستوى الحضاري المنشود.

ويعرف (صادق، 2000) المنظمات غير الحكومية بأنها: "منظمات يقوم الأفراد بإنشائها طوعاً دون قصد تحقيق ربح مادي من ورائها، وينشئها سكان المجتمع بغرض حل مشكلات مجتمعه، وتشمل المنظمات غير الحكومية كل من الجمعيات الأهلية، والروابط، والنقابات، والأحزاب، والأندية والتعاونيات، أي كل ما هو غير عائلي أو وراثي". (صادق، 2000 : 271 )

وتعرّف الأمم المتحدة المنظمات غير الحكومية، بأنها منظمات لها رؤية محددة تهتم بتقديم خدماتها للجماعات والأفراد، وتحسين أوضاع الفئات التي تتجاوزها التوجهات الإنمائية، كما يتحدد عملها في ميادين المشاريع الإنمائية والطوارئ وإعادة التأهيل، وكذلك تهتم بثقافة المجتمع والدفاع عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية فيه (الكسادي، 2003: 43-44). أما البنك الدولي فيعرف المنظمات غير الحكومية، بأنها مؤسسات وجماعات متنوعة الاهتمامات، إما مستقلة كلياً أو جزئياً عن الحكومات، وتتسم بالعمل الإنساني والتعاوني وليس لها أهداف تجارية.

< <http://www.ulum.nl/c121.html> > تاريخ الاطلاع (2012/9/15)

ويعرفها (أبو زينة وقناوي، 2002) بأنها " جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة محدودة أو غير محدودة، تتألف من أفراد طبيعيين أو اعتباريين أو منهما معاً، وذلك؛ لغرض غير الحصول على ربح مادي لمؤسسيها، وتتسم أنشطتها بكونها نابعة من الرغبة القوية لهؤلاء الأفراد في سد بعض احتياجات الناس، والتوصل إلى حلول عملية لمشكلاتهم، وذلك عن طريق الجهود التطوعية والتنسيق مع الجهود الحكومية". (أبو زينة وقناوي، 2002: 57)

ويعرفها (قاسم، ب.ت) بأنها "بناء اجتماعي هادف ينشئها أهالي المجتمع عندما يشعرون بأن هناك احتياجات معينة أو مشكلات لا يستطيعون مواجهتها وبالتالي فإنهم يسعون الى تكوين مثل هذه المنظمات في حدود القوانين السائدة في المجتمع" (قاسم، ب.ت: 61)

ويعرفها (الجديلي، 2005) بأنها هيئة ذات شخصية اعتبارية مستقلة لا تهدف لتحقيق ربح من مزاوله نشاطها، وإنما تهدف تحقيق أغراض اجتماعية، أو علمية، أو اقتصادية تنموية، ومن أمثلتها المنظمات الخيرية، والاجتماعية، والإغاثية، والصحية، والتربوية. (الجديلي، 2005 : 14) وتعرف "بأنها مؤسسة يتم إنشاؤها وإدارتها بواسطة أفراد لا ينتمون أو يعملون لصالح الجهات الحكومية وهدفها تقديم الخدمة في مجال متخصص ليس بغرض تحقيق الربح أو المكسب، ويشكلها مجلس من الاستشاريين يضم مجموعة من المتخصصين، وذوي الخبرة يقوم بوضع السياسة العامة للمؤسسة ويتابع عملية تنفيذها؛ ليضمن تحقيق أهدافها. (سليمان، 2005: 279)

ويعرف الباحث المنظمات غير الحكومية إجرائياً بأنها : مؤسسات المجتمع المدني في محافظات غزة التي تتمسك بالطابع الإنساني، والإنمائي ولا تهدف للربح المادي، وتهدف لتحقيق النفع العام للمجتمع، وهي منفصلة عن الحكومة الفلسطينية وذات استقلالية في قراراتها وأنشطتها.

ومن العرض السابق يتضح أن لمنظمات المجتمع المدني: -

1. مجالات عملها كثيرة ومتسعة.
2. تزداد هذه المنظمات قوة مع عمليات التحول الديمقراطي في المجتمعات.
3. بدأت الحكومات في إبداء مزيد من التقبل والانفتاح نحو منظمات المجتمع المدني.
4. منظمات يقوم بإنشائها بعض أفراد المجتمع.
5. تعتمد على الجهود التطوعية.
6. لا تهدف للربح المادي.
7. تشبع حاجات أفراد المجتمع ( الفئات المستهدفة).
8. تهدف حل المشكلات المجتمعية.

#### واقع المنظمات غير الحكومية في الدول العربية

وتجدر الإشارة إلى غياب مرجعية مهمة عن أنظار المنظمات غير الحكومية في سعيها لأداء دورها التنموي، وهي مرجعية التنمية البشرية المستدامة التي اعتبرتتها الأمم المتحدة أساس ومنطلق تقارير التنمية البشرية وأوردت في تقرير التنمية البشرية العالمي (1995) عناصر أساسية للتنمية البشرية المستدامة وهي:

1. الإنتاجية: بمعنى مقدرة البشر على القيام بنشاطات منتجة وخالقة.
2. المساواة: بمعنى تساوي الفرص أمام كل أفراد المجتمع دون أي عوائق أو تمييز .
3. الاستدامة: بمعنى إزالة كافة المعوقات لاستمرار برامج التنمية البشرية.
4. التمكين: بمعنى مشاركة البشر بشكل فاعل في القرارات والإجراءات التي تشكل حياتهم. (زيادة،

(2010: 11)



والمنظمات غير الحكومية العربية العاملة في مجال التنمية الاجتماعية، تخضع للعديد من التساؤلات والبحث في معرفة ماهية أدوارها وواقع أثرها في تطوير وتحسين الوضع الاجتماعي وانسجامه داخل المجتمعات، وتلبية وتحقيق متطلبات واحتياجات أفرادها المختلفة، ويطغى على خدمات هذه المنظمات البعد الخيري القائم على المساعدة المالية والعينية مع إغفال كبير للبعد التنموي، وأن خدمات المنظمات العاملة في قطاع الخدمات الاجتماعية تتمحور حول رعاية الأفراد في الغالب كتقديم المساعدات للأيتام والأرامل والمرضى والفقراء والمعاقين، وفي المقابل لا تحظى الخدمات الموجهة نحو المجتمع المحلي سواء أكانت اجتماعية، أم اقتصادية، أم ثقافية، أم بيئية بدرجة ملائمة من الاهتمام، ويمكن القول أيضاً أن الخدمات الموجهة نحو بعض الفئات المهمشة أو المعرضة للفقر والتهميش الاقتصادي والاجتماعي لا تقوم على مبدأ تمكين هذه الفئات، وإدماجها في المجتمع، بل إنها تفقد بشكل غير مباشر إلى تعزيز ضعف واعتمادية تلك الفئات.

ولم تتمكن هذه المنظمات من تحقيق الاستقلالية المطلوبة عن المؤسسات الحكومية، خاصة الوزارات ذات العلاقة مثل: وزارات الشؤون الاجتماعية والداخلية، وأن قراراتها وبرامجها وسياساتها العامة ما زالت تخضع لتأثير الحكومة وتسعى إلى مباركتها، ويمكن أن يعزى هذا الأمر إلى عدة عوامل مثل: ضعف المناخ الديمقراطي في البلاد العربية بوجه عام، وإلى الأنظمة والقوانين المعمول بها، والتي تعطي الحكومات حق الترخيص والحل لهذه الجمعيات، والرقابة والتدخل المباشر أحياناً في أعمالها، إضافة إلى عجز الجمعيات عن تحقيق الاستقلالية المالية وتبعيتها الجزئية في هذا المجال للحكومة، وأخيراً سيادة وغلبة العقلية الأمنية الحكومية في تعاملها مع النشاط الأهلي بوجه عام

<http://www.medadcenter.com/Articles/show.aspx?id=74> < تاريخ الاطلاع 12/10/9

ويؤكد (شعبان، 2004) أن الماضي والحاضر يثبتان بما لا يدع مجالاً للشك ويطرح منطقي وعلمي أن المنظمات غير الحكومية الفلسطينية لعبت و لازالت دوراً أعطاهما بعداً قوياً من التجربة والعمل، وضع هذه المؤسسات في مرتبة متقدمة جداً في العالم العربي، وكاد يجزم أن المجتمع المدني الفلسطيني رغم الظروف القائمة وحالة الحصار المفروضة من الاحتلال الإسرائيلي، إلا أنه يعتبر الأقوى في المنطقة العربية. (شعبان، 2004: 16)

ومن خبرة الباحث في مجال عمل هذه المنظمات يمكن القول إنَّ معظمها يواجه معضلة مالية تتمثل في تذبذب الموارد المالية من جهة، وتآكلها المستمر من جهة أخرى، كما أن الضائقة المالية التي تعاني منها الجمعيات تعكس نفسها على مستوى ونوعية الخدمات المقدمة، كما تؤثر سلباً على قدرة هذه الجمعيات على المبادرة وتبني الأساليب المعاصرة في الأداء، إضافة إلى أنها تفقدها إلى التبعية.

## سمات المنظمات غير الحكومية

وفقاً لمعهد دراسة السياسة العامة بجامعة (John Hopkins) بالولايات المتحدة الأمريكية فإن

سمات مفهوم المنظمات غير الحكومية هي تتمثل في :-

1. أن تتوفر لها شكل رسمي له صفة الاستمرارية الى حد ما .
  2. أن تكون غير ربحية .
  3. أن تكون غير مرتبطة هيكلياً بالحكومة .
  4. يمكن أن تستفيد من المساندة الحكومية مالياً وفتحياً.
  5. أن تكون إدارتها ذاتية .
  6. توافر قدر من المشاركة في الإدارة أو الأنشطة.
  7. أن تكون غير منتمية لحزب سياسي معين.(عبدالله، 2006: 80-81)
- ووضح (شيخاني، 2006) مجموعة من السمات للمنظمات غير الحكومية وهي:

1. منظمات غير حكومية ولا ترتبط بجهات حكومية ولا تتبع للحكومة، وإنما تخضع لإشراف الحكومة ضمن ضوابط قانونية.
  2. المشاركة الطوعية أساس فكرة قيامها.
  3. هيئات مستقلة ذات شخصية معنوية ولا تتبع لأي جهة كانت حزبية، أو حكومية.
  4. أساس قيامها غير الربحية وهذا لا يمنع قيامها ببعض الأنشطة الربحية؛ لدعم ذاتها وجمهورها.
  5. تحكم ذاتها بذاتها ضمن قوانين ولوائح ونظم بناءً على قانون الدولة وقانونها الداخلي.
  6. تتسم المنظمات غير الحكومية بالديمومة ضمن هياكل رسمية واضحة المعالم.
  7. تخضع لتنظيمي مؤسسي واضح ضمن قوانينها الداخلية.
  8. منظمات غير حزبية، فهي لا تخضع لأي حزب سياسي بصورة مباشرة، أو غير مباشرة.
- <http://dindar2008.blogspot.com> < تاريخ الاطلاع (2012/12/15) >

ويرى الباحث خلال ما سبق أن المنظمات غير الحكومية تتمتع بمجموعة من السمات أهمها:-

1. وسيلة فاعلة لإشباع احتياجات المجتمع بواسطة أفرادهم أنفسهم.
2. تتمتع بمرونة كبيرة ومشاركة وحرية في العمل.
3. أكثر قرباً للأفراد من المؤسسة الحكومية والأكثر إحساساً بمشكلاتهم.
4. تستخدم جسراً بين الجهات الرسمية والمجتمع في تقديم الخدمات الإنسانية.
5. مؤسسو المنظمات غير الحكومية لديهم إحساس بالحاجات ذاتها.
6. تنظيمها إداري هرمي بسيط.
7. التبرع والتطوع العنصران الأساسيان في حيوية هذه المنظمات.

8. قد تحقق هذه المنظمات أرباحاً في أنشطتها تستخدمها لدعم نشاطاتها وتحقيق أهدافها.

9. منظمات غير مسيئة.

### تصنيف المنظمات غير الحكومية :

يمكن تصنيف المنظمات غير الحكومية في اتجاهين أساسيين وهما :

1. المنظمات غير الحكومية الخيرية : وهي التي تتميز بالعطاء المباشر، مثل: تقديم

الأغذية، والملابس، والأموال، والأدوية للمحتاجين ويطلق عليها المنظمات الإغاثية.

2. المنظمات غير الحكومية التمكينية: وهي التي تهتم بالجانب التدريبي والدعم والمناصرة؛

لمساعدة الناس على تعلم كيفية مساعدة أنفسهم ومجتمعهم بصورة أفضل، وتسعى

للتأثير في عملية صنع السياسات العامة ويطلق عليها المنظمات التنموية. (الكفارنة،

2012 : 44 - 45)

وصنف (أبو النصر، 2007) المنظمات غير الحكومية إلى ثلاثة أنماط حسب مجال عملها كما

يلي:

1. منظمات غير حكومية تقليدية أو رعائية أو خدماتية : فهي تقدم الرعاية الاجتماعية في

شكل إعانات خيرية ومساعدات اجتماعية وخدمات أساسية في مجال الصحة والتعليم

والثقافة.

2. منظمات غير حكومية تنموية : وهي تقدم برامج ومشروعات؛ لتنمية المجتمعات المحلية

وزيادة مشاركة المواطن في تمكين سكان المجتمع وخاصة الفئات المهمشة.

3. منظمات غير حكومية حقوقية أو مدافعة : وهي تدافع عن حقوق الجماعات والفئات

المظلومة والمهمشة، مثل: المرأة، والطفل، والفقراء، والمعاقين، والمسنين، وتبني قضايا

حقوق الإنسان والبيئة وحماية المستهلك. ( أبو النصر ، 2007 : 89 - 90 )

ويرى الباحث أنه رغم وجود عديد من التصنيفات للمنظمات غير الحكومية إلا أن العدد القليل منها

يخضع لهذه التصنيفات على أرض الواقع فمعظمها إن لم يكن جميعها تعمل في معظم المجالات،

وذلك يرجع إلى ارتباطها بالتمويل وتذبذبه، فالقليل من المنظمات غير الحكومية تضع لنفسها سياسة

واضحة المعالم تسير في ركبها.

يرى (شيخاني، 2006 ) أن مجالات عمل المنظمات غير الحكومية، هي رعاية الأمومة والطفولة،

ورعاية الأسرة، والمساعدات الاجتماعية، ورعاية الشيخوخة، ورعاية الفئات الخاصة، والمعوقين

والخدمات الثقافية، والعلمية، والدينية، وتنمية المجتمعات المحلية، ورعاية المسجونين، وجماعات

الصدقة بين الشعوب، و تنظيم الأسرة، والتنظيم الإداري، والمتقاعدين.

< <http://dindar2008.blogspot.com> > تاريخ الاطلاع (2012/12/15)

ولقد لعبت المنظمات غير الحكومية الفلسطينية دوراً بالغ الأهمية على صعيد تقديم الخدمات المختلفة للمجتمع الفلسطيني، خصوصاً في قطاعات الصحة، والتعليم، والرعاية الاجتماعية، والزراعة وتنمية المصادر البشرية، والمرأة، ومع مجيء السلطة الوطنية الفلسطينية وتأسيس الوزارات المتخصصة انتقلت بعض الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية إلى السلطة الوطنية، وأضحى واجباً على هذه المنظمات دعم السلطة الوطنية في تقديم هذه الخدمات، ومحاولة تلافي الازدواجية والتكرار في العمل التنموي والتركيز على المناطق البعيدة المهمشة التي لا تعمل فيها السلطة الوطنية أو تلك القطاعات التي لا تعمل فيها السلطة الوطنية أيضاً كقطاع الطفولة المبكرة، وإن تكامل العمل التنموي، وتنسيق النشاطات المشتركة مع السلطة الوطنية أصبح مهماً لجهة الحفاظ على الموارد والمصادر المتاحة والقليلة أصلاً، وفي هذا الإطار هناك أهمية لاستمرار تقديم الخدمات التنموية من قبل المنظمات غير الحكومية، نظراً إلى عدم قدرة السلطة الوطنية على تقديم الخدمات في جميع المجالات، ولكن الأهم هو بلورة نماذج تنموية جماهيرية وشعبية مبتكرة وقليلة الكلفة وتستند إلى مبادرات المجتمع المحلي بما يحقق تقوية وتمكين المجتمع واعتباره مالكاً للمشاريع التنموية ومشاركاً أساسياً فيها بدلاً من اعتباره مستفيداً أخيراً من هذه المشاريع. (عبد الهادي ، 2004: 3-5).

وتصنف البرامج والمشاريع التي تنفذها المنظمات غير الحكومية إلى مجالات متعددة وواسعة وأهم هذه المجالات والبرامج هي :-

1. برنامج الرعاية الاجتماعية والخدمات التنموية
2. برنامج التعليم غير الرسمي والتوعية الجماهيرية.
3. برنامج التطوير المؤسسي وتنمية الموارد البشرية.
4. برنامج التعبئة والتأثير وبناء التحالفات.
5. برنامج دعم حقوق الإنسان وتعزيز الديمقراطية.
6. برنامج خلق فرص عمل ملائمة. (شبير، 2004 : 8)

ويرى الباحث أن المنظمات غير الحكومية الفلسطينية لم تترك مجالاً إلا وكان لها نصيب في تقديم الخدمة فيه، فهي لم تترك شاردة ولا واردة في حياة المجتمع الفلسطيني إلا ووضعت بصماتها فيها.

#### أهداف المنظمات غير الحكومية :

تهدف المنظمات غير الحكومية الى تنمية المجتمع وتحسين أحوال المواطنين، سواء كان ذلك عن طريق تقديم الخدمات، أو الدفاع عن الحقوق والقضايا، فالمنظمات غير الحكومية التي تنجح في تحقيق هذا الهدف تعتبر منظمة متمتعة بالكفاءة وهذا معيار أدائها وفق أثرها في المجتمع وقدرتها على التنمية الشاملة أي دفع عجلة التغيير الاجتماعي والسياسي لمصلحة الشعب.

(Cousins ,1991:1)

وأشار (أبو النصر، 2007) إلى أن المنظمات غير الحكومية تمتاز باتساع مجالات عملها فهي يمكن لها أن تعمل في المساعدات الاجتماعية والثقافية، والعلمية، وتنمية المجتمع، والصداقة بين الشعوب، ورعاية الطفولة، ورعاية الأسرة، والدفاع الاجتماعي، والصداقة بين الشعوب، ورعاية أسر الشهداء، وأسر الأسرى، ورعاية الأسرى والمعتقلين، ورعاية الشيخوخة، والأنشطة الأدبية، وحماية البيئة، وحقوق الإنسان، وحقوق المرأة والأطفال.

**وأوضح أن أهدافها تتركز في :**

1. تتيح الفرصة لمشاركة المواطنين بحياتهم وتحمل مسئولية الإدارة والتنفيذ والتمويل لمشروعات وبرامج هذه المنظمات.
2. تعطي مجالاً واسعاً للشراكة الفاعلة للمواطنين في الحياة المدنية والاجتماعية والاقتصادية.
3. تدعم الديمقراطية في المجتمع.
4. تلعب دوراً كبيراً من خلال المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية.
5. يستفيد منها الملايين من الفقراء والأطفال واليتامى والمهمشين.
6. تهتم بقضايا المجتمع الكبرى كالبطالة والفقير.
7. تساهم بفاعلية في إحداث التغييرات الاجتماعية والسياسية في المجتمع.
8. تسد الثغرة في الخدمات المقدمة من الحكومة.
9. تنتشر في كل مكان.

10. تزايد دورها التنموي بعد التوجهات للخصخصة. ( أبو النصر، 2007 : 86 - 88)

ويعتقد الباحث أن أهداف المنظمات غير الحكومية الفلسطينية تصب في مجرى أهداف الشعب الفلسطيني في الحصول على حقوقه كاملة، والعيش بكرامة وحرية في حدود دولته العتيدة من خلال تدخلاتها في مجالات متعددة ومتنوعة ولجميع فئات وأفراد المجتمع.

**معوقات عمل المنظمات غير الحكومية :**

يرى ( مهنا، 2003) أنه يمكن تقسيم المعوقات في صعيدين أساسيين ، أولهما المعوقات من الدولة وأهمها :-

1. الخطط الاقتصادية لا تقوم على ترابط البعدين الاقتصادي والاجتماعي ضمن استراتيجية تنموية واحدة توفر الحماية الاجتماعية.
2. عدم توفر الإحصاءات والمعلومات الدقيقة مما ينتج عنه عدم التمكن من وضع سياسة وطنية إنمائية شاملة يحدد من خلالها دور كل جهة من حكومية، أو غير حكومية أو خاصة، أو دولية، مما يبقي الازدواجية في المشاريع وهدر الطاقات وبعثرة الجهود وتكرار لنفس الأنشطة وعدم تأمين متطلبات الناس في حدودها الدنيا.

3. سياسة تمييز الدولة بين منظمة غير حكومية وأخرى ينعكس على العلاقة بين المنظمات غير الحكومية وبينها وبين الدولة.  
والثاني فهو المنظمات غير الحكومية وأهمها:

1. عدم تبلور دور المجتمع المدني بشكل مستقل عن الدولة.
  2. غياب روح العمل الفريقي داخل المنظمات غير الحكومية وبينها.
  3. صعوبة الانتقال من المشاريع الخدمائية إلى المشاريع التنموية.
  4. تذبذب المساعدات المالية . ( مهنا ، 2003 : 12- 14 )
- ومن أهم معوقات عمل المنظمات غير الحكومية هي:التنافس على مصادر التمويل المحدودة، وضعف وغياب الممارسات الديمقراطية داخل المنظمات غير الحكومية، وضعف البناء المؤسسي ونقص القدرات البشرية لدى المنظمات غير الحكومية، وضعف التنسيق والتنظيم بين المنظمات غير الحكومية، وغياب الاستراتيجيات الإنمائية ( مرصد، 2003 : 12 - 15 )
- ويرى الباحث أن للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية خصوصية في معوقاتهما فالاحتلال هو المعوق الرئيس لنجاحها وزيادة فعاليتها، وسبقها لقيام الدولة الفلسطينية كان المعوق الثاني لفعاليتها حيث أصبحت السلطة الفلسطينية منافساً على التمويل الموجه للمنظمات غير الحكومية مما حد كثيراً من فعاليتها وأعاد برامجها للخلف قليلاً.

#### أدوار المنظمات غير الحكومية:

للمنظمات غير الحكومية دوران أساسيان هما: الدور الوظيفي والذي يُعنى برعاية وخدمة الفئات المستهدفة والدور البنوي، والذي يُعنى بدفع عجلة التغيير الاجتماعي لصالح تلك الفئات، وهذا لايعني تصنيف المنظمة الواحدة بحيث يجب أن تقتصر على دور واحد منهما وقد يحدث هذا في بعض المنظمات ولكن في الغالب تقوم المنظمات بالدورين معاً (1 : 1991, Cousins).

ويمكن للمنظمات غير الحكومية أن تمارس العديد من الأدوار والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1. تطوير البنية التحتية وتشغيلها.
2. دعم الابتكار والمشاريع الرائدة.
3. التغلب على بعض أوجه القصور التي تواجه الحكومات.
4. المشاركة في تنفيذ المشروعات الحكومية بسرعة أكبر، وبيروقراطية أقل، وذلك حسب قدرتها على العمل.
5. الاتصال بالفئات المستهدفة أسرع من الحكومة.
6. المساعدة التقنية والتدريب .
7. البحث والمتابعة والتقييم.
8. الدفاع عن الفقراء. (المؤسسة الأمريكية للتنمية، 2004 : 4 - 5)

ويضيف ( مهنا ، 2002 ) أن المنظمات الحكومية تلعب عدة أدوار أهمها :

1. توفير الموارد المالية وكذلك المتطوعين نحو العمل الاجتماعي، حيث تعبر هذه المنظمات عن مشاركة المواطنين بجوار جهودهم الذاتية.
2. اكتشاف الاحتياجات الحقيقية للمواطنين.
3. بوتقة لمشاركة المتطوعين حيث تمكنهم الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم ( مهنا،2002: 22)

وأشار ( شيخاني،2006) أن المنظمات غير الحكومية تعمل ضمن الأدوار التالية:

1. تعمل المنظمات غير الحكومية على تخفيف العبء عن الحكومة عن طريق مشاركتها في تقديم الخدمات في المجالات المختلفة التي تهتم بها.
  2. تساهم في علاج بعض المشاكل مثل البطالة وغيرها.
  3. تساهم في رفع الوعي الثقافي.
  4. تشجع أعضائها على المشاركة في الحياة السياسية والثقافية وتوعية المواطنين.
  5. مدرسة لتعلم الديمقراطية من خلال انتخاب مجلس إدارتها وغيرها من العمليات الديمقراطية.
- < <http://dindar2008.blogspot.com> / تاريخ الاطلاع (2012/12/15)

ويرى ( عوض،2009) أن أهم الأدوار التي يمكن أن تقوم بها المنظمات غير الحكومية هي:

1. الانفتاح على المجتمع والتعايش المستمر معه؛ حتى تتمكن من التعبير عنه وعما تخدمه من فئات.
2. توثيق الصلة بالجهات الحكومية والهيئات التي تعمل بذات المجال.
3. تكوين قاعدة معلومات حول المجتمع وحول ما تؤديه من خدمات .
4. الوعي بأهداف المجتمع وخطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية حتى تكون الأعمال متمشية معها.
5. التنسيق مع الجهات المماثلة ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة؛ لتقوية عملها وتدعيمه.
6. وعد الفئات المخدومة بإمكانية تقديم الخدمة لها ومساعدتها.
7. الانفتاح على المنظمات الإقليمية والدولية التي تعمل بالمجال ذاته؛ لتبادل الخبرات وتحقيق التعاون والاستفادة. (عوض، 2009: 1678)

وأضاف ( قنديل،2005) أن للمنظمات غير الحكومية ثلاثة أدوار هي:

1. دعم الوظيفة التعليمية من خلال دعم رفع كفاءة العملية التعليمية، ومحو الأمية، وإصلاح وصيانة الأثاث والتجهيزات، والدعم التكنولوجي، ودعم المكتبات، والتبرع بالأرض، وتجهيز المعامل والملاعب والأدوات الرياضية والموسيقية والفنية.

2. دعم الوظيفة التربوية من خلال المساعدات، والندوات، والمحاضرات، والمؤتمرات، واللقاءات، والاحتفالات، والرحلات، والمسابقات، ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة والموهوبين.

3. دعم الصلة بين المدرسة والأسرة من خلال بناء رياض الأطفال ومتابعة التسرب، والتوعية الاجتماعية والثقافية والصحية والبيئية، والتدريب المهني، وتدريب مجالس الآباء. ( قنديل، 2005 : 5 )

يقترح (شعبان، 2004) معايير للعمل في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية:

1. استهداف المنظمات غير الحكومية الخدمائية للفئات الفقيرة والمهمة من المجتمع.
2. مساهمة المنظمات غير الحكومية في حل مشاكل البطالة والفقر لأكبر عدد ممكن من أبناء المجتمع الفلسطيني.
3. أن يتم عمل وأداء المنظمات غير الحكومية في حل مشاكل البطالة والفقر لأكبر عدد ممكن من أبناء المجتمع الفلسطيني
4. اعتماد المنظمات غير الحكومية على تمويل غير مشروط ولا يحرف رؤية وأهداف المنظمات المنطلقة من حاجة المجتمع الفلسطيني
5. تحديد رؤية المنظمات غير الحكومية بحيث يكون المواطن العادي قادراً على مقارنة الرؤية بما ينفذ على أرض الواقع.
6. تطوير الأداء المالي والإداري لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بما يضمن قدراً كبيراً من المحاسبة والشفافية والرقابة
7. مساهمة المنظمات غير الحكومية بالتعاون مع الفئات المختلفة من المجتمع من أجل ديمقراطية المجتمع وتحقيق مبدأ سيادة القانون والعدالة في توزيع الفرص.
8. الاعتماد على سياسة تعيينات شفافة تعتمد على المسابقات لاختيار الكفاءات أو تلك الكفاءات القابلة للتطور لطرح نماذج محترمة للمجتمع والجمهور. ( شعبان، 2004:

(16)

ويرى الباحث أن الدور الأساسي والرئيس للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية هو التكامل مع مؤسسات السلطة الفلسطينية من أجل استكمال بناء مؤسسات الدولة الفلسطينية بتعاقد ومساندة الحق الفلسطيني لتحقيق طموح الشعب الذي عانى من الاضطهاد والظلم لعقود طويلة.



## المبحث الثالث : الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية

✚ مقدمة

✚ ماهية الشراكة

✚ مفهوم الشراكة

✚ تعريف الشراكة

✚ الفرق بين الشراكة والمشاركة

✚ دوافع الشراكة

✚ المنطلقات الفكرية للشراكة

✚ أهمية الشراكة

✚ أهداف الشراكة

✚ عوامل نجاح الشراكة

✚ أطراف الشراكة

✚ خطوات تطبيق الشراكة

✚ فوائد الشراكة

✚ معوقات الشراكة

✚ مجالات ومعايير الشراكة المجتمعية

✚ الأسس التربوية للشراكة

## المبحث الثالث : الشراكة

### مقدمة

في عالمنا المتشابك المتغير المتسارع المتنامي لم يعد بمقدور المدرسة القيام بمهامها بدون تشابك وتكامل جهود الآخرين معها ومشاركتهم في تحمل أعباء العملية التعليمية التعلمية، فالיום نحتاج أن نكون شركاء جميعنا من أجل الارتقاء بمستوى تعليم وتربية أبنائنا فلا يوجد من هو أهم منهم نزرع فيهم العمل الجماعي المشترك، لتحقيق نموهم المتكامل المتوازن عبر شراكة مكونات المجتمع في تربية وتعليم أبنائه.

فالشراكة مصطلح حديث نسبياً يرجح الباحثون أنه ظهر منذ أواسط الثمانينات في القرن العشرين، وقد استعمل لأول مرة في اليابان في مجال المقاولات قبل أن ينتقل إلى بعض الولايات المتحدة الأمريكية ومنها إلى أوروبا، وبذلك بدأ استعمال المصطلح في المجالات الاقتصادية أولاً ثم انتقل إلى التربية كغيره من المصطلحات التي سبقته كالاستثمار والعائد والفقد والمدخلات والمخرجات وغيرها، ورغم حداثة المصطلح إلا أنه أصبح حالياً الأكثر انتشاراً واستخداماً في التربية والمجالات الأخرى. (محمود ومرسي ، 2005 : 187)

و"أشارت أمانى قنديل إلى أن أول طرح لمفهوم بناء الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والحكومة والقطاع الخاص تم في جلسات وبحوث المؤتمر العالمي للسكان والتنمية الذي عقد في القاهرة عام (1994)، ونظمتها منظمة الأمم المتحدة، ثم توالى تردد المفهوم في العديد من الوثائق والمؤتمرات الدولية والإقليمية والقطرية" (قنديل ، 2005 ، 17).

و"قد يعتقد البعض أن ظهور المدرسة كمسئولة عن تعليم وتربية الأبناء - الطلبة، تجعل المجتمع يرفع يده عن تربية أبنائه، ولكن هذا التصور خاطئ لأن أهم متطلبات العملية التربوية ضرورة التعاون بين المجتمع والمدرسة في تربية الأطفال، وتحقيق النمو المتكامل في اتجاه واحد مشترك، وذلك للحيلولة دون تعرض هؤلاء الأطفال للمشكلات والصراعات الناتجة من تعارض وجهات النظر والأهداف بين المجتمع والمدرسة، وهذا يتطلب تقوية أواصر العلاقة بينهما وتدعيم أوجه التنسيق بما يكفل إيجاد أنماط تعاونية تقوم بدورها في التنمية الشاملة والصحيحة للتلاميذ. (بدير، 2005 : 263)

و"لما كانت المدرسة باعتبارها المؤسسة التربوية الرسمية المسئولة الأولى عن تكوين الفرد؛ ليحقق آمال مجتمعه وطموحاته، فقد نجحت بدرجة كبيرة في تنفيذ ذلك لفترة طويلة حتى الماضي القريب، وقد ساعدتها في ذلك الظروف المجتمعية من أسرة ومؤسسات أخرى من خلال التعاون والتكامل بينها في حل الكثير من قضايا التعليم والمشكلات التي تعاني منها المدرسة، ولكن اليوم وفي ظل الثورة العلمية والتكنولوجية السريعة والمعقدة والشاملة لجميع مجالات الحياة، أصبحت المدرسة في

حالة حرجة نتيجة للصعوبات المجتمعية التي تواجهها والتحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، ومن هذا المنطلق أصبح على المدرسة وجميع المؤسسات المجتمعية أن تعيد التواصل المفقود بينها، وأن تعود مؤسسات المجتمع المختلفة إلى شراكة المدرسة في حل مشكلاتها التي لا تستطيع وحدها أن تتحملها" (حسن، 2011: 114)

ومع تعقد الحياة الإنسانية والتغيرات الثقافية والاجتماعية والتحديات المعاصرة، من ثورة علمية وتقدم تكنولوجي تشكلت هوة عميقة بين البيئة المدرسية والمجتمع المحلي، بموجب ذلك زادت الضغوط والأعباء التربوية والتعليمية على المدرسة كأحد المؤسسات التعليمية التي ترتبط بشكل مباشر بقضايا المجتمع ومشكلاته وتؤثر وتتأثر بالأحداث والتغيرات المعاصرة في شتى مجالات الحياة، ولعل من الأسباب الرئيسة للأزمة التربوية هو فشل النظام الاجتماعي في معرفة كيفية ربط مؤسساته المجتمعية المختلفة الرسمية وغير الرسمية بالمتغيرات المعاصرة التي طرأت على المجتمع، مما انعكس سلباً على دور المؤسسات التربوية والتعليمية وشل حركتها في التطور التنموي الشامل ومن أمثلة ذلك ضعف كثير من مؤسسات المجتمع المدني وتنظيماته في تأدية دورها الذي أصبح تقليدياً لا يمثل أي عنصر قوة ضاغطة لتفعيل المؤسسات التربوية (الشرعي، 2007 : 2)

#### ماهية الشراكة :-

إن مسؤولية تربية وتنشئة الأبناء في عالم اليوم لا تقع فقط على كاهل المدرسة كمؤسسة تربوية لها ثقلها في المجتمع، بل هناك من المؤسسات المجتمعية الأخرى التي تلعب دوراً بارزاً وتؤثر تأثيراً كبيراً أيضاً في التربية والتنشئة الاجتماعية، ولا شك أن تفعيل الشراكة الفاعلة يتطلب توفير كافة العوامل النفسية والاجتماعية؛ لدعم وتواصل الشراكة من جانب أطرافها، كما ينبغي مد جسور التعاون والصلات الوثيقة بالمدرسة.

ونتيجة للاتجاهات الحديثة في السياسات التربوية نحو رفع طابع المركزية عن إدارة النظم التعليمية ومساءلتها، ونقل مسؤوليتها إلى المجتمعات المحلية وإلى المدارس نفسها، ودعت الحاجة إلى إقامة رابطة قوية بين المدرسة والمجتمع المحلي. ( أحمد ، 2007 : 215 - 216)

ويشير التقرير الصادر في الولايات المتحدة عام 2000 بعنوان " الأداء للجميع: المسؤولية العامة للتعليم العام" إلى قضية تدعيم التعليم العام، وتوفير آلية الشراكة للتنظيمات الشعبية المحلية ودورها الفاعل في توفير تعليم جيد يتسم بالكفاءة والجودة لكل مجتمع محلي، ولكل طفل، وأن يحتل ذلك أعلى مراتب الأولويات العامة للأمم، حيث يشارك ممثلو التنظيمات الشعبية في تحسين المدارس العامة باعتبارها تمثل قلب المجتمع. (حسن، 2011 : 151)

ويرى الباحث الشراكة وسيلة لتحقيق الأهداف وهي هدفٌ بحد ذاتها وفرصة لتنمية التفاعل الإنساني الهادف وأهم مبادئها أن من يشترك في صنع القرار سيكون المدافع الأول عنه والملتزم الأساسي به.

## مفهوم الشراكة

يُعد مفهوم الشراكة من المفاهيم التي لم تحظ بتحديد قاطع، شأنه في ذلك شأن معظم المفاهيم في مجال العلوم الإنسانية، كما أن مفهوم الشراكة يبدو مفهوماً حديثاً في أدبيات العلوم الإنسانية والاجتماعية .

ويشير (أبو النصر، 2007) إلى أن مفهوم الشراكة Partnership يدعو إلى تعاون واعتماد متبادل بين طرفين أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة لها عائد إيجابي على أطراف هذه العلاقة " (أبو النصر ، 2007 : 77)

وعرف (حسن ، 2004) الشراكة بأنها "ميثاق بين طرفين يقوم على أساس التفاعل البناء والاتصال المستمر والشفافية المطلوبة بينهما، وتحدد بمقتضاه الأهداف والتوقعات والاهتمامات والمصالح والمسئوليات المشتركة بينهما كشركاء متساوين بغية تحقيق تعلم الأبناء، فهي مفهوم يقوم على أساس النظرة للتعليم باعتباره أمراً مجتمعياً من ناحية، وقضية أمن قومي من ناحية ثانية، ومدخلاً لتحقيق ديمقراطية التعلم من ناحية ثالثة، ويترتب على هذه النظرة ضرورة التعامل مع العمل التربوي لا بحسب أنه أمر يخص التربويين وحدهم، بل قضية مجتمعية لا بد وأن يشاركهم فيها المجتمع بكافة أفراد وقطاعاته، وهيئاته ومنظماته، ومن هنا بات يُنظر لأية مؤسسة تعليمية على أنها بمثابة شركة بين إدارتها ومعلميها وجميع العاملين فيها من ناحية، وبين الطلاب وأولياء أمورهم، بل وكافة أفراد المجتمع من ناحية أخرى". (حسن، 2004 : 48)

"ولا جدل في كون الشراكة تبنى من خلال فعل الممارسة داخل الفضاءات العامة المفتوحة، وبالتالي تظل أداة مهمة ولا محيد عنها لأي سياسة عمومية ناجحة، ولكونها تشكل دينامية للتعاون وتبادل المعارف والخبرات فهي بذلك تحفز الأفراد والمؤسسات على حد سواء على الابتكار والخلق والتطوير الكيفي لأدوات العمل وبخاصة عندما تنفتح عملية الشراكة على عدد كبير من الفاعلين وتتحول إلى نشاط يستوعب عدة أطراف" (جمعية العمل الاجتماعي، 2012 : 2)

ولا تكتمل شراكة تربوية دون التشديد على دور المجتمع والإفادة من الهيئات الرسمية والمراجع الدينية والثقافية والجمعيات الأهلية لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على تربية الأجيال، فالشراكة في التربية مثلثة الأبعاد، تقوم بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي لضمان أفضل النتائج على كافة المستويات، وتكمن أهمية الشراكة في تحقيق التواصل مع المدرسة للمشاركة في التخطيط ومناقشة البرامج التعليمية ومناخبة التحصيل ومناقشة المشكلات السلوكية والمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات والمساعدة في جلب التمويل وتطوير العملية التعليمية.

فيما تعمل الشراكة على إعادة الهيكلة التنظيمية بين المستويات الإدارية في وزارة التربية والتعليم، وتعمل على ابتكار أشكال تنظيمية تربط بين الوزارة والجهات الحكومية وغير الحكومية على مستوى

المحافظات وتتوافق الشراكة مع أسلوب اللامركزية ودعم المنظمات غير الحكومية للإدارات التعليمية، كما أن فكر الشراكة يتناغم مع فكر مؤسسي النظريات التربوية الذين آمنوا بالديمقراطية في التربية، وهو معيار تقاس به النظم الديمقراطية، لذا الشراكة ضرورية لتحقيق أهداف التعليم للجميع، والوفاء بالالتزامات الاجتماعية والأخلاقية المؤكدة للحق في التعليم (حسن، 2011: 136-137)

وتظهر الشراكة النشطة رغبة المجتمع في دعم جهود تحسين التعليم، وزيادة فاعلية المؤسسات التعليمية وتمكينها من تحقيق وظيفتها التربوية، والشراكة صياغة جديدة للعلاقة بين المدرسة والمجتمع؛ لتسقط فيها الحواجز التقليدية بين العملية التعليمية الرسمية المحدودة بالمناهج والقاعات الدراسية والأطر الزمنية إلى عالم أوسع تتكامل فيه مسئولية الدولة عن التعليم مع مسئولية أولياء الأمور وغيرهم من المواطنين ومؤسسات ومنظمات المجتمع المدني وأجهزة الإعلام من أجل إصلاح وتطوير نظام التعليم لبناء مجتمع المعرفة، وإن الشراكة عنصر ضروري لجهود الإصلاح المدرسي، ومحاولة لتحسين المخرجات التعليمية لكل الأطفال، وتشكل الشراكة المجتمعية في الوقت الراهن أهم الآليات التي تعكس عملية إعادة صياغة العلاقات بين جميع المعنيين بالتعليم، فضلاً عن كونها رؤية جديدة لتنظيم الأدوار بين التعليم والأهالي، أو القطاع الخاص، أو المتخصصين الأكاديميين أو ذوي الخبرة وغيرهم وبذلك أصبحت الشراكة بمثابة الآلية لتوثيق الروابط بين المدرسة والمجتمع بكافة فئاته ومنظماته، وأيضاً مدخلاً لتقليص العزلة والسلبية التي عاشتها المدارس لفترات طويلة (رستم، 2003 : 21)

ومشاركة المجتمع في التعليم ليست عملية سهلة؛ وذلك لأنها تشمل خطوات وآليات شاملة ومرنة، وأبرز ما يمكن أن نطلق عليها هو مبدأ تقاسم المسئولية والموارد مع منظمات وهيئات المجتمع لذا فإن مشاركة المجتمع هي رؤية قد تكون جديدة للعلاقة بين مؤسسات التعليم وبين الأهالي، أو بينها وبين القطاع الخاص، أو بينها وبين الجهات غير الحكومية، أو بينها وبين المتخصصين أو ذوي الخبرة وغيرهم. (الكردي، 2005: 128)

و" تكون الشراكة ناجحة إذا ما أسست على الثقة والاحترام المتبادلين، والتبادل المستمر للمعلومات، والاتفاق على الأهداف والاستراتيجيات، والمشاركة في الحقوق والواجبات؛ فالمدارس ينبغي أن تكون على استعداد لإشراك الوالدين والأسر والمجتمع على مستويات أكثر عمقاً، فمن الشائع أن دعم شراكة المدرسة مع الأسر والمجتمع يبدأ بمديري المدارس من حيث استعدادهم لاستثمار الآباء وأفراد المجتمع المدرسي والاستماع لوجهات نظرهم وإشراكهم في صنع القرار والأهم أن المديرين أداة لتزويد المعلمين بالتنمية المهنية في مجال دمج الأسر والمجتمع." (أحمد، 2007 : 242)

وإن بلوغ مستوى متقدم من الشراكة يقتضي فهم حاجيات الآخر وتوقعاته ورغباته، الشيء الذي يتطلب القدرة على قراءة حالاته الذهنية والعاطفية. (جمعية العمل الاجتماعي، 2012 : 4)

وأصبحت الشراكة في عالمنا المعاصر، خياراً استراتيجياً، ومطلباً في سياق التطورات العلمية الراهنة وتحدياتها، واكتسبت الشراكة في التنمية الاحترام والشرعية والتحول الحقيقي أصبح من الصعوبة عقد أي منتدى تنموي دون أن يتحدث عن الشراكة كسمة جوهرية في خطوات التنمية.

ويرى الباحث أنه يمكن هنا أن يحدد مجموعة من التوجهات تتعلق بمفهوم الشراكة وهي :

1. اعتماد المنظمات غير الحكومية شريكاً مع الحكومة في البرمجة والتخطيط والتنفيذ والتقويم وإيجاد آلية لتنفيذ هذه الشراكة.
2. بلورة سياسة وطنية إنمائية شاملة مع تحديد الدور التكاملي لكل من الحكومات والمنظمات غير الحكومية .
3. تطوير مفاهيم وأداء المنظمات غير الحكومية لممارسة شراكة متكافئة ومتفاعلة مع الحكومة.
4. بناء الدول الحديثة، دولة الإنماء والتطوير وتكافؤ الفرص بحيث تؤسس لمجتمع عادل يراعي حقوق الإنسان عبر الشراكة مع المنظمات غير الحكومية.
5. وضع الآلية التنظيمية على مختلف المستويات لمشاركة المنظمات غير الحكومية في بلورة الخطط الوطنية التنموية وكيفية وضعها حيز التنفيذ.
6. وضع الدراسات حول دور وإمكانات المنظمات غير الحكومية ومستوى القدرة على المشاركة مع الحكومية في عملية التنمية.
7. تشجيع المنظمات غير الحكومية لاعتماد برامج تنموية، وإيجاد آلية لضمان الشفافية والمساءلة المتبادلة والاستقلالية عن الجهات المانحة.
8. وضع رؤية منهجية مجتمعية مستقبلية عبر منهجية تكاملية للشراكة بين الحكومة وقطاعات المجتمع المدني.

### تعريف الشراكة

تعتبر (جمعية العمل الاجتماعي، 2012) الشراكة تجسد لشكل من أشكال التعاون بين أشخاص ذوي مرجعيات وثقافات أحياناً متباينة، أو بين مؤسسات مختلفة في بنيتها ووظائفها، ولكن روح التضامن والرغبة في المساهمة والمشاركة سواء كانت مادية أو معنوية ويتضح ذلك من خلال تبادل الخبرات بين الأطراف المتعاقدة، تذوب هذه الاختلافات وتستنفذ طاقات الجميع نحو تحقيق مشروع مشترك. (جمعية العمل الاجتماعي، 2012 : 2)

ويعرفها (ابن حبيب، 2002) بأنها اتفاقية يلتزم بمقتضاها شخصان طبيعيين أو معنويان أو أكثر على المساهمة في مشروع مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال بهدف اقتسام الربح الذي ينتج عنها بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كاحتكار السوق أو رفع مستوى المبيعات. (ابن حبيب،

2002 : 64)

ويعرف (Frank & smith:2000) الشراكة بأنها " العلاقة عندما يتشارك اثنان أو أكثر بأهداف متوافقة ويشكلون اتفاقاً لعمل شيء سويًا، فالشراكة هي عبارة عن أفراد يعملون مع بعضهم البعض في علاقة تعاونية نافعة، وفي أحوال كثيرة يشتركون في العمل مع بعضهم البعض في أعمال لا يمكن إنجازها بشكل فردي". <[www.hrdcdrhc.gc.ca/common/partner.shtml](http://www.hrdcdrhc.gc.ca/common/partner.shtml)> تاريخ الاطلاع 2013/2/9

أما ( Durr & Gwen,2001) قد عرفا الشراكة بأنها " العلاقة التي تنتج عن أوجه التعاون المشترك بين منظمات المجتمع المختلفة في أحد مجالات التنمية والتي تقوم على أساس مشترك في الرؤية والقيم والأهداف والمخاطر والمنافع والمراقبة والتعليم، والتي تتطور مع مرور الوقت.

(Durr &Gwen,2001 : 52)

أما المقصود بالشراكة المجتمعية من خلال المؤسسات التعليمية تلك العلاقة التعاونية بين الأسرة والمدرسة والمجتمع مصممة في المقام الأول لتحقيق نتائج إيجابية للطالب اجتماعياً وتربوياً، وذلك من خلال قيام كافة الأطراف بمسئولياتهم وأدوارهم من أجل تعزيز عمليات النمو الأكاديمي والاجتماعي للطلبة وكذلك الأسر والمدرسة، إذ يفترض أن يستفيد منها جميع الأطراف الداخلة فيها وتؤثر على نوعية الحياة في المجتمع ككل. ( Debbie & Kendro, 2002: 63 ) ويعرفها الباحث بأنها تعاهد رسمي أو غير رسمي بين مدرسة أو أكثر من مدارس المرحلة الأساسية ومنظمة غير حكومية أو أكثر، في محافظات غزة، للقيام بتنفيذ أنشطة وفعاليات مشتركة في المدرسة أو خارجها، باستخدام الإمكانيات البشرية والمادية والفنية للطرفين، كل حسب طاقته وإمكاناته لتحقيق هدف أو أكثر من أهداف تنشئة الطفل الفلسطيني تنشئة سليمة مبنية على تحقيق أهداف المدرسة والمنظمة غير الحكومية والتربية الفلسطينية وهي الدرجة التي ستحصل عليها العينة على أداة الدراسة التي تتكون من ستة مجالات، وهي مفهوم وواقع ومجالات وأهداف ومعوقات وسبل تطوير الشراكة.

### الفرق بين المشاركة والشراكة

مفهوم المشاركة من أكثر المفاهيم تداخلاً مع مفهوم الشراكة في أذهان الكثير فالشراكة سلوك إنساني يتطلب عقوداً أو اتفاقيات ويرتبط بالجانب الاجتماعي أما المشاركة تعبر عن الدوافع الداخلية للفرد وهي نشاط اختياري ينبع من ميل الفرد واهتماماته والمشاركة تعتمد على اللابحوية.

ويشير (بدير،2005) أن "المشاركة حق إنساني أكدته الدساتير والمواثيق الدولية والقومية المرتبطة بحقوق الإنسان التي تؤكد حقه في إبداء الرأي، وتقديم المعرفة للآخرين، والاشتراك في الشؤون العامة لمجتمعه بطريق مباشر أو غير مباشر، والمشاركة بحرية في الحركة التعاونية لمجتمعه، وتشير أدبيات البحث التربوي المعاصر إلى وجود بعض المصطلحات التي تشير إلى معنى المشاركة

Participation منها الشراكة Partnership والتطوعية Volunteery والتدخل أو التضمين Involvement مما يوجد بعض التداخلات بين المفهومين ويؤكد ذلك الكاتب مايرز بقوله إن مفهوم المشاركة يرتبط باصطلاحين وهما: التضمين والشراكة حيث اعتبر التضمين والشراكة يمثلان أشكالاً ضعيفة نسبية في النشاط، بينما المشاركة تتضمن التزاماً وفاعلية أكثر في النشاط" ( بدير ، 2005 : 269 )

أما الفرق بين المشاركة والشراكة فتراى (حسن، 2007 ) أنهما مفهومان متداخلان في الأذهان، وعرفت المشاركة بأنها سلوك إنساني في المقام الأول لا تتطلب عقوداً أو اتفاقات وترتبط بالجانب الاجتماعي ودور الفرد في المجتمع وتعبر عن دوافع داخلية لدى الفرد فهي نشاط اختياري ينبع من ميول الفرد وينفق مع اهتماماته ويشعره بالتوافق مع مجتمعه، أما الشراكة فهي اتفاقية ملزمة لها إطار قانوني وتقوم على أساس المنفعة المتبادلة والتقارب الفكري بين الشركاء ولها حقوق وواجبات يجب الالتزام بها من قبل الشركاء من هنا الشراكة تحمل معاني الالتزام والمحاسبية (حسن، 2007، 397-398)

ويوضح ( سليم ، 2005 ) الشراكة على أنها أكثر من عقد بين اثنين أو أكثر للقيام بعمل مشترك، فهي تعنى بتضافر جهود الحكومة مع القطاع الخاص والأهلي والقطاع الخيري على المستوى القومي أو الإقليمي في مواجهة أي مشكلة من خلال اتصال فعال للوصول إلى اتفاق وتعاون للوصول إلى صياغة مقبولة لهذه الشراكة سواء أكان هذا الأمر ملزماً بعقد ( مشاركة رسمية ) أو تعاون ملزم بقيم شراكة غير رسمية ، وتأتي المشاركة في الموارد وتقوية أدوار جميع الأطراف المشاركة من خلال التنسيق وصولاً إلى المشاركة الفاعلة في التنفيذ الفعلي في إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطة والسياسات والأهداف والبرامج والمشروعات والأنشطة. ( سليم ، 2005 : 36-37 )

أما ( حسن ، 2004 ) يؤكد بأن الشراكة ميثاق بين طرفين يقوم على أساس التفاعل البناء والاتصال المستمر والشفافية المطلوبة بينهما، وتحدد بمقتضاه الأهداف والتوقعات والاهتمامات والمصالح والمسئوليات المشتركة بينهما كشركاء متساويين بغية تحقيق تعلم الأبناء. فهي مفهوم يقوم على أساس النظرة للتعليم باعتباره أمراً مجتمعياً وقضية أمن قومي ومدخل لتحقيق ديمقراطية التعليم ويترتب على ذلك التعامل مع العمل التربوي لا بحسب أنه أمر يهم التربويين وحدهم، بل قضية مجتمعية لا بد وأن يشاركون فيها المجتمع بكافة أفراد وقطاعاته وهيئاته ومنظماته (حسن، 2004 : 48)

وقد ترجم ( رستم، 2003 ) partnership إلى المشاركة، وكذلك عرف المشاركة بأنها " المسئولية المتبادلة والالتزام الجاد بين الأطراف المعنية بصياغة وتنفيذ مجموعة من الأهداف والغايات، لذا فهي علاقة عمل بين فريق من الشركاء تتسم بالإحساس بالمسئولية بوحدة الهدف والاحترام المتبادل والرغبة في التفاوض، وهذا يعني الاشتراك في تبادل المعلومات وتحمل المسئوليات واكتساب



المهارات وصناعة واتخاذ القرارات والمحاسبية ويعمل ذلك الإحساس بتجميع الأفراد أصحاب الأهداف المتآزرة للعمل سوياً، لذا فأهم ما يميز الشراكة هو تحمل المسؤوليات من خلال العمل المشترك أو من خلال توزيع الأدوار"، وقد ترجم Community Partnership إلى المشاركة المجتمعية، وكذلك عرف المشاركة المجتمعية بأنها: "اتفاق وتعاون بين عدة أطراف يتسم بالالتزام بينود الاتفاق من جميع الأطراف الأمر الذي يحقق الاستفادة المتبادلة بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات المجتمع الأخرى والمنفعين من العملية التعليمية . وتتمثل هذه الأطراف في الحكومة ممثلة في وزارة التربية والتعليم ، ومؤسسات المجتمع المدني، سواء قطاعاً عاماً أو خاصاً، والأباء وأولياء الأمور، والجامعات ومراكز البحث، والهيئات الدولية صاحبة الرؤية والخبرة في مجال التعليم، والمؤسسات الإعلامية، ومؤسسات التمويل والهيئات المانحة سواء كانت محلية أو اجنبية. ويتم التنسيق والتعاون بين هذه الأطراف جميعها لدعم وتنمية القطاع التربوي من خلال مناقشة ووضع الأهداف المشتركة، وإعداد خطط العمل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ( رستم، 2003 :5- 25)

مما سبق يرى الباحث أنه يوجد خلط في الترجمة من اللغة الإنجليزية لمفهومين أساسيين وهما: Partnership & Participation من حيث اختلاف الشراكة عن المشاركة فالمشاركة تأتي بصورة أكثر تطوعية وتعبر عن رغبة الأفراد والمؤسسات في تقديم عمل ما أو نشاط أو أن تكون جزء من عمل ولا يترتب عليهم أي مسؤولية أو التزام أما أن الشراكة فتحمل طابع الالتزام لذا توجد بداخلها المحاسبية بينما المشاركة لا تحمل هذا الالتزام لذا تحمل طابع المبادرات والإسهامات الطوعية، ويتسم مفهوم الشراكة يقدر كبير من الاتساع ذلك لأنه يشير لإتفاق بين طرفين في شتى مجالات الحياة وعلى كافة الأصعدة والمستويات، وهي فكرة تقصد ربط المجتمع والمنظمات بشكل تطوعي وبمصالح مشتركة وبصورة علاقة تسعى لتعيين أهداف عبر دمج الموارد مع القدرات.

### المنطلقات الفكرية للشراكة

وضح ( سليم ، 2005 ) أهم المنطلقات الفكرية التي تعمل على تفعيل الشراكة المجتمعية في دعم القضايا التربوية المعاصرة كما يلي :

1. تتكاتف جهود المؤسسات التربوية المختلفة النظامية وغير النظامية في إعداد الإنسان الواعي لمشكلات مجتمعه، المدرك لظروفها وللمشكلات التي تواجهها وما يشهد مجتمعة من أخطاء، والقادر على المساهمة الإيجابية في التغلب على هذه المشكلات والحد من تلك الأخطار، بل وفي تحسين ظروف بيئته والمحافظة عليها.
2. تنشيط وتفعيل دور المنظمات غير الحكومية في مجالات التنمية بشكل عام، وفي مجال التعليم بشكل خاص، لأن التطورات التي يشهدها العالم اليوم تتطلب إعادة تنظيم مؤسسات المجتمع المدني.

3. أهمية الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية في تدعيم قضايا التعليم وأهم الجهود التي يمكن أن تشارك بها التنظيمات المجتمعية التربوية غير النظامية في تمويل إقامة المدارس والمشاركة في مشروعات المجتمعات الفقيرة.

4. ضرورة تعبئة مشاعر أفراد المجتمع اتجاه القضايا التربوية وإعطاء المزيد من السلطة والمسئولية والتصرف في الموارد بطريقة لا مركزية. ( سليم ، 2005 : 31 )

ويرى (عبد التواب، 2010) أن تفعيل العقد الاجتماعي واللامركزية والمنهج الإصلاحي المتمركز نحو المدرسة واعتبار الشراكة المدخل الاستراتيجي لعملية تطوير التعليم أحد الطرق لتحسين نوعية الحياة ومواجه مشكلاتها وتحقيق معدلات أسرع للتنمية من خلال تكوين شراكات بين الحكومة والمجتمع المدني وتشجيع المبادرات المحلية، وتسعى سياسة الدولة لبناء الكوادر البشرية المؤهلة عن طريق تشجيع بناء شراكات بينها وبين القطاع الخاص وغير الحكومي لتحسين الخدمات التعليمية وذلك بغرض رضا المستفيدين والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لهم وللحصول أيضاً على افضل النتائج، وهنا تظهر ضرورة التحول من فكرة كون التعليم مسئولية الحكومة إلى فكرة قومية التعليم وضرورة مساهمة جميع القطاعات ومن بينها القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني لتطوير التعليم وتحسين جودته من خلال العمل على دعم وتوسيع مفهوم الشراكة بين القطاع الحكومي والمنظمات غير الحكومية في تحمل أعباء العملية التعليمية باعتبارها قضية أمن قومي سواء كان ذلك في تدبير الموارد المادية أو البشرية أو نشر ثقافة التعاون والتكامل بين تلك القطاعات ودعم الثقة بينها مع تفعيل دور تلك الشراكات في الإشراف والرقابة على جودة التعليم ( عبد التواب ، 2010 : 1341 )

ومن أهم مبادئ الشراكة الجيدة :

1. رسم وبناء خطة لاستدامة الشراكات.
2. الاعتراف المتبادل باحتياج كل شريك للطرف الآخر.
3. بناء الثقة بين الأطراف المشاركة.
4. وجود رؤية وأهداف وقيم ومصالح مشتركة.
5. احترام إمكانيات الآخر.
6. العمل وفق ثقافة تقوم على الدعم المتبادل واحترام اختلافات الآخر.
7. إيجاد فرص للتعاون الإبداعي.
8. الالتزام والمسئولية المتبادلة.
9. توجيه الصعوبات التي تكتنف العلاقات.
10. النظر إلى الشراكة بوصفها عملية تعلم مستمرة.
11. الشفافية.

12. تقاسم السلطة.

13. التكيف مع السياق المحدود والطبيعة الديناميكية للشراكة.

( Durr & Gwen, 2001 : 75)

فيما يرى ( محمود ومرسي، 2005) أن أهم مقومات الشراكة التربوية:

1. التساوي في الوضعية لكل شريك.
2. حرية العمل لكل شريك والتعامل بالمثل.
3. الإشباع المتبادل لرغبات ومصالح كل شريك.
4. وجود قيادة رفيعة تعمل على تطوير الشراكة وتجعل الأفراد أكثر اهتماماً بها.
5. وجود أدوار ومسئوليات واضحة ومشاركة في الموارد كذلك.
6. توفر الموارد المادية والبشرية الملائمة والكافية.
7. توفر الدعم الفني.
8. توفر الصبر لدى الشركاء لأن التغيير يحتاج إلى وقت. ( محمود ومرسي، 2005: 187-

(188)

ومن استراتيجيات بناء شراكة فاعلة التغلب على عقبات الوقت والموارد، وتوفير المعلومات والتدريب اللازم، وإعادة هيكلة المدرسة لتصبح مساندة للشراكة، وتجاوز الخلافات بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتحديد المساعدة الخارجية اللازمة لإنجاح الشراكة، ومن الإرشادات اللازمة لنجاح الشراكة أنه لا يوجد مدخل واحد للشراكة يناسب الجميع، وأن الاتصال أصل الشراكة الفاعلة، وأن المرونة والتنوع عاملان حاسمان في تحقيق الشراكة الفاعلة، وأن التغيير يحتاج إلى وقت وأن الشراكة تحتاج إلى تقييم مستمر. ( الكردي، 2005 : 133 )

يمكن تلخيص استراتيجيات بناء شراكة فاعلة في المحاور الأربعة التالية :

1. وضوح الرؤية.
2. وضع هيكلية الشراكة.
3. تطوير نظام العمل.
4. استمرارية الشراكة. ( Dotterweich, 2006 : 51 - 57 )

ويرى الباحث أن الشراكة فيما بين المدرسة والمنظمة غير الحكومية سوف تكون النواة في بناء قناعات فكرية لدى العاملين في القطاع التربوي نحو القضايا والموضوعات التربوية المتعددة مما يوجه إلى بناء استراتيجيات موحدة من خلال رصد مجموعة من المبادئ المشتركة التي سوف تعزز وتقوي الشراكة بين جميع أطراف العملية التربوية.

## دوافع الشراكة

تدفع قيام الشراكة مصالح دولية وكذلك محلية ومصالح فردية ومجتمعية وستنطلق فيما يلي لكل من الدوافع الدولية والمحلية للشراكة.

## الدوافع الدولية

1. الاهتمام العالمي بالشراكة المجتمعية وضرورة أن تصبح منظمات المجتمع المدني شريكة بالكامل وتحظى بالاعتراف والقبول بصورة تامة، وأن تشارك في مختلف عمليات التشاور مع الحكومات والهيئات الدولية وأن تقدم إسهاماً مكماً للجهود التي تبذلها الحكومات .
  2. شيوع استخدام تكنولوجيا الاتصال والمواصلات ونظم نقل المعلومات الإلكترونية ولذلك أصبح لزاماً على أي دولة ألا تعيش معزولة عن العالم المحيط بها.
  3. التطور السريع والمتنامي في كم المعرفة والتحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات والمعرفة.
  4. السياسات الاقتصادية العالمية وانعكاسها على دول العالم وزيادة البطالة في الدول النامية والفقيرة.
  5. سرعة المتغيرات المحلية والعالمية.
  6. شيوع تطبيق نظم الجودة العالمية في التعليم.(الجابري،2: 1997)
  7. انكسار الحواجز الثقافية وسياسة السوق المفتوحة وهيمنة النظام العالمي الجديد بقيمه واتجاهاته.
  8. زيادة نسبة البطالة في جميع أنحاء العالم.
  9. التطور المذهل في تقنيات الاتصال ووسائل الإعلام والثورة التكنولوجية.
- (الكبيسي،2001: 2 - 3)

## الدوافع المحلية

1. اهتمام المسؤولين على المستوى الرسمي بضرورة دعم الشراكة.
2. الدور السلبي للأسرة في التواصل مع المدرسة الذي رافقه انغلاق المدرسة على نفسها وهذا أدى إلى منتج ضعيف.
3. انتشار الأفكار التربوية التي تدعو إلى نمو التلميذ المتكامل المتوازن لشخصيته وحاجة المدرسة لمعرفة تصرفات التلميذ خارج المدرسة وهذا يتطلب مساهمة جميع مكونات المجتمع في هذا النمو.
4. ظهور العديد من المشكلات التعليمية والاجتماعية التي أثرت بالسلب على المجتمع.
5. عدم قدرة الوزارة على الإيفاء بتكاليف التعليم نتيجة لارتفاع هذه التكلفة.

6. انتشار مبادئ التطوع والانتماء والولاء بين أفراد المجتمع. (بدير، 2005: 273-

(274

ويرى الباحث أننا كمجتمع فلسطيني نعيش في أوضاع سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية صعبة ونعاني من شذمات متعددة ما بين أفراد وفئات ومكونات المجتمع في أمس الحاجة لتقليص أسس الفقرة والبعد فيما بيننا وأننا في أشد الحاجة إلى بناء تعاون وتواصل وشراكة بين فئات المجتمع المختلفة، وأن أساس هذه الشراكات تتبع من نظام التربية الفلسطينية الذي يعد أطفالنا للمستقبل، وأن المدارس هي النواة الأولى لزرع الشراكة والمشاركة في ذهن وممارسات ووجدان طلبتها مستقبل الأمة والمجتمع.

**أهمية الشراكة :**

نظراً لازدياد الوعي الجماهيري بأهمية التعليم ومن ثم ازدياد الطلب عليه لدرجة أنه تجاوز الإمكانات المتاحة أصبحت حاجة ماسة للشراكة المجتمعية لما لها من أهمية بالغة في تخفيف العبء عن كاهل الدولة والمساهمة في توفير الفرص التعليمية لأبناء المجتمع. ( بدير، 2005 : 269-270)

وهنا تبرز أهمية الشراكة بين مؤسسات التعليم المختلفة ومؤسسات المجتمع وتحديداً المنظمات غير الحكومية لتشكل هوية المجتمع وصياغة توجهات أفرادها في شتى النواحي، فالفاعل المستمر بين أفراد المجتمع وعمليات الاحتياج المتبادل في ظل واقع خانق اقتصادياً يفرض على المجتمع أهمية التواجد في شبكات تعرف بالشراكة بحيث يفيد ويستفيد كل طرف من الآخر لمواجهة الأوضاع الراهنة الصعبة ولتنمية القدرات ذاتياً ومؤسسياً وكذلك لسد الفراغ الذي نجم عن تخلي الدولة عن تقديم بعض برامج الرعاية والخدمات الاجتماعية وإلقاء العبء على تلك المنظمات التي تعد أكثر مرونة وديناميكية من الجهات الحكومية في الوصول للفئات الأكثر احتياجاً. (سمك وعابدين، 2005 : 5). ومن هنا يجب العمل على توحيد رؤية السلطة الوطنية والمنظمات غير الحكومية في عملية التخطيط والتنسيق ومعرفة الوسائل التي من شأنها تبني وتحقيق الأولويات التنموية وتحسين مستوى التشبيك وآليات اتخاذ القرارات بين مختلف الفاعلين في العملية التربوية، (عبد الله ، وآخرون، 2005 :27) مما يؤدي إلى سد الفجوات الموجودة ويجعل الأهداف الاستراتيجية قابلة للتحقق. (رمحي، 2010 : 40 )

وأشارت دراسة (Dryfoss & Maguire.2002) لأهمية استخدام المدرسة للشراكة لتعزيز تعليم الطلاب حيث اهتمت هذه الدراسة بالظروف والأوضاع الاجتماعية التي تهدد استكمال الطلاب للتعليم كانخفاض الدخل وارتفاع معدلات الفقر والتي تسبب بدورها في عدم المواظبة بما ينعكس على درجة تحصيلهم الدراسي.

وللشراكة أهمية من حيث رفع مستوى تحصيل الطلاب ورفع معدلات الانتظام والحضور وتحسين الاتجاهات والسلوك العام. ( محمود ومرسي، 2005 : 194 )

وأكد (بدير، 2005) أهمية الشراكة في المساهمة في تمويل التعليم والمساهمة في صيانة المدارس والمساهمة في تحسين الأداء المدرسي والمساهمة في تحقيق النمو المتكامل للتلاميذ وغرس المبادئ والقيم الإنسانية والاجتماعية مثل التراحم والتعاون والتماسك ووحدة الصف وخفض معدل التسرب والفاقد التعليمي وتدني نسبة المعرضين للتطرف السلوكي من التلاميذ ( بدير، 2005 : 270 )

وذكر (إبراهيم، 2007) أهمية الشراكة المجتمعية حيث إنها إحدى الأدوات التي يمكن من خلالها النهوض بالمجتمع والارتقاء به، والعمل على تحسين مستوى حياة المواطنين اجتماعياً واقتصادياً وذلك من خلال إسهام أبناء المجتمع تطوعاً في جهود التنمية سواء بالرأي أو بالعمل أو بالتمويل، وحث الآخرين على المشاركة، وعدم وضع العراقيل أمام الجهود المبذولة من جانب قيادات المجتمع وغير ذلك من الأمور التي تؤدي إلى تنمية المجتمع وتحقيق أهدافه، لذلك فترجع أهمية الشراكة إلى أنها : تساهم مساهمة إيجابية في إنجاح البرامج التعليمية والاجتماعية، وتساهم في إشباع الحاجات وحل المشكلات وتحقق التعاون والتكامل بين الوحدات المختلفة، وتوفر إحساس قوى بالانتماء، تساعد على تحقيق أهداف التعليم، وتحقق الجودة في الأداء.(إبراهيم، 2007 : 1)

وأكدت (رمحي، 2010) على ضرور منح المنظمات غير الحكومية دوراً أكبر في مجال التعبير عن القضايا التي تتعلق بسياسة التعليم وضرور الاستفادة من خبرات المنظمات غير الحكومية وقدرتها على تنفيذ المشاريع ذات الجودة العالية، وكذلك أكدت على الحاجة لإعطاء المنظمات غير الحكومية مساحة أكبر للعمل والتقليل من مستوى التدخل والبيروقراطية والإجراءات الحكومية الطويلة المفروضة من قبل الوزارة وضرورة دمج وإشراك جميع أصحاب العلاقة كمساهمين رئيسيين في العملية التربوية وأن تتعكس آراؤهم في عملية اتخاذ القرارات التربوية المبنية على التوجه من أسفل إلى أعلى.(رمحي، 2010 : 38)

ويري الباحث أن أهمية الشراكة في العملية التعليمية يأتي من :

1. تفهم المجتمع للمشاكل والمعوقات التي تعاني منها المدرسة والمشاركة في وضع أنسب الحلول لها.

2. تفهم المجتمع للإنجازات والنجاحات التي تحقها المدرسة والمساعدة على فتح ميادين جديدة للشراكة مع المدرسة.

3. توفير الدعم اللازم لإنجاح العملية التعليمية من قبل المجتمع المحلي ومنظماته.

4. رفع مستوى التعاون والتنسيق والتواصل بين الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.

5. ارتفاع مستوى شعور المجتمع بالرسالة التي تؤديها المدرسة لخدمة المجتمع.

## أهداف الشراكة :

إن مشاركة المنظمات والمؤسسات غير الحكومية الدولة في الدور التنموي هو بمثابة نقلة نوعية في أهداف تلك المنظمات من كونها ليست مؤسسات لتقديم العمل الخيري فحسب، بل تحولها إلى كيان فاعل في تحقيق التنمية الشاملة وإحداث تغييرات إيجابية في حياة المجتمع للأفضل بحيث يشارك فيها المجتمع، وشهد العقدين الأخيرين من القرن العشرين لأول مرة خطاباً عالمياً يؤكد على أهمية دور المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية والتعامل مع الفئات المهمشة والفقراء وذوي الاحتياجات الخاصة والأطفال وقضايا الشباب وقضايا التعليم . ( حجازي ، 2000 : 70 )  
وأوضح ( حسن ، 2011 ) أن الشراكة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :-

1. توفير الموارد المادية اللازمة لتحسين وتجويد التعليم.
2. توفير التمويل الكافي لمدخلات النظام التعليمي مثل: تدريب المعلمين وتجويد المناهج وتجويد نوعية التلميذ.
3. الحد من بعض المشكلات التي يعاني منها التلاميذ والتي تؤثر بالسلب على مستواهم الأكاديمي.
4. تعزيز الشعور بالملكية لجميع الجهات التي تعمل في مهمة محددة، فيزيد من مدخلاتهم الإيجابية.
5. يضمن تطور العملية التعليمية من خلال دعم جميع الكفايات العاملة داخل وخارج الإطار الحكومي لها.
6. تنمي قيم المسؤولية لدي جميع الأطراف العاملة في المجال التربوي.
7. تعمق روح التعاون والإنجاز لدي جميع أطرافها.
8. تحد من سلبيات النظام المركزي في الإدارة وتعطي المجال للإبداعات الفردية.
9. تساعد في حل بعض مشكلات الطلاب مثل: الرسوب والتسرب وتدني التحصيل. (حسن،

2011 : 140 - 143)

وأكد (إبراهيم، 2007) أن الشراكة ضرورة وهي ليست شعاراً تربوياً ولا شعاراً مجتمعياً، إنما شعاراً يجب أن يتحول إلى واقع، وأن الشراكة ضرورة قصوى في هذه المرحلة؛ لأنه لا يمكن أن يتحقق التعليم للتمييز للجميع في ظل الموارد الحالية أو الموارد الحكومية إلا بشراكة مجتمعية حقيقية، شراكة لا تكتفي فقط بالمساهمة بالموارد ولكنها تتعدى ذلك إلى صياغة الفكر وتشكيل الثقافة المجتمعية التي يمكن أن تسمح بتحقيق التعليم للتمييز ولذا فالشراكة تهدف لما يلي:

1. تعليم التلاميذ ليصبحوا قوة منتجة في المجتمع .
2. تحمل مسئولية مساعدة المدرسة على تحسين جودة المنتج التعليمي.
3. تفهم المجتمع للمشكلات والمعوقات التي يعاني منها التعليم.

4. تقدير حجم الإنجازات والنجاحات.
  5. خلق شعور عام بأن المدارس تؤدي المهمة المنوط بها في خدمة المجتمع، ومن ثم تتوفر الرغبة في الدفاع عن النظام المدرسي .
  6. توفير الدعم المادي للمدارس في صورته المختلفة.
  7. إصلاح وتطوير التعليم بصفة عامة، ويشمل تطوير مدخلات التعليم، مثل المعلمين، المناهج، إدخال التكنولوجيا، تطوير إدارة التعليم، تطوير تشريعات التعليم.
  8. تطوير مخرجات التعليم مثل: تحسين نوعية الخريجين؛ حتى تتناسب مع متغيرات العصر.
  9. ربط التعليم بسوق العمل والمجتمع.
  10. تحقيق التغيير المتجه نحو التنمية
  11. مساندة التقدم العالمي .
  12. تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم .
  13. تطوير النظرة إلى فلسفة التعليم على أنه إعداد الأفراد للحياة أكثر من مجرد إعداد للمرحلة الجامعية.
  14. إنماء روح التعاون داخل وخارج الإدارة التعليمية مع أولياء الأمور والمنظمات غير الحكومية المهتمة بالتعليم بما يحقق التكامل بين المدرسة وغيرها من المؤسسات الأخرى .
  15. زيادة مشاركة المنظمات غير الحكومية والأفراد في عملية تطوير التعليم.
  16. تطبيق نظام اللامركزية في إدارة التعليم خاصة في النواحي المالية .
  17. توفير الخبراء للنهوض بالتعليم.
  18. إشراك الطلبة في علاقات المجتمع وشؤونه والتعرف على قضاياهم ومشكلاته.
  19. التقويم المستمر للعملية التعليمية للقضاء على سلبياتها .
  20. إبراز أهمية العمل الجماعي لدى أطراف المشاركة.(إبراهيم، 2007 : 2-3)
- ويرى (حسن، 2004) أن أهداف الشراكة هي :
1. إعداد جيل واع متمسك بمبادئه وتقاليدته الإسلامية والعربية، ويحافظ على وطنه ويساهم في بنائه.
  2. غرس حب العمل الجماعي والتعاون من أجل تحقيق النفع العام.
  3. الكشف عن استعدادات ومواهب وميول الطلاب والمساعدة على تنميتها وتوجيهها فيما ينفعهم وينفع المجتمع.
  4. مساعدة الطلبة على بناء علاقات اجتماعية ودية مع آبائهم والعاملين بالمدرسة وتوجيه هذه العلاقة نحو خدمة المجتمع.



5. إكساب الطلبة المهارة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المرغوبة التي تحدث في مجتمعهم، والمساهمة الإيجابية في إحداث هذه التغييرات. ( حسن ، 2004 : 50-51 )  
ويرى الباحث أن الشراكة تهدف إلى:

1. تكوين الشخصية المتكاملة للطلبة من جميع جوانبها العقلية والوجدانية والمهارية.
2. إعداد مواطنين صالحين لديهم وعي بواجباتهم وحقوقهم نحو مجتمعهم.
3. تنمية قيمة الشراكة والمسئولية والانتماء للوطن والاتجاه الإيجابي نحو المدرسة والتعليم.
4. تحسين جودة المنتج التعليمي بما يتفق مع معايير الجودة الشاملة.
5. حل بعض المشكلات التي يعاني منها التلاميذ مثل التسرب والرسوب.
6. توفير الدعم المالي والمادي والمعنوي للمدرسة وانشطتها.
7. تبادل الأفكار والخبرات بين المجتمع والمدرسة لتحقيق التطور والتنمية لكل منهما.
8. زيادة معدلات الأداء للطلبة الموهوبين وذوي الحاجات الخاصة.
9. دعم وتأييد القائمين بالعمل التربوي بأشكال وصور مختلفة من الشراكة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة شعور العاملين في النظام التعليمي بأهمية أدوارهم ومكانتهم المرتفعة في المجتمع.
10. تنمية السلوك الجماعي لحل المشكلات والقضايا التربوية داخل المدرسة وخارجها.
11. وسيلة جيدة للتواصل البناء وتبادل الآراء والأفكار والخبرات والاستثمار الجيد للجهود والأنشطة وتوجيه الطاقات لحسن تحقيق الأهداف.
12. تجنب المشكلات والمعوقات التي تصدر من داخل المدرسة أو خارجها وتؤثر على عمليتي التعليم والتعلم.

#### عوامل نجاح الشراكة :

أوردت (قنديل، 2005 ) عوامل نجاح الشراكة بين الجمعيات الأهلية ووزارة التربية والتعليم وهي:

1. تهيئة المناخ القانوني بصدور عدة قرارات وزارية تفسح باب التعاون بين الجمعيات والوزارة.
2. توفير آليات مؤسسية للتنسيق بين الجمعيات الأهلية ووزارة التربية والتعليم.
3. العمل على توفير بيئة ثقافية جديدة تسمح بشراكة الجمعيات لوزارة التربية والتعليم.
4. توفير ثم تحديث قاعدة بيانات الجمعيات الأهلية. (قنديل، 2005 : 10)

في حين يرى ( أبو النصر ، 2007 ) أن نجاح الشراكة يحتاج مراعاة ما يلي:-

1. وجود الحاجة إلى الشراكة.
2. إدراك أطراف الشراكة للحاجة لها.
3. وجود أهداف للشراكة.
4. تحقيق مصالح مشتركة لجميع الأطراف من تحقيق أهداف الشراكة.

5. رفع شعار التكامل في الشراكة بين أطرافها.

6. الالتزام بقيمة المساواة بين أطراف الشراكة.

7. الابتعاد عن التعالي بين الشركاء.

8. مراعاة الاحترام المتبادل بين أطراف الشراكة. ( أبو النصر، 2007 : 77 )

في حين يرى ( العجمي، 2005 ) أنه يجب أن يتم مراعاة الأسس والمبادئ التالية لنجاح الشراكة:

1. الإيمان بأن الإصلاح التعليمي بحاجة إلى الدعم والارتباط والفهم الراسخ لأهمية التعاون

والشراكة للتغلب على معوقات إصلاح التعليم.

2. الشراكة تحتاج توضيحاً وفهماً عميقاً لرؤيتها ورسالتها وأهدافها وآليات تطبيقها.

3. احترام آراء الشركاء حتى لو لم يكن لهم وضع قانوني في المدرسة.

4. تعديل اللوائح والقوانين والنظم بما يسهل الشراكة مع المدرسة.

5. تبني سياسة اللامركزية لدى الإدارة التربوية والإدارة التعليمية.

6. تشجيع المدرسة على الانفتاح على كل الأطراف المرتبطة مع العملية التعليمية. (العجمي،

2005 : 42 )

ويؤكد ( حسن، 2004 ) أن نجاح الشراكة يتوقف على مدى إخلاص أطراف العلاقة وتعاونهم معاً

فينبغي مراعاة ما يلي لإنجاز شراكة واعدة:

1. أن تراعي سمات المجتمع وخصائصه.

2. أن تراعي رغبات أفراد المجتمع وآمالهم وطموحهم.

3. أن تراعي حق أفراد المجتمع في التعرف على ما يجري داخل المدرسة والمشاركة فيه.

4. الاهتمام بالتربية المتكاملة في ضوء المتغيرات القومية والعالمية.

5. أن يراعى قبول أو رفض أفراد المجتمع لبرامج المدرسة وأداء العاملين فيها.

6. أن يراعي مدى تقبل أفراد المجتمع للتغيير و التجديد التربوي .

7. التأكد من مراعاة المؤسسة التربوية للتوجهات المعاصرة والحديثة في المجال التربوي.

(حسن، 2004 : 58 - 59)

فيما يرى ( أبو النصر، 2007 ) أن نجاح الشراكة تحتاج مجموعة من السمات

1. توافر آليات مؤسسية للتنسيق بين أطراف الشراكة.

2. توزيع واضح للمسئوليات والأدوار بين أطراف الشراكة.

3. أن تكون الشراكة حقيقية في التخطيط والتنفيذ.

4. تذليل العقبات التي تواجه تعاون الشركاء.

5. تهيئة الأطراف لقبول الشراكة والشركاء.

6. التدفق الحر للمعلومات والبيانات بين الشركاء. (أبو النصر، 2007 : 78 - 79)

وللشراكة التربوية شروط لنجاحها وهي: -

1. استعمال الإمكانيات المتوفرة في كل مؤسسة.
2. احترام كل مؤسسة تربوية لخصوصيات المؤسسة الأخرى التي ترتبط معها في علاقة شراكة.
3. وجود تعاون متبادل بين المؤسسات التربوية المعنية
4. انفتاح كل مؤسسة تربوية على الأخرى في إطار الانفتاح على المحيط الخارجي (محمود ومرسي، 2005 : 188)

ويرى الباحث ان أهم عوامل نجاح الشراكة هي:

1. توفر المناخ القانوني المدعم بالفهم الإنساني للقضايا التربوية والمجتمعية.
2. سهولة توفر وسائل وأدوات التواصل والتنسيق والتعاون.
3. سهولة الحصول على المعلومات عن الشركاء لأطراف الشراكة.
4. أن تكون الشراكة متبادلة مبنية على الاحترام للخصوصيات وبذل ما يمكن من طاقات متوفرة في أجواء انفتاح بين أطرافها.
5. توفر الثقة بين الأطراف وإحترام خصوصية الآخر.

#### أطراف الشراكة

##### أولاً : منظمات المجتمع المدني:

يكتسب المجتمع المدني قوته؛ لأنه يضم مجموعة مؤسسات تستطيع أن تخلق مناخاً للتعاون والشراكة بفاعلية مع المتغيرات في السياق المحلي المجتمعي ويشمل هذا القطاع على مجموعة متنوعة كالنقابات العمالية والمهنية وجماعات رجال الأعمال والغرف التجارية والصناعية والمنظمات غير الحكومية وكذلك الأحزاب السياسية.

**1. المنظمات غير الحكومية:** أن النشاط غير الحكومي يعتمد على الجهود التطوعية للأفراد والجماعات ويتميز بأنه عمل إنساني تطوعي يعمل على مواجهة حاجات الجماهير وحل مشكلاتهم بالحلول الذاتية واعتمادهم على أنفسهم في حل هذه المشكلات دون الانتظار لتدخل الدولة .

**2. الأحزاب السياسية:** حيث احتلت قضية التعليم مكاناً بارزاً في برامج جميع الأحزاب السياسية واتفقت جميعها على ضرورة مشاركتها في دعم العملية التعليمية مادياً وفنياً.

**3. النقابات التعليمية:** فهي تهتم بكل ما يتعلق بالعملية التعليمية لما لها من دورها في دعم العملية التعليمية والارتقاء بمستوى المعلمين ورفع المستوى الثقافي والكفايات المهنية للأعضاء، ودورها في تشجيع التأليف والتطور العلمي وربط البحوث باحتياجات المجتمع ومشكلاته.

4. **جمعيات رجال الأعمال:** يستمد رجال الأعمال قوتهم من خلال امتلاكهم القوة الاقتصادية للمال وقدرتهم على تقديم التبرعات المالية والعينية للطلاب محدودي الدخل والمساهمة في تنفيذ بعض الأنشطة التي تقوم بها المدرسة.

ثانياً: **الآباء وأولياء الأمور:** ويستمد الآباء وأولياء الأمور أهميتهم ومسئولياتهم في التنشئة الاجتماعية والإسهام في تطوير التعليم ويتم ذلك من خلال انضمامهم إلى مجلس الأمناء والآباء والمعلمين. (إبراهيم ، 2007 : 2- 3)

ويقترح (مهنا، 2006) مجموعة من السبل لتطوير الشراكة بين أطراف العملية التعليمية:

1. تعزيز دور المنظمات غير الحكومية خصوصاً تلك العامل في المناطق النائية والأرياف.
2. مكافحة الأمية الأبجدية والأمية الثقافية والعلمية والتكنولوجية.
3. تشجيع وسائل الإعلام على الاهتمام بالعمل غير الحكومي.
4. نشر ثقافة التطوع والفكر التتموي.
5. دعم مشاركة المرأة والشباب ودعمهم في تنظيم أنفسهم من أجل تأمين المشاركة الشعبية الفاعلة.

6. تطوير قدرات المواطنين في ممارسة حقهم في المواطنة.

7. توزيع الأدوار بين الدولة والقطاع الخاص والقطاع غير الحكومي. (مهنا، 2006 : 16-

(17)

ويرى ( الدريج، 2007) أن التكاملية بين الأدوار التربوية لإدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية في الشراكة فيها انفتاح المؤسسة التعليمية على المجتمع بحيث يهيأ المجال لتقديم خدمات من طرف من خارج المدرسة وتقديم المساعدات من الممولين وإقامة علاقات تبادل واتصال في إطار شبكات وبنيات مرنة ويسمح للمؤسسة في الشراكة التفاوض وإبرام اتفاقيات مع أطراف أخرى وأهم ما أتى به نظام الشراكة تحقيق مدرسة منسجمة مع محيطها، وإن مفهوم الشراكة في المجال التربوي مفهوم غني يقدم إمكانات متعددة تفتح أمام مدارس التعليم الأساسي والثانوي والجامعات والنظام التربوي برمته آفاقاً واسعة، مما يعطي لمفهوم المنهاج الشامل والواسع بعده الحقيقي ولمفاهيم الاندماج والتواصل والتفتح والتكامل مع المحيط أبعادها العميقة،

<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=3004> < تاريخ الاطلاع 12/12/15

ولقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بتوطيد العلاقة مع المجتمع المحلي والمانحين وقد برز ذلك جلياً في حجم التعاون وتبادل الأدوار الذي صب بشكل جلي في صالح العملية التعليمية وإعداد المشاريع المشتركة والذي كان له أبلغ الأثر في تبلور نظام تعاوني يعكف على النهوض بالواقع التعليمي التلمي برغم الصعاب والتحديات، ولقد تبنت وزارة التربية والتعليم إن التعليم عملية مستمرة متجددة ومشاركة تتغذى من قنوات عديدة من الاتصالات والعلاقات والفعاليات المجتمعية والمصادر المتعددة

من وسائل الإعلام وأن تحقيق تربية ذات نوعية جديدة هي مسئولية المجتمع بأكمله وليست مسئولية وزارة التربية والتعليم وحدها ولذا تبنت الوزارة أسلوب العمل الجماعي التعاوني مع الجهات والمؤسسات المعنية بالتنمية، وعززت الشراكة في التخطيط وصنع القرار مع أصحاب العلاقة على جميع المستويات وكذلك مع الجهات المانحة وغيرها من الشركاء الدوليين في مجال التربية، ويظهر ذلك جلياً في رسالة الوزارة التي أشارت إلى سعيها لتوفير التعليم للجميع وتحسين نوعيته ومعاييرته بالتعاون مع الوزارات الأخرى والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الإقليمية والدولية (وزارة التربية والتعليم، 2011 : 2- 8 )

وأشارت سياسة الوزارة إلى تحسين الشراكات من خلال تعزيز التنسيق مع وكالة الغوث والمنظمات غير الحكومية وتعزيز العلاقة مع القطاع الخاص وشركاء التطوير الدوليين ومشاركة جميع الشركاء في حوار بشأن السياسات والتخطيط والتنفيذ والرصد والمراجعة الدورية للتقدم حيث اعتبرت الوزارة الخطة التطويرية الإستراتيجية إطاراً لتحسين الشراكة، حيث أعطت الوزارة الأولوية في الشراكة مع الجامعات ومنظمات العمل غير الحكومية وغيرها من مؤسسات المجتمع المدني. (رمحي، 2010: 6) وأبرز تقرير إنجازات وزارة التربية والتعليم (2011) أهم إنجازات الوزارة للعام (2011) في مجال الشراكة مع المنظمات غير الحكومية وهي:

1. التدريب على مشروع المواطنة بالتعاون مع مركز إبداع المعلم.
2. تدريب مجموعة من المدارس على رصد الانتهاكات و حقوق الإنسان من قبل مركز الميزان لحقوق الإنسان.
3. دورات إسعاف أولي من قبل جمعية الهلال الأحمر.
4. دورات الحد من الكوارث من خلال جمعية الوقاية والسلامة.
5. مشروع بيئة آمنة والذي استمر لثلاث سنوات بالشراكة مع مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي.
6. تنفيذ جداريات كلاسيكية بالتعاون مع جمعية الثقافة والفنون في ثمانية مدارس.
7. عقد دورات لأعضاء البرلمان الطلابي بالتعاون مع جمعية الوداد في مديرتي الشمال والوسطى.
8. تنفيذ مشروع حماية الطفولة بالشراكة مع معهد كنعان التربوي النمائي.
9. تنفيذ برنامج التوعية المرورية بالتعاون مع جمعية السلامة المرورية. (وزارة التربية والتعليم، 2011 : 19- 24)
10. وزعت ( 10000 ) حقيبة مدرسية مقدمة من جمعيات ومؤسسات خيرية. (وزارة التربية والتعليم، 2010 : 12)

وأشارت مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي في تقريرها السنوي (2009) و (2010) إلى مشروع بيئة آمنة للطفل الذي بدأ منذ العام (2006) إلى منتصف العام (2009) في مرحلته الأولى واستكمل

حتى نهاية العام (2012) في مرحلته الثانية وهدف المشروع إلى تمكين الأطفال الفلسطينيين من الوصول إلى تعليم نوعي وحياة أفضل من خلال استهداف الأطفال والأهالي والمعلمين والمرشدين وأفراد المجتمع المحلي في مجموعة فعاليات متنوعة من أجل خلق بيئة آمنة للأطفال في مدارسهم ومجتمعاتهم وشارك في المشروع (15) مدرسة (9) مدارس في الضفة الغربية و(6) مدارس في قطاع غزة. ( مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي، 2009: 15- 16) ( مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي، 2010: 19 - 20).

مما سبق يرى الباحث

1. أن الشراكة أساس لفتح آفاق للمدرسة والمنظمة غير الحكومية لخدمة فئات مختلفة من أفراد المجتمع المحلي وخدمة طلبة المدارس في المدارس نفسها أو خارجها.
2. أن اهتمام وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية والمنظمات غير الحكومية في إنجاح الشراكة فيما بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.
3. أن كل طرف يبذل كل ما يستطيع من جهد لإنجاح الشراكة.
4. تنوع أهداف مشروعات الشراكة وتعدد موضوعاتها بما يخدم بناء المواطن الصالح وتوعيته بحقوقه وحمايته وسلامته وصحته وجماليات البيئة وحماية الطفولة والعون للفقراء والمحتاجين.
5. المشروعات تستهدف الطالب والمعلم والإدارة المدرسية والمجتمع المحلي وأولياء الأمور والبيئة المدرسية.

### خطوات تطبيق الشراكة

الشراكة في العملية التربوية ليست عملية بسيطة إذ تحتاج خطوات وآليات تتسم بالشمولية والمرونة والقبول لتقاسم المسؤولية والسلطة والموارد مع المنظمات غير الحكومية وهيئات المجتمع، فالشراكة تعمل على إعادة صياغة العلاقات بين جميع المهتمين بالعملية التعليمية وفقاً لرؤية جديدة لتوزيع الأدوار بين مؤسسات التعليم و أفراد المجتمع والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص، وأن الشراكة مع الإدارة المدرسية تنطوي على إعادة الهيكلة التنظيمية داخل الجهات المشرفة على إدارات المدارس والجهات الحكومية وهذا يدفع إلى اللامركزية من أجل تحقيق إصلاح التعليم . (العجمي، 2005 : 38 - 39 )

ويرى ( الدريج، 2006 ) مراحل وخطوات الشراكة كما يلي :

1. مرحلة التهيئة وخطواتها خطوة التحليل الذاتي والشخصي، وخطوة تحديد الأهداف، وخطوة تخطيط برنامج العمل.
2. مرحلة تخطيط برنامج العمل.

3. مرحلة التقييم. <<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=3004>>

تاريخ الاطلاع 2012/12/15

ويرى ( بدير ، 2005 ) أن خطوات الشراكة تكون في ثلاث خطوات وهي الوعي والوجدان والنزوع

1. **خطوة الوعي:** ويقصد بها درجة الوعي لدى الأفراد بمكانته في المجتمع وما له من حقوق وما عليه من واجبات.

2. **خطوة الوجدان:** ويقصد بها ارتفاع مستوى انفعال الفرد ودفاعيته وشعوره بالغبطة والسعادة المصاحبة لأدائه لمسئوليته والراحة النفسية بعد الانتهاء منها.

3. **خطوة النزوع:** ويقصد بها ممارسة الفرد للسلوك الانفعالي الخاص بمشاركته في الأنشطة المجتمعية. ( بدير ، 2005 : 271 )

يعتقد ( الكردي ، 2005 ) أنه طبقاً لظروف أي شراكة، وأهدافها، والوقت والموارد المتاحة لها، فإنه قد يتم التركيز على بعض الخطوات دون غيرها من القائمة التالية، ولكن المهم التفكير في كل من الخطوات التالية من أجل الوصول إلى لمشاركة ناجحة.

1. **الوعي :** زيادة وعي المجتمع بأن الشراكة تعتبر وسيلة لتحسين المدارس والمجتمع.

2. **تقييم الاحتياجات :** وهي عملية جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها من أجل صيانة أهداف الشراكة.

3. **الموارد الممكنة :** الموارد البشرية والمادية والمعدات والأجهزة والتمويل الذي يمكن استخدامه ضمن الشراكة.

4. **الرؤية والأهداف :** فالرؤية هي عرض واسع لغرض الشراكة، والأهداف هي عرض لمخرجات الشراكة والتي سيتم قياسها ضمن تقويم الشراكة.

5. **تصميم البرنامج :** تحديد الاستراتيجيات التي تحقق الأهداف.

6. **إدارة الشراكة :** الهيكل الإداري والقواعد والإجراءات التي سيعمل وفقاً لها برنامج المشاركة.

7. **تعيين المسؤولين عن الشراكة والفاعلين فيها.**

8. **التنسيق :** تنظيم عمليات الشراكة.

9. **التوجيه :** إعداد الأفراد للمشاركة في الخبرات والتجارب الجديدة .

10. **التدريب :** إعداد الأفراد للقيام بمهامهم.

11. **الرقابة والتقييم :** جمع البيانات وتفسيرها واستخدامها في عملية صنع القرار

وتحسين الشراكة. ( الكردي ، 2005 : 133 - 134 )

ويرى الباحث أن خطوات تطبيق الشراكة تعتمد على بناء الثقة المتبادلة بين أطرافها والتوجه الجاد للمشاركة بفاعلية من أجل تحقيق أهداف الشراكة والإيمان بعدم إمكانية أي جهة تحقيق كامل الأهداف التربوية لوحدها وبدون وجود شركاء معها.

#### فوائد الشراكة :

أكد (الكردي، 2005) أن للشراكة فوائد أهمها :

1. التقارب بين المدرسة وقطاع الإنتاج والتكنولوجيا .
2. الشراكة تسهل رفع مستوى التحصيل لدى الطلاب .
3. تحسن صورة المدرسة أمام نفسها وأمام المجتمع المحلي.
4. تساعد الشراكة مع رجال الأعمال والجامعات على توفير معلمين وموجهين ومديرين.

(الكردي، 2005 : 131- 132 )

فيما يرى ( حسن ، 2004) أن أهم فوائد قيام الشراكة هي:

1. ضرورة لتحقيق النمو في مختلف جوانب الشخصية.
2. ضرور لتحقيق الأهداف التربوية العامة التي نتطلع إلى تحقيقها في الطالب.
3. ضرورة لتحقيق مواجهة التغيير في الثقافة والمجتمع.
4. معيار العمل التربوي الناجح.
5. تقليل الفاقد من العملية التربوية.
6. تحد من الازدواجية والتناقض التي قد تتعرض لها شخصية الطالب ما بين المجتمع

المدرسي والمجتمع خارج المدرسة. ( حسن ، 2004 : 49 - 50 )

ويؤكد (العالي والسيد، 2006) أن أهم فوائد الشراكة هي :

1. بناء استراتيجية ووضع الخطط الشاملة والمرحلية والإجرائية.
2. مأسسة الشراكة على فلسفة قائمة على المعرفة والمهارة والخبرة والتغيير القيمي.
3. توفير الدعم والتأييد، واستثمار الوقت والجهد.
4. إصدار الأنظمة واللوائح التنظيمية للشراكة.
5. توضيح مفهوم الشراكة ووضع هيكلتها.
6. إشهار مؤسسات الشراكة ووضع لوائحها التنفيذية.
7. توفير التجهيزات والأجهزة واللوجستيات الأخرى.
8. تحديد الاختصاصات ونظام الإشراف والتقويم والمتابعة.
9. تقديم الاستشارات القانونية والفنية.
10. التأهيل والتدريب والتوعية والتثقيف.
11. التحفيز والتشجيع على المشاركة الفاعلة.



12. تقديم مختلف التسهيلات لتحقيق الشراكة الحقيقية.

13. التفويض والتمويل. ( العالي والسيد، 2006 : 39)

ويرى (Ira,2009) أن فوائد الشراكة هي:

1. وضعت لتحقيق وتعزيز الممارسات الديمقراطية داخل المجتمع.

2. تدعيم مفهوم العمل الجماعي.

3. تحقيق استفادة وفوائد لجميع المشاركين.

4. تعزز علاقات التعاون بين مؤسسات المجتمع. (Ira,2009 : 12)

ويرى الباحث أن أهم فوائد الشراكة بين الإدارة المدرسية والمنظمات غير الحكومية هي:

1. التقارب فيما بينهما.

2. رفع مستوى تحصيل الطلاب.

3. تحسين صورة كل منهما أمام المجتمع.

4. تحقيق النمو المتكامل لشخصية الطلاب.

5. مواجهة التحديات والتغيرات التربوية والمجتمعية المتلاحقة.

6. تقليص ما قد يتعرض له الطلبة من ازدواجية أفكار بين المدرسة والمجتمع المحلي.

7. المساهمة في بناء المواطن الصالح المنتمي لوطنه وشعبه وقضيته.

8. توفير أفضل المصادر والموارد من أجل عملية تعليمية تعلمية واعدة .

### معيقات الشراكة

تعددت معيقات الشراكة في جميع المجالات المجتمعية وأهمها المجال التربوي ويرجع ذلك لعدة أسباب وهي :

1. غياب العمل المؤسسي في واقع العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

2. ضعف انفتاح المؤسسة التعليمية على المجتمع.

3. نقص الموارد المالية لدى المؤسسات غير الحكومية.

4. ضعف الإحساس بوجود حاجة للشراكة والاعتقاد السائد بين أفراد المجتمع أن التعليم مسئولية الحكومة.

5. عدم وجود قنوات تنسيق واتصال وتسويق وتبادل معلومات واضحة تمكن الشراكة من تحقيق أهدافها.

6. عدم توافر الخبرات الإدارية والفنية لدى المنظمات غير الحكومية والكثير من الإجراءات البيروقراطية المطولة وغياب جوانب المرونة. (شتوي، 2005: 196)

7. عدم التحديد الواضح لدور المنظمات غير الحكومية في المجال التعليمي.

8. النزعة البيروقراطية في العمل لدي المؤسسة الحكومية والمنظمات غير الحكومية.

9. تسييس عمل جزء كبير من المنظمات غير الحكومية.
10. عدم الفهم الواضح لدور المنظمات غير الحكومية. (حسن، 2011: 148-149)
11. تعدد المشكلات التي يعانيتها النظام التعليمي وعمقها في نفس اللحظة.
12. اهتزاز مكانة التعليم والمعلم نتيجة زيادة الخريجين العاطلين عن العمل.
13. مقاومة التغيير وخوف بعض المسؤولين من تقلص صلاحياتهم وخوفهم على أمنهم الوظيفي.
14. عدم وجود السياسات المنظمة لعمليات الشراكة.
15. بعض المديرين يفضل العزلة عن المجتمع ليكونوا بعيدين عن العيون الفاحصة، ونقد المجتمع . ( بدير، 2005 : 290-291 ) .
- فيما ترى ( أحمد، 2007 ) أن معيقات الشراكة المختلفة ترتبط بعوامل أساسية وهي :
1. بيئة المدرسة من حيث قلة الوقت وضعف تدريب المعلمين والثقافة السائدة والفلسفة التقليدية.
  2. عدم توفر الدراية الكافية لدى المديرين بمجالات الشراكة المجتمعية وتفضيلهم الأنشطة التقليدية في الشراكة.
  3. ضعف الوعي المجتمعي من أولياء أمور وناشطين مجتمعيين ومؤسسات مجتمعية بأحقيتهم في الشراكة في مسؤولية تعليم أبنائهم. (أحمد ، 2007 : 240-241)
- ويؤكد (محمود ومرسي، 2005) أن معوقات الشراكة قد تعود للموارد والإمكانات أو لضغوط العمل وقيود الوقت في المدارس أو معيقات تتعلق بثقافة الشركاء وقد تكون هذه المعوقات مرتبطة ببرامج إعداد وتدريب المعلمين أو معيقات تتعلق بتحديد المسؤوليات والأدوار. (محمود ومرسي، 2005 : 200-202)
- وأن المنظمات غير الحكومية ترى أن غياب التنسيق الحقيقي أدى إلى إعاقة تحسين أداء المنظمات غير الحكومية، وأن نقص التنسيق والمنافسة على التمويل بين المنظمات غير الحكومية والحكومة أدى إلى تبني توجهات تنموية وسياسية مختلفة. (98: MAS, 2008)
- ويضيف الباحث أن من معيقات الشراكة عدم تفعيل مبدأ اللامركزية في صنع القرار واتخاذها في المستويات المختلفة و تعارض القوانين والنشرات المنظمة للعمل داخل المؤسسة التعليمية، ويمكن التغلب على معوقات الشراكة من خلال الاهتمام بنشر الوعي بموضوع الشراكة في المجتمع وتعديل القوانين واللوائح والنظم التي تعيق الشراكة وتدريب القيادات التعليمية لتوضيح أهمية الشراكة.
- ويرى الباحث أن أسباب الحد من الشراكة المدرسية هي :

1. سيادة القيم المادية على عقلية المواطن التي دفعت كثيراً من أولياء الأمور إلى الاعتقاد بأن الهدف الرئيسي من التعليم وهو حصول الابن على مجموع درجات يؤهله للالتحاق بنوع ومستوى التعليم الذي يفضلونه.

2. القرارات التي تحد من طبيعة التفاعل الإيجابي بين مؤسسات المجتمع المحلي وأفراده من ناحية وبين المدرسة من ناحية ثانية ومنها التركيز على عمل مدير المدرسة داخل المدرسة أكثر من خارجها.

3. تركيز العملية التعليمية داخل المدارس على الجانب العقلي من شخصية المتعلم والمتمثل في مجموعة امتحانات تقيس الحفظ والتذكر وذلك على حساب الجانبين الوجداني والمهاري.

4. استمرار مشكلة الأمية بين بعض أولياء الأمور مما يؤدي إلى ضعف مستوى الوعي بقيمة التعليم وضرورة الشراكة في أنشطته بما يساعد في رفع مستوى الإنجاز لدى أبنائهم.

#### مجالات ومعايير المشاركة المجتمعية:

وأهم مجالات الشراكة كما أوردها ( العجمي، 2005) هي :

1. تمويل نفقات التعليم وأجور العاملين في المدارس.
2. إصلاح البنية التحتية من مياه وكهرباء ومجاري وملاعب.
3. توفير الرسوم الدراسية.
4. تزويد المدرسة بالأجهزة و الأثاث اللازم.
5. تدريب المعلمين على توظيف أساليب التعلم غير التقليدية.
6. توفير فرص تعلم بديلة للطلاب المتسربين.
7. توفير فرص تعليمية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وأصحاب الإعاقات الذهنية والحركية.

8. الحد من المشكلات المدرسية من خلال مشاركتها في اللجان المدرسية. (العجمي،

2005 : 45)

وحسب ( عبد التواب، 2010) أن أهم معايير إقامة الشراكة هي :

1. تتناول الأهداف المشتركة للجهات المشاركة فيها.
2. تقوم وفق أهداف ومعايير وقيم واضحة.
3. قادرة على تقديم وتطوير برامج فعالة من حيث التكلفة والوقت والمناسب.
4. أن تحقق أكبر استفادة وأثر في إطار عمل تعاوني لا يتحقق إذا تم بشكل فردي.
5. يعزز الشركاء كل منهما الآخر.
6. تعزز فرص الوصول إلى البرامج والخدمات والمعلومات .
7. الحد من ازدواجية الخدمات.

8. محافظة كل شريك على هويته في إطار رؤية واضحة للعمل التعاوني المشترك.
9. الشعور المتبادل والرغبة الحقيقية في العمل كشركاء.
10. مساهمة كل شريك بخبراته في إطار من المسؤولية المشتركة.
11. يعمل كل شريك على تحقيق أهداف الشراكة.
12. قياس الآثار الناتجة عن طبيعة برنامج الشراكة وإظهار نتائجها.
13. العمل ضمن تكافؤ الفرص بين الشركاء. ( عبد التواب، 2010: 1354)

ويرى الباحث أنه رغم إمكانية تعرض الشراكة لعدد كبير من المعوقات إلا أن القناعة الفكرية لإدارات المؤسسات المتشاركة هي الدافع الأساس للسعي نحو بناء الشراكة فيما بينهما وإن المعيار الأساس لنجاحها هو المصداقية في نوايا أطرافها والابتعاد عن الأهواء الشخصية والذاتية والتفكير الدائم بأحقية الطلبة في الحصول على أفضل خدمة ممكنة من جميع قطاعات المجتمع.

**الأسس التربوية للشراكة :**

يتضمن أبسط تعريف للشراكة الالتزام في نشاط مشترك، تم التفاوض بشأنه، وتتطلب التساوي في الوضعية، والحرية في العمل وتقاطع مصالح الشركاء، وتؤكد على الإشباع المتبادل للحاجات وتحقيق المصالح وتلبية الحاجات الخاصة بكل شريك وعلى ذلك فالشراكة التربوية يمكن أن تعني انفتاح المؤسسة التربوية وخروجها من إطار أهدافها ومشروعاتها الخاصة والضيقة ودخولها في مشروعات أو أهداف مشتركة مع أطراف أخرى تربطها بها علاقة ندية وتكافؤ وبذلك يصبح المشروع الواحد مشروعاً تربوياً لمؤسستين أو أكثر" (محمود و مرسي، 2005 : 176).

وإن للتعاون والشراكة أسساً وقواعدَ نجدها نابعة من المسؤولية المشتركة للمجتمع بمؤسساته وأفراده عن التعليم ويمكن تحديد هذه الأسس والقواعد بما يلي :

1. إذا كان التعليم حق لكل مواطن، فإن الشراكة مع المؤسسات التعليمية لتربية وتعليم الأبناء حق لكل مواطن ولكل مؤسسة اجتماعية.
2. التربية والتعليم مسئولية المجتمع ككل بجميع أفراده ومؤسساته، وليست مسئولية الحكومة أو المسؤولين بوزارة التربية والتعليم فقط ، ويرجع ذلك إلى أن المدرسة مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع من أجل تحقيق أهدافه وهي إعداد وتكوين المواطن الصالح القادر على التكيف مع مجتمعه بنجاح والمساهمة في تقدمه والمحافظة على ثرواته وبيئته.
3. إن تقدم المجتمع أو تخلفه ما هو إلا تعبير حقيقي وصادق عن مدى قوة أو ضعف العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المختلفة.
4. الشراكة هي الوسيلة الأساسية لدعم تنمية الشعور العام لدى الأفراد بتحمل المسؤولية والمشاركة في صنع القرارات على جميع المستويات وفي جميع المجالات وهذا يساعد على

حسن تحقيق ديمقراطية التعليم من خلال عمليات دعم عمليتي التعليم والتعلم التي تظهر جلياً في تقوية علاقات التعاون والتكامل.

5. الشراكة مسئولية أخلاقية ودينية لدى الفرد في المجتمع، فمن خلال أنشطة الشراكة يقوى لدى الفرد قوة الحافز الأخلاقي والوجداني الذي يسمح له بالتعاون مع الآخرين من أجل تحقيق تعليم متميز يحقق الأهداف المشتركة للمجتمع.

6. قضية التعليم قضية قومية تتعلق بمؤسسات المجتمع ككل، فإذا صلح التعليم صلح المجتمع.

7. الحد من التناقض القيمي الذي قد يحدث لدى الطالب نتيجة اختلاف طرق وأساليب التربية ومن هنا فإن الشراكة تعمل على توحيد القيم لدى الطالب فيما يتعلمه. ( حسن ، 2004 :

53-55)

بين ( مهنا، 2006) دور كل من الحكومة والمنظمات غير الحكومية في الشراكة :

### 1. دور الحكومات

يتضح دور الحكومات في الشراكة من خلال ما يلي :-

1. الاعتراف بالدور الوطني للمنظمات غير الحكومية من قبل الحكومة ووضع الأسس السليمة لبناء الشراكة الفاعلة.

2. تطبيق وتطوير قوانين المنظمات غير الحكومية.

3. اعتماد معايير واحدة في التعامل مع المنظمات غير الحكومية وبناء أجواء الثقة المتبادلة.

4. تيسير وتبادل الخبرات مع المنظمات غير الحكومية وتهيئة المناخ لدور أكثر فاعلية لها في العمل التنموي.

5. قيام الحكومة بدورها كاملاً نحو المواطنين في البعدين الاقتصادي والاجتماعي.

6. تزويد المنظمات غير الحكومية بالمعلومات وتهيئة المناخ لدور أكثر فاعلية لها في العمل التنموي.

### 2. دور المنظمات غير الحكومية :

ويأتي دورها من خلال النقاط التالية :

1. أن تتمتع المنظمات غير الحكومية بالأهلية للشراكة.

2. أن تعي المنظمات غير الحكومية أن دورها يكتمل بمشاركة الناس لا باتخاذ القرارات عنهم.

3. توسيع قاعدة العضوية في المنظمات غير الحكومية وتحقيق المشاركة والديمقراطية داخلها.

4. تعزيز الاستقلالية في التمويل .

5. توسيع الدور التنموي لها وتعزيز التكامل فيما بينها وبناء الشبكات القطاعية.

6. مطالبة الحكومة بالالتزام بقواعد الحكم الجيد والشفافية والمساءلة. (مهنا، 2006: 15-16)

وإن مفهوم الشراكة أوسع بكثير من حصره وتصنيفه في نوع واحد من الشراكة بين المؤسسات التعليمية فقط فهناك إمكانية للشراكة بين مؤسسات تعليمية وأخرى اجتماعية أو صناعية أو ثقافية أو اقتصادية وقد صنف ( محمود ومرسي، 2005 ) أنماط الشراكة إلى ثلاثة أنماط وفقاً لمجال الشراكة و الأطراف المشاركة وأسلوب العمل كما يلي:

1. حسب مجال الشراكة فيمكن أن تكون تربية بحثه أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية.

2. حسب نوع الشركاء فممكن أن تكون شراكة:

أ- داخلية أي الشركاء من نفس المؤسسة أو مدارس من نفس المستوى التعليمي.

ب- خارجية كشراكة المدارس مع مؤسسة تربية أخرى من مستوى مختلفة مثل:

الجامعة أو منظمة غير حكومية أو معهد أو رياض أطفال والشراكة مع الأسرة.

3. حسب أسلوب العمل مثل أسلوب الأداء الوظيفي وقد تكون الشراكة هنا :

أ- شراكة إنجاز : أي تقوم من أجل إنجاز برنامج معين

ب- شراكة تطوير : وتهدف إلى تنمية بنية موجودة بالفعل وتحسين إمكانياتها

ت- شراكة تعايش وتكافل : وهي التي تفترض تعايش وتعاون بين هئتين غير

متشابهتين. (محمود ومرسي، 2005 : 189 - 190)

ويرى الباحث أنه بما أن التعليم مسئولية مجتمعية فإنه يحق لجميع فئات المجتمع الشراكة في صياغة استراتيجياته وسياساته وأهدافه ويجب عليها تقديم ما تستطيع من خدمات للمدرسة بما يضمن الحد من التناقضات التي يتعرض لها الطلبة وتحمل المسئولية القومية للجميع تجاه العملية التربوية.

ويؤكد أنه رغم أهمية تحديد الأدوار لكل من الحكومة أو المجتمع في الشراكة بين المدرسة والمنظمات غير الحكومية فالأجدي العمل على تحقيقها لبناء القناعات نحو الفكرة والإيمان بها، فالإيمان بالشراكة يجعل تفاصيلها تحصيل حاصل التحقيق.

وبناءً على كل ما سبق أعد الباحث استبانة الدراسة المكونة من ستة مجالات وهي مفهوم، وواقع، وأهداف، ومجالات، ومعوقات وآليات تطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية .

## الفصل الثالث : الدراسات السابقة

### المحور الأول : الدراسات المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية

1.الدراسات الفلسطينية

2.الدراسات العربية

3.الدراسات الأجنبية

4.التعقيب على محور المنظمات غير الحكومية

### المحور الثاني : الدراسات المتعلقة بالشراكة ( التعاون المدرسي ) :

1.الدراسات الفلسطينية

2.الدراسات العربية

3.الدراسات الأجنبية

4.التعقيب على محور الشراكة ( التعاون المدرسي )

التعقيب العام على الدراسات السابقة

## الفصل الثالث : الدراسات السابقة

قام الباحث باستعراض مجموعة من الدراسات والأبحاث الفلسطينية والعربية والأجنبية ذات الصلة بالمنظمات غير الحكومية والشراكة ( التعاون المدرسي)، وبعد تقسيمها إلى دراسات فلسطينية وعربية ودراسات أجنبية رتبها من الأحدث إلى الأقدم في محورين على النحو التالي .

المحور الأول : الدراسات المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية :-

### 1.الدراسات الفلسطينية .

1. دراسة (الكفارنة، 2012) بعنوان : دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في تعزيز خبرة

العاملين فيها.

هدفت التعرف إلى دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في تعزيز خبرات العاملين فيها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استمارة الدراسة على عينة من (447) موظفاً من مختلف الدرجات والمسميات الوظيفية وأظهرت الدراسة وجود دور للمنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين فيها حيث حصل التدريب على النسبة الأعلى تأثيراً في خبرات العاملين(85.49%)، فيما حصلت برامج التدوير والتوسعة والإثراء الوظيفي النسبة الأقل(74.33%) ولم تظهر الدراسة فروقاً تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مجال العمل، سنوات الخبرة)، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالعاملين في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية باعتبارهم الاستثمار الحقيقي الذي لا بد من العمل الحثيث والمتواصل على حسن إدارته وتنميته وتطويره وأوصت بإعطاء مزيدٍ من السلطة والصلاحيات للعاملين بما يتناسب مع طبيعة مهامهم الوظيفية.

2. دراسة (الديراوي،2012) بعنوان : دور السمات الشخصية لدى مديري المشاريع في نجاح

مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

هدفت التعرف إلى دور السمات الشخصية لدى مديري المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في محافظات غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبانة صممها للدراسة حيث طبق الدراسة على (100) منظمة أهلية في كل منظمة تم تعبئة (3) استبانات، وخلصت الدراسة إلى أن هناك دور رئيس للسمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية متمثلة في الذكاء والقيادة وفهم الذات والكفاءة الإنتاجية والتدريب والاتصال والتواصل، وأوصى الباحث بضرورة تعزيز الاهتمام بعملية التدريب بدءاً من التخطيط وتحديد الاحتياجات وتقييم التدريب وضرورة تعزيز المفاهيم



المتعلقة بأخلاقيات العمل التي تتسجم مع ثقافة المؤسسات الأهلية وطبيعة الدور التي تقوم به في المجتمع المحلي.

### 3. دراسة ( الحلو، 2012) بعنوان : دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية

#### في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة.

هدفت التعرف إلى دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في أكبر (100) منظمة غير حكومية في قطاع غزة وأثرها على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أعد الباحث استبانة لغرض البحث كأداة رئيسة ووزعت على رؤساء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأوصت الدراسة بتفعيل دور الحكومة في توجيه أنشطة ومشاريع المنظمات غير الحكومية نحو المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة عن طريق إشراكها في الخطط التنموية وحث القطاع الخاص على لعب دور أكثر فعالية في دعم المنظمات غير الحكومية من منطلق المسؤولية الاجتماعية.

### 4. دراسة (الظهراوي، 2010) بعنوان : دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء

#### المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة.

هدفت التعرف إلى دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة ومدى قدرة المنظمات على الاستفادة من إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير أداؤها من أجل تحسين تقديم الخدمة للمستفيدين، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية، حيث طبق الدراسة على عينة من (117) منظمة غير حكومية وبلغ عدد الموظفين (240) موظف ما بين مدير عام ومدير ومدير فرع ومنسق مشروع ومنسق وحدة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة أن (80%) من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجية لتنمية الموارد البشرية، وأن التمويل الخارجي يساهم بشكل أساسي في تطوير تلك الإستراتيجيات وأظهرت أن إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسساتي بشكل عام، وكذلك وجود عدة جوانب من الضعف في المنظمات غير الحكومية أهمها عدم وجود إدارات متخصصة لإدارات الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بتوفير فرص التدريب والتعليم التي تساهم في دعم المنظمات غير الحكومية.

5. دراسة (ناصر، 2010) بعنوان : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين .

هدفت التعرف إلى أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية والتعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية والعلاقة بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة صمم استبانة كأداة للدراسة وطبقها على عينة الدراسة التي بلغت (219) مديراً ورئيس قسم في المنظمات الأهلية وأظهرت الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية يليه النمط الأوتوقراطي وأخيراً النمط القيادي الحر وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في حين كانت العلاقة عكسية مع النمط الأوتوقراطي، وأوصى الباحث بضرورة تعزيز النمط الديمقراطي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة.

6. دراسة (حماد، 2010) بعنوان : تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

هدفت التعرف إلى تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بمحافظة غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم استبانة لجمع البيانات اعتماداً على المعايير الدولية لتقييم المشاريع، واستخدم الباحث عينة عشوائية منتظمة من مديري المشاريع تكونت من (160) منظمة غير حكومية بقطاع غزة وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق تعزى إلى كل من متغيرات العمر والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة وخصائص المنظمات الأهلية وخلصت الدراسة إلى أنه من الضروري أن تراعي إدارة المشاريع معايير الارتباط والكفاءة من أجل تحقيق مخرجات أفضل ومعيار الفاعلية من أجل تحقيق أهداف المشاريع والتنمية للفئات المستهدفة وضرورة أن يصبح تقييم المشاريع ثقافة لدى المنظمات غير الحكومية.

7. دراسة (الدوي، 2008) بعنوان : دور المؤسسات الأهلية في حل المشكلات التربوية للمعاقين حركياً في محافظات قطاع غزة .

هدفت التعرف إلى الوزن النسبي لأبعاد دور المؤسسات الأهلية في حل المشكلات التربوية للمعاقين حركياً في قطاع غزة وكذلك التعرف على الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات المدير والمعلمين والمشرفين التربويين لدور المؤسسات الأهلية في حل المشكلات التربوية التي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من

(161) عاملاً وعاملة في المؤسسات الأهلية للتربية الخاصة، واستخدم الباحث استبانة من إعداده، وتوصلت الدراسة إلى وجود وزن نسبي لدور المؤسسات الأهلية في حل المشكلات التربوية للمعاقين حركياً في محافظات غزة في مجال تنمية النواحي الثقافية ويوجد اهتمام بتقديم نشاطات اجتماعية تتناسب مع الفئة المستهدفة، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من إمكانيات المجتمع المحلي في خدمة المعاقين، ودمج بعض الإعاقات الحركية في مدارس التعليم العام للاستفادة من الإمكانيات المتوفرة فيها، وكانت أهم النتائج أن الدور الواضح للمؤسسات الأهلية في توفير التالي بالترتيب: الأنشطة الرياضية والترفيهية، التواصل مع الأسرة، دمج المعاق في المجتمع، تنمية النواحي الثقافية.

8. دراسة (مطر، 2008) بعنوان : التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الإدارية في

#### المنظمات الأهلية في قطاع غزة

هدفت التعرف إلى أثر التطوير التنظيمي على فاعلية القرارات الإدارية في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك الاستبانة لجمع البيانات حيث وزع (160) استبانة على مديري المنظمات الأهلية وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية، وأظهرت وجود فروق في إجابات عينة الدراسة تعود إلى المتغيرات الشخصية مثل: العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وكانت الأوزان النسبية لمجالات الدراسة متقاربة حيث حصل مجال الأنظمة والسياسات الإدارية ومجال فاعلية القرارات الإدارية على وزن نسبي (76.7%)، وحصل مجال العمل الجماعي على أعلى وزن نسبي وهو (81.4%)، وحصل مجال تنمية وتطوير العاملين على أقل وزن نسبي وهو (73.3%)، وأوصت الدراسة بتطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات غير الحكومية بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغييرات في بيئة العمل والعمل على تنمية وتطوير العاملين في مجال اتخاذ القرارات وزيادة مشاركتهم في العملية الإدارية.

9. دراسة (أغا، 2007) بعنوان: تصور مقترح لتطوير الدور التربوي للمنظمات غير الحكومية

#### في محافظات غزة.

هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير الدور التربوي للمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وتحديد مدى تلبية المنظمات غير الحكومية أولويات إضافية في المجتمع التربوي وعلاقة المنظمات غير الحكومية مع الجهات المانحة، وشملت العينة (218) منظمة أهلية من أصل (742) منظمة تعمل في كافة القطاعات المجتمعية واقتصرت العينة على المنظمات التي لها نشاطات تربوية بغض النظر عن

طبيعته، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث الأدوات التالية : استبانة موجهة لإدارة المنظمات غير الحكومية واستبانة موجهة للجهات الحكومية المشرفة واستبانة موجهة للفئات المستفيدة، واستخدم المجموعة البؤرية حيث عقد الباحث لقاءات مع مجموعة من النشيطين في العمل المنظماتي، واستخدم الباحث أيضاً بطاقة مقابلة مع مدير عام المنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية، حيث قدم الباحث تصوراً مقترحاً لتطوير الدور التربوي للمنظمات غير الحكومية بمحافظة غزة من خلال تطوير الهيكل الإداري والأفراد والمناخ التنظيمي وحل إشكالية تداول السلطة داخل المنظمات وغياب الشفافية في صنع القرارات وغياب الرؤية الاستراتيجية في العمل المشترك في البعد التنموي والتغلب على الازدواجية في عمل المنظمات.

#### 10. دراسة ( الأشقر، 2006 ) بعنوان : دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري

##### المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة.

هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث استبانة وزعت على ( 133 ) منظمة غير حكومية وأشار المبحوثون إلى أن أهم المعوقات أمام التخطيط الاستراتيجي نقص الإمكانيات المادية ، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة الوطنية الفلسطينية، وأظهرت الدراسة أن (66.7%) من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأن المديرين يميلون لممارسة التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي ( 72.4%) وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وضوح المفهوم العلمي تعزى للخصائص الشخصية (جنس المدير، عمره، مؤهله العلمي، سنوات الخبرة)، وأوصت الدراسة المنظمات بالتأكد من وضوح رسالتها ورؤيتها.

#### 11. دراسة (مركز بيسان للأبحاث والتطوير و البنك الدولي، 2006) بعنوان : دور وأداء

##### المنظمات الفلسطينية غير الحكومية في مجالات التعليم والصحة والزراعة .

هدفت إلى تحديد دور وأداء المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في القطاعات الثلاثة الصحة والتعليم، والزراعة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (78) منظمة غير حكومية مسجلة في شبكة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، وقد بينت الدراسة أن المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في أغلب الأحيان لا تخضع للمساءلة من قبل المستفيدين وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز المساءلة والشفافية والشراكة مع المجتمع المحلي وضرورة قياس الأثر وتحصيل التغذية الراجعة من المستفيدين.

12. دراسة (شبير، 2004) بعنوان : واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير

### الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره.

هدفت الدراسة معرفة أسباب ضعف وبطء عملية تنمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبانتيين الأولى تخص القائمين على إدارة المؤسسة والثانية تخص الموظفين في المستويات الإدارية الأخرى، حيث وزع استبانة واحدة للمستويات العليا (القائمين على إدارة المؤسسة) وثلاث استبانات للمستويات الإدارية الأخرى في كل مؤسسة من مؤسسات عينة الدراسة التي تم اختيارها بحيث لا يقل عدد موظفيها عن (25) .

وأظهرت الدراسة عدم توافر العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية التنمية وإدارة الموارد البشرية وأن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة وواضحة.

وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية والعمل على مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري وصياغة إستراتيجية مكتوبة لإدارة وتنمية الموارد البشرية .

13. دراسة درويش ( 2002) بعنوان: دور المنظمات الأهلية الإسلامية في تربية النشء

### والمعوقات التي تواجهها من وجهة نظر العاملين فيها بمحافظة غزة.

هدفت التعرف إلى دور المنظمات الأهلية الإسلامية في تربية النشء والمعوقات التي تواجهها من وجهة نظر العاملين فيها بمحافظة غزة ومستوى ممارسة الدور التربوي الذي تقوم به المنظمات الأهلية تجاه النشء وحصص المعوقات التي تعيق دور المنظمات الأهلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة العاملين في المنظمات الإسلامية الأربعة في قطاع غزة وهي المجمع الإسلامي والجمعية الإسلامية وجمعية الصلاح الإسلامية وجمعية الشابات المسلمات، وطبق الباحث الدراسة على عينة مثلت (50%) من أعضاء مجتمع الدراسة واستخدم الباحث أداتين وهما المقابلة لمدير عام أو مدير قسم أو مديري فروع المنظمات الأهلية الإسلامية والاستبانة للعاملين في المنظمات الأهلية، وكانت أهم نتائج الدراسة أنه يوجد دور مرتفع للمنظمات الأهلية الإسلامية في مجالات تربية النشء والمجال الأخلاقي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي والرياضي والتعليمي، وتواجه المنظمات معوقات مثل: الإغلاقات والمضايقات بسبب عدم الاستقرار، وتواجه معوق سياسة فرض توجهات الممولين على المنظمات الأهلية، وكانت أهم التوصيات زيادة تعاون المجتمع مع المنظمات التربوية الإسلامية وحث أبنائهم للاستفادة من برامجها وزيادة الاهتمام البحثي بالمنظمات الأهلية، ودعم المنظمات الأهلية والوقوف إلى جانبها من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية، وتشكيل مجلس تنسيقي هدفه الارتقاء بعمل هذه

المنظمات من خلال الإشراف والتوجيه، وزيادة الاهتمام بالكوادر العاملة في هذه المنظمات والارتقاء بأدائها.

## 2. الدراسات العربية.

### 1. دراسة ( عبيدات، وياسين، 2010 ) بعنوان : دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم في الأردن

هدفت التعرف إلى الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم في الأردن، وتم جمع المعلومات عن طريق اتباع المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الزيارة الميدانية، وإجراء المقابلات الشخصية مع إدارة المنظمات وأصحاب القرار فيها، أو من ينوب عنهم، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية الناشطة في مجال التعليم في الأردن، تم أخذ عينة قصدية لأغراض الدراسة مكونة من أربع منظمات غير حكومية، اثنتين محليتين واثنتين دوليتين، ومقرها في عمان، و تم توجيه أسئلة مباشرة متعلقة بجوانب كل منظمة ومهامها، وأظهرت النتائج أن المنظمات غير الحكومية لها تأثير على عملية التغيير الإيجابي ويعتبر التمكين والتنمية المجتمعية من الأهداف الاستراتيجية لها وذلك عن طريق تفعيل برامج تربوية تعليمية خاصة بفئات عمرية مختلفة، أهمها مرحلة رياض الأطفال والتعليم الأساسي، مما حقق بشكل إيجابي تغيير الفكرة السائدة في تقبل وجود المنظمات غير الحكومية في المنطقة العربية، والإيمان بدورها وهدفها، حيث ارتفعت نسب الالتحاق بالمدارس، وانخفضت نسب الأمية، إضافة إلى التحسين والتطوير المطبق على المدارس من أنظمة ومناهج وأبنية، كذلك التطوير الحاصل في أساليب التعليم والتدريس والتدريب، إلا أنها تعاني من مشكلة نقص التمويل في دعم برامجها ومشاريعها المستمرة. وفي النهاية قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الموجهة إلى مؤسسات الدولة وصانعي القرار فيها؛ للمساهمة في تسهيل التشريعات والأنظمة الخاصة بالمنظمات غير الحكومية، وزيادة التنقيف المجتمعي؛ من خلال وضع سياسات واستراتيجيات لإبقاء هذا النوع من المنظمات لأجل تحقيق التنمية المجتمعية.

### 2. دراسة (عوض، 2009 ) بعنوان : التكامل بين المنظمات غير الحكومية وأثره على تحقيق المشروعات المجتمعية لأهدافها: دراسة مطبقة على المنظمات غير الحكومية المعنية بتنفيذ مشروع " عدالة الأسرة" بمحافظة الجيزة.

هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة التكاملية بين المنظمات غير الحكومية وأثرها على تحقيق المشروعات المجتمعية لأهدافها، استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي واعتمدت الدراسة على مقياس لقياس طبيعة العلاقة التكاملية بين المنظمات وتكونت من محورين الأول أبعاد التكامل بين المنظمات غير الحكومية واشتمل أربعة محاور فرعية وهي التنسيق، الاتصال، التعاون، التبادل والمحور الثاني أهداف المشروعات المجتمعية المشتركة بين المنظمات غير الحكومية وقد اشتمل على محورين وهما الأهداف المعنوية والأهداف المادية، حيث طبق المقياس على (48) من العاملين في أربعة منظمات غير حكومية مصرية

مشاركة في مشروع عدالة الأسرة، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتوضيح أبعاد التكامل وأهمية استخدامه فيما بين المنظمات غير الحكومية، وأهمية استخدام المنظمات غير الحكومية لآليات تحقيق التكامل فيما بينها، وضرورة وجود جهاز للتنسيق بين المنظمات غير الحكومية والدولة، وكذلك بين المنظمات غير الحكومية فيما بينها، وإنشاء مركز معلومات عن المنظمات غير الحكومية للاستفادة من خبراتها.

3. دراسة ( بدر وآخرون، 2008) بعنوان : المجتمع المدني وسياسات الحوار حول التعليم

### للجميع في المنطقة العربية

هدفت التعرف إلى آليات ومعايير الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والحكومات الوطنية واستخدمت الدراسة المنهج المقارن في تحليل الاستبانات والمقابلات وتحليل اللقاءات التي تمت مع المسؤولين بالقطاعات الحكومية ومراجعة الوثائق الوطنية والإقليمية والدولية المعنية بموضوع الدراسة واستخدمت الدراسة استبيان للشبكات والاتصالات ومنظمات المجتمع المدني وأسئلة موجهة إلى القيادات الحكومية بقطاع التربية والتعليم، وشملت عينة الدراسة (5) شبكات تضم (2845) منظمة غير حكومية في (19) دولة عربية ، حيث خرجت الدراسة برؤية للمستقبل ساعية نحو إقامة شراكات مبنية على الثقة، والشفافية، والوضوح، والمساءلة، والمحاسبة، وتطوير الأدوار بين الشركاء، وإقامة حوارات مجتمعية حول السياسات التعليمية، وتمثيل منظمات المجتمع المدني، والشبكات الوطنية في وضع الاستراتيجيات العامة والخطط القومية وعمليات المراجعة والتقييم.

4. داسة (نخلة و عوض، 2004) بعنوان: أدوار مؤسسات المجتمع المدني في دعم العملية

### التعليمية.

هدفت التعرف إلى مدى فاعلية الأدوار التي تقوم بها مؤسسات المجتمع المدني في دعم العملية التعليمية، واستخدم الباحثان أسلوب المقابلة الشخصية، إضافة إلى تطبيق استبانة شملت (352) مديراً ووكيلاً وأخصائياً اجتماعياً بالمدارس الإعدادية في ست محافظات مصرية، وقد كشفت الدراسة عن الدور المحدود لفئتين من مؤسسات المجتمع المدني وهما رجال الأعمال والجمعيات الأهلية وأن مشاركة الأحزاب السياسية والتنظيمات الشعبية في العملية التعليمية نسبة إلى حد كبير، وأن دعم مؤسسات المجتمع المدني للعملية التربوية غير كاف وإلى قصور المشاركة المجتمعية في دعم العملية التعليمية كما أفضت الدراسة إلى أن ثلاث فئات هي مجالس الآباء وأولياء الأمور ومجالس الأمناء تسهم إلى حد ما في دعم العملية التربوية والتفاعل معها.

5. دراسة ( الشدي، 1993) بعنوان : دراسة تقويمية لمدى استفادة النظام التعليمي في المملكة

### العربية السعودية من الخطط التربوية للمنظمات الدولية والإقليمية.

هدفت إلى تحديد مدى استفادة النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية من الخطط التربوية للمنظمات الدولية والإقليمية، وكيف يمكن تطوير هذه الاستفادة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وصمم الباحث معيار يمثل المحاور التي يمكن أن تتحقق من خلالها الاستفادة المناسبة للدول

الأعضاء في المنظمات هدف الدراسة، حيث تناولت الدراسة المنظمات التالية كعينة للدراسة وهي: منظمة الامم المتحدة للتربية والعلوم (اليونسكو)، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم الإنسانية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب التربية العربي لدول الخليج، وفي ضوء المعيار صمم الباحث استبانة خاصة بالدراسة واستهدف عينة من فئتين وهما مسئولو الجهات المعنية بنشاط المنظمات التربوية المذكورة وأساتذة كليات التربية في المملكة العربية السعودية، وأسفرت الدراسة بتوصية أن يكون التعاون الدولي والإقليمي مبني على البر والتقوى وبعيداً عن الإثم والعدوان، وأن استفادة النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية من الخطط التربوية أقل من المتوسط لثلاث منظمات من المنظمات المحددة لهذه الدراسة وهي اليونسكو والمنظمة الإسلامية والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، وأوصى الباحث بضرورة مساعدة النظام التربوي السعودي في تطوير استفادته من الخطط التربوية للمنظمات المذكورة .

### 3. الدراسات الأجنبية

1. دراسة ( المجموعة الشاملة للتميز، 2009) بعنوان : تنمية قدرات المؤسسات غير الحكومية . ألمانيا.

**(Systemic Excellence Group,2009): Development capacity of non-governmental organizations.**

هدفت إلى استكشاف الممارسات الخاصة بتنمية قدرات المؤسسات غير الحكومية، وتحديد الآليات المتبعة لتطوير قدرات هذه المؤسسات لمواكبة التحديات والمتطلبات المستقبلية، واستخدام في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك استخدم أسلوب المقابلات لجمع المعلومات مع الرؤساء التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة في المنظمات غير الحكومية في ألمانيا، وأوضحت الدراسة أن تطوير القدرات الخاص بالمؤسسات غير الحكومية مرتبط بالهيكلية والعمليات الداخلية وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الممارسات داخل هذه المنظمات تركز على تحديد الرؤيا المستقبلية وتعريف الأهداف بشكل محدد بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي، وقد أوصت الدراسة إلى أن تركز المنظمات غير الحكومية من أجل تنمية قدراتها يجب أن يكون في خمسة مجالات وهي التخطيط الاستراتيجي، التقييم، بناء القدرات، التنسيق، وتنمية الموارد البشرية.

2. دراسة (موسى، 2007) بعنوان : الدور التربوي للجمعيات الأهلية الإسلامية ببوركينا فاسو

**(Mousa,2007): The Education Role of Islamic NGO's in Burkina Faso.**

هدفت الوقوف على أهم الجمعيات الأهلية الإسلامية وتعرف الدور التربوي لهذه الجمعيات وتقديم تصور مقترح لتفعيل دورها التربوي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ لجمع الحقائق والبيانات والمعلومات؛ لتعرف الأنشطة والخدمات التي تقوم بها الجمعيات واستخدمت الدراسة المراسلات والمقابلات الشخصية والزيارات الميدانية والملاحظات والاستبانة أدوات لهذه الدراسة.



وكانت أهم النتائج وجود أكثر من (156) جمعية أهلية إسلامية في بوركينا فاسو، وأن هناك جمعيات إسلامية تأثرت بالجمعيات المسيحية وأخرى أنشئت بسبب التعاطف الإنساني وأن أهداف الجمعيات دينية وتعليمية وليست سياسية، كما أكدت الدراسة نجاح الجمعيات في تقديم الخدمات التعليمية سواء في التعليم غير النظامي أو النظامي وكشفت الدراسة أن أكثر المشكلات عرقلة للجمعيات الإسلامية هو ضعف البناء المؤسسي ونقص الخبرة وأن المدربين غير مؤهلين والخلافات بين أعضاء الجمعيات، وأوصى الباحث بتعاون الجمعيات الإسلامية مع وزارة التعليم الأساسي في إصلاح المدارس العربية، وضرورة إشراك الخريجين في الدول العربية بوضع السياسات التعليمية للمدارس العربية.

3. دراسة (مانلي، 2007) بعنوان : دور وأنشطة المنظمات غير الحكومية في تنمية الشباب في كلية المعلمين في المنطقة الصينية الفقيرة.

**(Manli, 2007): The Role and Activities of NGO's in Developing The Yong People in The Techers College in The Imporerished Region in China.**

هدفت التعرف إلى دور وأنشطة المنظمات غير الحكومية في تنمية الشباب في كلية المعلمين في المنطقة الفقيرة في الصين، وقد تم إجراء الدراسة على الطلبة والمديرين والزملاء العاملين، كذلك على ممثلي المؤسسات التي تقدم الخدمة، ذلك بطريقة المقابلات واللقاءات على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وأظهرت نتائج الدراسة النجاح من حيث الاستفادة من المعرفة باستخدام التدريب المتقدم، وتحقيق مستويات عالية من الرضا بسبب تنمية الفرد، بالمقابل أظهر أعضاء هيئة التدريس ملاحظات حول التحديات التي يواجهونها من حيث انخفاض مستوى برامج التدريب بسبب قلة الربط الشبكي، إضافة إلى البقاء على حالة عدم اليقين بالنسبة للاعتماد على الدور الاجتماعي في إطار البرنامج، من وجهة نظر القائمين على الخدمة في المؤسسات المعنية.

4. دراسة (أنزر، 2002) بعنوان: قطاع المنظمات غير الحكومية في الباكستان: الماضي

والحاضر والمستقبل

**(Anzar,2002): NGO's Sector in Pakistan : Past, Present, and Future**

هدفت التعرف إلى ثقة أفراد المجتمع المحلي بدور المنظمات غير الحكومية في الدعم والتنمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكذلك الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت عينة الدراسة مجموعة من المنظمات غير الحكومية العاملة في باكستان، ووضح من خلال الدراسة مدى الانتشار الواسع لوجود المنظمات غير الحكومية في مناطق مختلفة في البلاد لتحقيق هذه الغاية، وأنها تقوم بتقديم خدماتها من خلال مبدأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص مع المنظمات غير الحكومية، وأظهرت الدراسة أن المنظمات أسهمت بشكل واضح في خفض تكاليف متطلبات المدارس الخاصة في الأحياء الفقيرة في البلاد، وأنها حققت نجاحات في إنشاء مدارس خاصة بالإناث، كما أظهرت أيضاً أن المنظمات غير الحكومية

ساعدت في تحسين وتطوير المدارس الحكومية، كذلك تدريب المعلمين أثناء أداءهم لعملهم، كما قدمت خدمات مراكز تعليم الطفولة في المدارس الخاصة بناءً على أولوية التعليم المبكر التي وضعتها الحكومة. 5. دراسة جاجاناثان (2001) بعنوان : دور المنظمات غير الحكومية في التعليم الأساسي : دراسة لست منظمات غير حكومية في الهند"

### **(Jagannathan, 2001): The Role of Nongovernmental Organization in Primary Education: A Study of Six NGOs in India**

هدفت إلى توثيق دور ومساهمة بضع منظمات غير الحكومية في التعليم الأساسي والاستفسار كيف يمكن أن تدعم وتثري المنظمات غير الحكومية برامج التعليم في البعد الوطني والتعاون مع الحكومة في إطار أوسع، وتوضيح المزايا النسبية التي يمكن أن تحققها المنظمات غير الحكومية في مشاريع التعليم، وتناولت عينة الدراسة ستة من المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التعليم واعتمدت الدراسة في منهجها على مسح البيانات والمعلومات التي تم جمعها من، المنشورات (التقارير السنوية، ووصف المشروع، وتقارير الرصد وتقارير أخرى) وزيارات لمكاتب المنظمات غير الحكومية، وللعمليات الميدانية ومناقشات مع موظفيها ومناقشات مع كبار الموظفين في المنظمات غير الحكومية ومناقشات مع مديري المدارس، ومعلمي المدارس، والعمال المتطوعين، وأعضاء لجان التعليم المدرسي ومسح المعلومات الأولية عن أنشطة المنظمات غير الحكومية، ولا سيما تلك المتعلقة بالتعاون مع الحكومة واستخدمت مجموعة من الاستبيانات مع جميع المنظمات غير الحكومية، للحصول على معلومات نوعية عن المنظمات غير الحكومية، تم تخصيص الاستبيانات إلى كل المنظمات غير الحكومية، وقد أبرزت الدراسة ضرورة وضع استراتيجيات مصممة خصيصاً للمبادرات من أجل الأطفال الذين لا يزالون خارج المدرسة، والأطفال الذين يعملون في الشوارع الأطفال، وأطفال الأحياء الفقيرة، وأطفال الأسر المهاجرة، ويجب على الحكومة دعم جهود المنظمات الأهلية من خلال توفير الفصول الدراسية والمعلمين، هناك إدراك متزايد لأهمية ضمان جودة التعليم للحد من التسرب وزيادة معدلات الالتحاق، والاعتراف بدور المنظمات غير الحكومية مثل: مراكز الموارد المهنية، وبناء ثقافة التعاون والشراكة مع المنظمات غير الحكومية، وعلى الحكومة النظر في البنية التحتية للمنظمات غير الحكومية ودعم بناء قدراتها.

#### **التعقيب على الدراسات السابقة لمحور المنظمات غير الحكومية: -**

من خلال عرض الدراسات السابقة تبين أن معظمها هدفت التعرف إلى دور المنظمات غير الحكومية، والأثر في عملية التغيير والاستدامة في المجتمعات المتقدمة والنامية بشكل عام، مع محاولة السعي والتقدم في مجال التعليم بشكل خاص، لأنه يعتبر الأساس في تطويرها وتنميتها في المجالات الأخرى، ومن خلال التركيز على دعم قطاع التعليم والاهتمام بتحسينه أدى إلى نتائج واضحة، أهمها زيادة الالتحاق بالمدارس الذي يعد هدفاً استراتيجياً، إضافة إلى الاهتمام بنوعية وجود التعليم، والعمل على تعميمه ونشره وتنويع برامجه، مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة الوعي لدى الأفراد واختيارهم لطريقة الحياة التي

يرغبون، والإدراك لما للمنظمات غير الحكومية من أهمية في الإنجازات الإنسانية، والإسهام الاقتصادي والاجتماعي، إلا أن أغلب الدراسات تشير إلى محدودية الاهتمام، والدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم في المنطقة العربية، وتركيزها على التنمية والاستدامة بشكل أكبر في القطاعات المختلفة، كما أن لها دورًا بارزًا في الاهتمام بحقوق الإنسان؛ فهي بحاجة إلى تعريف أكثر بها وبأدوارها، وتحتاج الدعم من قبل المجتمعات لبقائها واستمرارها، وأنها تقوم بأدوارها بشكل أفضل وأكثر وضوحًا.

ويمكن إجمال النقاط التي توصلت إليها الدراسات السابقة من حيث:

**أولاً : الفترة الزمنية :** يتضح من العرض السابق للدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية أنها أجريت في الفترة ما بين (1993 . 2012)، حيث بلغ إجمالي عدد الدراسات السابقة (23) دراسة منها (13) فلسطينية، (5) عربية ، (5) أجنبية.

**ثانياً : الأهداف :** من الملاحظ أن غالبية الدراسات السابقة مثل: دراسة (الكفارنة،2012)، (الدوى،2008)، (درويش،2002)، (نخلة و عوض، 2004)، (موسى،2007)، (مانلي،2007) كانت تهدف إلى الكشف عن أدوار مختلفة ومتعددة للمنظمات غير الحكومية أو مديريها أو مديري مشاريعها وتناولت الدراسات الأدوار في تنمية خبرة العاملين، وتنمية السمات الشخصية، ومبادئ الحكم الرشيد، واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، وحل المشكلات التربوية، ودعم الصحة والتعليم والزراعة، وتربية النشء، ودعم العملية التعليمية والتعليم.

**ثالثاً : المنهجية :** استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي باختلاف أنواعه التحليلي، والمسحي، والكمي، أما (عوض،2009) استخدم المنهج المسحي الاجتماعي، و(بدر ،آخرون،2008) فقد استخدموا المنهج المقارن، و(جاجاناثان،2001) استخدم أسلوب مسح البيانات والمعلومات.

**رابعاً : أداة الدراسة :** استخدمت معظم الدراسات الاستبانة كأداة للدراسة وبعضها استخدم أدوات أخرى بجانب الاستبانة مثل (أغا،2007) استخدم المجموعة البورية والمقابلة، و(موسى،2007) استخدم المراسلات والمقابلات الشخصية والزيارات الميدانية والملاحظات، وبعض الدراسات استخدمت أدوات مختلفة مثل(جاجاناثان،2001) استخدم جمع المنشورات والزيارات الميدانية والمناقشات، و(مانلي،2007) استخدم المقابلات.

**خامساً: عينة الدراسة :** معظم الدراسات تناولت العاملين في المنظمات غير الحكومية بمسمايتهم ودرجاتهم المختلفة ما بين مدير، ورئيس قسم، ومدير مشروع، ومتطوعين، ومدير تنفيذي، وأعضاء مجالس الإدارة، أما دراسة (الطهراوي،2010) استهدفت العاملين في المنظمات الدولية ودراسة (بدر وآخرون،2008) استهدفت شبكات تضم منظمات غير حكومية ودراسة (الشدى،1993) استهدفت منظمات محلية ودولية، أما دراسة (نخلة،2004) استهدفت مديري ووكلاء والأخصائيين الاجتماعيين في المدارس.

المحور الثاني : الدراسات المتعلقة بالشراكة ( التعاون المدرسي ) :

### 1. الدراسات الفلسطينية .

1. دراسة (معروف، 2012) بعنوان : دور كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أساتذتها.

هدفت التعرف إلى دور كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أساتذتها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة على جميع أساتذة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وتكونت أداة الدراسة من استبانة شملت (52) فقرة موزعة على (5) مجالات بالإضافة إلى المعوقات التي تحد من دور كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع المحلي، وأسفرت الدراسة أن درجة التقدير لدور كليات التربية في خدمة المجتمع الفلسطيني كانت (62.2%) وأن مستوى دور خدمة الكليات في التوعية والتثقيف كان (65.4%) وفي مجال البحوث التطبيقية (62.9%) أما في مجال التدريب والتعليم المستمر فكان (62.6%) وأوصى الباحث بتأهيل أعضاء هيئة التدريس؛ لتفعيل دورهم في خدمة المجتمع وضرورة الاتصال بالمؤسسات والمنظمات ذات الصلة بشئون خدمة المجتمع المحلي للاستفادة من خبراتها.

2. دراسة (شلدان وآخرون، 2011) بعنوان: واقع التواصل بين المدرسة الثانوية والمجتمع المحلي في محافظات غزة وسبل تحسينه.

هدفت إلى معرفة واقع التواصل بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي ولتحقيق ذلك استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثون بإعداد استبانة اشتملت على (64) فقرة موزعة على (4) مجالات واشتملت عينة الدراسة على (299) مديراً ومعلماً في المدارس الثانوية وأظهرت الدراسة أن نسبة متوسطة لتقديرات المديرين والمعلمين لواقع التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي (61%)، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل آليات التواصل بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي بكافة أشكالها للارتقاء بالعلاقة بينهما، وضرورة الاستفادة من الخدمات التي تقدمها مؤسسات المجتمع المحلي، وتشجيع المدراء والمعلمين على المشاركة في المؤتمرات والأيام الدراسية التي تعقدها الجامعات المؤسسات المجتمعية وتقديم الحوافز اللازمة لذلك.

3. دراسة (الطيبي وأبو ساكور، 2008) بعنوان: مدى مشاركة المجتمع المحلي في دعم الإدارات المدرسية الثانوية وإسنادها في مدينة الخليل من وجهة نظر الإدارات المدرسية ومجالس الآباء.

هدفت إلى معرفة مدى مشاركة المجتمع المحلي في توفير الدعم والمساندة للإدارات المدرسية في مدينة الخليل، وأثر هذه المشاركة على فعالية هذه الإدارات في تطويرها والنهوض بمستواها، ومستوى العملية التعليمية التعليمية، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة الخليل وإضافة إلى مجالس الآباء العاملة في هذه المدارس، والبالغ عددهم (45) مديراً و(115) عضواً

من مجالس الآباء، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي في البحث والاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من (46) بنداً واطهرت النتائج أن مدى مشاركة المجتمع المحلي في دعم الإدارات المدرسية الثانوية وإسنادها في مدارس الخليل من وجهة نظر الإدارة المدرسية ومجالس الآباء كانت منخفضة بشكل عام .

**4. دراسة (أبو سمرة وآخرون، 2005) بعنوان : تصورات مديري المدارس الثانوية وأولياء الأمور**

**في محافظة الخليل للتفاعل بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي.**

هدفت التعرف إلى تصورات مديري المدارس الثانوية وأولياء الأمور في محافظة الخليل للتفاعل بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (60) مديراً ومديرة و(390) ولي أمر تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وطور الباحث استبانة من (46) فقرة لقياس تصورات مديري المدارس الثانوية وأولياء الأمور في محافظة الخليل للتفاعل بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي في ثلاثة مجالات وهي ما تقدمه المدرسة للطلبة وما تقدمه المدرسة للمجتمع المحلي وما يقدمه المجتمع المحلي للمدرسة، وأظهرت الدراسة أن التصورات كانت متوسطة ووجود فروقات بين تصورات مديري المدارس وأولياء الأمور عزاها الباحث لصفة المسؤولية عند مديري المدارس، وأوصت الدراسة بأن تولي وزارة التربية والتعليم العلاقة بين الإدارات المدرسية والمجتمع المحلي أهمية خاصة وأن تقوم الإدارات المدرسية بتوعية المجتمع المحلي بالدور المطلوب منه تجاه المدرسة.

**5. دراسة (الأشقر، 2003) بعنوان: دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي**

**بمحافظة غزة وسبل تطويره.**

هدفت التعرف إلى الدور الذي يجب أن تقوم به إدارة المدرسة الثانوية بغزة؛ لتنمية المجتمع وتطويره واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ووكلاء ومديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظات غزة وبلغ عددهم (170) إداري واستخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على أربعة مجالات وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس لديهم دور ويرغبون أن يكون دورهم كبير وفعال في خدمة وتنمية المجتمع المحلي وأوصت الدراسة بتقليل المركزية في الإدارة التعليمية؛ ليكون للإدارة المدرسية مجال من الحرية في إدارة المدرسة لاكتشاف الطاقات المبدعة والمتفانية في خدمة المجتمع، وإعداد برامج ونشاطات هادفة لزيادة وتمتين الاتصال وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي في شتى مجالات ومناحي الحياة التي تهتم المجتمع المدرسي، وإجراء دراسات لتطوير أداء الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في خدمة المجتمع المحلي.

**6. دراسة (المشوحى، 1997) بعنوان: واقع التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي في**

**المرحلة الثانوية بمحافظات غزة.**

هدفت التعرف إلى واقع التعاون بين الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية والمجتمع المحلي في محافظات غزة، كما هدفت للتواصل إلى المعايير، والممارسات، وطرق التعاون، ومدى تطابق أو اختلاف استجابات

المديرين وأولياء الأمور حول واقع العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي وقام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (62) فقرة موزعة على أربعة مجالات وقد استخدم الباحث عينة من (35) مديراً و(350) ولي أمر من المدارس الثانوية، واستخدم كذلك الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك اتفاقاً بين المديرين وأولياء الأمور على وجود تعاون قليل بين مديري المدارس الثانوية والمجتمع المحلي بقطاع غزة وبينت الدراسة أن أكثر المجالات التي يوجد بها تعاون هو المجال الثاني الخاص بحل مشكلات الطلبة من وجهة نظر المديرين وأولياء الأمور وأقل المجالات تعاوناً من وجهة نظر المديرين هو المجال المتعلق بدعم الإدارة المدرسية وحل مشكلات المدير، وأقل المجالات تعاوناً من وجهة نظر أولياء الأمور هو المجال الذي يدور حول خدمة المدرسة للمجتمع المحلي.

## 2. الدراسات العربية.

### 1. دراسة (القرشي، 2011) بعنوان: المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير أداء المدارس الثانوية

#### الحكومية (دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف).

هدفت إلى الكشف عن المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير إدارات المدارس الثانوية الحكومية وتوفير فرص التنمية المهنية المطلوبة لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية ورفع المستوى التحصيلي لطلاب المدارس الثانوية الحكومية وربط خريجي المدارس الثانوية بسوق العمل، واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي في الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من (299) مديراً ومشرفاً وبلغ عدد مديري المدارس (58) مديراً وعدد المشرفين التربويين (171) مشرفاً، واستخدم الباحث استبانة مكونة من أربعين عبارة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن المشاركة المجتمعية مطلوبة لدرجة عالية وبمتوسط حسابي يتراوح ما بين (3.85-3.56)، وأهم ما أوصت به الدراسة ضرورة العمل على فتح قنوات الاتصال مع المجتمع المحيط من خلال التواصل مع جميع مؤسسات المجتمع الحكومية والخاصة والاستفادة منها بما يخدم الإدارة في المدارس الثانوية، ودعوة مؤسسات المجتمع لتمويل الأنشطة والمناسبات المدرسية، ودعوة المدارس الثانوية للمجتمع المحيط للعمل على تنظيم برامج تعليمية للطلاب خارج إطار المدرسة، مثل عقد دورات للطلاب في مجال اللغة الإنجليزية، والحاسب الآلي؛ لرفع تحصيلهم الدراسي.

### 2. دراسة (زيادة، 2010) بعنوان: متطلبات الشراكة بين المؤسسات الحكومية (الرسمية)

#### ومؤسسات المجتمع المدني العربي في مجال رعاية الموهوبين.

هدفت التعرف إلى أي مدى يمكن التوصل إلى شراكة تجمع الجهود الحكومية وجهود المؤسسات الأهلية في البلاد العربية في مجال رعاية وتنمية الموهوبين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الناقد كانت عينة الدراسة مجموعة من الدول العربية، وكانت أهم النتائج أن إسهام الجمعيات الأهلية العربية في مجال رعاية الموهبة غير واضح وتعوزه الرؤية العلمية والإدارية والآليات، التي تمكنها من الإسهام بدورها، وإن قصر مجال رعاية الموهوبين على دور الدول الرسمي من دون شراكة المجتمع المدني ينقص من رصيد الموهبة والإبداع المتوافر لدى الدول العربية، وأوصت الدراسة بترسيخ مفهوم المؤسسة

في منظومة عمل الجمعيات الأهلية، بما يمكن هذه الجمعيات من بناء كيانات أهلية يتوافر لها القيادات والنظام الإداري والتشريعي الذي يمكنها من إنشاء شراكة مع المؤسسات الحكومية في مجال رعاية الموهوبين، وضرورة تبني الحكومات العربية لإستراتيجيات وسياسات تقوم على الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني بهدف رعاية الموهبة والإبداع في المجتمع العربي، وضرورة قيام شراكات، وتشبيك بين الجمعيات الأهلية المعنية برعاية الموهبة والإبداع في داخل كل قطر عربي، وفيما بين الأقطار العربية، وذلك تحقيقاً لتبادل الخبرات والتكامل في الرؤى والجهود والموارد.

### 3. دراسة (عبد التواب، 2010) بعنوان: الشراكة المجتمعية بين مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات الخدمة الاجتماعية لدعم الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية بالمؤسسات التعليمية.

هدفت التعرف إلى واقع الشراكة المجتمعية وتحديد المعوقات التي تؤثر في تفعيل الشراكة وتحديد الآليات اللازمة لتحقيق شراكة فاعلة بين مؤسسات المجتمع المدني المعنية بالتعليم ومؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بالمؤسسات التعليمية، تعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية استخدم الباحث المنهج المسحي الشامل باستخدام العينة واستخدم الباحث الاستبانة تضمنت ثلاثة محكات وهي تحديد واقع الشراكة بين المؤسسات المجتمعية ومؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وتحديد المعوقات المعنية بالتعليم ومؤسسات الخدمة الاجتماعية، وتحديد آليات تفعيل الشراكة المجتمعية بين مؤسسات المجتمعية ومؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وكانت عينة الدراسة مكونة من (95) فرداً وهم كالتالي (38) من أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية و(15) من مسئولي مؤسسات المجتمع المدني المعنية بالتعليم و(42) من مسئولي العملية التعليمية بالمدارس التي تم معها تنفيذ شراكات، وأظهرت الدراسة أن رؤية أعضاء هيئة التدريس للشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني تتسم بالتقليدية، وأن أهم معوقات الشراكة هي ضعف قنوات الاتصال بين الشركاء، ووجود مفاهيم وتصورات وإدراكات غير سليمة لدى القائمين والمسؤولين داخل المؤسسات المجتمعية حول حقيقة الشراكة المفترضة، ويوصي الباحث بضرورة عقد لقاءات دورية بين مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات الخدمة الاجتماعية، وبتشكيل فرق عمل لتعزيز الشراكة.

### 4. دراسة (العجلوني والشياح، 2009) بعنوان: تصورات معلمي الصفوف الثلاثة الأساسية الأولى لمجالات المشاركة المجتمعية في مدارس لواء بني عبيد. إربد.

هدفت التعرف إلى درجة تقدير معلمي الصفوف الثلاثة الأساسية الأولى لمجالات المشاركة المجتمعية في مدارس لواء بني عبيد واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (132) معلماً من معلمي الصفوف الثلاثة الأساسية الأولى في مدارس لواء بني عبيد، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (26) فقرة، وكانت أهم النتائج أن المشاركة المجتمعية كانت عالية وكانت أبرز المجالات تقديم التبرعات العينية للمدارس؛ لدعم الأنشطة والمسابقات والرحلات وإنشاء أندية علمية في المدارس،

وأوصت الدراسة بتفعيل دور المؤسسات الاجتماعية والإعلامية والشبابية ومؤسسات المجتمع المدني، وتوثيق علاقتها بالمدرسة، وتنسيق نشاطاتها الموجهة لخدمة المجتمع المحلي بالتعاون مع المدارس انطلاقاً من مبدأ توحيد الموارد واستثمارها على النحو الأمثل في خدمة التعلم.

#### 5. دراسة (حسن، 2009) بعنوان: تفعيل دور المشاركة المجتمعية في حل بعض المشكلات المدرسية بمحافظة حلوان (دراسة ميدانية).

هدفت إلقاء الضوء على أهم المشكلات التي تعاني منها مدارس التعليم العام والتي تعيق تقدمها نحو تحقيق أهدافها والتي يمكن للمشاركة المجتمعية أن تقدم لها حلولاً مناسبة والكشف عن أبرز المعوقات التي تعيق المشاركة لحل المشكلات المدرسية، باستخدام المنهج الوصفي، وكذلك المقابلة حيث قام بمقابلة شخصية مع مسئولين في مديرية التعليم وبعض المعلمين بالتعليم الإعدادي والثانوي بمحافظة حلوان وبعض خبراء التعليم بصفة عامة والاستبانة التي اشتملت ثلاثة محاور وهي المشكلات التي تعيق المدرسة عن تحقيق أهدافها وأداء رسالتها وكانت في (27) عبارة ومعوقات المشاركة المجتمعية تجاه قضايا ومشكلات المدرسة وتضم (42) عبارة، والمقترحات التي يمكن أن تسهم في حل المشكلات التي تعيق المدرسة عن تحقيق أهدافها وتضم (28) عبارة، وتم تطبيق الدراسة في محافظة حلوان بجمهورية مصر العربية حيث اختار الباحث عينة من (300) معلماً ومعلمة من مختلف مراحل التعليم العام من التعليم الأساسي الإعدادي والتعليم الثانوي ضمت جميع التخصصات التي تدرس في هذه المرحلة التعليمية بطريقة طبقية (150) من الحضر و(150) من الريف، وأظهرت الدراسة أن الدرجة التقديرية للمشكلات الاجتماعية التي تعيق المدرسة عن تحقيق أهدافها في الحضر بلغت (73%) وفي الريف (79%)، أما المشكلات التنظيمية فكانت درجة التقدير لها في الحضر (72%) وفي الريف (74%)، والمشكلات التنموية كانت في الحضر (71%) وفي الريف (74%) والمشكلات المتعلقة بالإمكانات المادية فكانت في النموذج الحضري (62%) وفي النموذج الريفي (81%) والمشكلات المتعلقة بالجانب البشري فكانت (60%) و(78%) على التوالي أما المعوقات المتعلقة بالجانب الاجتماعي والنفسي فكانت (67%) و(72%) والمعوقات التنظيمية فكانت (79%) في الحضر والريف، والمعوقات القانونية كانت (79%) و(75%) والمعوقات الاقتصادية فكانت (80%) في الحضر و(75%) في الريف، والمعوقات الثقافية فكانت (69%) و(76%) على التوالي، وأهم ما أوصت به الدراسة وضع خطة قومية لتقويم وتطوير ما تبذله وسائل الإعلام في التعريف بأنشطة مؤسسات المجتمع المدني، ومساندة الجهات الإدارية لمؤسسات المجتمع المدني ودفعها للمشاركة في مجال التعليم، وإقامة حفل عام يكرم فيه كل من ساهم بالجهد المادي أو المعنوي لحل المشكلات المدرسية، والتخفيف من بيروقراطية الهيئات الإدارية المسؤولة عن الإشراف على الجمعيات غير الحكومية، واستحداث بنية تنظيمية لمؤسسات المجتمع المدني تتصل وتتكامل مع البنى التنظيمية للقطاعين الحكومي والخاص، ونشر الوعي بأهداف المشاركة المجتمعية في حل القضايا والمشكلات التعليمية .



## 6. دراسة (السلطان، 2008) بعنوان: واقع التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي بمدينة

الرياض بالمملكة العربية السعودية وأهم الآليات اللازمة لتطويره.

هدفت التعرف إلى برامج التعاون القائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي في مدينة الرياض وإلى تحديد الصعوبات التي تحول دون إقامة علاقة تعاونية فاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والتعرف إلى المزايا والفوائد المتوقعة من إقامة برامج التعاون وأهم الآليات اللازمة لتطوير مستوى التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية التابعين لإدارة التعليم بمدينة الرياض والبالغ عددهم (841) مديراً، واختيار الباحث عينة طبقية عشوائية قوامها (212) مفردة تمثل المجتمع الأصلي للدراسة واستخدم الاستبانة كأداة للبحث، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن مستوى العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي لا تزال ضعيفة، ووجود معوقات ذات أهمية كبيرة تحول دون إقامة علاقة تعاونية وثيقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي وأفرادها أهمها محدودية الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس والافتقار إلى الكوادر الإدارية المتخصصة في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وأوصت الدراسة بإعطاء مزيد من الصلاحيات الإدارية لمديري المدارس في مجال التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتعديل الأنظمة واللوائح الحكومية لتشجيع المدرسة على إقامة علاقات تعاونية مع مؤسسات المجتمع المحلي، توعية أفراد المجتمع المحلي بأن العملية التربوية مسؤولية مجتمعية يشارك في تطويرها كافة أفراد المجتمع ومؤسساته.

## 7. دراسة (العجمي، 2007) بعنوان: المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة.

هدفت إلى تحديد أهداف المشاركة المجتمعية للمدرسة والمجتمع وآلياتها، وتحديد أهم مجالات الشراكة المطلوبة وشملت عينة الدراسة أربع فئات وهي: مديرو المدارس الابتدائية، وأولياء الأمور المشاركون في المجالس المحلية بمدن محافظة الدقهلية وقراها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع معلومات الدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اتفاقاً تاماً بين أفراد عينة الدراسة حول أن أهداف الشراكة المجتمعية تسعى إلى الحد مما يعاني منه الطلاب من مشكلات تؤثر سلباً على أدائهم الأكاديمي، إضافة إلى أن الشراكة تقود إلى تحسين مخرجات المدرسة بما يتفق مع معايير الجودة الشاملة، كما أوضحت الدراسة أهمية تفعيل سياسة اللامركزية في إدارة التعليم ، وأهمية إصدار تشريعات جديدة؛ لتنظيم العلاقة وتشجيع العمل الجماعي، إضافة إلى توفير الكتيبات والنشرات الدورية عن مجالات الشراكة والمجالات التي يمكن الإسهام والتعاون فيها إضافة إلى تنشيط دور وسائل الإعلام في بث الوعي في نفوس أفراد المجتمع المحلي ومؤسساته بأهمية مشاركتهم في إثراء العملية التربوية.

8. دراسة (الشرعي، 2007) بعنوان: دور المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي: (دراسة تحليلية).

هدفت إلى إبراز أهمية دور المشاركة المجتمعية بمختلف مؤسساتها ومنظماتها وأفرادها في الإصلاح المدرسي وارتباطها بالتطورات المعاصرة والتوجه العالمي الجديد حول مفهوم التعليم للجميع وآليات التعاون لتفعيل العلاقة والشراكة بين المجتمع والمدرسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لغرض تحليل محتوى الوثائق والدراسات والأبحاث والأدبيات المتعلقة في الموضوع، وكانت أهم نتائج الدراسة أن المجتمع المحلي ممثلاً في الأفراد (خبراء-ومتخصصين وقادة المجتمع) ومنظمات وجمعيات أهلية يمكن أن يقدم خبراتهم في مجال التربية وتوظيفها في الانتفاع بآرائهم ومقترحاتهم في سبيل النهوض برسالة المدرسة ومساعدتها على تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية، وأهم ما أوصت به الدراسة قيام النظام التربوي بغرس مفهوم التعليم مسئولية الجميع وأن الأمر يتطلب عدم انفراد طرف دون الآخر كونه عمل تكاملي يتم في شكل آلية تضمن مشاركة الجميع في تحمل المسئولية، تشجيع القطاع غير الحكومي ومنظمات المجتمع المدني على تقديم الدعم المادي والمعنوي، وتوسيع قاعدة مشاركة قطاعات المجتمع المختلفة في إعداد الخطوط العريضة للمناهج والإفادة من الخبرات المتنوعة لأولياء أمور الطلاب خاصة ممن يعملون في المجال التربوي.

9. دراسة (إبراهيم، 2007) بعنوان: معوقات التشبيك بين المنظمات غير الحكومية ودور الخدمة الاجتماعية في الحد منها.

هدفت التعرف إلى المعوقات التي تواجه التشبيك بين المنظمات غير الحكومية بمدينة أسوان والتوصل إلى تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي تم التعرف عليها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبياناً لأعضاء مجلس أمناء شبكة حماية نهر النيل من التلوث والمقابلة مع الخبراء والأكاديميين في المجالات المتصلة بالتشبيك وأجريت الدراسة على عينة من أعضاء الجمعية العمومية في الشبكة بالإضافة إلى القيادات المهمة المنضمة للشبكة وبلغ عددها (74) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات هي الخوف من الشراكة والخوف من ذوبان شخصيات الجمعيات وعدم تحديد الأولويات وقسمت المعوقات إلى معوقات ثقافية ومعوقات مؤسسية ومعوقات متصلة بالأهداف حيث قدم الباحث تصور لمواجهة المعوقات هدفت إلى إذكاء الوعي لدى المنظمات غير الحكومية بأهمية التشبيك وآثاره الإيجابية وكيفية التعامل مع بعض المعوقات .

10. دراسة (أحمد، 2006) بعنوان: إعداد المعلم والشراكة المجتمعية .... الواقع والطموح دراسة حالة على كلية البنات .

هدفت الكشف عن وعي الطالب- المعلم بقضية الشراكة وأنواعها وعوامل إحجامها، استخدم الباحث منهج الدراسات الكشافية الوصفية بهدف توفير المعرفة حول الظاهرة وتحديد تكرارات الحدوث المرتبطة واختبار العلاقات السببية بين المتغيرات، واستخدم الباحث الاستبانة من تصميمه بناءً على استقراء الأدب

التربوي وتكونت من ثلاثة محاور وهي وعي الطالب المعلم بمفهوم الشراكة في المجالات المتعددة والكشف عن وعي الطالب المعلم بأنواع الشراكة والاعتبارات الحاكمة لممارسة سلوك المشاركة داخل مناخ الإعداد، وكانت عينة الدراسة مكونة من (400) طالبة من أصل (1251) من طالبات الفرقة الرابعة للأقسام التربوية والتعليم الابتدائي، وكانت أهم نتائج الدراسة التأكيد على الشراكة المجتمعية في التعليم أمر ضروري في الوقت الراهن، ووجود بعض السلبيات المتعلقة بالممارسات داخله تحول دون إعداد المعلم للمشاركة مع الأسر وأعضاء المجتمع في نطاق العملية التعليمية، وضرورة تدريس الطلاب مهارات التعامل مع الأسرة والمجتمع، التوجه نحو الاعتماد على إستراتيجيات تدريسية أكثر حداثة، مثل التعلم بالمشاركة، وأوصى الباحث بالحاجة الماسة إلى إعداد المعلم صاحب الرؤية المجتمعية المزود برؤية واضحة عن الثقافة التي يحيا فيها، والنظام الاجتماعي، وخدمة الآخرين، والفهم المتبصر للعلاقات والتفاعلات والعمليات الاجتماعية وإبداء ردود أفعال تتسق مع القيم والمعايير السائدة وصولاً للإصلاح التعليمي المنشود.

#### 11. دراسة (السيد، 2005) بعنوان: المشاركة المجتمعية وإمكانية الإفادة منها في تطوير نظام التعليم العام.مصر.

هدفت إلى توضيح أهمية المشاركة المجتمعية في تطوير نظام التعليم وتحديد الأسباب التي تقف وراء إحجام المجتمع عن المشاركة وتوضيح أهمية ومجالات المشاركة في تطوير نظام التعليم وتقديم تصور مقترح لتفعيل دور المشاركة المجتمعية في تطوير نظام التعليم، حيث قام البحث على المنهج الوصفي في تفصيلاته وتحليلاته، وقد استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وعمل الباحث على تقديم تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية في تطوير نظام التعليم العام تعتمد على ثلاثة محاور وهي تعميق المشاركة المجتمعية لدى أفراد المجتمع ومؤسسات الحكومة لتفعيل وتطوير نظام التعليم في المجتمع والحد من الأسباب والمعوقات التي تقف وراء إحجام المجتمع عن هذه المشاركة ودور الأفراد ومؤسسات المجتمع في تفعيل مجالات المشاركة المجتمعية في التعليم.

#### 12. دراسة (الكردي، 2005) بعنوان : تأثير المشاركة المجتمعية في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض .

هدفت التعرف إلى أهم التجارب المعاصرة في مجال مشاركة المجتمع المحلي في العملية التعليمية وتقديم تصور حول مشاركة المجتمع في العملية التعليمية بمدينة الرياض واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الباحثة كأداة بحثية الاستبانة التي صممتها للتعرف على آراء عينة البحث المكونة من العاملين في مجال التربية والتعليم والخبراء التربويين والعاملين في المؤسسات والشركات والجمعيات الأهلية وأولياء أمور الطلاب في مشاركة المجتمع في تطوير المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض، وعينة الدراسة كانت عينة مقصودة من (40) خبيراً، و(40) من العاملين في المؤسسات والشركات والجمعيات الأهلية و(40) من العاملين في مجال التربية والتعليم و(40) من أولياء الأمور، وكانت أهم نتائج

الدراسة أن أكثر من نصف بنود الأسس والمجالات الخاصة بمشاركة المجتمع لتطوير المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض هي بنود ناقصة وغير محققة في الواقع وتحتاج إلى زيادة تفعيل حتى يمكن الاستفادة من تلك المشاركة ومن أهم التوصيات ضرورة الإشارة إلى سياسة مشاركة المجتمع في مجال التعليم، وكذلك وضع الآليات المختلفة لتحقيقها، والعمل على تشجيع مشاركة المجتمعات المحلية لتحقيق مشاركة فاعلة لتطوير التعليم ومؤسساته المختلفة.

### 13. دراسة (العجمي، 2005) بعنوان : المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مُدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية.

هدفت تحديد مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة والتعرف على الإطار المفاهيمي للمشاركة المجتمعية في العملية التعليمية والتعرف على المعالم الرئيسية للمشاركة المجتمعية بجمهورية مصر العربية وتحديد المعالم الرئيسية للمشاركة المجتمعية المطلوبة؛ لتفعيل مُدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (12%) من مديري المدارس الابتدائية في محافظة الدقهلية، و(132) من أعضاء مجالس الآباء والمعلمين بالمدارس الابتدائية و(48) من أعضاء الجمعيات الأهلية و(32) عضو من المجالس المحلية، واستخدم الباحث استبانة لتحديد مدى اتفاق الفئات الأربعة حول أهداف المشاركة المجتمعية وأبرز مجالات المشاركة المجتمعية وأهم آليات ضمان المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مُدخل الإدارة الذاتية، وأوصت الدراسة بتأسيس إدارة خاصة بتفعيل المشاركة المجتمعية وإقران مشاركة المجتمع المحلي في التعليم الابتدائي بمسئولية الدولة، وإعداد وتأهيل القيادات المدرسية بمبدأ المشاركة المجتمعية المدركة لطبيعة وقيمة الإدارة الذاتية، اعتماد مبدأ المشاركة في إثراء العملية التعليمية والإدارية في المدرسة الابتدائية.

### 14. دراسة (بدير، 2005) بعنوان: المشاركة المجتمعية في التعليم (دراسة حالة لإحدى المدارس التعاونية).

هدفت إلى توضيح مفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم والتعرف على بعض الخبرات والتجارب العالمية في هذا المجال وتسليط الضوء على المدرسة التعاونية والكشف عن بعض المعوقات التي قد تحول دون تطبيق المشاركة المجتمعية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم كذلك دراسة الحالة عن طريق المقابلات التي أجراها مع العاملين والمسؤولين في مدرسة منار العلم التعاونية، واستخدم الباحث استمارة مقابلة مقننة من إعداده وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (54) فرداً وتكونت العينة من (25) مديراً وناظراً و(25) معلماً و(2) ولي أمر و(2) من القيادات الشعبية والمحلية، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة المشاركة وإتباع نظم إدارية حديثة تقوم على اللامركزية وتوطيد الاتصال بين المدرسة والمجتمع، فتح أبواب المدارس للنشاطات الصيفية، وإنشاء قاعدة بيانات تتضمن بيانات تفيد المشاركة المجتمعية، وتحقيق المشاركة المجتمعية تتطلب رغبة واقتناع صادق من قبل القيادات التعليمية والمعلمين وأولياء الأمور.

## 15. دراسة (جاويش، 2002) بعنوان: تصور مستقبلي لدور الإدارة المدرسية في تخطيط

### العلاقة بين المدرسة وبعض وسائط التربية في المجتمع المصري.

هدفت التعرف إلى واقع العلاقة بين المدرسة وبعض وسائط التربية في المجتمع المصري، وكذلك التعرف إلى أهم الاتجاهات المعاصرة في مجال الربط بين المدرسة والوسائط التربوية، والاستفادة منها بما يتماشى مع فلسفة وقيم المجتمع المصري وإمكاناته المتاحة.

ولكي يحقق البحث أهدافه استخدم الباحث المزوجة بين المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم، للوقوف على واقع العلاقة بين المدرسة ووسائط التربية في المجتمع، وذلك حتى تتوفر النظرة الشمولية للمدرسة كمنظومة مجتمعية مفتوحة تتأثر بالمجتمع وتؤثر فيه، حيث يعد هذا الأسلوب عملية تتحدد بواسطتها الحاجات وتعين المشكلات ومتطلبات حلها واختيار الحلول من البدائل.

استعان الباحث بأدوات منها: المقابلة الشخصية والاستبانة، وقد تم تطبيق خمس استبانات لأعضاء الإدارة المدرسية، والعاملين بمكاتب الأطفال والجمعيات الأهلية وأولياء الأمور والطلاب.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود خطة مسبقة للاتصال بالوسائط التربوية الأخرى، واعتماد المدرسة على الأبناء للاتصال بأولياء الأمور، واعتقاد بعض الآباء والمسؤولين في الوسائط التربوية بأن التربية مسؤولية المدرسة فقط، وعدم اهتمام الآباء بالتقارير الرسمية التي تبين حالة التلميذ، وغياب بعض أهداف المدرسة عن الوسائط التربوية الأخرى الموجودة بالمجتمع.

## 16. دراسة (الحياري، 1996) بعنوان: تصورات معلمي المدارس الثانوية لدور الإدارة

### المدرسية في تنمية المجتمع المحلي.

هدفت التعرف إلى تصورات معلمي المدارس الثانوية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظرهم وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرتي التربية والتعليم في محافظة إربد للعام الدراسي (96/95)، حيث اختيرت العينة بالطريقة العشوائية وبلغ عددها (200) معلم ومعلمة بالمناسبة بين الجنسين، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت أهم التوصيات أن تقوم الإدارة المدرسية بإصدار نشرات لتوعية وتعريف أفراد المجتمع المحلي بالأدوار التي تقوم بها المدرسة في المجتمع المحلي، وتعزيز الإدارة المدرسية لدورها الحديث المتمثل بالتطوير الاجتماعي، وإجراء المزيد من الدراسات التي تتفاعل فيها المدرسة مع المجتمع المحلي.

## 17. دراسة (الطراونة وسواقد، 1996) بعنوان: استقصاء مستوى العلاقة بين المدرسة

### والمجتمع المحلي كما يراها مديرو ومديرات مدارس تربية محافظة الكرك.

هدفت إلى استقصاء مستوى العلاقة بين المدرسة والمجتمع كما يراه مديرو ومديرات مدارس محافظة الكرك بالاردن والوقوف على العقبات التي تحول دون قيام علاقة قوية بينهما، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في

محافظة الكرك والبالغ عددهم (202) مديراً ومديرة، وتم توزيع استبانة مفتوحة على عينة الدراسة عن طريق الاتصال المباشر، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ضعيفة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وأن درجة هذه العلاقة لا تختلف باختلاف جنس طلاب المدرسة أو مستواها، كما أشارت الدراسة إلى أن من أهم المعوقات التي تواجه تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي تدني وعي واهتمام أولياء الأمور بوصفهم مشاركين في العملية التربوية، وكذلك عزلة المدرسة عن المجتمع وعدم توفر الإمكانيات المالية لعقد اللقاءات مع أولياء الأمور.

#### 18. دراسة (حاتمة، 1996) بعنوان: مدى فاعلية المدرسة في خدمة المجتمع الريفي.

هدفت إلى الكشف عن الدور الذي تقوم به المدرسة في تنمية المجتمع الريفي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وشملت عينة الدراسة (23) مدرسة للإناث والذكور واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبقت استبانة من إعداد الباحث على المديرين والمدرسين والأخصائيين الاجتماعيين بتلك المدارس، وأوضحت نتائج الدراسة أن المدارس التي خضعت للدراسة تسمح لأهالي المنطقة باستخدام مرافقها، كما تنظم المدارس الندوات لحل بعض مشكلات البيئة المحلية، إضافة إلى تشجيع الطلاب على المساهمة في أعمال بعض مشكلات البيئة المحلية، إضافة إلى تشجيع الطلاب على المساهمة في أعمال التشجير وتنظيف الشواطئ والمرافق الأخرى في المجتمع، كما أشارت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أهمية دراسة واقع المؤسسات الاجتماعية في المجتمع والخدمات التي يمكن أن تقدمها للمدرسة وإجراء الدراسات والبحوث عن حاجات المجتمع المحلي.

#### 19. دراسة (المليحات، 1993) بعنوان: فاعلية إدارة المدرسة الثانوية الحكومية في تنمية

المجتمع المحلي من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور في مديرية التربية والتعليم بعمان الكبرى الأولى.

هدفت إلى الكشف عن فاعلية الإدارة المدرسية الحكومية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور في مديرية عمان الأولى وتكونت عينة الدراسة من (63) مديراً و(280) معلماً و(372) ولي أمر وقد اختيرت العينة بطريقة الاختيار العشوائي من مجتمع الدراسة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة حيث قام بتطوير استبانة لقياس فاعلية الإدارة المدرسية، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى تقديرات المديرين لفاعلية الإدارة المدرسية كانت مقبولة على جميع مجالات مقياس الفاعلية وعلى المقياس الكلي باستثناء المجال البيئي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لفاعلية الإدارة المدرسية في أي مجال من المجالات أو المقياس الكلي تعزى لمتغير الجنس باستثناء المجال البيئي.

20. دراسة ( الزكري، 1991) بعنوان: العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي كما يتصورها

مديرو ومديرات المدارس الثانوية والحكومية في مديرتي عمان الأولى والثانية.

هدفت إلى تقييم الحاجات الإدارية التربوية لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن، كما يمارسها هؤلاء المديرون ويقدرّون أهميتها وقد وظف الباحث المنهج الوصفي المسحي للوصول إلى أهداف الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (54) مديراً و(57) مديرة وهم مجموع مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في مديرتي التربية والتعليم في عمان الكبرى ومحافظّة العاصمة واستخدم الباحث استبانة للوصول إلى أهداف الدراسة وكانت من نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تصورات مديري ومديرات المدارس الثانوية لاستخدام المرافق المدرسية في خدمة المجتمع المحلي.

### 3. الدراسات الأجنبية

1. دراسة (أوزمن وكانبولات، 2010) بعنوان: كفاءة جمعيات المدرسة - أولياء الأمور في

(المدرسة).

**(Ozmen & Canpolat, 2010): The efficiency of school-parent associations (SPA) at schools**

هدفت إلى تحديد مستوى كفاءة مؤسسات أولياء الأمور في تقديم الدعم للمدارس وتعزيز التعليم الفعال، وتوضيح دور جمعيات الآباء والمعلمين في تحقيق الأهداف التعليمية، وتوضيح دور المدارس في التعاون مع العائلات والمنظمات الأهلية وأفراد المجتمع المحلي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة الدراسة مكونة من خمس مدارس ثانوية وعشر مدارس ابتدائية من وسط المدينة من ايلازيج تم اختيار المشاركين عشوائياً وهم مدير ومدرس وثلاثة أولياء أمور وأجريت مقابلات مع الهيئة الإدارية من كل مدرسة، وكانت الخلاصة والتوصيات تشير إلى أنه ينبغي وضع سياسات فعالة بشأن تقديم خدمات جمعيات المدرسة - أولياء الأمور من أجل الحصول على دعم من مجموعة متنوعة من المنظمات الحكومية وغير الحكومية، وينبغي تنظيم أنشطة لرفع الحساسية بين الأهل والمدرسة، وينبغي إقامة نظام اتصال مستمر بين المدرسة وأولياء الأمور، وضرورة أن يتم ضمان وحفز الدعم الاجتماعي للمدرسة، وينبغي توفير منح دراسية دائمة للفئات المحرومة، وينبغي البحث عن وسائل للتعاون مع منظمات المجتمع الأخرى وأن تكون مرافق التعليم خلقت من أجل التخلص من المواقف السلبية (العنف، والاعتداء على الأطفال، والترهيب وما إلى ذلك) والتي تؤثر بشكل سيئ على نمو الطلاب، ووجد أن الجمعيات لم تتجح بالقدر الكافي في توفير الدعم لإكساب الطلبة السلوكيات المفضلة.

2. دراسة (أكيري، 2006) بعنوان: انعكاس التحول للمحلية في إدارة شؤون التعليم الابتدائي في نيجيريا

**(Akiri,2006): A Reflection of Localism in the Administration of Primary Education in Nigeria.**

هدفت التعرف إلى أثر التحول إلى الإدارة المحلية لشؤون التعليم الأساسي، واستخدام الباحث المنهج المفاهيمي لعرض طريقة الحكومة في إدارة التعليم، ودراسة ومناقشة مختلف الاتجاهات السياسية والتاريخية التي تؤثر على التعليم، وبالإضافة إلى هذا استخدام البيانات الإحصائية ذات الصلة من السجلات المدرسية للمدارس التي أجري عليها البحث لجعل الدراسة أكثر وضوحاً، وركزت الدراسة على وجود أو عدم الإنفاق على التعليم من قبل الحكومة الاتحادية والحكومات المحلية، وأظهرت الدراسة أنه على الرغم من أن الرقابة الإدارية من التعليم تقع على عاتق المستويات الثلاثة للحكومة الاتحادية والمحلية إلا أن العبء المالي يقع معظمه على الحكومة الاتحادية، بالتالي من يسيطر على الميزانية لديه السيطرة مباشرة على المدارس. وأوصى الباحث بأن هناك حاجة لإحداث تحول في نمط الإدارة وهو في الامتثال لمبادئ نيجيريا مؤخراً وهي الإدارة الديمقراطية التي ينبغي أن تعكس القيم الديمقراطية. وبين أن دافعي الضرائب لديهم مشاركة أكثر في المدارس في تحمل العبء المالي للمدارس الأساسية وأوصى أن هذا يجب أن يشجع على لامركزية النظام المدرسي. ويمكن أن تساعد على إزالة العبء المالي الذي تتحمله الحكومة الاتحادية في حين ينتقل العبء إلى مستوى الحكومة المحلية. وأوصى بإعطاء صلاحيات أكثر لإدارات المدارس في التعاون مع المؤسسات والمنظمات المحلية لتجويد التعليم .

3. دراسة (أبرامس وجيبس، 2002) بعنوان : التخطيط للتغيير: تعاون المدرس والمجتمع المحلي في خدمة المدارس الأساسية.

**(Abrams& Gibbs, 2002): planning for changes: School–community collaboration in full–service elementart School.**

هدفت التعرف إلى المعوقات ومجالات التطوير لبرامج العلاقة والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي وقد استخدم الباحثان أسلوب الملاحظة والمقابلة النوعية، إضافة إلى استبانة شملت عدداً من موظفي المدرسة وعدداً من أفراد المجتمع المحلي كأدوات في الدراسة، وقد توصل الدراسة إلى اختلاف وجهات نظر عينة الدراسة ( موظفي المدرسة. أولياء الأمور، أفراد المجتمع المحلي ) حول أسباب ضعف مستوى التحصيل الاكاديمي للطلاب، واختلاف وجهات نظر موظفي المدرسة وأفراد المجتمع المحلي حول طبيعة مشاركة أولياء الأمور في العمل المدرسي والأدوار التي يتوقع أن يمارسونها، اختلفت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الدور والصلاحيات التي يجب أن يمارسها مدير



المدرسة على مستوى الإداري والاكاديمي، وقد أوصت الدراسة بأهمية عقد اللقاءات وتكثيف التواصل لوضع الإستراتيجيات المشتركة لتعزيز التعاون في مجال تحسين الوضع الاكاديمي.

4. دراسة ( فان وشيلدون، 2002) بعنوان : دور المدرسة والأسرة والشراكة المجتمعية في تطوير

#### المدارس الامريكية

**(Van & Sheldon, 2002): roles in the development of US programs of school, family, and community partnerships**

هدفت استكشاف دور المدرسة والأسرة والشراكة المجتمعية في تطوير المدارس الأمريكية واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث المقابلة والملاحظة كأدوات للدراسة، وطبقت هذه الدراسة الطولية على (320) مدرسة من مدارس في الولايات المتحدة الامريكية، وذلك للأهمية الرئيسية لتطوير برامج الأسرة والمدرسة في الشراكات المجتمعية، حيث تصنف المدارس حسب درجة الدعم من المدير للمدرسة على نطاق جهود إشراك الأسرة والمجتمع المحلي، والتحليلات كشفت العناصر الأساسية الأخرى للنجاح في برنامج الشراكة بما في ذلك العمل الجماعي والدعم الخارجي وأشارت إلى علاقات مهمة وإيجابية بين الدعم الرئيسي والشراكة النوعية في البرامج في عام (2002)، وتشير النتائج إلى أهمية إشراك الأسرة في جهود الشراكة، وتطوير الدعم القوي للشراكات بين أولياء الأمور والمعلمين وأفراد المجتمع، والتوسع المستمر وتقييم عمل الفريق لتعزيز الشراكة لنجاح الطلبة وإحداث التنمية.

5. دراسة ( قراندفوكس وآخرون، 2000) بعنوان: تطوير الشراكة: دور المنظمة غير الحكومية

#### في التعليم الأساسي في أفريقيا

**(Grandvaux & others, 2000): Evolving Partnership: The Role of NGO's in Basic Education in Africa.**

هدفت إلى قياس أثر المنظمات الأهلية العاملة في مجال التعليم وكانت عينة الدراسة منظمات أهلية مدعومة من الوكالة الأمريكية للتنمية في أربعة بلدان أفريقية وهي إثيوبيا وغينيا وملاوي ومالي، واستخدمت الدراسة دراسة الحالة النسبية لدور للمنظمات غير الحكومية في قطاع التعليم، وقد تم جمع المعلومات من وثائق المؤسسات وتقييم الجهات المانحة، والمقابلات شبه المنظمة مع الأشخاص الرئيسيين، ومقابلات مع ممثلين عن الحكومة، والمنظمات غير الحكومية الدولية والجهات المانحة ومنظمات المجتمع المدني المعنية، والقيام بزيارات ميدانية عديدة لمواقع المشاريع، وكانت أهم نتائج الدراسة أن أصبحت المنظمات غير الحكومية من مكونات نظم التعليم في جميع أنحاء أفريقيا، وعدم ثقة الحكومة بالمنظمات غير الحكومية أدى إلى مزيد من الرصد والمراقبة لها والذي أدى إلى إنشاء آليات للاتصال والتعاون لاحقاً بين المنظمات غير الحكومية والحكومة، ويجب أن تكون الشراكة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة فعالة، فالتعاون والتكامل ضروري بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية من

أجل تحقيق أهداف التعليم، وضرورة مشاركة المنظمات غير الحكومية في وضع سياسة تعليم عملية، وضرورة تعزيز مشاركة المجتمع المدني مع المنظمات غير الحكومية والحكومية في مجال التعليم.

### التعقيب على الدراسات السابقة لمحور الشراكة (التعاون المدرسي)

من خلال استعراض الباحث الدراسات السابقة يتضح أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أغراضها، بأنواع مختلفة منه المسحي والاستنباطي التاريخي والتحليلي، وأن معظمها استخدمت الاستبانة كأداة وحيدة للدراسة، فيما اختلفت الدراسات في العينة فجزء منها تناول المديرين والمشرفين والعاملين في التربية وجزء آخر تناول المنظمات غير الحكومية والعاملين فيها، وفيما يخص النتائج فأجمعت جميع الدراسات على أهمية التعاون والتواصل بين المنظمات غير الحكومية والمدارس من أجل تعليم أجود، وجميع الدراسات أجمعت على أهمية الشراكة رغم معوقاتنا الشديدة، وفي محافظات غزة لم يجد الباحث دراسة سابقة تتناول واقع الشراكة بين مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية وهذا كان حافزاً له للقيام بهذه الدراسة.

ويمكن إجمال النقاط التي توصلت إليها الدراسات السابقة من حيث:

**أولاً : الفترة الزمنية :** يتضح من العرض السابق للدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية أنها أجريت في الفترة ما بين (1990-2012)، حيث بلغ إجمالي عدد الدراسات السابقة (31) دراسة منها (6) فلسطينية، (20) عربية، (5) اجنبية.

**ثانياً : الأهداف :** من الملاحظ أن غالبية الدراسات السابقة كانت تهدف الكشف عن أدوار مختلفة ومتعددة للمنظمات غير الحكومية أو مديريها أو مديري مشاريعها أو مديري المدارس أو أولياء الأمور أو غيرها من مكونات التربية والتعليم والتعليم العالي في مجالات متعددة للشراكة والمشاركة والتعاون والتواصل مع المجتمع المحلي.

**ثالثاً : المنهجية :** استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي باختلاف أنواعه التحليلي والمسحي الشامل، الكشفي، الناقد أما (جاويش، 2002) فقد زواج بين المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم، و(أكيري، 2006) استخدم المنهج المفاهيمي، واستخدم (قراندفوكس وآخرون، 2000) دراسة الحالة النسبية لدور المنظمات غير الحكومية.

**رابعاً : أداة الدراسة :** استخدمت معظم الدراسات الاستبانة كأداة للدراسة وبعضها استخدم أدوات أخرى بجانب الاستبانة مثل (حسن، 2009) و(بدير، 2005) و(جاويش، 2002) استخدم الباحثون المقابلة، فيما استخدم (الشرعي، 2007) تحليل الوثائق والدراسات والأبحاث والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، واستخدم (قراندفوكس وآخرون، 2000) المقابلات بجانب تحليل الوثائق، فيما استخدم كل من (أوزمن وكانبولات، 2010) و(فان وشيلدون، 2002) المقابلة الشخصية كأداة للدراسة.

**خامساً: عينة الدراسة :** معظم الدراسات تناولت العاملين في مجال التربية والتعليم بمسمياتهم ودرجاتهم المختلفة ما بين مدير مدرسة، ومعلم، ونائب مدير، وأستاذ جامعة ومرشد مدرسي، وجزء آخر تناول

المجتمع المحلي من أولياء الأمور أو المجالس المدرسية أو المنظمات غير الحكومية أو المنظمات الدولية كعينات للدراسة، ومنهم من استخدم الدمج بين الفئات المختلفة في عينة الدراسة، أما دراسة (زيارة، 2010) فكانت العينة مجموعة من المنظمات في دول عربية، ودراسة (إبراهيم، 2007) فتناولت أعضاء الجمعية العمومية لشبكات من المنظمات الأهلية، أما دراسة (قراندفوكس وآخرون، 2000) فكانت العينة منظمات غير حكومية في أربعة بلدان أفريقية مدعومة من الوكالة الأمريكية للتنمية.

### التعقيب العام على الدراسات السابقة

#### أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة نقاط وهي كما يلي :

1. البيئة التي طبقت عليها الدراسة.
2. تناولت مجالاً مهماً تحتاجه العملية التربوية يهدف إلى دراسة واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية وسبل تطويره.
3. تكونت عينة الدراسة من جميع مفردات مجتمع الدراسة.
4. استخدام أداة ثنائية وهي المجموعة المركزة ( البؤرية).

#### أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط أهمها :

1. استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

2. استخدام أحد أدوات الدراسة وهي الاستبانة.

3. بعض مجالات الدراسة.

#### ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها:

1. الأولى على مستوى الوطن \_ في حدود علم الباحث \_ التي تتخصص في الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية.
2. تركيزها على جميع مفردات مجتمع الدراسة.
3. ركزت على المدرسة الأساسية دون غيرها.
4. قدمت صيغ وتوصيات لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة.
5. استخدام أداة المجموعة البؤرية أدى إلى زيادة دقة نتائج الدراسة.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

لقد تمكن الباحث من الاستفادة من الدراسات السابقة في كثير من الأمور أهمها:

1. الاستفادة من الدراسات الفلسطينية في التعمق في البيئة التربوية في فلسطين وبالأخص محافظات غزة.
2. التعرف إلى أنواع متعددة من الدراسات تناولت موضوعات مشابهة لموضوع الدراسة.
3. بينت الثغرات ونقاط الضعف التي يمكن للباحث التركيز عليها.
4. ساهمت في صياغة الأهداف ووضع الفروض والتساؤلات للدراسة الحالية.
5. تحديد المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي.
6. اختيار عينة الدراسة.
7. ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة.
8. تحديد مجالات الاستبانة لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية.
9. اختيار الأدوات المستخدمة في الدراسة.
10. تحديد الخطوات الفنية والإدارية المتبعة في إجراءات الدراسة.
11. الاسترشاد بنتائج الدراسة الحالية في ضوء نتائج الدراسات السابقة.
12. اختيار الأسلوب الأنسب للمعالجات الإحصائية للدرجات الخام لعينة الدراسة.
13. ساعدت في عملية العرض والمناقشة لنتائج الدراسة.

## الفصل الرابع : إجراءات الدراسة

تمهيد



منهج الدراسة



مجتمع الدراسة



عينة الدراسة



أداتا الدراسة



خطوات الدراسة



الأساليب الإحصائية



## الفصل الرابع إجراءات الدراسة

### تمهيد

يتناول هذا الجزء وصفاً تفصيلياً للخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة ومواصفاتها وكيفية اختيارها، وأداتا الدراسة من حيث إعدادها وتقنياتها، وإجراءات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية وكيفية استخدامها في تفسير النتائج.

### أولاً : منهج الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (عدس، 1999 : 324).

ويعرف بأنه " المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً من خلال الحصول على المعلومات التي تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها". (الأغا والأستاذ ، 1999 : 83 ).

### ثانياً : مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية والبالغ عددهم (505) مدرسة منها (260) مدرسة تشرف عليها وزارة التربية والتعليم و(245) مدرسة تشرف عليها وكالة الغوث الدولية بغزة للعام الدراسي (2012/2013) والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

### جدول رقم (1): مجتمع الدراسة وفقاً لعدد مديري المدارس (ن = 505 )

وكالة الغوث الدولية			وزارة التربية والتعليم			المحافظة
مشتركة	إناث	ذكور	مشتركة	إناث	ذكور	
12	11	19	3	22	21	شمال غزة
25	9	29	20	46	56	غزة
19	9	21	8	1	9	الوسطى
17	11	20	9	18	24	خانيونس
14	10	19	4	8	11	رفح
87	50	108	44	95	121	المجموع الفرعي
245			260			المجموع حسب الجهة المشرفة
505						المجموع الكلي

(وزارة التربية والتعليم العالي، 2012: 57 - 58)

### عينة الدراسة :

العينة الاستطلاعية : قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية استطلاعية قوامها (30) مفردة من مجتمع الدراسة الأصلي من كلا الجنسين ومن مدارس وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية بغزة ومن مختلف المحافظات بما نسبته (6%) من مجتمع الدراسة الأصلي والجدول رقم (2) يوضح العينة الاستطلاعية للدراسة.

### جدول رقم (2): عينة الدراسة الاستطلاعية (ن = 30 )

وكالة الغوث الدولية		وزارة التربية والتعليم		المحافظة
إناث	ذكور	إناث	ذكور	
1	2	1	1	شمال غزة
2	2	3	2	غزة
1	1	1	1	الوسطى
2	1	2	2	خانيونس
1	2	1	1	رفح
7	8	8	7	المجموع الفرعي
15		15		المجموع حسب الجهة المشرفة
30				المجموع الكلي

العينة الميدانية : ومن أجل الحصول على نتائج أكثر دقة تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددها (505) مفردة محذوف منها العينة الاستطلاعية البالغ عددها (30) مفردة وعدد غير المستجيبين من مديري المدارس والبالغ عددهم ( 54) مديراً ومديرة، والجدول رقم (3) يوضح عدد أفراد عينة الدراسة الميدانية والبالغ عددهم (421) بما نسبته (83.67%) من مجتمع الدراسة

### جدول رقم (3): عينة الدراسة وفقاً لعدد مديري المدارس (ن = 421 )

وكالة الغوث الدولية		وزارة التربية والتعليم		المحافظة
إناث	ذكور	إناث	ذكور	
12	24	20	19	شمال غزة
28	24	49	51	غزة
13	19	8	8	الوسطى
22	18	24	22	خانيونس
20	20	11	9	رفح
95	105	112	109	المجموع الفرعي
200		221		المجموع حسب الجهة المشرفة
421				المجموع الكلي

ولمزيد من التفصيل في وصف عينة الدراسة، فإن الباحث قام بإعداد الجدول رقم (4) الذي يبين عدد التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات التصنيفية المستقلة.

**الجدول رقم (4): عدد أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية**

المجموع		وكالة الغوث الدولية		وزارة التربية والتعليم		المتغير	البيان
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
50.8	214	52.5	105	49.3	109	ذكر	جنس مدير المدرسة
49.2	207	47.5	95	50.7	112	أنثى	
17.8	75	18.0	36	17.6	39	شمال غزة	المنطقة التعليمية
36.1	152	26.0	52	45.2	100	غزة	
11.4	48	16.0	32	7.2	16	الوسطى	
20.4	86	20.0	40	20.8	46	خانيونس	
14.3	60	20.0	40	9.0	20	رفح	
25.2	106	15.5	31	33.9	75	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية
28.3	119	32.0	64	24.9	55	من 5 إلى 10 سنوات	
46.6	196	52.5	105	41.2	91	أكثر من 5 سنوات	
100	421	47.5	200	52.5	221	المجموع	

#### رابعاً : أدوات الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته على أداتين وهما الاستبانة والمجموعة البؤرية.

#### أولاً : الاستبانة

تعتبر الاستبانة أحد الأساليب المتعددة التي تستخدم في الدراسات التي تعتمد على المنهج الوصفي وهي وسيلة للحصول على إجابات مكتوبة لعدد معين من الأسئلة للكشف عن آراء الفئة التي يدور حولها البحث، واتجاهات حول الموضوعات التي يتضمنها ( حسن، 2011 : 166 ) ولقد أعد الباحث استبانة لجمع المعلومات عن واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره.

#### بناء الاستبانة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة خاصة بمديري مدارس المرحلة الأساسية لاستطلاع آرائهم حول واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية وسبل



تطويره واتبع الباحث الإجراءات التالية في إعداد الاستبانة للتعرف على أساليب الكشف عن الواقع وذلك بعدة أساليب وهي:

1. الإطار النظري
2. استطلاع آراء الأطراف المعنية من معلمين، موجهين، مديري مدارس، مديري منظمات غير حكومية، عاملين في المجال المجتمعي حول الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية وسبل تطويرها.
3. الاقتباس من دراسات أخرى في موضوعات الشراكة والإدارة المدرسية والمنظمات غير الحكومية منها دراسة (الحلو، 2012)، ودراسة (الأشقر، 2003)، ودراسة (عبد التواب، 2009).
4. دراسة تحليلية للمعلومات التي حصل عليها الباحث.
5. استخدم عبارات من بعض الاستبانات التي استخدمت في دراسات سابقة بعد مواعمتها لتصبح صالحة للدراسة الحالية.
6. المقابلة الشخصية مع بعض الخبراء من الجامعات الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية.

#### مبررات وأهداف الاستبانة

تطلبت الدراسة تصميم استبانة للوقوف على واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية وقد اشتملت الاستبانة (75) فقرة في (6) مجالات منها ( 10 ) فقرات في ثلاثة مجالات مفهوم، وواقع الشراكة الحالي ومجالات الشراكة و(15) فقرة لثلاثة مجالات وهي أهداف ومعوقات وآليات تطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية، ونظراً لأن الاستبانة تتضمن تحديد فهم مديري مدارس المرحلة الأساسية للشراكة وواقعها الحالي وأهم مجالاتها وأهم أهداف ومعوقات الشراكة والآليات المقترحات التي تسهم في تطوير الشراكة لذا فإن مديري مدارس المرحلة الأساسية هم العينة الأمثل لأنهم الأكثر إحساساً بأثر هذه الشراكة على مدارس المرحلة الأساسية ومن هذا المنطلق استهدفت الاستبانة التعرف إلى آراء مديري مدارس المرحلة الأساسية على واقع الشراكة وتطويره.

وتتم الاستجابة على الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي ( دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وتصحح على التوالي بالدرجات ( 5-4-3-2-1) وجميع الفقرات إيجابية التصحيح، ويتم احتساب درجة المفحوص على الاستبانة بجمع درجات كل مجال وجمع درجاته على جميع المجالات لحساب الدرجة الكلية لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية، وتتراوح الدرجة على الاستبانة بين (75- 375 درجة)، وتعتبر الدرجة المنخفضة عن تقدير ضعف وضعيف جداً لواقع الشراكة بين إدارات المدارس الأساسية والمنظمات غير الحكومية فيما تعبر الدرجة

المرتفعة عن تقدير جيد وجيد جداً لواقع الشراكة بين إدارات المدارس الأساسية والمنظمات غير الحكومية، والجدول رقم (5) التالي يبين توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الدراسة :

### جدول رقم (5)

#### توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الدراسة

عدد الفقرات	المجال	مسلسل
10	مفهوم الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لدى مديري المدارس	الأول
10	واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	الثاني
10	مجالات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	الثالث
15	أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	الرابع
15	المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	الخامس
15	الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	السادس
75	المجموع الكلي لعدد الفقرات	

#### صدق الاستبانة

يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001 : 179)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

**صدق المحكمين :** حيث قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية كما هي في ملحق رقم (1) على مجموعة من المحكمين تألفت من (19) مختص في التربية، ويوضح الملحق رقم (3) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم الاستبانة في صورتها الأولية والتي تكونت من (90) فقرة موزعة على سبعة مجالات ، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمجال الذي تنتمي له، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الدراسة هذا بالإضافة لاقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة للاستبانة وكذلك إبداء رأيهم فيما يتعلق بالمتغيرات التصنيفية للدراسة وهي جنس مدير المدرسة، جهة الإشراف على المدرسة، المنطقة التعليمية، عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، واستناداً للملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين،

حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف وإضافة البعض الآخر منها وحذف أحد مجالات الاستبانة الأولية، وملحق رقم(2) يبين الاستبانة في صورتها الأولية قبل التحكيم.

**صدق الاتساق الداخلي :** حيث قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة المجال الذي تنتمي له، ويبين الجدول رقم (6) ارتباط درجة كل فقرة من استبانة واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية مع درجة المجال الذي تنتمي له

**جدول رقم (6) : ارتباط درجة كل فقرة من استبانة واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية مع درجة المجال الذي تنتمي له**

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	المجال
0.000	0.546	2	0.000	0.574	1	مفهوم الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لدى مديري المدارس
0.000	0.556	4	0.000	0.588	3	
0.000	0.596	6	0.000	0.535	5	
0.000	0.551	8	0.000	0.597	7	
0.000	0.589	10	0.000	0.651	9	
0.000	0.648	12	0.000	0.643	11	واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
0.000	0.629	14	0.000	0.751	13	
0.000	0.706	16	0.000	0.800	15	
0.000	0.649	18	0.000	0.792	17	
0.000	0.652	20	0.000	0.711	19	
0.000	0.679	22	0.000	0.718	21	مجالات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
0.000	0.698	24	0.000	0.725	23	
0.000	0.669	26	0.000	0.791	25	
0.000	0.777	28	0.000	0.752	27	
0.000	0.627	30	0.000	0.706	29	
0.000	0.781	32	0.000	0.734	31	أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
0.000	0.815	34	0.000	0.808	33	
0.000	0.848	36	0.000	0.831	35	
0.000	0.824	38	0.000	0.815	37	
0.000	0.845	40	0.000	0.829	39	
0.000	0.689	42	0.000	0.798	41	
0.000	0.627	44	0.000	0.767	43	
			0.000	0.777	45	
0.000	0.710	47	0.000	0.657	46	المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	المجال
0.000	0.784	49	0.000	0.741	48	إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
0.000	0.701	51	0.000	0.717	50	
0.000	0.718	53	0.000	0.776	52	
0.000	0.642	55	0.000	0.599	54	
0.000	0.732	57	0.000	0.702	56	
0.000	0.649	59	0.000	0.737	58	
			0.000	0.746	60	
0.000	0.803	62	0.000	0.612	61	الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
0.000	0.779	64	0.000	0.740	63	
0.000	0.820	66	0.000	0.812	65	
0.000	0.839	68	0.000	0.819	67	
0.000	0.678	70	0.000	0.835	69	
0.000	0.832	72	0.000	0.858	71	
0.000	0.801	74	0.000	0.816	73	
			0.000	0.813	75	

قيمة (ر) الجدولية (عند درجة حرية = 28) عند مستوى دلالة = 0.05 = 0.361، وعند مستوى دلالة = 0.01 = 0.463 ويتبين من الجدول السابق أن جميع فقرات استبانة واقع الشراكة بين إدارات المدارس الأساسية والمنظمات غير الحكومية (75 فقرة) حققت ارتباطات دالة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة (0.01).

كما قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة موضوع الدراسة كما تظهر في جدول رقم (7)

#### جدول رقم (7) : ارتباط درجة كل مجال من الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

مستوى الدلال	معامل الارتباط	المجال	مسلسل
0.000	0.585	مفهوم الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لدى مديري المدارس	الأول
0.000	0.609	واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	الثاني
0.000	0.724	مجالات الشراكة بين إدارت مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	الثالث
0.000	0.800	أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	الرابع
0.000	0.471	المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	الخامس
0.000	0.587	الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	السادس

قيمة (ر) الجدولية (عند درجة حرية=28) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.361 ، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.463 يتبين من الجدول السابق أن جميع مجالات الاستبانة حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبانة موضوع الدراسة عند مستوى دلالة (0.01)، وقد تراوحت قيم الارتباط (0.471)، (0.800) وجميعها قيم دالة عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن الاستبانة تتسم بدرجة جيدة من الصدق وبذلك يكون الباحث قد تحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وتبقى في صورتها النهائية مكونة من (75) فقرة كما في ملحق رقم (2)

### ثبات الاستبانة

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة بالطرق التالية:

أ . **التجزئة النصفية** : قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة الاستطلاعية على الفقرات الفردية لكل مجال، ودرجات الفقرات الزوجية ثم استخدم معادلة سبيرمان براون لتعديل طول الاستبانة (النصفين متساويين)، وقد بلغت قيم معاملات الثبات بعد التعديل بتلك المعادلة كما في الجدول رقم (8)

### جدول (8) : معاملات الثبات للاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية

مستوى الدلالة	قيمة الثبات	معامل الثبات بعد التعديل	معامل الارتباط	مجالات الاستبانة
0.01	%77.1	0.771	0.627	مفهوم الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لدى مديري المدارس
0.01	%92.9	0.929	0.868	واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
0.01	%92.3	0.923	0.857	مجالات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
0.01	%94.7	0.947	0.899	أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
0.01	%91.7	0.917	0.847	المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
0.01	%95.7	0.957	0.917	الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
<b>0.01</b>	<b>%86.2</b>	<b>0.862</b>	<b>0.758</b>	<b>الدرجة الكلية للاستبانة</b>

ويتضح من الجدول السابق أن جميع قيم الثبات دالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، الأمر الذي يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة الميدانية.

ب. معادلة ألفا كرونباخ : كما تم تقدير ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة بمجالاتها ودرجتها الكلية، والجدول رقم (9) التالي يبين ذلك:

**جدول رقم ( 9) : معاملات الثبات لمجالات الاستبانة باستخدام معامل ألفا**

مستوى الدلالة	قيمة ألفا	مجالات الاستبانة
0.000	0.774	مفهوم الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لدى مديري المدارس
0.000	0.881	واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
0.000	0.893	مجالات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
0.000	0.955	أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
0.000	0.928	المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
0.000	0.956	الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
<b>0.000</b>	<b>0.943</b>	<b>الدرجة الكلية للاستبانة</b>

يتضح من الجدول السابق أن قيم ألفا جميعها مرتفعة، وهي قيم دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتفي بمتطلبات تطبيق الاستبانة على أفراد العينة، مما يشير إلى أن الاستبانة تتسم بدرجة جيدة من الثبات.

مما سبق اتضح للباحث أن استبانة واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية موضوع الدراسة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات، وتعزز النتائج التي سيتم جمعها للحصول على النتائج النهائية للدراسة.

وبعد التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بقيت في صورتها النهائية تتكون من ( 75 فقرة) موزعة على ستة مجالات يظهر في جدول رقم (10) :

**جدول رقم ( 10) : عدد فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة**

المجال	مجالات الاستبانة	الفقرات	عدد الفقرات
الأول	مفهوم الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لدى مديري المدارس	10-1	10
الثاني	واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	20 - 11	10
الثالث	مجالات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	30 - 21	10
الرابع	أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	45 - 31	15
الخامس	المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	60 - 46	15
السادس	الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	75 - 61	15
	<b>المجموع</b>		<b>75</b>

وتتم الاستجابة على الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي على مقياس ليكرت الخماسي وهي ( دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)

### ثانياً : المجموعة البؤرية / المركزة

أسلوب يلتقي فيه الباحث مجموعات محددة وصغيرة من الفئة التي يستهدفها ويناقش معهم قضية معينة بصورة مكثفة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والاستماع إلى استجاباتهم ويمكن أن تكون مركزة على تحقيق هدف أو تحليل موضوع أو القيام بمهمة محددة (جبران، 2006: 43).

أما عن مزايا وعيوب المجموعة المركزة / البؤرية قد أورد (عيسى، 2006) إنها تعطي الفرصة لمقابلة عينة تمثل الفئة المستهدفة والجهات المعنية بتحسين أدائها والتي تطرح أفكارها الخاصة بالاحتياجات، وتعطي المشاركين الشعور بأنهم جزء من عملية تخطيط وتصميم الحلول مما يعظم لديهم الإحساس بالملكية، بينما يكون من الصعب في بعض الأحيان إيجاد الوقت الملائم لاجتماع جميع أفراد المجموعة، وإذا ما لم يكن اللقاء موضوعاً في هيكله الصحيح ومنظماً تنظيمياً جيداً قد يؤدي ذلك إلى خروج المناقشة عن موضوعها الرئيس (عيسى، 2003: 13)

ويرى (الدجني، 2010) أن المجموعة البؤرية أو المركزة هي عبارة عن نقاش مجموعة مركزة من الخبراء حول محور جديد يراد الاتفاق حوله، وإصدار أحكام توافقية تمثل رأياً يمكن الاعتماد عليه (الدجني، 2010 : 20)

وقد استخدم الباحث هذه الأداة لمناقشة واقع الشراكة وآليات التطوير للشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية وفقاً للخطوات التالية :

1. دعوة مجموعة من (30) من مديري المنظمات غير الحكومية ومديري المشاريع في المنظمات غير الحكومية وأساتذة الجامعات ووزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية.
2. قسمت المجموعة إلى ست مجموعات فرعية وذلك لمناقشة واقع :

- أ- فهم مديري مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
- ب- واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
- ت- مجالات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
- ث- أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
- ج- معوقات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
- ح- الآليات المقترحة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية.

3. ثم وضع أفكار وآليات لتطوير الشراكة في هذه المجالات الستة
4. قامت كل مجموعة بتحليل واقع مجال من المجالات الستة وعرض أفكارها لوضع آليات لتطوير الشراكة حسب المحور الخاص بها.
5. تم جمع النتائج الخاصة بكل مجموعة والآليات التي اتفقت عليها من خلال العرض المباشر لكل مجموعة.
6. تم عقد حلقة نقاش عامة لوضع أفكار لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
7. تم تعبئة الاستبانة الخاصة برأي الخبراء في تصورات مديري المدارس لآليات تطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية التي تم تجميعها وتحويلها إلى بنود كمية من قبل الباحث.

#### ثامناً : خطوات الدراسة :

- قام الباحث باتباع عدد من الخطوات في تنفيذ الدراسة وكانت على النحو التالي:
1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة وذات العلاقة بالشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي والمنظمات غير الحكومية.
  2. بناء استبانة خاصة بمديري مدارس المرحلة الأساسية للتعرف على واقع الشراكة بين مدارس وكالة الغوث الدولية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره.
  3. عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المحكمين للتأكد من صدقها.
  4. إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة .
  5. تطبيق الاستبانة المعدلة على العينة الاستطلاعية.
  6. تم التأكد من صدق الاستبانة بحساب الاتساق الداخلي لها.
  7. تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقتين وهما: التجزئة النصفية، وألفا كرونباخ واستخدم معادلة سبيرمان براون للتصحيح، وأصبحت الاستبانة جاهزة في صورتها النهائية ومناسبة للتطبيق .
  8. حصل الباحث على كتابين من جامعة الأزهر بغزة موجهين إلى وزارة التربية والتعليم ودائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للسماح للباحث بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة ولقى الباحث كل العون والتعاون من قبل المسؤولين في الجهتين.
  9. اختار الباحث أن يطبق الاستبانة على كامل مجتمع الدراسة من أجل الحصول على نتائج أكثر دقة ومصداقية.
  10. تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المختارة عبر رابط على Google document مستفيداً من هذه التقنية بتوزيع وجمع الاستبانة عبر الأنترنت، وقد استغرق الأمر حوالي شهر.



11. تم تحليل البيانات ومعالجتها وإجراء المقارنات المطلوبة باستخدام برنامج (SPSS)

الإحصائي للعلوم الانسانية.

12. مقابلة عينة من مديري المنظمات غير الحكومية، إضافة إلى أساتذة الجامعات

وخبراء في العمل الأهلي للحصول على المزيد حول معيقات الشراكة وآليات بناء شراكة

فاعلة بين مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة.

13. مناقشة النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات في ضوء هذه الدراسة.

### تاسعاً: الأساليب الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج الإحصاء للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) لمعالجة البيانات التي يتم جمعها من عينة الدراسة وتم استخدام التالي:

1. التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري والوزن النسبي لجميع فقرات الاستبيان

وذلك للتعرف على وجود التشتت في استجابات أفراد العينة من عدمه وأهمية كل فقرة من

الفقرات وكل مجال من المجالات.

2. اختبار التباين الأحادي ( One Way Anova ) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في

متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، المحافظة ) لوجود ثلاثة مستويات فأكثر من هذه

المتغيرات، وفي حال وجود فروق ذات دلالة إحصائية سيتم استخدام اختبار شيفيه.

3. اختبار " ت " (T-test) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة

الدراسة تبعاً لمتغير (جنس المدير، الجهة المشرفة على المدرسة).

4. اختبار ألفا كروبناخ لحساب قيم معامل الثبات لعينة الدراسة الاستطلاعية.

5. معامل ارتباط بيرسون: لإيجاد درجة الارتباط بين درجة المجال والدرجة الكلية للاستبانة

للتحقق من صدق الاستبانة وإيجاد الارتباط بين نصفي الاستبانة للتحقق من ثبات الاختبار

(التجزئية النصفية).

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيراتها

أولاً : نتائج التساؤل الأول



ثانياً : نتائج التساؤل الثاني



ثالثاً : نتائج التساؤل الثالث



رابعاً : نتائج الدراسة



خامساً : التوصيات



سادساً : دراسات مستقبلية



## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة وتفسيراتها

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث ومناقشتها وتفسيراتها في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، والتي كان الهدف منها دراسة واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة؟ وما سبل تطويره؟ حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في معالجة بيانات الدراسة وتم الحصول على مجموعة من النتائج سيتم عرضها وتفسيرها ومناقشتها وذلك للإجابة عن تساؤلات وفرضيات الدراسة، وبعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة وفي ضوء خبرته اعتمد الباحث معيار تقديرات مقياس ليكرت الخماسي للمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية، كما يتضح في الجدول رقم (11). (علام، 2011: 545)

#### جدول رقم (11)

##### تقديرات المتوسطات والأوزان النسبية على مقياس ليكرت الخماسي

الأوزان النسبية	المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت
36 – 20	1.8 – 1	1 ضعيفة جداً
أكثر من 36 – 52	أكثر من 1.8 – 2.6	2 ضعيفة
أكثر من 52 – 68	أكثر من 2.6 – 3.4	3 متوسطة
أكثر من 68 – 84	أكثر من 3.4 – 4.2	4 جيد
أكثر من 84 – 100	أكثر من 4.2 – 5	5 جيد جداً

#### أولاً نتائج التساؤل الأول:-

ينص التساؤل الأول على : ما الدرجات التقديرية لمديري مدارس المرحلة الأساسية لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة ؟ وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بدراسة أي المجالات حصلت على أعلى درجة من قبل مديري مدارس المرحلة الأساسية، وقد تمت معالجة هذا التساؤل إحصائياً بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال كما يوضحها الجدول رقم (12) وتبين أن ترتيب مجالات استبانة واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية كما يلي:

1. الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية.

2. مفهوم الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لدى مديري المدارس.

3. المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية.

4. أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية.

5. واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية.

6. مجالات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية.

### الجدول رقم ( 12 ) : قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والوزن النسبي

#### والترتيب لمجالات الاستبانة من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة الأساسية

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	مفهوم الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لدى مديري المدارس	3.722	0.476	74.43	2
2	واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	2.810	0.689	56.20	5
3	مجالات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	2.667	0.731	53.35	6
4	أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	3.195	0.757	63.89	4
5	المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	3.568	0.657	71.35	3
6	الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	3.960	0.732	79.20	1
	الدرجة الكلية للاستبانة	<b>3.371</b>	<b>0.414</b>	<b>67.42</b>	//////

ويرى الباحث أن حصول مجال "الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية" على وزن نسبي (79.20%)، وحصول مجال "المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فاعلة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية" على وزن نسبي (71.35%) والتي تقع ضمن التقدير الجيد حسب المعيار الذي اعتمده الباحث لتفسير نتائج الدراسة لهو خير دليل على واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية الذي حصل على وزن نسبي (61.97%) وهو يقع ضمن التقدير المتوسط حسب جدول رقم (13).

وأكدت المجموعة البؤرية بأن المدارس لا تعول كثيراً على التعاون مع المنظمات غير الحكومية رغم إنها تبحث عن الالتقاء معها وتبحث في أهدافها قبل الشراكة معها، وأن الوضع السياسي في محافظات غزة أثر على الشراكة بين المدارس والمنظمات غير الحكومية. ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى:

1. وجود كم كبير من المعوقات التي تحد من بناء شراكة فاعلة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية مردها الحكم المسبق من قبل مديري المدارس على المنظمات غير الحكومية.
2. شيوع الأفكار بين مديري المدارس بأن هذه المنظمات إما مسيئة أو تهدف إلى تحقيق أهداف بعيدة عن أهداف الشعب الفلسطيني وارتباط هذه المنظمات بأجندات خارجية تعمل ضد مصالح الشعب الفلسطيني.
3. ضعف تقبل مديري المدارس والإدارات التربوية لفكرة توزيع الأدوار في مجال تربية وتعليم أطفال الشعب الفلسطيني، فالنظرة السائدة في نظام التعليم الفلسطيني أن النظام التربوي الحكومي هو من يحق له تحديد ما يلزم وما لا يلزم للمدارس وهذا يتعارض مع فكرة توزيع الأدوار بين مكونات المجتمع للمشاركة في تربية الطفل الفلسطيني مما يؤدي إلى ضعف قبول فكرة الشراكة ووضع المعوقات أمامها.
4. التزام وكالة الغوث الدولية بمناهج الدولة المضيفة وسياساتها التعليمية. وهذا انعكس على ارتفاع الوزن النسبي لمجال "الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية" التي وصلت إلى (79.20%) ويرى الباحث أن درجة هذه التقديرات جيد مرتفع ويعتقد أنها ترتقي للمستوى الذي يدفع إلى تبني الشراكة داخل النظام التربوي الفلسطيني، ويعزو أن أسباب هذه النتيجة إلى:

1. حاجة المدارس للدعم المادي المتوفر لدى المنظمات غير الحكومية .
2. أن الثقافة الشخصية والتجربة العملية أدت إلى انفتاح مديري المدارس حديثي التعيين على المنظمات غير الحكومية والمؤسسات المجتمعية التي تقدم خدمات للمدرسة.
3. ارتفاع مستوى احتياجات المدارس، وفي المقابل ضعف التمويل الموجه لوزارة التربية والتعليم من الدول المانحة والمنظمات الدولية.

كما أن عدم وصول الوزن النسبي إلى أعلى من 84% ليرتقي لمستوى جيد جداً يعود إلى الريبة والتوجس الذي ما يزال في أذهان مديري المدارس اتجاه المنظمات غير الحكومية وفي نفس الوقت عدم وجود المنظمة غير الحكومية التي تستطيع فرض نفسها بأدائها وعملها وتأثيرها على إدارات المدارس لترفع من مستوى إقناعهم بأهمية الشراكة وفائدتها للمدرسة والمجتمع المحلي والمنظمة غير الحكومية، وهذا انعكس بوضوح على المجالات أهداف الشراكة الذي حصل على وزن

نسبي (63.89%) وواقع الشراكة حالياً والذي حصل على وزن نسبي (56.20%)، ومجالات الشراكة والذي حصل على (53.35%) حيث يرى الباحث أن ما حصلت عليه هذه المجالات من أوزان نسبية بتقدير متوسط يعكس حقيقة تأرجح الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية.

وتتطرق المجالات من الأول إلى الرابع للإجابة عن درجة تقديرات مديري مدارس المرحلة الأساسية لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة والجدول رقم (13) يوضح ذلك.

**الجدول رقم ( 13 ) : قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لدرجة تقديرات مديري مدارس المرحلة الأساسية لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة**

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	مفهوم الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لدى مديري المدارس	3.722	0.476	74.43	1
2	واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	2.810	0.689	56.20	3
3	مجالات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	2.667	0.731	53.35	4
4	أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	3.195	0.757	63.89	2
////	درجة تقديرات مديري مدارس المرحلة الأساسية لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة	3.099	0.663	61.968	

وتبين النتائج أن ترتيب مجالات واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية

1. مفهوم الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لدى مديري المدارس (74.43%).
2. أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية (63.89%).
3. واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية (56.20%).

4. مجالات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية (53.45%).

ويرى الباحث أن هذا الترتيب منطقي وذلك يعود إلى أن فهم مديري المدارس الجيد للشراكة يأتي من الوعي والإدراك لديهم بأن المدرسة الناجحة يجب أن تكون منفتحة على المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به. أما حصول مجالات واقع الشراكة حالياً ومجالات الشراكة على تقدير متوسط فيعود إلى :-

أ- قلة وجود تجربة كافية لدى مديري المدارس.

ب- ضعف إلمام مديري المدارس بقاعدة معلومات عن قدرات وإمكانات المنظمات غير الحكومية.

ت- ضعف المنظمات غير الحكومية في الجانب الإعلامي لدى إدارات المدارس عن مشاريعها وبرامجها.

ث- توجه مديري المدارس إلى المجالات التربوية للشراكة وعدم توجيههم إلى الشراكة في مجالات الحياة المدرسية المتنوعة مثل: الصحة النفسية والجوانب الاجتماعية وذلك لقناعتهم بأن المدرسة تقاس بنتائج طلابها ومستوى تحصيلهم العلمي.

وبذلك نجد أن الدراسة الحالية توافقت في مجال "واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية" (56.20%) مع دراسة (شلدان وآخرون، 2011) التي أظهرت أن واقع التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي ضعيف بوزن نسبي (61%) ودراسة (السلطان، 2008) التي أظهرت ضعف واقع التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي بوزن نسبي (47.2%)، فيما اختلفت مع دراسة (الأشقر، 2003) التي بينت أن للمدرسة دوراً فعالاً وكبيراً في خدمة وتنمية البيئة المحلية والأسرة والمؤسسات الحكومية والأهلية بوزن نسبي (86,68%)، أما في مجال "مجالات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية" (53.35%) فقد توافقت الدراسة مع دراسة (معروف، 2012) التي بينت أن مجالات دور كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع حصلت على وزن نسبي (52.2%)، وكذلك مع دراسة ( أبو سمرة وآخرون، 2005) التي أظهرت أن تصورات مديري المدارس وأولياء الأمور للتفاعل بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي حصلت على وزن نسبي (66.2%)، فيما اختلفت مع دراسة (القرشي، 2011) التي بينت أن تقديرات أفراد العينة لمجالات الشراكة حصل على وزن نسبي (72.2%) وكذلك دراسة ( العجلوني والشياح، 2009) التي حصلت فيها مجالات الشراكة على وزن نسبي (75%)، وكذلك دراسة ( الحياوي، 1996) التي حصلت فيها مجالات خدمة المدرسة للمجتمع المحلي على وزن نسبي (70%).

أما المجالان الخامس والسادس فينظران لمتوسط تقديرات مديري مدارس المرحلة الأساسية للمعيقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية

والآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية والجدول رقم (14) يوضح ذلك.

**الجدول رقم ( 14 ) : قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والوزن النسبي لمعوقات الشراكة وآليات التطوير من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة الأساسية**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
5	المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	3.568	0.657	71.35
6	الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	3.960	0.732	79.20

وتوافقت الدراسة في مجال "المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فاعلة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية" (71.35%) مع دراسة (معروف، 2012) حيث كانت المعوقات التي تحد من دور كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع المحلي بوزن نسبي (66.3%) ، واتفقت مع دراسة (السلطان، 2008) حيث حددت المعوقات التي تحول دون إقامة علاقة تعاونية فعلية بين المدرسة والمجتمع المحلي بوزن نسبي (78%) واختلفت مع دراسة (الأشقر، 2006) التي حصلت فيها معوقات التخطيط على وزن نسبي (55.6%)، أما في مجال "الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية" فقد توافقت الدراسة مع دراسة (السلطان، 2008) التي حصلت فيها الآليات اللازمة للتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي على وزن نسبي (88.4%).

وبدراسة أي الفقرات أكثر تأثيراً بمجالها تم تناول كل مجال على حدة مع بيان قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة

**المجال الأول :** مفهوم الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لدى مديري المدارس ويظهر الجدول رقم (15) تقديرات مديري المدارس لكل عبارة في المجال.



الجدول رقم ( 15 ) : قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات لمجال مفهوم الشراكة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعتبر الشراكة أسلوباً للتعاون بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية.	3.8	0.815	76.00	7
2	تعتبر الشراكة عقداً بين طرفين أو أكثر للقيام بنشاط مشترك.	3.83	0.949	76.60	5
3	تمتاز الشراكة بالتفاعل في قضية ما وصولاً لقرار مشترك بين أطراف الشراكة.	3.94	0.761	78.80	3
4	تعتبر الشراكة عملاً إيجابياً يعبر عن قدرة الأفراد على المناقشة وإبداء الرأي.	4.22	0.663	84.40	1
5	تعد الشراكة نوعاً من ممارسة الديمقراطية تتيح فرص المشاركة بحرية.	3.99	0.727	79.80	2
6	تحترم الشراكة قدرة الأفراد على استيعاب الرأي الآخر.	3.93	0.732	78.60	4
7	تشارك إدارات مدارس المرحلة الأساسية في لقاءات تدريبية توضح مفهوم الشراكة	2.88	0.959	57.60	10
8	تميز إدارات مدارس المرحلة الأساسية أنواع الشراكة بين إدارة المدرسة والمنظمات غير الحكومية.	3.36	0.883	67.20	9
9	تعتبر إدارات مدارس المرحلة الأساسية الشراكة جزءاً من المساهمة في العمل التربوي والدفاع عن هوية المجتمع.	3.81	0.802	76.20	6
10	تمتلك إدارات مدارس المرحلة الأساسية الثقافة الكافية لدعم الشراكة مع المنظمات غير الحكومية.	3.46	0.934	69.20	8
////	الدرجة الكلية للمجال	3.72	0.82	74.44	

ويرى الباحث أن حصول الفقرات "تعتبر الشراكة عملاً إيجابياً يعبر عن قدرة الأفراد على المناقشة وإبداء الرأي" على وزن نسبي (84.40%) ، و "تعد الشراكة نوع من ممارسة الديمقراطية يتيح فرص المشاركة بحرية" على وزن نسبي (79.80%) ، و "تمتاز الشراكة بالتفاعل في قضية ما وصولاً لقرار مشترك بين أطراف الشراكة" على وزن نسبي (78.80%) وهي أعلى التقديرات في هذا المجال يعود إلى :

1. طبيعة النظام التربوي الفلسطيني الذي ما يزال يسيطر عليه النظام المركزي، فالمناقشة وإبداء الرأي وممارسة الديمقراطية والتفاعل هي حاجات حقيقية يعمل مديري المدارس على تحقيقها داخل مدارسهم وهم بحاجة إلى تطبيقها من قبل الإدارات التربوية والإدارات التعليمية فهم مازالوا خاضعين بصورة مركزية لقرارات كثيرة وكبيرة وتؤثر على سير النظام الإداري المدرسي.

2. الانتشار الكبير لوسائل الاتصال والتواصل وانتقال المعرفة مثل: الانترنت، والبريد الالكتروني، والمحطات الفضائية، ومواقع التواصل الاجتماعي؛ مما أدى إلى اتساع آفاق مديري المدارس من خلال اطلاعهم المتزايد على أنظمة تعليمية متعددة ومتنوعة في دول متطورة ومتقدمة وأخرى في دول تسعى للرفي وملاحقة التطور في الدول المتقدمة وهذه الأنظمة تمتاز بالديمقراطية والتفاعلية ومشاركة المجتمع المحلي ومنظّماته فيها بفاعلية واقتدار.

أما حصول الفقرات "تمتلك إدارات المدارس الثقافة الكافية لدعم الشراكة مع المنظمات غير الحكومية" على وزن نسبي (69.20%) و"تميز إدارات المدارس أنواع الشراكة بين إدارة المدرسة والمنظمات غير الحكومية" على وزن نسبي (67.20%) و"تشارك إدارات المدارس في لقاءات تدريبية توضح مفهوم الشراكة" على وزن نسبي (56.60%) فيعود إلى :

1. عدم وجود سياسة تدريب موسعة ومعقدة لدى وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية فالتدريب الذي يتلقاه مديرو المدارس يركز على الحاجات الأساسية لإدارة المدارس ولا يتناول مواضيع عصرية وحديثة يحتاجها مديرو المدارس.

2. ضعف قدرة المنظمات غير الحكومية على الوصول لإدارات المدارس.

3. ضعف المنظمات غير الحكومية في الإعلام عن برامجها وأنشطتها.

4. ضعف المنظمات غير الحكومية في التسويق لفكرة الشراكة مع إدارات المدارس.

**المجال الثاني :** واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية ويظهر الجدول رقم (16) تقديرات مديري المدارس لكل عبارة في المجال.

**الجدول رقم ( 16 ) : قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات لمجال واقع الشراكة**

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
1	توجد معايير واضحة للشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية	3.12	1.065	62.40	4
2	تشارك المنظمات غير الحكومية في تنفيذ الندوات والمحاضرات المتعددة في المدرسة	3.16	0.806	63.20	2
3	تشارك المنظمات غير الحكومية في عضوية المجلس المدرسي	2.48	1.073	49.60	8
4	تشارك المنظمات غير الحكومية في توفير الإمكانيات المادية للمدرسة	2.83	0.893	56.60	5
5	تتشارك إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية في مناقشة شؤون العملية التعليمية	2.75	0.895	55.00	7
6	تشجع إدارات المدارس طلبتها على التطوع في المنظمات غير الحكومية	2.82	1.011	56.40	6
7	تشارك إدارات المدارس المنظمات غير الحكومية في تخطيط برامجها	2.26	1.024	45.20	10
8	تتشارك إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية لإفادة المجتمع المحلي	3.26	0.895	65.20	1
9	تتوفر قاعدة بيانات عن المنظمات غير الحكومية لدى إدارات المدارس.	2.27	1.08	45.40	9
10	تحدد إدارات المدارس طبيعة مشاركتها في الأنشطة التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية	3.15	1.114	63.00	3
////	الدرجة الكلية للمجال	2.81	0.99	56.20	

ويرى الباحث أن حصول الفقرات "تتشارك إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية لإفادة المجتمع المحلي" على وزن نسبي (65.2%)، و"تشارك المنظمات غير الحكومية في تنفيذ الندوات والمحاضرات المتعددة في المدرسة" على وزن نسبي (63.2%)، و"تحدد إدارات المدارس طبيعة مشاركتها في الأنشطة التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية" على وزن نسبي (63.2%) وهي أعلى التقديرات في هذا المجال، وذلك لأنها شراكة خدمية تقدم خدمات للمدرسة ولا تنطرق إلى الشراكة الحقيقية والفاعلة في العملية التربوية وهذا ما انعكس في حصول الفقرات "تشارك المنظمات غير الحكومية في عضوية المجلس المدرسي" على وزن نسبي (49.6%) و "تتوفر قاعدة بيانات عن المنظمات غير الحكومية لدى إدارات المدارس" على وزن نسبي (45.4%) ، و"تشارك إدارات المدارس المنظمات غير الحكومية في تخطيط برامجها" على وزن نسبي (45.20%) وذلك؛ لأنها فقرات تتصل مباشرة بإدارة العملية التربوية والتعليمية في المدرسة التي يرفض جميع مديري المدارس مشاركتهم فيها من قبل الغير.

ويرى الباحث أن الشراكة الحقيقية والناجحة يجب أن تصل إلى مرحلة مناقشة شؤون العملية التعليمية والتخطيط المشترك لتعليم الطلاب الذي هو حق لجميع مكونات المجتمع المشاركة في التخطيط لها وصنع القرارات التربوية فيها.

**المجال الثالث :** مجالات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية ويظهر الجدول رقم (17) تقديرات مديري المدارس لكل عبارة في المجال.

**الجدول رقم ( 17 ) : قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل**

**فقرة من فقرات لمجال مجالات الشراكة**

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تقييم مستويات طلبة المدرسة	2.36	1.107	47.20	9
2	إقامة الأيام الطبية المجانية	2.78	0.963	55.60	4
3	جمع التبرعات لمساعدة الطلبة الفقراء	2.57	1.066	51.40	8
4	توفير خدمات للطلبة ذوي الحاجات الخاصة.	3.02	0.911	60.40	1
5	صنع القرارات التربوية في المدرسة.	2.1	1.056	42.00	10
6	تتشارك المدرسة مع المنظمات غير الحكومية في تقديم الخدمات للمجتمع المحلي	2.9	0.928	58.00	3
7	تساهم في التنمية المهنية للعاملين في المدرسة	2.67	0.987	53.40	6
8	إحياء المناسبات الوطنية والدينية والعالمية	2.97	1.025	59.40	2
9	صيانة مرافق المدرسة	2.6	1.101	52.00	7
10	تفتح المدرسة مرافقها كالملاعب والمكتبات لأعضاء المنظمات غير الحكومية	2.71	1.088	54.20	5
	الدرجة الكلية للمجال	2.67	1.02	53.36	////

ويرى الباحث أن معظم النتائج تدل على درجة تقدير متوسط أو ضعيف في مجالات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية حيث حصلت العبارات "توفير خدمات للطلبة ذوي الحاجات الخاصة" على وزن نسبي (60.40%)، و "إحياء المناسبات الوطنية والدينية والعالمية" على وزن نسبي (59.4%)، و "تتشارك المدرسة مع المنظمات غير الحكومية في تقديم الخدمات للمجتمع المحلي" على وزن نسبي (58.00%) ويعتبر الباحث هذه النتائج حقيقية وواقعية جداً حيث الشراكة توجد في المدارس فقط في مجال الخدمات التي تقدم للمدرسة وطلابها ولا تصل إلى الشراكة الحقيقية في مجالات العملية التربوية نفسها مثل "تقييم مستويات طلبة المدارس" التي حصلت على وزن نسبي (47.20%) و"صنع القرارات التربوية في المدرسة" التي حصلت على وزن نسبي (42.00%) ويرد الباحث ذلك إلى:

1. تركيز المنظمات غير الحكومية في الشراكة على المشاريع الممولة التي تقدم الخدمات للمدرسة.

2. حرص إدارات المدارس على منع أي من مكونات المجتمع من المشاركة في تقييم الطلبة والمشاركة في صنع القرارات التربوية في المدرسة وتعتبر هذه الأمور حقاً لها فقط ولا يحق للغير مشاركتها.

3. مركزية النظام التعليمي الذي لا يعطي الآخرين حق المشاركة في أصل العملية التربوية.

4. ضعف رغبة المنظمات غير الحكومية في الوصول إلى شراكة حقيقية مع إدارات المدارس؛ لتخوفها من تحمل مسؤولية كبيرة اتجاه النظام التربوي الفلسطيني.

**المجال الرابع :** أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية ويظهر الجدول رقم (18) تقديرات مديري المدارس لكل عبارة في المجال.

#### الجدول رقم ( 18 )

قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات لمجال

#### أهداف الشراكة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلبة	3.32	0.978	66.40	7
2	صقل قدرات ومواهب الطلبة في فئاتهم المختلفة	3.39	0.944	67.80	2
3	تذلل العقبات التي تواجه إدارات المدارس الأساسية	2.94	0.988	58.80	13
4	ترسخ ثقافة الشراكة داخل مجتمع المدرسة	3.08	0.956	61.60	12
5	تعزز قيم الانتماء للمجتمع لدى طلبة المدرسة	3.36	0.954	67.20	5

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم
5	67.20	0.974	3.36	تعمل دور المدرسة في تنمية المجتمع المحلي	6
7	66.40	0.975	3.32	تبادل الأفكار والخبرات بين إدارات المدارس وإدارات المنظمات غير الحكومية	7
2	67.80	0.919	3.39	تعزز العلاقة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية	8
9	65.60	0.927	3.28	تساعد في التصدي للمشكلات الاجتماعية التي تضر المجتمع.	9
1	69.00	0.951	3.45	توفر جو من الثقة المتبادلة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	10
2	67.80	0.91	3.39	الاستفادة من خبرات الموارد البشرية في المجتمع المحلي قدر الإمكان.	11
11	62.40	0.972	3.12	توفر بعض التجهيزات والتقنيات من تبرعات أفراد المجتمع المحلي.	12
10	64.40	0.926	3.22	تطور عمل المنظمات غير الحكومية في خدمة المجتمع.	13
15	49.00	1.132	2.45	توفر مصادر مالية إضافية للمدرسة.	14
14	56.80	0.988	2.84	تطور دور المعلمين في البناء المجتمعي.	15
////	63.88	0.97	3.19	الدرجة الكلية للمجال	

وكان أعلى التقديرات في مجال أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية هي: "توفر جو من الثقة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية" بوزن نسبي (69.00%) ، و"صقل قدرات ومواهب الطلبة في فئاتهم المختلفة" بوزن نسبي (67.80%) و"تعزيز العلاقة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية" بوزن نسبي (67.80%) ، و"الاستفادة من خبرات الموارد البشرية في المجتمع المحلي قدر الإمكان" بوزن نسبي (67.80%) ويرد الباحث ذلك إلى أن الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية مازالت تخطو خطواتها الأولى، ولذلك هي تهدف بالفعل إلى بناء الثقة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية من خلال توفير الثقة المتبادلة وتعزيز العلاقات بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية وتهدف كذلك إلى تقديم الخدمة لطلبة المدرسة من خلال صقل قدرات ومواهب الفئات المختلفة وإفادة المجتمع من خبرة أفرادها، وهذه النتائج تؤكد أن الشراكة تحتاج إلى مزيد من الجهد من أجل أن تصبح حقيقية وواقعية بين مكونات النظام التربوي وبالأخص بين الإدارة المدرسية والمنظمات غير الحكومية، وهذا ظهر في حصول العبارات "تذليل العقبات التي تواجه إدارات المدارس الأساسية" (58.80%)، و"تطور دور المعلمين في البناء المجتمعي" (56.80%)، و"توفير مصادر مالية إضافية للمدرسة" (49.00%) ويرى الباحث مرجع هذه النتيجة إلى :

1. أن إدارات المدارس لا ترى أن الأجهزة والخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية للمدرسة كمردود مالي وهذا فهم خاطئ للمردود المالي، فكل ما يقدم للمدرسة من خدمات وأدوات وأجهزة وفعاليات من خلال الشراكة هو مردود مالي إيجابي للمدرسة.

2. أن المعلمين يحرصون دورهم في تحصيل الطلاب لا في تربيتهم مما انعكس على عدم رغبة المعلمين في أي مشاركة خارجية لتنمية وتحسين المجتمع وانغلاقهم على عملهم الأساس وهو التعليم فقط.

3. تؤكد هذه النتائج أن الشراكة ما زالت في خطواتها الأولى فهي لم تصل إلى مرحلة مشاركة المنظمات غير الحكومية لإدارات المدارس لمشاكلهم الحقيقية التي تقف عقبة أمامها، وقد يعود ذلك إلى طبيعة النظام التربوي الفلسطيني الذي لا يعطى الحرية لإدارات المدارس في مواجهة الأزمات الخاصة بها، وكذلك لا يسمح للآخرين بالمشاركة في خصوصياته، وكذلك للضعف في أداء المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة.

### ثانياً : نتائج التساؤل الثاني :-

وينص التساؤل الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة تعزى إلى متغيرات (الجنس، الجهة المشرفة، سنوات الخدمة، المحافظة). ويتعلق التساؤل بأربع فرضيات وسيتم التحقق من هذه الفرضيات وتفسيرها.

**النتائج التي تتعلق بالفرض الأول** والذي ينص على أنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى ) .

وللتحقق من هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، وقيمة (ت) المحسوبة من خلال (T-Test) وهي كما يوضحها الجدول رقم ( 19 )

**جدول رقم (19): قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" ومستوى الدلالة**

**لدرجات تقديرات مديري المدارس الأساسية لمجالات الاستبانة وللاستبانة كاملة لمتغير الجنس**

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع التطبيق	المجال
غير دال	0.206	1.27	0.50	3.75	214	ذكر	مفهوم الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لدى مديري المدارس
			0.45	3.69	207	أنثى	
غير دال	0.070	1.82	0.68	2.87	214	ذكر	واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية
			0.69	2.75	207	أنثى	

المجال	نوع التطبيق	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	الدلالة
مجالات الشراكة بين إدارت مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	ذكر	214	2.79	0.70	3.55	0.000	دال
	أنثى	207	2.54	0.74			
أهداف الشراكة بين إدارت مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	ذكر	214	3.27	0.74	2.02	0.044	دال
	أنثى	207	3.12	0.77			
المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارت مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	ذكر	214	3.59	0.65	0.60	0.552	غير دال
	أنثى	207	3.55	0.66			
الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارت مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	ذكر	214	3.97	0.70	0.35	0.725	غير دال
	أنثى	207	3.95	0.77			
الدرجة الكلية	ذكر	214	3.42	0.41	2.49	0.013	دال
	أنثى	207	3.32	0.41			

وأظهرت النتائج من الجدول رقم (19) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين متوسطات تقديرات مديري مدارس المرحلة الأساسية لدرجة استبانة واقع الشراكة بين إدارت مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير جنس مدير المدرسة لصالح المديرين الذكور وهذا يعني رفض الفرض الصفري وكذلك في المجالات:-

1. مجالات الشراكة بين إدارت مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  لصالح الذكور منهم.

2. أهداف الشراكة بين إدارت مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لصالح الذكور كذلك.

ويعزو الباحث ذلك إلى :-

1. الجرأة التي قد يمتاز بها المديرون الذكور أكثر من المديرات الإناث في اتخاذ القرارات.

2. الذكور أكثر قدرة من الإناث في تحويل القرارات الإدارية التي لا تروق لهم.

3. الالتزام السائد عند الإناث بالأنظمة والقوانين أكثر منه عند الذكور.

وأظهرت النتائج كذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في المجالات

1. مفهوم الشراكة بين إدارت مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية.

2. واقع الشراكة حالياً بين إدارت مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية.

3. المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية.

4. الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية.

ويعزو الباحث ذلك إلى :-

1. التدريب الذي يتلقاه كل من المديرين والمدبرات.
2. خضوع جميع المديرين لنفس التدريبات التي تقدمها الجهات المشرفة.
3. المنظمات غير الحكومية لا تميز بين مديري المدارس في شراكتها معهم.
4. المعوقات التي تواجه المدارس والمنظمات غير الحكومية في الشراكة واحدة ولا أثر لجنس المدير فيها.
5. رغبة جميع المديرين سواء الذكور أو الإناث في بناء شراكة حقيقية مع المنظمات غير الحكومية.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة ( الأشقر، 2006) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغير الجنس ، واتفقت مع دراسة (العجلوني والشباب، 2009) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغير الجنس في مجال مجالات الشراكة، فيما اختلفت مع دراسة ( شلدان وآخرون، 2011) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في مجال واقع التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

**النتائج التي تتعلق بالفرض الثاني** والذي ينص على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة تعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة ( وزارة التربية والتعليم ، وكالة الغوث الدولية). وللتحقق من هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، وقيمة "ت" (T-Test) المحسوبة وهي كما يوضحها الجدول رقم ( 20 )



جدول رقم ( 20 ) : قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة " ت " ومستوى الدلالة لدرجات تقديرات مديري المدارس الأساسية لمجالات الاستبانة وللاستبانة لمتغير جهة الإشراف

المجال	نوع التطبيق	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	الدلالة
مفهوم الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لدى مديري المدارس	وكالة	200	3.73	0.45	0.508	0.612	غير دال
	وزارة	221	3.71	0.50			
واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	وكالة	200	2.87	0.69	1.783	0.075	غير دال
	وزارة	221	2.75	0.68			
مجالات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	وكالة	200	2.69	0.73	0.495	0.621	غير دال
	وزارة	221	2.65	0.73			
أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	وكالة	200	3.30	0.70	2.711	0.007	دال
	وزارة	221	3.10	0.79			
المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	وكالة	200	3.54	0.68	-0.858	0.392	غير دال
	وزارة	221	3.59	0.64			
الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	وكالة	200	3.92	0.75	-1.030	0.304	غير دال
	وزارة	221	3.99	0.72			
الدرجة الكلية	وكالة	200	3.39	0.41	0.937	0.349	غير دال
	وزارة	221	3.35	0.42			

من خلال الجدول السابق يظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين تقديرات مديري مدارس المرحلة الأساسية لاستبانة واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير الجهة المشرفة ولجميع المجالات كذلك ما عدا مجال أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية فظهرت الدلالة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  ويعزو الباحث ذلك إلى :

1. التعاون الدائم والمتواصل بين وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية
2. تماهي سياسيات وزارة التربية والتعليم ودائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية في مركزية القرارات الخاصة بالشراكة مع المنظمات غير الحكومية

أما فيما يخص الدلالة في مجال أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لصالح وكالة الغوث الدولية فيعزوها الباحث إلى:

1. اختلاف سياسات وزارة التربية والتعليم عن سياسات وكالة الغوث فيما يخص أهدافهما من وراء الشراكة مع المنظمات غير الحكومية.
  2. اختلاف قبول وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث لأهداف المنظمات غير الحكومية التي تسعى للشراكة مع إدارات المدارس.
  3. خضوع مدارس وزارة التربية والتعليم لنظام سياسي يختلف عن نظام وكالة الغوث الدولية التي يعتبرها مدارس محايدة سياسياً
  4. السياسات التي تعتمدها وكالة الغوث في جانب أهداف الشراكة تختلف عن السياسات التي تعتمدها وزارة التربية والتعليم.
  5. اختلاف أهداف الجهتين المشرفتين على مدارس المرحلة الأساسية ورؤيتها للدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية في المجتمع الفلسطيني.
- وجميع ما سبق انعكس على استجابات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ووزارة التربية والتعليم فظهر الفرق واضحاً.

**النتائج التي تتعلق بالفرض الثالث** والذي ينص على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ( أقل من 5 سنوات، 5 إلى 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).  
وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي ( One Way Anova ) حيث قام بحساب مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) كما يوضحها الجدول رقم (21)

جدول رقم ( 21 ) : مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف" ومستوى الدلالة لمتغير سنوات الخبرة ( أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات )

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
مفهوم الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لدى مديري المدارس	بين المجموعات	0.253	2	0.126	0.557	0.574	غير دال
	داخل المجموعات	94.821	418	0.227			
	المجموع	95.073	420				
واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	بين المجموعات	0.639	2	0.32	0.672	0.511	غير دال
	داخل المجموعات	198.747	418	0.475			
	المجموع	199.386	420				
مجالات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	بين المجموعات	0.979	2	0.49	0.916	0.401	غير دال
	داخل المجموعات	223.565	418	0.535			
	المجموع	224.544	420				
أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	بين المجموعات	2.28	2	1.14	1.997	0.137	غير دال
	داخل المجموعات	238.614	418	0.571			
	المجموع	240.894	420				
المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	بين المجموعات	0.278	2	0.139	0.321	0.726	غير دال
	داخل المجموعات	180.937	418	0.433			
	المجموع	181.214	420				
الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	بين المجموعات	0.959	2	0.479	0.895	0.409	غير دال
	داخل المجموعات	223.926	418	0.536			
	المجموع	224.884	420				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.655	2	0.327	1.918	0.148	غير دال
	داخل المجموعات	71.339	418	0.171			
	المجموع	71.993	420				

تظهر النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) بين تقديرات مديري مدارس المرحلة الأساسية لاستبانة واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية

والمنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية وكذلك في جميع مجالات الاستبانة الستة وهذا يعني قبول الفرض الصفري ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. عمل مديري المدارس كنواب للمديرين قبل ترفيتهم إلى وظيفة مدير مدرسة مما يؤدي إلى اكتسابه الخبرات الكافية لإدارة المدرسة.

2. التدريب المتواصل الذي يتلقاه مديرو المدارس.

3. سهولة التواصل مع الإدارات التعليمية في المناطق وكذلك مع الإدارة التربوية في ضوء انتشار أجهزة الاتصال المحمول واستخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني.

4. الخبرة المتراكمة التي امتلكها المديرون خلال عملهم كمعلمين.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (شلدان وآخرون، 2011) ودراسة (العجلوني والشيايب، 2009) ودراسة (الأشقر، 2006) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، واختلفت مع دراسة (القرشي، 2011) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

**النتائج التي تتعلق بالفرض الرابع** والذي ينص على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة تعزى لمتغير المحافظة ( شمال غزة، غزة ، الوسطى، خانينوس، رفح)، وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي حيث قام بحساب مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف" ومستوى الدلالة المحافظة ( شمال غزة، غزة ، الوسطى، خانينوس، رفح)، كما يوضحها جدول رقم ( 22 )

**جدول رقم ( 22 ) : مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف"**

**ف" ومستوى الدلالة لمتغير المحافظة ( شمال غزة، غزة ، الوسطى، خانينوس، رفح)،**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
مفهوم الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لدى مديري المدارس	بين المجموعات	0.796	4	0.199	0.878	0.477	غير دال
	داخل	94.278	416	0.227			
	المجموع	95.073	420				
واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	بين المجموعات	2.807	4	0.702	1.485	0.206	غير دال
	داخل	196.579	416	0.473			
	المجموع	199.386	420				

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
مجالات الشراكة بين الإدارة المدرسية والمنظمات غير الحكومية	بين المجموعات	2.57	4	0.642	1.204	0.308	غير دال
	داخل	221.974	416	0.534			
	المجموع	224.544	420				
أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	بين المجموعات	0.904	4	0.226	0.392	0.815	غير دال
	داخل	239.991	416	0.577			
	المجموع	240.894	420				
المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	بين المجموعات	5.629	4	1.407	3.334	0.011	دال
	داخل	175.585	416	0.422			
	المجموع	181.214	420				
الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية	بين المجموعات	2.535	4	0.634	1.186	0.316	غير دال
	داخل	222.349	416	0.534			
	المجموع	224.884	420				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.188	4	0.047	0.272	0.896	غير دال
	داخل	71.806	416	0.173			
	المجموع	71.993	420				

ويتضح من الجدول رقم (22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  ( لمتوسط تقديرات مديري المدارس لاستبانة واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير المحافظة في الاستبانة كاملة ومجالات الاستبانة عدا مجال المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فاعلة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  ) ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المحافظة إلى أن :

1. المجتمع الفلسطيني بمدنه وقراه ومخيماته يكاد يكون شريحة اجتماعية ثقافية تربية واحدة.
2. المساحة الجغرافية المحدودة لمحافظة غزة فتكاد لا توجد فواصل بين المحافظات المختلفة.
3. وجود مديريات تعليم في جميع المحافظات تابعة لوزارة التربية والتعليم ومديري مناطق تعليمية تابعين لدائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية.

وتبين أن مجال المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  ولمعرفة اتجاه الفروق استخدم الباحث اختبار شيفية والجدول رقم (23) يوضح ذلك .

جدول رقم ( 23 ) : نتائج اختبار شيفية للتعرف إلى اتجاهات الفروق ودلالاتها في المجال الخامس ( المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية) تبعاً لمتغير المحافظة

المحافظة	شمال غزة	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح
شمال غزة	0				
غزة	0.128	0			
الوسطى	-0.192	-0.321**	0		
خانيونس	-0.124	-0.252**	0.143	0	
رفح	-0.015	-0.143	0.177	0.109	0

ويتضح من الجدول رقم (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المحافظة في مجال المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية بين المحافظة الوسطى ومحافظة غزة لصالح محافظة غزة وكذلك بين محافظة خانيونس ومحافظة غزة لصالح محافظة غزة ويعزو الباحث ذلك إلى توجه المنظمات غير الحكومية للعمل في محافظة غزة التي تعتبر مركز الثقل في محافظات غزة جميعها وفي نفس الوقت لمحافظة شمال غزة ورفح لاحتياجهما وخاصة بعد ما تعرضت له المحافظتان من دمار وخراب خلال الاجتياحات الإسرائيلية والحربين الأخيرتين على محافظات غزة، مما أدى إلى وجود قلة اهتمام من قبل المنظمات غير الحكومية بمحافظتي خانيونس والوسطى. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة ( شلدان وآخرون، 2011) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في الدراسة.

ثالثاً : نتائج التساؤل الثالث :-

وللإجابة عن التساؤل الثالث الذي ينص على : ما سبل تطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة الأساسية ومديرو المنظمات الأهلية والخبراء التربويين ونتائج الدراسة؟ اعتمد الباحث على نتائج إجابات عينة الدراسة على مجالات واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات

غير الحكومية، ونتائج المجال الخامس الذي تناول معوقات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية، ونتائج المجال السادس الذي تناول آليات تطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية، ونتائج السؤال المفتوح في الاستبانة، ونتائج اللقاء مع المجموعة البؤرية، وخبرة الباحث كما يلي:-

### 1. نتائج إجابات عينة الدراسة على مجالات واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية.

أشارت إجابات عينة الدراسة على المجالات الأربعة المتعلقة بواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية إلى :

- أ. ضعف مشاركة إدارات المدارس في لقاءات تدريبية توضح مفهوم الشراكة.
- ب. ضعف امتلاك إدارات المدارس للثقافة الكافية لدعم الشراكة مع المنظمات غير الحكومية.
- ت. ضعف مشاركة المنظمات غير الحكومية في التخطيط لبرامج المدرسة.
- ث. لا تتوفر قاعدة بيانات عن المنظمات غير الحكومية لدى إدارات المدارس.
- ج. ضعف مشاركة المنظمات غير الحكومية في عضوية المجالس المدرسية.
- ح. ضعف دور المعلمين في البناء المجتمعي.
- خ. ضعف مشاركة المنظمات غير الحكومية في تذليل العقبات التي تواجه إدارات المدارس.
- د. ضعف شعور إدارات المدارس بجدوى عائد العمل المشترك مع المنظمات غير الحكومية.
- ذ. ضعف قناعة إدارات المدارس بأهداف المنظمات غير الحكومية.

### 2. نتائج إجابات المجال الخامس :المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية

أعد الباحث المجال الخامس ضمن الاستبانة يتناول المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية وبحساب قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال ظهرت النتائج التالية في الجدول رقم (24)

الجدول رقم ( 24 ) : قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل

فقرة من فقرات لمجال معوقات الشراكة

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تدني مستوى إشراك إدارات المدارس في التخطيط لمشاريع الشراكة المقدمة من المنظمات غير الحكومية	3.65	0.988	73.00	4
2	ضعف وضوح فلسفة الشراكة عند إدارات المدارس.	3.57	0.940	71.40	9

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
3	غموض السياسات المنظمة للشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	3.74	0.883	74.80	2
4	ضعف وضوح المصالح المشتركة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	3.58	0.903	71.60	8
5	ضعف شعور إدارات المدارس بجدوى عائد العمل المشترك مع المنظمات غير الحكومية.	3.37	0.986	67.40	13
6	ضعف تحديد المنظمات غير الحكومية لاحتياجات إدارات مدارس المرحلة الأساسية.	3.59	0.872	71.80	7
7	غموض الرؤية المشتركة لأهداف الشراكة.	3.64	0.909	72.80	5
8	ضعف تشجيع المسؤولين للشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	3.56	0.983	71.20	11
9	تعارض أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية مع أهداف الإدارة المدرسية.	3.27	0.975	65.40	15
10	كثرة القيود المفروضة على أنشطة المنظمات غير الحكومية.	3.57	0.927	71.40	9
11	ضعف قنوات الاتصال والتنسيق بين الشركاء	3.62	0.83	72.40	6
12	افتقاد إدارات المدارس للوائح المنظمة للشراكة مع المنظمات غير الحكومية	3.74	0.936	74.80	2
13	قلة توفر بروتوكولات للشراكة لدى إدارات المدارس	3.84	0.933	76.80	1
14	ضعف فناعة إدارات المدارس بأهداف المنظمات غير الحكومية	3.29	1.026	65.80	14
15	عدم وضوح المسؤوليات في الشراكة.	3.49	0.866	69.80	12
////	الدرجة الكلية للمجال	3.57	0.93	71.36	////

وأظهرت النتائج أن أكثر المعوقات أمام قيام شراكة فاعلة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية كما يراها مديرو المدارس في العبارات التي حصلت على أعلى وزن نسبي وهي "قلة توفر بروتوكولات للشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية" والتي حصلت على وزن نسبي (76.80%)، و"غموض السياسات المنظمة للشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية" والتي حصلت على وزن نسبي (74.80%)، و"افتقاد إدارات المدارس للوائح المنظمة للشراكة مع المنظمات غير الحكومية" التي حصلت على وزن نسبي (74.80%) ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أ- اختلاف سياسة وزارة التربية والتعليم في غزة ما قبل وما بعد العام (2007) تجاه الشراكة مع المنظمات غير الحكومية بسبب الانقسام في السلطة الوطنية الفلسطينية.
- ب- تجربة وزارة التربية والتعليم بعد العام (2007) في الشراكة مع المنظمات غير الحكومية لم تنتج ولم ترتق بعد إلى وجود سياسات واضحة ودقيقة ومبررة لإدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية، رغم أن التجربة قبل العام (2007) امتازت بالتعاون



والشراكة المتواصلة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات غير الحكومية إلا أنها واجهت بعض العقبات التي لم تكن معيقاً كبيراً لها.

ت- الوضع السياسي المتقلب والمضطرب في محافظات غزة.

ث- الانقسام السياسي ما بين محافظات شمال وجنوب الوطن أثر على سياسات بعض المنظمات غير الحكومية في التعامل مع وزارة التربية والتعليم في غزة.

ج- ضعف تبني المنظمات غير الحكومية فكر الشراكة كمنهجية مدروسة ومنظمة ومبرمجة.

ح- حداثة فكر الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.

فيما يرى مديرو المدارس أن أقل الأمور التي تعيق الشراكة مع المنظمات غير الحكومية تتمثل في العبارات "ضعف شعور إدارات المدارس بجدوى عائد العمل المشترك مع المنظمات غير الحكومية" التي حصلت على وزن نسبي (67.40%) و "ضعف قناعة إدارات المدارس بأهداف المنظمات غير الحكومية" والتي حصلت على وزن نسبي (65.80%) و "تعارض أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية مع أهداف الإدارة المدرسية" والتي حصلت على وزن نسبي (65.40%) ويفسر الباحث هذه النتائج بما يلي:

أ- تركيز مديري المدارس على ما تقدمه المنظمات غير الحكومية من خدمات للمدرسة لا على الجهة الممولة لها أو الجهة السياسية التابعة لها إذا كانت كذلك.

ب- الأهداف التي تسعى لها المنظمات غير الحكومية من الشراكة مع المدارس تصب بصورة واضحة في مصلحة النظام التربوي الفلسطيني.

ت- سهولة تناقل التجارب بين مديري المدارس ساهم في معرفتهم بالجدوى الحقيقية الناتجة عن الشراكة مع المنظمات غير الحكومية.

ث- وجود جدوى حقيقية ظاهرة على أرض الواقع في المدارس التي تتشارك مع المنظمات غير الحكومية.

3. نتائج إجابات المجال السادس: الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية

أعد الباحث المجال السادس في الاستبانة يتناول الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية، وبحساب قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال ظهرت النتائج التالية في الجدول رقم (25)

الجدول رقم ( 25 ) : قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل  
فقرة من فقرات لمجال آليات تطوير الشراكة

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تبنى سياسة اللامركزية من قبل الجهات المشرفة على مدارس التعليم الأساسي.	3.78	0.955	75.60	14
2	تفعيل التواصل بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	4.07	0.802	81.40	3
3	منح التصاريح اللازمة لنجاح عمل المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة.	3.95	0.885	79.00	11
4	المتابعة المستمرة لجهود الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	3.97	0.893	79.40	7
5	عقد شراكات تعني بتطوير قدرات وكفايات العاملين في المجال التربوي.	3.97	0.880	79.40	7
6	التخطيط لتطوير أنشطة الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	4.02	0.860	80.40	4
7	صياغة معايير واضحة للشراكة الناجحة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	4.1	0.893	82.00	1
8	نشر ثقافة داعمة للشراكة بين العاملين في المجال التربوي.	4.08	0.929	81.60	2
9	إجراء دراسات تقييمية لجهود الشراكة.	3.97	0.973	79.40	7
10	استحداث وظيفة إدارية بالمدرسة تتركز مهامها على تطوير وتنسيق العلاقة مع المنظمات غير الحكومية.	3.75	1.148	75.00	15
11	تبادل الزيارات التعريفية بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	3.99	0.94	79.80	6
12	تطوير الأنظمة واللوائح التنظيمية المدرسية المرتبطة بالشراكة مع المجتمع	4	0.892	80.00	5
13	إقامة ندوات حوارية بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية وأفراد	3.92	0.952	78.40	12
14	تقديم دورات تدريبية لإدارات المدارس عن أساليب تطوير علاقة المدرسة بالمنظمات غير الحكومية.	3.85	1.002	77.00	13
15	التخفيف من حدة القيود البيروقراطية في التعامل مع المنظمات غير الحكومية.	3.96	0.926	79.20	10
	الدرجة الكلية للمجال	3.96	0.93	79.17	

وبالنظر للجدول رقم (25) نجد أن جميع العبارات حصلت على وزن نسبي يتراوح بين (82.00%) إلى (75.00%) وهذا يفسر من وجهة نظر الباحث بموافقة المديرين العالية على الآليات التي قدمت في المجال فنجد أن العبارتين "تبنى سياسة اللامركزية من قبل الجهات المشرفة على مدارس التعليم الأساسي" و"استحداث وظيفة إدارية بالمدرسة تتركز مهامها على تطوير وتنسيق العلاقة مع المنظمات غير الحكومية" حصلتا على أقل وزن نسبي في المجال وهو (75.00%) ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. رغبة مديري المدارس في الابتعاد عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالشراكة في ضوء الوضع السياسي غير المستقر في محافظات غزة.
2. سياسة وكالة الغوث في عدم العمل مع المنظمات التي تتبع لتنظيمات سياسية فلسطينية.
3. سياسة وزارة التربية والتعليم في تفضيل العمل مع منظمات غير الحكومية معينة.

4. العقوبات التي قد يتعرض لها مدير المدرسة إذا لم يعمل ضمن الأنظمة والقوانين التي تدير النظام التربوي.

5. عدم رغبة مديري المدارس في استحداث وظائف إدارية في المدرسة قد تكون عبء عليهم لا معين لهم.

أما باقي عبارات المجال فتعبر عن رغبة عالية في اتباع الآليات المقترحة لتطوير الشراكة مع المنظمات غير الحكومية حيث حصلت عبارة "صياغة معايير واضحة للشراكة الناجحة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية" على وزن نسبي (82.00%) ويفسر الباحث ذلك برغبة مديري المدارس للشراكة في جو آمن وظيفياً للمديرين بحيث تحميهم المعايير الواضحة من سوء التفسير للشراكة مع المنظمات غير الحكومية هنا أو هناك.

وكذلك حصلت العبارات "نشر ثقافة داعمة للشراكة بين العاملين في المجال التربوي" على وزن نسبي (81.60%) وعبارة "تفعيل التواصل بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية" على وزن نسبي (81.40%) وعبارة "التخطيط لتطوير أنشطة الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية" على وزن نسبي (80.40%) وعبارة "تطوير الأنظمة واللوائح التنظيمية المدرسية المرتبطة بالشراكة مع المجتمع المحلي" على وزن نسبي (80.00%) وقد فسّر الباحث ذلك بما يلي:

1. الرغبة الشديدة لمديري المدارس في الشراكة مع المنظمات غير الحكومية لما تحقّقه من فوائد للمدرسة.

2. الرغبة الشديدة لمديري المدارس في تفهم المسؤولين في المجال التربوي لثقافة الشراكة من أجل أن يكونوا داعمين لهم في توجهاتهم نحو الشراكة مع المنظمات غير الحكومية.

3. إعطاء مديري المدارس الفرصة في التواصل مع المنظمات غير الحكومية من أجل اكتشافها واكتشاف برامجها والعمل على جذبها للمدرسة للشراكة معها.

4. رغبة مديري المدارس في الشراكة مع المنظمات غير الحكومية في ضوء أنظمة ولوائح تنظيمية واضحة من أجل حماية أنفسهم وشق طريقهم بأمان لإنجاح الشراكة مع المنظمات غير الحكومية.

5. الرغبة الواضحة من المديرين في عدم قبول الشراكة مع المنظمة غير الحكومية كما تراها المنظمة وإنما كما تحتاجها المدرسة من خلال مشاركتهم في التخطيط لها وليس فقط استقبالهم لها كمنفذين فقط لا غير.

#### 4. نتائج التساؤل المفتوح في الاستبانة :

وكذلك أعد الباحث التساؤل المفتوح الذي نص على من وجهة نظرك حدد سبباً أخرى لتطوير الشراكة بين مدرستك والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة، وطبقه على عينة الاستبانة، ثم

تم جمع إجابات أفراد عينة الدراسة وترتيبها وتنقيحها وتصنيفها واعتماد أكثر الإجابات تكراراً ووضعتها في الجدول التالي حسب عدد التكرارات

### جدول رقم (26)

تفريغ استجابات مديري مدارس المرحلة الأساسية للتساؤل المفتوح: وجهة نظرك حدد سبباً أخرى لتطوير الشراكة بين مدرستك والمنظمات غير الحكومية

م	البند	تكرار
1	التخطيط والتنسيق وتحديد الأدوار والحاجات المشتركة المبني على سياسة تعليمية وطنية واضحة تهدف إلى ترسيخ الشراكة	55
2	عقد الندوات الحوارية وورش العمل والدورات التدريبية للعاملين في المدارس والمنظمات غير الحكومية حول مفهوم الشراكة	44
3	تفعيل الإدارة اللامركزية في مجال الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية	39
4	عدم وضع قيود أمام المدارس من قبل الإدارة التربوية للتعاون والشراكة مع المنظمات غير الحكومية	36
5	تفعيل وتطوير جميع قنوات التواصل الاجتماعي والالكتروني بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية	36
6	توفير دليل عن المنظمات غير الحكومية لدى إدارات المدارس يحتوي على قاعدة بيانات عن المنظمات غير الحكومية مثل نبذه عن كل مؤسسة وبرامجها والقائمين عليها و إمكانيات الشراكة معها والرؤية والأهداف والرسالة ومجالات عمل كل منظمة	35
7	أن يكون أساس الشراكة تقديم الخدمات المتنوعة للطلاب	33
8	دعم المدرسة مادياً من خلال توفير الأجهزة اللازمة للمدرسة والمشاريع التطويرية ذات العائد الملموس وإنشاء صندوق مالي مشترك بين المدرسة والمنظمات غير الحكومية	32
9	تطوير أهداف الشراكة بصورة مشتركة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية من خلال التغذية الراجعة	26
10	صياغة معايير وأسس وقوانين وقواعد ولوائح واضحة للشراكة	24
11	بناء رؤية و توجهات مشتركة للإدارة التربوية والمنظمات غير الحكومية حول مفهوم ومهام الشراكة	21
12	المصداقية والقناعة والثقة والاحترام في الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية	16
13	تبادل الخبرات بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية والعاملين فيهم	13
14	تبادل الزيارات بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية والعاملين فيهم	13
15	توضيح أهداف المنظمات غير الحكومية في تطوير العملية التعليمية من خلال الشراكة	13
16	تعزيز العاملين في المدارس بمكافآت وحوافز مالية	11
17	رفع الكفايات المهنية للمعلمين والعاملين في المنظمات غير الحكومية	11
18	توظيف الإعلام بشتى الوسائل لتعزيز فكرة الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية	9
19	تعيين موظف في المدارس للإشراف والمتابعة للشراكة مع المنظمات غير الحكومية	9

م	البند	تكرار
20	أن تهدف المدارس والمنظمات غير الحكومية من الشراكة منفعة المجتمع المحلي	6
21	توزيع نشرات تثقيفة حول الشراكة	5
22	أن يكون دور المنظمات غير الحكومية أكثر فعالية ومبادرة في إنجاز الشراكة	5
23	التوأمة بين المدارس والمنظمات غير الحكومية بدون تمييز لسبب أو لآخر	5
24	التزويد بتغذية رجعة مستمرة لأطراف الشراكة من خلال التقييم المستمر الهادف للتطوير لنشاطات الشراكة	5
25	بناء قدرات المنظمات غير الحكومية	3
26	توطيد العلاقات بين المؤسسات العاملة في المجالات المرتبطة بالعملية التربوية	3
27	ترسيخ مبدأ الثقة في المنظمات غير الحكومية في المجتمع المدني الفلسطيني	3
28	التشبيك المباشر مع مؤسسات دولية من قبل إدارات المدارس والمنظمة غير الحكومية	3
29	تمكين المدرسة من كتابة مشاريع وتقديمها للجهات المانحة	3
30	توفير ميثاق للشراكة بين كل من وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية والمنظمات غير الحكومية	3

ويتفق الباحث مع آراء مديري المدارس من خلال اقتراحاتهم سبباً أخرى لتطوير الشراكة بين مدارسهم والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة.

#### 5. نتائج المجموعة البؤرية

وكذلك عرض الباحث على المجموعة البؤرية المكونة من (18) خبيراً من وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية والجامعات والمنظمات غير الحكومية النتائج الأولية لاستجابات مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية على استبانة واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية والملحق رقم (7) يوضح أسماء المجموعة البؤرية والملحق رقم (5) يوضح أسماء أعضاء المجموعات الفرعية للمجموعة البؤرية، وسألهم توضيح الواقع الذي أدى للحصول على هذه النتيجة من وجهة نظرهم، وكذلك سأل عن أفكارهم لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية وأجمل الباحث آراءهم كما يلي :

أ. أسباب واقع الشراكة الحالي بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية :

لخص الباحث الآراء الواردة من المجموعات الفرعية الستة للمجموعة البؤرية كما يلي :

- أ- الواقع السياسي في محافظات غزة أثر على استجابات مديري المدارس.
- ب- طبيعة المجتمع الفلسطيني يميل للتعاون وحب الشراكة.
- ت- عدم وجود معايير واضحة متفق عليها سواء عند المنظمات غير الحكومية أو وزارة التربية والتعليم أو وكالة الغوث الدولية متعلقة بالشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية.

ث- الخلفية السياسية التي تتعامل بها الجهات المشرفة على المدارس فوزارة التربية والتعليم تتشارك مع منظمات غير حكومية تتفق مع سياساتها وكذلك وكالة الغوث الدولية تتعامل مع المنظمات غير الحكومية غير ذات الانتماء السياسي.

ج- المركزية وغياب دور إدارات المدارس في التخطيط مع المنظمات غير الحكومية للشراكة.

ح- البيروقراطية في التواصل بين الهياكل الإدارية المختلفة التربوية والتعليمية والمدرسية.

خ- عدم وجود سياسات رسمية واضحة تساهم في تعزيز الشراكة وتطويرها باتجاه أن تكون سياسة عامة معززة بآليات واضحة للشراكة.

ب. آليات التطوير من وجهة نظر أعضاء المجموعة البؤرية : .

لخص الباحث الآراء الواردة من المجموعات الفرعية الستة للمجموعة البؤرية كما يلي:

- أ- أن يكون موضوع الشراكة من أولويات خطة التعليم
- ب- وضع استراتيجيات تعزز مفهوم الشراكة.
- ت- توعية المعلمين والطلبة بأهمية الشراكة ودورها في تطوير الأداء.
- ث- بناء علاقات ثقة بين المنظمات غير الحكومية والجهات المشرفة على التعليم
- ج- وضوح الأجندة التي تعمل المنظمات من خلالها.
- ح- تحديد معايير العمل المناسبة بين المنظمات غير الحكومية وإدارات المدارس.
- خ- التوافق مع إدارات التعليم في المناطق حول رؤى وسياسات وأهداف كل مؤسسة على حدة لزيادة عملية التواصل.
- د- لقاءات دورية بين المؤسسات وإدارات التعليم لتقييم عملية الشراكة ووضع ضوابط منظمة للعمل بينها.
- ذ- تنفيذ أنشطة نوعية بشكل إعلامي بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية تزيد أواصر الثقة والتعاون.
- ر- إعداد مجلة أو جريدة أو وسيلة إعلامية مشتركة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية تعزز مفهوم الشراكة وتعمل على إنجاح المهام التشاركية.
- ز- وضع آلية عملية مناسبة لتنفيذ كافة المهام بين هذه المؤسسات وإدارات المدارس وتعديلها كلما لزم الأمر.
- س- وضع قاعدة بيانات سهلة الوصول إليها؛ لتساعد الجانبين بتوفير الإمكانيات البشرية والمادية والتفاصيل اللازمة.
- ش- ضرورة تفويض مديري المدارس وإعطائهم صلاحيات فيما يتعلق بالشراكة والتشبيك مع المنظمات غير الحكومية.

- ص - وضع رؤية مشتركة ما بين المنظمات غير الحكومية
- ض - تفعيل التواصل بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.
- ط - تبني سياسة اللامركزية من قبل الجهات المشرفة على مدارس التعليم الأساسي.
- ظ - يجب أن تكون هناك خطة واضحة مع المنظمات غير الحكومية يتخللها برنامج زمني لا يتعارض مع التوقيت المدرسي.
- ع - تبادل الزيارات والتعاون بين المنظمات غير الحكومية والمدارس والاطلاع على برامجها وإقامة ندوات حوارية بين المدارس والمنظمات غير الحكومية.
- غ - تطوير دورات حول سبل التعاون والتشبيك فيما بينهما.

### ج. رأي المجموعة البؤرية في إجابات مديري المدارس عن السؤال المفتوح

عرض الباحث نتائج التساؤل المفتوح التي جمعها ورتبها في استبانة كما هو موضح في ملحق رقم (6) ليجمع تصورات الخبراء حول مقترحات مديري المدارس لتطوير الشراكة بين مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية على المجموعة البؤرية وكان رأيها في أفكار مديري المدارس كما يلي في الجدول رقم (27)

**جدول رقم ( 27 ) : يوضح رأي لجنة الخبراء في اقتراحات مديري المدارس لتطوير الشراكة بين مدارس والمنظمات غير الحكومية من خلال استجابتهم للسؤال المفتوح (من وجهة نظرك حدد سبباً أخرى لتطوير الشراكة بين مدرستك والمنظمات غير الحكومية)**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	التخطيط والتنسيق وتحديد الأدوار والحاجات المشترك المبني على سياسة تعليمية وطنية واضحة تهدف إلى ترسيخ الشراكة	4.65	0.49	92.94	7
2	عقد الندوات الحوارية وورش العمل والدورات التدريبية للعاملين في المدارس والمنظمات غير الحكومية حول مفهوم الشراكة	4.53	0.51	90.59	11
3	تفعيل الإدارة اللامركزية في مجال الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية	4.53	0.72	90.59	12
4	عدم وضع قيود أمام المدارس من قبل الإدارة التربوية للتعاون والشراكة مع المنظمات غير الحكومية	4.35	0.70	87.06	22
5	تفعيل وتطوير جميع قنوات التواصل الاجتماعي والالكتروني بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية	4.41	0.62	88.24	20
6	توفير دليل عن المنظمات غير الحكومية لدى إدارات المدارس يحتوي على قاعدة بيانات عن المنظمات غير الحكومية مثل نبذة عن كل مؤسسة وبرامجها والقائمين عليها وأماكنيات الشراكة معها والرؤية والأهداف والرسالة ومجالات عمل كل منظمة	4.35	0.79	87.06	23
7	أن يكون أساس الشراكة تقديم الخدمات المتنوعة للطلاب	4.53	0.62	90.59	13

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
8	دعم المدرسة مادياً من خلال توفير الأجهزة اللازمة للمدرسة والمشاريع التطويرية ذات العائد الملموس وإنشاء صندوق مالي مشترك بين المدرسة والمنظمات غير الحكومية	4.06	0.56	81.18	25
9	تطوير أهداف الشراكة بصورة مشتركة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية من خلال التغذية الراجعة	4.71	0.47	94.12	6
10	صياغة معايير وأسس وقوانين وقواعد ولوائح واضحة للشراكة	4.94	0.24	98.82	1
11	بناء رؤية و توجهات مشتركة للإدارة التربوية والمنظمات غير الحكومية حول مفهوم ومهام الشراكة	4.82	0.39	96.47	3
12	المصداقية والقناعة والثقة والاحترام في الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية	4.88	0.33	97.65	2
13	تبادل الخبرات بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية والعاملين فيهم	4.82	0.39	96.47	4
14	تبادل الزيارات بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية والعاملين فيهم	4.47	0.62	89.41	17
15	توضيح أهداف المنظمات غير الحكومية في تطوير العملية التعليمية من خلال الشراكة	4.65	0.61	92.94	8
16	تعزيز العاملين في المدارس بمكافآت وحوافز مالية	3.76	0.97	75.29	27
17	رفع الكفايات المهنية للمعلمين والعاملين في المنظمات غير الحكومية	4.53	0.51	90.59	14
18	توظيف الإعلام بشتى الوسائل لتعزيز فكرة الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية	4.53	0.62	90.59	15
19	تعيين موظف في المدارس للإشراف والمتابعة للشراكة مع المنظمات غير الحكومية	3.53	0.94	70.59	29
20	أن تهدف المدارس والمنظمات غير الحكومية من الشراكة منفعة المجتمع المحلي	4.65	0.61	92.94	9
21	توزيع نشرات تثقيفة حول الشراكة	4.35	0.49	87.06	24
22	أن يكون دور المنظمات غير الحكومية أكثر فعالية ومبادرة في إنجاح الشراكة	4.41	0.62	88.24	21
23	التوأمة بين المدارس والمنظمات غير الحكومية بدون تمييز لسبب أو لآخر	3.94	1.03	78.82	26
24	التزويد بتغذية راجعة مستمرة لأطراف الشراكة من خلال التقييم المستمر الهادف للتطوير لنشاطات الشراكة	4.47	0.72	89.41	18
25	بناء قدرات المنظمات غير الحكومية	4.47	0.62	89.41	19
26	توطيد العلاقات بين المؤسسات العاملة في المجالات المرتبطة بالعملية التربوية	4.76	0.44	95.29	5
27	ترسيخ مبدأ الثقة في المنظمات غير الحكومية في المجتمع المدني الفلسطيني	4.59	0.51	91.76	10
28	التشبيك المباشر مع مؤسسات دولية من قبل إدارات المدارس والمنظمة غير الحكومية	3.41	1.23	68.24	30
29	تمكين المدرسة من كتابة مشاريع وتقديمها للجهات المانحة	3.59	0.80	71.76	28
30	توفير ميثاق للشراكة بين كل من وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية والمنظمات غير الحكومية	4.53	0.51	90.59	16
	<b>الإجمالي</b>	<b>4.40</b>	<b>0.27</b>	<b>88.16</b>	<b>////</b>

حيث اعتبرت البنود التي حصلت على تقدير أعلى من المتوسط الإجمالي قد وافق عليها الخبراء واعتبروها مهمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية وهي البنود التي حصلت على ترتيب من (1) إلى (21).



#### رابعاً : نتائج الدراسة : -

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي اتضحت من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة وهي كما يلي:

1. إن الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية حصلت على وزن نسبي (79.20%) ويعتبر هذا الوزن تقديراً جيداً مرتفعاً حسب معيار الدراسة.
2. أن مفهوم الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية حصلت على وزن نسبي (74.43%) ويعتبر هذا الوزن تقديراً جيداً حسب معيار الدراسة.
3. حصل مجال المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية على وزن نسبي (71.35%) ويعتبر هذا الوزن يعتبر تقديراً جيداً حسب معيار الدراسة.
4. حصول المجال أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية على تقدير جيد بوزن نسبي (63.89%)
5. تأرجح كل من مجال واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية ومجال مجالات الشراكة حيث حصل على وزن نسبي (56.20%) و (54.35%) بالتوالي ويعتبر تقدير متوسط على معيار الدراسة.
6. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير جنس مدير المدرسة عند مستوى دلالة  $\alpha$  ( $0.05 \geq$ ) في مجالات مفهوم الشراكة ، وواقع الشراكة، والمعوقات التي تحول دون إقامة شراكة، والآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية.
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير جنس مدير المدرسة عند مستوى دلالة  $\alpha$  ( $0.05 \geq$ ) في مجال أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لصالح الذكور.
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير جنس مدير المدرسة عند مستوى دلالة  $\alpha$  ( $0.01 \geq$ ) في مجال مجالات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لصالح الذكور.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجهة المشرفة عند مستوى دلالة  $\alpha$  ( $0.05 \geq$ ) في جميع مجالات الاستبانة ما عدا مجال أهداف الشراكة بين إدارات مدارس

المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية فتوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  لصالح وكالة الغوث الدولية بغزة.

10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات خبرة مدير المدرسة في الإدارة المدرسية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في جميع مجالات الاستبانة.

11. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغير المحافظة في جميع مجالات الاستبانة عدا مجال المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية فتوجد فروق دالة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين محافظتي خانيونس والوسطى ومحافظة غزة لصالح محافظة غزة.

#### خامساً : التوصيات

بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث بضرورة وضع خطة وطنية واضحة المعالم والأهداف تشارك في صياغتها إدارات المدارس والإدارات التعليمية والإدارة التربوية والمنظمات غير الحكومية والشبكات الممثلة لها على مستوى الوطن، تحت على وتسهل الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية، وتنقل الشراكة من مستوى تبادل الخدمات وإفادة المدارس ومستوى الشراكة الفردية أو الثنائية إلى مستوى الشراكة الحقيقية الهادفة النابعة من حاجات حقيقية مدروسة لأطرافها والفاعلة في تفاصيل العملية التربوية من أجل إفادة طلبة المدارس بكل ما يتوفر من طاقات وإمكانات مادية ومعنوية لدى مكونات المجتمع الفلسطيني بآليات تكاملية واضحة المعالم، ويقدم الباحث التوصيات التالية لكل من :

#### 1. الجهات المشرفة

أ- ضرورة صياغة رؤية ورسالة وفلسفة وسياسات واستراتيجيات وأهداف ومعايير واضحة للشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية من قبل وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية بغزة.

ب- ضرورة تفويض جزء من المسؤوليات لإدارات المدارس في التواصل والتخطيط للشراكة مع المنظمات غير الحكومية وتبادل الزيارات الميدانية.

ت- ضرورة توفير التدريب المناسب واللازم للكوادر التربوية لتقبل فكرة الشراكة مع المنظمات غير الحكومية في إدارة العملية التعليمية وكذلك التدريب لمديري المدارس لتوعيتهم بأسس وخطوات بناء شراكة وآليات الشراكة وصياغة الاتفاقات مع المنظمات غير الحكومية وتوضيح المسؤوليات على إدارات المدارس خلال فترة الشراكة .

ث- على وزارة التربية والتعليم حث الجهات الممولة على إعداد دليل واضح المعلم عن المنظمات غير الحكومية الفاعلة يحتوي على قاعدة بيانات كاملة عن كل منظمة.

- ج- على وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية إعداد دليل حول احتياجات المدارس وتوفيره للمنظمات غير الحكومية للتخطيط على أساسه.
- ح- ضرورة إعداد برنامج تدريبي لمديري المدارس حول مفهوم الشراكة وفوائدها وأسسها.
- خ- ضرورة توعية مديري المدارس حول أهمية وفوائد الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.
- د- تبني سياسة الإدارة اللامركزية في مجال الشراكة مع المنظمات غير الحكومية.
- ذ- الحد من وضع القيود أمام إدارات المدارس من قبل الإدارة التربوية والتعليمية.

## 2. إدارات المدارس

- أ- إجراء دراسات تقومية للشراكة القائمة من أجل تطويرها.
- ب- التخطيط والتنسيق وتحديد الأدوار والحاجات المشتركة ضمن سياسة تعليمية وطنية واضحة المعالم.
- ت- تطوير وتفعيل قنوات التواصل المتنوعة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.
- ث- على مديري المدارس امتلاك الجرأة في التواصل مع المنظمات غير الحكومية وطرح حاجات مدارسهم الحقيقية بصراحة ووضوح.
- ج- تفعيل الدور الإعلامي لدى المدارس والمنظمات غير الحكومية من أجل بناء شراكات فاعلة.
- ح- ضرورة أن يتم تحديد احتياجات المدارس للشراكة بناءً على خطة استراتيجية واضحة لدى المنظمات غير الحكومية تمتاز بتكامل عمل هذه المنظمات مع بعضها البعض وعدم تكرار نفسها وإنما تكامل عمل المنظمات فيما بينها لخدمة طلبة المدارس.
- خ- ضرورة أن تكون أهداف الشراكة واضحة لدى مديري المدارس.
- د- ضرورة ترسيخ إدارات المدارس ثقافة الشراكة بين المعلمين والعاملين في المدارس.

## 3. المنظمات غير الحكومية

- أ- التخطيط والتنسيق وتحديد الأدوار والحاجات المشتركة ضمن سياسة تعليمية وطنية واضحة المعالم.
- ب- تطوير وتفعيل قنوات التواصل المتنوعة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.
- ت- على المنظمات غير الحكومية إعداد دليل واضح المعلم عن المنظمات غير الحكومية الفاعلة يحتوي على قاعدة بيانات كاملة عن كل منظمة.
- ث- على شبكات المنظمات غير الحكومية إعداد دراسات علمية مستفيضة حول احتياجات المدارس وتوفيرها في دليل واضح المعالم للمنظمات غير الحكومية للتخطيط على أساسه.

- ج- ضرورة مشاركة المنظمات غير الحكومية في التخطيط لبرامج وأنشطة المدارس.
- ح- ضرورة مشاركة المنظمات غير الحكومية في مناقشة شئون العملية التعليمية.
- خ- ضرورة مشاركة المنظمات غير الحكومية في صناعة القرارات التربوية ومن ضمنها المساعدة في تقييم مستويات طلبة المدارس للتخطيط لبرامج وأنشطة تساعد على تحسن مستوى تحصيلهم.
- د- ضرورة مساهمة المنظمات غير الحكومية في تنمية العاملين في المدارس مهنيًا.
- ذ- ضرورة مساهمة المنظمات غير الحكومية في إجراءات الصيانة المدرسية ضمن برامجها ومشاريعها.
- ر- على المنظمات غير الحكومية المساهمة في دعم الطلبة الفقراء في المدارس.
- ز- على المنظمات غير الحكومية ترسيخ ثقافة الشراكة لدى العاملين في المجال التربوي.
- س- ضرورة أن تساهم المنظمات غير الحكومية في تذليل العقبات التي تواجه الإدارات المدرسية.
- ش- ضرورة أن تعمل المنظمات غير الحكومية على مناسبة أهداف مشاريعها مع أهداف إدارات المدارس.
- ص- ضرورة قيام المنظمات غير الحكومية بتوعية إدارات المدارس بأهدافها وبجدوى الشراكة معها.
- ض- ضرورة الوضوح في أهداف الشراكة من قبل المنظمات غير الحكومية.
- ط- أن تبذل المنظمات غير الحكومية مزيد من الجهد في مجال بناء الثقة مع إدارات مدارس المرحلة الأساسية.
- ظ- أن تعمل شبكات المنظمات غير الحكومية على عقد مزيد من اللقاءات مع إدارات المدارس والإدارات التعليمية والإدارة التربوية من أجل رفع مستوى التواصل مع وزارة التربية والتعليم ودائرة التربية والتعليم ومديريات التعليم في المناطق.

#### سادساً : دراسات مستقبلية

1. دراسة لوضع تصور للشراكة بين وزارة التربية والتعليم وشبكات المنظمات غير الحكومية.
2. دراسة حول الشراكة التربوية بين المدارس والمنظمات غير الحكومية.
3. دراسة حول أثر الشراكة المجتمعة على مستوى التحصيل لدى طلبة المدارس .
4. دور المنظمات غير الحكومية في دعم الإدارة المدرسية والعملية التعليمية.
5. دور الإعلام في تعزيز الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.

## القرآن الكريم

### المراجع العربية

1. إبراهيم، سيد سلامة (2007): معوقات التشبيك بين المنظمات غير الحكومية ودور الخدمة الاجتماعية في الحد منها، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، ع (25)، أكتوبر، القاهرة، ص 375 - 438.
2. إبراهيم، يوسف (2005): المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، دراسة جغرافية تنموية، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الأول، الاستثمار والتمويل في فلسطين، 8-9/5/2005 .
3. أبو زينة ، عاطف بدر، قناوي، أمل مختار (2002): الدور التربوي للجمعيات الأهلية بمحافظة بني سويف: دراسة ميدانية، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة ألبانيا، كلية التربية، المجلد(17)، العدد (2)، ص 32 - 73.
4. أبو سمرة، محمود وآخرون (2006) : تصورات مديري المدارس الثانوية وأولياء الأمور في محافظة الخليل للتفاعل بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد الثاني، ع2، تموز، فلسطين، ص 140 - 163.
5. أبو شيحة، أحمد نصر (1988): المعارف والمهارات اللازمة لمديري المدارس الثانوية لإنجاح دوره في خدمة المجتمع المحلي وتنميته، الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير، عمان.
6. أبو صنوبر، عبد المجيد (1999): برنامج تطوير الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، بحث مقدم لدورة الإدارة العليا، عمان، الأردن .
7. ابو طاحون، عدلي(1996): دور الجمعيات الأهلية في صيانة البيئة، بحث منشور في المؤتمر الأول حول الجمعيات الأهلية وتنمية المجتمعات في الوطن العربي، بنها، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، القاهرة .
8. أبو علي، علي ( 2002): الصعوبات التي تحد من فعالية الواجبات البيتية لدى طلبة المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية بمحافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين والطلبة، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
9. أبو فروة، إبراهيم محمد (1997): الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة، طرابلس.

10. أبو النصر، مدحت(2004):إدارة الجمعيات الأهلية في مجال رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، ط1، القاهرة .
11. \_\_\_\_\_ (2007): إدارة منظمات المجتمع المدني: دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، القاهرة.
12. \_\_\_\_\_ (2007): إدارة منظمات المجتمع المدني، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
13. أحمد ، أحمد إبراهيم (1990): الإدارة والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة.
14. أحمد، حنان اسماعيل (2007): إعداد المعلم والشراكة المجتمعية .... الواقع والطموح دراسة حالة على كلية البنات، عين شمس، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (31) الجزء الأول، القاهرة، ص 213، 273.
15. أحمد، سماح ( 2006 ): دور الإدارة المدرسية في تحقيق النظام المدرسي لدى طلاب المدرسة الثانوية العامة، رسالة ماجستير، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة.
16. أحمد، شاكر محمد فتحي (2005): الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، دار النهضة العربية، القاهرة.
17. الأشقر، إبراهيم يوسف (2006) : واقع التخطيط الإستراتيجي لدى المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
18. الأشقر، ياسر حسن خليل (2003): دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي بمحافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
19. أغا، محمد ( 2007 ): تصور مقترح لتطوير الدور التربوي للمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.
20. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (1999): تصميم البحث التربوي، ط1، مطبعة الرنتيسي، غزة.
21. بدر، عادل، وآخرون ( 2008 ): المجتمع المدني وسياسات الحوار حول التعليم للجميع في المنطقة العربية، الشبكة العربية لمحو الأمية وتعليم الكبار، القاهرة.

22. بدوي، أحمد (1984): **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**، دار الكتاب المصري، القاهرة.
23. بدير، المتولي إسماعيل (2005): **المشاركة المجتمعية في التعليم: دراسة حالة لإحدى المدارس التعاونية، مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، العدد (59) الجزء الأول، القاهرة، ص 261، 264 .**
24. بريخ، فرحان حسن(2012): **إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
25. البرعي، محمد عبد الله و التويجري، محمد إبراهيم (1993): **معجم المصطلحات الإدارية**، مكتبة العبيكان، الرياض .
26. بسيسو، نادرة غازي(2003): **تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة، رسالة دكتوراة، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة.**
27. بن حبيب، عبد الرازق، بومدين، خوالف رحيمة (2002) : **الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21 . 22 مايو 2002 ، بلدية، الجزائر.**
28. الجابري، محمد عابد (1997): **التربية ومستقبل التحولات المجتمعية في الوطن العربي، المجلة العربية للتربية، المجلد ( 17 ) ، العدد ( 1 ) ، القاهرة، ص 1 - 40 .**
29. جاويش، أحمد ( 2002 ) : **المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.**
30. جبران، وحيد (2006) : **دليل مرجعي في التدريب، دائرة التربية والتعليم الرئاسة العامة عمان.**
31. الجديلي، محمد (2005): **دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية، غزة.**
32. جمعية العمل الاجتماعي، (2012): **الجامعة الصيفية الرابعة لمهن العمل الاجتماعي والتنمية البشرية، 27 . 31 أغسطس 2012، المغرب.**
33. جمعية الوداد (2010): **التقرير السنوي 2010 ، فلسطين ، غزة.**
34. جمعية الوداد (2011) : **التقرير السنوي 2011 ، فلسطين ، غزة.**

35. حتاملة، موسى(1996): مدى فاعلية المدرسة في خدمة المجتمع الريفي، مجلة التربية، مجلة اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، عدد (19)، ص120 . 138.
36. حجازي، عبد العزيز(2000): الجمعيات الأهلية وتحديات العولمة، أعمال المؤتمر السنوي الثاني، في الفترة 23- 24 إبريل، الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة، الجزء الأول.
37. حجي، أحمد اسماعيل(2001): إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة داخل الصف، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، القاهرة.
38. حسن، رشاد محمد (2011): تفعيل دور المشاركة المجتمعية في حل بعض المشكلات المدرسية بمحافظة حلوان: دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية، المجلد (18) العدد (68) ، القاهرة، ص113- 238 .
39. حسن، محمد صديق ( 2004): الشراكة الأبوية في التعليم، تقرير صحفي، مجلة التربية، الأمانة العامة للجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والتعليم، العدد (149)، السنة (33)، قطر، ص 46- 60.
40. حسن، نهلة سيد (2007) : تصور مقترح لتفعيل الشراكة بين كليات التربية ومدارس التعليم العام بمصر في ضوء الخبرات الأجنبية. المؤتمر العلمي الرابع . الدولي الأول جودة كليات التربية والإصلاح المدرسي ، 4 - 5 / 4 / 2007 جامعة جنوب الوادي، كلية التربية ، قنا.
41. الحريري، رافدة عمر(2007): إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن.
42. الحلو، أحمد فتحي (2012): دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة .
43. حماد، رشاد حماد على (2010): تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.



44. الحيارى، حسن ( 1996): تصورات معلمي المدارس الثانوية لدور الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، ص 79 - 101 .
45. الخالدي، حمد بن وآخرون(2007): الشراكة بين المدرسة والمجتمع في دول مجلس التعاون الخليجي: دراسة استشرافية، الرياض .
46. الخواجا، عبد الفتاح محمد ( 2009): تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
47. الدجني، إباد علي (2010): تجربة الجامعة الإسلامية بغزة في تطوير نظام تقييم الأداء الإداري كمدخل لتطوير الجودة، الجامعة الإسلامية، غزة .
48. دروزة، أفنان (1996): مشكلات يواجهها التعليم الفلسطيني حالياً (دراسة استطلاعية)، المؤتمر الدولي الثاني للدراسات الفلسطينية:التعليم الفلسطيني تاريخاً، وواقعاً، وضرورات المستقبل، 13- 15/12/1996، رام الله.
49. درويش، يوسف محمد(2002): دور المنظمات الأهلية الإسلامية في تربية النشء والمعوقات التي تواجهها من وجهة نظر العاملين فيها بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة .
50. الدوى، محمود عبد الرحمن ( 2008 ): دور المؤسسات الأهلية في حل المشكلات التربوية للمعاقين حركياً في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية، غزة.
51. دياب، إسماعيل محمد(2001): الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية.
52. الديراوي، أيمن حسن ( 2012): دور السمات الشخصية لدى مداء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة .
53. ديفوير، جوزيف، ترتير، علاء(2009): تتبع الدعم الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة من 1999 إلى 2008، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني(ماس)، مركز تطوير المؤسسات الأهلية، فلسطين، رام الله.

54. رستم، رسمي عبد الملك (2003): تفعيل دور الشراكة المجتمعية في العملية التعليمية وسلطات المحافظات في إدارة التعليم، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
55. رمحي، إيلانة (2010): تقييم نظام التعليم في فلسطين من منظور المنظمات غير الحكومية : السياق، المشاكل، التحديات والتوصيات الخاصة بسياسة التعليم، مركز إبداع المعلم، رام الله.
56. الروسان، محمد صالح (1994): تطوير معايير لاختبار مديري المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
57. زعرب، حنان و عطية، محمد (2008): دور المرأة في الجمعيات الأهلية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية البنات، مصر.
58. الزكري، توفيق شميسان(1991): العلاقة بين المدرسة والمجتمع كما يتصورها مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مديرتي عمان الأولى والثانية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
59. زيادة، مصطفى عبد القادر (2010): متطلبات الشراكة بين المؤسسات الحكومية (الرسمية) ومؤسسات المجتمع المدني العربي في مجال رعاية الموهوبين، الملتقى الخليجي الأول لرعاية الموهوبين، 24- 28 /7 /2010، الرياض .
60. سلامة، حسن محمد (2004): العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني في مصر، مع إشارة إلى الجمعيات الأهلية، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر.
61. السلطان، فهد بن سلطان (2005): المتطلبات الهيكلية والتنظيمية لشراكة مجتمعية فاعلة، دراسة أعدت بتكليف من مكتب التربية العربي لدول الخليج، اللقاء التربوي العربي الثاني، سبتمبر 2005، الرياض .
62. \_\_\_\_\_ (2008): واقع التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وأهم الآليات اللازمة لتطويره، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، ع (31) ، الرياض، ص 1-36.
63. سليم، محمد الأصمعي محروس (2005): الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم إلى التطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

64. سليمان، حسين حسن و عبد المجيد، هشام السيد، و البحر، منى جمعة، (2005):  
الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع، ط1، المؤسسة  
الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان .
65. سمك، نجوى وعابدين، السيد صدقي (2005): دور المنظمات غير الحكومية في  
ظل العولمة الخبرتان المصرية واليابانية، مركز الدراسات الآسيوية، القاهرة .
66. السيد، عبد الفتاح جودة (2005): المشاركة المجتمعية وإمكانية الاستفادة منها في  
تطوير نظام التعليم العام، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد 51، القاهرة، ص  
131-172.
67. شبل، محمد ياسر (2008): ثقافة العمل التطوعي كقاعدة لبناء المنظمات  
الأهلية، المركز الدولي للأبحاث والدراسات، القاهرة.
68. شبير، رحاب محمد ( 2004): واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير  
الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة .
69. شتات، نهى (2003): العوامل المجتمعية المرتبطة بفاعلية عمل المرأة كمديرة في  
المدارس الأساسية والثانوية بمحافظة غزة، رسالة دكتوراة، البرنامج المشترك كلية التربية  
عين شمس وجامعة الأقصى، غزة .
70. شتوي، علي ناصر(2005): آليات تطوير الشراكة المؤسسية بين الجامعات  
ومؤسسات القطاع الخاص - دراسة استكشافية لآراء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد  
وقيادات القطاع الخاص بمنطقة عسير، مجلة التربية، العدد (16)، السنة (8)، ص  
259-318، السعودية .
71. الشدي، إبراهيم بن عبد العزيز (1993): دراسة تقييمية لمدى استفادة النظام  
التعليمي في المملكة العربية السعودية من الخطط التربوية للمنظمات الدولية والإقليمية.  
مجلة رسالة الخليج العربي، العدد (69)، السنة 19، الرياض، ص 229-241.
72. الشرقاوي، محمد مختار(1998): العولمة والتنشئة الاجتماعية والمشاركة الشعبية  
والمواطنة وقضايا المجتمع، ندوة التنشئة الاجتماعية ومواجهة التحديات الثقافية  
والاجتماعية التي تواجه الأمة الإسلامية في القرن المقبل، رابطة الجامعات الإسلامية،  
جامعة الأزهر، القاهرة.

73. الشرعي، بلقيس غالب ( 2007): دورة المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، دراسة مقدمة لمؤتمر الإصلاح المدرسي: تحديات وطموح، 17 - 19 / 4 / 2007، كلية التربية، قسم الأصول والإدارة التربوية، الإمارات.
74. الششتاوي، إسلام (2009): إستراتيجية مقترحة لتطوير الدور التربوي للجمعيات الأهلية العاملة في مجال الطفولة المبكرة، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
75. شعبان، عمر (2004): أهمية دور المنظمات الأهلية في المجتمع الفلسطيني. مجلة صوت الضمير، العدد (16) ، غزة، ص 16- 17 .
76. شلدان، فايز وصايمة، سمية وبرهوم، أحمد (2011): واقع التواصل بين المدرسة الثانوية والمجتمع المحلي في محافظات غزة وسبل تحسينه، الجامعة الإسلامية، غزة.
77. صادق، تومادر أحمد (2000): العلاقة بين المنظمات الاجتماعية وتحقيق الأهداف: دراسة مطبقة على المنظمات غير الحكومية لحماية البيئة في علاقتها بالمنظمات المجتمعية الأخرى بمحافظة القاهرة، مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد التاسع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ص 975-1045، القاهرة.
78. الصراف، قاسم والهدود، دلال (1989): دور الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية في تنمية المجتمع، المجلة التربوية، جامعة الكويت، العدد (21) المجلد (6)، الكويت، ص 173 - 190 .
79. صيام، أمال نمر (2010): تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة.
80. الطراونة، خليف و سواق، ساري ( 1996): استقصاء مستوى العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي كما يراها مديرو ومديرات مدارس تربية محافظة الكرك، مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك، المجلد (12)، العدد (4)، ص 87- 119، الاردن .
81. الطهراوي، عبد المنعم رمضان (2010): دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة .

82. الطيطي، محمد و أبو ساكور، تيسير (2010): مدى مشاركة المجتمع المحلي في دعم الإدارات المدرسية الثانوية وإسنادها في مدينة الخليل من وجهة نظر الإدارات المدرسية ومجالس الآباء، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الحادي والعشرون، فلسطين، ص 11-52.
83. عابدين، محمد عبد القادر (2005): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
84. العالي، مجيد والسيد، السيد عبد الله (2006): الشراكة المجتمعية في العمل البلدي، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر العمل البلدي الأول، في الفترة من 26-27 مارس، البحرين.
85. عبد التواب، ناصر عويس (2010): الشراكة المجتمعية بين مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية لدعم الممارسات المهنية للخدمة الاجتماعية بالمؤسسات التعليمية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد (28)، إبريل (2010)، الجزء (3)، القاهرة، ص 1341-1419 .
86. عبد الهادي، جودت (2002): الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان.
87. عبد الهادي، عزت (2004): رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية، المنتدى العربي الدولي حول إعادة التأهيل والتنمية في الأراضي الفلسطينية المحتلة: نحو الدولة المستقلة، 11-14 /10 /2004، بيروت.
88. عبيدات، ذوقان، وآخرون (2001): البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه، دار الفكر، عمان.
89. العجلوني، عدنان والشيايب، معين (2009): تصورات معلمي الصفوف الثلاثة الأساسية الأولى لمجالات المشاركة المجتمعية في مدارس لواء بني عبيد، الأردن.
90. العجمي، محمد حسين (2000): الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها، منشورات قاريونس، بنغازي .

91. \_\_\_\_\_ (2005): المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، العدد ( 58 ) الجزء الأول، القاهرة، ص 3-90.
92. \_\_\_\_\_ (2007): المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة، المنصورة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة .
93. عدس، عبد الرحمن (1999): مبادئ الإحصاء في التربية وعلم النفس، ط (4)، مكتبة الأقصى، عمان .
94. عزب، محسن عبد الستار(2008): تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، المركز القومي للبحوث والتنمية، مصر.
95. عطوي، جودة ( 2001 ): الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها وتطبيقاتها العملية، دار العلمية ، عمان.
96. \_\_\_\_\_ (2008): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
97. علام، صلاح الدين محمود (2011): القياس والتقويم التربوي والنفسي: أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة، ط(5)، دار الفكر العربي، مصر.
98. العميرة، محمد حسن ( 1999 ) : مبادئ الإدارة المدرسية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
99. عمرو، زياد (2005): المنظمات الأهلية والفساد، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة، أمان، رام الله.
100. عوض، أسماء سعيد (2009): التكامل بين المنظمات غير الحكومية وأثره على تحقيق المشروعات المجتمعية لأهدافها: دراسة مطبقة على المنظمات غير الحكومية المعنية بتنفيذ مشروع عدالة الأسرة بمحافظة الجيزة، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد (27)، أكتوبر، الجزء (4)، القاهرة، ص 1677-1760.
101. عيسى، ماهر ( 2003 ): دورة تدريبية في تدريب المدربين، مركز دراسات المجتمع المدني، غزة.

102. الفقي، عبد المؤمن فرج ( 1994): الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي .
103. قاسم، محمد رفعت (ب.ت): المنظمات القاعدية ودورها في التنمية المحلية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، القاهرة.
104. القرشي، محسن بن عليان ( 2011): المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير أداء المدارس الثانوية الحكومية: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
105. قرمان، سلامة سلام (2003): المركزية واللامركزية في نظام التعليم الفلسطيني، رام الله.
106. القعيد، إبراهيم أحمد (2001): العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.
107. قنديل، أماني(2005): دور الجمعيات الأهلية في تنفيذ الأهداف الإنمائية، القاهرة.
108. الكيسي، عبدالله وقمبر، محمود(2001): دور مؤسسات التعليم العالي في التنمية الاقتصادية للمجتمع، دار الثقافة للطباعة والنشر، قطر .
109. الكردي، مصباح بنت مكي بن عبد القادر (2005): تأثير المشاركة المجتمعية في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض، مجلة القراءة والمعرفة، الرياض، ص 125 - 187 .
110. الكسادي، عادل (2004): الدور التنموي للجمعيات التطوعية في الإمارات، مجلة الشؤون العامة، العدد(24 )، ص 43 - 44، الإمارات .
111. الكفارنة، وفاء مفيد ( 2012): دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في تعزيز خبرة العاملين فيها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
112. ليلة، علي ( 2005): المجتمع المدني القومي والعالمي تطوره، وحدود فاعليته في: قضايا ومشكلات عالمية معاصرة، الجامعة العربية المفتوحة، القاهرة.
113. المؤسسة الأمريكية للتنمية(2004) :الإدارة بالنتائج، سلسلة الأدلة الإرشادية، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، إدارة دعم وتنمية المجتمع المدني، القاهرة .
114. مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي(2009):التقرير السنوي 2009، فلسطين، رام الله.
115. مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي(2010):التقرير السنوي 2010، فلسطين، رام الله.

116. محمود، سعيد طه ومرسي، سعيد محمود(2005): الشراكة التربوية بين الأسرة والمدرسة مدخل جديد لتطوير التعليم الابتدائي، مجلة كلية التربية بجامعة الزقازيق، العدد (51)، القاهرة، ص 173-217.
117. مرصد، الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئين (2003): دور المرأة الفلسطينية في الهيئات والمنظمات غير الحكومية، ورقة عمل مقدمة لمركز الدراسات (أمان)، رام الله.
118. مركز بيسان للبحوث والإنماء (2002): دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، فلسطين، رام الله .
119. مركز بيسان للأبحاث والتطوير(2006): دور وأداء المنظمات الفلسطينية غير الحكومية في مجالات التعليم والصحة والزراعة، رام الله، فلسطين.
120. مركز تطوير المؤسسات الأهلية (2006): إستراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية، رام الله، فلسطين .
121. المشوخي، موسى (1997): واقع التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة:
122. مصطفى، صلاح عبد الحميد(2002): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر، دار المريخ، السعودية.
123. مطر، عصام محمد (2008): التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الإدارية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة .
124. معروف، حسام عرفة ( 2012): دور كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أساتذتها، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية، غزة.
125. المليحات، شحدة (1993): فاعلية إدارة المدرسة الثانوية الحكومية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
126. مهنا، كامل (2002): آفاق التعاون والتنسيق بين بلدية بعلبك والقطاعات المساهمة في التنمية المحلية: الجمعيات الأهلية وسبل تطوير النشاط التطوعي في خدمة التنمية، مكتبة التنمية المحلية، لبنان .



127. \_\_\_\_\_ (2003): برامج التنمية في الجنوب ... إنجازات وآفاق : الهيئات الأهلية ودورها في التنمية. مجلة شؤون جنوبية، صيدا، العدد(24)، لبنان، ص 2-21.
128. \_\_\_\_\_ (2006): بناء شراكة بين المنظمات غير الحكومية الأهلية العربية لمواجهة تحديات التنمية: التقرير السنوي الخامس، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، لبنان .
129. موسى، نابالوم (2007): الدور التربوي للجمعيات الأهلية الإسلامية ببوركينا فاسو، بوركينا فاسو.
130. ناصر، حسن محمود حسن (2010): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
131. نخلة، ناجي و عوض، توفيق (2004): أدوار مؤسسات المجتمع المدني في دعم العملية التعليمية، المركز القومي للبحوث والدراسات التربوية والتنمية، القاهرة .
132. نشوان، جميل عمر (2003): التعليم في فلسطين منذ العهد العثماني وحتى السلطة الوطنية الفلسطينية، مكتبة ومطبعة المنارة، غزة.
133. نشوان، يعقوب حسين (1992): الإدارة والإشراف التربوي: بين النظرية والتطبيق، ط3، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
134. النوري، عبد النبي (1987): اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدوحة .
135. الهباش، أسامة (2002): المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة.
136. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997) : الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية.
137. وزارة التربية والتعليم (2008): إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين، رام الله، فلسطين.
138. وزارة التربية والتعليم العالي (2002): إستراتيجية تمويل التعليم العالي الفلسطيني، فلسطين، رام الله.

139. وزارة التربية والتعليم العالي(2012): الكتاب الإحصائي السنوي 2012/2013، فلسطين، غزة.
140. وزارة التربية والتعليم (2011) : الخطة التطويرية لوزارة التربية والتعليم، رام الله.
141. وزارة التربية والتعليم (2010): تقرير الإنجاز، غزة.
142. وزارة التربية والتعليم (2011) : تقرير الإنجاز، غزة .
143. وزارة التربية والتعليم ( 2000): نافذة على التعليم في فلسطين، رام الله، فلسطين.
144. الوقائع الفلسطينية (2000): قانون رقم (1) لسنة(2000) بشأن الجمعيات الخيرية والأهلية، العدد الثاني والثلاثون، فلسطين .

1. البنك الدولي، (2008): مواضع الخلل في النظام التعليمي وأسبابها، طرق المعالجة ومستقبل التعليم، (2012/ 10/5)، موقع <http://www.aljazeera.net/NR/exeres/1C6ABC61-4E1E-4E38-9D69-300333F7507B.htm#L1>
2. الدريج، محمد (2007): الشراكة التربوية وتطبيقاتها في التعليم موقع إلكتروني، (2012/12/15)، <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=3004>
3. عبيدات، أسامة وياسين، ليني (2010) : دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم في الأردن، (2012/12/10)، <http://al3loom.com/?p=965>.
4. الشبكة العربية للمنظمات الأهلية (2012): برنامج التطوير الإداري والبناء المؤسسي للمنظمات الأهلية التطوعية، (2012/2/15)، [www.shobaka-egypt.org.1](http://www.shobaka-egypt.org.1).
5. شيخاني، ديندار (2006): ثقافة المجتمع المدني: المنظمات غير الحكومية، (2012/12/15) <http://dindar2008.blogspot.com>
6. عبد المجيد، محمد (2009): العمل الخيري والتنمية (7)، مقالات المركز الدولي للأبحاث والدراسات، (2012/10/9) <http://www.medadcenter.com/Articles/show.aspx?id=74>
7. الهيتي، نوزاد (2006): المنظمات غير الحكومية في دول مجلس التعاون الخليجي – الواقع الراهن والتحديات المستقبلية، (2012/9/15) <http://www.ulum.nl/c121.html>
8. جويد، أحمد (2012): الشراكة السياسية، (2012/1/21) <http://shrc.com/issuess/shrakh/03.htm>

1. Abdulla, S., Others. (2005) : **Towards a Palestinian Development Vision:** MAS Palestine Economic Policy Research Institute, Ramalla .
2. Abrams, A. & Gibbs, M. ( 2002): planning for changes: School – community collaboration in full – service elementart School.**Urban Education**, Vol.( 35) No. (1)
3. Akiri,M. (2006): **A Reflection of Localism in the Administration of Primary Education in Nigeria**, Nigeria.
4. Anzar, U. (2002): The NGO sector in Pakistan: Past, present and future. Paper presented at the Annual Meeting of the Comparative and International Education Society (46<sup>th</sup> Orlando ,FL, March 6-9, 2002). **The Educational Resources Information Center (ERIC)**
5. Chunlan, H. (2006): Non Governmental Organizations and the development of China's Education .**Chinese Education & Society**.40-21 ,(1)39 ,
6. Cousins William(1991): **Non –Governmental Initiatives in ADB,The Urban Poorand Infrastructure Servicesin Asia and the Pacific**,(Manila:Asian Development Bank.
7. Debbie, Ellis & Kendro, Hghes ( 2002): **Paretnerships by design Cultivating effective and Meaning Ful School, Family Community Portnerships**,October, Portland.
8. Dotterweich, Jutto.(2006): Building Effect ive Community Partnerships, for youth Development : Lessons Leartned from Act for youth, **Journal of public Heakth Mangement and Practice**, November – volume,12.
9. Dryfoos, J &Maguire, s. (2002): **Indide Full Service Community School**. Thousand Oaks cA. Corwin Press, Inc.; soythwest Education ialmal development.
10. Durr,Barbra &, Gwen, Thomas: (2001): **Partnership Principles: What we Have learned About Partnering and institu** April u,vv6fe Pnocrij, U S A .
11. Farhad, Hossain&Susanna, Myllyla(1998): **NGOs under challenge dynamics and drawbacks in development** ,(Finland:Ministry for foreign affairs,1998)p.48
12. Grugel, J. (2000): Romancing civil society: European NGOs in Latin America . **Journal of Interamerican Studies and World Affairs**.107-87 ,(2)42 ,
13. Ira Harkavy, Matthew ( 2009) : **University – School – Community Partnerships**, Fat Youth Development, N. J.
14. Jagannathan, Shanti (2001): **The Role of nongovernmental organization in primary Education: A study of six NGOs in India**.
15. Maclure, R. (2000): NGOs and Education in Sub-Saharan Africa. Instruments of all Hegemony or Surreptitious Resistance. University of Ottawa .**Education &Society**.44-25 ,(2) 8 ,
16. Manli Li. (2007): The Role and Activities of NGOs on Young Faculty Development in Teachers College at Chinese Impoverished Region .Tsinghua University. V 3, No.3 (Serial No.16) **US-China Education Review** ,ISSN1548-6613,USA

17. MAS ( 2008): **Social Protection in The West bank and Gaza strip 2006 / 2007** , working Paper series.
18. Grandvaux, Miller, Welmond, Yolande, and Joym, Wolf, (2002): **Evolving Partnerships : The Role of NGOs in Basic Education in Africa**, United states Agency for International Development.
19. Mundy, K & ,L. Murphy. (2001): Transnational advocacy, global civil society. Emerging evidence from the field of education .**Comparative Education Review**.126-85 ,(1)45 ,
20. Ozmen, Fatma, Canpolat, Cevdet, (2010): **The efficiency of school-parent associations (SPA) at schools**. Firat University, Faculty of Education, Elazig, Turkey.
21. Schaller,bob ( 2008): **The importance of Community partnerships**, St, Mary's County,September 24.
22. Systemic Excellence Group ( 2009) : **Development capacity of non-governmental organizations**
23. Van, Voorhis, Sheldon, Principals( 2002) : **roles in the development of US programs of school, family, and community partnerships**.

## مواقع الأنترنت الأجنبية :

1. Frank, F. & Smith, A. (2000): The partenership Handbook, Ottawa: Minister of Public Works and Government ServicesCanada Cat. No. MP 43-373/12000E. available at: <[www.hrdcdrhc.gc.ca/common/partner.shtml](http://www.hrdcdrhc.gc.ca/common/partner.shtml)> (9/2/2013)
2. Nabris,Khalid(2002): civil society Empowerment, Monitoring & Evaluation, PAASIA,2002,: (Saturday 23/3/2012) <<http://www.passia.org>>
3. WFP (2009): Creating A Partnership.(Saturday 23/3/2012) <[http://one.wfp.org/aboutwfp/partners/documents/english/NGO\\_handbook\\_Section2.pdf](http://one.wfp.org/aboutwfp/partners/documents/english/NGO_handbook_Section2.pdf)>

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1)  
طلب تحكيم استبانة



جامعة الأزهر - غزة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية التربية

قسم أصول التربية

حضرة الدكتور : ..... حفظه الله ورعاه

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في أصول التربية بعنوان " واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره "

الرجاء التكرم بالاطلاع على فقرات الاستبانة والحكم عليها من حيث مناسبتها وانتمائها للمجال وعدمه وإبداء الرأي حول سلامة الفقرات وتعديل ما ترونه مناسباً  
شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمود أحمد بعلوشة

أولاً المعلومات العامة

- جنس مدير المدرسة ذكر  أنثى
- جهة الإشراف على المدرسة وزارة التربية والتعليم  وكالة الغوث الدولية
- المنطقة التعليمية شمال غزة  غزة  المحافظة الوسطى
- خانيونس  رفح
- عدد سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

كلمات مفتاحية :

الشراكة: تعاقد رسمي أو غير رسمي بين مدرسة أو أكثر من مدارس المرحلة الأساسية ومنظمة غير حكومية أو أكثر في محافظات غزة للقيام بتنفيذ أنشطة وفعاليات مشتركة في المدرسة أو خارجها باستخدام الإمكانيات البشرية والمادية والفنية للطرفين كل حسب طاقته وإمكاناته لتحقيق هدف أو أكثر من أهداف تنشئة الطفل الفلسطيني تنشئة سليمة مبنية على تحقيق أهداف المدرسة والمنظمة غير الحكومية والتربية الفلسطينية وتقاس بالدرجة التي ستحصل عليها العينة على أداة الدراسة.



المنظمات غير الحكومية: مؤسسات المجتمع المدني في محافظات غزة التي تتمسك بالطابع الإنساني والإنمائي ولا تهدف للربح المادي وتهدف لتحقيق النفع العام للمجتمع وهي منفصلة عن الحكومة الفلسطينية وذات استقلالية في قراراتها وأنشطتها.

المجال الأول: مفهوم الشراكة بين الإدارة المدرسية والمنظمات الأهلية لدى مديري المدارس

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	التعديل
1	مفهوم الشراكة واضح لدى مديري المدارس ولدى المنظمات غير الحكومية.					
2	أعتبر الشراكة أسلوباً للتعاون بين إدارة المدرسة والمنظمات غير الحكومية.					
3	أعتبر الشراكة عقد بين طرفين أو أكثر للقيام بعمل مشترك.					
4	تمتاز الشراكة بالتفاعل في قضية ما وصولاً لقرار مشترك بين الأطراف.					
5	تعتبر الشراكة عمل إيجابي يعبر عن قدرة الأفراد على المناقشة وإبداء الرأي دون خجل أو خوف.					
6	الشراكة نوع من ممارسة الديمقراطية يتيح فرص المشاركة بحرية دون قيد أو تشدد.					
7	الشراكة تحترم قدرة الأفراد على الاختلاف مع الآخرين في الأداء مع الاحترام لآرائهم وأدائهم.					
8	أشارك في لقاءات تدريبية توضح مفهوم الشراكة.					
9	أميز بين أنواع الشراكة بين إدارة المدرسة والمنظمات غير الحكومية.					
10	أعتبر الشراكة هي المشاركة في العمل الوطني والدفاع عن هوية المجتمع.					
11	أمتلك الثقافة الداعمة للشراكة مع المنظمات غير الحكومية.					

المجال الثاني: واقع الشراكة حالياً بين الإدارة المدرسية والمنظمات غير الحكومية

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	التعديل
1	توجد معايير واضحة للشراكة بين المنظمات الأهلية وإدارات المدارس.					
2	تشارك المنظمات غير الحكومية في تنفيذ الندوات والمحاضرات المتعددة.					
3	تشارك المنظمات غير الحكومية في عضوية المجلس المدرسي.					
4	تشارك المنظمات غير الحكومية في توفير الإمكانيات المادية للمدرسة.					
5	تشارك المدرسة المنظمات غير الحكومية في مناقشة شئون العملية التعليمية.					
6	تشجع المدرسة طلبتها على التطوع في المنظمات غير الحكومية.					

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	التعديل
7	تشرك المدرسة المنظمات غير الحكومية في رسم سياستها وتخطيط برامجها.					
8	تتشارك المدرسة والمنظمات غير الحكومية للاستفادة من خبرات المجتمع المحلي.					
9	تشارك المدرسة في كثير من أنشطة المنظمات غير الحكومية.					
10	تتوفر عناوين وأرقام المنظمات غير الحكومية في المدرسة.					
11	أحدد دور المدرسة في الأنشطة التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية.					
12	أنظم برنامج للأنشطة التي ستساهم بها المدرسة مع المنظمات غير الحكومية.					

### المجال الثالث : أهداف الشراكة بين الإدارة المدرسية والمنظمات غير الحكومية

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	التعديل
1	رفع مستوى الطلبة التحصيلي.					
2	تهنئة المناخ المدرسي من أجل صقل قدرات الطلبة في فئاتهم المختلفة.					
3	تزويد المدرسة بما تحتاجه من خدمات وموارد وربطها بالبيئة الاجتماعية.					
4	تبادل الأفكار والخبرات بين المدرسة والمنظمات غير الحكومية.					
5	تذليل المشاكل التي تواجه إدارة المدرسة الأساسية.					
6	ترسيخ ثقافة الشراكة داخل مجتمع المدرسة.					
7	تنمية قيم الانتماء للمجتمع لدى طلبة المدرسة.					
8	تفعيل دور المدرسة في تطوير وتنمية المجتمع المحلي.					
9	تعميق الرقابة على العملية التعليمية.					
10	تبادل الأفكار والخبرات بين إدارات المدارس وإدارات المنظمات غير الحكومية.					
11	تعميق العلاقة بين إدارات المدارس وإدارات المنظمات غير الحكومية.					

### المجال الرابع : مجالات الشراكة بين الإدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	التعديل
1	تساهم المنظمات غير الحكومية في تقييم مستويات طلاب المدرسة.					
2	تقوم إدارة المدرسة بإقامة الأيام الطبية المجانية بالتعاون مع الجمعيات الأهلية.					
3	تساهم إدارة المدرسة مع بعض المؤسسات الخيرية في جمع التبرعات لمساعدة الفقراء					
4	توفير خدمات تعليمية للطلبة ذوي الحاجات الخاصة.					

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	التعديل
5	تشارك المنظمات غير الحكومية في صنع القرارات التربوية في المدرسة.					
6	تتشارك المدرسة مع المنظمات غير الحكومية في تقديم الخدمات للمجتمع المحلي.					
7	تقوم المنظمات غير الحكومية بالإسهام في التنمية المهنية للعاملين في المدرسة.					
8	تفتح المدرسة مختبرات الحاسب الآلي لاستخدام المجتمع.					
9	تشارك المدرسة المنظمات غير الحكومية في إحياء المناسبات الوطنية والدينية والعالمية.					
10	تسهم المنظمات غير الحكومية في صيانة المدرسة.					
11	تفتح مرافق المدرسة كالملاعب والمكتبات لأعضاء المنظمات غير الحكومية.					

#### المجال الخامس : الفوائد المتوقعة من إقامة شراكة بين الإدارة المدرسية والمنظمات غير الحكومية

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	التعديل
1	مشاركة المدرسة في التصدي للمشكلات الاجتماعية التي تضر المجتمع.					
2	خلق جو من الثقة المتبادلة بين المدرسة والمنظمات غير الحكومية.					
3	الاستفادة من إمكانيات المجتمع المحلي وخبراته.					
4	توفير بعض التجهيزات والتقنيات من تبرعات أفراد المجتمع المحلي.					
5	تطوير المنظمات غير الحكومية.					
6	توفير مصادر مالية إضافية للمدرسة.					
7	استفادة أفراد المجتمع من مرافق المدرسة.					
8	تحسين مستوى تحصيل الطلبة الأكاديمي.					
9	الحد من المشاكل التربوية التي تعاني منها المدرسة.					
10	تفعيل دور المدرسة كبؤرة للتطوير المجتمعي.					
11	تطوير دور المعلمين في البناء المجتمعي.					

#### المجال السادس : المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين الإدارة المدرسية والمنظمات غير الحكومية

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	التعديل
1	ندرة إشراك مديري المدارس في التخطيط لمشاريع الشراكة المقدمة من المنظمات غير الحكومية.					
2	ضعف فلسفة الشراكة عند مديري المدارس والعاملين في المؤسسات الأهلية.					

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	التعديل
3	قلة توفر سياسات واضحة عند مديري المدارس حول مفهوم الشراكة.					
4	قلة وضوح المصالح المشتركة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية					
5	ضعف شعور إدارات المدارس بوجود عائد من العمل المشترك مع المنظمات غير الحكومية.					
6	ندرة تعرف المنظمات غير الحكومية على حاجات إدارات مدارس المرحلة الاساسية.					
7	ندرة وجود رؤية واضحة لأهداف الشراكة.					
8	قلة تشجيع ودعم المسؤولين للشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.					
9	تعارض أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية مع أهداف الإدارة المدرسية .					
10	القيود المفروضة على أنشطة المنظمات غير الحكومية.					
11	المعيقات التنظيمية مثل ضعف قنوات الاتصال والتنسيق وعدم وضوح المسؤوليات.					
12	افتقاد مديري المدارس للوائح المنظمة للشراكة مع المنظمات غير الحكومية.					
13	المشكلات المتعلقة بالإمكانات البشرية مثل نقص الإداريين لجميع العاملين في المجال التربوي					
14	التعليمات التي تعيق حرية الإدارة المدرسية في بناء شراكات مع المنظمات غير الحكومية.					
15	قلة توفر بروتوكولات للشراكة لدي مديري المدارس.					
16	ضعف فناعة مديري المدارس بالمؤسسات غير الحكومية.					
17	ندرة قيام المنظمات غير الحكومية بطرح قضايا تستحق الشراكة من قبل إدارات المدارس .					

#### المجال السابع : الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين الإدارة المدرسية والمنظمات غير الحكومية

رقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	التعديل
1	تبنى سياسة اللامركزية من قبل الجهات المشرفة على مدارس التعليم الأساسي .					
2	تقوية التواصل بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.					
3	ترسيخ ثقافة الشراكة بين مديري المدارس .					
4	منح التصاريح اللازمة لنجاح عمل المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة.					
5	المتابعة المستمرة لجهود الشراكة بين المدارس والمنظمات غير الحكومية.					
6	عقد شراكات تعني بتطوير قدرات وكفايات العاملين في المجال التربوي.					

رقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	التعديل
7	الاتفاق على خطط مشتركة تعني بتطوير الأنشطة بين المدرسة والمنظمات غير الحكومية .					
8	الاتفاق على وضع معايير للشراكة الناجحة بين المدرسة والمنظمات غير الحكومية.					
9	نشر ثقافة داعمة للشراكة بين العاملين في المجال التربوي.					
10	إجراء دراسات مرحلية تقييمية لجهود الشراكة.					
11	استحداث وظيفة إدارية بالمدرسة تركز مهامها على تطوير وتنسيق العلاقة مع المنظمات غير الحكومية.					
12	القيام بزيارت تعريفية من قبل مدير المدرسة والمعلمين لمؤسسات المجتمع المحلي.					
13	تطوير الأنظمة واللوائح التنظيمية المدرسية المرتبطة بالشراكة مع المجتمع المحلي.					
14	إقامة ندوات حوارية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع وأفراده.					
15	دعوة المسؤولين في مؤسسات المجتمع المحلي إلى زيارة المدرسة والتعرف على برامجها.					
16	تقديم دورات تدريبية لمديري المدارس عن أساليب تطوير علاقة المدرسة بالمنظمات غير الحكومية.					
17	التخفيف من القيود البيروقراطية في التعامل مع مؤسسات المجتمع المحلي.					

ما سبل تطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة؟

.....

.....

.....

.....

.....

مع الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

الباحث

محمود أحمد بعلوشة

0598887273

## ملحق رقم (2)

### الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة الأزهر - غزة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية التربية

قسم أصول التربية

السيد / ة : مدير / ة المدرسة ..... المحترم

تحية طيبة وبعد: .

يقوم الباحث بدراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بعنوان :

"واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في

محافظات غزة وسبل تطويره"

وقد أعد الباحث لذلك الاستبانة المرفقة المكونة من (75) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي مفهوم، وواقع ومجالات وفوائد ومعوقات وسبل تطوير الشراكة.

يرجى من سيادتكم إبداء رأيكم في درجة توافر فقرات الاستبانة لديكم بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمود أحمد بعلوشة

المعلومات العامة

- |                          |                     |                          |                        |                         |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أنثى                | <input type="checkbox"/> | ذكر                    | جنس مدير المدرسة        |
| <input type="checkbox"/> | وكالة الغوث الدولية | <input type="checkbox"/> | وزارة التربية والتعليم | جهة الإشراف على المدرسة |
| <input type="checkbox"/> | المحافظة الوسطى     | <input type="checkbox"/> | غزة                    | المنطقة التعليمية       |
| <input type="checkbox"/> | رفح                 | <input type="checkbox"/> | خانيونس                |                         |
| <input type="checkbox"/> | من 5 إلى 10 سنوات   | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات         | عدد سنوات الخدمة        |
| <input type="checkbox"/> |                     | <input type="checkbox"/> | أكثر من 10 سنوات       |                         |

المجال الأول : مفهوم الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لدى مديري المدارس

رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تعتبر الشراكة أسلوباً للتعاون بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.					
2	تعتبر الشراكة عقداً بين طرفين أو أكثر للقيام بنشاط مشترك.					
3	تمتاز الشراكة بالتفاعل في قضية ما وصولاً لقرار مشترك بين أطراف الشراكة.					
4	تعتبر الشراكة عملاً إيجابياً يعبر عن قدرة الأفراد على المناقشة وإبداء الرأي.					
5	تعد الشراكة نوع من ممارسة الديمقراطية يتيح فرص المشاركة بحرية.					
6	تحترم الشراكة قدرة الأفراد على استيعاب الرأي الآخر.					
7	تشارك إدارات المدارس في لقاءات تدريبية توضح مفهوم الشراكة.					
8	تميز إدارات المدارس أنواع الشراكة بين إدارة المدرسة والمنظمات غير الحكومية.					
9	تعتبر إدارات المدارس الشراكة جزء من المساهمة في العمل التربوي والدفاع عن هوية المجتمع.					
10	تمتلك إدارات المدارس الثقافة الكافية لدعم الشراكة مع المنظمات غير الحكومية.					

المجال الثاني : واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية

رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	توجد معايير واضحة للشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.					
2	تشارك المنظمات غير الحكومية في تنفيذ الندوات والمحاضرات المتعددة في المدرسة.					
3	تشارك المنظمات غير الحكومية في عضوية المجلس المدرسي.					
4	تشارك المنظمات غير الحكومية في توفير الإمكانات المادية للمدرسة.					
5	تتشارك إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية في مناقشة شئون العملية التعليمية.					
6	تشجع إدارات المدارس طلبتها على التطوع في المنظمات غير الحكومية.					
7	تشارك إدارات المدارس المنظمات غير الحكومية في تخطيط برامجها.					
8	تتشارك إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية لإفادة المجتمع المحلي.					
9	تتوفر قاعدة بيانات عن المنظمات غير الحكومية لدى إدارات المدارس.					
10	تحدد إدارات المدارس طبيعة مشاركتها في الأنشطة التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية.					

المجال الثالث : مجالات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تقديم مستويات طلبة المدرسة.					
2	إقامة الأيام الطبية المجانية.					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
3	جمع التبرعات لمساعدة الطلبة الفقراء.					
4	توفير خدمات للطلبة ذوي الحاجات الخاصة.					
5	صنع القرارات التربوية في المدرسة.					
6	تتشارك المدرسة مع المنظمات غير الحكومية في تقديم الخدمات للمجتمع المحلي.					
7	تساهم في التنمية المهنية للعاملين في المدرسة.					
8	إحياء المناسبات الوطنية والدينية والعالمية.					
9	صيانة مرافق المدرسة.					
10	تفتح المدرسة مرافقها كالملاعب والمكتبات لأعضاء المنظمات غير الحكومية.					

**المجال الرابع : أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية**

رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلبة.					
2	صقل قدرات ومواهب الطلبة في فئاتهم المختلفة.					
3	تنزل العقوبات التي تواجه إدارات مدارس المرحلة الأساسية الأساسية.					
4	ترسخ ثقافة الشراكة داخل مجتمع المدرسة.					
5	تعزز قيم الانتماء للمجتمع لدى طلبة المدرسة.					
6	تفعل دور المدرسة في تنمية المجتمع المحلي.					
7	تبادل الأفكار والخبرات بين إدارات المدارس وإدارات المنظمات غير الحكومية.					
8	تعزز العلاقة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.					
9	تساعد في التصدي للمشكلات الاجتماعية التي تضر المجتمع.					
10	توفر جو من الثقة المتبادلة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.					
11	الاستفادة من خبرات الموارد البشرية في المجتمع المحلي قدر الإمكان.					
12	توفر بعض التجهيزات والتقنيات من تبرعات أفراد المجتمع المحلي.					
13	تطور عمل المنظمات غير الحكومية في خدمة المجتمع.					
14	توفر مصادر مالية إضافية للمدرسة.					
15	تطور دور المعلمين في البناء المجتمعي.					

**المجال الخامس : المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية**

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تدني مستوى إشراك إدارات المدارس في التخطيط لمشاريع الشراكة المقدمة من المنظمات غير الحكومية.					



الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
2	ضعف وضوح فلسفة الشراكة عند إدارات المدارس.					
3	غموض السياسات المنظمة للشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.					
4	ضعف وضوح المصالح المشتركة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.					
5	ضعف شعور إدارات المدارس بجدوى عائد العمل المشترك مع المنظمات غير الحكومية.					
6	ضعف تحديد المنظمات غير الحكومية لاحتياجات إدارات مدارس المرحلة الأساسية.					
7	غموض الرؤية المشتركة لأهداف الشراكة.					
8	ضعف تشجيع المسؤولين للشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.					
9	تعارض أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية مع أهداف الإدارة المدرسية.					
10	كثرة القيود المفروضة على أنشطة المنظمات غير الحكومية.					
11	ضعف قنوات الاتصال والتنسيق بين الشركاء.					
12	افتقاد إدارات المدارس للوائح المنظمة للشراكة مع المنظمات غير الحكومية .					
13	قلة توفر بروتوكولات للشراكة لدى إدارات المدارس.					
14	ضعف قناعة إدارات المدارس بأهداف المنظمات غير الحكومية.					
15	عدم وضوح المسؤوليات في الشراكة.					

#### المجال السادس : الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تبني سياسة اللامركزية من قبل الجهات المشرفة على مدارس التعليم الأساسي.					
2	تفعيل التواصل بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.					
3	منح التصاريح اللازمة لنجاح عمل المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة.					
4	المتابعة المستمرة لجهود الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.					
5	عقد شراكات تعنى بتطوير قدرات وكفايات العاملين في المجال التربوي.					
6	التخطيط لتطوير أنشطة الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.					
7	صياغة معايير واضحة للشراكة الناجحة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.					
8	نشر ثقافة داعمة للشراكة بين العاملين في المجال التربوي.					
9	إجراء دراسات تقييمية لجهود الشراكة.					
10	استحداث وظيفة إدارية بالمدرسة تتركز مهامها على تطوير وتنسيق العلاقة مع المنظمات غير الحكومية.					
11	تبادل الزيارات التعريفية بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
12	تطوير الأنظمة واللوائح التنظيمية المدرسية المرتبطة بالشراكة مع المجتمع المحلي.					
13	إقامة ندوات حوارية بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية وأفراد المجتمع.					
14	تقديم دورات تدريبية لإدارات المدارس عن أساليب تطوير علاقة المدرسة بالمنظمات غير الحكومية.					
15	التخفيف من حدة القيود البيروقراطية في التعامل مع المنظمات غير الحكومية.					

من وجهة نظرك حدد سبباً أخرى لتطوير الشراكة بين مدرستك والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

مع الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

الباحث

محمود أحمد بعلوشة

ملحق رقم ( 3 )

قائمة بأسماء المحكمين لاستبانة الدراسة

الرقم	الاسم	جهة العمل	التخصص
1	أ.د. فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية	أصول التربية
2	أ.د. زياد الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة	أصول التربية
3	أ.د. عامر الخطيب	غير متفرغ/ جامعة الأزهر	أصول التربية
4	د. ناجي رجب سكر	جامعة الأقصى	أصول التربية
5	د. محمد عثمان الأغا	الجامعة الإسلامية	أصول التربية
6	د. سهيل دياب	جامعة غزة	عميد كلية التربية
7	د. عصام اللوح	جامعة الأزهر	أصول التربية
8	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية	أصول التربية
9	د. محمود الحمضيات	وكالة الغوث الدولية	المناهج وطرق التدريس
10	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية	أصول التربية
11	د. عبد السلام نصار	غير متفرغ/جامعة القدس المفتوحة	أصول التربية
12	د.محمد هاشم أغا	جامعة الأزهر	أصول التربية
13	د. محمود عبد المجيد عساف	وزارة التربية والتعليم العالي	أصول التربية
14	د. فايز علي الأسود	جامعة الأزهر	أصول التربية
15	د. رأفت الهباش	وكالة الغوث الدولية	لغة عربية
16	د. رزق شعت	جامعة الأقصى	أصول التربية
17	د. محمود إبراهيم خلف الله	جامعة الأقصى	أصول التربية
18	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى	أصول التربية
19	أ. محمد خليل أبو هاشم	وكالة الغوث الدولية	مدير منطقة تعليمية

## الملحق رقم ( 4 )

### نتائج لقاء المجموعة البوذية



جامعة الأزهر - غزة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية التربية

قسم أصول التربية

المجموعة البوذية

مجموعة رقم 1

رسالة ماجستير بعنوان

"واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في

محافظات غزة وسبل تطويره"

المجال الأول : مفهوم الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية لدى مديري المدارس

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
4	تعتبر الشراكة عملاً إيجابياً يعبر عن قدرة الأفراد على المناقشة وإبداء الرأي.	84.52
5	تعد الشراكة نوع من ممارسة الديمقراطية يتيح فرص المشاركة بحرية.	79.96
3	تمتاز الشراكة بالتفاعل في قضية ما وصولاً لقرار مشترك بين أطراف الشراكة.	79.20
6	تحتزم الشراكة قدرة الأفراد على استيعاب الرأي الآخر.	78.67
2	تعتبر الشراكة عقداً بين طرفين أو أكثر للقيام بنشاط مشترك.	76.98
9	تعتبر إدارات المدارس الشراكة جزءاً من المساهمة في العمل التربوي والدفاع عن هوية المجتمع.	76.10
1	تعتبر الشراكة أسلوباً للتعاون بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	75.83
10	تمتلك إدارات المدارس الثقافة الكافية لدعم الشراكة مع المنظمات غير الحكومية.	69.40
8	تميز إدارات المدارس أنواع الشراكة بين إدارة المدرسة والمنظمات غير الحكومية	67.10
7	تشارك إدارات المدارس في لقاءات تدريبية توضح مفهوم الشراكة.	57.34
	النسبة المئوية للمجال	74.51

1. ما هي أسباب الحصول على هذه النتيجة من وجهة نظر أعضاء المجموعة ؟

أ- المجتمع بطبيعته يميل للتعاون وحب الشراكة.

ب- طبيعة الشراكة تلزم بقبول الرأي والرأي الآخر ومنح الفرصة للجميع لإبداء الرأي.

- ت- بدون التفاعل في قضية لا يمكن الوصول لقرار مشترك.
- ث- بالتأكيد الشراكة تحترم الآراء والنسبة معقولة.
- ج- الشراكة مهمة لتبادل الخبرات.
- ح- المدارس لاتعول كثيراً على أسلوب التعاون مع المنظمات غير الحكومية.
- خ- ربما يعزى ذلك لطبيعة الدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم العالي وطبيعة الخطط المدرسية السنوية التي تعدها والتي تركز في أحد محاورها الرئيسة على تفعيل العلاقة بين المجتمع المحلي وما به من مؤسسات حكومية رسمية وغير رسمية وبين المدرسة.
2. ماذا يجب أن يتم فعله من أجل الحصول على نتيجة أفضل من قبل ( الإدارة التربوية، الإدارة التعليمية، الإدارة المدرسية ، المنظمات غير الحكومية ، غير ذلك ؟؟؟؟
- أ- إعطاء مديري المدارس حرية التشارك مع المؤسسات.
- ب- أن يكون موضوع الشراكة من أولويات خطة التعليم ووضع استراتيجية تعزز مفهوم الشراكة.
- ت- توعية المعلمية والطلبة بأهمية الشراكة ودورها في تطوير الأداء.
- ث- بناء علاقات ثقة بين المنظمات والتعليم ووضوح الأجندة التي تعمل المنظمات من خلالها.
- ج- إعطاء المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة لتوسيع العلاقة مع كافة المؤسسات.
- ح- تبصير المنظمات غير الحكومية بدور المدرسة الريادي في بناء المجتمع وبناء السياج القيمي الذي ينعكس على كافة أفراد المجتمع.
- خ- إسهام المدرسة بشكل فاعل في المجتمع وتفعيل دور مجلس أولياء الأمور .
- د- عقد فعاليات تشاركية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع كحملات النظافة العامة من خلال تفعيل الشراكة مع البلديات والمجالس القروية، ومكافحة السلوك السلبي في الأماكن العامة و... .
- أعضاء المجموعة: 1. يحيى الخطيب. 2. فتحة صرصور 3. عماد نصر الله  
4. رامي الزقزوق 5. أحمد عاشور. 6. د. فتحي كلوب



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

المجموعة البؤرية  
مجموعة رقم 2  
رسالة ماجستير بعنوان  
"واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في  
محافظات غزة وسبل تطويره"

المجال الثاني : واقع الشراكة حالياً بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
8	تتشارك إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية لإفادة المجتمع المحلي.	64.92
2	تشارك المنظمات غير الحكومية في تنفيذ الندوات والمحاضرات المتعددة في المدرسة.	63.15
1	توجد معايير واضحة للشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	62.48
10	تحدد إدارات المدارس طبيعة مشاركتها في الأنشطة التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية.	62.44
6	تشجع إدارات المدارس طلبتها على التطوع في المنظمات غير الحكومية.	56.32
4	تشارك المنظمات غير الحكومية في توفير الإمكانات المادية للمدرسة.	56.27
5	تتشارك إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية في مناقشة شئون العملية التعليمية.	54.81
3	تشارك المنظمات غير الحكومية في عضوية المجلس المدرسي.	49.18
9	تتوفر قاعدة بيانات عن المنظمات غير الحكومية لدى إدارات المدارس.	45.10
7	تشارك إدارات المدارس المنظمات غير الحكومية في تخطيط برامجها.	44.97
	النسبة المئوية للمجال	55.96

1. ما هي أسباب الحصول على هذه النتيجة من وجهة نظر أعضاء المجموعة

- أ- تحديد أهداف المؤسسات التي تعمل في المجتمع المحلي (سياسية، حزبية، محايدة، دولية، محلية) وعندما تلتقي الأهداف تطبق الشراكة.
- ب- بيروقراطية التواصل والهيكلية الإدارية والإدارات العليا.
- ت- عدم توافق الأهداف بين المؤسسات المنفذة والمؤسسات غير الحكومية.
- ث- عدم وجود معايير واضحة متفق عليها داخل كل مؤسسة على حدة متعلقة بالشراكة مع

الآخرين.

- ج- إذا التقت أهداف المؤسسات مع أهداف الوكالة قد تصل نسبة الشراكة إلى 100% مثل المؤسسات المحايدة بكل أفرعها التربوية والتوعوية الرياضية الإنسانية
- ح- الحكومة تتعامل مع المؤسسات التي تتفق مع سياساتها، أما المدارس الخاصة مقيدة بسياسة صاحب المؤسسة أو الجهة الداعمة لها.

2. ماذا يجب أن يتم فعله من أجل الحصول على نتيجة أفضل من قبل ( الإدارة التربوية، الإدارة

التعليمية، الإدارة المدرسية ، المنظمات غير الحكومية ، غير ذلك ؟؟؟؟

- أ- تحديد معايير العمل المناسبة بين المؤسسات غير الحكومية وإدارات المدارس.
- ب- التوافق مع إدارات التعليم في المناطق حول رؤى وسياسات وأهداف كل مؤسسة على حدة لزيادة عملية التواصل.
- ت- العمل على وضع وسيط بين هذه المؤسسات وإدارات التعليم لتسهيل المهام وتوضيح الرؤية ومتابعة وتقييم العمل.
- ث- لقاءات دورية بين المؤسسات وإدارات التعليم لتقييم عملية التشارك ووضع ضوابط منظمة للعمل بينها.
- ج- تسجيل أنشطة نوعية بشكل إعلامي بينهم تزيد اوصر الثقة والتعاون.
- ح- إعداد مجلة أو جريدة أو وسيلة إعلامية بينهم تعزز هذا الجانب وتعمل على إنجاح المهام التشاركية.
- خ- يفترض أن تكون هناك معايير واضحة مكتوبة ومسجلة مع كافة المؤسسات لتوحيد هذه المعايير .
- د- وضع آلية عملية مناسبة لتنفيذ كافة المهام بين هذه المؤسسات وإدارات المدارس وتعديلها كلما لزم الامر
- ذ- وضع قاعدة بيانات سهلة الوصول إليها؛ لتساعد الجانبين بتوفير الإمكانيات البشرية والمادية والتفاصيل اللازمة.
- ر- وترى المجموعة أن البيروقراطية والهيكلية وعدم وجود وثائق مكتوبة بمعايير واضحة ومسجلة تحدد طبيعة الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية أهم معيق لنجاح الشراكة.

أعضاء المجموعة : 1. د. سعد نبهان 2. إياد البلعاوي 3. أنوار التتري

4. جيهان أبو لاشين 5. صلاح طافش



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

المجموعة البؤرية  
مجموعة رقم 3  
رسالة ماجستير بعنوان  
"واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في  
محافظات غزة وسبل تطويره"

المجال الثالث : مجالات الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية

النسبة المئوية	الفقرة	الرقم
60.27	توفير خدمات للطلبة ذوي الحاجات الخاصة.	4
59.16	إحياء المناسبات الوطنية والدينية والعالمية.	8
57.61	تتشارك المدرسة مع المنظمات غير الحكومية في تقديم الخدمات للمجتمع المحلي.	6
55.70	إقامة الأيام الطبية المجانية.	2
54.15	تفتح المدرسة مرافقها كالملاعب والمكتبات لأعضاء المنظمات غير الحكومية.	10
53.26	تساهم في التنمية المهنية للعاملين في المدرسة.	7
52.06	صيانة مرافق المدرسة.	9
51.44	جمع التبرعات لمساعدة الطلبة الفقراء.	3
47.10	تقييم مستويات طلبة المدرسة.	1
41.86	صنع القرارات التربوية في المدرسة.	5
53.26	النسبة المئوية للمجال	

1. ما هي أسباب الحصول على هذه النتيجة من وجهة نظر أعضاء المجموعة؟

الوضع السياسي وتبعاته والوضع الإنساني يشجعان من جهة على الشراكة في بعض القضايا ويحددان معالم الشراكة في قضايا أخرى ومن وجهة نظر المجموعة توجد قواسم مشتركة في توجهات إدارات المدارس مع إدارات المنظمات الأهلية خاصة حين يتعلق الأمر بالخدمات الإدارية والإنسانية في المجتمع، كما يلاحظ ضعف التنسيق ما بين المدارس والمؤسسات الأهلية، يعود ذلك إلى عدم وجود سياسات رسمية واضحة تساهم في تعزيز الشراكة وتطويرها باتجاه أن يكون هناك سياسة عامة وآليات تضبط وتعزز هذه الشراكة، ومن الملاحظ أن الجهات الممولة للمؤسسات الأهلية تدفع كثير من الأحيان باتجاه تنفيذ أجنداث محددة قد لا تلتنقي في



بعض الأحيان مع المصالح العامة للمجتمع المحلي، كما يوجد هناك مجموعة من القيود بالتحديد في مدارس الوكالة والحكومة حيث لا يوجد إمكانية صناعة القرار من قبل مديري المدارس ويعتمد على القرارات المركزية التي لا تدخل إلا في المشاريع الكبيرة. تنقسم النتائج ضمن مجموعتين مجموعة تحظى بمتوسطها من القرار بالشراكة بنسبة 55% فما فوق وهي نسبة مرتفعة بمقارنة مع المجموعة الثانية بنسبة تتراوح بين 41 . 54% ، حيث تتميز المجموعة الأولى بأنها تتعلق بموضوعات شراكة بقضايا ذات علاقة بقطاعات إنسانية وخدمائية مثل الصحة والملاعب وغيرها، وهي خدمات عامة للمجتمع المحلي أكثر منها للمدرسة وهي موضوعات تجد قبول بشكل عام من أطراف المجتمع، نظراً لطبيعتها الإنسانية والإغاثية، ويرتبط بهذا أن هذه القضايا لا تتطلب الكثير من القرارات ذات الطبيعة الإدارية والمؤسسية بل أن الخوض بها والعمل على تحقيقها يشكل مساهمة محمودة في تخفيف الأعباء، أما المجموعة الثانية يلاحظ أن النسب المئوية التي لها علاقة بإدارات المدارس متدنية قياساً مع نسب المجموعة الأولى على اعتبار أن هذه النسب لها علاقة بصنع القرارات التربوية في المدارس ومن ثم اتخاذ القرارات وعملية تقييم مستويات الطلبة وما لها علاقة بالتنمية المهنية الشاملة بإدارة المدارس وهذا يعزز عدم تحمل مديري المدارس المسؤولية والهروب في إطار المركزية.

2. ماذا يجب أن يتم فعله من أجل الحصول على نتيجة أفضل من قبل ( الإدارة التربوية،

الإدارة التعليمية، الإدارة المدرسية ، المنظمات غير الحكومية ، غير ذلك ؟؟؟؟

أولاً : ضرورة تعزيز الدراسات العلمية لقراءة وتشخيص الواقع بوضع سياسة عامة مرتبطة بسياسات عامة للحكومة تقوم على أساس تعزيز أدوار الشراكة بين كافة مؤسسات الحكومة والأهلية والخاصة وصولاً إلى أفضل أشكال خدمة المجتمع.

ثانياً: ضرورة تفويض مديري المدارس وإعطائهم صلاحيات فيما يتعلق بالشراكة والتشبيك مع المنظمات غير الحكومية، ووضع رؤية مشتركة ما بين المنظمات غير الحكومية، والمؤسسة التعليمية حول احتياجات الأخيرة في قضايا التشبيك والملاحظ أن قضايا التشبيك تكون مقودة وفق أجندات المؤسسات غير الحكومية وليس وفق احتياجات المدارس المشتقة من واقعها التعليمي والتربوي وبالتالي يوصى بوضع تصورات وفق احتياجات المدرسة وربما تصورات على مدى بعيد حول نوعية التدخلات المرغوبة من قبل المدرسة.

أعضاء المجموعة : 1. د. عاطف أبو سيف 2. د. مجدي سالم 3. نمر رباح

4. محمد زيارة 5. نبيلة حسن



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

المجموعة البؤرية

مجموعة رقم 1

رسالة ماجستير بعنوان

"واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في  
محافظات غزة وسبل تطويره"

المجال الرابع : أهداف الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
10	توفر جو من الثقة المتبادلة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	69.18
8	تعزز العلاقة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	68.03
11	الاستفادة خيرات الموارد البشرية في المجتمع المحلي قدر الإمكان.	67.98
2	صقل قدرات ومواهب الطلبة في فئاتهم المختلفة.	67.72
6	تفعل دور المدرسة في تنمية المجتمع المحلي.	67.27
5	تعزز قيم الانتماء للمجتمع لدى طلبة المدرسة.	67.10
7	تبادل الأفكار والخبرات بين إدارات المدارس وإدارات المنظمات غير الحكومية.	66.39
1	رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلبة.	66.21
9	تساعد في التصدي للمشكلات الاجتماعية التي تضر المجتمع.	65.94
13	تطور عمل المنظمات غير الحكومية في خدمة المجتمع.	64.39
12	توفر بعض التجهيزات والتقنيات من تبرعات أفراد المجتمع المحلي.	62.44
4	ترسخ ثقافة الشراكة داخل مجتمع المدرسة.	61.73
3	تذلل العقبات التي تواجه إدارات المدارس الأساسية.	58.71
15	تطور دور المعلمين في البناء المجتمعي.	56.90
14	توفر مصادر مالية إضافية للمدرسة.	48.65
	النسبة المئوية للمجال	63.91

1. ما هي أسباب الحصول على هذه النتيجة من وجهة نظر أعضاء المجموعة

أ- يلاحظ لدى عينة الدراسة ميول إيجابية تجاه مفاهيم الشراكة.

- ب- طبيعة الأهداف المطلوب تقييمها في الغالب إيجابية.
- ت- عدم وضوح فقرات الاستبانة بالشكل الشمولي حول الشراكة.
- ث- تقارب الفقرات ولا سيما ما يتعلق بعملية التدخل والتعزيز.

2. ماذا يجب أن يتم فعله من أجل الحصول على نتيجة أفضل من قبل ( الإدارة التربوية،

الإدارة التعليمية، الإدارة المدرسية ، المنظمات غير الحكومية ، غير ذلك ؟؟؟؟

- أ- ضرورة وضوح الأهداف.
  - ب- ضرورة إيجاد قواسم مشتركة.
  - ت- ضرورة وضوح الأهداف التي تنطلق من خلالها المنظمات غير الحكومية.
  - ث- لا بد أن تكون الأهداف واقعية ومنطقية وقابلة للتنفيذ والتحقيق.
- أعضاء المجموعة : 1. د. عاطف أبو سيف 2. د. مجدي سالم 3. عماد نصر الله
4. فتحية صرصور 5. أحمد عاشور



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

المجموعة البؤرية  
مجموعة رقم 2  
رسالة ماجستير بعنوان  
"واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في  
محافظات غزة وسبل تطويره"

المجال الخامس: المعوقات التي تحول دون إقامة شراكة فعالة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات  
غير الحكومية

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
13	قلة توفر بروتوكولات للشراكة لدى إدارات المدارس.	76.94
12	افتقاد إدارات المدارس للوائح المنظمة للشراكة مع المنظمات غير الحكومية.	74.94
3	غموض السياسات المنظمة للشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	74.81
1	تدني مستوى إشراك إدارات المدارس في التخطيط لمشاريع الشراكة المقدمة من المنظمات غير الحكومية.	73.22
7	غموض الرؤية المشتركة لأهداف الشراكة.	73.04
11	ضعف قنوات الاتصال والتنسيق بين الشركاء.	72.33
6	ضعف تحديد المنظمات غير الحكومية لاحتياجات إدارات مدارس المرحلة الأساسية.	72.15
4	ضعف وضوح المصالح المشتركة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	71.53
10	كثرة القيود المفروضة على أنشطة المنظمات غير الحكومية.	71.53
8	ضعف تشجيع المسؤولين للشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	71.44
2	ضعف وضوح فلسفة الشراكة عند إدارات المدارس.	71.40
15	عدم وضوح المسؤوليات في الشراكة.	70.16
5	ضعف شعور إدارات المدارس بجدوى عائد العمل المشترك مع المنظمات غير الحكومية.	67.23
14	ضعف قناعة إدارات المدارس بأهداف المنظمات غير الحكومية.	65.81
9	تعارض أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية مع أهداف الإدارة المدرسية.	65.28
	النسبة المئوية للمجال	71.45

1. ما هي أسباب الحصول على هذه النتيجة من وجهة نظر أعضاء المجموعة؟
- أ- قد لا يكون لدى المديرين فهم واضح للأسئلة في الاستبانة فكانت إجاباتهم بدون فهم واعٍ.
- ب- قد تكون قراءة بعض المديرين قراءة سطحية.
- ت- الواقع السياسي في محافظات غزة جزء أساسي من نتائج الاستبانة.
2. ماذا يجب أن يتم فعله من أجل الحصول على نتيجة أفضل من قبل ( الإدارة التربوية، الإدارة التعليمية، الإدارة المدرسية ، المنظمات غير الحكومية ، غير ذلك ؟؟؟؟
- أ- تحديد معايير العمل المناسبة بين المؤسسات غير الحكومية وإدارات المدارس.
- ب- التوافق مع إدارات التعليم في المناطق حول رؤى وسياسات وأهداف كل مؤسسة على حدة لزيادة عملية التواصل.
- ت- العمل على وضع وسيط بين هذه المؤسسات وإدارات التعليم لتسهيل المهام وتوضيح الرؤية ومتابعة وتقييم العمل.
- ث- لقاءات دورية بين المؤسسات وإدارات التعليم؛ لتقييم عملية التشارك ووضع ضوابط منظمة للعمل بينها.
- ج- تسجيل أنشطة نوعية بشكل إعلامي بينهم تزيد أواصر الثقة والتعاون.
- ح- إعداد مجلة أو جريدة أو وسيلة إعلامية بينهم تعزز هذا الجانب وتعمل على إنجاح المهام التشاركية.
- خ- يفترض أن تكون هناك معايير واضحة مكتوبة ومسجلة مع كافة المؤسسات لتوحيدها.
- د- وضع آلية عملية مناسبة؛ لتنفيذ كافة المهام بين هذه المؤسسات وإدارات المدارس وتعديلها كلما لزم الأمر.
- ذ- وضع قاعدة بيانات سهلة الوصول إليها؛ لتساعد الجانبين بتوفير الإمكانيات البشرية والمادية والتفاصيل اللازمة.
- ر- وترى المجموعة أن البيروقراطية والهيكلية وعدم وجود وثائق مكتوبة بمعايير واضحة ومسجلة تحدد طبيعة الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية أهم معيق لنجاح الشراكة.

أعضاء المجموعة : 1. د. سعد نبهان 2. صلاح طافش 3. نمر رباح

4. جيهان أبو لاشين 5. م. وائل صافي



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

المجموعة البؤرية  
مجموعة رقم 3  
رسالة ماجستير بعنوان  
"واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في  
محافظات غزة وسبل تطويره"

المجال السادس : الآليات اللازمة لتطوير الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
7	صياغة معايير واضحة للشراكة الناجحة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	82.26
8	نشر ثقافة داعمة للشراكة بين العاملين في المجال التربوي.	81.64
2	تفعيل التواصل بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	81.55
6	التخطيط لتطوير أنشطة الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	80.58
12	تطوير الأنظمة واللوائح التنظيمية المدرسية المرتبطة بالشراكة مع المجتمع المحلي.	79.96
11	تبادل الزيارات التعريفية بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	79.69
5	عقد شراكات تعني بتطوير قدرات وكفايات العاملين في المجال التربوي.	79.60
4	المتابعة المستمرة لجهود الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.	79.56
9	إجراء دراسات تقييمية لجهود الشراكة.	79.47
3	منح التصاريح اللازمة لنجاح عمل المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة.	79.38
15	التخفيف من حدة القيود البيروقراطية في التعامل مع المنظمات غير الحكومية.	79.20
13	إقامة ندوات حوارية بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية وأفراد المجتمع.	78.58
14	تقديم دورات تدريبية لإدارات المدارس عن أساليب تطوير علاقة المدرسة بالمنظمات غير الحكومية.	77.47
1	تبني سياسة اللامركزية من قبل الجهات المشرفة على مدارس التعليم الأساسي.	76.01
10	استحداث وظيفة إدارية بالمدرسة تتركز مهامها على تطوير وتنسيق العلاقة مع المنظمات غير الحكومية.	74.68
	النسبة المئوية للمجال	79.31

## 1. ما هي أسباب الحصول على هذه النتيجة من وجهة نظر أعضاء المجموعة؟

- أ- عدم وجود معايير واضحة مصاغة وصريحة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.
- ب- ضعف الثقافة الداعمة للشراكة في المجال التربوي بين العاملين.
- ت- المركزية في صنع القرار.
- ث- عدم وجود خطة سنوية خاصة بالعمل مع المنظمات غير الحكومية داخل أسوار المدرسة.
- ج- غياب دور إدارات المدارس في عملية التخطيط والتطوير للأنشطة والأنظمة التي تعمل عليها المدارس

## 2. ماذا يجب أن يتم فعله من أجل الحصول على نتيجة أفضل من قبل ( الإدارة التربوية،

الإدارة التعليمية، الإدارة المدرسية ، المنظمات غير الحكومية ، غير ذلك ؟؟؟؟

- أ- تفعيل التواصل بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.
- ب- تبني سياسة اللامركزية من قبل الجهات المشرفة على مدارس التعليم الأساسي.
- ت- يجب صياغة معايير واضحة للشراكة تعمل بآليات واضحة وفق استراتيجية وأهداف الطرفين.
- ث- يجب على الإدارة العليا أن تعطي تفويض وصلاحيات للإدارات في المدارس في آلية العمل داخل سور المدرسة.
- ج- يجب أن تكون هناك خطة واضحة مع المؤسسات الأهلية وغير الحكومية يتخللها برنامج زمني لا يتعارض مع منهجية المدارس.
- ح- تبادل الزيارات والتعاون بين المؤسسات الأهلية وغير الحكومية والمدارس والإطلاع على برامجها وإقامة ندوات حوارية بين المدارس والمنظمات غير الحكومية وتطوير دورات حول سبل التعاون والتشبيك فيما بينهما.
- خ- لا داعي لاستحداث وظيفة إدارية في المدرسة لتطوير وتنسيق علاقة الشراكة.
- د- يجب أن تكون الشراكة مبنية على أساس واضح في التدخل في المدرسة لكلا الطرفين بين الطلاب والكادر المدرسي.
- ذ- يجب أن يكون هناك بند أن لمفهوم وتعزيز الشراكة وهي اتفاقية شراكة وخطة تقييمية للشراكة فيما بينهما بعد الاتفاق على صياغتها من الطرفين.

أعضاء المجموعة : 1. حنين رزق 2. صلاح طافش 3. نبيلة حسن

4. محمد زيارة 5. أنوار التتري

## ملحق رقم (5)

### اسماء المشاركين في المجموعة البوذية

#### المجموعة الفرعية الاولى

1. يحيى الخطيب.
2. فتحية صرصور
3. عماد نصر الله
4. رامي الزقزوق
5. أحمد عاشور.
6. د. فتحي كلوب

#### المجموعة الفرعية الثانية

1. د. سعد نبهان
2. إياد البلعاوي
3. أنوار التتري
4. جيهان أبو لاشين
5. صلاح طافش

#### المجموعة الفرعية الثالثة

1. د. عاطف أبو سيف
2. د. مجدي سالم
3. نمر رياح
4. محمد زيارة
5. نبيلة حسن

#### المجموعة الفرعية الرابعة

1. د. عاطف أبو سيف
2. د. مجدي سالم
3. عماد نصر الله
4. فتحية صرصور
5. أحمد عاشور

#### المجموعة الفرعية الخامسة

1. د. سعد نبهان
2. صلاح طافش
3. نمر رياح
4. جيهان أبو لاشين
5. م. وائل صافي

#### المجموعة الفرعية السادسة

1. حنين رزق
2. صلاح طافش
3. نبيلة حسن
4. محمد زيارة
5. أنوار التتري



ملحق رقم (6)  
استبانة الخبراء



جامعة الأزهر - بغزة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

السيد / ة : ..... المحترم / ة

تحية طيبة وبعد: .

يقوم الباحث بدراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بعنوان :

"واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره"

وقد أعد الباحث لذلك استبانة مكونة من (75) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي مفهوم، وواقع ومجالات وأهداف ومعوقات وسبل تطوير الشراكة، وقد طبق الباحث استبانة الدراسة على عينة من (451) مدير / ة مدرسة من مدارس وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية بغزة ومن ثم حلل نتائج التساؤل المفتوح الذي وجهه لمديري المدارس ونص على من وجهة نظرك حدد سبباً أخرى لتطوير الشراكة بين مدرستك والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة.

يرجى من سيادتكم إبداء رأيكم في تصورات مديري المدارس لتطوير الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية وذلك بوضع إشارة (×) في المكان المناسب علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	التخطيط والتنسيق وتحديد الأدوار والحاجات المشترك المبني على سياسة تعليمية وطنية واضحة تهدف إلى ترسيخ الشراكة					
2	عقد الندوات الحوارية وورش العمل والدورات التدريبية للعاملين في المدارس والمنظمات غير الحكومية حول مفهوم الشراكة.					
3	تفعيل الإدارة اللامركزية في مجال الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.					
4	عدم وضع قيود أمام المدارس من قبل الإدارة التربوية للتعاون والشراكة مع المنظمات غير الحكومية.					

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
5	تفعيل وتطوير جميع قنوات التواصل الاجتماعي والالكتروني بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.					
6	توفير دليل عن المنظمات غير الحكومية لدى إدارات المدارس يحتوي على قاعدة بيانات عن المنظمات غير الحكومية مثل نبذة عن كل مؤسسة وبرامجها والقائمين عليها و إمكانيات الشراكة معها والرؤية والأهداف والرسالة ومجالات عمل كل منظمة.					
7	أن يكون أساس الشراكة تقديم الخدمات المتنوعة للطلاب.					
8	دعم المدرسة مادياً من خلال توفير الأجهزة اللازمة للمدرسة والمشاريع التطويرية ذات العائد الملموس وإنشاء صندوق مالي مشترك بين المدرسة والمنظمات غير الحكومية.					
9	تطوير أهداف الشراكة بصورة مشتركة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية من خلال التغذية الراجعة.					
10	صياغة معايير وأسس وقوانين وقواعد ولوائح واضحة للشراكة.					
11	بناء رؤية و توجهات مشتركة للإدارة التربوية والمنظمات غير الحكومية حول مفهوم ومهام الشراكة .					
12	المصادقية والقناعة والثقة والاحترام في الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.					
13	تبادل الخبرات بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية والعاملين فيهم.					
14	تبادل الزيارات بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية والعاملين فيهمز					
15	توضيح أهداف المنظمات غير الحكومية في تطوير العملية التعليمية من خلال الشراكة.					
16	تعزير العاملين في المدارس بمكافآت وحوافز مالية.					
17	رفع الكفايات المهنية للمعلمين والعاملين في المنظمات غير الحكومية.					
18	توظيف الإعلام بشتى الوسائل لتعزيز فكرة الشراكة بين إدارات المدارس والمنظمات غير الحكومية.					
19	تعيين موظف في المدارس للإشراف والمتابعة للشراكة مع المنظمات غير الحكومية					
20	أن تهدف المدارس والمنظمات غير الحكومية من الشراكة منفعة المجتمع المحلي.					
21	توزيع نشرات تتفبقة حول الشراكة.					
22	أن يكون دور المنظمات غير الحكومية أكثر فعالية ومبادرة في إنجاح الشراكة.					
23	التوأمة بين المدارس والمنظمات غير الحكومية بدون تمييز لسبب أو لآخر.					
24	التزويد بتغذية راجعة مستمرة لأطراف الشراكة من خلال التقييم المستمر الهادف للتطوير لنشاطات الشراكة.					

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
25	بناء قدرات المنظمات غير الحكومية.					
26	توطيد العلاقات بين المؤسسات العاملة في المجالات المرتبطة بالعملية التربوية.					
27	ترسيخ مبدأ الثقة في المنظمات غير الحكومية في المجتمع المدني الفلسطيني.					
28	التشبيك المباشر مع مؤسسات دولية من قبل إدارات المدارس والمنظمة غير الحكومية.					
29	تمكين المدرسة من كتابة مشاريع وتقديمها للجهات المانحة.					
30	توفير ميثاق للشراكة بين كل من وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية والمنظمات غير الحكومية.					

مع الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

الباحث

محمود أحمد بعلوشة

ملحق رقم (7)

قائمة بأسماء الحضور للقاء المجموعة البوئية



جامعة الأزهر - غزة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية التربية

قسم أصول التربية

اليوم: الخميس

الموافق : 2013 / 5/23

قائمة الحضور

المجموعة البوئية / الخبراء

مناقشة النتائج الأولية لاستبانة مديري ومديرات المدارس لرسالة الماجستير بعنوان

"واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في

محافظات غزة وسبل تطويره"

للباحث محمود أحمد بعلوشة

رقم	الاسم	المؤسسة / الوظيفة
1	عماد رزق نصر الله	مركز القطان للطفل
2	د. عاطف أبو سيف	معهد السياسات العامة
3	د. مجدي سالم	أكاديمي
4	فتحية إبراهيم صرصور	صالون نون
5	نمر روجي رباح	أخصائي في التنمية البشرية
6	جيهان أبو لاشين	كاتبة وصحفية
7	يحيى حسين الخطيب	مدير برامج المجلس الأعلى للطفولة
8	د. سعد سعيد نبهان	وكالة الغوث الدولية
9	م. وائل صافي	GTZ / الوكالة الألمانية للتنمية
10	صلاح طافش	وزارة الثقافة الفلسطينية
11	نبيلة حسن	الاتحاد العالمي لكتب اليافعين / فرع فلسطين
12	حنين رزق / السماك	دياكونيا / ناد
13	د. فتحي كلوب	وزارة التربية والتعليم
14	محمد ناهض زيارة	مؤسسة تامر
15	أحمد عاشور	مدير مؤسسة تامر / غزة
16	رامي الزقزوق	الكلية التقنية / دير البلح
17	أنوار النتري	مشروع مراكز العائلة ومراكز صديقة للأطفال
18	إياد البلعاوي	مؤسسة التعاون