الحكومة السّورية المؤقّتة
وزارة التّربية والتّعليم
جامعة حلب في المناطق المحرّرة
كلية التّربية
قسم أصول التّربية

دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا

The Role of Non-governmental Organizations in Developing the Educational Process from the Point of View of the Educational Supervisors in Syria

رسالة مقدّمة لنيل درجة الماجستير في قسم أصول التّربية

إعداد الطّالب

حسن أحمد هلال

بإشراف

الدّكتورة سهام عبد العزيز

أستاذ مشارك في كليّة التّربية

جامعة حلب في المناطق المحرّرة

العام 2023م/1445هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

{فَتَعَٰلَى ٱللَّهُ ٱلۡمَلِكُ ٱلۡحَقُّۗ وَلَا تَعۡجَلۡ بِٱلۡقُرۡءَانِ مِن قَبۡلِ أَن يُقۡضَىٰٓ إِلَيۡكَ وَحۡيُهُۥۖ وَقُل رَّبِّ زِدۡنِي عِلۡمٗا}

[سُورَةُ طه: ١١٤]

نوقشت رسالة الماجستير للطالب: حسن هلال.

والمعنونة ب: (دور المنظمات غير الحكومية في تطوير العملية التعليمية من وجهة نظر الموجهين التربويين في سوريا).

وأجيزت الرسالة يوم الثلاثاء الواقع في 14/ 11/ 2023من قبل السادة أعضاء لجنة الحكم الآتية أسماؤهم:

الإسم	الصفة	التوقيع
أ. م. د. سهام عبد العزيز	رئيساً ومشرفاً	
د. محمد الحمادي	عضواً	
د. عبد الحي المحمود	عضواً	

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة لنيل درجة الماجستير في التربية- قسم أصول التربية.

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

الشّكر والتّقدير

{رَبِّ أَوۡزِعۡنِيٓ أَنۡ أَشۡكُرَ نِعۡمَتَكَ ٱلَّتِيٓ أَنۡعَمۡتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَٰلِدَيَّ وَأَنۡ أَعۡمَلَ صَٰلِحٗا تَرۡضَىٰهُ وَأَدۡخِلۡنِي بِرَحۡمَتِكَ فِي عِبَادِكَ ٱلصَّٰلِحِينَ}. [سُورَةُ النَّمۡلِ: ١٩]

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصّالحات، والصّلاة والسّلام الأتمّان الأكملان على سيّدنا محمّد وعلى آله وصحبه الطيّبين الأطهار، والشّكر أوّلاً لله العليّ القدير الذي منّ عليّ وأكرمني بإتمام هذه الدّراسة.

بدايةً أتوجّه بالشّكر والتّقدير إلى الأستاذة الدّكتورة سهام عبد العزيز مشرفة هذه الرّسالة على ما قدّمته لي من نصحٍ وتوجيهٍ وإرشادٍ، وعلى سعة صدرها وصبرها ومساعدتها، فقد كانت خير معينٍ لي في إنجاز هذا العمل.

كما أتوجّه بالشّكر والعرفان إلى السّادة الدّكاترة المحكّمين الذين لم يبخلوا عليّ بملاحظاتهم وتعليقاتهم التي أفادتني في رسالتي.

والشّكر موصول إلى وزارة التّربية والتّعليم ومديريتي التّربية والتّعليم في حلب وإدلب على التّسهيلات الممنوحة لي في مجال تطبيق أداة الدّراسة، ولا يفوتني أن أتقدّم بجزيل الشّكر وأسمى عبارات الامتنان إلى زملائي الموجّهين التّربويّين الذين ساعدوني وقدّموا لي ما أريد من معلومات عن طيب خاطر.

أسأل الله العظيم أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، نعم المسؤول ربّ العالمين.

الباحث: حسن هلال

الإهـــــداء

إلى أحبّ النّاس إلى قلبي، سيّد ولد آدم، إلى المعلّم الأوّل، معلّم البشريّة جمعاء... قائدنا وقدوتنا سيّدنا محمّد رسول الله صلّى الله عليه وسلّم

إلى أبي وقرّة عيني الذي وافته المنيّة قبل أن أكمل هذ البحث، سائلاً الله له الرحمة والمغفرة

إلى أمّي نبع الحنان، أسأل الله أن يمدّ في عمرها ويجزيها عنّي خيراً

إلى أهلي وإخوتي وأخواتي وأعمامي جميعاً لهم منّي كلّ المحبّة والاحترام

إلى زوجتي التي ساندتني في دراستي وكانت لي خير معين، جزاها الله عنّي خيراً

إلى فلذة كبدي وقرّة عيني أولادي جميعاً

إلى أرواح الشّهداء جميعاً الذين بذلوا دماءهم رخيصةً في سبيل أن نأمن في بيوتنا

إلى الأسرى والمعتقلين الذين ما زالوا ينتظرون الفرج، أسأله تعالى أن يفرّج عنهم

إلى كلّ من له حقٌّ عليّ

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

مستخلص البحث:

هدف البحث إلى التعرّف على دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسيّ من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في الشّمال السّوري، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفيّ التّحليليّ، حيث تكوّن مجتمع البحث من جميع الموجّهين التّربويّين في مديريتي حلب وإدلب والبالغ عددهم (74) موجّهاً، حسب إحصائيتي مديريتي حلب وإدلب لعام (2023)، أمّا العيّنة الفعليّة للبحث فقد شملت مجتمع البحث كلّه، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث ببناء استبيانٍ موجّهٍ إلى عيّنة البحث، وتمّ عرضه على عددٍ من المحكّمين المختّصين، كما تمّ التحقّق من صدقه وثباته ، وقد توصّل الباحث إلى النّتائج الآتية:

– درجة تقدير أفراد عيّنة البحث لدور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير عمل المعلّمين في الحلقة الأولى من خلال إجراء دوراتٍ تدريبيّةٍ لهم في مجال التّعليم كان متوسّطاً.

– درجة تقدير أفراد عيّنة البحث لدور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من خلال تزويد المدارس بمتطلّبات عمليّة التّعليم (طرائق – وسائل تعليميّة –تعزيزات ... إلخ) كان متوسّطاً.

– درجة تقدير أفراد عيّنة البحث لدور المنظّمات غير الحكوميّة في تمويل العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى في الشّمال السّوري كان قليلاً جدّاً.

– درجة تقدير أفراد عيّنة البحث للمعوّقات التي تواجه عمل المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري كان متوسّطاً.

– من أهمّ الأساليب المناسبة لتعزيز دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري:

1. تأمين الدّعم الماديّ والرواتب في المرتبة الأولى، والتّنسيق بين المنظّمات غير الحكوميّة والجهات المسؤولة تربويّاً على أرض الواقع (وزارة ومديريات).
2. اعتماد الموجّهين التّربويّين كمدرّبين للتّدريبات المنفّذة والسعي لتوفير المستلزمات التّعليميّة للمدارس.
3. إجراء الاجتماعات الدّوريّة من قبل المنظّمات غير الحكوميّة مع مختلف الشّرائح التي تتعامل معها.

– درجة تقدير أفراد عيّنة البحث لدور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الشّمال السّوريّ من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين كان متوسّطاً.

الكلمات المفتاحيّة: الدّور – المنظّمات غير الحكوميّة– العمليّة التّعليميّة– الموجّهون التّربويّون– سوريا.

Abstract:

The research aimed to identify the role of non-governmental organizations in developing the educational process in the first cycle of basic education from the educational supervisors point of view in northern Syria, and to achieve the objectives of the research, the researcher used the descriptive analytical approach, where the research community consisted of all educational supervisors in the directorates of Aleppo and Idlib, which numbered (94) supervisors, according to the statistics of the directorates of Aleppo and Idlib for the year (2023), while the actual sample of the research included the entire research community, and to achieve the objectives of the research, the researcher made a questionnaire Directed to the research sample, has been presented to a number of specialized arbitrators, and has been verified for its validity and stability.

The researcher has reached the following results the appreciation of the research sample members to the role of non-governmental organizations:

1. in developing teachers in the first cycle by training them in education was average.
2. in developing the education process in the first cycle by providing schools with requirements of the education process was average.
3. in financing the educational process in the first cycle in north Syria was a little bit.
4. The appreciation of the research sample members of the obstacles facing the work of non-governmental organizations in developing the educational process in the first cycle of basic education in northern Syria was average.
5. One of the most important appropriate methods to enhance the role of non-governmental organizations in developing the educational process in the first cycle of basic education in north Syria:
    1. Securing financial support and salaries in the first place and coordination between non-governmental organizations and educationally responsible authorities on the ground (ministry and directorates).
    2. Educational supervisors should be accredited as trainers for the implemented trainings and strive to provide educational supplies for schools.
    3. Frequent meetings should be held by non-governmental organizations with the various segments.
6. The degree of appreciation of the members of the research sample for the role of non-governmental organizations in the development of the educational process in northern Syria from the point of view of educational supervisors was average**.**

Keywords: Role - non-governmental organizations - Educational process - Educational supervisors- Syria.

	فهرس المحتويات	رقم الصفحة
–	آية قرآنيّة	–
–	الشّكر والتّقدير	–
–	الإهداء	–
–	مستخلص البحث باللغة العربيّة	أ
–	مستخلص البحث باللغة الأجنبيّة	ب
	فهرس المحتويات	ت– خ
–	قائمة الجداول	خ –ذ
–	قائمة الملاحق	ذ
الفصل الأوّل	**الإطار المنهجي للبحث**	**7-2**
أولاً	مقدّمة البحث	2
ثانياً	مشكلة البحث	3
ثالثاً	أسئلة البحث	4
رابعاً	أهداف البحث	4
خامساً	أهميّة البحث	5
سادساً	حدود البحث	5
سابعاً	مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائيّة	6
الفصل الثّاني	**دراسات سابقة**	**18-9**
–	تمهيد	9
أولاً	الدّراسات باللغة العربيّة	9
ثانياً	الدّراسات باللغة الأجنبية	14
ثالثاً	التعليق على الدّراسات السابقة	17
رابعاً	أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	17
خامساً	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	18
سادساً	أوجه الافادة من الدّراسات السابقة	18
سابعاً	موقع الدراسة الحالية من الدّراسات السابقة	18
الفصل الثّالث	**الإطار النظري**	
المحور الأوّل	**المنظّمات غير الحكومية**	**45-23**

1	تمهيد	23
2	مفهوم المنظّمة	23
3	مفهوم المنظّمات الحكوميّة وغير الحكوميّة	24
4	تعريف المنظّمة غير الحكوميّة	25
5	نشأة المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة	27
6	أسباب نشأة المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة	27
7	نمو وانتشار المنظّمات غير الحكوميّة وتوسّع نشاطاتها عبر الحدود	29
8	تصنيف المنظّمات غير الحكوميّة	30
9	خصائص المنظّمات غير الحكوميّة	31
10	أهداف المنظّمة	33
1-10	أهمّيّة الأهداف ودورها	34
2-10	مسؤوليّة وضع الأهداف	35
11	التّعاون بين الهيئات الحكوميّة وقطاع المنظّمات غير الحكوميّة	36
12	كفاءة المنظّمات	37
1-12	مؤشّرات لقياس كفاءة المنظّمة	38
13	فعاليّة المنظّمات	38
14	تقويم أداء المنظّمات	39
1-14	أهمّيّة قياس الأداء	39
15	تمويل المنظّمات غير الحكوميّة	40
16	معوّقات عمل المنظّمات غير الحكوميّة	42
17	معوّقات الإبداع في المنظّمات	44
18	ملخّص المحور الأوّل	45
المحور الثّاني	**تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي**	**66-46**
1	تمهيد	46
2	التّخطيط الاستراتيجي للتّعليم	46
3	مفهوم تطوير التّعليم	48

4	تطوير العمليّة التّعليميّة	48
1-4	التّحليل الجيّد للواقع التّعليمي ووضع خطّة مبنيّة حسب درجة الأولويّة	50
2-4	الإعداد الجيّد للمعلّمين وتزويدهم بمتطلّبات النّجاح والتطوّر	50
1-2-4	الطّرائق التّدريسية وأهميّتها	53
1-1-2-4	طرائق التّدريس الفعّالة	54
1-1-1-2-4	طريقة المناقشة	54
2-1-1-2-4	الطّريقة الاستقرائيّة	54
3-1-1-2-4	الطّريقة القياسيّة	54
4-1-1-2-4	استراتيجيّات التعلّم النّشط	55
2-2-4	الوسائل التّعليميّة وتعريفها	56
1-2-2-4	تصنيف الوسائل التّعليميّة	56
2-2-2-4	مدى تأثير استخدام الوسائل التّعليميّة بالتعلّم	57
3-2-4	الإدارة الصفيّة	57
1-3-2-4	أسباب المشكلة الصفيّة	57
2-3-2-4	الأنشطة المدرسيّة	58
4-2-4	أساليب التعامل التّربويّ من قبل المعلّم	59
3-4	تزويد العمليّة التّعليميّة بمتطلّباتها	59
1-3-4	المباني المدرسيّة	60
4-4	التّمويل وعلاقته بالعمليّة التّعليميّة	61
1-4-4	مقدّمة	61
2-4-4	مفهوم تمويل التّعليم	61
3-4-4	تمويل التّعليم	62
4-4-4	تحدّيات تمويل التّعليم	62
5-4-4	تدبير التّمويل (تأمين التّمويل)	63
6-4-4	مفهوم الخصخصة	63
5-4	تجاوز المعوّقات التي تواجه قطاع التّعليم	64
1-5-4	منع ظهور المشكلات	65

6-4	الاهتمام بتقييم وتقويم العمليّة التّعليميّة واعتماد أنظمة تقييم متطوّرة	65
5	ملخّص المحور الثّاني	66
المحور الثّالث	**دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي**	**70-67**
-	تمهيد	67
1	دور المنظّمات غير الحكوميّة في التّحليل الجيّد للواقع التّعليمي ووضع خطّة مبنيّة حسب درجة الأولويّة	67
2	دور المنظّمات غير الحكوميّة في الإعداد الجيّد للمعلّمين وتزويدهم بمتطلّبات النّجاح والتطوّر	68
3	دور المنظّمات غير الحكوميّة في تزويد العمليّة التّعليميّة بمستلزماتها بما يتوافق مع متطلّبات التّطوير	68
4	دور المنظّمات غير الحكوميّة في تمويل العمليّة التعليميّة ضمن الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري	69
5	دور المنظمات غير الحكومية في تجاوز المعوقات التي تعترضها في تطوير العملية التعليمية	69
6	دور المنظّمات غير الحكوميّة في البحث عن أهمّ الأساليب المناسبة واعتمادها لتعزيز دورها في تطوير العمليّة التعليميّة	70
الفصل الرّابع	**إجراءات البحث الميدانية**	**87-72**
-	تمهيد	72
أولاً	منهج البحث	72
ثانياً	إجراءات البحث	72
ثالثاً	مجتمع البحث	72
رابعاً	عيّنة البحث	73
خامساً	أداة البحث	73
سادساً	خطوات تطبيق الأداة	87

سابعاً	الأساليب الإحصائيّة المستخدمة في تحليل نتائج البحث	87
ثامناً	الصّعوبات التي اعترضت الباحث أثناء تطبيق أداة البحث	87
الفصل الخامس	**نتائج البحث وتفسيرها**	**112-90**
أولاً	تمهيد	90
ثانياً	الإجابة عن أسئلة البحث	90
1-	الإجابة عن السّؤال الأوّل	90
2-	الإجابة عن السّؤال الثّاني	94
3-	الإجابة عن السّؤال الثّالث	98
4-	الإجابة عن السّؤال الرّابع	101
5-	الإجابة عن السّؤال الخامس	107
ثالثاً	خلاصة نتائج البحث	111
رابعاً	توصيات البحث ومقترحاته	111
رابعاً-1-	التّوصيات	111
رابعاً-2-	مقترحات البحث	112
-	**المراجع والملاحق**	**143-114**
أولاً	المراجع العربيّة	114
ثانياً	المراجع الأجنبيّة	119
-	قائمة الملاحق	120
-	ملخّص البحث باللغة العربيّة	130
-	ملخّص البحث باللغة الأجنبيّة	137

قائمة الجداول		
رقم الجدول	**عنوان الجدول**	**رقم الصفحة**
1	مجالات استبانة تحديد دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريّا	75

2	بدائل الإجابة لاستبانة تحديد دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا	75
3	مجالات استبانة تحديد دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا بعد عرضها على المحكّمين	76
4	العبارات التي تمّ إجراء التّعديلات عليها في استبانة "دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا"، وفقاً لآراء السادة المحكّمين	76
5	العبارات التي تمّ حذفها والعبارات التي تمّت إضافتها في استبانة "دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا"، وفقاً لآراء السادة المحكّمين	78
6	معاملات الارتباط بين درجة كلّ بند والدرجة الكليّة للمجال الذي ينتمي إليه	78
7	معاملات الارتباط بين درجة كلّ بند والدرجة الكليّة للأداة	81
8	معامل الارتباط بيرسون بين درجة كلّ مجال من المجالات الأربعة والدرجة الكليّة للأداة	83
9	معاملات ثبات معادلة سبيرمان براون لاستبانة دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا	85
10	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا	85
11	استبيان دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا بصورته النّهائيّة	86
12	درجة تقدير أفراد عيّنة البحث (الموجّهون)	87

13	المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة، والتّقديرات، والتّرتيب، لكلّ فقرة من فقرات المجال الأوّل لاستبيان البحث	90
14	المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة، والتّقديرات، والتّرتيب، لكلّ فقرة من فقرات المجال الثّاني لاستبيان البحث	94
15	المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة، والتّقديرات، والتّرتيب، لكلّ فقرة من فقرات المجال الثّالث لاستبيان البحث	98
16	المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة، والتّقديرات، والتّرتيب، لكلّ فقرة من فقرات المجال الرّابع لاستبيان البحث	101
17	المتوسّط الحسابيّ، والانحراف المعياريّ، والتّقدير، للدّرجة الكليّة لأداة البحث	106
18	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة عن المجال الخامس لاستبيان البحث	109

قائمة الملاحق		
رقم الملحق	**الموضوع**	**رقم الصفحة**

1	قائمة بأسماء السادة المحكّمين	120
2	استبانة الدراسة الاستطلاعيّة	121
3	استبانة تحديد دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا بصورتها الأوّليّة	123
4	استبانة تحديد دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا بصورتها النّهائيّة	127

الفصل الأوّل	الإطار المنهجي للبحث
أولاً	مقدّمة البحث
ثانياً	مشكلة البحث
ثالثاً	أسئلة البحث
رابعاً	أهداف البحث
خامساً	أهميّة البحث
سادساً	حدود البحث
سابعاً	مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائيّة

أولاً: مقدّمة البحث:

اتّفقت الأمم والمجتمعات على مرّ العصور بأنّ التّربية تشكّل المحور الرّئيس لبلوغ الأهداف وتحقيق الازدهار والتقدّم، إذ نشأت نظريّاتٌ تربويّةٌ عديدةٌ في هذا الصّدد تلبيةً لهذه الغاية وتحقيقاً لهذا المطلب. فالتّربية أساس كلّ تقدّمٍ وعنوان كلّ تغييرٍ ونهضةٍ، لكنّ التّربية ذاتها متلازمةٌ مع التّعليم، فهي والتّعليم في بوتقةٍ واحدةٍ لتحقيق غايةٍ واحدةٍ، والعلم هو الدّواء النافع الذي يخلّصنا من ظروف الجهل والأميّة، غير متناسين أنّ العلم لا يقف عند حدٍّ معيّنٍ، بل هو في تطوّرٍ مستمرٍّ، فلا بدّ لنا من مواكبة هذا التطوّر العلميّ، ولا يتسنّى لنا ذلك إلا عن طريق عمليّة التّعليم بكافة مراحله في المدارس والجامعات، وبالتّالي فإنّ الثروة الحقيقيّة للمجتمع لا ترتهن بما يختزنه من موارد طبيعيّةٍ ومادّيّةٍ فحسب، وإنّما تشمل موارده البشريّة أيضاً، بل إنّ العنصر البشريّ المؤهّل والمتعلّم هو أساس النهضة والتطوّر الماديّ للمجتمع.

لقد حثَّ الإسلام على أهمّيّة العلم كما ورد في قوله تعالى: {قُلۡ هَلۡ يَسۡتَوِي ٱلَّذِينَ يَعۡلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لَا يَعۡلَمُونَۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ}. [سُورَةُ الزُّمَرِ: ٩]

ولعلّ من مساعي المجتمعات عموماً لتربية الناشئة التّربية الصحيحة إيجادها ما يسمّى "مؤسّسات التّنشئة الاجتماعيّة"، ومن أهمّ هذه المؤسّسات: المدارس على وجه العموم، ومدارس التّعليم الأساسيّ على وجه الخصوص. وقد نالت مرحلة التّعليم الأساسيّ أهمّيّةً خاصّةً في معظم المجتمعات، نظراً لكونها تتعامل مع أهمّ مرحلةٍ من مراحل حياة الإنسان وهي الطّفولة، ولذلك سنركّز في بحثنا هذا على طبيعة التّعليم ضمن الحلقة الأولى من التّعليم الأساسيّ لأنّها تشكّل اللبنة الأساسيّة التي من خلالها يتلقّى التلميذ أساسيّات المعرفة، فلا أحد ينكر أهمّيّة الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي كمرحلةٍ عمريّةٍ مهمّةٍ في حياة الطفل، ولكن لابدّ من التكلّم عن الصّعوبات التي تعترض العمليّة التّعليميّة ضمن هذه الحلقة. كما نعلم جميعاً أنّ قطاع التّعليم هو قطّاعٌ مستهلكٌ، ويحتاج إلى جهودٍ جبّارةٍ لكي يستمرّ وينمو ويتطوّر، هذه الجهود ربّما تتوفّر إلى حدٍّ ما في ظروفٍ طبيعيةٍ عن طريق تبنّي سياسةٍ إداريّةٍ وماليّةٍ واضحةٍ من الدّولة، لكنّنا في الشّمال السّوري نعيش في ظروفٍ غير طبيعيةٍ، أي لا توجد سياسةٌ ماليّةٌ واضحةٌ داعمةٌ لقطّاع التّعليم، بل إنّ التّعليم اعتمد بشكلٍ شبه رئيسيٍّ على مصادر دعمٍ غير حكوميّةٍ، وفي مقدّمتها المنظّمات غير الحكوميّة، لكنّ هذه المنظّمات، وفي ظلّ غياب السياسة الواضحة و القوانين الناظمة لعمل تلك المنظّمات، ربّما لم تؤدّ عملها بالشكل المطلوب، أو على أقلّ تقديرٍ لم يتمّ توحيد جهودها في سبيل تطوير التّعليم، فالعامل في ميدان التّعليم يرى أنّ كلّ منظّمةٍ تخضع لنظامٍ معيّنٍ يقودها للعمل بشكلٍ منفردٍ ومنفصلٍ عن غيرها، فالمنظّمات غير الحكوميّة العاملة في الشّمال السّوري تعمل بشكلٍ عشوائيٍّ، ولا يوجد ما يضبط عملها ويوجّه بوصلتها بالاتجاه الصحيح. فمثلاً تقوم منظّمةٌ بتبنّي مدرسةٍ ما برواتب جيّدةٍ وعدم تبنّي مدرسةٍ أخرى بنفس المنطقة....، وهذا ينعكس سلباً على قطّاع التّعليم برمّته، وفي بعض الأحيان نجد أنّ منظّمةً من هذه المنظّمات غير الحكوميّة الداعمة لقطّاع التّعليم قد اقتصر نشاطها على أنشطةٍ ترفيهيةٍ أو أنشطة الحماية والدّعم النفسي، في حين كان التّعليم أمراً ثانوياً بالنسبة لها، وحتّى نكون منصفين يجب أن نذكر أيضاً الجوانب المضيئة في عمل تلك المنظّمات غير الحكوميّة، فقد تبنّت التّعليم في ظروف الحرب والتشرّد والجهل.

في ظلّ غياب التّنظيم والرقابة والدّعم لقطّاع التّعليم – الناشئ نتيجة الحروب والنزوح – كان لا بدّ لمؤسّسات هذا القطّاع من الاعتماد على داعمٍ وممولٍ يسدّ هذا الفراغ الحاصل، فكان للمنظّمات غير الحكوميّة الدّور الأساسي وربّما الوحيد في دعم وتطوير التّعليم، حيث تقوم المنظّمات غير الحكوميّة بدعم قطاع التّعليم في الشّمال السّوري ويمكن أن تكون الداعم الوحيد لهذا القطّاع حالياً (بزمن ومكان الدراسة).

وبالرّغم من الدّور المهمّ للمنظّمات غير الحكوميّة "وتطوّر دور تلك المنظّمات في دعم العمليّة التّربويّة من مرحلة المساهمة في بعض الأنشطة والبرامج التثقيفيّة والاجتماعيّة التي تعزّز التّعليم بصورةٍ غير مباشرةٍ إلى دورٍ أكثر فاعليّةٍ ليكون حلقةً مهمّةً ضمن منظومة العمليّة التّربويّة جنباً إلى جنب للجهات المختصّة" (شيخو،2015، ص3) يمكن القول بأنّ تلك المنظّمات مازالت قاصرةً عن تحقيق الأهداف المنشودة للتّعليم في الشّمال السّوري. لذلك يريد الباحث من خلال هذا البحث تحديد دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة ضمن الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري مستعيناً في ذلك بآراء الموجّهين التّربويّين الذين يتابعون الحلقة الأولى من التّعليم الأساسيّ، وبالتّالي فإنّهم يراقبون عن كثبٍ طبيعة دور المنظّمات غير الحكوميّة الدّاعمة لهذا القطّاع، فهم أخبر من غيرهم في تقييم دور المنظّمات غير الحكوميّة.

ثانياً: مشكلة البحث:

لا يخفى على أحدّ أهمّيّة قطّاع التّعليم، فهو القطّاع الوحيد المصدّر للكفاءات التي ستقود المجتمع لاحقاً، ولعلّ نسبةً كبيرةً من النّاس في الوقت الحالي أدركت هذه الحقيقة والتفتت لتعليم أبنائها، بالمقابل و في ظلّ ظروف الحرب التي تعيشها مناطق الشّمال السّوري، وانعدام وجود سياسةٍ ماليّةٍ واضحةٍ لتبنّي قطّاع التّعليم، كان للمنظّمات غير الحكوميّة الدّور البارز والهامّ في تقديم الدّعم، يتّضح ذلك من خلال إحصائيّةٍ بسيطةٍ حصل عليها الباحث من مديريتي حلب وإدلب، حيث بلغ عدد مدارس الحلقة الأولى في المديريّتين (1025) مدرسةً، منها (759) مدرسةً مدعومةً من منظّماتٍ غير حكوميّةٍ، و(266) مدرسةً متطوّعةً لا تتلقّى أيّ دعمٍ من أيّ جهةٍ، فنسبة دعم المنظّمات غير الحكوميّة لمدارس الحلقة الأولى تشكّل حوالي (74%). (مديرية التربية والتعليم في حلب وإدلب،2022)

وانطلاقاً من عمل الباحث في قطّاع التّعليم بصفة موجّهٍ أوّلٍ، واطّلاعه على واقع التّعليم عامّةً وضمن الحلقة الأولى خاصّةً، واستشعاره بحاجة هذا القطّاع للمزيد من الدّعم، ووجوب توحيد جهود المنظّمات غير الحكوميّة التي تعدّ الدّاعم الوحيد لهذا القطّاع، وكذلك اطّلاع الباحث على عددٍ من الدّراسات السّابقة التي بحثت في دور المنظّمات غير الحكوميّة والتي أكّدت كدراسة (سرور، 2014)، ودراسة (خليف، 2013) على أهمّيّة دور المنظّمات غير الحكوميّة في دعم قطّاع التّعليم، ولكن دون الوصول للمستوى المطلوب.(نقلاً عن شيخو،2015، ص46&47) أمّا دراسة (المعلوليّ وياسين، 2011) فقد أكّدت أنّ هذه المنظّمات تسعى إلى تطبيق أبعاد التّنمية المستدامة في كافّة الأنشطة والبرامج، كما أكّدت دراسة (شيخو، 2015) على دور هذه المنظّمات في التّعليم، لتحقيق التّنمية الاجتماعيّة المستدامة والتّنمية البيئيّة والتّنمية الاقتصاديّة، وأوضحت

دراسة(الرّحامنة،2018) دور التّمويل على وجهٍ خاصٍّ في انحراف دور المنظّمات غير الحكوميّة في المنطقة العربيّة عن اتجاهاته المطلوبة، وباتجاه تحقيق أغراضٍ سياسيّةٍ وأمنيّةٍ لأطرافٍ خارجيّةٍ في بعض الأحيان.

كما قام الباحث بإجراء دراسةٍ استطلاعيّةٍ على عيّنة من الموجّهين التّربويّين في مناطق الشّمال السّوري، حيث بلغت العيّنة (10) موجّهين في مجمّعات دارة عزة والأتارب وأريحا، تمّ من خلالها توجيه عدد من الأسئلة للموجّهين التّربويّين (ملحق رقم 2،ص132) هدفت إلى التّعرف على دور المنظّمات غير الحكوميّة العاملة في الشّمال السّوري (مناهل، بنفسج، إحسان، تكافل، سيريا ريليف، رحمة بلا حدود، بيبل إن نيد... إلخ) في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي، وقد تبيّن من خلال الإجابات عن الأسئلة أنّ المنظّمات غير الحكوميّة تقوم بإجراء دوراتٍ تدريبيّةٍ للمعلّمين بنسبةٍ متوسّطةٍ (51%) وتزوّد المدارس بوسائل تعليميّةٍ وأثاثٍ ومتطلّباتٍ لوجستيّةٍ أخرى بنسبةٍ منخفضةٍ (30%)، وتسهم في تمويل التّعليم بنسبةٍ متوسّطةٍ (49%)، أمّا عن إجابات العيّنة عن المعوّقات التي تواجه عمل المنظّمات غير الحكوميّة فقد حصل محور المعوّقات على نتيجةٍ مرتفعةٍ (63%)، حيث تركّزت الإجابات حول عدم كفاءة كادر المنظّمات غير الحكوميّة، واعتماد تدريباتٍ غير نوعيّةٍ للمعلّمين، وإغراق المعلّمين بالورقيّات والرّوتين، ولدى إحصاء إجابات العيّنة عن الأساليب المناسبة لتعزيز عمل المنظّمات غير الحكوميّة، كانت الإجابات متنوّعةً ولكنّها تدور حول محورٍ واحدٍ وهو: ضبط عمل المنظّمات غير الحكوميّة وتوحيد جهودها في سبيل النّهوض بواقع التّعليم.

استناداً إلى ما سبق تظهر الحاجة إلى ضرورة إجراء هذه الدّراسة التي يمكن تحديدها في السّؤال الآتي: **ما دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين؟**

ثالثاً: أسئلة البحث: يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما دور المنظّمات غير الحكوميّة في إجراء دوراتٍ تدريبيّةٍ في التّعليم للمعلّمين في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري؟
2- ما دور المنظّمات غير الحكوميّة في تزويد المدارس بمتطلّبات العمليّة التّعليميّة (طرائق – وسائل تعليميّة –تعزيزات – إلخ)؟
3- ما دور المنظّمات غير الحكوميّة في تمويل العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى في الشّمال السّوري؟
4- ما المعوّقات التي تواجه عمل المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسيّ في الشّمال السّوري؟
5- ما الأساليب المناسبة لتعزيز دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسيّ في الشّمال السّوري؟

رابعاً: أهداف البحث:

سعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرّف إلى دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير عمل المعلّمين في الحلقة الأولى، من خلال إجراء دوراتٍ تدريبيّةٍ لهم في مجال التّعليم.
2. التعرّف إلى دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى، من خلال تزويد المدارس بمتطلّبات عمليّة التّعليم (طرائق – وسائل تعليميّة –تعزيزات...إلخ).
3. التعرّف إلى دور المنظّمات غير الحكوميّة في تمويل العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى في الشّمال السّوري.
4. التعرّف إلى المعوّقات التي تواجه عمل المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري.
5. التعرّف إلى الأساليب المناسبة لتعزيز دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري.

خامساً: أهمّيّة البحث:

إنّ لهذا البحث أهمّيّةً نظريّةً وأهمّيّةً تطبيقيّةً، أمّا الأهمّيّة النظريّة فتتلخّص فيما يأتي:

- ربّما يشكّل البحث مصدراً للمعلومات بالنّسبة للمختصّين في مجال البحث العلمي.
- قد يشكّل البحث مصدراً للمعلومات بالنّسبة للباحثين في ميدان التّعليم.

أمّا عن الأهمّيّة التّطبيقيّة:

- قد يفيد البحث أصحاب القرار في المنظّمات غير الحكوميّة في تقييم وتقويم أدائهم من أجل تطوير العمليّة التّعليميّة، بما يتناسب والمجتمع في الشّمال السّوري.
- قد يفيد البحث بعض مدخلات العمليّة التّعليميّة من معلّمين وإداريّين وموجّهين في الاطّلاع على أثر المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الشّمال السّوري.
- قد يفيد البحث أصحاب السّلطة السياسيّة التّعليميّة في الشّمال السّوري من خلال تسليط الضوء على ضرورة ضبط عمل المنظّمات غير الحكوميّة، وانعكاس ذلك إيجابيّاً على التّعليم.
- قد يفيد البحث في تحسين أداء المنظّمات غير الحكوميّة في مجال تطوير العمليّة التّعليميّة في الشّمال السّوري من خلال النّتائج التي سيصل إليها.

سادساً: حدود البحث:

- حدودٌ بشريّةٌ: الموجّهون التّربويّون في مديريتي حلب وإدلب.
- حدودٌ مكانيّةٌ: مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في محافظتي حلب وإدلب.
- حدودٌ زمانيّةٌ: العام 2022 –2023.
- حدودٌ علميّةٌ أو موضوعيّةٌ: التعرّف إلى دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في مدارس الحلقة الأولى في الشّمال السّوري من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين.

سابعاً: مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائيّة:

1. الدّور:

هو مجموعةٌ من الأنشطة المرتبطة، أو الأطر السلوكيّة التي تحقّق ما هو متوقّعٌ في مواقف معيّنةٍ، وتترتّب على الأدوار إمكانيّة التنبّؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة. (مرسي،2010، ص139)

2. المنظّمات غير الحكوميّة:

يمكن تقديم تعريفٍ مختصرٍ لهذه المنظّمات من خلال سماتها أنّها" منظّماتٌ تطوعيّةٌ إراديّةٌ معلنةٌ لها شكلٌ مؤسّسٌ دائمٌ، تنشأ باتفاقٍ غير حكوميٍّ فيما بين الأفراد أو جماعات الأفراد الخاصّة وهؤلاء الأعضاء ينتمون إلى جنسيّاتٍ مختلفةٍ، وهي مستقلّةٌ عن الحكومات ولا تعمل بالسّياسة، وتقوم بقصد تحقيق أهدافٍ إنسانيّةٍ لها سمةٌ عالميّةٌ دون استهداف تحقيق الرّبح، وتمارس نشاطها عبر حدود الدّول، أي في أكثر من دولةٍ، أو على الأقلّ في ثلاث دولٍ. (معمر،2011، ص18)

ويعرّفها ابو النّصر (2007) بأنّها:" منظّماتٌ لا تهدف للرّبح، والعمل فيها يقوم على أساسٍ تطوعيٍّ، وتهدف إلى تقديم خدماتٍ عديدةٍ ومتنوّعةٍ يحتاج إليها المجتمع ". (نقلا عن شيخو،2015، ص8)

ويعرّفها الباحث إجرائيّاً: هي عبارةٌ عن منظّماتٍ مستقلّةٍ إداريّاً وماليّاً، تهدف إلى خدمة فئةٍ معيّنةٍ ضمن شروطٍ معيّنةٍ هي تضعها، لا تهدف للرّبح وإنّما تعمل على أساسٍ إنسانيٍّ.

3. التّطوير:

يعرّف شحاته والنّجار (2003) التّطوير بأنّه "عمليّةٌ يتمّ فيها تدعيم جوانب القوّة، ومعالجة أو تصحيح نقاط الضّعف في كلّ عنصرٍ من العناصر تضميناً وتقويماً وتنفيذاً، وفي كلٍّ من العوامل المؤثّرة والمتّصلة به، وفي كلّ أساسٍ من أسسه في ضوء معايير محدّدةٍ، وطبقاً لمراحل معيّنةٍ". (نقلا عن القرني،2018، ص3)

أمّا تطوير التّعليم فيعرّفه الحيلة (2004) بأنّه: "تطبيقٌ يعنى بتحويل مواصفات التّصميم التّعليمي إلى صفةٍ مادّيةٍ، ويوجّه بالنظريّة والتّصميم، ويوصف من خلال المحتوى والاستراتيجيّة التّعليميّة التي توجّه من خلال النظريّة والمفاهيم المادّية للتقنيّات الحديثة المتمثّلة بالأجهزة والبرامج والموادّ التّعليميّة".

4. العمليّة التّعليميّة:

وتعرّف بأنّها: علمٌ من علوم التّربية له قواعده ونظريّاته، تدرس تبادل التّأثير أو التّفاعل الذي يمكن أن ينشأ في وضع تعليم وتعلّم بين العناصر الثلاثة الآتية في آنٍ واحد: جانب محدّد من المعرفة، والمدرّس (المعلّم) الذي يمنح هذه المعرفة، والمتعلّم الذي يتلقاها. (حمر العين وزمام، 2021، ص690).

ويعرّف الباحث تطوير العمليّة التّعليميّة إجرائيّاً بأنّه: عمليّةٌ منظّمةٌ وهادفةٌ تشمل خطواتٍ محدّدةٍ، تبدأ من تشخيص الحالة التّعليميّة، وتحديد جوانب الضّعف فيها، والعمل على تقييمها وتقويمها، وخاصّةً في مجال عمل المعلّم، وتأمين التّمويل اللازم في ظلّ قوانين محدّدةٍ وواضحةٍ، وإدخال ما استحدث من الوسائل والطّرائق والعمل عليها في سبيل تحسين الجودة والنّاتج التّعليمي.

5. الموجّهون التّربويّون:

ويعرّف الموجّه التربويّ بأنّه: شخصٌ عُيّن رسميّاً من قبل سلطةٍ معيّنةٍ ليتفاعل مع أعضاء النّظام التّعليمي بغية تحسّن نوعيّة تعليم الطلّاب. (آل ناجي،2016، ص357)

ويعرّف الباحث الموجّه التّربويّ إجرائيّاً بأنّه: ذلك المعلّم المؤهّل تعليميّاً، الكفء تربويّاً، المشهود له مهنيّاً، المعيّن من قبل وزارة التّربية والتّعليم بناءً على اجتيازه اختباراً معدّاً لذلك، المنوط به زيارة مدارس الحلقة الأولى دوريّاً للاطّلاع على واقعها المدرسيّ عموماً، والنهوض بواقع معلّميها عبر وظائف التوجيه والإشراف الثلاث (الإدارة –التّنمية–الدّعم)، والمشارك في تعيينات المعلّمين، واقتراح المكافآت والعقوبات المسلكيّة.

الفصل الثّاني	دراسات سابقة
–	تمهيد
أولاً	الدّراسات باللغة العربيّة
ثانياً	الدّراسات باللغة الأجنبية
ثالثاً	التعليق على الدّراسات السابقة
رابعاً	أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
خامساً	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
سادساً	أوجه الافادة من الدّراسات السابقة
سابعاً	موقع الدراسة الحالية من الدّراسات السابقة

دراسات سابقة

تمهيد: سنعرض في هذا الفصل بعض الدّراسات السّابقة التي تحدّثت في مواضيع مشابهةٍ لموضوع الدّراسة الحاليّة، والتي حاول الباحث جاهداً الوصول إليها، حيث استفاد منها في تصميم أدوات البحث، إضافةً إلى إغناء الجانب النّظري، وقد وزّعها الباحث على محورين: دراساتٌ عربيّةٌ ودراساتٌ أجنبيّةٌ، وتمَّ ترتيب الدّراسات السّابقة من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً –الدّراسات باللغة العربيّة:

1. **دراسة (عبد الرحمن تره،2018)** بعنوان: "**استراتيجيةٌ لدعم دور منظّمات المجتمع المدنيّ في تطوير ممارسة الأنشطة اللاصفيّة بمدارس التّعليم العام بمصر**".

هدفت الدّراسة إلى وضع استراتيجيةٍ مقترحةٍ لدعم دور منظّمات المجتمع المدني في تطوير ممارسة الأنشطة اللّاصفية بمدارس التّعليم العام بمصر، حيث استخدمت الدّراسة المنهج الوصفيّ، ولتحقيق هدف الدراسة تمّ تصميم استبانةٍ موجّهةٍ لمدارس المرحلة الإعداديّة والثّانويّة، والبالغ عددها (249) مدرسةٍ، ومراكز الشّباب وعددها (102) مركزٍ، وجمعيّاتٍ أهليّةٍ وعددها (8)، وقد خلصت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمّها:

- الحاجة الملحّة إلى وضع استراتيجيّةٍ مقترحةٍ لدعم دور منظّمات المجتمع المدني في تطوير ممارسة الأنشطة اللّاصفية بمدارس التّعليم العام بمصر.
- ضرورة وضع فلسفةٍ واضحةٍ للتّخطيط لتطوير الأنشطة اللّاصفية.
- تعديل خطط تطوير ممارسة الأنشطة اللّاصفية، بحيث لا تكون مرتبطةً بتغير القيادات العليا لتوفير الاستقرار والطمأنينة للعاملين على التّطوير، وللحدّ من تغيّر القرارات التي تؤدّي إلى إيقاف أعمال الخطّة الموضوعة.
- الحاجة إلى وضع آليّات قياس مستوى رضا العاملين على الأنشطة اللّاصفية، والمجتمع المدني الدّاعم لتطوير الأنشطة اللّاصفية، والطلّاب المستفيدين الموجّه لهم الأنشطة اللّاصفية لتحديد نقاط القوّة وتعزيزها وتحديد نقاط الضّعف وحلّ مشاكلها.
- تحفيز مؤسّسات المجتمع المدني التي تساهم في تطوير الأنشطة اللّاصفية، وإعلان جهودها على المجتمع المحلّي كنوع من أنواع التّحفيز لها ولغيرها.

2. **دراسة (الخوالدة،2018)** بعنوان: "**دور المنظمات الدولية في دعم التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية**"

هدفت الدّراسة إلى التعرّف على الدور الذي تقوم به المنظّمات غير الرسميّة في مساندة التّعليم في مملكة الأردن، حيث استخدم الباحث المنهج النوعيّ التحليليّ، عن طريق الزيارة الميدانيّة، وقد خلصت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمّها:

إنّ تلك المنظّمات لها نفوذٌ على عمليّة التّحويل الإيجابيّ، ويعدّ التمكين والإنماء المجتمعيّ من المقاصد المخطّط لها، وهذا بواسطة تنشيط برامج تربويّةٍ تعليميّةٍ خاصّةٍ بفئاتٍ عمريّةٍ غير مشابهة، أهمّها فترة رياض الأطفال والتعليم الأساسيّ، الأمر الذي أحرز على نحو غير سلبيّ تحويل الفكرة السائدة في تقبّل وجود المنظّمات الدوليّة في الساحة العربيّة، والإيمان بدورها وهدفها، حيث زادت نسبة الاشتراك بالمدارس، وانخفضت نسبة الأميّة، فضلاً عن ذلك التنقيح والتطوير المطبّق على المدارس من أنظمةٍ ومناهج وأبنيةٍ، أيضاً التعديل الحاصل في طرائق التعليم والتدريس والتمرين، لكنها تعاني من قلّة تواجد دفع المورد الماليّ في دعم برامجها ومشاريعها المتواصلة.

3. دراسة(مسعود،2017) بعنوان: "دور منظمات المجتمع المدني في تطوير المناهج وتحسين طرق التدريس في الضفة الغربية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور منظّمات المجتمع المدني في إصلاح المناهج وتحسين طرائق التدريس بمختلف عناصر المناهج من تدريب المعلّمين، وتطوير السّياسات التربويّة، وإعداد الوسائل التّعليميّة، وتطوير أساليب التّقويم، وتأهيل المؤسّسات التّعليميّة وبنيتها التحتيّة، وتفعيل الشراكة المجتمعيّة، حيث استخدم الباحث الاستبانة، إذ تكوّنت عيّنة البحث من (128) عاملاً في منظّمات المجتمع المدنيّ، والمقابلات الشخصيّة مع (9) من المسؤولين في وزارة التّربية والتّعليم، وقد خلصت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمّها:

لمنظمات المجتمع المدني أهميّة في تدريب المعلّمين، كما أنّ لها دوراً في تأهيل بيئة المؤسّسات التعليميّة، وتحسين أساليب التّقويم، بينما توجد فروقٌ ذات دلالةٍ إحصائيّةٍ في مجال العلاقة بين المنظّمات ووزارة التّربية والتّعليم، ودور هذه المنظّمات في تطوير السّياسة التربويّة وتطوير المحتوى التعليمي.

4. دراسة (شيخو،2015) بعنوان: "دور المنظّمات غير الحكوميّة في دعم التّعليم لتحقيق التّنمية المستدامة في محافظات غزة وسبل تطويره".

هدفت الدّراسة إلى التعرّف على دور المنظّمات غير الحكوميّة في دعم التّعليم لتحقيق التّنمية المستدامة في محافظات غزة وسبل تطويرها، وكذلك الكشف عمّا إذا كانت هناك فروقٌ ذات دلالةٍ إحصائيّةٍ بين متوسّطات تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لهذا الدّور تعزى لمتغير (النّوع، المؤهّل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، ونوع المنظّمة)، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفيّ التّحليلي، و لتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانةٍ موجّهةٍ إلى عيّنة الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من (33) فقرةٍ وزّعت على ثلاثة مجالاتٍ (الاقتصاديّة –الاجتماعيّة– البيئيّة)، وتمّ توزيع الاستبانة على عيّنة الدّراسة التي تكوّنت من أصحاب القرار في المنظّمات غير الحكوميّة ذات العلاقة بالتّعليم في محافظات غزّة وعددهم (42) منظّمة، وقد خلصت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمّها:

- بالنّسبة للمجال الأوّل المتعلّق بدور المنظّمات غير الحكوميّة بدّعم التّعليم لتحقيق التّنمية الاقتصاديّة المستدامة، فقد أظهرت النّتائج أن نسبةً متوسّطةً تعادل (51,80%) من المستجيبين ترى أن المنظّمات غير الحكوميّة تقوم بهذا الدور.

- بالنّسبة للمجال الثّاني المتعلّق بدور المنظّمات غير الحكوميّة بدعم التّعليم لتحقيق التّنمية الاجتماعيّة المستدامة، فقد أظهرت النّتائج أن نسبةً متوسّطةً تعادل (56,23%) من المستجيبين ترى أن المنظّمات غير الحكوميّة تقوم بهذا الدّور.
- بالنّسبة للمجال الثّالث المتعلّق بدور المنظّمات غير الحكوميّة في دعم التّعليم لتحقيق التّنمية البيئية المستدامة، فقد أظهرت النّتائج أن نسبة قليلة تعادل (40,86%) من المستجيبين ترى أن المنظّمات غير الحكوميّة تقوم بهذا الدّور.

5. دراسة (عبد الحي،2014) بعنوان:" **دور مؤسّسات المجتمع المدنيّ في الإصلاح التّعليميّ ومعوّقات ذلك من وجهتي نظر المسؤولين التّربويّين ومديري مؤسّسات المجتمع المدنيّ التّربويّة في فلسطين** ".

هدفت هذه الدّراسة إلى التعرّف على دور مؤسّسات المجتمع المدنيّ في الإصلاح التّعليميّ ومعوّقات ذلك، من وجهتي نظر المسؤولين التّربويّين ومديري مؤسّسات المجتمع المدنيّ التّربويّة في فلسطين، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفيّ للتعرّف على آراء المبحوثين، ولتحقيق أهداف الدّراسة استخدمت الباحثة الاستبانة التي تكوّنت من ثلاثة أجزاءٍ: المعلومات الشّخصيّة للمستجيب، والدّور المنوط بمؤسّسات المجتمع المدنيّ في الاصلاح التّعليميّ في فلسطين ومعوّقات ذلك الدّور، حيث وزّعت الاستبانة على(105) مسؤولاً من مسؤولي التّعليم العام (رؤساء الأقسام في وزارة التّربية والتّعليم الفلسطينية) و(5) من المدراء العامّين لمؤسّسات مجتمعٍ مدنيٍّ تربويّةٍ في محافظة رام الله، وقد خلصت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمّها:

- درجة الدّور المنوط بمؤسّسات المجتمع المدنيّ في الإصلاح التّعليميّ كانت درجةً متوسّطةً، وإنّ أبرز الأدوار هو القيام بالأعمال التطوعيّة كتشجير المدارس، والتّخطيط في برامج محو الأميّة، بينما كانت أدنى الأدوار أهمّيّةً هي: تشجيع ودعم البحث العلمي في برامج مؤسسات المجتمع المدني.
- درجة معوّقات دور مؤسّسات المجتمع المدنيّ في الإصلاح التّعليميّ كانت درجةً متوسّطةً، وإنّ أبرز تلك المعوّقات هي: الإدارة الفرديّة الغالبة على مؤسّسات المجتمع المدني التّربويّة، وضعف حماسة المسؤولين للمشاركة في الأعمال التطوعية الجماعيّة، وارتفاع أسعار المتطلّبات المادّية اللّازمة للمساهمة في حلّ مشكلات التّعليم المعاصر، والتخوّف من مشاركة المؤسّسات المجتمعيّة في الإصلاح التّعليمي، وقصور القوانين التي تحدّد نوع المشاركة الفعّالة بين وزارة التّربية والتّعليم ومؤسّسات المجتمع المدني.

6. دراسة (أبوعدوان،2013) بعنوان:" **دور منظّمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز التّنمية البشريّة (الضفة الغربية كدراسة حالة)**".

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضّوء على واقع منظّمات المجتمع المدنيّ الفلسطينيّة، والتعرّف على العلاقة بين منظّمات المجتمع المدنيّ الفلسطينيّ والتّنمية البشريّة، ومدى تأثير منظّمات المجتمع المدني في عمليّة التّنمية البشريّة، إضافةً إلى ذلك عملت الدّراسة على التّعريف بأبرز المعوّقات التي تشكّل عائقاً أمام تحقيق دورٍ فاعلٍ لمنظّمات المجتمع المدني الفلسطينيّة في عمليّة تعزيز التّنمية البشريّة، حيث اعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفيّ التّحليلي والمنهج التاريخيّ، وقد قام الباحث باستخدام المقابلات مع ممثّلين عن منظّمات المجتمع المدنيّ في

الضّفّة الغربيّة، حيث كانت عيّنة البحث هي: الضّفّة الغربيّة كدراسة حالة، وقد خلصت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمّها:

- من خلال استعراض الواقع لكلٍّ من منظّمات المجتمع المدنيّ الفلسطينيّ وواقع التّنمية البشريّة في الضّفة الغربيّة يمكن استنتاج أنّ دور وحجم الفعاليّات والأنشطة التي تقوم بها منظّمات المجتمع المدنيّ الفلسطينيّ في تعزيز التّنمية البشريّة لم تتمكّن بعد من الوصول إلى تفسيرٍ وتوضيح أسس عمل المنظّمات وطبيعة الدّور الذي يشكّل جوهر مفهوم منظّمات المجتمع المدني القائم على توفير الأمن الإنسانيّ الذي يشمل توفير الأمن البيئيّ، والأمن الصّحيّ، والأمن المجتمعيّ، والأمن الغذائيّ، والأمن السّياسيّ، والأمن الاقتصاديّ، والأمن الشّخصيّ ، وتعزيز المشاركة كشرطٍ أساسيٍّ لتحقيق التّنمية البشريّة، إذ لم تتمكّن منظّمات المجتمع المدني الفلسطيني من القيام بدورها وواجباتها لعوامل تتعلّق بالبيئة الدّاخليّة للمنظّمة وأخرى تتعلّق بالبيئة الخارجيّة لمنظّمات المجتمع المدني الفلسطيني.
- شكّل التّمويل الخارجيّ الذي يعتبر من الحاجات الضروريّة، والملحّة لعمل منظّمات المجتمع المدنيّ الفلسطينيّ أحد أبرز العراقيل التي تحدّ من تحقيق دورٍ فعّالٍ لمنظّمات المجتمع المدنيّ في تعزيز التّنمية البشريّة، كون هذا التّمويل يأتي برؤيةٍ مشروطةٍ ولا تحمل معاني الاستقامة، ولا تأخذ بعين الاعتبار الرؤية والمصلحة الوطنيّة، حيث يسعى هذا التّمويل لتحقيق مصالح خاصّةٍ بالجهات المانحة بما يخدم رؤيتها، وبشكلٍ بعيدٍ عن المصلحة الوطنيّة الفلسطينيّة.
- كان للسّلطة الفلسطينية دورٌ سلبيٌّ، من خلال منافستها لمنظّمات المجتمع المدنيّ في الحصول على نصيبٍ أكبر من التّمويل الخارجي.
- كان لحالة الصّراع السّائدة، بين منظّمات المجتمع المدنيّ بعضها مع بعض من جهةٍ ومن جهةٍ أخرى مع السّلطة الوطنية الفلسطينيّة، أثرٌ سلبيٌّ على التّنمية البشريّة، كما أنّ هنالك حالةً من عدم الاهتمام بضرورة التشبيك وتوثيق العلاقات بين منظّمات المجتمع المدنيّ على الصّعيد الدّاخلي وعلى الصّعيد الخارجي، إضافةً إلى أنّ غالبيّة منظّمات المجتمع المدني الفلسطيني لم تضع خطّة عملٍ استراتيجيّةٍ لتحقيق أهداف محدّدةٍ وواضحةٍ، بدلاً من حالة التبعثر للجهود، والذي يلاحظ على أداء المنظّمات المجتمعيّة. تبقى هذه الأمور من جعل فكر تعزيز التّنمية البشريّة من قبل منظّمات المجتمع المدني الفلسطيني محاولاتٍ مرهونةً بالإخفاق والفشل في غالب الأحيان، بينما تبقى المعوّقات التي تتعلّق بالبيئة الدّاخليّة والبيئة الخارجيّة تنخر كيان منظّمات المجتمع المدني الفلسطيني، كما هو الحال لواقع المجتمع الفلسطينيّ في الوقت الحالي.
- لم تصل منظّمات المجتمع المدنيّ للمستوى الذي يطمح إليه أفراد الشّعب الفلسطينيّ والذي يشكّل جوهر وجودها، لكنّ هذا لا يعني الانتقاص من أهمّيّة منظّمات المجتمع المدني ودورها الحيويّ في عمليّة بناء المجتمع المدنيّ الفلسطينيّ، وتوفير المتطلّبات الأساسيّة للعيش بكرامةٍ وحريّةٍ واستقرارٍ وأمنٍ.

7. دراسة (المعلولي وياسين ،2011) بعنوان:" **دور المنظّمات غير الحكوميّة في التّربية من أجل التّنمية المستدامة –دراسةٌ ميدانيّةٌ للمنظّمات غير الحكوميّة في محافظة اللاذقيّة".**

هدف البحث إلى معرفة مدى تحقّق أهداف التّربية من أجل التّنمية المستدامة في برامج المنظّمات غير الحكوميّة في محافظة اللاذقيّة، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفيّ التّحليلي، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثان بتصميم استبانةٍ تضمّنت (34) عبارةً موجّهةً للمستفيدين، وهي مؤلّفةٌ من أبعاد التّنمية المستدامة الثلاثة (الاقتصاديّة، الاجتماعيّة، البيئيّة)، وكلّ بعد تضمّن مجالين (التّوعية والتّعليم، التّأهيل والتّدريب)، تمّ توزيعها على عيّنة البحث التي شملت (4) منظّماتٍ سوريّةٍ غير حكوميّةٍ في محافظة اللاذقيّة من مجالات مختلفة، حيث بلغ عدد المستطلعين (150) مستفيداً من الذكور والإناث، وقد خلصت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمّها:

- أكّد الباحثان أنّ المنظّمات غير الحكوميّة تحقّق بعض الحاجات التّربويّة للمستفيدين منها في مجال التّوعية والتّعليم والتّدريب والتّأهيل لتحقيق أهداف التّنمية المستدامة، وأبرز هذا البحث دور التّربية في تحقيق أهداف التّنمية المستدامة من خلال برامج المنظّمات السّورية غير الحكوميّة، التي تهتم في مجالات التّربية والتّعليم والتأهيل والتدريب للمستفيدين.

8. دراسة (ياسين،2009) بعنوان:" **دور المنظّمات غير الحكوميّة في دعم التّعليم في الأردن".**

هدفت الدّراسة إلى معرفة الدّور الذي تقوم به المنظّمات غير الحكوميّة في دعم التّعليم في الأردن، اتّبعت الباحثة المنهج النّوعيّ التّحليليّ، حيث اعتمدت الباحثة على الزّيارة الميدانيّة لجمع المعلومات، وإجراء المقابلات الشخصيّة مع إدارة المنظّمات وأصحاب القرار فيها، أو من ينوب عنهم، وقد تكوّنت عيّنة البحث من أربع منظّماتٍ غير حكوميّةٍ، اثنتين محليّتين واثنتين دوليّتين، ومقرّها في عمّان، وقد خلصت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمّها:

إنّ المنظّمات غير الحكوميّة لها تأثيرٌ على عمليّة التغيير الإيجابيّ، ويعتبر التمكين والتّنمية المجتمعيّة من الأهداف الاستراتيجيّة لها، عن طريق تفعيل برامج تربويّةٍ تعليميّةٍ خاصّةٍ بفئاتٍ عمريّةٍ مختلفةٍ، أهمّها مرحلة رياض الأطفال والتّعليم الأساسي، مما حقّق بشكلٍ إيجابيٍّ تغيير الفكرة السّائدة في تقبّل وجود المنظّمات غير الحكوميّة في المنطقة العربيّة، والإيمان بدورها وهدفها، حيث ارتفعت نسب الالتحاق بالمدارس، وانخفضت نسب الأميّة، إضافةً إلى التحسين والتّطوير المطبّق على المدارس من أنظمةٍ ومناهجٍ وأبنيةٍ، كذلك التّطوير الحاصل في أساليب التّعليم والتّدريس والتدريب، إلا أنّها تعاني من مشكلة نقص التّمويل في دعم برامجها ومشاريعها المستمرّة.

9. دراسة (درويش،2003) بعنوان: "**دور المنظّمات الأهليّة الإسلاميّة في تربية النشء والمعوّقات التي تواجهها من وجهة نظر العاملين فيها بمحافظات غزة".**

هدفت الدّراسة إلى التعرّف على دور المنظّمات الأهليّة الإسلاميّة في تربية النشء، والمعوّقات التي تواجهها من وجهة نظر العاملين فيها بمحافظات غزّة، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفيّ التّحليلي، وقد اعتمد الاستبانة كأداةٍ لقياس الأدوار التّربويّة للمنظّمات الأهليّة الإسلاميّة ومعوّقات عملها، وتكونت عيّنة الدراسة من (448) عاملاً من العاملين براتبٍ أساسيّ ثابتٍ في المنظّمات الأهليّة الإسلاميّة الأربع:(المجمع الإسلاميّ، الجمعيّة

الإسلاميّة، جمعيّة الصّلاح الإسلاميّة، جمعيّة الشابّات المسلمات) وهم من ذوي المسؤوليّة وعلى علاقةٍ بالدور التّربويّ للمنظّمات الأهليّة الإسلاميّة، وقد خلصت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمّها:

أظهرت مستوى الدّور المرتفع الذي تقوم به المنظّمات الأهليّة الإسلاميّة في تربية النشء رغم ما تواجهه من معوّقات، وقد كانت نتائج الدّراسة بحسب النّسب على النّحو الآتي:

- نتائج المجالات معاً (80,1%) وتعتبر هذه النسبة عاليةً جدّاً، مما يدلّ على حجم الدّور الذي تقوم به المنظّمات الأهليّة الإسلاميّة في تربية النشء بمحافظات غزة.
- نتائج كلّ مجال على حدة مرتبةً بحسب مستوى الدّور:

أ) المجال الأخلاقيّ ونسبته (88.8%)، ويعتبر دور المنظّمات الأهليّة الإسلاميّة في هذا المجال مرتفعاً جدّاً.

ب) المجال الاجتماعيّ والاقتصاديّ (83.5%)، ويعتبر دور المنظّمات الأهليّة الإسلاميّة في هذا المجال مرتفعاً جدّاً.

ج) المجال الثقافيّ (81.9%)، ويعتبر دور المنظّمات الأهليّة الإسلاميّة في هذا المجال مرتفعاً جدّاً.

د) المجال الرياضيّ (73.5%)، ويعتبر دور المنظّمات الأهليّة الإسلاميّة في هذا المجال مرتفعاً.

هـ) المجال التّعليميّ ونسبته (71.9%)، ويعتبر دور المنظّمات الأهليّة في هذا المجال مرتفعاً.

- وقد أظهرت النّتائج أنّ هنالك تدرّجاً في نتائج أدوار المجالات الخمسة للمنظّمات المذكورة وتبيّن أنّ أعلى هذه الأدوار تركّز في المجال الأخلاقي، أمّا دور المنظّمات الأهليّة الإسلاميّة في المجال التّعليمي فقد كان أقلّها ارتفاعاً.

ثانياً –الدّراسات باللغة الأجنبية:

1. **دراسة محمّد (Mohammed,2019)** بعنوان:" دور المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة في تحقيق التعافي لقطّاع التّعليم بعد العدوان الإسرائيليّ عام 2014م على قطّاع غزّة دراسة حالة –مؤسسّات التّعليم العالي.
The Role of the International & Nongovernmental Organizations in the Recovery of the Education Sector after the Israeli Aggression (2014) on the Gaza Strip, Gaza Study: Higher Education Institutions.

هدفت الدّراسة إلى تقييم دور المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة في إعادة البناء والإعمار لمؤسّسات التّعليم العالي وتعزيز صمودها بعد تعرّضها لكارثة العدوان الإسرائيليّ، وكذلك الكشف عن طبيعة وحجم الدّمار الكبير الذي لحق بمؤسّسات التّعليم العالي (من جامعات وكليّات) بسبب العدوان الاسرائيليّ، وتحديد أهمّ المعوّقات التي حالت دون إعادة الإعمار، وتأهيل ما دمّره العدوان، وقد استخدم الباحث في هذه الدّراسة المنهج الاستكشافي لدراسة مشكلة البحث، حيث تمّ إجراء مقابلات مع (8) من ممثّلي المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة التي كان لها تدخّلاتٌ واضحةٌ في مؤسسات التّعليم العالي، إضافةً إلى مقابلة (13) من المسؤولين في تلك المؤسّسات، وكذلك تمّ عقد مجموعةٍ بؤريّةٍ ضمّت ممثلين عن مؤسسات التّعليم العالي(كبار المسؤولين في وزارة التّعليم العالي وكذلك ممثّل مجموعة التّعليم بغزّة) وقد خلصت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمّها:

- هناك 12 مؤسّسةً من أصل 28 من مؤسّسات التّعليم العاليّ قد تضرّرت بشكلٍ كبيرٍ بسبب التدمير والقصف المباشر والمقصود غالباً، وفي الوقت نفسه لم تكن تلك المؤسّسات على أدنى درجةٍ من الجهوزية للتّعامل مع الكارثة التي واجهتها، وذلك لعدم وجود خطط للطوارئ خلال مراحلها الثلاثة.
- أهمّ المعوّقات التي أعاقت عمليّات إعادة الإعمار، والتي كان من أهمّها عدم قدرة تلك المؤسّسات على حصر أضرارها وتقييم احتياجاتها الفعليّة، وكذلك لم تكن مؤسّسات التّعليم العالي ذات أولويّةٍ لدى المنظّمات الدّوليّة المانحة بخلاف قطّاع التّعليم الأساسي، إضافةً إلى حالة الانقسام الفلسطينيّ الدّاخليّ المستمرّة التي حالت دون تقديم الدّعم للعديد من تلك المؤسّسات. وعلى الرّغم من أهمّيّة التدخّلات والدّعم المقدّم من المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة في بعض مؤسّسات التّعليم العالي، إلا أنّ قيمة الدّعم والتّمويل لمشاريع إعادة الإعمار لم تتجاوز 11,186,000 $ أي ما نسبته 70 % من حجم الخسائر التي لحقت بمؤسّسات التّعليم العالي.
- تمّ التوصّل الى صياغة إطار عام للتّعافي وإعادة الإعمار لمؤسّسات التّعليم العالي يشمل جميع الأطراف ذات العلاقة وتوضيح أدوارها ومسؤوليّاتها المحدّدة.

2. **دراسة تايلور (Taylor,2019)** بعنوان: "دور المنظّمات غير الحكوميّة في التّعليم العالميّ–دراسة حالة عن جنوب صحراء إفريقيا".

The role of non-governmental organizations in global education: A case study of sub-Saharan Africa

هدفت هذه الدّراسة إلى فحص دور السّياسة في العلاقة بين الدّولة المضيفة والمنظّمة غير الحكوميّة، حيث استخدمت الدّراسة منهج المقارنة على ثلاث منظّماتٍ غير حكوميّةٍ مختلفةٍ، تعمل في ثلاثة بلدانٍناميةٍ في أفريقيا جنوب الصّحراء الكبرى، وكلّها تهدف إلى مساعدة التّعليم العالميّ، وتفحص كلّ دراسةٍ حالة الدّولة، والمنظّمة غير الحكوميّة، والسّياق التاريخي للمنظّمات غير الحكوميّة والحكومة المختارة، والعلاقة بين المنظّمة غير الحكوميّة المختارة والحكومة، وقد خلصت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمّها:

- إنّ ما يضعف دور المنظّمات غير الحكوميّة في التّعليم هو القيود الحكوميّة، وتجاهل حقوق الإنسان أو المجتمع المدنيّ، والمعلّمين غير المؤهّلين ونماذج التّعليم غير المنتجة التي لا تلتزم بمناهج الدّولة أو غير المستدامة، كما يمكن أن تستفيد هذه القضايا بإيجازٍ من السّياسات التي تتناول حقوق الإنسان والاستدامة والاعتماد مع استمرار المنظّمات غير الحكوميّة في التوسّع على نطاق دوليّ.
- المنظّمات غير الحكوميّة قادرةٌ على تحفيز التّغيير في مجال التّعليم، ومع ذلك، فإنّ تنظيم سياسة واضحة سيسمح لهذا التّغيير بأن يكون إيجابيّاً.
- من خلال تنظيم ومراقبة دور المنظّمات غير الحكوميّة في الحكومة والمجتمع المدنيّ والتّعليم، يمكن أن يسمح بوجود المنظّمات غير الحكوميّة في التّعليم العالميّ بالتّعاون على نطاقٍ دوليٍّ، ممّا يمثّل تحدّياً للمجتمع الدّوليّ بأكمله لتحمّل المسؤوليّة عن توفير الحقّ في الوصول لجودة التّعليم للجميع.

3. **دراسة موسيلا (Musyula,2014)** بعنوان:" العوامل التي تؤثّر على أداء المنظّمات غير الحكوميّة في كينيا: حالة العمل بالمساعدة الدّوليّة".

Factor Affecting the Performance of Non-Governmental Organization in Kenya: A Case of Action Aid International

هدفت هذه الدّراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثّر على أداء المنظّمات غير الحكوميّة في كينيا، باستخدام حالة منظّمة أكشن ايد العالميّة.

تضمّنت الأهداف المحدّدة للدّراسة: تحديد تأثير الخطط الاستراتيجيّة، وممارسات الحوكمة واستراتيجيّات التوظيف، واستراتيجيّات الاستقرار الماليّ على أداء المنظّمات غير الحكوميّة، حيث اعتمدت الدّراسة تصميم وصفٍ بحثيٍّ، واستخدمت مسح التّعداد الذي تضمّن استخدام مجموع السكان البالغ (49) كعيّنة، وذلك عن طريق استخدام الاستبيان الذي تمّ تطبيقه على مجموع السّكان، وقد خلصت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمّها:

- أنّ هناك علاقةً إيجابيّةً ذات دلالةٍ إحصائيّةٍ بين الخطط الاستراتيجيّة، الحوكمة، وإدارة الموظّفين والاستقرار الماليّ وأداء المنظّمات غير الحكوميّة، وقد انعكس ذلك على العلاقات بين الخطط الاستراتيجيّة وعوامل أخرى لأداء المنظّمات غير الحكوميّة مثل: الإدارة الفعّالة لمجلس الإدارة، والإدارة الفعّالة للموظّفين، والاستقرار الماليّ.
- تسهيل اتّخاذ قراراتٍ يمكن الدفاع عنها فيما يتعلّق بشؤون المنظّمة.
- تسهيل التّحسين المستمرّ فيما يتعلّق بالاستراتيجيّة والأداء والامتثال والمساءلة والتّشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين مما يعزّز أداء المنظّمة.
- وضع استراتيجيّةٍ مبتكرةٍ لإدارة الموارد البشريّة تربط أهداف المنظّمة وأنشطة دعم الموارد البشريّة، وبالتالي تخلق قيمةً ورضا العملاء.

4. **دراسة فورهاد وحسان (Forhad. Hassan, 2013)** بعنوان: "دور المنظّمات غير الحكوميّة في التّنمية المستدامة في بنجلادش".

"The Role of NGOs in the Sustainable Development in Bangladesh"

هدفت الدّراسة إلى تحديد دور المنظّمة المستهدفة في عمليّة التّنمية المستدامة، وكذلك التعرّف إلى مدى تأثير هذه المنظّمة على مبادرات التّنمية المستدامة وتحليلها، فقد اختارت الدّراسة منظّمة اللجنة التقدّميّة في تطوير ريف بنجلادش محلّاً للدّراسة، واختارت قريتين في مقاطعة تاشاندبور في بنجلادش وهما مجال عمل المنظّمة، كما استخدمت الدّراسة المنهج الكمّي والوصفيّ في البحث، واعتمدت الدّراسة على المقابلات النوعيّة حيث نفذّ الباحثان (16) مقابلة بشكلٍ مباشرٍ وبشكلٍ غير مباشرٍ مع المستفيدين من خدمات المنظّمة في القرية، وقد خلصت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمّها:

- أنّ البرامج التي تنفّذها المنظّمات غير الحكوميّة قادرةٌ على أن تسهم بشكلٍ إيجابيٍّ في عمليّة التّنمية المستدامة إلى مستوى معيّن.

- أنّ نجاح تنفيذ البرامج يعتمد على كفاءة العاملين في تلك المنظّمات.

5. **دراسة مانلي (Manli, 2007)**بعنوان: "دور وأنشطة المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير أعضاء هيئة التّدريس الشّباب في كليّات المعلّمين في المناطق الفقيرة في الصّين".

The Role and Activities of NGOs on Yong Factory Development in College at Chinese Impoverished Region.

هدفت الدراسة إلى التعرّف على دور ونشاط المنظّمات غير الحكوميّة في تنمية الشّباب في كليّة المعلّمين في المنطقة الفقيرة في الصّين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفيّ، كما استخدم المقابلات واللقاءات مع الطّلبة والمديرين والزملاء العاملين، ومع ممثّلي المؤسّسات التي تقدّم الخدمة، وقد خلصت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمّها:

- أنّ هناك نجاحاً من حيث الاستفادة من المعرفة في استخدام التّدريب المتقدّم، وتحقيق مستوياتٍ عاليةٍ من الرضا بسبب تنمية الفرد، وفي المقابل أظهر أعضاء هيئة التّدريس ملاحظاتٍ حول التحدّيات التي يواجهونها من حيث انخفاض مستوى برامج التّدريب بسبب قلّة الربط الشّبكي.
- البقاء على حالة عدم اليقين بالنّسبة للاعتماد على الدّور الاجتماعي في إطار البرنامج من وجهة نظر القائمين على الخدمة في المؤسّسات المعنيّة.

ثالثاً–التعليق على الدّراسات السّابقة:

من خلال استعراض الدّراسات السّابقة، يمكن ملاحظة العديد من جوانب التّشابه وجوانب الاختلاف بينها، وبين الدّراسة الحاليّة، ولرصد هذه النّقاط، نلقي نظرةً على هذه الدّراسات، لمقارنتها بالدّراسة الحاليّة، من حيث أوجه التّشابه والاختلاف، وجوانب الاستفادة، وأهمّ ما تتميّز به هذه الدّراسة.

رابعاً–أوجه الاتّفاق بين الدّراسة الحاليّة والدّراسات السّابقة في النّقاط التّالية:

- **من حيث الهدف:** اتفقت الدّراسة الحاليّة من حيث الهدف مع دراسة كلٍّ من(شيخو،2015) و(ياسين،2009) و(درويش،2003) و (Forhad. Hassan, 2014) و(Manli, 2007) ، حيث تشابهت أهداف هذه الدّراسات مع هدف الدراسة الحاليّة في التعرّف على دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة.
- **من حيث المنهج:** اتفقت الدّراسة الحاليّة من حيث اعتمادها المنهج الوصفيّ التّحليلي مع دراسة كلٍّ من (معلولي، ياسين،2011) و (درويش،2003) و (Manli, 2007).
- **من حيث الأداة:** اتفقت الدّراسة الحاليّة باعتمادها الاستبيان كأداة للدّراسة مع دراسة كلٍّ من (عبد الرحمن تره،2018) و (شيخو،2015) و (عبد الحي،2014) و (معلولي، ياسين،2011) و(درويش،2003).
- **من حيث العيّنة:** اتفقت الدارسة الحاليّة بعيّنة الدّراسة مع دراسة (عبد الحي،2014) التي أجريت على (105) مسؤولاً من مسؤولي التّعليم.

خامساً–أوجه الاختلاف بين الدّراسة الحاليّة والدّراسات السّابقة في النّقاط التالية:

- **من حيث الهدف:** اختلفت الدّراسة الحاليّة من حيث الهدف مع دراسة كلٍّ من (المعلولي، ياسين،2011) و (Mohammed،2019) و(Adera،2014).
- **من حيث المنهج:** اختلفت الدّراسة الحاليّة من حيث منهجها الوصفيّ التّحليلي المتّبع عن دراسة (ياسين،2019) و (Mohammed،2019) و (Taylor،2019) و(Adera،2014).
- **من حيث الأداة:** اختلفت الدّراسة الحاليّة من حيث اعتمادها الاستبيان كأداةٍ عن دراسة كلٍّ من (زيادة،2014) و (ياسين،2009) و(Mohammed،2019) و(Forhad. Hassan،2014) و (Manli, 2007).
- **من حيث العيّنة:** اختلفت الدّراسة الحاليّة عن الدّراسات السابقة، من حيث عيّنة الدراسة ومكان تنفيذ الدّراسة وكذلك زمانها، حيث اعتمد الباحث على الموجّهين التّربويّين في الشّمال السّوري.

سادساً–أوجه الافادة من الدّراسات السابقة:

لقد أفاد الباحث من الدّراسات السّابقة في أمورٍ عدّةٍ، أهمّها:

- تحديد المفاهيم الخاصّة بالدّراسة الحاليّة وذلك من خلال (شيخو،2015).
- الاستعانة بصياغة مشكلة البحث وتعيين أبعادها، وإثرائها بالعودة للأصول النظريّة والنّتائج السّابقة.
- اختيار المنهج الوصفيّ التّحليلي للدّراسة الحاليّة (أغلب الدراسات السابقة).
- اختيار الاستبيان كأداةٍ ملائمةٍ للدّراسة (أغلب الدراسات السابقة).
- التعرّف على الإجراءات المناسبة للدّراسة (أغلب الدراسات السابقة).
- تحديد نوع المعالجات الإحصائيّة المناسبة للدّراسة (أغلب الدراسات السابقة).
- تدعيم الإطار النّظري للدّراسة الحاليّة وذلك بالاستعانة بدراسة(شيخو،2015) و(عبد الحي،2014).
- مناقشة وتفسير نتائج الدّراسة الحاليّة ومقارنة نتائجها بنتائج الدّراسات السّابقة.

سابعاً–موقع الدّراسة الحاليّة من الدّراسات السّابقة:

- يرى الباحث في حدود علمه أنّ الدّراسة الحاليّة هي الدّراسة الوحيدة التي تبحث في دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة استناداً لمؤشّرات مهمّة، وهي (إقامة تدريبات دوريّة للمعلّمين في المدارس في مجال التّعليم، وتزويد المدارس بمتطلّبات عمليّة التّعليم (طرائق– وسائل تعليميّة– تعزيزات...إلخ)، وتمويل التّعليم، والمعوّقات التي تواجه عمل المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير التّعليم، والأساليب المناسبة لتعزيز دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير التّعليم).
- تتميّز هذه الدّراسة عن مثيلاتها في خصوصيّة مكان تنفيذ الدّراسة، حيث يعاني الشّمال السّوري من غياب سياسةٍ واضحةٍ لقطّاع التّعليم.

الفصل الثّالث	الإطار النّظري
المحور الأوّل	المنظّمات غير الحكومية
1	تمهيد
2	مفهوم المنظّمة
3	مفهوم المنظّمات الحكوميّة وغير الحكوميّة
4	تعريف المنظّمة غير الحكوميّة
5	نشأة المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة
6	أسباب نشأة المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة
7	نمو وانتشار المنظّمات غير الحكوميّة وتوسّع نشاطاتها عبر الحدود
8	تصنيف المنظّمات غير الحكوميّة
9	خصائص المنظّمات غير الحكوميّة
10	أهداف المنظّمة
1-10	أهمّيّة الأهداف ودورها
2-10	مسؤوليّة وضع الأهداف
11	التّعاون بين الهيئات الحكوميّة وقطاع المنظّمات غير الحكوميّة
12	كفاءة المنظّمات
1-12	مؤشّرات لقياس كفاءة المنظّمة
13	فعاليّة المنظّمات
14	تقويم أداء المنظّمات
1-14	أهمّيّة قياس الأداء
15	تمويل المنظّمات غير الحكوميّة
16	معوّقات عمل المنظّمات غير الحكوميّة
17	معوّقات الإبداع في المنظّمات

18	ملخّص المحور الأوّل
المحور الثّاني	تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي
1	تمهيد
2	التّخطيط الاستراتيجي للتّعليم
3	مفهوم تطوير التّعليم
4	تطوير العمليّة التّعليميّة
1-4	التّحليل الجيّد للواقع التّعليمي ووضع خطّة مبنيّة حسب درجة الأولويّة
2-4	الإعداد الجيّد للمعلّمين وتزويدهم بمتطلّبات النّجاح والتطوّر
1-2-4	الطّرائق التّدريسية وأهميّتها
1-1-2-4	طرائق التّدريس الفعّالة
1-1-1-2-4	طريقة المناقشة
2-1-1-2-4	الطّريقة الاستقرائيّة
3-1-1-2-4	الطّريقة القياسيّة
4-1-1-2-4	استراتيجيّات التعلّم النّشط
2-2-4	الوسائل التّعليميّة وتعريفها
1-2-2-4	تصنيف الوسائل التّعليميّة
2-2-2-4	مدى تأثير استخدام الوسائل التّعليميّة بالتعلّم
3-2-4	الإدارة الصفيّة
1-3-2-4	أسباب المشكلة الصفيّة
2-3-2-4	الأنشطة المدرسيّة
4-2-4	أساليب التعامل التّربويّ من قبل المعلّم
3-4	تزويد العمليّة التّعليميّة بمتطلّباتها

4-3-1	المباني المدرسيّة
4-4	التّمويل وعلاقته بالعمليّة التّعليميّة
4-4-1	مقدّمة
4-4-2	مفهوم تمويل التّعليم
4-4-3	تمويل التّعليم
4-4-4	تحدّيات تمويل التّعليم
4-4-5	تدبير التّمويل (تأمين التّمويل)
4-4-6	مفهوم الخصخصة
4-5	تجاوز المعوّقات التي تواجه قطاع التّعليم
4-5-1	منع ظهور المشكلات
4-6	الاهتمام بتقييم وتقويم العمليّة التّعليميّة واعتماد أنظمة تقييم متطوّرة
5	ملخّص المحور الثّاني
المحور الثّالث	دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي
-	تمهيد
1	دور المنظّمات غير الحكوميّة في التّحليل الجيّد للواقع التّعليمي ووضع خطّة مبنيّة حسب درجة الأولويّة
2	دور المنظّمات غير الحكوميّة في الإعداد الجيّد للمعلّمين وتزويدهم بمتطلّبات النّجاح والتطوّر
3	دور المنظّمات غير الحكوميّة في تزويد العمليّة التّعليميّة بمستلزماتها بما يتوافق مع متطلّبات التّطوير
4	دور المنظّمات غير الحكوميّة في تمويل العمليّة التعليميّة ضمن الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري

5	دور المنظمات غير الحكومية في تجاوز المعوقات التي تعترض المنظمات غير الحكومية في تطوير العملية التعليمية
6	دور المنظّمات غير الحكوميّة في البحث عن أهمّ الأساليب المناسبة واعتمادها لتعزيز دورها في تطوير العمليّة التعليميّة

المحور الأوّل: المنظّمات غير الحكومية

1. تمهيد:

لقد فرض الواقع نفسه، كما يقال، بأن جعل للمنظّمات غير الحكوميّة دوراً رئيساً في هذه الفترة الزمنيّة التي نعيشها في الشّمال السّوري، ويأتي هذا الدّور في ظلّ غياب الدّولة الرّاعية والدّاعمة لقطّاع التّعليم، وترك الباب مفتوحاً على مصراعيه لدخول المنظّمات غير الحكوميّة لتقوم بدورها في التبنّي وتقديم الدّعم بكافّة أشكاله، ومحاولة النّهوض بهذا الواقع، لكنّ أعباء التّعليم كانت كبيرةً، إذ لم تستطع المنظّمات غير الحكوميّة أن تقوم بدورها كما ينبغي ويجب، ناهيك عن العقبات التي أثقلت كاهلها وحدّت من نشاطها.

واستناداً إلى الظّروف التي يمرّ بها الشّمال السّوري والانتشار الواسع للمنظّمات غير الحكوميّة، وطبيعة عمل هذه المنظّمات وتدخّلها في مختلف القطّاعات، ومنها قطّاع التّعليم، وجد الباحث ضرورةً للحديث عن هذه المنظّمات وطبيعة الدّور الذي تقوم به في دعم قطّاع التّعليم، ومدى حرصها واهتمامها بتطوير العمليّة التّعليميّة في الشّمال السّوري، إذ سيتمّ التطرّق لمفهوم المنظّمة والتّعريف بالمنظّمات الحكوميّة وغير الحكوميّة، والتحدّث عن نشأة المنظّمات غير الحكوميّة وأسباب نشأتها وتصنيفها وخصائصها وأهدافها، كما سيتمّ التطرّق لموضوع التّعاون والتّنسيق بين الهيئات الحكوميّة والمنظّمات غير الحكوميّة، وسيعرّج الباحث حول كفاءة المنظّمات وتقويم أدائها وموضوع تمويلها، ليختم الباحث بمعوّقات عمل المنظّمات غير الحكوميّة.

2. مفهوم المنظّمة:

تمرّ المنطقة في الشّمال السّوري بظروفٍ قاسيةٍ نتيجة الحروب التي تُمارس بحقّها، وبسبب ظروف الحرب وغياب مظاهر الدّولة، ظهرت جماعاتٌ عاملةٌ في المجال الإنسانيّ والتّعليميّ، سدّت الفراغ الذي خلّفه غياب الدّولة، وأُطلق على هذه الجماعات اسم المنظّمات، فما هو مفهوم المنظّمة؟

"شهدت مرحلة نهاية القرن التّاسع عشر ومطلع القرن العشرين بروز العديد من العلماء والمفكّرين والباحثين الذين كرّسوا جهودهم العلميّة ومعظم وقتهم لطرح الأفكار والعمل على تطويرها في دراسة كيفيّة إنشاء وتشكيل المنظّمات، وتحليل كيفيّة عملها وسبل تطوير السّلوك الإنساني والتّنظيمي فيها، فالمنظّمة (Organization) كمفهوم يتّصف بالشّموليّة، يُنظر لها من زوايا متعدّدةٍ وجوانب مختلفةٍ، فهي مفهومٌ معقّدٌ ومبسّطٌ في نفس الوقت كونه يعبّر عن واقعٍ اجتماعيٍّ واقتصاديٍّ إلى جانب اعتبارها كياناً مادّيّاً بحتاً، وتعني أيضاً: التّنظيم الذي يوحدّ ويجمع وينسّق وينظّم الموارد المختلفة بهدف إنتاج السّلع أو تقديم الخدمات للمجتمع، فهناك منظّماتٌ فرديّةٌ أي يملكها شخصٌ واحدٌ، ومتضامنةٌ أي مملوكةٌ من قبل فردٍ او أكثر، ومساهمةٌ تكون مملوكةً من قبل أشخاص مساهمين، ومنظّمات تُدار من قبل الحكومة والتي عادةً لا تهدف إلى الربحيّة مثل: المستشفيات والكلّيات، المتاحف، الجمعيّات ...الخ". (محمد،2020، ص3)

استناداً لهذا المفهوم نجد أنّ المنظّمات غالباً ما تكون غير هادفةٍ للرّبح، بل تنشأ وتتكوّن نتيجةً للظّروف الصعبة التي تعصف بمنطقة ما، فالمتتبّع لنشاط المنظّمات يجد أنّها تعمل بشكلٍ كبيرٍ في المناطق الموبوءة

والمحتاجة والفقيرة، إضافةً إلى وجودها في مناطق الاستقرار كي تكون رديفاً للدّولة، وبالتّالي فإنّ مفهوم المنظّمة يختلف باختلاف النظرة إليها.

"لا يمكن لأي مجتمعٍ أن يواكب التطوّر بالاعتماد على قدراتٍ شخصيّةٍ لفرد ما أو جماعةٍ معيّنةٍ أو على بطولاتٍ أحاديّة للاعبٍ أولمبيٍّ معيّنٍ أو فريق كرة سلّةٍ ما، ذلك لأنّ مقدار التنوّع وحجم التّباين في الاحتياجات الإنسانيّة للأفراد والجماعات والمجتمعات يعتبر كبيراً جدّاً، ولا يتحقّق إلا من خلال وجود المنظّمات التي تصيغ المفاهيم وتتّخذ القرارات وترسم الاستراتيجيّات وتقدّم السّلع والخدمات وفقاً لمتطلّبات البيئة المحليّة والعالميّة غير المحدودة، وقد اختلفت مدارس الفكر الإداريّ في تحديد مفهوم المنظّمة فالمدرسة الكلاسيكيّة (classic school) عرّفت المنظّمة بأنّها: التكوين أو البناء الهيكليّ الذي ينشأ بالأساس من تحديد العمل وتجميعه وتقسيمه وتحديد الصلاحيّات والمسؤوليّات وإنشاء وتأسيس العلاقات بين الأجزاء المكوّنة لها، والمدرسة الإنسانيّة (Humanitarian School) وصفت المنظّمة بأنّها: مجموعةٌ من الأفراد والجماعات ينسّقون أعمالها من أجل تحقيق هدفٍ أو أهدافٍ مشتركةٍ تناط بهم رأسيّاً ويشترك التنظيم غير الرّسمي والعلاقات الإنسانيّة والاجتماعيّة في إنجازها، أمّا مدرسة النّظم (Systems School) فقد صورّت المنظّمة على أنّها: نظامٌ كلّيٌ مفتوحٌ يتكوّن من وحداتٍ أو منظوماتٍ فرعيّةٍ مقصودةٍ ذات علاقات اعتماديّةٍ متبادلةٍ مع البيئة لتحقيق أهدافٍ معيّنة، بينما عدّت المدرسة الحديثة (Modern School) المنظّمة كياناً اجتماعيّاً واقتصاديّاً وأخلاقيّاً منظّماً ومتناسقاً له أهدافٌ وأغراضٌ تبرّر وجوده في البيئة، وقد يكون هذا الكيان هادفاً للربحيّة، ويبغي مردوداً اجتماعيّاً يصبّ في خدمة أبناء المجتمع داخل البلد الواحد وخارجه وقد يمتدّ للعالم أجمع". (محمد،2020، ص3)

والمنظّمة كما يراها الباحث: هي عبارةٌ عن كيانٍ منظّمٍ يضمّ مجموعةً من الأفراد، خاضعين لنظام المنظّمة، ومحكومين بقوانينها، فتكون العلاقات القائمة بينهم مبنيّةً على أساسٍ إداريٍ. والهدف الأساسيّ لأيّ منظّمةٍ هو تحقيق غايةٍ ما، وفي غالب الأحيان يكون هدفها غير ربحيّ. وتنقسم المنظّمات بشكلٍ عامٍ إلى نوعين: منظّمات حكوميّة ومنظّمات غير حكوميّة.

3. مفهوم المنظّمات الحكومية وغير الحكومية:

إنّ المنظّمات الحكوميّة: " كيانٌ تمّ إنشاؤه بموجب معاهدةٍ تضمّ دولتين أو أكثر، للعمل بحسن نيّة بشأن القضايا ذات الاهتمام المشترك، إذن ففي حالة عدم وجود معاهدةٍ لا تسمّى منظّماتٍ حكوميّة دوليّة بالمعنى القانوني، على سبيل المثال منظّمة أو مجموعة الثّماني هي مجموعةٌ من ثماني دولٍ لها قممٌ اقتصاديّةٌ وسياسيّةٌ سنويّةٌ، تعدّ المنظّمات الحكوميّة الدّوليّة التي يتمّ تشكيلها بموجب معاهداتٍ أكثر فائدةً من مجرّد مجموعةٍ من الدّول لأنّها تخضع للقانون الدّوليّ ولديها القدرة على الدّخول في اتفاقيّاتٍ قابلةٍ للتنفيذ فيما بينها أو مع الدّول، كما تعتبر الأمم المتّحدة ، التي تأسّست عام 1945 ، هي أكبر منظّمةٍ حكوميّةٍ دوليّةٍ فرديّةٍ في العالم، يُدرِج ميثاق الأمم المتّحدّة ، وهو المعاهدة المنشِئة للأمم المتّحدّة ، أغراضها الرئيسية ، والتي تتمثّل في الحفاظ على السّلام والأمن الدّوليّين ، وتطوير العلاقات بين الدّول ، والعمل على حل القضايا الدّوليّة ، وتعزيز حقوق الإنسان ، وكونها مكاناً مركزيّاً لتنسيق أعمال الدّول". (ناصر،2021)

بينما تعدّ المنظّمات غير الحكوميّة عبارةً عن مجموعاتٍ من الأفراد نظّموا أنفسهم تحت مسمّىً ما، ووضعوا أهدافاً خاصّة بهم، فترى هؤلاء الأفراد يسعون لتحقيق هذه الأهداف ضمن السّياسة المرسومة لهم، إمّا من جهاتٍ دوليّةٍ أو أخرى محليّةٍ. " والمنظّمات غير الحكوميّة هي مجموعاتٌ طوعيّةٌ، لا تستهدف الرّبح، ينظّمها مواطنون على أساسٍ محلّيٍّ أو قطريٍّ أو دوليٍّ. فعندما تكون عضويّة المنظّمة أو نشاطها مقصوران على بلدٍ معيّنٍ، تعتبر منظّمةً غير حكوميّةٍ وطنيّة. تتميّز المنظّمات غير الحكوميّة بكونها منظّماتٍ غير ربحيّة، بتقديمها خدماتٍ واسعةً للمجتمع دون أن تكون الرّبحيّة هدفها الرئيس، فهي قطّاعٌ وسطٌ بين قطّاعين، وهما القطّاع الحكوميّ والقطّاع الخاصّ، فالقطّاع الحكوميّ أو العامّ ليس جزءاً من هذه المنظّمات التي تصنّف بأنّها مؤسّساتٌ مجتمعيّةٌ، كما أنّها لا تدخل إطلاقاً في القطّاع الخاصّ الذي يصنّف بأنّه قطاعٌ ربحي، ولذا يستحسن البعض تسميته بالقطّاع الثّالث، لأنّه يتضمّن قطاعاً عريضاً في المجتمع يشمل خدماتٍ تلبّي احتياج المجتمع، وتحقّق خدمةً عاليةً على مستوىً من الجودة، إضافةً إلى تقديم خدماتٍ خيريّةٍ للمحتاجين والفقراء في المجتمع، ولذلك غالباً ما تكون المنظّمات غير الربحيّة منظّماتٍ خيريّةٍ أو خدميّةٍ، وعادةً ما يكون التكوين الهيكليّ لبنائها هو جمعيّةٌ خيريّةٌ، أو تعاونيّةٌ، أو شركةٌ مساهمةٌ غير ربحيّة". (دليل المنظّمات غير الربحية الناشئة، 2013، ص184)

فالسّمة المميّزة للمنظّمات غير الحكوميّة هي تركُّز هدفها على تقديم خدماتٍ مجانيّةٍ، وغالباً ما تنشط أكثر في البيئات الفقيرة والموبوءة، وفي مناطق الحروب، كما هي ناشطةٌ في الشّمال السّوري في وقتنا الحاضر.

4. تعريف المنظّمة غير الحكوميّة:

لابدّ من الإشارة إلى أنّه لا يوجد تعريفٌ محدّدٌ للمنظّمة غير الحكوميّة فبغضّ النّظر عن اشتراكها في صفة غير حكوميّةٍ، وطبيعتها غير الإلزاميّة، فإنّ تعريفها شائكٌ ومعقّدٌ، إذ ينطبق على وقائع بالغة التنوّع، سواءٌ من حيث الحجم، أو البنية، أو الأهداف، أو مجالات العمل. (علوش، 2011، ص6)

عُرّفت المنظّمة غير الحكوميّة بأنّها: "نسيجٌ غير حكومي (غير ربحيّ) وقد تكون كبيرةً أو صغيرةً دنيويّةً أو دينيّةً وقد تعمل لصالح أعضائها فقط، أو لكلّ من يحتاج إلى مساعدة، وبعضها يركّز على قضايا محليّةٍ وبعضها الآخر يعمل على مستوياتٍ وطنيّةٍ أو إقليميّةٍ أو دوليّةٍ عالميّةٍ. لقد تنوّعت التّعريفات لتوضيح مفهوم المنظّمات غير الربحيّة (المنظّمات غير الحكوميّة) من حيث التصنيفات والأسس التي تقوم عليها التعريفات والتي تتراوح ما بين الهيكل والوظيفة، ومن هذه التعريفات:

- تعريف البنك الدّوليّ إذ عرّفها على أنّها: منظّماتٌ خاصّةٌ تقوم بأنشطةٍ لدفع المعاناة، والدّفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية المجتمع.
- منظّماتٌ خاصّةٌ تطوعيّةٌ تمّ تأسيسها للمساهمة في تنمية المجتمع. وهذه المنظّمات في الأغلب غير هادفةٍ للرّبح، وعملها خيريّ بعيدٌ عن الاعتبارات السياسيّة. ولكونها ذات توجّهٍ تنمويٍّ، فإنّ أعمالها تقوم على: أهدافٍ محدّدةٍ تمثّل احتياجات مؤسّسيها.
- التّعريف القانونيّ الذي يعرّفها على أنّها: مجموعةٌ من الأشخاص، ذوي شخصيّاتٍ معنويّةٍ، غير حكوميّةٍ، طوعيّةٍ، مستقلّةٍ، لا تسعى إلى الرّبح، ولا تسعى إلى السّلطة، وإنّما تسعى لخدمة المجتمع المدنيّ.

وتلخيصاً للتّعريفات والمفاهيم السّابقة، فإنّه يمكن القول بأنّ المنظّمة غير الرّبحية "كيانٌ اجتماعيٌّ هادفٌ، ينشأ من قبل (فرد أو أفراد) لتحقيق غايةٍ معيّنةٍ. وهذا الكيان الاجتماعيّ في تفاعلٍ مستمرٍّ مع محيطه ومجتمعه". (أبو دية، سعد. (بدون عام). تعريف المنظّمات غير الحكوميّة–299)

وعرّفت أيضاً بأنّها: "كياناتٌ أو أطرٌ مؤسّسيةٌ تطوعيّةٌ إراديّةٌ معلنةٌ لها شكلٌ مؤسسيٌّ دائمٌ، تنشأ أو ينشئها أفرادٌ طبيعيّون أو اعتباريّون باتفاقٍ غير حكوميٍّ تبعاً للنّظام القانونيّ الدّاخليّ للدّول، وهؤلاء الأعضاء قد ينتمون إلى جنسيّاتٍ مختلفةٍ وهي مستقلّةٌ عن الحكومات، لتحقيق هدفٍ عامٍّ ولا تهدف لتحقيق الرّبح، ولا تعمل بالسّياسة بمفهومها الحزبيّ. وتقوم بقصد تحقيق أهدافٍ إنسانيّةٍ لها سمةٌ عالميّةٌ وتمارس نشاطها عبر حدود الدّول أي في أكثر من دولةٍ أو على الأقلّ في ثلاث دول، وهذه المنظّمات تدار بما لديها من هياكل مستقرةٍ وإجراءاتٍ ديمقراطيّةٍ تتبعها في تنظيم وممارسة عملها وفى اختيارها لموظّفيها وإدارتها العليا وتستوفي احتياجاتها من الموظّفين والأموال من جنسيّات دولٍ عديدةٍ، أو من ثلاث دول على الأقلّ". (عاشور، بدّون عام، ص60)

كما يمكن تعريف المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة بأنّها: "مجموعاتٌ طوعيّةٌ لا تستهدف الرّبح، ينظّمها مواطنون على أساسٍ محليّ أو قطريّ أو دوليّ، ويتمحور عملها حول مهامٍّ معيّنةٍ ويقودها أشخاصٌ ذوو اهتماماتٍ مشتركةٍ وهي تؤدّي طائفةً متنوّعةً من الخدمات والوظائف الإنسانيّة وتطّلع الحكومات على شواغل المواطنين وترصد السياسات وتشجّع المشاركة السياسيّة على المستوى المجتمعيّ، وهي توفّر التّحليلات والخبرات وتعمل بمثابة آلياتٍ للإنذار المبكّر، فضلاً عن مساعدتها في رصد وتنفيذ الاتفاقيّات الدّوليّة، ويتمحور عمل بعض هذه المنظّمات حول مسائل محدّدةٍ من قبيل حقوق الإنسان أو البيئة والصحّة. (عبدّ الله، 2010، ص11)

ويمكن تقديم تعريفٍ مختصرٍ لهذه المنظّمات من خلال سماتها بأنّها" منظّماتٌ تطوعيّةٌ إراديّةٌ معلنةٌ، لها شكلٌ مؤسّسٌ دائمٌ تنشأ باتفاقٍ غير حكوميّ فيما بين الأفراد أو جماعات الأفراد الخاصّة، وهؤلاء الأعضاء ينتمون إلى جنسياتٍ مختلفةٍ، وهي مستقلّةٌ عن الحكومات ولا تعمل بالسّياسة، وتقوم بقصد تحقيق أهدافٍ إنسانيّةٍ لها سمةٌ عالميّةٌ دون استهداف تحقيق الرّبح، وتمارس نشاطها عبر حدود الدّول، أي في أكثر من دوله، أو على الأقلّ في ثلاث دول. (معمّر،2011، ص18)

كانت هذه التّعاريف للمنظّمات غير الحكوميّة بشكلٍ عامّ، ولكن سنخصّص أكثر بذكر تعريفٍ للمنظّمات غير الحكوميّة السوريّة طالما أنّنا نبحث عن دور هذه المنظّمات تحديداً، فالمنظّمات الإنسانيّة غير الحكوميّة السوريّة: " هي منظّماتٌ إنسانيّةٌ غير حكوميّةٍ وغير ربحيّةٍ أنشئت داخل أو خارج سوريا بهدف القيام بأنشطةٍ إنسانيّةٍ حصريّاً داخل سوريا أو بدعم المجتمعات السّورية في منطقة الشرق الأوسط أو خارجها، على أن يتكوّن أكثر من 50 % من مجلس الإدارة من مواطنين سوريّين وأن يكون رئيس مجلس الإدارة مواطناً سورياً". (منصة المنظّمات الإنسانية غير الحكوميّة السورية،2019، ص2)

5. نشأة المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة:

تجدر الإشارة إلى أنّ معظم التّفسيرات التي قدّمها الباحثون فيما يتعلّق بأسباب نشأة المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة، تختلف من باحثٍ إلى آخر ويرجع ذلك بالأساس إلى تعقيد مصطلح المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة، وتداخله مع مصطلحات أخرى في العلوم الاجتماعيّة مثل المجتمع المدنيّ والقطّاع الثّالث ...إلخ.

أمام هذا التّعقيد والتّداخل الحاصل سنحاول إجمال أبرز التّفسيرات التي توضّح أسباب نشأة المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة:

6. أسباب نشأة المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة:

ترجع أسباب تزايد المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة إلى:

1) استجابة الأفراد لتزايد الوعي والإدراك بضرورة وأهمّيّة بناء مجتمع مدنيٍّ عالميٍّ، يسمح بنقل مشاكل ومطالب الفئات المجتمعيّة عبر مختلف المجتمعات من خلال أطرٍ جديدةٍ لا تكون تحت سيطرة الدّول، ممّا يزيد من فرص تحقيق مطالب هذه الفئات وحلّ مشاكلها عن طريق تشكيل مجتمعٍ مدنيٍّ عالميٍّ يشكّل ضغطاً على مختلف الدّول، ويرجّع الدكتور "أحمد أبو الوفا" نشأة المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة إلى طبيعة الهدف الذي تسعى إليه هذه المنظّمات حيث تهدف إلى إظهار الواقع والحقيقة، وإلى الأدوار التي أصبحت تلعبها هذه المنظّمات في التأثير على الدّول والحكومات، الأمر الذي سيشكّل حافزاً لمختلف النّشطاء الرّاغبين في الدفاع عن قضيّةٍ ما، للانضمام إلى المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة أو إنشاء منظّماتٍ جديدةٍ.
2) أدّى اهتمام المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة بالتّنمية إلى بروزها كفاعلٍ رئيسٍ في المجالات التنمويّة، وخاصّة بعد النّموّ غير المسبوق في عدد وحجم هذه المنظّمات، كما ساهم تطوّر وسائل الاتصال وتطوّر حاجات الأفراد–وزيادة الرّغبة في تحقيق هذه الحاجات – بإحداث تطوّرٍ كبيرٍ في أهداف المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة، وذلك نظراً لما تحقّقه هذه الوسائل من تقاربٍ للأفراد وتسهيلٍ لتنظيم اللقاءات وممارسة النّشاطات لهذه المنظّمات، وهذا العامل أعطى دافعاً قويّاً للزّيادة الكبيرة في عدد المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة في السّنوات الماضية.
3) شهد حقل العلاقات الدّوليّة مجموعةً من التحوّلات التي تركّز على دور الفرد في صياغة وتطوير المفاهيم الجديدة، وقدرته في التّأثير المباشر على ديناميّة العلاقات الدّوليّة، ويتّضح هذا من خلال الدّور الذي صارت تلعبه هذه المنظّمات في ديناميّة وتطوير المجتمع الدّوليّ، مما ساهم في تشجيع إنشاء المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة ومن ثمّ تطوّرها وتزايدها.
4) أدّت موجة العنف التي شهدتها – والتي لازالت تشهدها – مختلف أو بعض دول العالم إلى اندلاع الحروب، والصّراعات الأهليّة المسلّحة، وانتشار التطرّف، مع تحوّل بعض الحكومات في بعض الدّول إلى إبادة و قمع النّخب والجماعات المعارضة على نحوٍ جعل شعوب هذه الدّول تفتقد إلى الأمن، الأمر الذي أدّى الى البحث عن كياناتٍ ومنظّماتٍ تتولّى الدفاع عن تلك الشعوب المقموعة والمضطّهدة من

خلال مجابهتها للدّول القمعيّة والوقوف حائلاً بينها وبين هذه الشّعوب ، مما ساهم في انتشار هذه المنظّمات ، ومن جهةٍ أخرى شهدت هذه الموجة من العنف نزوح وتشريد الكثير من الأفراد إلى مناطق خاليةٍ تفتقر إلى متطلّبات العيش ، وهذا ما شجّع بعض الأفراد على إنشاء منظّماتٍ دوليّةٍ غير حكوميّةٍ إنسانيّةٍ تتكفّل بإيواء هؤلاء النّازحين والمشرّدين ، و يذهب البعض الآخر فيما يتعلّق بأسباب نشأة المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة إلى قضيّة التّمويل، فيعتبر أنّ المعونات والمنح التي قدّمتها الدّول والمنظّمات الدّوليّة الحكوميّة إلى هذه المنظّمات ، شجّع هذه الأخيرة على زيادة ومواصلة نشاطها، كما شجّع أفراد المجتمعات المحليّة والوطنيّة على إنشاء منظّماتٍ دوليّةٍ غير حكوميّةٍ أو الانضمام إلى منظّمات أخرى.

5) يعتبر كلّ من "ميشال ادوارد" (MICHEAL EDWARD) و"دافيد هولم" (DAVID HULME) أنّ صعود المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة لم يكن مجرّد استجابةٍ للمبادرات المحليّة والأعمال التطوّعيّة، بل هو نتاجٌ للتطوّرات الأخيرة التي شهدها الفكر السّياسيّ والاقتصاديّ خصوصاً مع نهاية الحرب الباردة ، حيث ظهرت مجموعةٌ من القيم والمبادئ والاتّجاهات المختلفة ذات الأبعاد السياسيّة والاقتصاديّة والاجتماعيّة أبرزها القيم الديمقراطيّة التي تنادي بعدم احتكار السّلطة والسّماح لمختلف الأفراد والمنظّمات بممارسة حقّهم في المشاركة السّياسيّة والمساءلة، وهذا ما فتح الطّريق على مصراعيه أمام أفراد المجتمعات لإنشاء منظّماتٍ مدنيّةٍ مستقلّةٍ عن سياسة الحكومات بهدف الدّفاع والتّعبير عن مطالبهم المختلفة التي لا تستجيب اليها حكوماتهم.

6) شكّل تحدّي الرّفاه والرّخاء الاجتماعي والأمن البيئيّ عقبةً أمام معظم دول العالم ، ومردّ ذلك إلى الأزمات السّياسيّة والأمنيّة والاقتصاديّة التي تحيط بهذه الدّول، مما يفرض عليها تبنّي سياساتٍ قد تمسّ بمختلف المصالح المجتمعيّة داخلها، كزيادة حجم الإنفاق العسكريّ مقابل تقليص مناصب الشّغل (أو تبنّي سياسات التقشّف)، وهذا بدوره ساعد في تزايد وظهور المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة، وكمثالٍ معاصرٍ على ذلك نجد أن سياسات التقشّف التي انتهجتها بعض البلدان الأوربيّة أدّت إلى ظهور الكثير من المنظّمات الرافضة لهذه السياسة، حيث شهدت "بروكسل" مظاهرةً كبيرةً استجابةً لتحالفٍ يضمّ مائة منظّمةٍ أوربيّةٍ للتنديد بسياسات التقشّف التي تنتهجها أغلب البلدان الأوربيّة ، وبالتّالي فإنّ تصادم سياسات الحكومة مع مطالب المجتمع ساهم في تزايد وإنشاء المنظّمات غير الحكوميّة ، فقد ارتبطت نشأة المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة بسياق نشأة وظهور الحركات التحرّرية المناهضة للاستعمار، وقامت بعض هذه المنظّمات بإعادة توجيه أنشطتها الى البلدان المحتلّة والمستعمرة بهدف الدفاع عن المطالب التحرّرية التي تنادي بها شعوب تلك البلدان ، ممّا أدّى إلى ظهور منظّماتٍ دوليّةٍ غير حكوميّةٍ جديدةٍ تدعو إلى التحرّر من الاستعمارات، كما طالب برنامج العمل الذي اعتمده مؤتمر الخبراء الدّوليّ لدعم ضحايا الاستعمار والفصل العنصريّ في الجنوب الإفريقيّ المنعقد في أوسلو أيام 9-14/أبريل 1973-المنظّمات غير الحكوميّة بدعم حركات التحرّر، وبالتالي فإنّ انتشار الحركات التحرّرية في بلدان العالم الثّالث ساهم في ظهور وتزايد أعداد المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة. (شنين، 2017، ص9-12)

وهنا يؤكّد الباحث على ما ورد في السّبب الرّابع من أسباب نشأة المنظّمات غير الحكوميّة حيث يرى أنّ السبب الرئيس وراء نشوء المنظّمات غير الحكوميّة هو الحاجة لهذه المنظّمات. فمثلاً في مكان البحث(سورية)، وكنتيجةٍ للحروب وظروف التشرّد والظلّم الذي تعرّض له أفراد المجتمع السّوري وما زال يعانيه، كانت المنظّمات غير الحكوميّة واقعاً لا بدّ منه، تلبيةً لحاجات المجتمع الأساسيّة عموماً من مأكلٍ ومشربٍ وملبسٍ ومأوىً وغذاءٍ ودواءٍ، والتزاماً منها بالحاجات الخاصّة كاحتياجات قطّاع التّعليم الكبيرة، وحرصاً من كوادر هذه المنظّمات على استمرار دعمهم وتمويلهم، لذلك رأينا هذه المنظّمات قد انتشرت في هذه الظّروف.

7. نموّ وانتشار المنظّمات غير الحكوميّة وتوسّع نشاطاتها عبر الحدود:

لقد نمت المنظّمات غير الحكوميّة في العقد المنصرم، وزاد عدد أعضائها، وتنوّعت فئاتها ومستويات عملها وازدادت تشابكاً واتّصالاً عبر الحدود الدّوليّة، ابتداءً من منظّماتٍ شعبيّةٍ محدودة الإمكانات والموارد إلى منظّماتٍ دوليّةٍ ضخمةٍ، ذات نفوذٍ كبيرٍ وتمويلٍ متوسّطٍ كمنظّمة العفو الدّوليّة إلى منظّماتٍ عالميّةٍ أكبر، مثل السّلام الأخضر التي تقدّر ميزانيّتها السّنويّة بحوالي أربعمئة مليون دولار، كما تضاعف عدد المنظّمات غير الحكوميّة العالميّة أربع مرّات خلال العقود الثّلاثة الأخيرة من القرن الماضي، فقد أشار تقرير الأمم المتّحدة الذي نُشر في سنة1995، بشأن إدارة الحكم عالمياً إلى أنّ هناك ما يقرب من 29000 منظّمة دوليّة غير حكوميّة، أمّا المحلّيّة فقد نمت أعدادها بسرعةٍ أكبر، ففي الولايات المتّحدّة الأمريكيّة ازداد عدد المنظّمات بنسبة 70% ليصل العدد إلى مليوني منظّمة، وفي روسيا هناك ما يقارب خمساً وستّين ألف منظّمة، وفي الهند هناك أكثر من مليون منظّمة تطوعيّة مسجّلة، وأكثر من مئتي ألف منظّمةٍ غير حكوميّةٍ في السّويد، وأكثر من مئتين وعشرة آلاف منظّمةٍ في البرازيل، أمّا في إفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينيّة فهناك أكثر من خمسين ألف منظّمة، وفي كينيا مثلا ينشأ كلّ سنةٍ ما لا يقلّ عن مئتين وأربعين منظّمةً غير حكوميّة، واستجابةً لتزايد الطّلب العالميّ على خدمات هذه المنظّمات وتوسّع أنشطتها وتنوّع اهتماماتها وأهدافها، فقد رُصدت لها أموالٌ ضخمةٌ، حيث قدّمت هذه المنظّمات عشرة مليارات دولار من أصل 60 مليار دولارٍ مساعداتٍ عبر البحار، وأصبحت هذه المنظّمات تؤتمن على مبالغ كبيرةٍ يتمّ توزيعها عبر العالم. إنّ هذا الانتشار والتوسّع في إنشاء المنظّمات غير الحكوميّة، والاهتمام المتزايد بها ودعمها، أحدث توسّعاً في اهتماماتها وأنشطتها، حيث ظهرت أنواعٌ جديدةٌ من المنظّمات غير الحكوميّة تركّز على الممارسات الديموقراطيّة وحقوق الإنسان والرأي العام، وشؤون المرأة وحقوق الاقتراع ومراقبة الانتخابات والتغيّر السّياسي، بل وصل الأمر إلى المطالبة بالتدخّل الأجنبي. (منصوري، بدون عام، ص9)

أمّا عن انتشار المنظّمات غير الحكوميّة في الشّمال السّوري، فيمكننا القول: إنّ هذه المنظّمات لم تكن موجودةً قبل نشوء الظّروف التي أشرنا إليها سابقاً، ولكن في ظلّ ظروف الحرب والفقر والجهل، انتشرت بكثرةٍ، وسنذكر على سبيل المثال لا الحصر بعض أسماء المنظّمات غير الحكوميّة العاملة في الشّمال السّوري والدّاعمة لقطّاع التّعليم: تكافل الشام، القلب الكبير، سيريا ريليف، إحسان، مناهل، الرواد، ...إلخ.

ونشير هنا إلى أنّ بعضاً من هذه المنظّمات قد اقتصر نشاطها على قطّاع التّعليم فقط، كمنظّمة مناهل، التي تدعم وتقدّم منحاً للمعلّمين في /402/ مدرسةٍ ابتدائيّةٍ حلقة أولى من أصل /1025/ مدرسة حلقة أولى(في

مكان البحث) (مديرية التربية والتعليم في حلب وإدلب،2022)، أي أنّ نسبة دعمها تساوي تقريباً/40%/ من إجماليّ دعم المنظّمات غير الحكوميّة لمعلمي مدارس الحلقة الأولى في الشّمال السّوري، في حين بلغ عدد مدارس الحلقة الأولى في الشّمال السّوري والمدعومة من منظّماتٍ أخرى غير منظّمة مناهل/357/ مدرسة، أي ما نسبته تقريباً /35%/ ، وهنا تجدر الإشارة إلى أنّ عدد مدارس الحلقة الأولى غير المدعومة(المتطوّعة) بلغ/266/ مدرسةً أي ما نسبته من إجماليّ عدد مدارس الحلقة الأولى/25%/ مدرسة. ولا ننسى الإشارة أيضاً إلى أنّ الدّعم المقدّم هو فقط منحٌ ماليّةٌ للمعلّمين خلال سبعة أشهرٍ فقط من العام الدراسيّ، إضافةً إلى تقديم بعض التّدريبات للمعلّمين في إطار التّنمية المهنيّة، مع بعض مواد التّنظيف للمدارس المذكورة (من قبل بعض المنظّمات كمناهل)، أمّا عن المنظّمات الأخرى، فإنّها إضافةً إلى المنح الماليّة للمعلّمين التي تستمرّ عاماً كاملاً، تقدّم موادّ تدفئةٍ ولوجستيّاتٍ أخرى ومصاريف تشغيليّة، وفي بعض الأحيان أعمال صيانةٍ وترميم.

8. **تصنيف المنظّمات غير الحكوميّة:** لقد ارتبط مفهوم المنظّمات غير الحكوميّة بالمعايير التي استخدمت، كالحجم والعضويّة والوظيفة والتي على أساسها تمّ تصنيفها إلى الأنماط الآتية:

- التوزيع الجغرافيّ: منظّماتٌ محليّةٌ، منظّماتٌ وطنيّةٌ، منظّماتٌ أجنبيّةٌ ودوليّةٌ.
- المعيار الوظيفيّ ونوعيّة الأنشطة: زراعيّ، خدميّ، صناعيّ أو حرفيّ.
- المعياري الجندريّ: رجال، نساء.
- معيار الحجم: كبيرة، صغيرة.
- المعيار الطّبقي: مزارعون، عمال، طبقة وسطى.
- المعيار الثّقافي: دينيّ، عرقيّ، اثنيّ.

كما أنّ هناك تقسيماتٍ أخرى للمنظّمات تتضمّن أربعة جوانب هي:

- منظّماتٌ حكوميّةٌ: يضمنها تشريعٌ وتمويلٌ حكوميٌّ، وبها موظّفون، مثل مكاتب الضّمان الاجتماعي.
- منظّماتٌ أهليّةٌ: تقوم بالجهود الأهليّة ويموّلها الأهالي، مثل الجمعيّات الخيريّة الخاصّة.
- منظّماتٌ مشتركةٌ: يشترك في إدارتها وتمويلها الحكومة والأهالي.
- منظّماتٌ دوليّةٌ: وهي منظّمات الرفاهية الاجتماعيّة، مثل منظّمة اليونسكو والمنظّمات التّابعة للأمم المتّحدة.

(منصوري، بدون عام، ص2–3) أمّا عن تصنيف المنظّمات غير الحكوميّة في الشّمال السّوري، فيرى الباحث أن المعيار المتّخذ في ذلك هو طبيعة عمل المنظّمة والمجال التي تعمل فيه، وعلى ذلك يمكن القول إنّه توجد منظّماتٌ تعليميّةٌ ومنظّماتٌ خدميّةٌ وأخرى صحيّةٌ وهكذا، ويمكن للمنظّمة الواحدة في الشّمال السّوري أن تعمل بأكثر من مجالٍ، فمثلاً تقوم منظّمة إحسان بدعم التّعليم إضافةً إلى العمل الإغاثيّ وبعض الأنشطة الصحيّة، مع أنّ تخصيص العمل يكون أفضل، لكن ربّما كان لقلّة عدد المنظّمات غير الحكوميّة العاملة في الشّمال السّوري أثرٌ في لجوء هذه المنظّمات للعمل بأكثر من قطّاع.

9. خصائص المنظّمات غير الحكوميّة:

إن أهمّ ما يميّز المنظّمات غير الحكوميّة عن غيرها أنّ سبب وجودها أساساً هو تأمين الخدمات والتّوعية للإنسان والمجتمع، كما تتميّز أيضاً بمحدوديّة الموارد وعدم ثبات هذه الموارد، وتعتمد في أعمالها ونشاطاتها على نسبةٍ كبيرةٍ من المتطوّعين، ولا تخلو نشاطاتها وأعمالها من الجانب الإنسانيّ.

تحدّث العديد من الباحثين عن هذه الخصائص والصّفات، وسيحاول الباحث جمع هذه الخصائص ما أمكن، حيث "تتميز المنظّمات غير الحكوميّة بوصفها كياناً اجتماعيّاً من أفراد وجماعات يتفاعلون ويتعاونون مع بعضهم البعض سعياً لتحقيق هدفٍ مشترك، بحيث تقوم العلاقات بين الموارد (البشريّة والمادّية والماليّة والمعلوماتيّة) بموجب قانون تأسيسها وبيان رسالتها في المجتمع، وتقدّم خدماتها للمجتمع بشكلٍ كفءٍ وبأسعارٍ تنافسيّةٍ لتحقيق مردودٍ ماليٍّ أو اجتماعيٍّ، كما أنّها تتأثّر بالبيئة الخارجيّة المتغيّرة المحيطة بها وتتكيّف مع العوامل الاقتصاديّة والسّياسيّة والاجتماعيّة والثقافيّة المؤثّرة فيها وتتأقلم مع كلّ التحدّيات الناجمة عنها". (محمد، 2020، ص4)

وفيما يأتي خصائص هذه المنظّمات:

1. المبادرة الخاصّة: فالمنظّمات غير الحكوميّة يتمّ إنشاؤها من طرف أشخاصٍ خارج إطار الدّولة وهذا دليلٌ على استقلالها عن الدّول والحكومات، وهذه الخاصيّة تميّزها عن المنظّمات الدّوليّة الحكوميّة، فالأفراد تنشأ بينهم علاقاتٌ ومصالحُ على أساسها يقومون بإنشاء هذه المنظّمات، وبذلك يتمّ اختيار أعضاء هذه المنظّمات بحريّةٍ ولا تتدخّل الحكومات في تعيينهم وهذا هو الأصل، ولكن قد يحدث أن يكون بين أعضاء المنظّمات غير الحكوميّة ممثّلون تعيّنهم الدّول وتعطيهم تعليماتٍ للنّشاط داخل المنظّمة من حيث صفة التدخّل والتصويت شريطة أن لا يعيقوا العمل أو حريّة التّعبير داخل المنظّمات، وأن لا يؤثّروا على استقلالها، لكن هناك استثناءٌ عن هذه القاعدة فهذه منظّماتٌ غير حكوميّةٍ تنشأ بمبادرةٍ من الدّول التي توجد فيها مثلاً: المنظّمة الأمريكيّة مؤسّسة تنمية أفريقيا ADF التي أسّست من طرف الكونغرس الأمريكي وتستلم كلّ تمويلاتها منه، وهي مطالبةٌ بالإعلان عن طرق صرف هذه الأموال في أفريقيا ولكنّها مع ذلك تعتبر منظّمةً غير حكوميّةٍ.
2. هدفها ليس نفعيّاً: عند استقراء تاريخ المنظّمات غير الحكوميّة نجد أنّها منذ بدايتها لا تسعى إلى تحقيق هدفٍ ربحيٍّ وبالتّالي فنشاطاتها تبرّعيّةٌ، فهي تسعى إلى تحقيق أهدافٍ معنويّةٍ وأخلاقيّةٍ وهي الحفاظ على الكرامة الإنسانيّة للأفراد وتسعى إلى احترام الإنسان لأخيه الإنسان، فهذه الخاصيّة ضروريّةٌ، حيث تميّز المنظّمات غير الحكوميّة عن غيرها من التجمّعات، مثل الشركات التجاريّة والمدنيّة ومن ثمّ فهي تخضع في علاقتها مع دولة المقرّ إلى نفس التّشريعات التي تنظّم الشركات التجاريّة والشركات المدنيّة، وهذا لا ينفي أن المنظّمات غير الحكوميّة تقدّم بعض الإصدارات الخاصّة من كتبٍ ومنشوراتٍ وتقوم ببيعها لدعم ميزانيّتها، وبالتّالي فهي لا تكتفي بالهبات واشتراكات أعضائها، وغالباً ما تكون أسعار هذه الإصدارات موجّهةً لسدّ أعباء الطباعة والنشر.

3. الكيان الدّائم: تمتاز المنظّمات غير الحكوميّة بطابع الديمومة كغيرها من المنظّمات الدّوليّة والإقليميّة، فهي تمتلك إدارةً ومقرّاً يسمح بممارسة نشاطاتها بصفةٍ دائمةٍ ومنتظمةٍ، فالمنظّمات غير الحكوميّة منظّماتٌ دائمةٌ وليست منظّماتٍ وليدة ظرفٍ معيّنٍ تنشأ معه وتزول بزواله، فهي دائمة النّشاط في مجالات حقوق الإنسان، حيث تقوم بمراقبة سلوكيّات الدّول تجاه مواطنيها، وتصدر تقارير حول سيرة الدّول في مجال حقوق الإنسان، وتقف ضد كلّ الانتهاكات التي تصدر من طرف الدّولة أو أحد أعوان السّلطات العموميّة فيها، ولتحقيق أغراضها تستعمل كلّ الوسائل لكي تقوم بتحسين الظّروف الإنسانيّة، ولتحفيز الدّول على أخذ خطواتٍ حثيثةٍ في مجال ترقية وحماية حقوق الإنسان.
4. الطّابع الدّوليّ: فهناك بعض المنظّمات الدّوليّة لها طابعٌ دوليٌّ مثل: منظّمة العفو الدّوليّة، واللجنة الدّوليّة للصّليب الأحمر، ومنظّمة أطبّاء بلا حدود، و مراسلون بلا حدود ...إلخ، أي أنّ هذه المنظّمات تنشط في أقاليم دولٍ عديدةٍ، وهذا لا ينفي وجود منظّماتٍ غير حكوميّةٍ وطنيّةٍ أي منظّماتٌ تنشط في أقاليم دولةٍ واحدةٍ وتنشط في عدّة مجالات، ثقافيّةٍ، اجتماعيّةٍ ومجالات حقوق الإنسان، فمنظّمات حقوق الإنسان الوطنيّة منها ما يختصّ في مجالٍ واحدٍ مثل: حقوق الطّفل والمرأة والعمّال، ومنها ما ينشط في كلّ مجالات حقوق الإنسان. (الشريف، 2008، ص10-11)

وبمراجعة عدد من أدبيّات المنظّمات غير الحكوميّة الدّوليّة تم استخلاص عدد من المميّزات العامّة التي تشترك فيها تلك المنظّمات وهي:

1. أن تكون مستقلّةً عن الحكومات بمعنى أنّه: لا يجب أن تكون لها علاقةٌ هيكليّةٌ مؤسّسيّةٌ بالحكومة، وهذا يعنى أن الدّولة ليست طرفاً مشاركاً في إنشائها، ولا تتّبع أيّاً من أجهزة الدّولة، وهنا يجب التّأكيد على أنّ المنظّمة غير الحكوميّة تنشأ في الدّولة ولكن ليست خاضعةً لها وإنّما محكومةٌ بقوانينها.
2. المنظّمة غير الحكوميّة هي منظّمةٌ ينشئها أشخاصٌ طبيعيّون واعتباريّون أو خليطٌ من الاثنين، شريطة أن يكون الشّخص المعنويّ دون الدّولة –الدّولة بصفةٍ عامّةٍ أو الأجهزة الرسميّة التابعة لها– وبالتّالي يميّز هذا العنصر بوضوحٍ بين المنظّمات الحكوميّة وغير الحكوميّة، فالمنظّمات الدّوليّة لا ينشئها غير الدّول.
3. أن تكون تلك المنظّمات معلنةً وليست حركاتٍ سريّةً، بالمعنى القانونيّ أو محظورةً، أي أنّها ليست خارقةً للقانون، كشبكة المافيا أو تجّار المخدّرات أو سماسرة.
4. تسعى هذه المنظّمات إلى تحقيق النّفع العام والمنفعة المتبادلة لأعضائها، فالأساس في عضويّتها وفيما تستهدفه من نفعٍ هو المواطنة العالميّة، بمعنى أن المنظّمة غير الحكوميّة تنشأ لتحقيق الصّالح العام أو هدفٍ عامٍّ، فلا يمكن أن تنشأ لتحقيق مصالح المؤسّسين فقط، والهدف العامّ لا يعني أنّه يشمل الجميع، ولكنّ المعنى أن يكون هدفاً مجرّداً، ومن الممكن أن تخدم المنظّمة غير الحكوميّة فئةً معيّنةً – أطبّاء، محاميين – ولهذا يدخل في إطارها النقابات.
5. إنّ المنظّمات غير الحكوميّة ليست عدوّةً للدّولة، لأنّها تقوم لسدّ ثغرات في الأداء الحكوميّ للدّولة؛ وقد ترجع تلك الثّغرات لسببٍ أو لآخر، وليس بالضّرورة لنقصٍ في الموارد، لذا تؤدّي تلك المنظّمات جزءاً ممّا

يجب أن تؤدّيه الدّولة، وبالتّالي هذه المنظّمات داعمةٌ للدّولة، لكنّ بعض المنظّمات الحقوقيّة المعنيّة بحقوق الإنسان تدخل في عداءٍ مع حكومات الدّول.

6. يشكّل العمل التطوّعي جزءاً أساسيّاً في تركيب المنظّمات غير الحكوميّة، أي أنّها منظّماتٌ قائمةٌ على أساسٍ تطوّعيٍ إراديّ، نشأت بمبادراتٍ خاصّةٍ من جانب عددٍ من الأفراد والجماعات الخاصّة.
7. أن تكون تلك المنظّمات غير ربحيّة، وهنا تجدر الإشارة إلى أنّ سمة عدم الرّبحيّة من أهمّ السمات التي تميّز هذه المنظّمات عن الشّركات دوليّة النّشاط، التي تمثّل جماعاتٍ دوليّةٍ من أهدافها الأساسيّة تحقيق ربح، لكن هذا لا يعني أن تلك المنظّمات لا تحقّق ربحاً، ولكن النّقطة الفاصلة هنا هي ألّا يكون الرّبح مستهدفاً في حدّ ذاته.
8. عدم ممارسة تلك المنظّمات للسّياسة بالمعنى الحزبيّ، أي لا تخضع في نشاطها لمرشّحين سياسيين أو أحزابٍ سياسيّة، ولكن لها أن تنشط في قضايا ذات صفةٍ سياسيّةٍ (الدفاع عن حقوق الإنسان، نزع السلاح الدفاع عن الديمقراطية).
9. إنّ هذه المنظّمات تتّسم بالإدارة الذاتيّة، فلديها من العناصر والآليات ما يمكّنها من التّسيير الذّاتي المستقلّ. (مرونة في تسيير الأمور وخاصّةً في أوقات الطوارئ والأزمات).
10. تتبنّى هذه المنظّمات ثقافةً مدنيّةً تقوم على احترام قيم التنوّع والتّسامح والتّعدديّة وقيم السّلام والعدالة والتّضامن والمسؤوليّة تجاه الآخرين الذين لا نعرفهم واتّجاه الأجيال القادمة. (عاشور، بدّون عام، ص60).

وبملاحظة خصائص المنظّمات غير الحكوميّة كما وردت آنفاً، نجد أن السّمة الغالبة فيها أنّ هدفها غير ربحيّ، وهي مستقلّةٌ عن الدّولة بقراراتها، أي تعمل بموجب قانونٍ خاصٍ بها، وهي رديفةٌ للدّولة وليست عدوّةً لها، وتتمتّع بجانبٍ من المرونة، وبالنّظر إلى هذه الخصائص والسّمات للمنظّمات غير الحكوميّة ومقاطعتها مع خصائص المنظّمات غير الحكوميّة العاملة في الشّمال السّوري، نجد أنّ المنظّمات غير الحكوميّة العاملة في الشّمال السّوري تتمتّع ببعض هذه الصّفات من حيث أنّ هدفها غير ربحيّ، وأنّها تعمل في إطار العمل الإنسانيّ، كما أنّها تتمتّع باستقلاليّةٍ تامّةٍ عن أجهزة الدّولة، لكنّ جانب المرونة الذي تتّصف به المنظّمات غير الحكوميّة ليس متحقّقاً بالمنظّمات غير الحكوميّة العاملة في الشّمال السّوري برأي الباحث، وذلك مُلاحظٌ من خلال عمل الباحث ضمن منظومة التّربية، حيث يرى أنّ المنظّمات مقيّدةٌ بقوانين جامدةٍ أحياناً، وتؤثّر سلباً على حسن سير العمليّة التعليميّة، فعلى سبيل المثال: إلزام المنظّمات غير الحكوميّة المدارس بمنهاج القراءة العلاجيّة رغم تبيان قلّة جدواه، إضافةً إلى الاهتمام بوظائف الحماية والدّعم النّفسيّ على حساب التّعليم، وكلّ ذلك رغم مناشدتنا الكوادر الإداريّة والتّعليميّة في المنظّمات غير الحكوميّة بضرورة تعديل هذه الاستراتيجيّة، وكأنّ هذه المنظّمات تعمل وفق أجنداتٍ وقوانين جامدةٍ لا يمكن تعديلها.

10. أهداف المنظّمة:

من الطّبيعي أن يكون للمنظّمات غير الحكوميّة أهدافٌ تسعى لتحقيقها وإنجازها، بغضّ النظر عن سبب وجودها، كما حصل في الشّمال السّوري، فقد وجدت وانتشرت المنظّمات غير الحكوميّة كنتيجةٍ لظروف الحرب

القائمة، ولكن هل اقتصرت في أهدافها على الجانب الإنسانيّ؟ أم ارتبطت أهدافها بأجندات الدّول المموّلة والدّاعمة لها؟

"لكل منظّمةٍ دوليّةٍ أهدافٌ معيّنةٌ تعمل المنظّمة على تحقيقها، وهذه الأهداف تمثّل المصالح المشتركة للدّول الأعضاء في المنظّمة، ومن الضّروري أن تنصّ معاهدة إنشاء المنظّمة على أهداف المنظّمة، فلا منظّمة بدون أهدافٍ محدّدةٍ، وتختلف أهداف المنظّمة من منظّمةٍ لأخرى، وغالباً ما تكون أهداف المنظّمة ثابتةً، وقد تقوم المنظّمة على هدفٍ رئيسٍ وتأتي الأهداف الأخرى ثانويّةً لتحقيق الهدف الرئيس"(الفتلاوي،2011، ص143)

"إذا كانت رسالة المنظّمة تعبّر عن سبب وجود المنظّمة، فإنّ الأهداف تمثّل الغايات(النهايات) العامّة التي تكرّس لها الجهود، وتعبّر الأهداف عن النّتائج (الغايات) التي ترغب المنظّمة بلوغها، ومن خلال ذلك تحقّق رسالتها، وفي رأي الكاتب سكوت (Scott)يمكن تعريف الأهداف "بصورةٍ أوليّةٍ تصوّراتٌ لنهاياتٍ مرغوبةٍ – ظروفٍ وحالاتٍ يسعى العاملون لتحقيقها من خلال أداء واجباتهم"، وقد عرّف الكاتب بيرو (Perrow) الأهداف بأنّها "تمثّل المخرجات المحدّدة التي تضعها المنظّمة وتسعى إلى تحقيقها. وهذه الأهداف عبارةٌ عن بياناتٍ عامّةٍ لما يجب أن تفعله المنظّمة وهي سبب وجودها، وتعبّر عن القيم التي يرتكز عليها هذا الوجود". (نقلاً عن حريم، 2009، ص76–77) وللتعرّف على أهداف المنظّمات غير الحكوميّة العاملة في الشّمال السّوري، ننظر إلى المخرجات والنّتائج التي تحقّقها، فمن خلال التّقييمات والاختبارات التي نجريها في المدارس، نجد أنّ طلّابنا ما زالوا يعانون من ضعفٍ في القراءة والحساب (المهارات الأساسيّة)، فهل هذا نتيجةً لضعف الأداء أم لقلّة خبرةٍ من قبل المنظّمات أم أنّ الأهداف الموضوعة غير مناسبةٍ؟

10–1–**أهمّيّة الأهداف ودورها:** بالرّغم من صعوبة تحديد أهداف المنظّمة وتعدّدها وتضاربها، ولكنّها تخدم أغراضاً هامّةً عديدةً، على مستوى المنظّمة، والوحدات والأفراد، ولا سيّما لصانعي القرارات، ويلخّص الكاتب بيرو (Perrow) أهمّيّة الأهداف للمنظّمات على النحو الآتي:

1. تمثّل ما ترغب فيه المنظّمة، فهي تحدّد رسالتها وتعطيها هويّة.
2. توفّر أساساً لتوجيه المنظّمة وتزوّد الأفراد بالمخرجات التي عليهم أن يتطلّعوا إليها.
3. تمكّن الأفراد والجماعات من تنسيق جهودهم المشتركة وبالتّالي تكون بمثابة مصدرٍ للتّماسك بين الأفراد والجماعات في المنظّمة.
4. تزوّد المنظّمات بمعايير لقياس الأداء وتكون أساساً لمراقبة أعمال المنظّمات.
5. تساعد على إيجاد الأساس القانونيّ لوجود المنظّمات، الأمر الذي ينظّم علاقات الأفراد والجماعات والمنظّمات الأخرى معها.
6. تساعد المنظّمة على التعلّم والتكيّف؛ فهي تبيّن الفرق بين الأهداف الرّسميّة والأهداف الفعليّة، وبالتّالي تقدّم معلوماتٍ تمكّن المنظّمة من التعلّم من خبراتها المتراكمة.
7. وللأهداف أيضاً أهمّيّةٌ في العلاقات العامّة للمنظّمة، فهي تجذب دعماً من مختلف الأفراد والجماعات والمنظّمات في البيئة، خصوصاً إذا وجد هؤلاء في هذه الأهداف تحقيقاً لمصالحهم أو رغباتهم.

كما أنّ الأهداف تعدّ قوّةً دافعةً ومحفّزةً للأفراد العاملين في المنظّمة وتساعدهم في ضمان خط السّير الآمن. ويضيف سايمون (Simon) أنّ الأهداف توفّر القيم والأفضليّات المرغوبة التي توجّه متخذي القرارات في المنظّمة. (نقلاً عن حريم، 2009، ص76-77) فمعرفتنا بأهداف المنظّمات غير الحكوميّة الدّاعمة لقطّاع التّعليم، يسهّل على الجهات المسؤولة اتّخاذ القرارات بشأن التّعامل مع هذه المنظّمات أو عدمه، أو ربّما يدعو ذلك إلى التّفاوض وتحديد الأولويّات، والتّشاركيّة مع الجهات المسؤولة عن التّعليم في طريقة قياس الأداء بشكلٍ موضوعيٍّ بعيداً عن العوامل الذّاتية.

10-2-**مسؤوليّة وضع الأهداف:** إنّ وضع أهداف المنظّمات غير الحكوميّة من الأهميّة بمكان، فالأهداف المرسومة هي التي تحدّد الوجهة العامّة للمنظّمات، وتكرّس كل الجهود في المنظّمات لتحقيقها "من الأمور والقضايا بالغة التّحدّي والصّعوبة التّي تواجه إدارة أي منظّمةٍ هي وضع أهداف المنظّمة، وذلك لتعدّد وتنوّع أهداف المنظّمة وتعارض مصالح واهتمامات الجماعات والأطراف والنّاس العديدين الذين تعنيهم المنظّمة. وهنا تجد الإدارة صعوبةً بالغةً في إيجاد التوافق المتوازن بين تلك المصالح والأهداف، حيث إنّ التسلسل الهرميّ السّليم للأهداف يقتضي أن تبدأ عمليّة وضع الأهداف بقيام الإدارة العليا للمنظّمة بتعريف الاتجاه الأساسيّ للمنظّمة (رسالة المنظّمة)، ومن الضّروريّ أن تتوافر لديها معلوماتٌ كافيةٌ من داخل المنظّمة وخارجها لتتمكّن من وضع أهدافٍ فعّالةٍ وناجحةٍ، ثمّ يتبع ذلك قيام الإدارة في كلّ مستوىً بوضع أهداف القطّاع/ الدائرة التي تديرها، ولا بدّ من مشاركة جميع المديرين وغير المديرين في عمليّة وضع الأهداف، حيث أنّ واقع الحياة العمليّة في المنظّمة يختلف عن ذلك، إذ يرى سيرت ومارش (Syert and March) أنّ وضع الأهداف في المنظّمات يتمّ من خلال عمليّةٍ تفاوضيّةٍ بين أعضاء الجماعات المتحالفة المهيمنة، حيث إنّ المنظّمات مكوّنةٌ من تحالفات – جماعاتٍ من الأفراد لها اهتماماتٌ ومصالحٌ معيّنةٌ، وتحاول كلّ جماعةٍ فرض أفضليّاتها (أهدافها) على النّظام الأوسع، ولكن بصورةٍ عامّةٍ لا تستطيع أي جماعةٍ بمفردها أن تقرّر بصورةٍ كاملةٍ ما هي الأهداف التي ينبغي تحقيقها، فيحاول أفراد كلّ جماعةٍ التحالف مع الجماعات الأخرى ذات المصالح المتشابهة ويتفاوضون مع تلك الجماعات التي تختلف مصالحها عن مصالحهم ولكنّ مشاركتها ضروريّةً، وتقوم الجماعة الواحدة بقبول مطالب الجماعة الأخرى لكسب تعاونها، وهكذا فإنّ كلّ جماعة ترغب أن تؤخذ مصالحها بعين الاعتبار، بحيث تساعد في وضع أهداف المنظّمة، وهذه الجماعات كلّها أعضاء في التحالف المهيمن. (حريم، 2009، ص84)

للأسف إنّ ما نراه واقعاً هو أنّ عمل المنظّمات غير الحكوميّة التي ولدت وأنشئت لتنهض بالواقع المرير، قد تحوّل تحوّلاً جذريّاً لإرضاء أهواءٍ ومطامع شخصيّةٍ، ربّما لشخصيّاتٍ محليّةٍ (من مكاتب الداخل)، أو لمطامع أجنداتٍ خارجيّةٍ، فنجد دور هذه المنظّمات، في غالب الأحيان، قد تركّز على أنشطةٍ غير هادفةٍ، وانحرف عن المسار الصّحيح الذي من المفترض أن يكون عليه، فالكلام يطول حول آليّة اختيار الأشخاص لشغل مناصب ضمن هذه المنظّمات، وهل هذه المنظّمات تستقطب الكفاءات أم أنّها تعمل بمنطق المحسوبيّات والشلليّة؟! وبالتّالي ما الأهداف التي تسعى لتحقيقها؟ وهل تصبّ في الصّالح العامّ الذي وجدت من أجله؟

11. التّعاون بين الهيئات الحكوميّة وقطّاع المنظّمات غير الحكوميّة:

لا بدّ من وجود تنسيقٍ للعمل بين الجهات الحكوميّة والمنظّمات غير الحكوميّة في الشّمال السّوري، لما لذلك من فائدةٍ ستنصبّ على العمليّة التّعليميّة، ولكن للأسف وانطلاقاً من الواقع السّياسيّ والظّروف المرحليّة نجد أنّ هناك تنسيقاً ضعيفاً أو حتّى انعدام التّنسيق بين الجهات الحكوميّة والمنظّمات غير الحكوميّة العاملة، علماً أنّنا في مرحلةٍ حسّاسةٍ وتستوجب توحيد الجهود كلّها في سبيل حصول الأطفال القاطنين في الشّمال السّوريّ على حقّهم من التّعليم، فعدم قدرة المؤسّسات الحكوميّة الموجودة على تبنّي قطّاع التّعليم، وعدم وجود أيّ مقوّمات حقيقيّة لديها للدّعم، يحتّم عليها التّعاون والتّنسيق مع المنظّمات غير الحكوميّة العاملة في ميدان التّعليم، في سبيل حصول الأبناء على التّعليم، حيث يمكن للهيئات الحكوميّة الناشئة في الشّمال السّوري، وبالنّظر إلى ضعف مقوّماتها وقلّة خبرتها، الاستفادة من التّجارب الحاصلة في المجتمعات الأخرى، وسيذكر الباحث كمثال عن التّعاون بين الهيئات الحكوميّة والمنظّمات غير الحكوميّة (نظام التّعليم في لبنان)، حيث سعت لبنان إلى وجوب توافر هيكليّةٍ تعليميّةٍ شاملةٍ من أجل تسهيل حصول اللّاجئين على التّعليم في نظام التّعليم اللبنانيّ ومن ثمّ بقائهم فيه. "نجحت وزارة التّربية والتّعليم العالي في وضع استراتيجيّة (حصول كافّة الأطفال على التّعليم) لتكون بمثابة سياسة تخطيطٍ ذات مدىً أطول، وسمحت بإعفاء الرّسوم المدرسيّة في المدارس الحكوميّة، ولكن تمّ دمج تمويل المانحين ومشاركة المنظّمات غير الحكوميّة بشكلٍ غير واضحٍ مع الجهود التي تبذلها وزارة التّربية والتّعليم العالي، على الرّغم من أنّ محدّودية قدرة القطّاع العام وموارده تستوجبان شراكةً قويّةً مع قطّاع المنظّمات غير الحكوميّة لتمكينه من استيعاب اللاجئين السّوريين في المدارس، إذ سيعود تحسين استراتيجيّة التّواصل بالفائدة على التّنسيق بين وزارة التّربية والتّعليم العالي والمنظّمات غير الحكوميّة الدّوليّة والمنظّمات غير الحكوميّة، مما سيجنّب تداخل عمل المنظّمات وسوء إدارة التبرّعات، كما سيسهّل وجود تنسيقٍ أفضل لعمليّة الانتقال السّلس للطّلاب من التّعليم غير النّظامي إلى نظام التّعليم النّظامي في البلد. من المهمّ للحكومة اللبنانيّة أن تدرك أهمّيّة دور المنظّمات غير الحكوميّة في تقديم التّعليم غير النّظامي حيث أنّ وجود دولةٍ مثل لبنان وأزمةٍ طويلة الأمد مثل الأزمة السّورية يحتّمان وجود بدائل لتعليم الأطفال الذين باتوا خارج المدرسة، يعتبر التّنسيق بين المؤسّسات الحكوميّة في لبنان تنسيقاً ضعيفاً جدّاً، حيث تبذل وزارة التّربية والتّعليم العالي جهوداً ضعيفةً جدّاً بمعزل عن الوكالات الحكوميّة الأخرى وبتعاون محدود جدّاً مع الوزارات الأخرى مثل وزارة الداخلية والبلديات ووزارة الشؤون الاجتماعيّة على الرّغم من كون الأخيرة المنسّق الرّسمي للحالة الطّارئة للّاجئين والمسؤول عن التّواصل مع السّلطات المختصّة والهيئات الدّوليّة والمنظّمات غير الحكوميّة المحلية".(الغالي، غلاييني، إسماعيل، 2016، ص3)

لقد ذكر الباحث مثالاً عن التعاون اللّازم والضّروري بين الدّولة والمنظّمات غير الحكوميّة في لبنان، وذلك للتعرّف على أهمّيّة التعاون بين الدّولة والمنظّمات بهدف إنجاح العمل، وكي نستفيد من التّجارب ونسقطها على واقع الشّمال السّوري، فنحن نعاني في الشّمال السّوري من غياب أدنى مقوّمات النّجاح، ففي ظروفٍ طبيعيّةٍ لابدّ للدّولة والهيئات الحكوميّة من التّنسيق وتوحيد الجهود مع المنظّمات غير الحكوميّة في سبيل التّطوير والتّنمية والبناء، فكيف في ظروفنا وواقعنا المتفكّك اجتماعيّاً والمتدمّر اقتصاديّاً والمنهك سياسيّاً؟!!، فالكلّ يدرك مدى

خطورة قطّاع التّعليم ومدى حجم التّمويل اللّازم الذي تعجز عنه كبرى الدّول، ناهيك عن حجم الآمال المبنيّة على عاتق هذا القطّاع، فالتّعاون البنّاء والمبنيّ على أسسٍ صحيحةٍ بين الدّولة وهذه المنظّمات ربّما يحقّق الغاية.

12. كفاءة المنظّمات:

تُعرّف الكفاءة بأنّها:" حسن الاستفادة من الموارد، فالإدارة عليها مسؤوليّة استخدام العناصر البشريّة والماليّة والماديّة أحسن استخدام، كذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق ما تعلّمه بشكلٍ سليمٍ يتّصف بالدّقّة والإتقان مع مراعاة البعد الإنسانيّ في التّعامل مع الآخرين". (أبو النصر،2012، ص56)

ويرى الباحث أنّ الكفاءة تعني بشكلٍ عامّ: القدرة على أداء المهامّ بشكلٍ صحيحٍ وبأقصى سرعةٍ ممكنةٍ. فالمعيارين المحدّدين للكفاءة هما: الدّقّة والسّرعة، ومقاطعةً مع كفاءات المنظّمات نجد أنّ الدّقّة تكون في المعرفة العلميّة والأداء وكذلك الإنتاج، أمّا عن السرعة فهي اختصار الوقت والجهد مع إنجاز المطلوب.

"وتستخدم الكفاءة كمعيارٍ للأداء الاقتصاديّ في إدارة المنظّمات، فالكفاءة هي تمثيلٌ صادقٌ للأداء الإجرائيّ المتعلّق بالطّبيعة الاقتصاديّة للمنظّمات، ومن ثمّ يمكن قياسها بمدى القدرة الإداريّة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواءً البشريّة أو الماديّة، ولمّا كانت أيّ منظّمةٍ عبارة عن شبكةٍ ديناميكيّةٍ متفاعلة الأجزاء تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف الكليّة لهذه المنظّمة فإنّ كفاءة المنظّمة بشكلٍ عامّ يعبّر عنها بالكفاءات الثلاث وهي:

1. الكفاءة المعرفيّة.
2. الكفاءة الأدائيّة.
3. الكفاءة الإنتاجيّة.

وتستخدم المنظّمات عادةً عدّة مقاييس للكفاءة مثل تكلفة العمليّة وإنتاجيّة ساعة العمل، وتكلفة وحدة المنتج، وحجم النّاتج لكل ساعة عمل، وفيما يلي شرح مبسّط للكفاءات الثّلاث التي تعبّر عن كفاءة المنظّمة بشكل عام وهي:

1. الكفاءة المعرفيّة: وهي الكفاءة المرتبطة بمدى معرفة الفرد بالمعلومات والمعارف الخاصّة بمهنته أو بعمله، وترتبط هذه الكفاءة بالمحتوى التّعليمي والمادّة العلميّة المتعلّقة بطبيعة عمل كلّ مهنةٍ أو وظيفةٍ.
2. الكفاءة الأدائيّة: وهي التي تتمثّل في القدرة على استخدام الطّرق المختلفة للقيام بعمله المنوط إليه، وتحديد أسلوبه في القيام بمهامّ عمله، أي الأداء الفعليّ للأعمال المنوطة إليه، وكذلك السّلوك والتصرّفات التي تكون لها صلةٌ بأداء العمل أو الواجبات الوظيفيّة، والقدرات والإمكانات المتعلّقة بالخلق والابتكار ومستواها ومدى ملاءمتها للقيام بالعمل المطلوب.
3. الكفاءة الإنتاجيّة: وهي التي تتعلّق بالمحصّلة النّهائيّة لنواتج التعلّم مثلاً، وأثر المعلّم على تلاميذه، وفي المنظّمات والمؤسّسات الإنتاجية فإنّها تقدّر بالإنتاج الكلّي مقسوماً على قيمة مستلزمات الإنتاج أي المخرجات على المدخلات". (سويلم،2016، ص34-35)

12-1- مؤشّرات لقياس كفاءة المنظّمة:

إنّ المؤشّرات عموماً هي أدواتٌ تقييميّةٌ للأداء، فمن خلالها نستطيع الحكم على أمرٍ ما بشكلٍ موضوعيّ، ويُعرّف المؤشّر بأنّه:" عباراتٌ تصف الإنجاز المتوقّع من الفرد أو المؤسّسة، وهي عباراتٌ أكثر تحديداً وإجرائيّةً، وتصف الأداءات المطلوبة من المؤسّسة لتحقيق المعيار". (سيد أحمد،2018، ص59)

هناك أربعة مؤشّرات يمكن أن تستخدم جميعها للحكم على كفاءة المنظّمة وهي:

1. مدى التزام المنظّمة بإعداد التقارير لمتابعة نشاطها.
2. مدى إقامة عملها وفقاً لخطّةٍ محدّدةٍ سلفاً.
3. مدى نجاح الخطّة في تحقيق أهدافها.
4. معوّقات تحقيق الخطّة وكيفيّة التغلّب عليها ومواجهتها. (سويلم، 2016، ص34-35)

13. فعّالية المنظّمات:

تُعرّف الفعاليّة بأنّها:" قدرة المنظّمة على التكيّف مع المعطيات البيئيّة المختلفة، وكذلك تحقيق أهداف الأطراف المتعاملين معها، أي تزداد درجة الفعاليّة بزيادة قدرتها على التكيّف مع المتغيّرات البيئيّة التي تعمل فيها". (سلاطينة، وآخرون،2013، ص19)

"ويختلف تعريف فعاليّة المنظّمات وفقاً لاختلاف الغرض من هذا التّعريف فإذا كان المدخل هو الهدف فتعرّف الفعاليّة هنا على أنّها: درجة تحقيق وإنجاز المنظّمة لأهدافها، وإذا كان المدخل هو موارد النّظام فتعرّف الفعاليّة هنا على أنّها: قدرة المنظّمة على اقتناء الموارد (المدخلات) وقدرتها على إمكانيّة تخطيط الموارد المستقلّة وفي نفس الوقت قدرتها على زيادة الإنتاج، وإذا كان المدخل هو العمليّات فتعرّف الفعاليّة هنا على أنّها: مدى اتّصاف المنظّمة بخصائص تنظيميّةٍ معيّنةٍ تحقّق التوازن الأمثل بين الأنشطة المختلفة المتعلّقة بقدرة المنظّمة على تحقيق التكيّف أو التّأقلم والاستمرار، وإذا كان المدخل هو الجمهور فتعرّف الفعاليّة هنا على أنّها: درجة إشباع المنظّمة لحاجات جمهور المتعاملين مع المنظّمة سواءً كانوا من العاملين بالمنظّمة أو العملاء أو المورّدين أو المجتمع المحليّ بصفة عامة". (سويلم، 2016، ص84)

ويتّفق الباحث مع هذا التعريف لفعاليّة المنظّمات، حيث يرى أنّ فعاليّة المنظّمات تعني: قدرة المنظّمة على امتلاك الموارد، وجاهزيّتها القصوى للقيام بأيّة استجابة، والقدرة على التحقيق الأمثل لأهداف المنظّمة، والوصول لدرجة الرّضى والارتياح من قبل المشاركين والمستهدفين بآنٍ معاً.

"إن المجتمع البشريّ يتشكّل من العديد من المنظّمات التي تعمل فيه، كلّ منظّمةٍ لها مجالٌ أو أحداثٌ عامّةٌ بعيدة المدى وأخرى فرعيّة قريبةٌ المدى تحقّق في مجموعها أهداف المنظّمة بشكلٍ عامٍ، ويتوقّف نجاح المنظّمة في أداء دورها في المجتمع على درجة فعاليّتها فيما تقوم به من أعمالٍ، كما أنّ نموّها وتقدّمها وتطوّرها يتوقّف إلى حدٍّ كبيرٍ على ما تستطيع هذه المنظّمات أن تقوم به من خدماتٍ وأنشطةٍ تتوافق مع حاجات المجتمع وحاجات أفراده، وتعتمد أيّ منظّمةٍ في قدرتها على تحقيق أهدافها على أربعة محاور رئيسيّةٍ هي:

1. مدى توافق المنظّمة في أداء مهمّتها مع ما تتطلّبه الظّروف والاحتياجات البيئيّة.

2. مدى محافظة المنظّمة على كيانها وتنظيمها الداخلي.
3. مدى تحقيق المنظّمة لأهدافها تحقيقاً شاملاً.
4. مدى تكامل وحدات وإدارات أو فروع المنظّمة أفقيّاً ورأسيّاً مع بعضها والبعض الآخر، ويذهب البعض إلى أنّ المنظّمة إذا لم تستطع تحقيق الأربعة محاور السّابقة فهي منظّمةٌ غير ناجحةٍ وغير فعّالةٍ، والمنظّمة الفعّالة هي التي تستطيع تحقيق المحاور الأربعة السابقة، وتتوقّف قدره الفرد داخل المنظّمة على أداء عمله بنجاحٍ على قدرة المنظّمة ذاتها في دفع العاملين إلى تحقيق أهدافهم وتمثيل اتّجاهاتهم داخل المنظّمة". (سويلم، 2016، ص84)

وبناءً على ما سبق: كلّما استندت المنظّمة في تحديد أهدافها وغاياتها لحاجات المجتمع أو الفئة المستهدفة، واعتمدت على موارد متاحةٍ واستخدمت موارد محليّةً موجودةً (كاعتمادها على أشخاصٍ محليّين)، وكانت عمليّاتها مخطّطةً بشكلٍ مسبقٍ، كلّما نجحت المنظّمة ووصلت لمرحلة الإبداع، وكانت فعّالةً ومحوريّةً في عملها.

14. تقويم أداء المنظّمات:

"لا تزال الإدارات العليا بالمنظّمات منشغلةً بموضوع الأداء نظراً لكونه مفهوماً جوهريّاً ومهمّاً وعنصراً محوريّاً لنجاح المنظّمة في تحقيق أهدافها، وأيضاً لاتّساع المجالات التي يتضمّنها، فهذا المفهوم يتطوّر ويتجدّد ويتغيّر بتغيّر مكوّنات المنظّمة والمجالات التي تتعامل معها، وتتغيّر مقاييس الأداء باختلاف مفهوم الأداء للمنظّمة وفقاً لما تراه يحقّق النّتائج التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك على إدارة المنظّمة أن تبحث عن أنظمة تقويمٍ ملائمةٍ لواقع البيئة الداخلية والخارجية للمنظّمة". (الرفاتي، 2011، ص11)

فانطلاقاً من أهمّيّة الأداء وجودة هذا الأداء في عمل المنظّمات، لا بدّ من العمل على قياس هذا الأداء بشكلٍ مستمرٍّ ودوريٍّ للوقوف على كلّ جزئيّةٍ فيه، ومحاولة الإصلاح للخلل إن وجد، أو تطوير هذا الأداء إن أمكن، والقياس للأداء يحتاج إلى نظامٍ تقويميٍّ ملائمٍ يتناسب مع طبيعة المنظّمة وطبيعة عملها.

14-1- أهمّيّة قياس الأداء: إنّ أهمّيّة قياس الأداء يمكن إيجازها بالنّقاط الآتية:

1. إنّ عمليّة قياس الأداء تؤدّي إلى تحقيق فوائد كثيرةٍ للمنظّمة، حيث إنّها توفّر مدخلاً واضحاً للتّركيز على الخطّة الاستراتيجيّة للبرنامج فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه، كما أنّ القياس يوفّر آليّةً معيّنةً لرفع التّقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
2. يركّز القياس على الاهتمام بما يجب إنجازه ويحثّ المنظّمات على توفير الوقت والموارد والطّاقات اللّازمة لتحقيق الأهداف، كما أنّ القياس يوفر التّغذية الرّاجعة حول مجريات سير التقدّم نحو الأهداف، وإذا ما كانت النّتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظّمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التّعديلات.
3. إنّ قياس الأداء يحسّن واقع الاتّصالات الدّاخليّة ما بين العاملين، فضلاً عن الاتّصالات الخارجيّة بين المنظّمة وعملائها والمتعاملين معها، فالتّأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدّي إلى تهيئة مناخٍ جديدٍ من شأنه التّأثير في جميع عملاء المنظّمة والمتعاملين معها.

4. إنّ قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحاتٍ حول تنفيذ البرامج وتكاليف هذه البرامج.
5. يمكن لقياس الأداء أن يبيّن أنّ المنظّمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدّم نحو تحقيق غاياتٍ اجتماعيّةٍ.
6. إنّ قياس الأداء يشجّع على التوجّه بشكلٍ بنّاءٍ نحو حلّ المشاكل، حيث إنّ القياس يوفّر بياناتٍ حقيقيّةً ملموسةً يمكن الاستناد إليها في اتّخاذ قراراتٍ سليمةٍ حول عمليّات المنظّمة.
7. القياس يزيد من تأثير المنظّمة إذ يتمّ التعرّف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز، ويجعل من الممكن تحقيق التّأثير الإيجابيّ في تلك المحاور.
8. لا يمكن أن يكون هناك تحسينٌ من دون قياسٍ، فإذا ما كانت المنظّمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عمليّاتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتّأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد. (الرفاتي، 2011، ص13)

إنّ القياس والتّقويم والتّقييم عمليّاتٌ مهمّةٌ في أيّ عملٍ، فلا يمكن التقدّم في أيّ عملٍ إلّا إذا تمّ اعتماد مقاييس حقيقيّةٍ وموضوعيّةٍ تضعنا في صورة وضعنا الحقيقيّة، وبالتّالي نتعرّف مواطن الخلل والضّعف ونعمل عبر خطّةٍ معيّنةٍ على تجاوزها، بذلك فقط يمكن لأيّ جهةٍ أو منظّمةٍ أو مؤسّسةٍ أن تستمّر وتتقدّم باتّجاه تحقيق أهدافها.

15. تمويل المنظّمات غير الحكومية:

ترتبط فعاليّة المنظّمات غير الحكوميّة وقدرتها على الاستمرار بتوفّر الدّعم واستمراريّته، وخاصّةً في ظلّ الأوضاع التي نعيشها في الشّمال السّوري وشبه غياب المؤسّسات الرسميّة الحكوميّة، ما أدّى إلى زيادة العبء على المنظّمات غير الحكوميّة وتحوّل دورها من ثانويٍّ إلى أساسيٍّ ومحوريٍّ، حيث تتنوّع مصادر الحصول على التّمويل من قبل المنظّمات غير الحكوميّة، ولكن ما هي استراتيجيّات الحصول على التّمويل؟

"تعتبر قضيّة الحصول على التّمويل الكافي واللّازم وفي الوقت المناسب من أهمّ المتطلّبات اللّازمة للمنظّمات الإغاثيّة والإنسانيّة للاستمرار في عملها، والحصول على التّمويل لا يمكن أن يتمّ دون اتّباع استراتيجيّاتٍ واضحةٍ ومحدّدةٍ ومتسلسلةٍ تُفضي في النّهاية إلى تحقيق الهدف النّهائيّ، وفيما يأتي نبيّن أهمّ الخطوات اللّازم على المنظّمات الإغاثيّة والإنسانيّة اتّباعها للحصول على التّمويل:

أوّلاً: اكتشاف مصادر التّمويل المحتملة: وتشمل مصادر التّمويل المنظّمات والأفراد والهيئات الدّوليّة وغيرها من المصادر (منح، هبات، حملات التبرعات.... إلخ).

ثانياً: دراسة اهتمامات المموّلين: بعد تحديد مصادر التّمويل المحتملة، يجب القيام بدراسة كلّ مصدرٍ على حدة، وتحديد المجالات الّتي تهتمّ بها كلّ جهةٍ، فبعض الجهات قد تهتمّ بقضايا المرأة والطّفل والمجتمع والتّعليم وغيرها من القضايا الاجتماعيّة، بينما قد يهتمّ آخرون بمنطقةٍ جغرافيّةٍ محدّدةٍ، كقيام العديد من الجهات المموّلة حاليّاً بتمويل أنشطة المنظّمات الإنسانيّة في مناطق النّزاعات كسوريّا واليمن، وتهتمّ أخرى بقضايا العنف الأسريّ والفقر وعمالة الأطفال والعنف القائم على العرق والجنس واللّون، وبعد تحديد مجالات اهتمام المموّلين يتمّ استبعاد الجهات

التي لا تتقاطع أنشطة المنظّمة ومشاريعها مع اهتماماتها، فهذه الخطوة تهدف لتقليل عدد الجهات المموّلة المحتملة، وحصر الدّراسة في الجهات الأعلى احتمالاً للموافقة.

ثالثاً: تحديد دوافع وغايات الجهات المموّلة: تمثّل دوافع الجهات المموّلة المحرّك الّذي يدفعها للقيام بالتّمويل، وعند فهم هذه الدّوافع فهماً دقيقاً يمكن للمنظّمات الإغاثيّة والإنسانيّة النّجاح في إقناعها بالتّمويل، فالإقناع يكون بما يتناسب مع الدّوافع الخاصّة بكلّ جهةٍ مموّلةٍ، وتقسّم الدّوافع لدوافع عقلانيّةٍ وأخرى عاطفيّةٍ، وفيما يأتي تبيان أكثر دوافع التّمويل انتشاراً بين الجهات المموّلة:

1. الواجب: ويعتبر من الدّوافع العقلانيّة، وتعتبر الجهة المموّلة أنّ من واجبها القيام بالتّمويل لمعالجة الآثار السلبيّة لقضايا محدّدةٍ ترى فيها تهديداً للعالم، وغالباً ما تكون هذه الدّوافع لدى المؤسّسات الرّسميّة.
2. الاهتمام: وهو أيضاً من الدّوافع العقلانيّة، كاهتمام جهاتٍ محدّدةٍ مؤسّسيّةٍ أو فرديّةٍ بقضايا البيئة أو العنف الأسريّ أو قضايا الأطفال واللّاجئين وغيرها من القضايا.
3. التّهرّب من الضّرائب: وهو من الدّوافع العقلانيّة، وتوجد هذه الدّوافع لدى الأفراد والمؤسّسات الرّبحيّة، لا سيّما أنّ بعض القوانين في الدّول الغربيّة تمنح المتبرّعين حسماً من الضّرائب في حال تبرّعهم للمنظّمات الإغاثيّة والإنسانيّة.
4. المنفعة: وهي الأخرى من الدّوافع العقلانيّة، وتوجد هذه الدّوافع لدى الأفراد والمؤسّسات الرّبحيّة، بحيث ترى هذه الجهات في تبرّعها دعماً لحصّتها السّوقيّة وزيادةً إيجابيّةً في سمعتها المؤسّسيّة إضافةً لطلبها ذكر اسمها في أنشطة وبرامج ومشاريع المنظّمة الّتي سيتمّ تمويلها.
5. التّجربة الشّخصيّة: وهي من الدّوافع العاطفيّة، وتوجد هذه الدّوافع لدى الأفراد فقط، فقد تدفع تجربةٌ شخصيّةٌ مرّ بها الفرد إلى قيامه بتمويل أنشطةٍ محدّدةٍ انطلاقاً من معاناته من حدثٍ محدّدٍ، كقيام مقدّمة البرامج الأمريكيّة أوبرا وينرفي بالتبرّع للأطفال (ضحايا الاستغلال الجنسيّ) كردّة فعلٍ للتّجربة الشّخصيّة الّتي مرّت بها في طفولتها.

رابعاً: دراسة شروط التّمويل: بعد تخفيض قائمة الممولين المحتملين لأدنى حدٍّ ممكنٍ، يجب القيام بدراسة شروط وأنماط التّمويل الّذي تنتهجه كلّ جهةٍ، فقد تطلب بعض الجهات شروطاً لا تتمكّن المنظّمة من الوفاء بها، أو قد يقتصر تمويل جهاتٍ ما على التّمويل العينيّ وهذا ما لا يناسب بعض المشاريع، فتختار المنظّمة الجهات الّتي من الممكن تنفيذ شروطها أو يمكن التّفاوض معها.

خامساً: التّفاوض مع الجهات المموّلة: بعد القيام بجميع الخطوات السّابقة تقوم المنظّمة بتقديم ملفٍّ يشمل معلوماتٍ تفصيليّةٍ حول المشروع المطلوب تمويله، وفي حال موافقة الجهة المموّلة موافقةً مبدئيّةً على التّمويل يتمّ الدّخول في المفاوضات الّتي تشمل شروط التّمويل وغيرها من القضايا التّنفيذيّة. (عمر، 2020، ص118-120)

وانطلاقاً من أهمّيّة التّمويل في استمرار عمل المنظّمات غير الحكوميّة، كان لا بدّ لهذه المنظّمات من البحث عن الأساليب المناسبة لاستجلاب الدّعم وتأمين التّمويل اللازم بهدف الاستمراريّة، فاختلفت طرق المنظّمات في تأمين الدّعم باختلاف منهجها وفكرها وأهدافها، وتسعى المنظّمات غير الحكوميّة الدّاعمة للعمليّة التّعليميّة في

الشّمال السّوري إلى تأمين الدّعم شأنها شأن غيرها من المنظّمات الأخرى، حيث لاحظ الباحث منافسةً بين هذه المنظّمات في إثبات ذاتها وكفاءتها بهدف تحقيق استمراريّتها.

16. معوّقات عمل المنظّمات غير الحكوميّة:

تواجه المنظّمات غير الحكوميّة تحدّياتٍ ومعوّقاتٍ عديدةً تحول دون إتمام عملها ودون تحقيق أهدافها، حيث تختلف هذه المعوّقات باختلاف المنظّمات، واختلاف تبعيّتها، ناهيك عن قوّة المنظّمة وقدرتها على الوفاء والالتزام بتعهّداتها. "يلخّص تقرير معهد أبحاث السياسات الاقتصاديّة الفلسطينيّ (ماس) القيود التي تعاني منها هذه المنظّمات في الآتي: قيود المموّلين، يليها قيود سلطات الاحتلال ، ثمّ قيود المجتمع المحليّ، وفي التّرتيب الأخير تأتي قيود السّلطة، وتتمثّل قيود المموّلين في التدخّل في تصميم البرامج وتوجيهها نحو أولويّاتٍ معيّنةٍ، وكذلك في آليّات صرف ومتابعة المنح المقدّمة لهذه المنظّمات، وتتمثّل قيود الاحتلال في إعاقة وصول المساعدات لبعض هذه المنظّمات، أمّا قيود المجتمع المحلي فتتمثّل في ضعف تفاعله مع برامج المنظّمة، وفي قيودٍ ثقافيّةٍ تحدّ من قدرة المنظّمة على الوصول إلى المستهدفين، وتتمثّل قيود السلطة الوطنيّة الفلسطينيّة في إعاقة التّراخيص، أو تجميد أرصدتها الماليّة لدى البنوك، وفي المتابعة ذات البعد الأمنيّ لبعضها واستهدافها بالمتابعة من قبل هيئات الرقابة". نقلاً عن (شيخو،2015، ص22)

وسيذكر الباحث مثالاً عن تحدّيات المنظّمات غير الحكوميّة في المملكة العربيّة السّعوديّة، بهدف الإفادة من بعض النقاط وإسقاطها على واقع العمل في الشّمال السّوري، حيث يواجه القطّاع غير الرّبحيّ كثيراً من التحدّيات التي تقسم الى ثلاثة جوانب أساسيّة:

1. التحدّيات التي يعانيها القطّاع من الماضي وما زالت مستمرّةً إلى وقتنا الحاضر: هناك تحدّياتٌ مستمرّةٌ منذ تأسيس القطّاع، كصعوبة الحصول على التّمويل والدّعم المالي، وشحٍّ في البيانات، والبيروقراطيّة والحوكمة، وعدم وجود استراتيجيّات للإدارة الماليّة وقياسات الأثر.
2. التحدّيات الحاليّة: يواجه القطّاع تحدّياتٍ جديدةً تكمن في تبنّي القطّاع لأدواتٍ إداريّة ومحاسبيّةٍ مستحدثةٍ، ويركّز الدّاعمون أو المستثمرون ماليّاً على الشّفافيّة في أعمال المنظّمات غير الرّبحيّة، حيث ينظر إلى الجوانب الإداريّة والمحاسبيّة للمشروع من خلالهم للتأكّد من كفاءتها ومدى حاجة الجهة المستفيدة منها.
3. التحدّيات المستقبليّة: فيمكن حصرها في المملكة من خلال النقاط الآتية: كيفيّة تطوير بيئة عمل القطّاع لتكون أكثر مرونةً، وذلك عن طريق التّعاون مع الدّول المتقدّمة في تطوير الجوانب الإداريّة ومقاييس الأثر، وكيفيّة التوسّع بعدد المنظّمات غير الرّبحيّة ليصل أثرها لكل مواطنٍ ومقيمٍ في المملكة، وكيفيّة عدم اقتصار دور المنظّمات غير الرّبحيّة على تلبية الاحتياجات التي يواجهها المجتمع، وإمكانيّة توسيع أنشطة القطّاع لتواكب التغيّرات السّريعة والمتطوّرة في المملكة. (الدويش، المزيد،2020، ص34)

أمّا تحدّيات أو معوّقات عمل المنظّمات غير الحكوميّة في منطقة الشّمال السّوري في القطّاع التّعليمي، فقد قسّمها الباحث إلى تحدّياتٍ داخليّةٍ ضمن المنظّمة، وتحدّياتٍ خارجيّةٍ من المانحين، وتحدّياتٍ من المجتمع المحليّ:

1. التحدّيات الداخليّة: تتركّز في غياب السّياسة الواضحة وعدم وضوح الأهداف أيضاً لدى معظم المنظّمات غير الحكوميّة، أو ربّما عدم التّنسيق بين المنظّمات غير الحكوميّة، وبالتّالي وجود رؤىً مختلفةٍ ووجهات نظرٍ متعارضةٍ أحياناً، وكأنّ هدف هذه المنظّمات هو تحقيق الاستمراريّة(لفريق المنظّمة) بغضّ النّظر عن الشّريحة المستهدفة، وعن مدى تحقّق الأهداف الموضوعة، طبعاً إن كانت هذه الأهداف ملامسةً للواقع، ناهيك عن حجم العبء الكبير الملقى على عاتق المنظّمات قياساً بنوعيّة الكوادر العاملة ضمن هذه المنظّمات، ويشير الباحث إلى المحسوبيّات في اعتماد الموظّفين، وعدم الاعتماد على معايير موضوعيّةٍ، ومهنيّةٍ في تعيين هؤلاء الموظّفين، وبالتّالي انخفاض كفاءة وفعاليّة المنظّمات، وقلّة التخطيط الاستراتيجيّ أو المتوسّط، والذي يعود برأي الباحث إلى ضعف الكوادر الموجودة أيضاً، ولا ننسى ظروف الحرب التي تمرّ في الشّمال السّوري والتي تؤثّر على سير العمليّة التّعليميّة وبالتالي انخفاض العائد التّعليميّ الذي تريده المنظّمات، كلّ ذلك أدى إلى تضاؤل دور المنظّمات غير الحكوميّة في دعم العمليّة التّعليميّة في الشّمال السّوري.
2. التحدّيات الخارجية: تكون في الغالب من المانحين، فتتمحور حول قلّة التّمويل وتقليص الموارد، وإلزام المنظّمات غير الحكوميّة بمشاريع وأعمالٍ لا تحتلّ الأولويّة في الشّمال السّوري، أو ربّما لا تلبّي الاحتياج المطلوب، فمثلاً نرى تركيز المنظّمات غير الحكوميّة على جانب الأنشطة والدّعم النفسي، وإنفاق المال الكثير على هكذا مشاريع، مقابل التهميش أو الإغفال في غالب الأحيان لقطّاع التّعليم، فقلّة التّمويل والدّعم سيولّد آثاراً سلبيّةً على المنظّمة وعلى استمراريّة عملها، وقد يضعف الثّقة من قبل العاملين في القطّاع التّعليمي بهذه المنظّمات وفي التزاماتها بوعودها أو عقودها.
3. تحدّيات من المجتمع المحليّ: المجتمع المحليّ يطالب المنظّمات غير الحكوميّة بالكثير، وهي غير قادرةٍ على تأمين هذه الاحتياجات، مما يخلق شرخاً بين المنظّمات والمجتمع، وربّما الوصول إلى درجة عدم الثّقة، فالعلاقة القائمة بين المنظّمات غير الحكوميّة والمجتمع المحلي لها أثرٌ كبيرٌ في تحسين دور هذه المنظّمات، فمثلاً تتطلّب فاعليّة عمل المنظّمات غير الحكوميّة بيئةً خارجيّةً تقدّم لها الدّعم والإمكانات كوجود جهاز أمنٍ فعّالٍ ييسّر أمور المنظّمات، ومؤسّساتٍ ديمقراطيّةٍ تخضع للمساءلة، ومجتمعٍ مدنيٍّ متعاونٍ وجاهزٍ لتقديم كلّ أشكال الدّعم.

ومن الممكن القول: إن التحدّيات التي تواجه المنظّمات غير الحكوميّة العاملة بقطاع التّعليم في الشّمال السّوري هي: عدم تقييم الاحتياجات بشكلٍ حقيقيٍّ، بل تنفيذ أولويّات الدّاعمين، أو ربّما اعتماد آليّاتٍ غير صحيحةٍ بتقييم الاحتياجات (مثلاً: اعتماد استبانات طويلةٍ ربّما يجد من يملؤها صعوبةً في ملئها، فيلجأ لملئها بطريقةٍ عشوائيّةٍ)، أو تكون مشاريع المنظّمات تلبيةً لأغراضٍ شخصيّةٍ للدّاعمين. "لا تزال منظّمات المجتمع المدنيّ غير متعمّقةٍ في المجتمعات التي تخدمها، ومن الممكن أن نقول: إنّ الموقف العامّ تجاه المجتمع المدنيّ يتّصف بالفتور وعدم المبالاة والتشكيك والاستخفاف (وفي بعض الأحيان العدوانيّة المباشرة) أكثر من اتّصافه بالتّعاطف والدّعم.

إنّ تركيز نشاطات منظّمات المجتمع المدنيّ تعكس أولويّات المانحين أكثر بكثير من المدخلات من المجتمع أو تقييم احتياجاتها". (تقرير دراسة واقع المجتمع المدني، 2016، ص45)

17. معوّقات الإبداع في المنظّمات:

إنّ ما يقصده الباحث بالإبداع هنا هو: الوصول بعمل المنظّمات غير الحكوميّة إلى درجةٍ متقدّمةٍ، وتحقيق نقلةٍ نوعيّةٍ بالعمليّة التّعليميّة تضعها في ركب الدّول المتقدّمة، وهذا المقصد يحتاج إلى مقوّماتٍ منها: التّفكير الواقعيّ والتّشخيص الحقيقيّ للواقع، والاطّلاع على التّجارب الناجحة بقصد الاستفادة منها، وابتكار أساليب جديدةٍ في التّعامل، وأهمّ نقطة برأي الباحث هي: استقطاب الكفاءات وذوي الخبرة وإعطائهم جانباً من الحريّة والمرونة وإفساح المجال لهم للإبداع وتطوير العمليّة التّعليميّة، ولكن هناك عواملٌ كثيرةٌ تقف عائقاً أمام الإبداع وتطويره ويمكن تصنيفها إلى عوامل فرديّةٍ، وتنظيميّةٍ وثقافيّةٍ واجتماعيّةٍ.

أ- المعوّقات الشخصيّة(الفرديّة):

- البحث عن حلولٍ تتّبع قواعد محدّدةٍ.
- السعي لأن يكون الفرد عمليّاً جدّاً.
- اعتقاد الفرد بأنّه ليس مبدعاً.
- الرّغبة في عدم ظهور الفرد وكأنّه أحمق.

ب- معوّقاتٌ من قبل المدير:

- النّظر إلى الأفكار الجديدة الصّادرة عن المستويات الدّنيا بنوعٍ من الشكّ لأنّها جديدةٌ ولأنّها صادرةٌ من المستوى الأدنى.
- الطّلب من الإدارات والأفراد أن يتحدّى وينتقد كلٌّ منهم الآخر.
- النقد بحريّةٍ والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنّه يمكن فصلهم من العمل في أيّ وقتٍ.
- اتخاذ القرارات المتعلّقة بإعادة التّنظيم والتّغيير بسريّةٍ، وإعلانها للعاملين بصورةٍ مفاجئةٍ.

ت- المعوّقات التنظيميّة:

- الالتزام الحرفيّ بالقوانين والتّعليمات والإجراءات.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
- المناخ التّنظيمي غير الصحيّ.
- عدم وجود قيادةٍ إداريّةٍ مؤهّلةٍ.
- عدم توافر الموارد اللّازمة.

ث- المعوّقات الثقافيّة والاجتماعيّة والاقتصاديّة:

قد تقف القيم والاعتقادات والاتّجاهات والتّقاليد السّائدة في المجتمع والضّغوط الاجتماعيّة عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعيّة لدى الأفراد، كما أنّ بعض المؤسّسات والسّياسات (مثلا التّعليميّة والعائليّة) قد لا تشجّع

على الإبداع، وكذلك فإنّ الأوضاع الاقتصاديّة والسّياسيّة هي الأخرى قد لا تكون عاملاً ميسّراً ومساعداً في تعزيز الإبداع وتنميته. (حريم، 2009، ص309-312)

18. ملخّص المحور الأوّل:

لقد تحدّث الباحث عن مفهوم المنظّمات غير الحكوميّة وتعريفها ونشأتها، كما تحدّث بشيءٍ من التّفصيل عن أهمّ تصنيفاتها وخصائصها، ولم يغفل الباحث الكلام عن فعاليّة عمل المنظّمات غير الحكوميّة وتقويم أدائها، كما تطرّق الباحث للحديث عن تمويل المنظّمات غير الحكوميّة ومعوّقات عملها.

وهنا يرى الباحث أنّ عمل المنظّمات غير الحكوميّة في الشّمال السّوري لم يكن بالمستوى المطلوب ولا حتّى بقدر المسؤوليّة الملقاة على عاتق هذه المنظّمات، وهو بذلك لم يصل إلى المستوى الإبداعيّ المأمول، والأسباب في ذلك كثيرةٌ منها: ارتباط هذه المنظّمات بالدّاعمين، والولاء المطلق لسياسات هؤلاء المموّلين، وتقلّص دور المؤسّسات الحكوميّة الممثّلة بالوزارة والمديريّات، ولا ننسى الحرب التي مورست بحق الشّعب السّوري والتي ألقت بظلالها القاتمة على مختلف قطّاعات الحياة، ولا سيّما القطّاع التّعليمي الذي تضرّر أكثر من غيره، حيث هُدّمت البنى التّحتيّة، وقلّت وانحدرت الموارد الاقتصاديّة، فتوقّفت العمليّة التّعليميّة، والتحق معظم الشّباب والأطفال اليافعين (ممّن هم في سنّ التّعليم) بالعمل، فكانت المنظّمات غير الحكوميّة في مرحلةٍ من المراحل المنقذ الوحيد للتعليم، فهذه العوامل مجتمعةً لم تضع المنظّمات غير الحكوميّة في الموضع الحقيقيّ لها بوصفها رديفاً للمؤسسات الحكوميّة وعاملاً مهمّاً في سبيل تطوير التّعليم والوصول إلى الإبداع، ولكن تحوّل دور هذه المنظّمات إلى المنقذ للتّعليم، أو المنقذ للحدّ الأدنى من التّعليم في بعض الفترات(فترة جائحة كورونا مثلاً)، وهذا ما يفسّر برأي الباحث عمل المنظّمات غير الحكوميّة في الشّمال السّوري بشكلٍ غير منظّمٍ وغير مخطّطٍ بشكلٍ كافٍ، وبدا ذلك واضحاً من خلال اهتمام المنظّمات غير الحكوميّة بمشاريع الحماية والدّعم النفسي على حساب المشروع التّعليمي الذي هو الأساس، فلكي تعود المنظّمات غير الحكوميّة لدورها الأساسيّ في تطوير العمليّة التّعليميّة في الشّمال السّوري، لا بدّ لهذه المنظّمات من توحيد جهودها، ووضع مؤشّراتٍ واضحةٍ لقياس أدائها، وسرعة تكيّفها مع الظّروف الطّارئة، أو استعدادها المسبق لما يستجدّ من أمور، ويكون ذلك من خلال دراسةٍ معمّقةٍ للوضع بشكلٍ عامّ، فنحن في ظروفٍ استثنائيّةٍ والمستجدّات متوقّعةٌ بكثرةٍ، إضافةً إلى ضرورة تنسيق عمل هذه المنظّمات عبر وزارة التّربية والتّعليم، والتّعاون المطلق بين وزارة التّربية والمنظّمات غير الحكوميّة في سبيل تجاوز مواطن الخلل، والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة بعمليّةٍ تعليميّةٍ متطوّرةٍ تحاكي الدّول المتقدّمة.

المحور الثّاني: تطوير العمليّة التعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسيّ

1. تمهيد:

"يشهد العالم تحوّلاتٍ جذريّةٍ في التوجّه نحو ما يسمى بـ "مجتمع المعرفة" وتشتمل هذه التحوّلات على تغيّراتٍ في معظم نواحي الحياة، فمن الناحية الاقتصاديّة أصبح النّموّ يعتمد على عامل المعرفة ومنها العلوم والتقنيّة ورأس المال الفكريّ أكثر من اعتماده على رأس المال الماديّ أو العمالة، وهذا ما يسمى بالتحوّل نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، ومن الناحية التنمويّة الاجتماعيّة أصبح مجتمع المعرفة الذي ينتجها وينشرها ويستثمرها هو المجتمع الحديث الذي يكتب له النّموّ والتطوّر والتقدّم، أمّا من الناحية الثقافيّة فإنّ العولمة تهدّد الثّقافات التي لا تحميها موارد بشريّةٌ معرفيّةٌ مبتكرةٌ ونشطةٌ وواعيةٌ، وتعدّ الموارد البشريّة العنصر الأساس في هذا التحوّل الكبير، وخاصّة منها الموارد الموهوبة والمبدعة والمبتكرة. لذلك فقد زادت الدّول كافّةً من اهتمامها برعاية الموهبة والإبداع، ويعدُّ الموهوبون والمبدعون قادةً في هذا التحوّل الجذري في الأنشطة التنمويّة الاقتصاديّة والاجتماعيّة كافّةً". (الإستراتيجيّة العربيّة للموهبة والإبداع في التّعليم العام،2009، ص18)

من هنا نستطيع تفسير الاهتمام المتزايد بقطّاع التّعليم عبر العصور، فهو القطّاع الوحيد الذي يبني رأس المال البشريّ الذي سيقود المرحلة لاحقاً ويحدّث التغيّر المأمول، وكلّنا يعلم أنّ قطّاع التّعليم مقسّمٌ لمراحل، بدايتها: مرحلة التّعليم الأساسيّ، وهذه المرحلة مقسّمةٌ لحلقتين أولى وثانية، فأساس التّعليم يرتكز على الحلقة الأولى، وكلّما كان هذا الأساس متيناً ومبنيّاً على قواعد وأسسٍ متينةٍ، رقت نظمنا التّعليميّة وحقّق أطفالنا وطلّابنا طموحاتهم وطموحات والديهم ومجتمعاتهم، فاهتمام الدّول والمجتمعات بالتّعليم الأساسيّ يدلّ على اهتمامها بالنّظام التّعليمي ككلّ، حيث "إن التّعليم الأساسي يمثّل القاعدة الأساسيّة للنّظام التّعليمي في أيّ بلدٍ، فلا تعليم ثانويّ، ولا تعليم جامعيّ بدون التّعليم الأساسيّ". (الاستراتيجيّة الوطنيّة لتطوير التّعليم الأساسيّ في اليمن، 2003-2015، ص2) لا يمكن لأيّ عملٍ أن ينجح ويستمرّ دونما تخطيطٍ مسبقٍ يحدّد من خلاله كافّة مستلزمات أيّ عمليّة، وما دمنا نتحدّث عن التّعليم، فالتخطيط هنا يحدّد الموارد والإمكانات والعمليّات وبدايةً الأهداف، وكما يقال: كلّ دقيقة في الإنجاز تحتاج أربع دقائق في التّخطيط، وهذا دليلٌ على أهمّيّة التخطيط في التّعليم، لذلك سنتحدّث عن أهمّيّة التّخطيط للتّعليم، وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك أنواعاً عديدةً للتّخطيط منها الآنيّ والمرحليّ والاستراتيجيّ، وسنتحدّث عن التّخطيط الاستراتيجيّ بعيد المدى نظراً لأهمّيّته.

2. التّخطيط الاستراتيجيّ للتّعليم:

يعتبر مفهوم التّخطيط الاستراتيجيّ مفهوماً حديثاً نسبيّاً بالنّسبة للمؤسّسات الخاصّة أو الحكوميّة فحتّى عام 1960م كانت جميع هذه المؤسّسات تعتمد بشكلٍ أساسيٍّ على الخطط قصيرة الأجل لتحقيق أهدافها، ولم يبدأ الاهتمام بمفهوم التّخطيط الاستراتيجيّ حتّى عام 1970م، ومنذ ذلك الحين ظهرت العديد من المدارس، والتي تبنّت مفاهيم مختلفةً للتّخطيط الاستراتيجيّ، ولكن بشكلٍ عامٍّ يوجد اتّفاق بين هذه المدارس في عددٍ من النّقاط الأساسيّة، إذ يتّفقون جميعاً على أنّ التّخطيط الاستراتيجيّ هو: عمليّةٌ إداريّةٌ طويلة الأجل تعمل على تحسين

وإيجاد التّوازن الملائم بين أهداف المنشأة ومواردها المتاحة في ظلّ الظّروف المحيطة بها، وترجع أهمّيّة التخطيط للمزايا التي يوفّرها والمتمثّلة في:

1. أنّه يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يسّهل توضيحها للعاملين وهو ما يسّهل تنفيذها.
2. أنّه يساعد على تحديد الإمكانات المادّية والبشريّة اللّازمة للوصول إلى الهدف.
3. أنّه يقلّل من التّعارض والتّضارب بين المهامّ المختلفة.
4. أنّه وسيلةٌ فعّالةٌ لتحقيق الرّقابة الداخليّة والخارجيّة.
5. أنّه يساعد على تنمية مهارات الأفراد.
6. تشمل عمليّة التخطيط جزءاً مستقبليّاً متعلّقاً بالتنبّؤ، وهو ما يجعل المنشأة مستعدّةً لمواجهة أيّ أزمةٍ طارئةٍ.

ومن المسلّم به أنّ العمليّة التّعليميّة هي نظامٌ يتكوّن من:

1. مدخلات (طلّاب – مباني – موادّ دراسيّة– مدرّسون....)
2. معالجة (يتمّ فيها التفاعل بين المدخلات للوصول إلى المخرج المناسب)
3. مخرجات.
4. عوائد أخرى إضافيّة (مثل استفادة المجتمع)،

وللحصول على النّتائج المرجوّة من خطّةٍ لتعليم التّلاميذ لا بدّ من النّظر إلى المراحل عند وضع الخطّة نظراً للتكامل فيما بين هذه المراحل، وكذلك لا بدّ من اتّباع خطوات التّخطيط السّليمة المتمثّلة في:

1. تحليل الواقع الرّاهن للنّظام التّعليمي، والمشاكل الموجودة فيه.
2. البحث عن الخيارات العلاجيّة لهذه المشاكل وتقييمها بعد تحليل النّظام ووضع الخيارات المتاحة، والتي تحدّد الاتجاه العام لسياسة المؤسّسة، بحيث يتمّ التخطيط لاتّخاذ الخطوات اللّازمة لتصحيح مسار المنشأة أو تحسين وضعها.
3. مرحلة التّفعيل من خلال اتّخاذ التّدابير الأساسيّة التي تؤدّي إلى التّنفيذ السّلس للخطط التي تمّ وضعها.
4. تصميم برامج محدّدةٍ لتعبئة الموادّ بغرض تنفيذ الأعمال والأنشطة المقرّرة.
5. التّغذية المرتدّة للتعرّف على أوجه القصور والخلل وتلافيها. (المغربي، 2015، ص75–76)

واستناداً لما سبق نستشفّ أهمّيّة التخطيط في سبيل بلوغ الغايات والمقاصد، وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ التخطيط لا يقف عند حدٍّ معيّنٍ، بل هو مستمرٌّ طيلة مسيرة العمليّة التّعليميّة، فمثلاً عندما نضع خطّةً بدايةً، ونأتي للتّنفيذ ربّما تصادفنا أمورٌ لم تكن بالحسبان، ما يحتّم علينا وضع خطّةٍ جديدةٍ تناسب هذا الوضع القائم، أو ربّما ينبغي علينا وضع خطّةٍ للطّوارئ، كما أنّه تجدر الإشارة إلى أنّ نسبة التّنفيذ من التّخطيط المسبق هي وحدها من يحدّد مقدار نجاح التّخطيط أو عدمه، وكما قلنا إنّ التخطيط مستمرٌّ ولا يقف عند حدٍّ معيّنٍ، فهدفه دائماً التّطوير، فهل عملت المنظّمات غير الحكوميّة في الشّمال السّوري على تبنّي التّخطيط الاستراتيجيّ؟

للإجابة عن هذا السّؤال، قام الباحث برصد الواقع المشاهد، وقد لوحظ ضعف التّخطيط، أو انعدامه في بعض الأحيان، فلم تكن هنالك دراسةٌ أوّليةٌ موضوعيّةٌ للواقع التّعليميّ وإنّما اعتماد أفكارٍ وخططٍ جاهزةٍ لا تتناسب مع خصوصيّة الواقع التّعليميّ في الشّمال السّوري.

3. مفهوم تطوير التّعليم:

التّطوير: هو العمليّة المستمرّة التي يتلقّاها الإنسان من خلال المساندة والدّعم الملازمين لنموّه وقدراته بشكلٍ متواصلٍ، ويتمّ ذلك من خلال عمليّات التعلّم التي تكون في كلّ الأحوال ضروريّةً من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورةٍ تتناسب مع الظّروف الزّمانيّة والمكانيّة. نقلاً عن حمود العنزي (مختار، 2019، ص76)

أمّا تطوير التّعليم فيعرّفه (الحيلة،2004) بأنّه: "تطبيقٌ يعنى بتحويل مواصفات التّصميم التّعليمي إلى صفةٍ مادّيةٍ، ويوجّه بالنّظريّة والتّصميم، ويُوصف من خلال المحتوى والاستراتيجيّة التّعليميّة التي تُوجّه من خلال النّظريّة والمفاهيم الماديّة للتّقنيّات الحديثة المتمثّلة بالأجهزة والبرامج والمواد التّعليميّة".

ويعرّف الباحث تطوير التّعليم إجرائيّاً بأنّه: عمليّةٌ منظّمةٌ وهادفةٌ تشمل خطواتٍ محدّدةً، تبدأ من تشخيص الحالة التّعليميّة، وتحديد جوانب الضّعف فيها، والعمل على تقييمها وتقويمها، وخاصّةً في مجال عمل المعلّم، وتأمين التّمويل اللّازم في ظلّ قوانين محدّدةٍ وواضحةٍ.

4. تطوير العمليّة التّعليميّة:

"نحن ندرس ليس لمجرّد الفهم والتّشخيص بل للتّطوير والتّجديد، وليس أيضاً لمجرّد الحلّ والتّركيب بل لفتح باب الاستحداث والتّجويد، ففهم النّظام عن طريق معرفة مفاهيمه، وتشخيص المفاهيم الخاطئة، وحلّ مشكلات الصّراع القيميّ وتطوير العمليّة التّعليميّة من أهمّ الأسباب التي تدفعنا لدراسة فلسفة التّعليم، باعتبارها جزءاً من فلسفة التّربية، فكلّما وضحت فلسفة التّربية ظهر النّجاح وكلّما زاد غموضها زاد التخبّط والاضطراب، كما أنّ التّعليم من غير فلسفةٍ توجّهه أشبه بالسّفينة من غير ربّانٍ تتقاذفها الأمواج، وتتخطّفها الرياح". (زيدان، 2013، ص419)

ويرى الباحث أنّه من أجل تطوير التّعليم لا بدّ من العمل على تطوير وتنمية مدخلات العمليّة التّعليميّة وكذلك العمليّات الإجرائيّة بغية الوصول لمخرجاتٍ منشودةٍ ومأمولةٍ، ولعلّ من أهمّ هذه المدخلات المعلّم، فهو الميسّر والمرشد للتّلميذ، وهو من يعمل على فتح باب المعارف والمهارات أمام التّلاميذ، وهو من يزوّد التّلاميذ بمفاتيح المعرفة. "إن المعلّم الفعّال هو المعلّم صاحب التّأثير القويّ على التّلاميذ، ويمكن تعريف هذا المعلّم على أنّه: هو الذي يجعل ما يدرسه تلاميذه ذا معنىً لهم، ويمكّنهم من أن يروا جدوى ما يحصلون عليه من معارف ومعلوماتٍ ومهاراتٍ، ويذكرون فائدته متجذّرةً في حياتهم، فضلاً عن كونه يهتمّ برعاية تلاميذه ويجعل تعلّمهم ممتعاً، كما أنّه يظهر حماساً وإخلاصاً وطاقةً تكشف لتلاميذه عن اعتقادٍ راسخٍ لديه بأنّ ما يقوم على تدريسه يستحقّ ما يبذل فيه من جهدٍ وما ينفق فيه من وقتٍ، فتراه ينقل حماسه للتعلّم وعدواه لتلاميذه، وفضلاً عن كفايته التقنيّة، تجده يستخدم حوافز وحيلاً متعدّدةً ومتنوّعةً ليستثير الدافعيّة الداخليّة للتلاميذ، ويخلق مواقف تعليميّةً حافزةً للتعلّم، ويستخدم أساليب تدريسٍ ذكيّةً تجعل تلاميذه يريدون تعلّم ما يقدّمه لهم، والخلاصة هنا تتمثّل في القول

بأنّ: المعلّم الفعّال هو المعلّم الذي ينجح في أن يجعلك تصف التعلّم الذي تتلقّاه على يديه تحت توجيهه بقولك: أنا أتعلّم الكثير لأنّه لا يبدو وكأنّه عمل، إنّه يبدو لي كما لو كان شيئاً أريد حقّاً أن أقوم به، أنا لا أشعر بالملل أو السأم أنا أريد الكثير منه والاستمرار فيه". (طعمية، 2008، ص136)

وطالما أنّ هناك اتفاقاً على أهمّيّة المعلّم كمدخلٍ مهمٍّ جدّاً من مدخلات العمليّة التّعليميّة، فلا بدّ من العمل على تطوير كفاءة المعلّم في الجوانب التّربويّة قاطبةً، ولعلّ من أهمّ ما ينبغي تطوير المعلّم فيه: اعتماده الطرائق الفعّالة، وحسن استخدامه الوسائل، وكيفيّة إدارته للصّف بشكلٍ عامٍّ، وإضافةً إلى ما تمّ ذكره عن أهمّيّة المعلّم في تطوير العمليّة التّعليميّة، فإنّ هناك شروطاً لنجاح وتطوير هذه العمليّة نوردها فيما يأتي:

1. التّقييم البدائي(الأوّليّ) للعمليّة التّعليميّة وتلمّس نقاط الضّعف الموجودة من أجل العمل على علاجها.
2. الإعداد الجيّد للمناهج الدّراسيّة ومراعاتها لحاجات المتعلّمين وخصائص البيئة التي يعيشون فيها مع إشراك ذوي الكفاءة والاختصاص.
3. توفّر الوسائل والأدوات المساعدة على التعلّم كالآلات والأجهزة الحديثة، مثل الكمبيوتر.
4. ضمان مشاركة كلّ الأطراف (الأولياء والمسؤولين المعنيّين بالتّعليم) في حواراتٍ ونقاشاتٍ من شأنها تذليل الصعوبات التي تعيق الفعل التّعليمي.
5. إعداد أنظمةِ تقويمٍ مواكبةٍ للتطوّرات والاتّجاهات الحديثة في المجال التّربويّ.
6. إعطاء نوعٍ من الحريّة للمعلّم في تكييف البرامج المقرّرة وفق ما يلائم المتعلّمين وخصائصهم.
7. الإعداد المسبق للموقف التّدريسي الذي يراعي فيه المعلّم خصائص المتعلّمين، كما يحدّد فيه المعلّم كيفيّة تقديم محتوى الدّرس والزّمن اللّازم لذلك والأدوات والوسائل اللّازمة.
8. اهتمام المعلّم بإثارة دافعيّة المتعلّمين وإتاحة فرص المشاركة الإيجابيّة لهم. (حمر العين،2020، ص698)

نجد بعض مَن كَتَبَ في تطوير العمليّة التّعليميّة قد ربط التّطوير بموضوع الجودة، فالمفهومين لمعنىً واحد، حيث وضع جملةً من الأهداف التي يراد تحقيقها في الجودة، والتي يرى الباحث أنّه بتحقيقها تتطوّر العمليّة التّعليميّة وهي:

1. تحديث الإدارات المدرسيّة وزيادة كفاءة أدائها، وذلك بحسن الاختيار، ومواصلة التّدريب والتّقييم والمتابعة، وتحريرها من البيروقراطيّة.
2. وقفةٌ عند المناهج والمقرّرات، وتطوير الوسائل المعدّة للتّعليم، وتصميم العمليّة التّعليميّة بما يسمح بتنمية المهارات، وتحقيق القدرة على الإبداع والابتكار، والتّدريب على التّكنولوجيا في وقتٍ مبكّرٍ من مراحل التّعليم.
3. الاهتمام بالمعلّمين باعتبارهم أهمّ عناصر تطوير التّعليم، من خلال تطوير طرق الإعداد للمعلّمين، والانتباه إلى تطوير كليّات التّربية في الجامعات.
4. التوجّه نحو لا مركزيّة إدارة التّعليم، وإزالة العقبات والتحدّيات أمام هذا التوجّه.
5. إعطاء دورٍ أكبر للمجتمع المدنيّ والقطّاع الخاص والجمعيّات الأهليّة. (الزاوي،2003، ص15)

استناداً إلى ما تمّ ذكره من متطلّبات تطوير العمليّة التّعليميّة فإنّ الباحث سيعيد ترتيب النّقاط ويتحدّث عنها كلٌّ على حدة، حيث تمّ ترتيب هذه المتطلّبات(النقاط) حسب الأهمّيّة من وجهة نظر الباحث وهي كما يأتي:

1. التّحليل الجيّد للواقع التّعليمي، ووضع خطّةٍ مبنيّةٍ حسب درجة الأولويّة.
2. الإعداد الجيّد للمعلّمين، وتزويدهم بمتطلّبات النّجاح والتطوّر.
3. إمداد وتزويد العمليّة التّعليميّة بمستلزماتها بما يتوافق مع متطلّبات التّطوير.
4. تمويل العمليّة التّعليميّة.
5. تجاوز المعوّقات التي تواجه قطّاع التّعليم.
6. الاهتمام بتقييم وتقويم العمليّة التّعليميّة، واعتماد أنظمة تقييم متطوّرة.

4-1-التّحليل الجيّد للواقع التّعليمي ووضع خطّة مبنيّة حسب درجة الأولويّة:

لا بدّ قبل الشروع بالحديث عن تطوير العمليّة التّعليميّة أن نقف بشكلٍ حقيقيٍّ وموضوعيٍّ على هذه العمليّة في الشّمال السّوري، أي نقوم بتحليل واقع العمليّة التّعليميّة ونرصد بذلك نقاط القوّة والضّعف لهذه العمليّة التّعليميّة، حتّى نكون منهجيّين في عملنا، ونرتكز في عملنا هذا لأسسٍ علميّةٍ مبنيّةٍ على أرقامٍ وإحصاءاتٍ. ومن خلال عمل الباحث ضمن منظومة التّربية والتّعليم، استطاع أن يرصد هذا الواقع عن قربٍ، ويذكر الجوانب الإيجابيّة والسّلبيّة لهذا الواقع، فمن الجوانب المضيئة للعمليّة التّعليميّة استمرار هذه العمليّة رغم كلّ ما يمرّ بالشّمال السّوري من حروبٍ ومشاكل اقتصاديّةٍ وسياسيّةٍ واجتماعيّةٍ، فاستمرار العمليّة التّعليميّة رغم هذه الظروف ورغم محاربة معظم الدّول لها، من خلال تقليل الدّعم للعمليّة التّعليميّة أو انعدام هذا الدّعم في غالب الأحيان يعتبر إنجازاً بحدّ ذاته.

ولكن حين نتحدّث عن الجوانب السّلبيّة أو بالأحرى متطلّبات نجاح العمليّة التّعليميّة في الشّمال السّوري فنحن أمام تحدٍّ حقيقيٍّ، حيث تعاني العمليّة التّعليميّة من ضعفٍ بالكوادر من حيث الإعداد ومن حيث مواكبة مسيرة التّطوير والتّحديث كما في العالم من حولنا، أيضاً نجد هشاشةً في المناهج وعدم قدرتها على إرضاء المعلّمين والطلّاب على حدٍّ سواء، ناهيك عن غياب أو قلّة توافر مستلزمات العمليّة التّعليميّة بشكلٍ عامٍّ، وقلّة توافر الأبنية المدرسيّة، وبالتالي ومن وجهة نظر الباحث فإنّ سعينا لتطوير العمليّة التّعليميّة يبنى أولاً على تشخيص الواقع التّعليمي والعمل على استدراك النقص الموجود في سبيل العمل على الخطوة التالية، فكيف لنا أن نطوّر العمليّة التّعليميّة في الشّمال السّوري دون رصدٍ لواقع هذه العمليّة، وتلمّس نقاط القوّة والضّعف فيها؟

4-2-الإعداد الجيّد للمعلّمين وتزويدهم بمتطلّبات النّجاح والتطوّر:

"يعتبر المعلّم المصدر الأهمّ للعمليّة التّعليميّة، ومع تعدّد مصادر التعلّم في مجتمع المعرفة، بقي محافظاً على موقعه الرّياديّ في تنظيم المعرفة وترتيبها وشرحها وطريقة إيصالها للمتعلّمين، ولأجل تفعيل دوره في العمليّة التّعليميّة، يجب التّركيز على تطوير مهاراته بصفةٍ مستمرّةٍ وشاملةٍ، عملاً بأهمّ مبدأ للجودة الشّاملة وهو التّحسين المستمرّ لتحويل هيئة التّدريس إلى كفاءاتٍ تعليميّةٍ تمثّل رأس مالٍ تعليميٍّ للمؤسّسة". (لخضر، 2022)

فالمعلّم هو القائد التّربويّ وهو الميسّر للحصول على المعلومة، كما أنّه يشكّل الأنموذج الذي يحتذى من قبل التّلاميذ." إن دور المعلّم في بناء الإنسان وقيام الحضارة لا يستطيع أن يتجاهله أحد، بل إنّ نجاح النّظام التّعليمي يعني نجاح الحضارة وتميّزها، قال قائل الألمان لمّا انتصرت ألمانيا في الحرب السبعينيّة: لقد انتصر معلّم المدرسة الألمانيّة، وقال قائل فرنسا لمّا انهزمت في الحرب الثّانية: إنّ التّربية الفرنسيّة متخلّفة، وقال قائد الأمريكان لما غزا الرّوس الفضاء: ماذا دهى نظامنا التّعليمي؟، إذن فالمعلّم هو الذي يصنع النّصر وهو الذي يكون سبباً في الهزيمة". (العامري،2009، ص14)

ونظراً لأهمّيّة المعلّم ومكانته وقيمة من يتعامل معهم، لا بدّ أن يخضع لعمليّة إعدادٍ طويلةٍ كي يتسنّى له مزاولة المهنة، حيث تتمّ عمليّة إعداد المعلّمين من خلال مرحلتين: إعدادهم قبل الخدمة وتدريبهم أثناء الخدمة، فيكون إعدادهم قبل الخدمة ضمن كلّيات التّربية والمعاهد التّابعة لها، حيث يعدّ الطالب المعلّم ثقافيّاً وعلميّاً وتربويّاً ضمن هذه الكلّيات والمعاهد، ويمكن للمعلّم بهذا الإعداد أن يمارس مهنة التّعليم داخل الصّفوف الدّراسيّة، ويكون الإعداد هنا صناعةً أوليّةً للمعلّم كي يزاول مهنة التّعليم، ويعرّف إعداد المعلّمين بـ: "مجموعة المعارف والمفهومات والخبرات المتنوّعة التي تقدّمها مؤسّسةٌ ما لمجموعةٍ من المعلّمين بقصد احتكاكهم بها وتفاعلهم معها بشكلٍ يؤدّي إلى تعلّمهم، أي تعديل سلوكهم وتحقيق الأهداف التّربويّة التي ينشرونها من وراء ذلك بطريقةٍ شاملةٍ متكاملةٍ".(عارف،2016، ص3)

ولكن ومن أجل تطوير أداء المعلّمين قبل الخدمة أي في الكلّيات والمعاهد، يجب وضع نظامٍ فعّالٍ وملزمٍ لتقويم الأداء الجامعي، وقبول الطّلبة وفق معايير التّنمية وحاجة المجتمع، وتحقيق التّوازن بين جوانب الإعداد التخصّصي والتّربويّ والثّقافيّ، وربط مقرّرات الإعداد المهنيّ بمحتوى المناهج المدرسيّة وأساليب التّنفيذ، إضافةً إلى ضرورة مواكبة التغيّرات العالميّة وتبنّي مقاييس عالميّةً متطوّرةً، واستعمال تكنولوجيا التّعليم الحديثة، وبذلك نكون قد أسّسنا للوصول إلى المعلّم المنشود، ولا ننسى أنّه يقدَّم للمعلّم ضمن مراكز التأهيل الأكاديميّ إضافةً إلى الجانب النظري تدريباً تطبيقيّاً عبر مادّة التّربية العمليّة التي تجري في المدارس بإشراف مختصّين من التّربية أو المعهد، ويمكن القول: إنّ جوانب الإعداد التخصّصي والمهنيّ والثّقافيّ تمثّل الشّق النّظري من برامج الإعداد، أمّا الشّق التّطبيقي والعمليّ، وهو ما يهمّنا هنا، فهو ما يطلق عليه التّربية العمليّة وهي "الإعداد الذي يتيح للطّالب المعلّم فرصة الممارسة الواقعيّة لمهنة التّدريس خلال مرحلة إعداده بكليّات التّربية، وذلك وفق نظام تدريبٍ متدرّجٍ يتمّ في إحدى المدارس بإشراف واحد من أساتذة التّربية أو الأساتذة القدامى من ذوي الخبرة والكفاية التّدريسية وعلى ذلك تتكامل أهداف التّربية العمليّة مع أهداف الإعداد النظري". (عارف،2016، ص7)

ولكن حتّى لو تخرّج الطّالب من كليّته أو معهده، فهو بحاجةٍ إلى تدريبٍ، والتّدريب هذا ينصبّ في إطار إعداد المعلّمين وتأهيلهم المستمرّ، حيث يعرّف التدريب بأنّه: "نشاطٌ منظّمٌ يهدف إلى مساعدة الفرد في أداء مهمّةٍ محدّدةٍ، وذلك عن طريق التّغيير المقصود في معارفه ومهاراته واتّجاهاته، أو هو تخطيطٌ يرمي إلى إحداث تغيّراتٍ في الفرد والجماعة التي يراد تدريبها في صيغ معلوماتٍ ونشاطاتٍ وأداءاتٍ، وتكوين اتّجاهاتٍ مما يجعلهم قادرين على أداء العمل بكفاءةٍ وانتاجيّةٍ عالية الجودة". (جري، العلياوي، 2017، ص38)

ويرى الباحث أنّ من أهداف التّدريب رفع مستوى العمليّة التّعليميّة ورفع مستوى تحصيل التّلاميذ الذي شهد تراجعاً في السّنوات الأخيرة ، لذا يجب بذل مزيدٍ من الجهد في هذا المجال لرفع مستوى أداء المعلّم لا سيّما في المرحلة الابتدائيّة، فالتّعليم في تطوّرٍ مستمرٍ والمعرفة تزداد باضطراد، ناهيك عن الانفجار المعرفيّ الذي يتمثّل في المنتجات التّكنولوجيّة، والنّموّ السّكاني المتزايد الذي يصاحبه تزايد الطّلب على توافر الخدمات التّعليميّة بصورتها الأفضل، ولا ننسى قصور كليّات ومعاهد إعداد المعلّمين عن تحقيق الجودة في الأداء، وضعف القدرة لدى خريجي التّعليم العام عن ممارسة الجوانب التّطبيقيّة في مواقف الحياة اليوميّة. "ويمارس التدريب عبر عدّة أساليب، وهي:

1. أسلوب المحاضرة وهو أكثر الأساليب شيوعاً واستعمالاً، ويقوم بإلقاء المحاضرة محاضرٌ واحدٌ ويتحكّم بها بنحوٍ متكاملٍ ويكون المتدّرب مستمعاً فقط.
2. أسلوب دراسة الحالة: يعّد هذا الأسلوب شائعاً في مجال الإدارة اذ يعتمد على تكليف المتدرّبين بقراءة حالةٍ إداريّةٍ وتحليلها سواءً كانت واقعيّةً أو افتراضيّةً.
3. أسلوب المهارات الإداريّة: إذ يقسم المتدرّبون على مجموعاتٍ صغيرةٍ تمثّل كلّ مجموعةٍ منظّمةً تقدّم لها معلوماتٌ أساسيّةٌ وبياناتٌ وتمثّل كلّ مجموعةٍ الإدارة العليا للمنظّمة التي تمثّلها.
4. أسلوب التّدريب بالممارسة: إذ توفد كلّ مؤسّسة أحد أفراد إدارتها أو أكثر إلى مؤسّسة أخرى في مجال يختلف عن مجاله ليواجه مشكلةً مختارةً ويحلّلها بحيث تكون هذه المشكلة خارجةً عن إطار المشكلات التي اعتاد التعامل معها.
5. الندوات ويقصد بها المناقشة أو المحاورة المفتوحة حول مشكلةٍ معيّنةٍ.
6. المؤتمرات: تساعد المؤتمرات على تنمية التفكير الجماعيّ والفرديّ للمساهمين فيها وتكون حصيلتها تجميع خبرات مجموعة المشاركين وتجاربهم وآرائهم حول موقفٍ أو مشكلةٍ معيّنةٍ.
7. الزيارات الميدانيّة: عادةً ما يخطّط لمثل هذه الزّيارات إذ تزار المؤسّسات بهدف الدّراسة الأوليّة والاطّلاع المباشر.
8. المقابلات الاستجوابيّة: ويقصد بها عرض بعض الأسئلة أمام الدّارسين يجيب فيها خبيرٌ أو أكثر من ذوي الاختصاص.
9. الحلقات الدّراسيّة: وهدفها إتاحة الفرصة للمشاركين لدراسة موضوعٍ معيّنٍ". (جري، العلياوي، 2017، ص45-47)

ويرى الباحث أن تطوير التّدريب للمعلّمين في الشّمال السّوري يواجه عدّة معوّقات منها عدم اختيار المدرّبين الأكفاء لإجراء التّدريبات، والمركزيّة في التخطيط وتعني التفرّد بالقرار من قبل القائمين، وعدم مشاركة المدارس في عمليّة اختيار موضوعات التّدريب وطرح احتياجاتهم الحقيقيّة، إضافةً إلى ضعف الميزانيّة المخصّصة للتّدريب،

فلكي نحصل على تدريبٍ متطوّرٍ لا بدّ من إشراك المعلّمين باختيار موضوعات التّدريب، وإجراء تقييمٍ موضوعيٍّ للأداء بعد تلقّي التّدريب. "فالمعلّم حجر الزاوية في كلّ إصلاحٍ أو تطويرٍ تربويٍّ ويعدّ عنصراً فاعلاً في تحقيق أهداف التّربية لهذا صار من الضّروري إعادة إعداده وتطوير مصادر إعداده علميّاً ومهنيّاً لكي يتمّكن من القيام بأعباء تنشئة جيله، فقد صار دور المعلّم اليوم لا يقتصر على نقل المعرفة وإنّما تحوّل إلى مسؤولٍ عن العديد من الأدوار التي يجب أن يقوم بها والتي تتعلّق بشتّى مجالات الحياة وجوانبها". (بوجلال، بدّون عام، ص258)

ونظراً لأهميّة التّدريب في تطوير العمليّة التّعليميّة من خلال تطوير أداء المعلّم، لا بدّ من اختيار مدرّبين أكفاء للقيام بهذه التّدريبات، ويرى الباحث أنّ من أهمّ شروط التّدريب الجيّد هو اختيار المدرّب الكفء الذي يتّصف بـ:

1. يجب أن يكون متمكّناً من المادّة التدريبيّة.
2. امتلاكه لمهارات التّواصل اللفظيّ وغير اللفظيّ.
3. يجيد مهارات الإصغاء ومهارات التحدّث والإلقاء.
4. أن يكون واثقاً من نفسه، ذو شخصيّةٍ قياديّةٍ.
5. أن يكون واقعيّاً ومراعياً للفروق الفرديّة للمتدرّبين.
6. القدرة على المناقشة، وعلى الابتكار والإبداع.
7. أن يكون منصتاً جيّداً، إذ أنّ الاتّصال يكون بين قطبين (مرسل ومستقبل).
8. ربط محتويات مادة التّدريب بواقع المتدرّبين.
9. أن يكون رحب الصّدر، منفتحاً على الآخرين، يقبل مناقشة أفكارهم من غير تشتّتٍ أو تضييعٍ لوقت التدريب. (الرحيم،2011)

فالمدرّب الكفء هو القادر على زرع أهم متطلّبات تطوير العمليّة التعليميّة في نفس المعلّم، وعندما نتحدّث عن تطوير أداء المعلّم لا بدّ من الحديث عن تطوير استخدامه الطّرائق التّدريسية، والوسائل التّعليميّة، وإبداعه في الإدارة الصفيّة، وأساليب التّعامل التّربويّ، وكذلك أساليب المعلّم المتّبعة في التّقييم والتّقويم، ومدى تماشيها مع عصر التّكنولوجيا، فانطلاقاً من أهميّة امتلاك المعلّم لهذه المقوّمات، لا بدّ من الحديث عنها.

4-2-1-الطرائق التّدريسية وأهميّتها: "إن التّعليم علمٌ وفنٌّ ومهارةٌ يرتكز على أسسٍ محدّدةٍ ويقوم على مقدّماتٍ واضحةٍ كي يصل لنتائج صحيحةٍ، فمن هذه الأسس والمقدّمات ما يسمّى بطرائق التّدريس والتي ينبغي لكل مدرّسٍ أو معلّمٍ أن يلمّ بها، فإدراكه لها يوفّر عليه الجهد والوقت في إيصاله للمعلومة، ناهيك عن تقبّل المعلومة من قبل طلبته، حيث اعتمد في تقديمها تسلسلاً منطقيّاً مبنيّاً على نظريّاتٍ تربويّة". (السفياني، 2021، ص8) فالطّريقة تمثّل مجموعة الإجراءات المنظّمة المنهجيّة والمتسلسلة التي يقوم بها المعلّم داخل حجرة الصف سعياً منه لإيصال محتوىً تعليميٍّ ما، أو موقفٍ ما لطلّابه.

4-2-1-1-طرائق التّدريس الفعّالة: هي الطّرائق التي تهتمّ بالتّفاعل بين المعلّم والمتعلّم، أي يتشارك قطبا العمليّة التّعليميّة في موقف التعلّم، ويكون للتلاميذ دورٌ بارزٌ في تنفيذ الأنشطة التّعليميّة. ومن هذه الطرائق:

1. طريقة المناقشة.
2. الطّريقة الاستقرائيّة.
3. الطّريقة القياسيّة.
4. استراتيجيّات التّعلّم النّشط.

4-2-1-1-1-طريقة المناقشة: تراعي هذه الطّريقة، التي يمكن أن تكون أساساً لمعظم طرائق التّدريس الحديثة الاهتمام بالتفاعل والاتّصال اللّغوي الذي يتمّ في غرفة الصفّ عن طريق الحديث الموجّه من المعلّم للتلاميذ، وعن طريق الإجابات التي يؤدّيها الطّلبة في الصّف، أو عن طريق الأسئلة والاستفسارات التي يوجّهها الطّلبة إلى زملائهم، أو إلى معلّمهم. من هنا نلاحظ أن عمليّة التّفاعل اللّفظي وتبادل المواقف بين التّلاميذ ومعلمهم، تسمح بإشاعة جوٍّ من الحرّية والمشاركة الفاعلة والحوار الدّائم، واحترام الرأي والرأي الآخر، مما يجعل عمليّة التّعليم والتعلّم أكثر متعةً وأبعد أثراً في تحقيق الأهداف التّربويّة المنشودة منها، والمناقشة هي أن يشترك المدرّس مع المتعلّمين في فهم وتحليل وتفسير وتقويم موضوعٍ أو فكرةٍ أو حلّ مشكلةٍ ما، وبيان مواطن الاختلاف والاتفاق بينهم من أجل الوصول إلى قرار، وعلى هذا فهي من أهمّ ألوان النّشاط التّعليمي للكبار والصغار على السواء، وإذا أضفنا إلى ذلك ما تقتضيه الحياة الحديثة من اهتمام بالمناقشة والإقناع، وجدنا أنّها تحظى بمكانةٍ كبيرةٍ في المدرسة. (جابر، 2014، ص168)

وتمتاز هذه الطريقة بأنّها طريقة الحركة الحرّة للعقل، والتي ينتج عنها الكثير من الأفكار والمقترحات حول موضوعٍ أو مشكلةٍ ما، وقد يكون منها العمليّ جدّاً وقد يكون منها الخياليّ بعيد الاحتمال والحدوث، فالهدف هنا هو الحصول على كثيرٍ من الأفكار دون تدخّلٍ من أحد للسّيطرة على المناقشة أو توجيهها.

إنّ طريقة المناقشة من الطّرائق الفعّالة التي تكسب الطّفل شخصيّةً قويّةً، كما تساعد العديد من الطلّاب على التخلّص من الخجل وزيادة الثقة بالنفس وإكسابهم الجرأة وعدم السكوت عن الخطأ، وبالتّالي إن أحسن المعلّم استخدامه هذه الطّريقة فسينعكس ذلك إيجاباً على تطوير العمليّة التّعليميّة.

4-2-1-1-2-الطريقة الاستقرائيّة: الاستقراء هو استدلالٌ أو استنتاج قضيّةٍ من قضيّةٍ أخرى أو قضايا متعدّدة، وهو استدلالٌ صاعدٌ يتدرّج فيه الذّهن من المواقف الجزئيّة المحدودة إلى المواقف الكليّة الأكثر عموميّة، يبدأ بالحقائق المحسوسة وصولاً إلى تكوين الكلّيات المجرّدة(النظريات). (عطية،2006، ص119-120)

فالطّريقة الاستقرائيّة تتلاءم مع طبيعة العقل والمنطق العقليّ في تقبّل الأفكار والمعلومات، كما تساعد من خلال تدرّجها المنطقي على ترسيخ المعلومات لدى الطفل.

4-2-1-1-3-الطريقة القياسيّة: وهي طريقةٌ تعليميّةٌ تنطلق من تزويد المتعلّمين بالقانون الكليّ، أو القاعدة الكليّة للمادة أو المفهوم المراد تدريسه، حيث تعرض المادّة في البداية كمسلّمةٍ أو حقيقةٍ جديدةٍ، وبعد ذلك يشرع المعلّم في توضيح مكوّنات جزئيّات المادّة على شكل أمثلةٍ وظيفيّةٍ واضحةٍ، تبين صحّة المادّة، أو توضّح الطّريقة

الكليّة المكوّنة للمادّة، والتي تكوّنت وشكّلت الشيء المعروض في البداية، وبحيث ترتّب الأمثلة بطريقةٍ تقود في النّهاية إلى إعادة تشكيل القانون والبرهان على صدقه وتمثيله للمبدأ الذي طرحه المعلّم في بداية الحصّة، كي يفهمها الطلّاب، وثمّ يقيسون عليها أمثلةً مشابهةً من شأنها أن تثبّت المادّة المعروضة. والطّريقة القياسيّة من خلال هذا التعريف تبدو مسايرةً لطبيعة الذّهن في تعلّم الأشياء من خلال الكلّ لا الأجزاء من ناحيةٍ، ومن ناحيةٍ ثانيةٍ تساير طبيعة تحصيل الإنسان للأشياء التي لا يعرفها، والتي عليه أن يحصلها بطرائق مختلفةٍ منها أن يتعلّمها من غيره، فهنالك قوانين ومعارف ومفاهيم وقواعد لا يعرفها المتعلّم ولا يستطيع معرفتها من خلال الملاحظة بطريقة صحيحةٍ متراتبةٍ، والتي تمثّل الطّريقة الاستنتاجيّة مدخلاً وسبيلاً للوصول إليها، عندما تعرض كلاًّ متكاملاً، ثمّ تُعرض الجزئيّات المكوّنة لمضمونها، ليعيد المتعلّم بناء الشيء المعروض عليه، بعد فهم مكوّناته على هدي من ذلك الفهم.(جابر ،2014،ص198)

نلاحظ أن الطريقة القياسيّة عكس الاستقرائيّة، لكنّهما من الطّرائق الفعّالة التي تناسب الموادّ العلميّة، وتعتمد على الأسلوب المنطقيّ في بلوغ الهدف.

4-2-1-1-4-استراتيجيات التعلّم النشط: تقوم استراتيجية التعلّم النّشط على إيجابيّة المتعلّم في الموقف التّعليميّ، بحيث يعتمد المتعلّم على ذاته في الحصول على المعلومات، من خلال البحث والتجريب، فالتعلّم النشط لا يقوم على الحفظ والتلقين، بل على التفكير والقدرة على حلّ المشكلات والعمل الجماعيّ والتعاونيّ. "أمّا بالنسبة لمفهوم التعلّم النّشط فإنّه بلا شكٍّ يجمع بين التعلّم والنّشاط وربّما لا يكون هناك تعلّم بدون نشاط المتعلّم، ويقف التعلّم النّشط بمثابة المضاد للتعليم التقليديّ الذي يتقلّد فيه المعلّم دور الملقّن الوحيد بينما دور المتعلّم سلبيّ غير نشط". كما تم تعريفه بأنّه: "التعلّم الذي يجعل المتعلّم عضواً فاعلاً ومشاركاً في عمليّة التّعليم والتعلّم مسؤولاً عن تعلّمه وعن تحقيق أهداف التّعليم، يتعلم بالممارسة، ويتعلّم عن طريق البحث والاكتشاف، ويشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بتعلّمه ويشارك في متابعه تقدمه الدراسيّ وفي تقييم إنجازاته. (أسعد، 2017، ص11)

يستحضرني قولٌ لفولكييه" لا يزول اللّعب بزوال الطّفولة، فالرّاشد نفسه لا يمكن أن يقوم بفاعليّةٍ هائلةٍ إلّا إذا اشتغل وكأنّه يلعب" وفي ذلك إشارةٌ إلى نشاط المتعلّم وفاعليّته أثناء عمليّة التعلّم عندما يتعلّم بطريقة اللّعب أو بإحدى استراتيجيّات التعلّم النّشط (التي تركّز على محوريّة التّلميذ في التّعليم). (سيكولوجيّة اللعب عند الأطفال)

يوجد استراتيجيّاتٌ عديدةٌ للتّعلم النّشط، سنكتفي بذكر بعضها مع شرح بعضها شرحاً بسيطاً:

1. فكر، زاوج، شارك.
2. لعب الأدوار.
3. العصف الذهنيّ.
4. التعلّم التعاونيّ.
5. الرؤوس المرقّمة.
6. معرض التجوّل.
7. أرسل سؤالاً.

8. القبّعات السّت.
9. الذكاءات المتعدّدة.

1. لعب الأدوار: هو أسلوب تعلّمٍ يقوم على نظام المحاكاة لموقفٍ معيّنٍ.
2. العصف الذّهني: هو عبارةٌ عن موقفٍ يزوّد الطلّاب بمجموعةٍ من القواعد لتوليد الأفكار في جوّ يجب أن يخلو من إصدار الأحكام على الآخرين، وعلى مقترحاتهم ويدور حول مشكلةٍ ويكون تعاونيّاً مفتوحاً لتقبّل أفكار كلّ طالب، ويقوم على تشجيع التّفكير الإبداعيّ الموجّه نحو حلّ المشكلات، وفي الوقت نفسه عدم تشجيع الملاحظات التهكميّة على الآخرين أو على أفكارهم. (جابر، 2014، ص172)
3. التعلّم التعاوني: وفيه يقسم المتعلّمون إلى مجموعاتٍ غير متجانسة، وتشجّع هذه المجموعات على أن تستخدم كافّة أساليب التّواصل بينها (هواتف، بريد الكتروني). وتكلّف المجموعة في التّواصل داخل قاعة الدّرس وخارجها في عمل مهمّة معيّنة مثل: وضع أسئلة للمناقشة وإدارتها، تقديم مفاهيم هامّة، كتابة تقرير حول بحث قامت به. (أسعد، 2017، ص22)

4-2-2-الوسائل التّعليميّة وتعريفها: من أكثر المصطلحات تداخلاً مع مصطلح تقنيّات التّعليم مصطلح الوسائل التّعليميّة، فالكثيرون لا يجدون فارقاً بين المصطلحين، "ومع أنّ مفهوم الوسائل التّعليميّة يمثّل مرحلةً تطوّريّةً مهّدت لظهور مفهوم تقنيّات التّعليم فإنّ الفارق بين المفهومين واضحٌ، فتعرّف الوسائل التّعليميّة من زاويةٍ ضيّقةٍ بأنّها: الأجهزة والأدوات والمواد التّعليميّة التي يستخدمها المعلّم داخل حجرة الدّرس لتيسّر له نقل الخبرات التّعليميّة إلى المتعلّم بسهولةٍ ووضوحٍ، وبصورةٍ أكثر شمولاً تعرّف الوسائل التّعليميّة بأنّها: "كلّ ما يستخدمه المعلّم والمتعلّم من أجهزةٍ وأدواتٍ وموادٍ وأيّة مصادر أخرى داخل حجرة الدرس، وخارجها بهدف إكساب المتعلّم خبراتٍ تعليميّةً محدّدةً بسهولةٍ، ويسرٍ ووضوحٍ مع الاقتصاد في الوقت والجهد المبذول". (صبري، 2009، ص20)

4-2-2-1-تصنيف الوسائل التّعليميّة: كان من نتائج الجهود التي بذلت لتصنيف الوسائل التّعليميّة وجود تصنيفاتٍ متنوّعةٍ لهذه الوسائل، اعتمد كلٌّ منها على أساسٍ معيّنٍ للتصنيف، ولعلّ من أبرز هذه التّصنيفات، تصنيف الوسائل التّعليميّة على أساس الحاسّة أو الحواس التي تخاطبها، وتركّز عليها، وذلك كما يأتي:

1. وسائلٌ سمعيّةٌ: وهي التي تخاطب حاسّة السّمع، وتحمل رموزاً صوتيّةً تصل إلى المخّ عن طريق الأذن، ومن أمثلة هذه الوسائل: التسجيلات الصوتيّة، وبرامج الإذاعة.
2. وسائلٌ بصريّةٌ: وهي التي تخاطب أساساً حاسّة النّظر، وتحمل رموزاً بصريّةً تنفذ من خلال العين إلى المخّ، الذي يترجمها ويفسّرها للمتعلّم، ومن أمثلة هذه الوسائل: الشرائح، والشفافيات، واللوحات بشتّى أنواعها.
3. وسائل سمعيّة بصريّة: وهي التي تخاطب حاستي السمع والبصر، أي تحمل النوعين من الرموز الصوتيّة والبصريّة، ومن أمثلة هذه الوسائل: برامج الحاسب الآلي، وبرامج التلفزيون، والشرائح الشفّافة المصحوبة بالصوت.

4. وسائلٌ لمسيّةٌ: وهي التي تخاطب حاسّة اللمس، وهي وسائلٌ مهمّةٌ لدراسة الطلّاب غير العاديّين من المعاقين بصريّاً أو سمعيّاً أو عقليّاً، ووصل الاهتمام بهذه القضيّة إلى ابتكار برامج خاصّةٍ لتعليم هذه الفئات. (جلوب، 2017، ص105-107)

4-2-2-2-مدى تأثير استخدام الوسائل التّعليميّة بالتعلّم: يميلُ التّربويّون عادةً لاستخدام الوسائل التّعليميّة واقتناء الحديث منها، ولكن إلى أيّ مدىً ينعكس ذلك على تعلّم الطّلبة؟

للإجابة عن هذا السّؤال لا بدّ من التحدّث بدايةً عن مناسبة الوسيلة التّعليميّة للموقف التّعليمي من عدّة جوانب (المحتوى، الزمان، المكان)، فعندما نراعي هذه الجوانب مجتمعةً في عرضنا للوسيلة، وفي ظلّ ظروفٍ طبيعيّةٍ (معلم متمكّن، وبيئة مناسبة)، سنصل لنتائج جيّدةٍ ومرجوّةٍ، لكن عندما نغفل أحد هذه الجوانب فلن تكون النّتائج كما تمنّينا ورجونا.

4-2-3-الإدارة الصفيّة:

ينطلق مفهوم الإدارة الصفيّة من مفهوم الإدارة المدرسيّة والذي ينطلق من مفهوم الإدارة التّعليميّة، فالفصل الدّراسي يتكوّن من مجموعةٍ من التّلاميذ لهم خصائص شخصيّةٌ وقدراتٌ متجانسةٌ إلى حدٍّ ما، وهو تنظيمٌ تربويٌّ يعمل فيه مجموعةٌ من أفرادٍ معاً من أجل تحقيق أهدافٍ معيّنةٍ مشتقّةٍ من أهداف المدرسة ومن فلسفة المجتمع واتجاهات العصر.

تعرّف الإدارة الصفيّة بأنّها: مجموعة العمليّات الإداريّة والتّربويّة التي تمارس مع التّلاميذ داخل غرفة الصّف لتسهيل تحقيق الأهداف التّعليميّة المحدّدة من خلال استغلال الإمكانات البشريّة والمادّية والتنظيميّة من وسائل تعليميّةٍ وطرائق تدريس. (آل ناجي، 2016، ص381)

ومن التّعريف السّابق نجد أنّ الإدارة الصفيّة تهيّئ الظّروف المناسبة وتذلّل الصّعوبات أمام حسن سير الدّرس وتحقيق الأهداف التّعليميّة المحدّدة، فكلّما سعى المعلّم لتطوير إدارته للصّف، تحقّقت أهداف العمليّة التّعليميّة بشكلٍ جيّدٍ، وربّما يكون تطوير إدارة الصّف من خلال:" الاهتمام بالفروق الفرديّة بين الطلّاب، وأنماط التعلّم المتعدّدة لديهم، وطرائق تناسب مستوياتهم وقدراتهم وحاجاتهم ومواقفهم، وتنمية مهارات الاتصال والتّواصل لدى الطّلبة وحفزهم على العمل بروح الفريق وتنمية المهارات القياديّة لديهم". (دعمس،2015، ص16)

ولكن غالباً ما تواجه المعلّم صعوباتٌ في التّعامل مع بعض الطلّاب داخل الحجرة الدرسيّة، وبالتّالي يستهلك كثيراً من الوقت في ضبط الطلّاب، فيصبح هناك هدرٌ أو فاقدٌ تعليميٌّ، وهذا ينعكس بدوره سلباً على العمليّة التّعليميّة بكليّتها، وهذا ما نسمّيه بضعف الإدارة الصفيّة، ولكن ما هي أسباب هذه المشاكل الصفيّة؟

4-2-3-1-أسباب المشكلة الصفيّة:

- الملل والضّجر: شعور الطلّاب بالرّقابة والجمود في الأنشطة الصفيّة يجعلهم يقعون فريسةً لمشاعر الملل والضّجر، لذلك فإنّ انشغال الطلّاب بما يثير تفكيرهم ويتحدّاهم بمستوىً مقبولٍ يقلّل من هذه المشاعر.
- الإحباط والتوتّر: هناك أسبابٌ تدعو لشعور الطالب بالإحباط في التّعليم الصفّي، لذلك تحوّله من طالبٍ منتظمٍ إلى طالبٍ مشاكسٍ ومخلٍّ للنّظام الصفّي، ومن هذه الأسباب:

1. طلب المعلّم من طلابه أن يسلكوا بشكلٍ طبيعيٍّ، وهنا لم يحدّد للطّلاب معايير السّلوك الطّبيعي.
2. زيادة التعلّم الفرديّ الصّعب أحياناً، وتحلّ هذه المشكلة ببعض النّشاطات التّعليميّة الجماعيّة.
3. سرعة سير المعلّم في إعطائه للمواد التّعليميّة دون إعطاء راحةٍ بين الفترة والأخرى للطّلاب.
4. رتابة النشاطات التّعليميّة وقلّة حيويّتها وصعوبتها، حيث يمكن، بإدخال الألعاب والرّحلات والمناقشات، أن نقلّل من صعوبة هذه النشاطات.

- ميل الطلّاب إلى جذب الانتباه: إنّ الطالب الذي يعجز عن النّجاح في التحصيل الدراسيّ يسعى نحو جذب انتباه المعلّم والطلّاب الآخرين عن طريق سلوكه السيّئ والمزعج، ويمكن أن تعالج هذه المشكلة بتوزيع الانتباه العادل بين الطلّاب حتّى يستطيع المعلّم إرضاء طلابه (نبهان، 2008).

فلو تجاوز المعلّم هذه النقاط وسعى لحلّها عن طريق المهارة في طرح الأسئلة ولفت الانتباه والعمل على إثارة الأطفال وتحفيزهم والابتعاد عن الرّوتين، وتوضيح المطلوب من الطلّاب بدّقةٍ وعدم إغفال التعزيز، بذلك يمكن للمعلّم أن يضبط صفّه ويحقّق أهدافه، ولكن لا بدّ للمعلّم من التّطوير والتّحديث المستمرّ لأسلوبه في التعامل مع الطّلبة، كأن يأتي باستراتيجيّاتٍ جديدةٍ أو يغيّر في طريقة عرضه الدّرس، حتّى يبقى سيّد الموقف ولا يصل لدرجة الملل، ولربّما كانت الأنشطة المدرسيّة خير مساعدٍ للمعلّم في كسر الرّتابة وجذب الانتباه وتحقيق الأهداف.

4-2-3-2-الأنشطة المدرسيّة: تعتبر الأنشطة المدرسيّة من البرامج التي يتمّ تنظيمها وتطبيقها ضمن الصّف أو المدرسة من أجل تحقيق التكامل في بناء شخصية الطفل معرفيّاً وجسميّاً ووجدانيّاً، ولها بالغ الأثر في تقليل الفوضى وضبط سلوك الطلّاب، وتدريبهم على الانقياد والطّاعة في المعروف، وتحمّل المسؤوليّة، وذلك بغرس العادات والقيم الإيجابيّة في نفوسهم، فالأنشطة التّربويّة: "هي تلك البرامج والأنشطة التي تهتمّ بالمتعلّم وتعنى بما يبذله من جهد عقليّ أو بدّنيّ في ممارسة أنواع النّشاط الذي يتناسب مع قدراته وميوله واهتماماته داخل المدرسة وخارجها، بحيث يساعد على إثراء الخبرة، وإكساب مهاراتٍ متعدّدةٍ بما يخدم مطالب النّموّ البدني والذّهني لدى التّلاميذ ومتطلّبات تقدّم المجتمع وتطوره". (عبد الحميد، 2019، ص26)

من الأهداف والممارسات التّربويّة التي نرجوها من ممارسه الأنشطة الصفيّة:

1. الاندماج المنظّم وفق جماعات النّشاط المكوّنة من مجموعة الزملاء الذين يشتركون معه في المواهب والميول العلميّة لتبادل الخبرات وصقل المهارات وتنميتها والعمل كوحدةٍ مترابطةٍ يحكمها نظامٌ شاملٌ وانتماءٌ موحدٌ.
2. فتح المجال للطلّاب غير المتفاعلين للاندماج مع زملائهم والاحتكاك المنظّم للرؤية والمحاكاة، ومن ثمّ الافصاح عن المواهب والقدرات الكامنة في نفوسهم، لإبرازها والتفاعل مع زملائهم الآخرين.
3. كسر الرّتابة من تتابع الحصص المنهجيّة التي تنعكس سلباً على قدرة الاستيعاب للدرس، وتجديد الطّاقات عبر ممارسة برامج النّشاطات التّربويّة ذات الدافع الذاتيّ الحرّ من قبل الطلّاب وفق توجيهٍ تربويٍّ منظّمٍ.

4. إيجاد وقتٍ مناسبٍ لممارسة المدرسة مهمّتها التّربويّة الشاملة في التوجيه العامّ والتّوعية الشّاملة والتّرويح البريء، وإيجاد المنافسة الشّريفة الشّاملة لإبراز القدرات. (عبد الحميد، 2019، ص10)

فمن خلال الأنشطة المدرسيّة المتنوّعة يحافظ المعلّم على ضبطه للصّف ويحقّق جذباً جيّداً لانتباه الطلّاب، كما يجب أن يعمل على تفريغ الطاقة الموجودة لدى الطلّاب في مرحلة التّعليم الأساسي ضمن الحلقة الأولى، ولكن على المعلّم ألا يكرّر الأنشطة ذاتها التي يتعامل بها مع طلابه، بل عليه أن يبحث عن الجديد من الأنشطة وينفذها مع طلّابه، كما عليه أن يهتمّ بميول واتجاهات طلّابه نحو أيّ نوعٍ من الأنشطة يحبّون، فيستفيد المعلّم من هذا الموضوع في كثيرٍ من الأمور تربويّاً ومعرفيّاً ووجدّانيّاً وبدنيّاً.

4-2-4- أساليب التعامل التّربويّ من قبل المعلّم:

لا بدّ للمعلّم أن يغيّر من أسلوبه في التّعامل مع الطلّاب وذلك تماشياً مع عصر المعرفة والمعلومات الذي نعيشه، فلم يعد الطفل كما كان سابقاً، بل إنّ مدارك الطّفل حديثاً توسّعت بسبب الوسائل التّكنولوجيّة المنتشرة التي قدّمت له العالم ضمن شاشةٍ صغيرةٍ، فله أن يرى ما يحلو له دون رقيبٍ أو متابعٍ، وأمام هذا الواقع الخطير وانطلاقاً من حرصنا على تعليم أبنائنا بشكلٍ صحيحٍ، وجب على المعلّم أن يغيّر من أسلوبه في التّعليم أولاً وفي التعامل مع طلبته ثانياً، حتّى يجذبهم إليه ويحفظهم من الانزلاق والضياع في هذا الواقع الخطير، فلم يعد المعلّم ذاك الملقّن للمعلومات فحسب، بل الميسّر والمحفّز والمرشد، والمتبنّي لفكر الحوار في التعامل مع الطّلبة، والمُنمّي للذكاء العاطفيّ، والمنوّع في الأساليب والاستراتيجيّات، ليس هذا فقط، وإنّما على المعلّم أن يوازن بين الجوانب النظريّة والجوانب العمليّة في عمليّة التّعليم من خلال توفير بيئةٍ آمنةٍ وغنيّةٍ بمصادر التعلّم. فالمعلّم الماهر هو المعلّم الذي يعمد بدايةً إلى الالتزام بواجباته كلّها في التّعليم، من تحضيرٍ جيّدٍ واتباعٍ للطّرائق واستخدامٍ للوسائل (إعطاء الطالب حقّه)، إضافةً إلى أنّه يجب أن يتّسم بالمرونة في التطبيق فلا يتقولب في قالبٍ معيّنٍ، بل يكيّف كلّ ما لديه من إمكاناتٍ في خدمة تحقيق هدفٍ أسمى، ويسعى جاهداً للوقوف على كلّ جديدٍ، من خلال الاطّلاع ومتابعة ما يستجدّ تربويّاً من أبحاثٍ ونشراتٍ وندواتٍ، وأهمّ ما في الأمر أن يعمل على ربط التّعليم بالحياة أو الواقع، بحيث لا يبقى تعليماً نظريّاً فقط، وإنّما يحتلّ الجانب العمليّ فيه المكانة الأكبر، فيجب إعادة النظر في أساليب التّدريس المتبعة، والبحث عن أساليب جديدةٍ مبنيّةٍ على الابتكار والإبداع، بحيث تعمل على تمكين المتعلّم من بناء المهارات، والمعارف من خلال المشاركة الفعّالة في عمليّة التّعليم، فهدف التّعليم الأساسي هو إسقاط المعلومات والمهارات التي يحصل عليها الطفل المتعلّم على أرض الواقع والاستفادة منها في واقع الحياة العمليّة.

4-3-تزويد العمليّة التّعليميّة بمتطلّباتها:

إنّ العمليّة التعليميّة تُبنى على عوامل وتحتاج إلى متطلّباتٍ، فلا يمكن للعمليّة التعليميّة أن تقوم أو تنجح بدون هذه العوامل والمتطلّبات، فلكي نحصل على عمليّةٍ تعليميّةٍ جيّدةٍ ومتطوّرةٍ تحاكي التقدّم العلميّ والتكنولوجيّ الحاصل، لا بدّ من تأمين متطلّبات ومستلزمات هذه العمليّة، ابتداءً بالمباني التّعليميّة ومروراً بالوسائل المناسبة والقرطاسيّة والتّجهيزات اللوجستيّة الأخرى (مثل: المدافئ والوقود والإنارة والتهوية..) وانتهاءً بالدّعم الماليّ، فكيف للعمليّة التّعليميّة في الشّمال السّوري أن تتطوّر دونما تأمين الحدّ الأدنى من هذه المستلزمات، فعندما نرى العديد

من المدارس في الشّمال السّوري دونما أبنيةٍ، بل مجرّد خيمٍ لا تقي برد الشتاء ولا حرّ الصّيف، لا نستطيع أن ندّعي أن منظومتنا التّعليميّة جيّدةٌ، لذلك لا بدّ من تأمين مستلزمات العمليّة التّعليميّة في الشّمال السّوري حتّى نضع قدمنا على ركب التطوّر، ونبحث في جوانب القصور الأخرى.

4-3-1-المباني المدرسيّة: إنّ أولى متطلّبات تطوير العمليّة التّعليميّة هو تأمين المباني التّعليميّة الجيّدة والموازية للمباني التّعليميّة للدّول المتطوّرة، فموقع المدرسة، وإعداد الجوّ المناسب للدّراسة فيها أمران مهمّان في تطوير العمليّة التّعليميّة، وتسهيل سيرها بالشّكل الصحيح، لما يلعبانه من دورٍ مهمٍّ في استقبال المعرفة التي يتلقّاها الطّالب بشكلٍ صحيحٍ، حيث يجب الحرص على بناء هذه المدارس في أماكن بعيدةٍ عن الضّجيج، إضافةً إلى توفير الإضاءة، والتهوية الجيّدة، والمرافق المفيدة فيها مثل: المكتبات، ودورات المياه، والملاعب، والغرف الصفيّة الواسعة، والمساحات الخاصّة بالمعلّمين والإدارة، ممّا ينعكس إيجاباً على العمليّة التّعليميّة، فمن أجل بناء مدارس ابتدائيّةٍ متطوّرةٍ لا بدّ من الاهتمام بما يأتي:

1. الاختيار الجيّد للموقع: حيث يتمّ اختيار موقعٍ مناسبٍ، بعيدٍ عن الازدحام والضّجيج، وبعيدٍ عن ممرّ السيّارات الرئيس، ويوجد حوله مساحةٌ متاحةٌ، من أجل إمكانيّة التّوسعة لاحقاً، ويراعى فيه الخارطة المدرسيّة وتأمين الملعب وأماكن اصطفاف السيّارات وطبيعة التّربة ومنسوب المياه والبعد عن أماكن الفيضانات وما إلى ذلك.
2. عناصر الحركة: يجب أن تكون أنماط الحركة مستمرّةً من نقطة الدّخول إلى حدود الملكيّة، ويجب أن تصمّم كنظامٍ متكاملٍ، فلاعتبارات السّلامة أهمّيّةٌ كبرى، خصوصاً للمجموعات ذات الأعمار الأقلّ، حتّى نحصل على حركةٍ آمنةٍ وفعّالةٍ، فالسّلامة هي الاعتبار الأكثر أهمّيّةً، لذلك يجب تصميم ممرّاتٍ تناسب جميع ظروف الطّقس.
3. تصريف مياه الأمطار: يعتبر صرف العواصف المطريّة بطريقةٍ ملائمةٍ مطلباً أساسيّاً في معظم أنحاء البلاد لمواقع المباني المدرسيّة الناجحة.
4. الغطاء النّباتي: يُوصى باستخدام الموادّ الطبيعيّة في هذه المنطقة ما أمكن، ثمّ الاستكمال بنباتات زينةٍ تمتلك صفاتٍ خاصّةً لا تتوفّر في الموادّ المحليّة.
5. الأجنحة الإداريّة: تمثّل غرف الإداريّين في المدرسة برج مراقبةٍ ونقطة اتّصالٍ مع الآباء والأبناء والمعلّمين، فالمكتب هو أوّل نقطة اتصالٍ، ونقطة فحص مفترق الطّرق، لذا غالباً ما يوضع قرب المدخل الرئيس. (الخطيب،2017، ص401-405)

إذاً وانطلاقاً من أهمّيّة وجود مبنىً مدرسيٍّ، لا بدّ من السعي لتشييد المباني المدرسيّة في الشّمال السّوري، وتخفيف معاناة المعلّمين و التّلاميذ، ويكون ذلك من خلال تشكيل لجنةٍ هندسيّةٍ من دائرة المباني المدرسيّة في وزارة التّربية والمديريّات، لتقوم بدراسة واقع وتجمّعات السّكّان ورسم خارطةٍ دقيقةٍ بالاحتياج المطلوب من المدارس، ومن ثمّ اعتماد نظامٍ بنّاءٍ تُراعى فيه شروط الأمن والسلامة خاصّةً ونحن نعيش ظروف حربٍ وكوارث طبيعيةٍ، أمّا عن تأمين باقي المستلزمات فهي من الأهمّيّة بمكان، فتأمين الوسائل التّعليميّة المناسبة يحقّق التطوّر للعمليّة

التّعليميّة، "فقد أيقن المربّون الأوائل أنّ اللفظيّة والإكثار منها قد لا تنجح في نقل المعلومة بالصّورة التي يريدها المرسل بل قد تكون هذه اللفظيّة مضلّلةً للمعنى، وفوق ذلك فإنّ الوسائل التّعليميّة قادرةٌ على نقل المعلومة أو الخبرة بصورةٍ أكثر وضوحاً ودقّةً وأكثر جذباً وتشويقاً للمتعلّم، ممّا يكون ذلك أدعى لثبات ورسوخ هذه المعلومة أو الخبرة". (طربيه،2008، ص12)

ولكن كيف لنا أن نطوّر من استخدام المعلّمين للوسائل التّعليميّة في الشّمال السّوري؟ بدايةً لا بدّ لنا من تأمين الموادّ الأوّليّة لصنع الوسائل، ثمّ نجري تدريباتٍ لشريحة المعلّمين حول كيفيّة صناعة الوسائل التّعليميّة، كما نوزّع عليهم بعض النّشرات التّربويّة حول أهمّيّة استخدام الوسائل التّعليميّة في الميدان التّربويّ، ثمّ نطالب المعلّمين بضرورة استخدام الوسائل، ليس هذا فقط وإنّما إدخال الوسائل الحديثة كالحاسوب والوسائط التّكنولوجيّة الأخرى. بعد ما تحدّثنا عن أهمّيّة المباني المدرسيّة وأهمّيّة استخدام الوسائل التّعليميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة، لا بدّ من التحدّث عن عنصرٍ مهمٍ من عناصر العمليّة التّعليميّة ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمعلّم، إذ يؤدّي وجوده إلى استمرار العمل وربّما يكون فقدانه سبباً من أسباب توقّف العمل، ألا وهو تمويل العمليّة التّعليميّة، وخصوصاً تأمين راتب شهري للمعلّم يسدّ به رمقه ويقاوم به ظروف الحياة الصّعبة التي ازدادت صعوبةً فوق صعوبتها في ظلّ واقعنا المعاش في الشّمال السّوري.

4-4-التّمويل وعلاقته بالعمليّة التّعليميّة:

4-4-1-مقدّمة: إنّ الأمم والمجتمعات عموماً وفي جميع الأزمنة والظّروف نجدها ساعيةً لتطوير نظمها التّعليميّة، إيماناً منها بأنّها لا تستطيع تحقيق المزيد من التقدّم والازدهار ومواكبة الثورات العلميّة والتّكنولوجيّة إلّا من خلال نظامٍ تعليميٍّ متقدّمٍ يوفّر كلّ ما هو جديدٌ ومتزامنٌ مع تطوّرات العصر.

لكن وفي الظّروف الطّبيعيّة وأمام الأزمة الاقتصاديّة العالميّة نجد بعض الدّول ربّما عاجزةً عن توفير مستلزمات قطّاع التّعليم، كما هو الحال في منطقة الشّمال السّوري، حيث لا يوجد دولةٌ راعيةٌ لقطّاع التّعليم وبالتّالي لا يوجد أيّ مصدرٍ رسميٍّ من مصادر الدّعم والتّمويل لهذا القطّاع، ناهيك عن حجم المعاناة التي يتعرّض لها التّعليم الأساسيّ على وجه الخصوص: من تزايدٍ رهيبٍ في حجم الاستيعاب، وزيادة نسب التسرّب، والكثافة السّكانيّة المرتفعة التي تزداد عاماً بعد عام، مع إقبالٍ شديدٍ على التّعليم، (تناقض واضح بين أعباء التّعليم وقلّة التّمويل أو ربّما انعدامه)، لذلك شكّلت المنظّمات غير الحكوميّة العاملة في الشّمال السّوري مصدر الدّعم الوحيد للقطّاع التّعليميّ، من هنا كان لا بدّ من التعرّف على مصطلح تمويل التّعليم.

4-4-2-مفهوم تمويل التّعليم: يتضمّن هذا المفهوم جميع الوظائف والأعمال المرتبطة بتزويد المؤسّسات التّعليميّة بالأموال اللّازمة لتحقيق أهدافها، ويعني أيضاً ما تستطيع أن تقوم به الدّولة من تعبئة مواردها الماليّة لكي تنفقها المؤسّسات التّعليميّة لتسيير أمورها وتحقيق أهدافها، كما يعني أيضاً كيفيّة قيام الدّولة بإيجاد مصادر ماليّةٍ قادرةٍ على تغطية احتياجات المؤسّسات التّعليميّة بصفةٍ تسمح لها بتحقيق أهدافها وتنفيذ رسالتها التّربويّة والبحثيّة والاقتصاديّة والاجتماعيّة، ويتضمّن المفهوم أيضاً مجموعة المصادر وأشكال الدّعم الماليّ للتّعليم مثل

التبرّعات والهبات والأوقاف والمعوّقات الماليّة المختلفة وكيفيّة إدارتها بفاعليّةٍ وكفاءةٍ لتحقيق أهداف المؤسّسات التّعليميّة المختلفة. (جوهر، 2016، ص11)

ويعرّف تمويل التّعليم أيضاً بأنّه: مجموعة الموارد الماليّة اللّازمة للإنفاق على العمليّات التّعليميّة للمؤسّسات التّعليميّة المختلفة لتحقيق أهدافها وإدارتها بكفاءةٍ عاليةٍ. (المعوليّ، 2017، ص10)

ويعرّف الباحث تمويل التّعليم إجرائيّاً بأنّه: جميع أشكال الدّعم الماليّ اللازم للقيام بأعباء العمليّة التّعليميّة، والوصول بهذه العمليّة لتحقيق أهدافها على أكمل وجه.

4-4-3-تمويل التّعليم: "إن الاستثمار في التّعليم ليس قضيّةً خيريّةً أو إنسانيّةً، وإنّما هو قضيّة أمّةٍ، وعليه يلزم أن يحصل التّعليم على الاستثمار اللّازم، فلا يجب اعتبار التّعليم في إطار الخدمات، وإنّما هو في إطار الاستثمار في القوى البشريّة التي هي أغلى أنواع الاستثمارات، والتّمويل له مصدران: أوّلهما مصدرٌ توفّره الدّولة في الميزانيّة العامّة، وثانيهما الجهود الذاتيّة من خلال المشاركة المجتمعيّة، فإذا استقرّ في وجدان المواطنين وفي ضميرهم أنّ التّعليم يشكّل مستقبل الوطن، وأنّ الاستثمار في التّعليم هو لصالح الاستقرار والسّلام الاجتماعيّ فإنّ القادرين سوف يقبلون على المشاركة الجديّة في نفقات التّعليم، وتعتبر عمليّة تمويل التّعليم المرتكز الأساسيّ لإحداث التّطوير المطلوب، كما أنّها المقياس الحقيقيّ لمدى الاهتمام به من قبل المجتمع، دولةً وأفراداً، وقد عمدت السّياسة التّعليميّة إلى تشجيع الإسهامات والجهود الشّعبيّة في التّعليم، الأمر الذي بات جليّاً في دور المجتمع في تمويل العمليّة التّعليميّة، ويعدّ تمويل التّعليم من أهمّ القضايا التي تشغل بال صانعي القرار، لارتباطها بمدى القدرة على توفير تعليم متميّز للجميع". (زيدان، 2013، ص442)

4-4-4-تحدّيات تمويل التّعليم: "هناك مجموعةٌ من الحقائق مرتبطةٌ بقضايا تمويل التّعليم والتّحدّيات والأزمات التي يواجهها هذا القطّاع في مجالات التّمويل، ويمكن تلخيص عدد من هذه الحقائق فيما يأتي:

1. أنّ الدّول وخاصّةً النّامية منها قد وصلت إلى السّقف في الإنفاق على التّمويل، ولا يمكن لها بأيّ حالٍ من الأحوال زيادة المخصّصات لهذا القطّاع من الموازنات العامّة للدّولة.
2. أنّ الضّغط والطّلب الاجتماعيّ على التّعليم العالي تزداد وتيرته نتيجةً لعوامل سكّانيّةٍ وديموغرافيّةٍ معروفةٍ.
3. أنّ مفهوم مسؤوليّة المجتمع بكامله (القطّاع العام والخاص) في تمويل التّعليم قد ترسّخ بشكلٍ كبيرٍ.
4. أنّ التوجّه نحو الخصخصة سيؤدّي إلى تقليص الدّور الحكوميّ بالنّسبة للتّعليم العالي في النّواحي التّمويليّة والتّوظيفيّة وتحويله إلى القطّاع الخاص، الذّي سيكون أكبر مستفيدٍ من خدمات التّعليم العالي.

وفي ظلّ هذه الحقائق والاتّجاهات المترسّخة لابدّ للتّعليم أن يبحث عن مصادر غير تقليديّةٍ للتّمويل، ويأتي القطّاع الخاص في مقدّمة هذه المصادر، وإذا كان هذا المصدر لم يساهم بالقدر المطلوب في كثيرٍ من الدّول النّامية فإنّه في الدّول الصّناعيّة والمتقدّمة ساهم بقدرٍ كبيرٍ في تمويل مؤسّسات التّعليم ومراكز البحوث التّابعة لها". (فليه، 2003، ص396)

إذا كانت هذه التّحدّيات موجودةً بوجود دولٍ قائمةٍ وراعيةٍ لقطّاع التّعليم، فمن بابٍ أولى أن تكون موجودةً في الشّمال السّوري، حيث لا توجد دولةٌ أو جهةٌ حكوميّةٌ مسؤولةٌ وراعيةٌ لقطّاع التّعليم، فالأعباء كبيرةٌ، والاحتياجات ضخمةٌ، واستمرار التحدّيات والعقبات مع عدم التصدّي لها سيؤدّي إلى توقّف التّعليم في المدارس العامّة، وتوجّه النّاس إلى التّعليم في المدارس الخاصة، وبذلك نكون أمام تاريخٍ ربّما يعيد نفسه بانقسام المجتمع إلى طبقتين إن صحّ التعبير: طبقةٌ قادرةٌ على تعليم أبنائها في المدارس الخاصّة، وطبقةٌ غير قادرةٍ على ذلك وهي الغالبيّة، وبالتّالي تفشّي الجهل وانتشار الأمّية البغيضة، وعودة القرون الوسطى بطبقتيها أمراء وعبيد، لذلك نرى سعي معظم الدّول للاهتمام بالتّعليم وذلك عن طريق توفير آليّةٍ محدّدةٍ لتبنّي قطّاع التّعليم وتأمين التّمويل الكافي والمناسب له.

4-4-5-تدبير التّمويل (تأمين التّمويل): إنّ الاعتماد الكامل على الدّول في عمليّة تمويل التّعليم لم يعد كافياً، فإن كانت الدّولة هي الضّامن والكافل للعمليّة التّربويّة انطلاقاً من مبدأ السّيادة فلا بدّ من تعبئة الموارد من أجل تمويل التّعليم عبر رفع حصّة تمويل التّعليم في الميزانيّات الوطنيّة السنويّة من خلال:

1) إشراك القطّاع الخاصّ والمجتمع المدنيّ وكلّ الأطراف الفاعلة في عمليّات التخطيط والتّمويل والرّصد والتّقويم تحت إشراف الدّولة.
2) إقامة شراكاتٍ إقليميّةٍ ودوليّةٍ فعّالةٍ لتدبير التّمويل.
3) اعتماد نظم تمويلٍ مشتركةٍ بين الصّناديق العموميّة والخاصّة تسهم في تشغيل مؤسّساتٍ من قطّاعين، وأحياناً من قطّاعٍ ثالثٍ هو نفسه مشترك. (المنظّمة العربيّة للتّربية والثّقافة والعلوم، 2019، ص13-14)

إنّ نقص مصادر الدّعم في الشّمال السّوري وارتباط الدّعم والتّمويل بالمنظّمات غير الحكوميّة، وتدنّي مستوى التّعليم وانعدامه في بعض المخيّمات نتيجة عدم وجود منظّماتٍ داعمةٍ، أو التجاء الأهالي لعمالة الأطفال، دفع المجتمع للبحث عن بديلٍ، فذهب لما أسماه بالتّعليم الخاص.

4-4-6-مفهوم الخصخصة: تعرّف الخصخصة بأنّها: "نقل ملكيّةٍ أو إدارة نشاطٍ اقتصاديٍّ ما، إمّا جزئيّاً أو كليّاً للقطّاع الخاص" (أبو يونس،2017، ص21)

وتعرّف الخصخصة أيضاً بأنّها: "طريقة تفكيرٍ براجماتيّة تقوم على تصوّر نظامٍ جديدٍ لتقسيم العمل، والمهامّ داخل الاقتصاد القوميّ بين الحكومة والقطّاع الخاص، يتمّ من خلاله تخلّي الحكومة عن بعض المهامّ والأنشطة للقطّاع الخاصّ وليس العكس". (جوهر، 2016، ص125)

فخصخصة التّعليم تعني: نقل جزءٍ أو كلّ المؤسّسات التّعليميّة في دولةٍ ما من القطّاع العام إلى القطّاع الخاص، فالهدف من خصخصة التّعليم هو مشاركة القطّاع الخاص القطّاع العام في تحمّل مسؤوليّة دعم التّعليم، وبالتالي الوصول لتحقيق الأهداف التّعليميّة.

ربّما يكون القطّاع الخاصّ أو ما يسمّى بالتّعليم الخاصّ تجاوزاً، منقذاً للتعليم من وجهة نظر البعض، لكن تبقى هذه الرؤية غير صحيحةٍ بالمطلق والسّبب هو: أنّ من لديه القدرة على دفع نفقات التّعليم الخاصّ سيحصل على التّعليم وهم شريحةٌ قليلةٌ قياساً بشرائح المجتمع الأخرى التي لا تملك قوت يومها في غالب الأحيان، وذلك

نتيجة الحروب التي مورست بحقّهم وجعلتهم يتركون أرزاقهم وبيوتهم ويفرّون من جور الأنظمة الفاسدة، ونشير هنا ثانيةً إلى تدهور المجتمع وانقسامه إلى طبقتين طبقةٍ مالكةٍ للمال وقادرةٍ على تعليم أبنائها وطبقةٍ فقيرةٍ غير قادرةٍ على تعليم أبنائها.

4-5- تجاوز المعوّقات التي تواجه قطّاع التّعليم:

تواجه العمليّة التّعليميّة في الشّمال السّوري تحدّياتٍ كبيرةٍ، منها على سبيل المثال قلّة التّمويل والدّعم أو ربّما انعدامه في غالب الأحيان، وبالتّالي انعكاس آثار هذا العامل على مختلف مقوّمات نجاح العمليّة التّعليميّة، إضافةً إلى تردّي العوامل الاقتصاديّة والسياسيّة وحتّى الاجتماعيّة في الشّمال السّوري والتي كانت إحدى نتائج الحروب، فهذه العوامل شكّلت تحدّياتٍ كبيرةً لقطّاع التّعليم، من ذلك ظاهرة التسرّب المدرسيّ وعمالة الأطفال وعدم الاهتمام والمتابعة المنزليّة للأطفال. "ولكنّ تحدّياتٍ كبرى واجهت الدّول العربيّة جعلت بلوغ الجودة في التّعليم بعيدة المنال لأسبابٍ شتّى على رأسها: النّموّ الديموغرافيّ المتسارع والاعتماد الكامل على الحكومات في التّمويل، وكذلك تفشّي الفقر في الأرياف، كما أنّ الحوادث التي عصفت بالمنطقة العربيّة كانت ولا تزال تشغل الدّول العربيّة عن الالتفات إلى تنميتها وتطوّرها، فإذا كان التّلميذ هو محور العمليّة التّعليميّة التعلّمية، وهو عماد النهضة التنمويّة، فإنّ إحصاءات مرصد الألكسو سلسلة (2) أبريل (2018) تبيّن أنّ (14.67) بالمائة من الأطفال في سنّ الالتحاق بالتّعليم الابتدائي في جميع الدّول العربيّة هم خارج أسوار المدرسة، في حين لا تتجاوز هذه النسبة (1.49) بالمائة في دول الاتحاد الأوربيّ". (المنظّمة العربيّة للتربية والثقافة والعلوم، 2019، ص7)

وأبرز ما يواجه قطّاع التّعليم في الشّمال السّوري: نقص الكوادر وضعف الكفاءات بسبب الهجرة (الخارجيّة أو الداخليّة)، إضافةً إلى حالة عدم الاستقرار المكانيّ والنّفسيّ للمدرّس والطلّاب وتوقّع وترقّب الغارات من الطّيران أو القذائف في أيّ وقتٍ، وما يرافقها من حالة هلعٍ ورعبٍ حقيقيٍّ بين الأطفال حتّى المدرّسين والمدرّسات والاحتماء بالأقبية إلى حين توقّف الغارات. وبشكلٍ عامٍّ يمكن القول إنّ المشاكل التي تواجه قطّاع التّعليم تصنّف إلى ثلاثة أنواعٍ أساسيّةٍ هي:

1. المشكلات الظّاهرة: هي مشكلاتٌ يستطيع الجميع رؤيتها وإدراكها، وتشبّه بالجزيرة البارزة على سطح الماء، ومن أمثلتها: الفوضى في المدرسة، توّقف جرس المدرسة، تعطّل جهاز الحاسب الآلي، ومن السّهل تحديدها وكذلك التغلّب عليها.
2. المشكلات الخفيّة أو المحجوبة: هي مشكلاتٌ ليس لها معالمُ واضحةٌ، كما يصعب تحديد أبعادها، وتشبّه بجبل الجليد الذي يكون معظمه تحت سطح الماء، وبالتّالي لا يُرى منه إلا الجزء الطّافي فوق سطحه، فإذا لم يمعن ربّان السّفينة النّظر إليه، ولم يتعرّف عليه في الوقت المناسب، فقد تصطدم به سفينته وربّما يؤدّي إلى تحطيمها ثمّ الغرق، ومن الأمثلة عليها: استمرار تدنّي مستوى الطلّاب على الرّغم من تقديم حوافز مناسبةٍ للمعلّمين، أو ارتفاع معدّل الغياب للطّلاب أو للعاملين في المدرسة، فهي تحتاج إلى تحليلٍ دقيقٍ ودراسةٍ متعمّقةٍ لتفهّم أبعادها وتشخيص أسبابها بصورةٍ صحيحةٍ، وإلّا فإنّه قد يتمّ تقديم العلاج غير المناسب لها، وربّما يؤدّي ذلك إلى استفحالها بدلاً من التغلّب عليها.

3. المشكلات الكامنة: هي مشكلاتٌ ليست قائمةً في الوقت الحاضر، ولكن يمكن أن تظهر في المستقبل، فهي أقرب للبركان الخامد، ومن أمثلتها: أن يكون مستوى المعلّمين جيّداً في الوقت الحالي، ولكن عدم وجود خطّةٍ لتنمية مهاراتهم قد يؤدّي إلى تدنّي مستوى أدائهم في المستقبل. (آل ناجي،2016، ص335)

4-5-1-منع ظهور المشكلات:

إنّ منع حدوث المشكلات أسهل من محاولة حلّها بعد حدوثها، وفي عمليّة المنع ستكون أكثر حريّةً في اتّخاذ اللّازم، إذ إنّه لا يوجد ما يجب القضاء أو التغلّب عليه. إنّ منع حدوث المشكلات يماثل عمليّة التخطيط المناسب للقيام برحلةٍ، فإذا قمت بتخطيطٍ مبدئيٍّ وقمت بالإجراءات اللّازمة قبل الرحلة فسوف تواجهك مشكلاتٌ أقلّ لو كانت الرّحلة قد بدأت. (آل ناجي،2016، ص335)

4-6-الاهتمام بتقييم وتقويم العمليّة التّعليميّة واعتماد أنظمة تقييم متطوّرة:

يعد التّقييم و التّقويم كنظامٍ مقوّماً أساسيّاً من مقوّمات العمليّة التّربويّة، فيستخدم للحكم على مدى النّجاح في تحقيق الأهداف المنشودة ويمثّل أحد أهمّ المداخل الحديثة لتطوير التّعليم، فمن خلاله يتمّ التّعرّف على أثر كلّ ما تمّ التّخطيط له وما تمّ تنفيذه من عمليّات التّعليم والتعلّم، ونقاط القوّة والضّعف فيها، ومن ثمّ اقتراح الحلول التي تساهم في التّأكيد على نقاط القوّة وتدعيمها وتلافي مواطن الضّعف وعلاجها، وقد عُرّف التّقييم بأنّه: "عمليّةٌ منهجيّةٌ وتقديرٌ مرحليٌّ منظّمٌ لتطوّر الخطّة أو المشروع الحاليّ أو الذي انتهى بالفعل، يقيّم خلالها التّصميم والتّنفيذ والنّتائج والآثار، وذلك لتحديد درجة ملاءمة المشروع وتحقيقه لنتائجه، وكفاءته التنمويّة وفعاليّته، وأثره واستمراريّته، وبالتّالي قياس مدى نجاح الخطّة أو المشروع أو البرنامج في الوصول للأهداف التي كان مخطّطاً لها".(الشّنطي،2022، ص3) وقد عرّف بنيامين بلون التّقويم التّربويّ بأنّه:" إصدار حكمٍ لغرضٍ ما على قيمة الأفكار والأعمال والحلول والطّرق والمواد، وهو يتضمّن استخدام المحكّات والمستويات والمعايير لتقدير مدى كفاية الأشياء ودقّتها وفعاليّتها ويكون التّقويم إمّا كميّاً أو كيفيّاً". نقلاً عن (دحدي، الوناس،2017، ص117)

بينما عُرّف التّقويم أيضاً بأنّه: "العمليّة التي يتمّ من خلالها تخطيطٌ جيّدٌ لمعلوماتٍ مفيدةٍ وجمعها بهدف تحسين صناعة القرارات، أو بهدف صناعة قراراتٍ بديلةٍ لقراراتٍ ثبت خطؤها أو عدم جدواها. أمّا التّقييم فهو:" تحليل أداء الفرد بكلّ ما يتعلّق به من صفاتٍ نفسيّةٍ أو مهاراتٍ فنيّةٍ أو سلوكيّةٍ أو فكريّةٍ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوّة والضّعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثّانية كضمانةٍ أساسيّةٍ لتحقيق فاعليّة المنظّمة". (الحروب، زهير،2019، ص14-15)

ويعرّف الباحث إجرائيّاً التّقييم والتّقويم كما يأتي: التّقييم: هو إصدار الحكم على أمرٍ تربويٍّ ما دون أيّ شيءٍ آخر، فهو آليّةٌ لقياس مدى تحقّق الأهداف فقط. بينما التّقويم هو: إصدار الحكم مع التّعديل والتّحسين والتّطوير، فالتّقويم يعقب التّقييم، حيث يأتي التّقويم كحلٍّ لكافّة المشاكل أو الانحرافات التي ظهرت من خلال عمليّة التّقييم.

إنّ هذه العمليّة(التّقييم والتّقويم) يجب أن تدخل إلى كافّة مقوّمات العمليّة التّعليميّة من المدخلات مروراً بالعمليّات فالإجراءات، لأنّ الشرط الأساسي للتطوّر تربويّاً وتعليميّاً هو الوقوف على المشاكل التّعليميّة ومحاولة

إيجاد حلٍّ لها، ولا يتمّ ذلك إلّا من خلال عمليتي التّقييم والتّقويم المستمرّتين، فعندما نريد أن نطوّر النّظم التّعليميّة ينبغي الاهتمام بأنظمة التّقويم واعتماد ما استجدّ منها، وليس الاكتفاء بالاختبارات التي تجرى في المدارس بشكلٍ روتينيٍّ غير مدروسٍ ربّما، وإنّما الهدف منها هو إسقاط واجبٍ لا أكثر. فلو نظرنا نظرةً موضوعيةً لأنظمة التّقويم والاختبارات في الشّمال السّوري لوجدنا أنّ أغلب الاختبارات شكليّةٌ، ولا تراعي شروط الاختبار الجيّد، إن كان من خلال كميّة المحتوى المطلوبة أو حتّى طبيعة الأسئلة الموضوعة التي تكون منسوخةً من الكتاب ولا تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، أو حتّى من خلال المراقبة الشكليّة وإفساح المجال للغشّ. فينبغي أن نهتمّ حقيقةً بأنظمة التّقييم والتّقويم، وأن نراعي الشّروط الإجرائيّة المناسبة جميعها كي نصل إلى نتائج صحيحةٍ، ونحقّق الأهداف الموضوعة. وقد أكدّ الرّويلي (2016) في دراسته على تدنّي معرفة المعلّمين الأساسيّة بمهارات القياس والتّقويم المتعلّقة ببناء الاختبارات التحصيليّة (ص.369).

5. ملخّص المحور الثّاني:

انطلاقاً من خصوصيّة المرحلة والظّروف التي تمرّ في الشّمال السّوري، وتحقيقاً لتطوير العمليّة التّعليميّة في الشّمال السّوري، لا بدّ للمنظّمات غير الحكوميّة من الاهتمام بالنّقاط التي تمّ سردها في المحور الثّاني والتّي انبثقت من عدّة دراسات، كدراسة(حمرالعين،2020) ودراسة(الزّاوي،2003) التّي أكدّت عليها الدّراسة الحاليّة، والتّي يمكن تلخيصها بالآتي: تشخيص الواقع التّعليمي بموضوعيّةٍ، ووضع خطّةٍ للعمل تنطلق من تجهيز البيئة الفيزيقيّة للتّعليم، والإعداد الجيّد للمعلّمين، والعمل على إصلاح المناهج في الفترة الحاليّة، ثمّ عرض هذه الأعمال على مؤشّراتٍ مدروسةٍ للحصول على نتائج واقعيّةٍ وصادقةٍ عبر عمليّتي التّقييم والتّقويم.

المحور الثّالث: دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسيّ

-تمهيد:

انطلاقاً من أهمّيّة العمليّة التّعليميّة في الشّمال السّوري، وأهمّيّة النهوض بالواقع التّربويّ، وتطويره حتّى يلحق بركب الدّول المتقدّمة، واستناداً إلى كون المنظّمات غير الحكوميّة الدّاعم الوحيد لهذا القطّاع في الشّمال السّوري، ممّا يعني تحمّل أعباء النّهوض بالعمليّة التّعليميّة، وتأمين الدّعم للمحافظة على الاستمراريّة، والسعي لتحقيق الأهداف المرسومة والمنشودة، وبالتّالي مضاعفة الجهود من أجل تطوير العمليّة التّعليميّة، لذلك سوف نتكّلم عن دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الشّمال السّوري، وذلك استناداً لمؤشرات التّطوير التي يوردها الباحث وهي:

1. التّحليل الجيّد للواقع التّعليمي، ووضع خطّةٍ مبنيّةٍ حسب درجة الأولويّة.
2. الإعداد الجيّد للمعلّمين، وتزويدهم بمتطلّبات النّجاح والتطوّر.
3. إمداد وتزويد العمليّة التّعليميّة بمستلزماتها بما يتوافق مع متطلّبات التّطوير.
4. تمويل العمليّة التعليميّة ضمن مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري.
5. تجاوز المعوقات التي تعترض المنظمات غير الحكومية في تطوير العملية التعليمية.
6. البحث عن أهم الأساليب المناسبة لتعزيز دور المنظمات غير الحكومية والعمل بمقتضاها.

إذ سيتمّ عرض هذه المؤشّرات والحديث عنها في ضوء ملاحظات الباحث كمشرفٍ على العمليّة التعليميّة، وفي ضوء نتائج الدّراسة الحاليّة.

1. دور المنظّمات غير الحكوميّة في التّحليل الجيّد للواقع التّعليمي ووضع خطّة مبنيّة حسب درجة الأولويّة:

تعمل المنظّمات غير الحكوميّة في المدارس الموجودة في الشّمال السّوري كاستجابةٍ لحالةٍ إنسانيّةٍ، أي بشكلٍ غير مخطّطٍ وغير منظّمٍ كما يجب، فلا توجد دراسةٌ حقيقيّةٌ موضوعيّةٌ للواقع التّعليمي، وما يتطلّبه هذا القطّاع من احتياجات ولوازم للنّهوض، فأغلب الدّراسات التي تقوم بها المنظّمات غير الحكوميّة تكون عبر استباناتٍ مصمّمةٍ على روابط ويتمّ نشرها على وسائل التّواصل، ولكنّ هذه الاستبانات على قلّتها. إلّا أنّها غالباً تنحصر في أمورٍ ثانويّةٍ، فمثلاً: كانت أغلب الرّوابط التي لاحظها الباحث ضمن منظومة التّعليم حديثاً منحصرةً في برنامج القراءة والحساب العلاجيّ، علماً أنّ هذا البرنامج، ومن خلال قيام الباحث باستفتاء شفهيّ، لم يقدّم الفائدة المرجوّة، بل ربّما كانت له نتائجُ سلبيّةٌ، منها القراءة المقطعيّة للطّالب، والتأخّر في إنجاز الخطّة الدّرسيّة للمنهاج الرئيس المعتمد، ناهيك عن المآخذ التي يمكن أن تذكر حول طريقة تحليل الاستبانات المعتمدة من قبل المنظّمات في سبيل تقييم العمل، فنسبةٌ لا بأس بها من المعلّمين لا يكترث بالرّوابط ولا يملؤها، أو يملؤها بشكلٍ اعتباطيٍّ، ممّا يؤثّر على النتيجة التي ستصدر عن هذا الاستبيان، وبالتّالي تكون النتائج غير صحيحةٍ، لذلك يرى الباحث أنّ على المنظّمات غير الحكوميّة اعتماد وسائل أخرى كأدواتٍ للتّقييم، مثل المقابلات، أو عقد الاجتماعات،

وأن يكون التوقيت مناسباً، وأن يؤخذ بالنّتائج والتّوصيات، كما ينبغي أن تكون الدّراسة التّحليليّة للواقع التّعليمي شاملةً لجميع جوانب العمليّة التّعليميّة.

2. دور المنظّمات غير الحكوميّة في الإعداد الجيّد للمعلّمين وتزويدهم بمتطلّبات النّجاح والتطوّر:

بدايةً سنقف على الدّور الحقيقيّ للمنظّمات غير الحكوميّة استناداً لهذا المؤشّر في الشّمال السّوري، حيث إنّ هذه المنظّمات تتدخّل أحياناً في اختيار المعلّمين من أجل تعيينهم في المدارس المدعومة عن طريقها، وتقوم بعدها بإجراء بعض التّدريبات الخاصّة (مثل الدّعم النفسي والحماية وبدائل العقاب)، وتدريباتٍ قليلةٍ إن وجدت حول استراتيجيّات التّدريس والإدارة الصفيّة، والنّتائج التي وصلت إليها الدّراسة الحاليّة تؤكّد ذلك حيث إنّ دور المنظّمات غير الحكوميّة في إجراء دوراتٍ تدريبيّةٍ للمعلّمين في الشّمال السّوري كان متوسّطاً، وبهذا نكون قد لخّصنا دور المنظّمات في الشّمال السّوري ضمن هذا المحور، ولكن عندما نتحدّث عن تطويرٍ للعمليّة التّعليميّة، فهذا الدور يكون ضعيفاً جدّاً ضمن المدارس المدعومة وغير مقبول إطلاقاً ضمن المدارس المتطوّعة، فحتّى تحقّق المنظّمات غير الحكوميّة دورها في تطوير العمليّة التّعليميّة، لا بدّ لها من الاختيار الجيّد للمعلّمين، ثمّ الإعداد والتأهيل والتدريب المستمرّ لهم، لأن المعلّم يعتبر أساس العمليّة التّعليميّة، ممّا يستلزم توافر عدّة صفاتٍ فيه للحفاظ على مستوى العمليّة وجودة سيرها، ومن هذه الصفات مثلاً: التّخطيط الجيّد للعمليّة التّعليميّة واستخدام طرائق التّدريس الحديثة، حتّى إنّ ذلك لم يعد كافياً في ظلّ التقدّم التّكنولوجيّ الذي يشهده العصر، ممّا يتطلّب ضرورة إعادة النّظر في أساليب التّدريس المتّبعة، والبحث عن أساليب جديدةٍ مبنيّةٍ على الابتكار والإبداع، ولأجل ذلك يتمّ التوجّه حديثاً لاتّباع أساليب التّدريس الحديثة القائمة على النّشاط، والتي تمنح المتعلّم مساحةً أكبر للمشاركة في العمليّة التّعليميّة، على أن يكون المعلّم ميسّراً لهذه العمليّة دون أن يحتكرها، وعليه يمكن اعتبار هذا النّوع من التّدريس تعليماً بنائيّاً، لأنّه يقوم على تمكين المتعلّم من بناء المهارات والمعارف من خلال المشاركة الفعّالة في عمليّة التّعليم، كون المتعلّم محور العمليّة التّعليميّة، وأساسها داخل الغرفة الصفيّة، أو في المختبرات التّطبيقيّة، كما يجب توفير الموادّ، والوسائل المادّية اللّازمة، لاستخدامها في العمليّة التّعليميّة.

3. دور المنظّمات غير الحكوميّة في تزويد العمليّة التّعليميّة بمستلزماتها بما يتوافق مع متطلّبات التّطوير:

تمارس المنظّمات غير الحكوميّة دوراً إيجابيّاً في تزويد بعض المدارس (التي تدعمها) ببعض الحاجات الأساسيّة لاستمرار العمليّة التّعليميّة، مثل القيام ببعض الترميمات للمباني المدرسيّة المتضرّرة، وتزويد هذه المدارس بموادّ التّدفئة شتاءً، ووسائل التّهوية صيفاً، وفي بعض الأحيان تزوّد هذه المدارس بطاقةٍ شمسيّةٍ من أجل تأمين التّيار الكهربائيّ، ومن أهمّ ما تقوم به المنظّمات غير الحكوميّة في الشّمال السّوري هو تأمين المنح الماليّة للعاملين ضمن القطّاع التّعليمي بشكل ضيّقٍ ومحدودٍ(ضمن المدارس المدعومة)، والنّتائج التي وصلت إليها الدّراسة الحاليّة تؤكّد ذلك حيث إنّ دور المنظّمات غير الحكوميّة في تزويد المدارس بمتطلّبات عملية التعليم كان متوسّطاً، كما أنّ دورها في تمويل العمليّة التعليميّة كان غيرَ متوفرٍ، وبناءً على ذلك واستناداً لهذا المؤشّر(دور المنظّمات غير الحكوميّة في تزويد العمليّة التّعليميّة بمستلزماتها بما يتوافق مع متطلّبات التّطوير)، فإنّ دور هذه المنظّمات كان خجولاً ودون المطلوب، لأن متطلّبات تطوير العمليّة التّعليميّة أكثر بكثيرٍ ممّا يُقدّم، نذكر مثلاً: ضرورة قيام

المنظّمات غير الحكوميّة بتأمين الدّعم الماليّ لجميع العاملين ضمن قطّاع التّعليم بما يتناسب وظروف الحرب حاليّاً، وكذلك تأمين المنح الماليّة للمتقاعدين أيضاً، وينبغي قيام المنظّمات غير الحكوميّة ببناء المدارس المهيّأة للتّطوير استناداً لخارطةٍ مدرسيّةٍ تُنجز بالتعاون مع دائرة الأبنية المدرسيّة في وزارة التّربية والتّعليم، كما يجب عليها أيضاً القيام بترميم جميع المدارس المتضرّرة دون استثناء، فلا يجب أن تبقى خيمةٌ تعليميّةٌ أو حتّى مبنىً غير مجهّزٍ وغير مناسبٍ لشروط التّطوير، ولا ننسى أنّ على المنظّمات غير الحكوميّة أيضاً تأمين مختلف اللوجستيّات المطلوبة واللّازمة لتطوير العمليّة التّعليميّة.

4. دور المنظّمات غير الحكوميّة في تمويل العمليّة التعليميّة ضمن الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري:

إنّ المنظّمات غير الحكوميّة واستناداً لهذا المؤشّر تقوم بتأمين رواتب للعاملين في مدارس الحلقة الأولى لمدّة سبعِ أو ثمانية أشهرٍ فقط (أي فصلين دراسيّين)، وهي بذلك لا تعطي رواتب للعاملين في هذه المدارس خلال العطلة الصيفيّة، طبعاً هذا الأمر متفاوتٌ بين المنظّمات غير الحكوميّة العاملة في الشّمال السّوريّ، حيث توجد بعض المنظّمات كمنظّمة بنيان مثلاً تعطي رواتب للمعلّمين في المدارس المدعومة من خلالها لمدّة عامٍ كاملٍ(12شهراً)، بينما نذكر أيضاً أنّ منظّمة مناهل والتّي تدعم ما نسبته(39%) من مجموع مدارس الحلقة الأولى في مديريتي إدلب وحلب حسب إحصائيّة المديريتين لعام 2023م (مديرية التربية والتعليم في حلب وإدلب،2023)، تعطي رواتب للعاملين ضمن مدارسها لمدّة تسعة أشهر، أمّا عن رواتب المتقاعدين، فإنّ هذه المنظّمات مغلفةٌ لهذا الجانب إطلاقاً، وفيما يتعلّق بجانب الإجازات فالأمر متفاوتٌ أيضاً بين هذه المنظّمات، حيث تدعم مناهل مثلاً إجازة الأمومة لمدّة (30) يوماً، وما زاد عن ذلك فهي غير مأجورة.

إنّ اتّباع المنظّمات غير الحكوميّة لسياساتها الماليّة الخاصّة وعدم وجود سياسةٍ ماليةٍ موحدّةٍ للعمل بينها يؤثّر سلباً على حسن سير العمليّة التعليميّة في الشّمال السّوري، وبالتالي يحصل عدم رضى وظيفي للعاملين ضمن المدارس مما ينعكس سلباً على العمليّة التعليميّة.

5. دور المنظمات غير الحكومية في تجاوز المعوقات التي تعترض المنظمات غير الحكومية في تطوير العملية التعليمية:

إنّ ممّا يضعف دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التعليميّة في الشّمال السوريّ: الروتين الإداريّ وإغراق العاملين بالورقيّات، حيث تحوّل عمل العاملين في أغلب الأحيان إلى عملٍ مكتبيٍّ، وبالتّالي فقد المعلّم جزءاً من حماسه وإبداعه داخل الحجرة الصفية، بسبب انشغاله بالورقيّات أولاً، والزّمن المستهلك في ذلك والذي اقتُطع من الزمن التعليميّ ثانياً، نذكر أيضاً طبيعة العاملين في هذه المنظّمات والذين هم على احتكاكٍ بالمعلّمين والإداريين في المدارس والذين يُسمّون في غالب الأحيان(كوتشز)، حيث يكونون بدرجةٍ من الكفاية لا تؤهّلهم لمتابعة العمل التعليميّ، وبالتّالي سيكون هناك شرخٌ بينهم وبين العاملين في المدارس، ناهيك عن تركيز المنظّمات في الشّمال السّوريّ على أمورٍ ثانويّةٍ مقابل إغفال الأمور الجوهريّة(كصرف الأموال الطّائلة على مشروع الحماية والدّعم النفسيّ مقابل الاهتمام بالجانب التّعليميّ).

فمن وجهة نظر الباحث لم تستطع المنظّمات غير الحكوميّة العاملة في الشّمال السّوريّ تجاوز هذه المعوّقات وغيرها ممّا لم يذكره الباحث، لذلك لا بد لهذه المنظّمات من العمل على تجاوز المعوّقات أولاً، ومن ثمّ البحث عن أساليب تطوير العمليّة التعليميّة ثانياً.

6. دور المنظّمات غير الحكوميّة في البحث عن أهمّ الأساليب المناسبة واعتمادها لتعزيز دورها في تطوير العمليّة التعليميّة:

لا بدّ لهذه المنظّمات من العمل على تجاوز المعوّقات أولاً كما أشار الباحث سابقاً، ومن ثمّ وضع خطّةٍ لتطوير العمليّة التعليميّة مبنيّةٍ حسب رتبة الأولويّات، كأن تعتمد مثلاً على عاملين أكفاء لقيادة هذه المنظّمات والعمل بمنهجيّةٍ صحيحةٍ على أرض الميدان، ومن ثمّ تقييم العمليّة التعليميّة في الشّمال السوريّ بشكلٍ صادقٍ وشفّافٍ، والعمل على تقويم نقاط الضّعف وتعزيز نقاط القوّة فيها، والاستعانة بالخبرات والكفاءات الموجودة، عن طريق إجراء الورش والندوات وما شابه، وأهمّ ما في الأمر اعتماد أنظمة تقييمٍ وتقويمٍ متطوّرةٍ تحاكي الدّول المتقدّمة.

الفصل الرّابع	إجراءات البحث الميدانيّة
–	تمهيد
أولّاً	منهج البحث
ثانياً	إجراءات البحث
ثالثاً	مجتمع البحث
رابعاً	عيّنة البحث
خامساً	أداة البحث
سادساً	خطوات تطبيق الأداة
سابعاً	الأساليب الإحصائيّة المستخدمة في تحليل نتائج البحث
ثامناً	الصّعوبات التي اعترضت الباحث أثناء تطبيق أداة البحث

-تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصّلاً للإجراءات التي اتّبعها الباحث في تنفيذ البحث، ومن هذه الإجراءات: تعريف منهج البحث، ووصف مجتمع البحث، وتحديد العيّنة التي طبّقت عليها الاستبانة، إضافةً إلى خطوات إعداد الاستبانة، والتأكّد من صدقها وثباتها، وبيانٌ تفصيليٌّ لإجراءات تطبيق الاستبانة، والمعالجات الإحصائيّة التي ستستخدم في معالجة وتحليل البيانات، وفيما يأتي تفصيل لهذه الإجراءات:

أوّلاً: منهج البحث: من أجل تحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفيّ التّحليلي الذي يعرّف بأنّه: أسلوبٌ من أساليب التّحليل المركّز على معلومات كافيةٍ ودقيقةٍ عن ظاهرةٍ أو موضوعٍ محدّد، أو فترةٍ أو فتراتٍ زمنيّةٍ معلومةٍ، وذلك من أجل الحصول على نتائج علميّةٍ، ثمّ تفسيرها بطريقةٍ موضوعيّةٍ، بما ينسجم مع المعطيات الفعليّة للظّاهرة. (دويري،2000، ص183)

كما يعرّف أيضاً بأنّه: "المنهج الذي يصف ظاهرةً من الظّواهر للوصول إلى أسباب هذه الظّاهرة والعوامل التي تتحكّم فيها واستخلاص النّتائج لتعميمها، ويتمّ ذلك وفق خطّةٍ بحثيّةٍ معيّنةٍ تتضمّن وصف الظّواهر، وجمع الحقائق والمعلومات حولها، وتقويم هذه الظّواهر في ضوء ما ينبغي أن تكون عليه، وفي ضوء معايير أوفق، واقتراح الخطوات التي يجب أن تكون عليها ويكون من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه الظّاهرة المبحوثة". (المهدي، 2019، ص208)

ثانياً: إجراءات البحث: سارت إجراءات البحث على النحو الآتي:

1. قام الباحث بالاطّلاع على الدّراسات والنظريات السابقة المتعلّقة بدور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة، وذلك للإفادة منها في البحث الحالي، ومن أجل الإفادة في بناء الاستبانة.
2. تمّ بناء استبانةٍ استطلاعيّةٍ موجّهةٍ لعشر موجّهين من عيّنة البحث بهدف التأكّد من أهميّة إجراء البحث.
3. تمّ تصميم استبانةٍ للتّعرّف إلى دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا.
4. تمّ عرض الاستبانة بصورتها الأوّليّة على مجموعةٍ من المحكّمين، وقد تمّ الأخذ بتوصيات السّادة المحكّمين.
5. تمّ تطبيق الاستبانة على عيّنة استطلاعيّة للتّحقّق من صدقها وثباتها.
6. تمّ إجراء التّعديلات النّهائيّة على الاستبانة بناءً على ملاحظات المحكّمين والدّراسة الاستطلاعيّة، وتمّ اعتمادها بصورتها النّهائيّة.
7. تمّ تطبيق الاستبانة على عيّنة البحث وتفريغها ثمّ تحليلها ومعالجتها إحصائيّاً.
8. تمّ عرض النّتائج وتفسيرها وتقديم المقترحات والتّوصيات في ضوء نتائج البحث.

ثالثاً: مجتمع البحث: يضمّ مجتمع البحث جميع الموجّهين التّربويّين في ريف حلب الغربيّ وإدلب، والبالغ عددهم (74) موجّهاً حسب إحصاء مديريتي ريف حلب الغربيّ وإدلب لعام 2023م، وذلك بعد حذف العيّنة الاستطلاعيّة

من مجتمع البحث والبالغ عددها (20) موجّهاً، حيث كان جميع الموجّهين يحملون درجة الإجازة في كليّة التّربية قسم معلّم صف، ولديهم من الخدمة أكثر من خمس سنواتٍ (في التّعليم الحرّ) على الأقلّ.

رابعاً: عيّنة البحث: هي مجتمع البحث كلّه، حيث طُبِّقت طريقة المسح الشّامل وذلك بسبب صغر حجم المجتمع لتشمل المجتمع الأصليّ (74) موجّهاً، إذ تعرف طريقة المسح الشامل بأنها:" جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة للتعرّف عليها وتحديد وضعها ومعرفة جوانب الضّعف والقوّة فيها، لمعرفة مدى الحاجة لإجراء تغيّرات فيه، ويعتبر المسح أكثر طرق البحث التربويّ والاجتماعيّ استعمالا". (دويدري،2000، ص193)

لقد تمّ حذف العيّنة الاستطلاعيّة البالغة (20) موجّهاً، عن طريق إرسال الاستبانة لهم بشكلٍ خاصّ، وحين تطبيق الاستبانة النهائيّة لم يتمّ إرسال الاستبانة لهم.

خامساً: أداة البحث: نظراً لأهمّيّة الاستبانة ودورها في الوصول لنتائج ملموسةٍ في معظم البحوث، وكونها تعدّ من أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، ولأجل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلة البحث فقد أعدّ الباحث استبانةً، لتحديد دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريّا.

والاستبانة كما يعرّفها أبو علّام (2006) بأنّها: "عبارةٌ عن وثائق توجّه نفس الأسئلة إلى جميع الأفراد في العيّنة، ويلاحظ أنّه إذا كانت هناك مجموعاتٌ فرعيّةٌ في العيّنة، فقد توجّه لهذه المجموعات أسئلةٌ مختلفةٌ، ويسجّل المستجيبون إجاباتٍ مكتوبةً لكل مفردةٍ من مفردات الاستبيان، ولذلك نجد أن المستجيبين يتحكّمون عمليّاً في جمع البيانات لأنّهم يملؤون الاستبيان بالطّريقة التي يرونها، وقد يستجيبون لبعض المفردات دون البعض الآخر وبالترتيب الذي يرونه" (ص.403).

- **وصف الاستبانة:** لقد مرّ تصميم استبانة دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين بعدّة مراحل منظّمةٍ ومحدّدةٍ بدّقةٍ وفق الأصول العلميّة الخاصّة ببناء الاستبانة وتصميمها قبل أن تظهر بصورتها النّهائيّة، بحيث كانت جميع هذه المراحل تؤسّس للصّدق البنيوي، وهذه المراحل متدرّجةٌ كما يأتي:

أ- تحديد الهدف العامّ والأهداف الفرعيّة للاستبانة:

الهدف العامّ: تحديد دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا.

الأهداف الفرعيّة:

- التعرّف إلى دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير عمل المعلّمين في الحلقة الأولى من خلال إجراء دوراتٍ تدريبيّةٍ لهم في مجال التّعليم.
- التعرّف إلى دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من خلال تزويد المدارس بمتطلّبات عمليّة التّعليم (طرائق – وسائل تعليميّة –تعزيزات – إلخ).

- التعرّف إلى دور المنظّمات غير الحكوميّة في تمويل العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى في الشّمال السّوريّ.
- التعرّف إلى المعوّقات التي تواجه عمل المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوريّ.
- التعرّف إلى الأساليب المناسبة لتعزيز دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري.

ب- تعيين المحتوى الذي تتصدّى له الاستبانة وبنود الاستبانة الممثّلة باتّباع الخطوات التالية:

تمّت مراجعة الأدبيّات العلميّة ذات العلاقة بدور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة، إضافةً إلى مراجعة البحوث والدّراسات العربيّة والأجنبية المرتبطة بموضوع الدّراسة (في حدود علم الباحث) ومنها الدّراسات الآتية: دراسة (عبد الرحمن تره،2018)، دراسة (شيخو،2015)، دراسة (عبد الحي،2014)، دراسة (المعلوليّ وياسين،2011)، حيث اطّلع الباحث على هذه الدّراسات والاستبانات التي تضمّنتها بهدف الوقوف على أهمّ المجالات التي تناولتها والجوانب التي غطّتها، واستفاد منها في بناء أداة البحث وتفسير النّتائج.

ت- **تحديد مجالات الاستبانة:** حيث تضمّنت خمسة مجالاتٍ وهي كالآتي:

1. المجال الأوّل: دور المنظّمات غير الحكوميّة في إجراء دوراتٍ تدريبيّةٍ للمعلّمين في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي.
2. المجال الثّاني: دور المنظّمات غير الحكوميّة في تزويد المدارس بمتطلّبات العمليّة التّعليميّة (طرائق – وسائل تعليميّة –تعزيزات...إلخ).
3. المجال الثّالث: دور المنظّمات غير الحكوميّة في تمويل العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى في الشّمال السّوري.
4. المجال الرّابع: المعوّقات التي تواجه عمل المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري.
5. المجال الخامس: الأساليب المناسبة لتعزيز دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري.

ثمّ انتقاء عيّنة من البنود التي تغطي كلّ محورٍ من المحاور السّابقة باستثناء المحور الخامس باعتباره سؤالاً مفتوحاً مع مراعاة وضوح الألفاظ ودقّتها.

ث- وضع الاستبانة بصورتها الأوّليّة مكوّنةً من النّقاط الآتية:

- **مقدّمة:** توضّح الهدف من الاستبانة والتّعليمات الواجب اتّباعها من قبل أفراد العيّنة (الموجّهون التّربويّون) للإجابة عن بنود الاستبانة.
- **بنود الاستبانة:** تكوّنت الاستبانة بصورتها الأوّليّة من (56) بنداً، وسؤالٍ مفتوحٍ (ملحق3، ص129)، والجدول الآتي يبين مجالات الاستبانة وعدد البنود بصورتها الأوّليّة:

الجدول رقم (1) *مجالات استبانة تحديد دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا*

المجال	عدد البنود	أرقام البنود
دور المنظّمات في مجال الدّورات التدريبيّة	16	16-1
دور المنظّمات في التّزويد بمتطلّبات عمليّة التّعليم	15	31-17
دور المنظّمات في التّمويل	13	44-32
معوّقات عمل المنظّمات	12	56-45
أساليب تعزيز دور المنظّمات	سؤال مفتوح	
المجموع الكلي للبنود	56	56-1

- **بدائل الإجابة:** تضمّنت الاستبانة بدائل إجابةٍ خماسيّةٍ على النحو الآتي:

الجدول رقم (2) *بدائل الإجابة لاستبانة تحديد دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا*

البدائل
كبيرة جدّاً
كبيرة
متوسّطة
قليلة
قليلة جدّاً

ج- دراسة صدق استبانة دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا.

1. **صدق المحكّمين:** تم التحقّق من صدق محتوى استبانة دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا بعرضها على مجموعة من المحكّمين، وكان الهدف من تحكيم الاستبانة ما يأتي:
   1. الحصول على ملاحظات المحكّمين حول ملاءمة البنود لهدف الاستبانة.
   2. مدى ملاءمة البنود لما وضعت لقياسه.
   3. مدى وضوح البنود من حيث الصّياغة اللّغوية.

4. مدى شموليّة البنود للمجالات المدروسة.
5. مدى ملاءمة بدائل الإجابة لأفكار عيّنة البحث.
6. الحصول على اقتراح التّعديلات للبنود من حذف أو تعديل أو إضافة.

قدم المحكّمون ملاحظاتهم حول بنود الاستبيان حيث بيّنوا ضرورة إعادة النّظر في صياغة بعض البنود من حيث المعنى والتراكيب، وحذف بندين كانا بعيدين عن هدف الاستبيان، وإضافة بنودٍ جديدةٍ، وقد تمّ الأخذ بالتّعديلات التي اتفق عليها حوالي (95%) من المحكّمين، إذ كان عدد البنود قبل التّحكيم (56) بنداً، موزّعةً على خمسة مجالاتٍ، وأصبح عدد البنود بعد التحكيم (57) بنداً، في حين أنّه تم الاختلاف في عدد البنود ضمن المجالات الخمسة عمّا كان سابقاً، حيث أصبح كما يأتي في الجدول رقم (3):

الجدول رقم (3) *مجالات استبانة تحديد دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا. بعد عرضها على المحكّمين*

المجال	عدد البنود	أرقام البنود
دور المنظّمات في مجال الدّورات التدريبيّة	16	16-1
دور المنظّمات في التزويد بمتطلّبات عمليّة التّعليم	15	31-17
دور المنظّمات في التّمويل	14	46-32
معوّقات عمل المنظّمات	12	57-46
أساليب تعزيز دور المنظّمات	سؤال مفتوح	

والجدول الآتي (4) يبين التّعديلات التي أجريت على الاستبانة.

الجدول رقم (4) *العبارات التي تمّ إجراء التّعديلات عليها في استبانة "دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا"، وفقاً لآراء السّادة المحكّمين*

الرقم	العبارات التي تحتاج إلى تعديل	العبارات بعد التعديل
1	تهتم بالتّدريبات العمليّة في المدارس التي تدعمها	تقيم دوراتها التّدريبيّة في المدارس التي تدعمها
2	توفّر مستلزمات التّدريبات التي تريد إجراءها	توفّر مستلزمات الدّورات التّدريبيّة
3	تختار صالات مجهّزة لإقامة التّدريبات	تختار أماكن مناسبةٍ لإجراء الدّورات التّدريبيّة
4	تضع خطّة واضحة للتّدريبات مبنيّة على تقييم أوليّ تشخيصيّ	تضع خطّةً واضحةً للدّورات التّدريبيّة مبنيّةً على تقييمٍ أوليٍّ تشخيصيّ
5	تختار مدرّبين أكفاء لإجراء التّدريبات	تختار مدرّبين أكفاء لإجراء الدّورات التّدريبيّة

6	تهتم بتطوير مهارات وكفايات المعلّمين	تهتمّ بتطوير مهارات وكفايات المعلّمين من خلال الدّورات التّدريبيّة
7	تحرص على تطبيق نظام الجودة والاعتماد عليه في عملها	تحرص على تطبيق نظام الجودة والاعتماد عليه في تدريباتها للمعلّمين
8	تقدّم تدريبات حول الإدارة الصفيّة	تقدّم دورات تدريبيّة عن الإدارة الصّفيّة
9	تقدّم تدريبات حول آلية استخدام الوسائل التّعليميّة	تقدّم تدريباتٍ حول كيفيّة استخدام الوسائل التّعليميّة
10	توفّر وسائل تعليميّة حديثة متلائمة مع الاستراتيجيات النشطة	تؤمّن وسائل تعليميّةٍ مناسبةٍ
11	تشارك المعلّمين في آليّة اختيار الوسائل المناسبة	تعقد جلساتٍ حواريّةً مع المعلّمين عن الوسائل المناسبة الممكن اختيارها
12	تلتزم باشتمال الوسائل التّعليميّة على عنصر الأمان للطفل	تعتمد وسائل تعليميّةً آمنةً وبعيدةً عن المخاطر للمتعلّم
13	تختار الوسائل الملائمة لاحتياجات التّلاميذ	تختار الوسائل الملائمة وفقاً لاحتياجات التّلاميذ
14	تساهم في ترميم وصيانة المباني القديمة	تسهم في ترميم المباني القديمة وصيانتها
15	تساهم في تأمين لباس للتلاميذ في المدارس	تسهم في تأمين لباسٍ للتّلاميذ في المدارس
16	تساهم في تأمين قرطاسية للطلاب للفقراء	تسهم في تأمين المستلزمات المدرسيّة للتّلاميذ
17	تزود المدرسة بالوسائل والأجهزة اللّازمة لذوي الإعاقة	تزوّد المدارس بالأدوات اللّازمة لذوي الاحتياجات الخاصّة (نظّارات– سمّاعات– دورات مياه خاصّة– كراسي خاصّة)
18	تقوم برحلات ترفيهيّة للطّلاب والمعلّمين	تقوم برحلاتٍ ترفيهيّةٍ للتّلاميذ والمعلّمين
19	تلتزم في تغطية أجور الإجازات بكافّة أنواعها	تلتزم بتغطية أجور الإجازات بأنواعها كافّة
20	تعمل على دفع رواتب للعاملين طيلة العام الدراسي (أثناء العطل)	تعمل على دفع رواتب للعاملين لمدّة عامٍ كاملٍ
21	يوجد سياسة ماليّة واضحة موحدّة لجميع المنظّمات غير الحكوميّة	تلتزم كلّ المنظّمات غير الحكوميّة بسياسةٍ ماليّةٍ واحدةٍ
22	تغرق العاملين بالروتين الإداري	تغرق العاملين في المؤسّسات التّعليميّة بالرّوتين الإداري

23	تعتمد تدريبات للمعلّمين بشكل غير واقعي ولا يلامس الواقع ولا يحقق رغبات العاملين	التّدريبات المقدّمة للمعلّمين لا تتطابق مع احتياجاتهم التّدريبيّة
24	تصرف الأموال الطائلة في أمور لا تلبي الاحتياج	تصرف الأموال الطّائلة في أمور لا تلبّي الاحتياج المطلوب
25	تركّز على القشور وتغفل الجوهر	عدم تركيزها بعملها على الأهداف الأساسيّة التي من شأنها تطوير التّعليم (تركّز على المظهر وتغفل الجوهر)

الجدول رقم (5) ***العبارات التي تمّ حذفها والعبارات التي تم إضافتها في استبانة "دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا"، وفقاً لآراء السادة المحكّمين***

م	العبارات التي تمّ حذفها	العبارات التي تمّ إضافتها
1	تواكب التطوّر العلمي وتأتي بكل جديد فيما يتعلّق بالوسائل	تقدّم تدريباتٍ حول الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصّة ودمجهم في المدرسة
2	تقدّم تدريبات حول آلية صنع الوسائل التّعليميّة من مواد أوليّة متوفّرة في البيئة المحلية	توفّر الكتب المدرسيّة للمدارس التي تدعمها
3		تقدّم تبرّعاتٍ لذوي الاحتياجات الخاصّة

2. صدق الاتّساق الدّاخلي (الصّدق البنيوي):

تمّ حساب صدق الاتّساق الدّاخلي لاستبانة دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا من خلال القيام بالإجراءات الآتية:

2-1-تطبيق الاستبانة على عيّنةٍ استطلاعيّةٍ بلغت (20) موجّهاً من عيّنة البحث الأصليّة (94) بسبب صغر حجم العيّنة الأساسيّة.

2-2-حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كلّ بندٍ والدّرجة الكليّة للمجال الذي ينتمي إليه، وإيجاد معامل الارتباط بيرسون بين درجة كلّ بندٍ والدرجة الكليّة للأداة، وكذلك معامل الارتباط بيرسون بين درجة كلّ مجالٍ والدرجة الكليّة للأداة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (spss).

جدول (6) ***معاملات الارتباط بين درجة كلّ بند والدرجة الكليّة للمجال الذي ينتمي إليه***

محاور الاستبانة	البند	معامل الارتباط	مستوى الدّلالة	القرار
الدّورات التدريبيّة	1	894**	.000	دالّ
	2	707**	.000	دالّ
	3	789**	.000	دالّ

	4	484**	.000	دالّ
	5	607**	.000	دالّ
	6	894**	.000	دالّ
	7	566**	.000	دالّ
	8	569**	.000	دالّ
	9	643**	.000	دالّ
	10	438**	.000	دالّ
	11	894**	.000	دالّ
	12	632**	.000	دالّ
	13	493**	.000	دالّ
	14	707**	.000	دالّ
	15	894**	.000	دالّ
	16	-.554-	.000	غير دالّ
	17	660**	.000	دالّ
متطلّبات العمليّة التّعليميّة	18	889**	.000	دالّ
	19	702**	.000	دالّ
	20	788**	.000	دالّ
	21	478**	.002	دالّ
	22	607**	.000	دالّ
	23	889**	.000	دالّ
	24	613**	.000	دالّ
	25	585**	.000	دالّ
	26	655**	.000	دالّ
	27	463**	.003	دالّ
	28	889**	.000	دالّ
	29	636**	.000	دالّ

	30	470**	.002	دالّ
	31	702**	.000	دالّ
	32	889**	.000	دالّ
التّمويل	33	369*	.019	دالّ
	34	.245	.127	غير دالّ
	35	.047	.775	غير دالّ
	36	473**	.002	دالّ
	37	337*	.033	دالّ
	38	,243	.131	غير دالّ
	39	611**	.000	دالّ
	40	602**	.000	دالّ
	41	433**	.005	دالّ
	42	460**	.003	دالّ
	43	674**	.000	دالّ
	44	527**	.000	دالّ
	45	541**	.000	دالّ
	46	466**	.002	دالّ
	47	365*	.021	دالّ
المعوّقات	48	343*	.030	دالّ
	49	−,035−	.832	غير دالّ
	50	523**	.001	دالّ
	51	630**	.000	دالّ
	52	569**	.000	دالّ
	53	535**	.000	دالّ
	54	467**	.002	دالّ
	55	495**	.001	دالّ

	56	775**	.000	دالّ
	57	682**	.000	دالّ
	58	715**	.000	دالّ
	59	558**	.000	دالّ

يلاحظ من الجدول (6) أنّ معاملات الارتباط بين درجة كلّ بندٍ من بنود الاستبيان والدرجة الكليّة للمجال الذي ينتمي إليه دالّةٌ إحصائيّاً عند مستويي (0.01و 0.05) ممّا يشير إلى التّجانس الدّاخلي بين البنود والمجالات التي تنتمي إليها، باستثناء بعض البنود غير الدّالة التي تمّ حذفها من الأداة وهي (16-34-35-38-49)

2-3- حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كلّ بندٍ والدّرجة الكليّة للأداة:

جدول (7) *معاملات الارتباط بين درجة كلّ بندٍ والدرجة الكليّة للأداة*

الارتباط مع	البند	معامل الارتباط	مستوى الدّلالة	القرار
الدّرجة الكليّة للأداة	1	885**	.000	دالّ
	2	662**	.000	دالّ
	3	715**	.000	دالّ
	4	428**	.006	دالّ
	5	625**	.000	دالّ
	6	865**	.000	دالّ
	7	537**	.000	دالّ
	8	608**	.000	دالّ
	9	544**	.000	دالّ
	10	354*	.025	دالّ
	11	865**	.000	دالّ
	12	583**	.000	دالّ
	13	497**	.001	دالّ
	14	662**	.000	دالّ
	15	865**	.000	دالّ
	16	-.139-	.392	غير دالّ
	17	572**	.000	دالّ

	18	865**	.000	دالّ
	19	662**	.000	دالّ
	20	715**	.000	دالّ
	21	428**	.006	دالّ
	22	625**	.000	دالّ
	23	865**	.000	دالّ
	24	537**	.000	دالّ
	25	608**	.000	دالّ
	26	544**	.000	دالّ
	27	354*	.025	دالّ
	28	865**	.000	دالّ
	29	583**	.000	دالّ
	30	497**	.001	دالّ
	31	662**	.000	دالّ
	32	865**	.000	دالّ
	33	.126*	.440	غير دالّ
	34	−.003−	.987	غير دالّ
	35	.001	.757	غير دالّ
	36	.169	.297	غير دالّ
	37	.269	.094	غير دالّ
	38	,332*	.036	دالّ
	39	479**	.002	دالّ
	40	583**	.000	دالّ
	41	373*	.018	دالّ
	42	519**	.001	دالّ
	43	511**	.001	دالّ

	44	.175	.280	غير دالّ
	45	372*	.018	دالّ
	46	.218	.176	غير دالّ
	47	450**	.004	دالّ
	48	572**	.000	دالّ
	49	-,120-	.462	غير دالّ
	50	364*	.021	دالّ
	51	557**	.000	دالّ
	52	409**	.009	دالّ
	53	455**	.003	دالّ
	54	479**	.002	دالّ
	55	583**	.000	دالّ
	56	636**	.000	دالّ
	57	414**	.008	دالّ
	58	378*	.016	دالّ
	59	300	.060	غير دالّ

يتبين من الجدول (7) وجود درجة ارتباطٍ بين درجة معظم بنود الاستبيان والدّرجة الكليّة للأداة وهذه الارتباطات موجبةٌ ودالّةٌ إحصائيّاً عند مستويي دلالة (0.01و0.05) مما يشير إلى وجود تجانسٍ داخليٍّ في بنود الاستبيان، وأنّ بنود الاستبيان تقيس ما وضعت لقياسه.

2-4-حساب معامل الارتباط بيرسون بين المجالات الأربع والدّرجة الكليّة للأداة

جدول (8) معامل الارتباط بيرسون بين درجة كلّ مجال من المجالات الأربعة والدّرجة الكليّة للأداة

		الدّرجة الكليّة	الدّورات التدريبيّة للمنظّمات غير الحكوميّة	تزويد المدارس بمتطلّبات التّعليم	دور المنظّمات في التّمويل	معوّقات عمل المنظّمات غير الحكوميّة
الدّرجة الكليّة	معامل الارتباط	1	.936**	.941**	.733**	.795**
	مستوى الدّلالة		.000	.000	.000	.000
	العيّنة	20	20	20	20	20

الدّورات التدريبيّة للمنظّمات غير الحكوميّة	معامل الارتباط	.936**	1	.992**	.515**	.624**
	مستوى الدّلالة	.000		.000	.001	.000
	العيّنة	20	20	20	20	20
تزويد المدارس بمتطلّبات التّعليم	معامل الارتباط	.941**	.992**	1	.533**	.624**
	مستوى الدّلالة	.000	.000		.000	.000
	العيّنة	20	20	20	20	20
دور المنظّمات في التّمويل	معامل الارتباط	.733**	.515**	.533**	1	.522**
	مستوى الدّلالة	.000	.001	.000	20	.001
	العيّنة	20	20	20	20	20
معوّقات عمل المنظّمات غير الحكوميّة	معامل الارتباط	.795**	.624**	.624**	.522**	1
	مستوى الدّلالة	.000	.000	.000	.001	
	العيّنة	20	20	20	20	20

يلاحظ من الجدول (8) أن معاملات الارتباط بين درجة كلّ مجالٍ من المجالات مع المجالات الأخرى دالّةٌ إحصائيّاً عند مستوى (0.01) مما يشير إلى أنّ المجالات مرتبطةٌ مع بعضها البعض، ومعاملات الارتباط بين درجة كلّ مجالٍ من المجالات والدّرجة الكليّة جميعها دالّةٌ إحصائيّاً عند مستوى (0.01) مما يشير إلى ارتباط المجالات مع الدّرجة الكليّة وأنّها تقيس ما وضعت لقياسه، وهذا يؤكّد الصّدق البنيوي للاستبيان.

ح- **ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الأداة" أن تعطي الاستبانة نفس النّتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرّاتٍ متتاليةٍ على نفس أفراد العيّنة وفي نفس الظروف، مما يدلّ على اتّساق النّتائج التي يتمّ التوصل إليها". (طه المهدي، 2019، ص249)

أجرى الباحث خطواتٍ للتأكّد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العيّنة الاستطلاعيّة بطريقتين وهما: التّجزئة النّصفيّة ومعامل ألفا كرونباخ.

1. طريقة التّجزئة النّصفيّة بمعادلة سبيرمان براون: تمّ استخراج معامل ثبات التّجزئة النّصفيّة لدرجات العيّنة الاستطلاعيّة باستخدام معادلة سبيرمان براون، بعد تقسيم بنود الاستبانة إلى قسمين، القسم الأوّل يضم البنود الفرديّة والقسم الثّاني يضم البنود الزّوجيّة، والجدول الآتي (10) يوضّح النّتيجة:

جدول (9) ***معاملات ثبات معادلة سبيرمان براون لاستبانة دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا***

استبانة دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا	البنود	معامل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون
	59	.959	.979

يتّضح من خلال الجدول (9) أن معاملات التّجزئة النّصفيّة بمعادلة سبيرمان لبنود مقياس دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا بلغت (0.979) وهي معاملات ثباتٍ مرتفعةٌ ومناسبةٌ وهو معامل ارتباطٍ قويٌّ.

2. معامل ألفا كرونباخ: تمّ حساب معامل الاتّساق الداخليّ باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لدرجات العيّنة الاستطلاعيّة نفسها على استبانة دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا، والجدول (10) يوضح نتائج معاملات الثّبات بهذه الطّريقة.

جدول (10) ***معاملات ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا***

استبانة دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا	البنود	ألفا كرونباخ
	59	0.942

يتّضح من خلال الجدول (10) أنّ معاملات الاتّساق الداخليّ بمعادلة ألفا كرونباخ لبنود استبيان دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا بلغت (.942) وهي نسبةٌ مرتفعةٌ وهذا يدلّ على أنّ البنود متّسقةٌ داخليّاً فيما بينها بنسبةٍ مرتفعةٍ.

ومما سبق يتّضح أنّ الاستبانة تتمتّع بصدقٍ وثباتٍ مناسبين بدرجةٍ قويّةٍ، وهذا يشير إلى أنّها صالحةٌ للاستخدام كأداةٍ للبحث الحالي.

- **الصّورة النّهائيّة لاستبانة دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا وكيفيّة تصحيح درجاتها (الملحق رقم4، ص133).**

تكونت استبانة دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريّا بصورتها النّهائيّة بعد حذف البنود غير الدّالّة من (47) بنداً، موزّعةً على أربعة مجالات، وسؤال مفتوح، وبدائل إجابةٍ خماسيّةٍ لكلّ بندٍ استناداً لمعيار ليكرت (**Liekert**) (كبيرة جدّاً، كبيرة، متوسّطة، قليلة، قليلة جدّاً) والجدول الآتي يبين مجالات الاستبيان وعدد بنوده.

جدول (11) ***استبانة دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا بصورتها النّهائيّة***

المجال	عدد البنود	أرقام البنود
الدّورات التدريبيّة للمنظّمات غير الحكوميّة	15	15 – 1
متطلّبات العمليّة التّعليميّة	15	30–16
تمويل العمليّة التّعليميّة	7	37–31
معوّقات عمل المنظّمات غير الحكوميّة	10	47– 38
سؤال مفتوح		
المجموع الكلّي للبنود	47	47–1

حيث يعطى الموجّه/ة في حال اختياره البديل كبيرة جدّاً(5) درجات، وفي حال اختياره البديل كبيرة (4) درجات، وفي حال اختياره البديل متوسّطة (3) درجات، وفي حال اختياره البديل قليلة (2) درجة، وفي حال اختياره البديل قليلة جدّاً (1) درجة، وبالتّالي فإنّ أعلى درجة ممكن أن يحصل عليها الموجّه في حال إجابته على جميع بنود الاستبيان هي:

(48 × 5 = 240) درجة، وأدنى درجة ممكن أن يحصل عليها الموجّه في حال إجابته على جميع بنود الاستبانة هي (48× 1 = 48) درجة.

ولتحديد درجة تقدير أفراد عيّنة البحث دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا وضع الباحث المعيار الآتي، من خلال الخطوات الآتية:

–حساب المدى وذلك بطرح أكبر قيمةٍ للبند من أصغر قيمةٍ (5–1=4)

–حساب طول الفئة وذلك بتقسيم المدى وهو (4) على أكبر قيمةٍ في البند وهي (5) (4÷5=0.8.) وهو طول الفئة

–إضافة طول الفئة وهو (0.8) إلى أصغر قيمةٍ في المقياس وهي (1) ، وذلك للحصول على الفئة الأولى، لذا كانت الفئة الأولى من 1–1.8 ، ثمّ إضافة طول الفئة إلى الحدّ الأعلى من الفئة الأولى للحصول على الفئة الثّانية وهكذا حتّى الوصول إلى الفئة الأخيرة.

واستناداً إلى قاعدة التّقريب الرّياضي يمكن التعامل مع قيم المتوسّطات الحسابيّة لإجابات أفراد عيّنة البحث كما هو مبيّن في الجدول الآتي:

جدول (12) ***درجة تقدير أفراد عيّنة البحث (الموجّهون)***

الترتيب	فئات قيم المتوسّط الحسابي الرّتبي	التّقديرات اللفظيّة للأداة
1	1.8-1	مستوى الأداء قليل جدّاً
2	2.6-1.8	مستوى الأداء قليل
3	3.4-2.6	مستوى الأداء متوسط
4	4.2-3.4	مستوى الأداء كبير
5	5-4.2	مستوى الأداء كبير جدّاً

سادساً: خطوات تطبيق أداة البحث: انطلاقاً من أهداف البحث وتساؤلاته ومنهج البحث المعتمد، فقد قام الباحث بالإجراءات الآتية:

1. اختيار العيّنة الممثلة لمجتمع البحث من الموجّهين التّربويّين في مديريتي التّربية في حلب وإدلب. وتمّ اعتماد كامل الموجّهين لصغر حجم العيّنة.
2. إجراء دراسةٍ استطلاعيّةٍ طبّق فيها استبيان البحث على عيّنةٍ مكوّنةٍ من (20) موجّهاً، وهذه العيّنة حذفت من عيّنة الدراسة الفعليّة؛ بهدف التأكّد من صدق وثبات الاستبيان، ومدى ملاءمته للتّطبيق على أفراد العيّنة الأساسية.
3. تطبيق الاستبيان على عيّنة البحث الأساسيّة من الموجّهين التّربويّين، والبالغ عددهم (74) موجّهاً.
4. تفريغ البيانات المتعلقة باستجابات عيّنة البحث.
5. إجراء التّحليل الإحصائي المناسب باستخدام نظام (spss).
6. تفريغ النّتائج الإحصائيّة وجدولتها.
7. تفسير النّتائج ومناقشتها واستخلاص التّوصيات والمقترحات المناسبة.

سابعاً: الأساليب الإحصائيّة المستخدمة في تحليل نتائج البحث: قام الباحث بإعداد أداة البحث التي تمثّلت باستبيانٍ لتحديد "دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا"، ولتحقيق أهداف البحث تمّ استخدام برنامج رزم التّحليل الإحصائيّ للعلوم الاجتماعيّة(spss22)، وللإجابة عن تساؤلات البحث تمّ حساب المتوسّط الحسابيّ، والانحراف المعياريّ، وكذلك تقدير الفقرات ثمّ رتبة الفقرة أو السّؤال، كما تمّ حساب المتوسّطات والانحرافات والتّقديرات للدّرجة الكليّة لكلّ مجالٍ وكذلك الدّرجة الكليّة للأداة.

ثامناً: الصّعوبات التي اعترضت الباحث أثناء تطبيق الأداة: واجهت الباحث بعض الصّعوبات أثناء تطبيق الأداة على عيّنة البحث، حيث تمثّلت هذه الصّعوبات في قلّة المراجع، وتأخّر الموافقة على السّماح للباحث بنشر الاستبيان على مجموعات الوتس للزّملاء الموجّهين، وكذلك بطء استجابةٍ من الزّملاء الموجّهين حيال ملء

الاستبيان، حيث اعتمد الباحث على الانترنيت في التغلّب على الصّعوبة المتمثّلة في قلّة المراجع، وقدم طلباً للموافقة على نشر الاستبيان، كما تواصل الباحث مع وزير التّربية بهدف التّأكيد على الموجّهين بغية ملء الاستبيان.

الفصل الخامس	نتائج البحث وتفسيرها
أولاً	تمهيد
ثانياً	الإجابة عن أسئلة البحث
1-	الإجابة عن السّؤال الأوّل
2-	الإجابة عن السّؤال الثّاني
3-	الإجابة عن السّؤال الثّالث
4-	الإجابة عن السّؤال الرّابع
5-	الإجابة عن السّؤال الخامس
ثالثاً	خلاصة نتائج البحث
رابعاً	توصيات البحث ومقترحاته
رابعاً-1-	التّوصيات
رابعاً-2-	مقترحات البحث

الفصل الخامس
نتائج البحث وتفسيرها

أولاً: تمهيد:

قام الباحث في هذا الفصل بعرضٍ تفصيليٍّ للنّتائج التي تمّ التّوصّل إليها من خلال تطبيق الاستبيان على عيّنة الدّراسة، إضافةً إلى تفسير ومناقشة ما تمّ التّوصّل إليه من نتائج عن طريق الإجابة عن تساؤلات البحث، وقد تمّ جمع البيانات وتفريغ النّتائج ومعالجتها إحصائيّاً من خلال حساب المتوسّطات والانحرافات المعياريّة والتّقديرات لهذه الاستجابات على كلّ فقرةٍ أو بندٍ من بنود الاستبيان وعلى كلّ مجالٍ من مجالات الاستبيان وعلى الاستبيان ككلّ، وذلك للإجابة عن تساؤلات البحث وتحديد دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة.

ثانياً: الإجابة عن أسئلة البحث:

1-الإجابة عن السّؤال الأوّل:

وينصّ على: ما دور المنظّمات غير الحكوميّة في إجراء دوراتٍ تدريبيّةٍ في التّعليم للمعلّمين في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري؟

للإجابة عن هذا السّؤال قام الباحث باستخراج المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة، والتّقديرات، والتّرتيب، لجميع فقرات المجال الأوّل، (دور المنظّمات غير الحكوميّة في إجراء دوراتٍ تدريبيّةٍ في التّعليم لمعلمي الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري) مفصّلة كما هو موضّحٌ بالجدول رقم (13).

جدول (13) ***المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة، والتّقديرات، والتّرتيب، لكلّ فقرةٍ من فقرات المجال الأوّل لاستبيان البحث***

رقم السّؤال	الفقرات	المتوسّط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	التّقدير	رتبة السّؤال
14	تقدّم دورات تدريبية عن الإدارة الصفيّة	3.47	0.726	كبيرة	1
12	تطالب المعلّمين بضرورة استخدام طرائق التّدريس الحديثة	3.36	0.669	متوسّطة	2
11	تقيم دورات للمعلّمين حول طرائق التّدريس الحديثة	3.18	0.649	متوسّطة	3
10	تحرص على تطبيق نظام الجودة والاعتماد عليه في تدريباتها للمعلّمين	3.14	0.689	متوسّطة	4

15	تقدّم تدريبات حول كيفية استخدام الوسائل التّعليميّة	3.14	0.816	متوسّطة	4
1	تقيم دوراتها التّدريبيّة في المدارس التي تدعمها	3.07	0.648	متوسّطة	5
8	تهتم بتطوير مهارات وكفايات المعلّمين من خلال الدّورات التّدريبيّة	3.07	0.709	متوسّطة	5
2	توفّر مستلزمات الدّورات التّدريبيّة	3.07	0.816	متوسّطة	5
4	تختار أماكن مناسبة لإجراء الدّورات التّدريبيّة	3.04	0.73	متوسّطة	6
7	تختار مدرّبين أكفاء لإجراء الدّورات التّدريبيّة	2.91	0.847	متوسّطة	7
9	تقبل باقتراحات المعلّمين بهدف التّطوير	2.86	0.782	متوسّطة	8
6	تضع برنامجاً تدريبيّاً مبنيّاً على رتبة الأوّلويّات (التّدريبات بحسب الأهمّيّة)	2.84	0.794	متوسّطة	9
5	تضع خطّة واضحة للدورات التّدريبيّة مبنيّة على تقييم أوليّ تشخيصي	2.64	0.821	متوسّطة	10
3	تسهم في تأمين بدّل مادي للمتدربين (تعويض نقل)	2.22	0.848	قليلة	11
13	تستخدم أسلوبي المكافأة والعقاب حيال استخدام الطرائق الحديثة أو عدم استخدامها	2	0.794	قليلة	12
الدّرجة الكليّة للمجال الأوّل		2.939	6.94	متوسّطة	

يتّضح من الجدول (13) أنّ أعلى فقرتين هما: الفقرة رقم (14) والمتعلقة بـ " تقدّم المنظّمات غير الحكوميّة دوراتٍ تدريبيّةٍ عن الإدارة الصفيّة".

لقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأولى في المجال الأوّل للاستبيان بمتوسّطٍ حسابيٍّ (3.47) وبتقديرٍ كبيرٍ، وبالنّظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبةً كبيرةً من عيّنة البحث وبحسب المقياس المعتمد، اتفقت على قيام المنظّمات

غير الحكوميّة بتقديم دوراتٍ تدريبيّةٍ بشكلٍ كبيرٍ عن الإدارة الصفيّة، ولعلّ هذه النتيجة تعبّر عن أهمّيّة الإدارة الصفيّة بالنسبة لتطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر المنظّمات غير الحكوميّة.

وجاءت الفقرة رقم (12) "تطالب المنظّمات غير الحكوميّة المعلّمين بضرورة استخدام طرائق التّدريس الحديثة". في المرتبة الثّانية في المجال الأوّل للاستبيان بمتوسّطٍ حسابيٍّ (3.36) وبتقديرٍ متوسّطٍ، وبالنّظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبةً كبيرةً أيضاً، ولكن أقلّ نسبةً من الفقرة السابقة رقم (14)، اتّفقت على أنّ المنظّمات غير الحكوميّة تحرص بشكلٍ كبيرٍ على مطالبة المعلّمين بضرورة استخدام طرائق التّدريس الحديثة، ولعلّ هذه النتيجة تعبّر عن استشعار المنظّمات غير الحكوميّة بأهمّيّة طرائق التّدريس الحديثة في تطوير العمليّة التّعليميّة، لذلك نراها تحرص على المطالبة باستخدام هذه الطرائق من قبل المعلّمين.

ويفسّر الباحث هذه النّتائج في النقاط الآتية:

1. استشعار المنظّمات غير الحكوميّة لأهمّيّة دورها في تطوير ودعم التّعليم في مناطق الشّمال السّوري.
2. رؤية المنظّمات غير الحكوميّة أنّ التّعليم هو السّبيل الوحيد للخلاص من الجهل والوصول إلى الحريّة وإيصال الصّوت إلى المحافل الدّوليّة وإسماع الآخرين الحقيقة المرّة التي لطالما غيّبها المستفيدون عن السّاحة الدّوليّة.
3. أغلب كوادر المنظّمات غير الحكوميّة هم من أبناء الشّعب السّوريّ المكلوم، لذلك ربّما كان من واجب هؤلاء تقديم شيءٍ لمجتمعهم، وليس هنالك أفضل من السعي لتطوير التّعليم.
4. ربّما كانت الظّروف الاقتصاديّة الصّعبة، بل تدهور هذه الأوضاع والنّقص الشّديد في مصادر الرّزق والشّح في توفّر فرص العمل، سبباً وجيهاً في التفات المنظّمات غير الحكوميّة لدعم وتطوير العمليّة التّعليميّة.
5. تلبية رغبة الأهالي والمجتمعات في تعليم أبنائهم، حيث نرى في غالب الأحيان أن الأسرة تصبر على الجوع ولا تتخلّف عن إرسال أبنائها إلى المدارس.
6. الوعي الاجتماعي الحاصل، والصحوة لأهمّيّة قطاع التّعليم، جعلت المنظّمات تتماشى مع تحقيق الرّغبة المجتمعيّة.

كما يتضح من الجدول (13) أن أدنى فقرتين هما:

الفقرة (13) والمتعلقة بـ "تستخدم أسلوبي المكافأة والعقاب حيال استخدام الطّرائق الحديثة أو عدم استخدامها". فقد احتلت المرتبة السادسة عشرة(الأخيرة) في المجال الأوّل للاستبيان بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2) وبتقديرٍ قليلٍ، وهذا يعني أنّ المنظمات غير الحكومية تستخدم أسلوبي المكافأة والعقاب بشكلٍ بسيطٍ حيال استخدام المعلمين الطّرائق الحديثة أو عدم استخدامها.

بينما احتلّت الفقرة (3) "تسهم المنظّمات غير الحكوميّة في تأمين بدلٍ ماديٍّ للمتدرّبين (بدل نقل)" المرتبة الخامسة عشرة (قبل الأخيرة) في المجال الأوّل للاستبيان بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.22) وبتقديرٍ قليلٍ أيضاً. وبالنّظر

إلى هذه الفقرة نجد أنّ النسبة الأكبر من الإجابات كانت ما بين (قليلة جدّاً إلى متوسّطة) وتمحورت حول إسهام المنظّمات غير الحكوميّة بشكلٍ قليلٍ في تأمين بدلٍ ماديٍّ للمتدرّبين.

ويفسّر الباحث هذه النّتائج بالنّقاط الآتية:

1. إدراك المنظّمات غير الحكوميّة في أنّها تتعامل مع وضعٍ طارئٍ غير مستقرٍّ، لذلك كان تركيزها منصبّاً على الأمور الجوهريّة والتي لا يمكن للتّعليم أساساً أن يستمرّ بدونها، ليس تقليلاً من أهمّيّة الفقرتين السابقتين وإنّما يمكن أن تدرجا في خطّة عمل المنظّمات غير الحكوميّة في مرحلةٍ لاحقةٍ، أي بعد تأمين الأمور الضروريّة من وجهة نظر هذه المنظّمات.
2. التزام المنظّمات غير الحكوميّة بسياسات التّمويل والمانحين بتقنين الدّعم في جوانب دون أخرى.
3. ربّما كان حجم التّمويل الذي تتلقّاه هذه المنظّمات غير الحكوميّة لا يكفي للقيام بهكذا أنشطة (الفقرتين السابقتين).

بينما يتّضح من الجدول رقم (14) أنّ الفقرات (11-10-15-1-8-2-4) جاءت نتائجها متقاربةً، حيث جاءت متوسّطاتها ما بين (3.04 -3.24) وبتقديراتٍ متوسّطةٍ، ويعزو الباحث هذه النّتائج إلى قلّة الدّورات التّدريبيّة التي تقدّمها المنظّمات غير الحكوميّة في المدارس التي تدعمها، ناهيك عن عدم تأمين الأمكنة المناسبة للقيام بهذه الدّورات، بل ربّما عدم توفير مستلزمات هذه الدّورات كما ينبغي.

في حين أنّ الفقرات (7-9-6) كانت متقاربة النّتائج أيضاً بمتوسّطاتٍ متراوحةٍ ما بين (2.84-2.91) وبتقديراتٍ متوسّطةٍ، ويعزو الباحث هذه النّتائج أيضاً إلى عدم الدّقة في اختيار موضوعات الدّورات التّدريبيّة المقامة، وهذا موضّحٌ من خلال استجابات أفراد العيّنة على الفقرة (6)" تضع برنامجا تدريبيّاً مبنيّاً على رتبة الأوّلويّات"، حيث يلاحظ أنّ متوسّط استجابات أفراد العيّنة بلغ(2.85) وبتقديرٍ متوسّطٍ، كما أكّد ذلك استجابات أفراد عيّنة البحث على الفقرة(7)" تختار مدرّبين أكفاء لإجراء الدّورات التّدريبيّة" حيث بلغ متوسّط استجابات أفراد العيّنة (2.91) وبتقديرٍ متوسّطٍ أيضاً، بينما حصلت استجابات أفراد عيّنة البحث على الفقرة(9) " تقبل باقتراحات المعلّمين بهدف التّطوير" على متوسّطٍ قدره(2.86) وبتقديرٍ متوسّطٍ، والفقرة (5) التي جاءت بمتوسّطٍ حسابيٍّ(2.64)، أي أنّ تقدير استجابات أفراد العيّنة كان متوسّطاً أيضاً.

يعزو الباحث هذه النّتائج إلى عدم نوعيّة الموضوعات المختارة للدّورات التّدريبيّة، وبالتّالي قلّة الفائدة المرجوّة واللّازمة لتطوير مهارات وكفايات المعلّمين، ناهيك عن عدم الدّقة في اختيار أماكن الدّورات التّدريبيّة، وعناء المتدرّبين في الوصول إلى هذه الأماكن(بسبب بعدها أحياناً عن أماكن إقامتهم)، وربّما كانت هذه النّتائج بسبب قلّة الخبرة لدى المدرّبين المختارين من قبل المنظّمات غير الحكوميّة، وقلّة الاعتماد على مقترحات المتدرّبين بشأن تطوير الدّورات التّدريبيّة، وهذا ملاحظٌ من خلال عمل الباحث كموجّهٍ أوّل ضمن مديريّة تربية حلب، حيث عانى الباحث كغيره من الزّملاء الموجّهين من موضوع الدّورات التّدريبيّة المقامة من قبل المنظّمات غير الحكوميّة، سواءٌ من حيث توقيت هذه الدّورات أو من حيث نوعيّتها غير الملبّية للاحتياج، إضافةً إلى قلّة وعدم توفير اللوجستيّات اللاّزمة، وضعف المدرّبين المختارين من قبل المنظّمات غير الحكوميّة.

وتتفق نتائج هذا المجال مع نتائج دراسة(شيخو،2015) التي رأت أنّ المنظّمات غير الحكوميّة لها دورٌ في دعم التّعليم لتحقيق التّنمية الاجتماعيّة والاقتصاديّة المستدامة بنسبٍ متوسّطةٍ، ودراسة (المعلولي وياسين،2011) التي أكّدت على أنّ المنظّمات غير الحكوميّة تحقّق بعض الحاجات التّربويّة للمستفيدين منها في مجال التوعية والتأهيل والتدريب، ودراسة (معمّر، 2011) التي أكدت أن المنظّمات غير الحكوميّة تدافع عن حقوق الإنسان من خلال تسليط الضّوء على التّجاوزات والمخالفات التي يتعرّض لها أبناء المجتمع السّوريّ والعمل على إيصال الصّورة الواضحة للعالم في سبيل وضع حدٍّ لهذه الانتهاكات.

كما تتّفق مع دراسة (ياسين، 2009) التي أظهرت أن المنظّمات غير الحكوميّة لها تأثيرٌ على عمليّة التغيير الإيجابي، من خلال التّطوير الحاصل في أساليب التّعليم والتّدريس والتدريب، واتفقت أيضاً مع دراسة (Forhad. Hassan, 2014) التي رأت أنّ البرامج التي تنفذها المنظّمات غير الحكوميّة قادرةٌ على أن تسهم إيجابيّاً في عمليّة التّنمية المستدامة إلى مستوىً معيّنٍ.

في حين اختلفت نتائج هذا المجال مع دراسة (درويش،2003) التي رأت أنّ دور المنظّمات الأهليّة الإسلاميّة في المجال التّعليمي كان منخفضاً.

كما يتّضح من الجدول رقم (13) أن الدّرجة الكليّة للمجال الأوّل حصلت على متوسّطٍ حسابيٍّ قدره (2.939)، وبالنّظر إلى هذه النتيجة وبحسب المقياس المعتمد فإنّ متوسط استجابات الدّرجة الكليّة للمجال الأوّل كان متوسّطاً، ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى أنّ المنظّمات غير الحكوميّة لم تبدِ الاهتمام اللاّزم بالدّورات التّدريبيّة في التّعليم لمعلّمي الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري (في مكان وزمان البحث).

2-الإجابة عن السّؤال الثّاني:

وينصّ على: ما دور المنظّمات غير الحكوميّة في تزويد المدارس بمتطلّبات العمليّة التّعليميّة (طرائق – وسائل تعليميّة –تعزيزات...إلخ)؟ للإجابة عن هذا السّؤال قام الباحث باستخراج المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة، والتّقديرات، والتّرتيب، لجميع فقرات المجال الثّاني (دور المنظّمات غير الحكوميّة في تزويد المدارس بمتطلّبات العمليّة التّعليميّة (طرائق – وسائل تعليميّة –تعزيزات)) مفصّلة كما هو موضّحٌ بالجدول رقم (14).

جدول (14) المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة، والتّقديرات، والتّرتيب، لكلّ فقرة من فقرات المجال الثّاني لاستبيان البحث

رقم السّؤال	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّقدير	رتبة السّؤال
20	تعتمد وسائل تعليميّة آمنة وبعيدة عن المخاطر للمتعلم	3.19	.771	متوسّطة	1
17	توفّر الكتب المدرسيّة للمدارس التي تدعمها	3.08	.807	متوسّطة	2
	تسهم في ترميم المباني القديمة وصيانتها				

23		3.03	.875	متوسّطة	3
18	تعقد جلسات حوارية مع المعلّمين عن الوسائل المناسبة الممكن اختيارها	2.96	.835	متوسّطة	4
16	تؤمّن وسائل تعليميّة مناسبة	2.86	.816	متوسّطة	5
21	تختار الوسائل الملائمة وفقاً لاحتياجات التّلاميذ	2.85	.715	متوسّطة	6
29	تعقد برامج تثقيفيّةٍ بالتّعاون مع مديرية التّربية تسهم في التأكيد على أهمّيّة تطوير التّعليم	2.82	.850	متوسّطة	7
28	تزوّد المدارس بمستلزمات العمليّة التّعليميّة (أقلّام- قرطاسية)	2.77	.900	متوسّطة	8
19	تلتزم بشروط الوسائل التّعليميّة الجيّدة (الواقعية- البساطة وعدم التعقيد- سهولة الاستخدام- قلّة التكلفة) وذلك أثناء تزويد المدارس بها	2.74	.642	متوسّطة	9
25	تسهم في تأمين المستلزمات المدرسيّة للتلاميذ	2.66	.727	متوسّطة	10
22	توفّر الأدوات والمواد اللّازمة لصنع الوسائل التّعليميّة	2.62	.716	متوسّطة	11
26	تزود المدارس بالأدوات اللّازمة لذوي الاحتياجات الخاصة (نظارات- سماعات- دورات مياه خاصّة- كراسي خاصّة)	2.50	.646	قليلة	12
30	تشارك في عمليّة التخطيط التربوي من أجل النهوض بواقع العمليّة التعليميّة	2.45	.685	قليلة	13
24	تسهم في تأمين لباس للتلاميذ في المدارس	1.89	.732	قليلة	14
27	تقوم برحلات ترفيهية للتلاميذ والمعلّمين	1.30	.613	غير متوفّرة	15
الدّرجة الكليّة للمجال الثّاني		2.604	5.799	متوسّطة	

يتضح من الجدول (14) أن أعلى فقرتين هما:

جاءت الفقرة رقم (20) والمتعلقة بـ " تعتمد وسائل تعليميّةٍ آمنةٍ وبعيدةٍ عن المخاطر للمتعلّم" في المرتبة الأولى في المجال الثّاني للاستبيان بمتوسّطٍ حسابيٍّ (3.19) وبتقديرٍ متوسّطٍ، ولعلّ هذه النتيجة تؤكد على أهمّيّة عنصر الأمان بالنسبة للوسائل التّعليميّة المعتمدة في المدارس من قبل المنظّمات غير الحكوميّة.

بينما جاءت الفقرة رقم (17) والمتعلقة بـ " توفّر الكتب المدرسيّة للمدارس التي تدعمها". في المرتبة الثّانية في المجال الثّاني للاستبيان بمتوسّطٍ حسابيٍّ (3.08) وبتقديرٍ متوسّطٍ، وهذا يؤكّد على أهميّة توفير الكتب المدرسيّة للمدارس بشكل عام، والمدارس المدعومة من المنظّمات غير الحكوميّة بشكلٍ خاصّ.

ويفسّر الباحث هذه النّتائج في النقاط الآتية:

1. إيمان المنظّمات غير الحكوميّة بأهمّيّة تطوير العمليّة التّعليميّة وتسخير كلّ الإمكانات في سبيل تحقيق هذه الغاية.
2. انطلاقاً من العمل الإنسانيّ للمنظّمات غير الحكوميّة وتأكيدها على أهمّيّة توفير عنصر الأمان للطفل، فإنّنا نجدها تركّز على الحفاظ على سلامة وأمن الأطفال، وخاصّةً حين تعتمد على الوسائل التّعليميّةٍ.
3. اعتقاد المنظّمات غير الحكوميّة بأنّ توفير عنصر الأمان في الوسائل التّعليميّة سيكون له دورٌ في حماية الأطفال وإبعادهم عن المخاطر، كما سيسهم في اعتماد فكرة أمان الأشياء التي سيقتنيها الطّفل أو يلعب بها.
4. اعتقاد المنظّمات غير الحكوميّة بأهمّيّة توفير الكتب المدرسيّة للتلاميذ في المدارس التي تدعمها، فتوفير الكتب المدرسيّة للتلاميذ سيكون له بالغ الأثر في نفوسهم، أوّلاً من خلال مراجعة وحفظ المعلومات الواردة، وثانياً يعتبر الكتاب أهمّ وسيلةٍ تعليميّةٍ، وثالثاً توفير الكتب المدرسيّة في ظلّ الواقع المرير الذي يعيشه أبناؤنا في الشّمال السّوري سيكون الصّديق المخلص لهم وخاصّةً في ظلّ ضآلة وسائل الترفيه.

كما يتضح من الجدول رقم (14) أنّ أدني فقرتين هما:

الفقرة رقم (27) المتعلقة بـ " تقوم برحلاتٍ ترفيهيّةٍ للتّلاميذ والمعلّمين". والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة في المجال الثّاني لاستبيان البحث بمتوسّطٍ حسابيٍّ (1.30) وبتقديرٍ غير متوفّرٍ، وربّما كان للعامل الماديّ الدّور الأبرز في منع المنظّمات غير الحكوميّة من القيام برحلات ترفيهيّة للتّلاميذ والمعلّمين، فهي (أي المنظّمات) مرتبطةٌ بالمانحين والدّاعمين، ومجبرةٌ على العمل ضمن سياسةٍ محدّدةٍ ربّما كانت الرّحلات أمراً ثانويّاً فيها.

بينما جاءت الفقرة رقم (24) والمتعلقة بـ " تسهم في تأمين لباسٍ للتّلاميذ في المدارس". بالمرتبة قبل الأخيرة في المجال الثّاني للاستبيان بمتوسّطٍ حسابيٍّ (1.89) وبتقديرٍ قليلٍ. وكما أشار الباحث سابقاً إلى أنّ المنظّمات غير الحكوميّة تضع أولويّاتٍ في عملها، بحيث يكون تأمين اللّباس المدرسيّ للتّلاميذ برأي الباحث ليس مندرجاً فيها، فمن خلال عمل الباحث كموجّهٍ أوّل في مديريّة تربية حلب فإنّه يؤكّد على هذه النّتيجة، بل ربّما كان موضوع تأمين اللباس للتّلاميذ في المدارس أمراً مفقوداً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ارتباط المنظّمات غير الحكوميّة بجهاتٍ خارجيّةٍ مالكةٍ لزمام القرار، وتقوم بتوجيه عمل المنظّمات كيفما تتّفق سياساتها وتتحقّقُ مآربها.

ويفسر الباحث هذه النّتائج في النقاط الآتية:

1. ارتباط المنظّمات غير الحكوميّة بالمانحين والمموّلين، والعمل على الأمور الجوهريّة والحسّاسة ضمن العمليّة التّعليميّة، وخاصّةً في ظلّ الشّح في الدّعم والتّمويل، لذلك نرى في غالب الأحيان إغفال بعض الجوانب التي يراها قادة هذه المنظّمات غير مهمّةٍ، كالرّحلات الترفيهيّة مثلاً.
2. كما يمكن القول إنّ ارتباط المنظّمات غير الحكوميّة بأجنداتٍ خارجيّةٍ يفرض عليها قيوداً في كيفيّة العمل والتصرّف، فتكون مقيّدةً في العمل ولا تملك مجالاً من الحريّة في عمل أمرٍ تراه مهمّاً.
3. عدم التّشاور مع أصحاب القرار في مديريّات التّربية والتّعليم، لذلك يكون هناك نوعٌ من الهدر والمضيعة للمال والوقت معاً، فلو كان هناك تنسيقٌ بين أصحاب القرار في المنظّمات والمديريّات لكان العمل أفضل ولانعكس ذلك على حسن سير العمليّة التّعليميّة.
4. اعتماد المنظّمات غير الحكوميّة على برامج جاهزةٍ لا تحاكي الواقع في الشّمال السّوري (في زمن الحروب)، لن يؤدّي الغرض المنوط به، فمثلاً مشروع الحماية الذي تبنّته منظّمة مناهل والتي تصرف عليه الأموال الطّائلة، حيث أوجدت في كلّ مدرسةٍ مسؤول حمايةٍ وأمين مكتبةٍ، ناهيك عن موجّهي الحماية والصّون ورؤساء الشّعب، فالباحث يرى أن هذا المشروع (الحماية) جيّدٌ ولكن غير مناسبٍ لزمان ومكان البحث (حسب منطق الأولويّات). فلو أنّنا دعمنا بعض المدارس المتطوّعة في هذا المال الموجّه لشعبة الحماية لكان أفضل، ناهيك عن الجوانب السلبيّة التي نتجت عن مشروع الحماية، أو بالأحرى عن الفهم المغلوط لكلمة الحماية ومدلولاتها، فصرنا نرى ونسمع قصصاً مفادها أنّ المعلّم يخشى ويخاف أن يتقدّم طفلٌ أو تلميذٌ بشكوىً ضدّه، بغضّ النّظر إن كان محقّاً أو مبطلاً، لذلك بتنا نرى المعلّم في غالب الأحيان يغفل جانب المساءلة للتّلميذ، وهذا ما شجّع التّلاميذ على اللامبالاة والتسيّب وعدم الاهتمام بالتّعليم.

بينما يتضح لنا من خلال ملاحظة الجدول رقم (14) أنّ الفقرتين (30-26) كانتا بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.45-2.50)، وبحسب المقياس المعتمد فإنّ متوسّط استجابات أفراد عيّنة البحث كانت قليلةً، في حين أن الفقرات (22-25-19-28-29-21-16-18-23) كانت بمتوسّطاتٍ ما بين (2.62-3.04) أي وبحسب المقياس المعتمد فإنّ متوسّطات استجابات أفراد عيّنة البحث كانت متوسّطةً.

اتفقت نتائج هذا المجال مع دراسة (عبد الرحمن تره،2018) التي بيّنت ضرورة وضع فلسفةٍ واضحةٍ للتّخطيط لتطوير الأنشطة اللّاصفية، كما اتفقت مع دراسة (أبو عدوان،2013) التي أكّدت أنّ منظّمات المجتمع المدنيّ لم تصل للمستوى الذي يطمح إليه أفراد الشّعب الفلسطيني والذي يشكّل جوهر وجودها، لكن هذا لا يعني الانتقاص من أهمّيّة منظّمات المجتمع المدني ودورها الحيويّ في عمليّة بناء المجتمع المدنيّ الفلسطينيّ، وتوفير المتطلّبات الأساسيّة للعيش بكرامةٍ وحريّةٍ واستقرارٍ وأمنٍ.

كما قام الباحث باستخراج المتوسّط الحسابيّ والانحراف المعياريّ والتّقدير للدّرجة الكليّة للمجال الثّاني كما هو موضّحٌ بالجدول رقم (14)، الذّي يوضّح أنّ الدّرجة الكليّة للمجال الثّاني حصلت على متوسّطٍ حسابيٍّ (2.604)، وهذا يعني: أنّ للمنظّمات غير الحكوميّة دوراً متوسّطاً في تزويد المدارس بمتطلّبات عمليّة التّعليم،

أي (طرائق–وسائل– تعزيزات...إلخ)، ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى قيام المنظّمات غير الحكوميّة بالحدّ الأدنى أو المتوسّط لمسيرة العمليّة التّعليميّة، وكأنّها تريد فقط الاستمرار بالعمليّة التّعليميّة دون الوصول إلى مستوى التطوّر والتقدّم.

3–الإجابة عن السّؤال الثّالث:

وينصّ على: ما دور المنظّمات غير الحكوميّة في تمويل العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى في الشّمال السّوري؟ للإجابة عن هذا السّؤال قام الباحث باستخراج المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة، والتّقديرات، والتّرتيب، لجميع فقرات المجال الثّالث (دور المنظّمات غير الحكوميّة في تمويل العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى في الشّمال السّوري) مفصّلةً وموضّحةً في الجدول رقم (15).

جدول (15) المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة، والتّقديرات، والتّرتيب، لكلّ فقرة من فقرات المجال الثّالث لاستبيان البحث

رقم السّؤال	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّقدير	رتبة السّؤال
31	تلتزم بتغطية أجور الإجازات بأنواعها كافة	2.81	.839	متوسّطة	1
37	تقدّم تبرّعاتٍ لذوي الاحتياجات الخاصّة	1.96	.691	قليلة	2
36	تسهم في تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين	1.77	.768	قليلة جدّاً	3
35	تلتزم بسياسة توحيد الأجور لجميع العاملين المعلّمين المستفيدين	1.66	.896	قليلة جدّاً	4
34	تلتزم كلّ المنظّمات غير الحكوميّة بسياسةٍ ماليةٍ واحدةٍ	1.53	.744	قليلة جدّاً	5
33	تعمل على دفع رواتب للعاملين لمدّة عامٍ كاملٍ	1.46	.601	قليلة جدّاً	6
32	توّمن رواتب للمتقاعدين	1.09	.443	قليلة جدّاً	7
الدّرجة الكليّة للمجال الثّالث		1.718	3.032	قليلة جدّاً	

يتّضح من الجدول (15) أنّ أعلى فقرتين هما: الفقرة رقم (31) والمتعلقة بـ " تلتزم المنظّمات غير الحكوميّة بتغطية أجور الإجازات بأنواعها كافة" لقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأولى في المجال الثّالث للاستبيان بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.81) وبتقديرٍ متوسّطٍ، أي أنّ المنظّمات غير الحكوميّة لا تغطّي أجور كافّة أنواع الإجازات، وهذا الموضوع متفاوتٌ أيضاً بين المنظّمات غير الحكوميّة، فهناك منظّماتٌ مثل (مناهل) تعطي إجازة أمومةٍ مأجورةٍ لمدّة شهرٍ، وفي حال طلب التّمديد لا تكون هذه الإجازة مأجورةً. وهذا حال أغلب المنظّمات غير الحكوميّة العاملة في الشّمال السّوري، وعلى سبيل المثال أيضاً، تكون الإجازة الصّحيّة مأجورةً لمدّةٍ لا تتجاوز خمسة أيامٍ لدى منظّمة مناهل، بينما يمكن أن تتجاوز الإجازة الصّحية المأجورة ذلك عند منظّماتٍ أخرى كسيريا ريليف أو إحسان مثلاً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ العديد من المنظّمات غير الحكوميّة تتعامل مع وضع الطوارئ، أي لا يوجد نظامٌ داخليٌّ يوضّح ويبيّن حقوق المعلّمين والعاملين.

بينما جاءت الفقرة (37) والمتعلقة بـ " تقدّم المنظّمات غير الحكوميّة تبرّعاتٍ لذوي الاحتياجات الخاصة" في المرتبة الثّانية ضمن المجال الثّالث لاستبيان البحث بمتوسّطٍ حسابيٍّ (1.96) وبتقديرٍ قليلٍ، أي أنّ بعض المنظّمات غير الحكوميّة تقدّم التبرّعات لبعض التّلاميذ من ذوي الاحتياجات الخاصّة كنوعٍ من المكافأة والتّشجيع لهم لقاء تميّزهم بمادّةٍ أو نشاطٍ ما، ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى الاهتمام النّاشئ حديثاً بذوي الاحتياجات الخاصّة، أي أنّ هذا الجانب كان غير مفعّلٍ سابقاً، والآن هو في طور الإنشاء وربّما تطوّر ذلك لاحقاً.

ويفسر الباحث هذه النّتائج في النقاط الآتية:

1. الاستقلاليّة في عمل المنظّمات غير الحكوميّة، فلكلّ منظّمةٍ عاملةٍ نظامٌ خاصٌّ تعمل بموجبه، فلا يوجد نظامٌ واحدٌ محدّدٌ ومعمّمٌ على جميع المنظّمات غير الحكوميّة، وهنا نذكر أن التبعيّة لمديريّات التّربية هي تبعيّةٌ شكليّةٌ إداريّةٌ إن صحّ التّعبير، أمّا حين يتعلّق الأمر بالمال وتغطية أجور الإجازات أو تقديم أيّ أمرٍ يكون للمنظّمات الرأي والقرار في ذلك.
2. ما زال موضوع الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصّة موضوعاً جديداً بالنّسبة لعمل المنظّمات غير الحكوميّة في الشّمال السّوري، لذلك نرى أن الاهتمام بدأ به منذ فترةٍ بسيطةٍ، حيث إنّ منظّمة مناهل مثلاً أوجدت ما يسمى (معلّم تربيةٍ خاصّةٍ وموجّه تربيةٍ خاصّةٍ)، ناهيك عن تقدمة بعض اللوجستيّات لغرف التّربية الخاصّة الموزّعة على مدارس محدّدةٍ (كون الموضوع ناشئاً حديثاً)، وربّما في الأيّام القادمة يتمّ اعتماد معلمي التّربية الخاصّة في كلّ المدارس المدعومة من المنظّمات غير الحكوميّة.
3. موضوع التّمويل مرتبطٌ ارتباطاً وثيقاً بالمانحين والممولين، لذلك لا تستطيع المنظّمات غير الحكوميّة اتخاذ أي إجراءٍ دون الرّجوع لصاحب المال.

كما يتضح من الجدول رقم (15) أنّ أدنى فقرتين هما:

الفقرة رقم (32) والمتعلّقة بـ " تؤمّن المنظّمات غير الحكوميّة رواتب للمتقاعدين" لقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة في المجال الثّالث للاستبيان بمتوسّطٍ حسابيٍّ (1.09) وبتقديرٍ قليل جدّاً، وهذا يعني أنّ المنظّمات غير الحكوميّة لا تدفع أيّة رواتب للمتقاعدين، ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى تعامل المنظّمات غير الحكوميّة مع

الواقع التّعليمي على أنّه وضعٌ طارئٌ، فلا قوانين ساريةً تحفظ لهذا المعلّم حقوقه أو حتّى أدنى حقٍّ من حقوقه، بل ربّما يصل الحال بالمعلّم كبير السنّ إلى الجلوس في البيت بحجّة أنّه تجاوز السنّ القانوني(وصل لسنّ التّقاعد)، كما حدث مؤخّراً بصدور قرارٍ من مديريّة التّربية ينصّ على إخراج المسنّين من التّعليم وإحالتهم إلى التّقاعد ولكن دونما تأمين أيّ بدلٍ ماليٍّ مقابل ذلك.

الفقرة رقم (33) والمتعلّقة بـ " تعمل المنظّمات غير الحكوميّة على دفع رواتب للعاملين لمدّة عامٍ كاملٍ" لقد جاءت هذه الفقرة بالمرتبة قبل الأخيرة في المجال الثّالث للاستبيان بمتوسّطٍ حسابيٍّ(1.46) وبتقديرٍ قليل جدّاً، ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى الأسباب السّابقة نفسها في كون المنظّمات غير الحكوميّة تعمل في وضع طوارئٍ ولا تتبع في قوانينها الماليّة إلى مديريّة التّربية والتّعليم، لذلك نراها تتعامل مع الملف التّعليمي بمنطق تحقيق الاستمراريّة بأقلّ تكلفةٍ وعلى حساب كرامة المعلّم أو أيّ أمرٍ آخر، فالمهمّ لدى غالبيّة هذه المنظّمات تحقيق المكاسب المادّية وإرضاء المانحين والممولين فقط.

ويفسّر الباحث هذه النّتائج في النّقاط الآتية:

1. **إنّ** حجم التّمويل الذي تتلقّاه المنظّمات غير الحكوميّة لا يسمح بتأمين رواتب تقاعديّةٍ للعاملين ولا حتّى اعتماد راتبٍ للعاملين طيلة عامٍ دراسيٍّ كاملٍ.
2. اهتمام بعض المنظّمات غير الحكوميّة بأنشطة الحماية والدّعم النفسي على حساب برامج التّعليم كان له بالغ الأثر في تدنّي الاهتمام بالعمليّة التّعليميّة، وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ الاهتمام المذكور بقطّاع الحماية هو اهتمامٌ شكليٌّ، وربّما كان في كثيرٍ من الأحيان روتينيّاً ولم نحصد منه إلا تمرّد نسبةٍ كبيرةٍ من التّلاميذ على معلّميهم والتّطاول عليهم بتقديم الشكاوى إلى مسؤولي الحماية بسببٍ أو بدون سببٍ.
3. افتقار المنظّمات غير الحكوميّة إلى سياسة التّخطيط المتوسّط والاستراتيجيّ كونها معتقدةً بأنّ عملها في الشّمال السّوري هو عملٌ مرحليٌّ.

كما يتضّح من خلال ملاحظة الجدول رقم (15) أنّ الفقرة رقم (36) والمتعلّقة بـ " تسهم المنظّمات غير الحكوميّة في تحقيق الرّضى الوظيفي للعاملين" جاءت بمتوسّطٍ حسابيٍّ (1.77) وبتقديرٍ قليل جدّاً، أي أنّ المنظّمات غير الحكوميّة لاتضع في اعتبارها تحقيق الرّضى الوظيفي للعاملين، ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى تركيز غالبيّة المتنفّذين في المنظّمات غير الحكوميّة على الجوانب الرّبحية (استمرار رواتب أصحاب النّفوذ في هذه المنظّمات) وإغفال حاجات المعلّمين النّفسيّة، أو السعي لتحقيق أدنى درجات الرّضى الوظيفيّ للعاملين.

أمّا الفقرتين (34–35) في الجدول رقم (15) والمتعلّقتين بالسّياسة الماليّة للمنظّمات غير الحكوميّة، فقد كان متوسّط الاستجابات عنهما (1.53–1.66) وبتقديرٍ قليل جدّاً، ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى عدم التبعيّة من قبل المنظّمات غير الحكوميّة لسياسة الحكومة القائمة، بل اعتماد هذه المنظّمات على سياساتٍ خاصّةٍ بها، تضع في مقدّمتها أهدافها ومصالحها وليس أيّ شيءٍ آخر.

اتّفقت نتائج هذا المجال مع دراسة (عبد الرحمن تره،2018) التي أكّدت على الحاجة إلى وضع آليّات قياس مستوى رضا العاملين على الأنشطة اللّاصفية والمجتمع المدنيّ الدّاعم لتطوير الأنشطة اللّاصفية والطلّاب المستفيدين الموجّهة لهم هذه الأنشطة لتحديد نقاط القوّة وتعزيزها وتحديد نقاط الضّعف وحلّ مشاكلها.

كما اتّفقت نتائج هذا المجال مع دراسة(زيادة،2014) التي من نتائجها: الافتقار إلى هيئةٍ محليّةٍ تشرف على الدّعم، وتضعه ضمن خطّةٍ محليّةٍ بحيث تسيطر على التّحويلات الموجّهة للسّلطة والمنظّمات غير الحكوميّة.

واتّفقت النّتائج أيضاً مع دراسة(ياسين،2009) التي بيّنت وجود نقصٍ في التّمويل لدى المنظّمات غير الحكوميّة ممّا ينعكس سلباً على أدائها، كما اتّفقت نتائج هذا المجال مع دراسة (Mohammed,2019) التي أكّدت على وجود قلّةٍ في الدّعم المقدّم للمنظّمات غير الحكوميّة.

كما قام الباحث باستخراج المتوسّط الحسابي والانحراف المعياريّ والتّقدير للدّرجة الكليّة للمجال الثّالث كما هو موضّحٌ بالجدول رقم (15)، حيث يتّضح أنّ الدّرجة الكليّة للمجال الثّالث حصلت على متوسّطٍ حسابيٍّ (1.718) وتقديرٍ قليل جدّاً، وهذا يعني: أن للمنظّمات غير الحكوميّة دوراً غير موجودٍ في تمويل العمليّة التّعليميّة ضمن الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي، أو غير متوفّرٍ بناءً على الفقرات الموجودة في المجال الثّالث من الاستبيان، واعتماداً على الاستجابات الواردة من أفراد عيّنة البحث. ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى قيام المنظّمات غير الحكوميّة بتقديم الحدّ الأدنى من المنح الماليّة للعاملين ولأشهرٍ محدّدةٍ ضمن العام الدراسي، طبعاً هذا الأمر متفاوتٌ بين المنظّمات غير الحكوميّة، وهذا – كما أشرنا سابقاً– يُعزى لتبعيّة المنظّمات غير الحكوميّة لأجنداتٍ خارجيّةٍ مختلفةٍ.

4-الإجابة عن السّؤال الرّابع:

وينصّ على: ما المعوّقات التي تواجه عمل المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري؟

للإجابة عن هذا السّؤال قام الباحث باستخراج المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة، والتّقديرات، والتّرتيب، لجميع فقرات المجال الرّابع (المعوّقات التي تواجه عمل المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري) موضّحةً ومفصّلةً في الجدول رقم (16).

جدول (16) المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة، والتّقديرات، والتّرتيب، لكلّ فقرةٍ من فقرات المجال الرّابع لاستبيان البحث

رقم السّؤال	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّقدير	رتبة السّؤال
46	تصرف الأموال الطائلة في أمور لا تلبي الاحتياج المطلوب	4.08	.840	كبيرة	1

47	عدم تركيزها بعملها على الأهداف الأساسية التي من شأنّها تطوير التّعليم (تركز على المظهر وتغفل الجوهر)	3.93	.728	كبيرة	2
39	تغرق العاملين في المؤسّسات التّعليميّة بالروتين الإداري	3.73	.782	كبيرة	3
42	تلجأ إلى معايير غير مهنية في اختيار وتعيين كوادرها مما ينعكس سلباً على أدائها	3.49	.781	كبيرة	4
45	لا تشرك العاملين في المدارس بتقييم عملها	3.24	.679	متوسّطة	5
44	وجود تشريعات تحدّ من دور المنظّمات بل ربّما تكون قيوداً من المنظّمة نفسها	3.20	.619	متوسّطة	6
41	ترتكز في عملها على أجندات خارجية لا تلبي طموحات البيئة التي تعمل فيها	3.19	.676	متوسّطة	7
43	يوجد غياب واضح لنظام مساءلة المقصر أيّاً كان منصبه	2.77	.653	متوسّطة	8
40	التّدريبات المقدّمة للمعلّمين لا تتطابق مع احتياجاتهم التّدريبيّة	2.76	.824	متوسّطة	9
38	تتبع إداريّاً للحكومة مما يقيد عملها ويعرقل نشاطها	1.72	.652	قليل جدّاً	10
الدّرجة الكليّة للمجال الرّابع		3.20	3.059	متوسّطة	

يتّضح من الجدول أنّ أعلى فقرتين هما:

جاءت الفقرة رقم (46) والمتعلّقة بـ " تصرف المنظّمات غير الحكوميّة الأموال الطائلة في أمورٍ لا تلبّي الاحتياج المطلوب " في المرتبة الأولى في المجال الرّابع للاستبيان بمتوسّطٍ حسابيٍّ (4.08) وبتقديرٍ كبيرٍ، أي أنّ المنظّمات غير الحكوميّة تهتمّ بالشكليّات أكثر من اهتمامها بالجوهر والمضمون. ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى ارتباط المنظّمات غير الحكوميّة بأجنداتٍ خارجيّةٍ لها أهدافها وسياساتها الرّامية لتحقيق مصالحها فقط، أمّا عن العاملين ضمن هذه المنظّمات، وأخصّ بالذّكر من هم من أبناء الشّعب السّوري المكلوم، فهم يسعون أيضاً للمحافظة على رواتبهم واستمرار ذلك، وربّما حاولوا إيصال الصّوت والصّورة بشكلٍ واقعيٍّ وشفّافٍ لكن دونما استجابةٍ من المانحين والمموّلين.

بينما جاءت الفقرة رقم (47) والمتعلقة بـ " عدم تركيز المنظّمات غير الحكوميّة بعملها على الأهداف الأساسيّة التي من شأنها تطوير التّعليم (تركيزها على المظهر وإغفالها الجوهر)" في المرتبة الثّانية في المجال الرّابع للاستبيان بمتوسّطٍ حسابيٍّ (3.93) وبتقديرٍ كبيرٍ، أي أنّ المنظّمات غير الحكوميّة لم تجعل محور اهتمامها منصبّاً على تطوير العمليّة التعليميّة، بل ركّزت على الأمور الثانويّة أكثر من تركيزها على الأمور الأساسيّة. ويعزو الباحث هذه النتيجة أيضاً إلى السّبب السّابق نفسه في التبعيّة لأجنداتٍ خارجيّةٍ، كما يضيف الباحث هنا أنّ غالبيّة هذه المنظّمات لا تتمتّع بالمرونة ولا الديناميكيّة، بل تتقيّد بتنفيذ ما يطلب منها من قياداتها بشكلٍ كبيرٍ ودقيقٍ، فلو كان لدى من يعمل على الأرض جانبٌ أو هامشٌ من الحريّة في التّنفيذ لكانت الأمور أفضل.

ويفسر الباحث هذه النّتائج بالنقاط الآتية:

1. سعي المنظّمات غير الحكوميّة لتوفير المال اللّازم لبقائها، وبصورةٍ أوضح فإنّها تفضّل تقنين الصّرف على الاحتياجات في سبيل توفير المال لضمان الاستمرار.
2. وضع المنظّمات غير الحكوميّة لوائح ضابطةً وشروطاً قاسيةً لاستخدام مواردها الماليّة، بحيث لا تسمح بالاجتهاد لبعض عناصر المنظّمات السّاعين لوضع الأمور في نصابها الصّحيح.
3. المنافسة بين المنظّمات غير الحكوميّة بتنفيذ مشاريع تكسب من خلالها ثقة المموّلين والمانحين بغض النّظر عن مدى الاستفادة والجدوى الحاصلة من خلال تنفيذ هذه المشاريع.
4. حرص المنظّمات غير الحكوميّة على إرسال الصّورة الناصعة والمضيئة عن واقع عمل هذه المنظّمات للمانحيين والمموّلين، وبعبارةٍ أخرى: ضعفٌ في جانب المراقبة والتّقييم أوّلاً، وعدم المرونة من قبل فريق التّقييم في رصد الواقع كما هو، بعيداً عن البنود أو الخطّة المرسومة لدى هذا الفريق ثانياً.
5. اعتماد المنظّمات غير الحكوميّة على كوادر مواليةٍ لها فكراً وتطبيقاً، حتّى تضمن تمام السريّة والتكتّم على الواقع التّعليمي.

كما يتضح من الجدول رقم (16) أن أدنى فقرتين هما:

جاءت الفقرة رقم (38) والمتعلقة بـ " تتبع المنظّمات غير الحكوميّة إداريّاً للحكومة مما يقيّد عملها ويعرقل نشاطها". في المرتبة الأخيرة في المجال الرّابع للاستبيان بمتوسّطٍ حسابيٍّ (1.72) وبتقديرٍ قليلٍ جدّاً، أي أنّ المنظّمات غير الحكوميّة، ومن خلال عملها في الشمال السّوري، كانت قليلة الاحتكاك بالحكومة القائمة والمشرفة على المدارس المدعومة من المنظّمات غير الحكوميّة، بمعنى أنّ عملها لم يتعرقل بسبب وجود الحكومة، لأنّ الحكومة الموجودة في الشّمال السّوري لم تعرقل أو تقيّد عمل المنظّمات غير الحكوميّة العاملة في ميدان التعليم. ويفسّر الباحث هذه النّتيجة بأنّ المنظّمات غير الحكوميّة تعمل في المدارس التّابعة للحكومة بشكلٍ فعليٍّ، وهذا يعني أنّها ستحتكّ مع الحكومة وتتعامل معها. ومن خلال عمل الباحث ضمن مديريّة التّربية والتّعليم في حلب، يرى أنّ الحكومة تقدّم تسهيلاتٍ في غالب الأحيان لعمل المنظّمات غير الحكوميّة، وخاصّةً موضوع اختيار المدارس، واختيار الكوادر ضمن هذه المدارس وخصوصاً عندما تطلب بعض هذه المنظّمات أعداداً محدّدةً من

العاملين (تختصر عدد الكوادر)، ناهيك عن توفير جانب الأمن والسّلامة لعناصر هذه المنظّمات، وبذلك يرى الباحث أن الحكومة كانت مساعدةً وميسّرةً لعمل المنظّمات.

بينما جاءت الفقرة رقم (40) والمتعلّقة بـ" التّدريبات المقدّمة للمعلّمين من قبل المنظّمات غير الحكوميّة لا تتطابق مع احتياجاتهم التّدريبيّة" في المرتبة قبل الأخيرة في المجال الرّابع للاستبيان بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.76) وبتقديرٍ متوسّطٍ، ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى أنّ المنظّمات غير الحكوميّة تقوم بإجراء تدريبات للمعلّمين في المدارس التي تدعمها، ولكنّ هذه التّدريبات ربّما لا تتوافق مع احتياجاتهم التّدريبيّة، أو أنّها مكرّرةٌ في بعض الأحيان، أو بعيدةٌ عن الواقع التّعليمي الذي تعيشه المنطقة، أو ربّما كان لعدم تأمين البدل المادّي للمعلّمين لقاء حضور هذه التّدريبات كما رأينا في المجال الأوّل أثراً سلبيّاً على هذه التّدريبات.

ويفسر الباحث هذه النّتائج في النقاط الآتية:

1. عدم تبعيّة المنظّمات غير الحكوميّة للحكومة كان له أثرٌ سلبيٌّ انعكس على دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة، ينبثق عن هذه النّتيجة عدّة أمورٍ:
   1) إنّ هذه المنظّمات لم تتبنّ خطّةً واضحةً للعمل، تتماشى مع الظّروف الاقتصاديّة والاجتماعيّة والإنسانيّة ولا حتّى السياسيّة.
   2) الاستقلاليّة في عمل المنظّمات غير الحكوميّة أدّى إلى إثارة الفتن بين المدارس فيما بينها من جهةٍ وبين المديريّة والمدارس المتطوّعة من جهةٍ أخرى، بل حتّى بين المعلّمين فيما بينهم.
   3) تبنّي بعض المنظّمات غير الحكوميّة لنماذج من التّعليم لا تلائم الواقع (التّعليم التّعويضيّ)، وإدخال بعض المقرّرات التي لم تحقّق الفائدة والعائد الذي تُكلِّم عنه (القراءة العلاجيّة).
2. عدم الأخذ بآراء المعلّمين والموجّهين ممّن هم في صلب العمليّة التّعليميّة، وفرض الأمور الجاهزة، أدّى إلى عدم تحقيق الفائدة المرجوّة.
3. اعتماد أغلب المنظّمات غير الحكوميّة على مدرّبين غير أكفاءٍ، سبّب السأم والملل لدى الزّملاء ممّا انعكس سلباً على هذه التّدريبات وأصبح مضيعةً للوقت والمال في آنٍ معاً.
4. التّوقيت المعتمد لحضور التّدريبات وخاصّةً عندما لا يكون مأجوراً وفي يوم عطلة، بذريعة عدم تعطيل العمليّة التّعليميّة، أثّر سلباً على سير العمليّة التّعليميّة.

كما يتّضح من خلال الاطّلاع على الجدول رقم (16) أنّ الفقرة رقم (39) والمتعلّقة بـ " تغرق المنظّمات غير الحكوميّة العاملين في المؤسّسات التّعليميّة بالرّوتين الإداري". والفقرة رقم (42) والمتعلّقة بـ " تلجأ إلى معايير غير مهنيّةٍ في اختيار وتعيين كوادرها مما ينعكس سلباً على أدائها" جاءتا بدرجةٍ كبيرةٍ حيث بلغت متوسّطاتهما على الترتيب(3.73 – 3.49)، ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى أنّ المبالغة في إرضاء المانحين والمموّلين والحرص على تلميع الصّورة أمامهم، أوجب على هذه المنظّمات غير الحكوميّة(ولا نعمّم) أن تبدع في الأمور الورقيّة الرّوتينيّة والتّوثيق الآنيّ للحظاتٍ مخطّطٍ لها، ممّا أثقل كاهل المعلّمين بالأعمال الرّوتينيّة التي كان من الممكن تجاوز بعضها(مثلاً سجلّات متابعة تقدّم التّلاميذ بالقراءة والحساب العلاجيّ، وخطّة التّطوير الذاتيّة

للمعلّم، وتوثيق الدّروس النّموذجيّة المشغولة على برنامج البوربوينت)، ناهيك عن الطّريقة المتّبعة لدى غالبيّة المنظّمات غير الحكوميّة في تعيين كوادرها، حيث غلبت المحسوبيّة والواسطة في أفضليّة التّعيين، ممّا انعكس سلباً على حسن سير العمليّة التّعليميّة، بحيث أصبح من يحمل شهادةً ثانويّةً مثلاً مدرّباً أو مراقباً على من هم يحملون إجازاتٍ جامعيّةٍ ولديهم من الخبرة والخدمة ما يقارب عمر ذلك الشّخص.

بينما جاءت الفقرة رقم (43) والمتعلّقة بـ " يوجد غيابٌ واضحٌ لنظام مساءلة المقصّر أيّاً كان منصبه " بمتوسّطٍ حسابيٍّ (2.77) وبتقديرٍ متوسّطٍ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الاختلاف في سياسة المنظّمات غير الحكوميّة، فبحسب المنظّمات الدّاعمة للمدارس، وبحسب تعامل الزّملاء الموجّهين مع هذه المنظّمات (العلاقة والانطباع المتكوّن لدى الموجّه تجاه المنظّمة غير الحكوميّة)، كانت النّتائج.

بينما كانت الفقرات (41-44-45) والمتعلّقات بـ " ارتكاز عمل المنظّمات غير الحكوميّة على أجنداتٍ خارجيّةٍ – وجود تشريعاتٍ تحدّ من دور المنظّمات بل ربّما تكون قيوداً من المنظّمة نفسها- لا تشرك العاملين في المدارس بتقييم عملها" بمتوسّطاتٍ حسابيّةٍ متقاربةٍ وهي على الترتيب (3.19-3.20-3.24) وبتقديراتٍ متوسّطةٍ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود ارتباطٍ خارجيٍّ لهذه المنظّمات وبالتّالي توجد أهدافٌ ساعيةٌ لتنفيذها وإرضاء المموّلين ومَن وراءهم من السّاسة، وهذا يرتبط أيضاً بضرورة وجود تشريعاتٍ ولوائح ناظمةٍ وضابطةٍ لعمل المنظّمات غير الحكوميّة بغرض تحقيق ما تصبو إليه. أمّا عن عدم إشراك العاملين بتقييم عملها فيعزو الباحث النّتيجة المتوسّطة التي حصلت عليها هذه الفقرة إلى اختلاف أنظمة المنظّمات غير الحكوميّة الدّاعمة، فهناك بعض المنظّمات تعتمد في تقييم عملها وأدائها على فريق تقييمٍ خاصٍّ، يقوم بدوره باستطلاع الآراء وتدوين الملاحظات، أمّا البعض الآخر من المنظّمات غير الحكوميّة فيعتمد في تقييم أدائه على فريقٍ خاصٍّ أيضاً، ولكنّ هذا الفريق لا يأخذ برأي أيٍّ من العاملين بل يكتفي بالمشاهدة الشكليّة للأمر الذي يريد تقييمه، وتكون زيارات هذا الفريق شبه نادرةٍ.

اتّفقت نتائج هذا المجال مع دراسة (أبو عدوان،2013) التي أكّدت على أنّ التّمويل الذي يأتي للمنظّمات غير الحكوميّة يكون بشكلٍ مشروطٍ ولا يحمل معنى الاستقامة، ولا يأخذ بعين الاعتبار الرّؤية والمصلحة الوطنيّة، كما اتّفقت مع دراسة (عبد الحي،2014) التي أوضحت أنّ من معوّقات عمل المنظّمات غير الحكوميّة: الإدارة الفرديّة الغالبة على مؤسّسات المجتمع المدني التّربويّة، واتّفقت مع دراسة (Taylor,2019)التي بيّنت أنّ المنظّمات غير الحكوميّة قادرةٌ حقّاً على تحفيز التّغيير في مجال التّعليم، ومع ذلك، فإنّ تنظيم سياسةٍ واضحةٍ سيسمح لهذا التّغيير بأن يكون إيجابيّاً.

بينما اختلفت نتائج هذا المجال مع دراسة (Taylor,2019) التي من نتائجها:" إنّ ما يضعف دور المنظّمات غير الحكوميّة في التّعليم هو القيود الحكوميّة"

كما قام الباحث باستخراج المتوسّط الحسابيّ والانحراف المعياريّ والتّقدير للدّرجة الكليّة للمجال الرّابع كما هو موضّحٌ بالجدول رقم (16)، حيث يتّضح من الجدول (16) أن الدّرجة الكليّة للمجال الرّابع حصلت على متوسّطٍ حسابيٍّ (3.20) وتقديرٍ متوسّطٍ، أي أنّ للمنظّمات غير الحكوميّة نفسها دوراً متوسّطاً في خلق معوّقات

تعرقل عمل هذه المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة، ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى السّياسة المتّبعة لدى بعض هذه المنظّمات، والأهداف المبنيّة من خلفها، والتي يرى الباحث أنّ من أهمّها ضمان استمرار عمل كوادر هذه المنظّمات بغضّ النّظر عن مدى تحقيق الفائدة المرجوّة، فعدم تنسيق العمل بين هذه المنظّمات وعدم توحيد عملها، كون هذه المنظّمات مستقلّةً وتعمل بشكلٍ منفردٍ كلٌّ على حدة، يؤدّي إلى النّتائج نفسها الواردة ضمن فقرات المجال الرّابع لاستبيان البحث، من صرف الأموال الطّائلة دون فائدةٍ، واهتمامها بالشّكل دون المضمون، ناهيك عن إغراق العاملين بالرّوتين، ولا ننسى عدم المهنيّة في اختيار كوادر المنظّمات، ....إلخ.

وقد قام الباحث باستخراج المتوسّط الحسابيّ والانحراف المعياريّ والتّقدير للدّرجة الكليّة لأداة البحث كما هو موضّحٌ بالجدول رقم (17)

جدول (17) *المتوسّط الحسابيّ، والانحراف المعياريّ، والتّقدير، للدّرجة الكلّيّة لأداة البحث*

	المتوسّط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	التّقدير
الدّرجة الكليّة لأداة البحث	2.737	13.700	متوسّطة

حيث يتّضح من الجدول (17) أنّ الدّرجة الكليّة لأداة البحث حصلت على متوسّطٍ حسابيٍّ (2.737) وتقديرٍ متوسّطٍ، أي أنّ للمنظّمات غير الحكوميّة دوراً متوسّطاً في تطوير العمليّة التعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسيّ في سوريا، ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى أنّ المنظّمات غير الحكوميّة تفتقد أو ينقصها الاهتمام بعناصر تطوير العمليّة التعليميّة، من حيث التّركيز على الدّورات التدريبيّة النوعيّة، وتزويد المدارس بمتطلّبات عملية التّعليم، إلى إمداد العمليّة التعليميّة بالتّمويل اللّازم، ناهيك عن سعيها إلى تجاوز المعوّقات التّي تمّت الإشارة إليها.

وأخيراً يمكن القول: إنّ دور المنظّمات غير الحكوميّة في الشّمال السّوري قد انحصر في تأمين المنح الماليّة للمعلّمين، وتأمين بعض اللّوجستيّات اللّازمة للعمليّة التعليميّة، لكنّ دور هذه المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسيّ في سوريا لم يصل إلى المستوى المنشود الذي يُعوّلُ عليه في الشّمال السّوريّ.

اتّفقت نتائج الدّرجة الكليّة لأداة البحث مع دراسة(أبو عدوان،2013) التي من نتائجها:" لم تصل منظّمات المجتمع المدنيّ للمستوى الذي يطمح إليه أفراد الشّعب الفلسطينيّ والذي يشكّل جوهر وجودها، لكنّ هذا لا يعني الانتقاص من أهمّيّة منظّمات المجتمع المدني ودورها الحيويّ في عمليّة بناء المجتمع المدنيّ الفلسطينيّ، وتوفير المتطلّبات الأساسيّة للعيش بكرامةٍ وحريّةٍ واستقرارٍ وأمنٍ"، كما اتّفقت نتائج الدّرجة الكليّة لأداة البحث مع دراسة(المعلولي وياسين،2011) التي أكّد فيها الباحثان على أنّ المنظّمات غير الحكوميّة تحقّق بعض الحاجات التّربويّة للمستفيدين منها في مجال التّوعية والتّعليم والتّأهيل والتّدريب، كما اتّفقت نتائج الدّرجة الكليّة لأداة البحث

مع دراسة(درويش،2003) التّي أظهرت في نتائجها انخفاض دور المنظّمات الأهليّة الإسلاميّة في المجال التعليميّ.

بينما اختلفت نتائج الدّرجة الكليّة لأداة البحث مع دراسة(ياسين،2009) التّي أظهرت بنتائجها أن للمنظّمات غير الحكوميّة دوراً في عمليّة التّغيير الإيجابيّ في مرحلة التّعليم الأساسيّ، كما اختلفت نتائج الدّرجة الكليّة لأداة البحث مع دراسة (Forhad. Hassan, 2013) التّي من نتائجها:" أنّ البرامج التي تنفّذها المنظّمات غير الحكوميّة قادرةٌ على أن تسهم إيجابيّاً في عمليّة التّنمية المستدامة إلى مستوىً معيّنٍ.

5-الإجابة عن السّؤال الخامس:

وينصّ على: ما الأساليب المناسبة لتعزيز دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري؟

للإجابة عن هذا السّؤال قام الباحث بإحصاء استجابات أفراد عيّنة البحث وترتيبها حسب عدد تكراراتها من أكبر عدد مرّاتٍ إلى أصغر عددٍ لتكون النّتائج كما سيأتي لاحقاً، وقام الباحث بعد ذلك بتفسير هذه النّتائج.

- رفع المستوى المعيشيّ للمعلّم بشكلٍ يحقّق له الكرامة المرجوّة في المجتمع.
- تأمين رواتب لجميع العاملين على مدار العام، وتوحيد الرّواتب بين جميع المنظّمات غير الحكوميّة.
- العمل على رفع مستوى التّعليم، وتأمين كامل المستلزمات التي تحتاجها المدارس ويتوقّف عليها تطوير العمليّة التّعليميّة.
- العمل على تسخير جميع الطّاقات البشريّة والمادّية للمنظّمات غير الحكوميّة لخدمة العمليّة التّعليميّة دون غيرها.
- العمل على دعم جميع المدارس دونما استثناء.
- العمل على توفير الرّاحة النّفسيّة وتحقيق الرّضى الوظيفي للعاملين.
- تأمين دعمٍ ماليٍّ للمتقاعدين من خلال التّنسيق بين الجهات التّربويّة المسؤولة والمنظّمات غير الحكوميّة الدّاعمة لقطّاع التّعليم.
- تأمين بدلٍ ماليٍّ للمعلّمين الذين يحضرون التّدريب.
- التّعاون مع مديريّات التّربية في وضع سياساتٍ موحّدةٍ لسير العمليّة التّعليميّة في المنطقة.
- رسم السّياسة التّعليميّة للمنظّمات غير الحكوميّة بما يتوافق ورؤية وزارة ومديريّة التّربية، وبما ينسجم مع الواقع الاجتماعيّ والاقتصاديّ.
- إلزام المنظّمات غير الحكوميّة بسياسةٍ تعليميّةٍ واضحةٍ مبنيّةٍ على الاحتياجات والمتطلّبات الحقيقيّة وتلبيتها، وتفعيل العمل التّربويّ بأسسٍ صحيحةٍ، فمثلاً هناك تنوّعٌ بالمناهج فمنها تعلّمٌ ذاتيٌّ وآخر تعويضيٌّ وآخر رسميٌّ.
- التّنسيق والتّعاون مع الجهات التّربويّة المسؤولة، في النّشاطات والبرامج والخطط.

- خضوع المنظّمات غير الحكوميّة لقوانين وأنظمةٍ تحدّدها لها وزارة التّربية من حيث تعيين الكوادر، واختيار المنهاج الدّراسي، واعتماد سياسة سلّم الرّواتب والأجور المناسبة، وإجراء الدّورات اللّازمة حسب التّقييم التّشخيصي، وعدم هدر الأموال في نشاطاتٍ ترفيهيّةٍ ليس لها فائدةٌ.
- أن تكون المنظّمات غير الحكوميّة تحت إشراف التّربية المباشر، لتحديد الاحتياجات والتّدريبات والأولويّات (لأنّ أهل مكّة أدرى بشعابها).
- التّعاون مع مديريّة التّربية والتّعليم للنّهوض بالعمليّة التّعليميّة، وتأمين الدّعم الماديّ والمعنويّ لجميع العاملين، والاتّفاق على سياسةٍ موحدّةٍ.
- وضع سياسةٍ تناسب الواقع مع وضع سلّم رواتبٍ للمعلّمين يمكّنهم من تأدية عملهم بجدٍّ وإتقانٍ، وتأمين اللّوجستيّات الضّروريّة للعمل.
- وضع خططٍ تتناسب مع الواقع وتحدث التّغيير والتّطوير المرغوب.
- رفد كوادر المنظّمات غير الحكوميّة بأصحاب الخبرة والكفاءة.
- تكثيف جهود المنظّمات غير الحكوميّة من أجل رفع كفاءة الكادر التّعليمي.
- اختيار مدرّبين من الموجّهين لأنّهم أخبر بالتّدريب وأكثر اتصالاً بالواقع التّعليمي، وإفساح المجال لهم لاقتراح التّدريبات المناسبة دون تقييدهم بمنهجٍ أو تدريبٍ محدّدٍ.
- عمل المنظّمات غير الحكوميّة على استقطاب خبراتٍ وكفاءاتٍ جيّدةٍ للقيام بالتّدريبات.
- أن تكون خطّة التّدريبات مناسبةً من حيث التوقيت المرغوب للمعلّمين (ليس في أيّام العطل الرّسميّة)، فمن الممكن أن تكون هذه التّدريبات خلال العطلة الانتصافيّة أو العطلة الصيفيّة.
- التّركيز على حاجات المعلّم الفعليّة للتّطوير من خلال برامج تطويرٍ فرديّةٍ.
- أن تبنى الدّورات التّدريبيّة على أساسٍ علميٍّ، وأن ترتّب هذه التّدريبات بناءً على رتبة الأولويّات لجميع الكوادر.
- طرح محاور جديدةٍ في التّدريب تتناسب واحتياجات العاملين بالتّنسيق مع مديريّة التّربية والتّعليم.
- تدريب الكادر القديم (ممن صار لديهم قدمٌ وظيفيٌّ يتجاوز 20/سنة خدمة) للعمل على الحاسوب.
- تعيين الموظّفين والعاملين على أساسٍ عادلٍ وفق معايير تربويّةٍ واضحةٍ (الابتعاد عن الواسطة والمحسوبيّة في اعتماد التّعيين لأيّ كان).
- تحقيق المساواة بين جميع المعلّمين في جميع المدارس في سلّم الرواتب والمكافآت والعقوبات.
- سعي المنظّمات غير الحكوميّة لتوفير القرطاسيّة للتّلاميذ جميعهم.
- عمل المنظّمات غير الحكوميّة على تأمين الوسائل التّعليميّة الضّرورية بشروطها المعروفة.
- سعي المنظّمات غير الحكوميّة لتأمين كافّة الكتب الدّراسيّة وبنسبٍ كاملةٍ وغير منقوصةٍ.
- أن تخضع المناهج المعتمدة في التّعليم غير الرّسميّ من قبل المنظّمات غير الحكوميّة لإشراف وتقييم وزارة التّربية.

- أن تعمل المنظّمات غير الحكوميّة على تأمين المدافئ والوقود للمدارس في الوقت المناسب.
- أن تعمل المنظّمات غير الحكوميّة على بناء المدارس الجديدة بشكلٍ يتناسب مع الواقع السّكانيّ الجديد، وبما يتناسب مع الخارطة المدرسيّة.
- سعي المنظّمات غير الحكوميّة لترميم المدارس بشكلٍ دوريٍّ.
- تقديم التّسهيلات لعمل المنظّمات غير الحكوميّة من قبل الجهات التّربويّة المسؤولة، وبما لا يتناقض مع السّياسة التّربويّة لهذه الجهات.
- إجراء المنظّمات غير الحكوميّة اجتماعاتٍ دوريّةً مع العاملين والمعلّمين والأهالي حول المتطلّبات اللّازمة لإنجاح العمليّة التّعليميّة.
- الاهتمام بمضمون التّعليم وليس بالمظهر.
- تطبيق المنظّمات غير الحكوميّة أسلوبي المكافأة والعقاب بهدف تطوير العمليّة التّعليميّة.
- عقد مؤتمراتٍ لجميع المنظّمات غير الحكوميّة العاملة في الشّمال السّوري بهدف توحيد الجهود والعمل، وبما ينعكس على حسن سير العمليّة التّعليميّة.

وقد قام الباحث بمقاربة هذه الإجابات ووضعها ضمن جدول، ومن ثمّ حساب تكراراتها ونسبها المئوية وهي كما في الجدول الآتي:

جدول (18) ***التّكرارات والنسب المئويّة لإجابات أفراد العيّنة عن المجال الخامس لاستبيان البحث***

الإجابات	التكرار	النسبة المئويّة
تأمين الدّعم الماديّ والرّواتب من قبل المنظّمات غير الحكوميّة	49	%66.2
التّنسيق بين المنظّمات غير الحكوميّة والجهات المسؤولة تربويّاً	39	%52.7
حسن اختيار المنظّمات غير الحكوميّة لكوادرها	36	%48.6
اعتماد الموجّهين التّربويّين كمدرّبين للتّدريبات المنفّذة	35	%47.2
تسعى المنظّمات غير الحكوميّة لتوفير المستلزمات التّعليميّة للمدارس	29	%39.1
إجراء الاجتماعات الدّوريّة من قبل المنظّمات غير الحكوميّة مع مختلف الشرائح التي تتعامل معها	21	%28.3

يفسر الباحث النّتائج بالنقاط الآتية:

من خلال الاطّلاع على استجابات أفراد عيّنة البحث، والاطّلاع كذلك على تكرارات هذه الاستجابات وملاحظة النّسبة المئويّة لكل إجابة (ناتجة عن مقاربة مجموعة استجابات من أفراد العيّنة) يفسّر الباحث هذه الاستجابات بما يأتي:

لقد جاءت قضيّة تأمين الدّعم الماديّ والرّواتب في المرتبة الأولى، وهذا أمرٌ محقٌّ فالمعلّم يحتاج لما يسدّ به رمقه ويقوى به على ضغوطات الحياة، خاصّةً في ظلّ الظّروف الاقتصاديّة الصّعبة في الشّمال السّوري، مع العلم أنّ الرّواتب المقدّمة من المنظّمات غير الحكوميّة للعاملين في المدارس المدعومة قليلةٌ قياساً بمتطلّبات الحياة، غير متناسين المعلّم المتطوّع الذي لا يتقاضى أيّ أجرٍ من المنظّمات غير الحكوميّة، أمّا المعلّم المتقاعد الذي أدّى ما عليه بإخلاصٍ وأمانةٍ، انتهى عمله بوصوله إلى سنّ التّقاعد، ولكن دون راتبٍ تقاعديٍّ، فهذا هو حال المعلّم في الشّمال السّوري(يعمل بشكلٍ شبه مجانيٍّ)، لذلك كان لموضوع المال الأولويّة لدى الشّريحة العاملة في ميدان التّعليم، كما جاء موضوع التّنسيق بين المنظّمات غير الحكوميّة والجهات المسؤولة تربويّاً على أرض الواقع(وزارة ومديريّات) في المرتبة الثّانية، ويفسّر الباحث هذه النّتيجة بأنّ الوزارة والمديريّة هما من تعملان على أرض الواقع، وبالتّالي تكونان صاحبة رؤيةٍ واضحةٍ تنعكس إيجاباً على تطوير العمليّة التّعليميّة، فالتّنسيق يخفّف من الأخطاء ويوحّد جهود المنظّمات غير الحكوميّة في سبيل تطوير العمليّة التّعليميّة، من اعتماد المدارس إلى اعتماد الكوادر وآليّة اختيار الكوادر وطريقة توزيع الدّعم اللوجستي على المدارس ورصد المدارس المتضرّرة....إلخ، حتّى إنّ بعض الاستجابات ركّزت على مبدأ حوكمة عمل المنظّمات غير الحكوميّة، بمعنى إخضاع عمل هذه المنظّمات لسياسة التّربية، ويرى الباحث أنّ حوكمة عمل المنظّمات تحلّ العديد من المسائل والمشاكل، وتنعكس إيجاباً على سير العمل.

في حين كان لموضوع اختيار الكوادر من قبل المنظّمات غير الحكوميّة ترتيبٌ لا بأس به ضمن استجابات أفراد عيّنة البحث، ويفسّر الباحث هذا بأنّ العديد من المنظّمات غير الحكوميّة تعتمد على مبدأ الواسطة والمحسوبيّة في تعيين كوادرها، لذلك يكون هناك نوعٌ من الاستياء بين كوادر المدارس وكوادر المنظّمات ويظهر ذلك جليّاً من خلال العمل والاحتكاك المباشر بين الكوادر العاملة في التّعليم وكوادر المنظّمات غير الحكوميّة بسبب طبيعة العمل، وهذا ما يفسّر أيضاً طلب بعض الزملاء التّربويّين بأن يتمّ اعتماد المدرّبين من بينهم وأن يتمّ أيضاً إشراكهم باقتراح واختيار التّدريبات التي يحتاجونها، فما قيمة التّدريبات المكرّرة أو البعيدة عن الاحتياج؟.

ويرى الباحث أيضاً من خلال استعراض الاستجابات أنّ سعي المنظّمات غير الحكوميّة لتوفير المستلزمات التّعليميّة للمدارس له كبيرُ الأثر في إنجاح وتطوير العمليّة التّعليميّة، ويفسّر الباحث ذلك بأنّ هذا أمرٌ ونتاجٌ منطقيّ، بحيث إنّ أيّ عملٍ لا يكتب له النّجاح والدّيمومة إلّا إذا كان مدروساً بعنايةٍ، مع توفّرِ مستلزمات نجاحه.

كما يرى الباحث أيضاً، ومن خلال الاطّلاع على الاستجابات، أنّ إجراء الاجتماعات الدّوريّة من قبل المنظّمات غير الحكوميّة مع مختلف الشّرائح التي تتعامل معها ينعكس إيجاباً على حسن سير العمليّة التّعليميّة، ويفسّر الباحث ذلك بقوله: إنّ الاجتماعات الدّوريّة واللّقاءات المخطّطة والمفاجئة تضع أصحاب القرار في المنظّمات غير الحكوميّة بحقيقة الأمر، وتبني جسوراً من الودّ والتّفاهم بين الشّركاء جميعاً، وبالتّالي تنعكس المخرجات على حسن سير العمليّة التّعليميّة، وهذا مطلب الجميع.

ثالثاً: خلاصة نتائج البحث: من خلال ما سبق يمكن تلخيص نتائج البحث على النّحو الآتي:

– درجة تقدير أفراد عيّنة البحث لدور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير عمل المعلّمين في الحلقة الأولى من خلال إجراء دوراتٍ تدريبيّةٍ لهم في مجال التّعليم كان متوسّطاً.

– درجة تقدير أفراد عيّنة البحث لدور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من خلال تزويد المدارس بمتطلّبات عمليّة التّعليم (طرائق – وسائل تعليميّة –تعزيزات...إلخ) كان متوسّطاً.

– درجة تقدير أفراد عيّنة البحث لدور المنظّمات غير الحكوميّة في تمويل العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى في الشّمال السّوري كان قليلاً جدّاً.

– درجة تقدير أفراد عيّنة البحث للمعوّقات التي تواجه عمل المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري كان متوسّطاً.

– من أهمّ الأساليب المناسبة لتعزيز دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري، ومن خلال استجابات أفراد عيّنة البحث:

1. تأمين الدّعم الماديّ والرّواتب في المرتبة الأولى.
2. التّنسيق بين المنظّمات غير الحكوميّة والجهات المسؤولة تربويّاً على أرض الواقع (وزارة ومديريّات).
3. أن يتمّ اعتماد الموجّهين التّربويّين كمدرّبين للتّدريبات المنفّذة.
4. أن تسعى المنظّمات غير الحكوميّة لتوفير المستلزمات التّعليميّة للمدارس.
5. أن يتمّ إجراء الاجتماعات الدّورية من قبل المنظّمات غير الحكوميّة مع مختلف الشّرائح التي تتعامل معها.

– درجة تقدير أفراد عيّنة البحث لدور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العملية التعليمية في الشمال السّوري من وجهة نظر الموجّهين التربويين كان متوسّطاً.

رابعاً: توصيات البحث ومقترحاته:

رابعاً–1–التوصيات: في ضوء النّتائج السّابقة يوصي الباحث بما يأتي:

1. ضرورة تأمين الرّواتب المناسبة لجميع العاملين في المدارس طيلة العام الدّراسيّ.
2. ضرورة تبنّي المنظّمات غير الحكوميّة لجميع مدارس الحلقة الأولى، فلا تبقى مدرسةٌ ما بدون دعمٍ.
3. التّنسيق للعمل التّعليميّ بين وزارة التّربية والمنظّمات غير الحكوميّة العاملة في ميدان التّعليم، بهدف توحيد الجهود ووضع صيغةٍ موحّدةٍ لعمل المنظّمات غير الحكوميّة بما ينعكس إيجاباً على حسن سير العمليّة التّعليميّة.
4. زيادة عدد الدّورات التّدريبيّة للعاملين في الحلقة الأولى، وأن تكون هذه الدّورات نوعيّةً وملبّيةً للاحتياج المطلوب، وأن يكون الموجّهون التّربويّون هم الذين يقومون بهذه الدّورات والتّدريبات.
5. تزويد المنظّمات غير الحكوميّة المدارس جميعها بكافّة مستلزمات العمليّة التّعليميّة.

6. ضرورة عقد لقاءاتٍ وندواتٍ دوريّةٍ بين المنظّمات غير الحكوميّة والشّرائح التي تتعامل معها، للوقوف على الصّعوبات التي تحول دون تطوير العمليّة التّعليميّة.

رابعاً-2-مقترحات البحث:

1. إجراء دراساتٍ مماثلةٍ للدّراسة الحاليّة تتناول وجهة نظر مديري المدارس تجاه دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة.
2. إجراء دراساتٍ مماثلةٍ للدّراسة الحاليّة تتناول مراحل تعليميّةٍ أخرى (حلقة ثانية، ثانوي)، لمعرفة دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة فيها.
3. إجراء دراساتٍ تبحث في معوّقات حوكمة عمل المنظّمات غير الحكوميّة.
4. إجراء دراساتٍ مماثلةٍ للدّراسة الحاليّة، ولكن في ظلّ تطبيق الحوكمة لعمل المنظّمات غير الحكوميّة.

–	**المراجع والملاحق**
أولاً	المراجع العربيّة
ثانياً	المراجع الأجنبية
–	قائمة الملاحق
–	ملخص البحث باللغة العربيّة
–	ملخص البحث باللغة الأجنبية

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربيّة:

- القرآن الكريم.
- أبو النصر، مدحت. (2012). *الإدارة بالمعرفة ومنظّمات التعلّم*. المجموعة العربيّة للتدريب والنشر.
- أبو دية، سعد. (بدون عام). تعريف المنظّمات غير الحكوميّة. https://www.academia.edu/9428050/%D8%AA%D8%B9%D8%B
- أبو عدوان، سائد. (2013). *دور منظّمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز التّنمية البشرية–الضفة الغربية كحالة دراسة*. [رسالة ماجستير منشورة]، كلية الدّراسات العليا، جامعة النّجاح الوطنية: فلسطين.
- أبو علام، رجاء. (2006). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتّربويّة*. جامعة القاهرة: مصر.
- أبو يونس، هشام. (2017). *الآثار الاقتصاديّة للخصخصة*.
- الاستراتيجية العربيّة للموهبة والإبداع. (2009) في التّعليم العام. المنظّمة العربيّة للتربية والثقافة والعلوم مؤسسة الملك عبدّ العزيز ورجاله للموهبة والإبداع الرياض.
- أسعد، فرح. (2017). *استراتيجيات التعلّم النشط*. عمان. الأردن.
- آل ناجي، محمد. (2016). *الإدارة التّعليميّة والمدرسيّة، نظريات وممارسات في المملكة العربيّة السعودية*. الطبعة السابعة: السعودية.
- بوجلال، الربيع. (بدون عام). *إعداد المعلّم المأمول والواقع*. جامعه المسيلة.
- تعريف التّطوير wwwelearning.blogspot.com . استرجعت بتاريخ 2023/4/5 الساعة6:22
- تقرير دراسة واقع المجتمع المدني. (2016). الوكالة الأمريكية للتنمية الدّوليّة (USAID) مشروع دعم المتابعة والتّقييم (MESP) في الأردن المقيد بالعقد AID-278-C-13-00009. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PBAAH417.pdf
- جابر. وليد. (٢٠١٤). *طرق التّدريس العامّة تخطيطها وتطبيقاتها التّربويّة*. دار الفكر.
- جري، خضير، والعلياوي، عباس. (2017)، *الجودة في إعداد وتدريب المعلّمين وتطويرهم*. كلية التّربية الأساسية. الجامعة المستنصريّة.
- جلوب، سمير. (2017). *الوسائل التّعليميّة*. ط1. دار من المحيط إلى الخليج للطباعة والنشر. الأردن.
- جوهر، علي، والباسل، ميادة. (2016). *الاستثمار الأمثل في تمويل التّعليم*.
- الحروب، زهير. (2019). *أساليب حديثة في تقويم أداء المعلّم*. دار غيداء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- حريم، حسين. (2009). إدارة المنظّمات–منظور كلي. *ط 2 _ عمان: دار الحامد*.

- حمر العين، نور الدين، وزمام، نور الدين. (2021). العمليّة التّعليميّة وتطورها في المنظومة التّربويّة الجزائرية الراهن والمستقبل. *المجلد8. عدد1. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي. ISSN1112-9255*
- الخطيب، أحمد. (2017). *معايير تايم سفير لأنواع المباني*. ترجمة
- الخوالدة، هاني. (2018). *دور المنظمات الدولية في دعم التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية*. ع3. AJSP
- دحدي، إسماعيل، والوناس، مزياني. (2017). *التّقويم التّربويّ مفهومه أهمّيته*. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
- درويش، يوسف محمد عبد القادر. (2003). *دور المنظّمات الأهلية الإسلامية في تربية النشء والمعوقات التي تواجهها من وجهة نظر العاملين فيها بمحافظات غزة*. [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة الإسلامية: غزة.
- دعمس، مصطفى. (2015). *إعداد وتأهيل المعلّم*.
- دليل المنظّمات غير الربحية الناشئة. (2013). برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني، أساسيات إدارة المنظّمات غير الربحية. https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/dr_lmnzmt.pdf
- دويري، رجاء. (2000). *البحث العلمي أساسياته النظريّة وممارسته العمليّة*، دار الفكر: دمشق.
- الدويش، آلاء، والمزيد، عثمّان. (2020). *تحدّيات المنظّمات غير الربحية في المملكة العربيّة السعودية- كيفية الاستفادة من التّجارب العالميّة*.
- الرحامنة، علي أحمد. (2018). *الدور السياسي والأمني للمنظّمات غير الحكوميّة في المنطقة العربيّة (2011-2017)*. [رسالة ماجستير منشورة]. كلية الآداب. جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- الرحيم، حسين. (2011). *ملخص سمات المدرب الناجح*. استرجعت 2023/8/4 الساعة11.30 من الرابط https://iefpedia.com/arab/wp-pdf
- الرفاتي، عادل. (2011). *مدى قدرة المنظّمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التّمويلي*. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة.
- الرويلي، مؤنس. (2016). مهارات بناء الاختبارات التحصيلية لدى الطلاب بالمملكة العربية "دراسة تحليلية تشخيصية" من وجهة نظرهم والمتخصصين. *مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. عدد170.جزء2*
- الزاوي، خالد. (2003). *الجودة الشاملة في التّعليم وأسواق العمل في الوطن العربي*. مجموعة النيل المصرية.

- زيادة، إيمان. (2014). *أثر التّمويل الخارجي على التبعية: المنظّمات غير الحكوميّة في الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1967قبل اتفاقية أوسلو وبعدها نموذجا*. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة بيرزيت: رام الله.
- زيدان، السيد محمد. (2013)، تحسين التّعليم الأساسي للمناطق النائية والمحرومة بجنوب محافظة بورسعيد. عدد*13*.*مجلة كلية التّربية. جامعة بور سعيد. مصر*.
- سلاطينة، بلقاسم، وقريشي، نجاة، وبن تركي، أسماء، وبن رحون، سهام. (2013). *الفعّالية التنظيمية في المؤسسة–مدخل سوسيولوجي*. دار الفجر للنشر والتوزيع. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.
- سويلم، محمد. (2016). التوءمان– الكفاءة والفعّالية. *دار جوانا للنشر والتوزيع*. ص34–35
- سيد أحمد، سماح. (2018). *التصنيفات العالميّة للجامعات*– نماذج نظريّة وتطبيقية.
- سيكولوجيّة اللعب عند الأطفال. استرجعت بتاريخ 7/أيار/2023 الساعة 7:13 https://www.djazairess.com/elmouwatan/9220
- الشريف، شريفي. (2008). *المنظّمات غير الحكوميّة ودورها في ترقية وحماية حقوق الإنسان في الجزائر*. رسالة ماجستير منشورة. كلية الحقوق. جامعة أبي بكر بلقايد. الجزائر.
- الشنطي، صلاح. (2022). *دليل ميسر* –مفاهيم وممارسات المراقبة والتّقييم.
- شنين، مصعب. (2017). *دور المنظّمات الدّوليّة غير الحكوميّة في دعم عمليّة التحوّل الديمقراطي في تونس (2011–2016)*. [أطروحة دكتوراة منشورة]. كلية الحقوق. قسم العلوم السياسيّة. جامعة قاصدي مرباح ورقلّة.
- شيخو، أشرف. (2015). *دور المنظّمات غير الحكوميّة في دعم التّعليم لتحقيق التّنمية المستدامة في محافظات غزة وسبل تطويره*. [رسالة ماجستير منشورة]. كلية التّربية. الجامعة الإسلامية: غزة.
- صبري، ماهر. (2009). *من الوسائل التّعليميّة إلى تكنولوجيا التّعليم*. الجزأين: الأوّل والثّاني. سلسلة الكتاب الجامعي العربي. مصر.
- طربيه، محمد. (2008). *تكنولوجيا التّعليم–الوسائل التّعليميّة وتقنيات التعلّم*. ط1. دار حمورابي للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- طعيمة، رشدي. (2008). *الجودة الشاملة في التّعليم*، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- طه المهدي، مجدي. (2019). *مناهج البحث التّربويّ*. دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة.
- عارف، نوال. (2016). *محاضرة إعداد المعلّم*. المقرر: مقدّمة في التعلّم والتّعليم.
- عاشور، سالى. (بدون عام). المنظّمات غير الحكوميّة الدّوليّة تعريفها وخصائصها وسماتها التنظيمية. https://jns.journals.ekb.eg/article_205181_5e5e47a9fd9f6ef2454a4454c97beef7.pdf

- العامري، عبد الله. (2009). *المعلّم الناجح*. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- عبد الحميد، آلاء. (٢٠١٩). *الأنشطة المدرسيّة*. دار البازوري العلميّة.
- عبد الحي، عواطف محمد. (2014). *دور مؤسسات المجتمع المدني في الإصلاح التّعليمي ومعوقات ذلك من وجهتي نظر المسؤوليّن التّربويّين ومديري مؤسسات المجتمع المدني التّربويّة في فلسطين*. [رسالة ماجستير منشورة]. القدس: فلسطين.
- عبد الرحمن تره، مريم. (2018). *استراتيجية لدعم دور منظّمات المجتمع المدني في تطوير ممارسة الأنشطة اللاصفية بمدارس التّعليم العام بمصر*. [رسالة ماجستير منشورة]. كلية التّربية، قسم أصول التّربية. جامعة دمياط: مصر.
- عبد الله، شيباني. (2010). *دور المنظّمات الدّوليّة في التدخل الدّوليّ الإنساني بعد سقوط جدار برلين*. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الجزائر.
- عطية، محسن. (2006). *الكافي في أساليب تدريس اللغة العربيّة*.
- علوش، نورالدين. (2011). *المنظّمات غير الحكوميّة ورهان حقوق الإنسان–نموذج المنظّمة المغربية لحقوق نورالدين*.
- عمر، يحيى. (2020). *إدارة العمل الإغاثي والإنساني*. ط1. دار النشر Asalet Eğitim Danışmanlık
- الغالي، هناء، وغلاييني، نادين، وإسماعيل، غيدا. (2016). *الاستجابة للأزمة: تعليم اللاجئين السوريين في لبنان. موجز سياسات 2016*.
- الفتلاوي، سهيل. (2011). *نظريّة المنظّمة الدّوليّة*. دار ومكتبة الحامد. عمان. الأردن
- فليه، فاروق. (2003). *اقتصاديات التّعليم: مبادئ راسخة واتجاهات حديثة*. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن.
- القرني، حواء. (2018). تطوير سياسة القبول في الجامعات السعودية لتحقيق القدرة التنافسية في ضوء التّجارب العالميّة "تصور مقترح". *مجلة العلوم التّربويّة والنفسية*. العدد 20، م2: السعودية.
- لخضر، حرز الله. (2022). مقوّمات تطوير النّظام التّعليمي. مقالات متنوعة. رؤى وآفاق https://www.alukah.net/social/0/157346/%D9%85%D9%82%D9
- محمد. ميسون. (2020). نظريّة المنظّمة. كلية الإدارة المنظّمة. كلية إدارة الأعمال. https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lecture/
- مختار، يونسي. (2019). التّطوير التنظيمي في المؤسسة مفهومه، خصائصه، أنواعه. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعيّة. 2019/ (02) 11 –1121–2170 :ISSN*جامعة محمد خيضر بسكرة.
- مديرية التربية والتعليم في حلب وإدلب. (2022). دائرة الإحصاء.

- مرسي، محمد منير. (2010). *الإدارة التّعليميّة: أصولها وتطبيقاتها*. القاهرة. عالم الكتب.
- مسعود، هناء عبد الله عبد الفتاح. (2017). دور منظمات المجتمع المدني في تطوير المناهج وتحسين طرق التدريس في الضفة الغربية. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
- المعلوليّ، ريمون، وياسين، أحلام. (2011). دور المنظّمات غير الحكوميّة في التّربية من أجل التّنمية المستدامة – دراسة ميدانية للمنظّمات غير الحكوميّة في محافظة اللاذقية. *مجلة جامعة تشرين. مجلد33، عدد4: سوريا*.
- معمر، إبراهيم. (2011). *دور المنظّمات الدّوليّة الغير حكومية في حماية حقوق الإنسان. "حالة تطبيقية على المنظّمة العربيّة لحقوق الإنسان "*. كلية الاقتصاد والعلوم السياسيّة. جامعة القاهرة".
- المعوليّ، ناصر. (2017). *ندوة التّعليم*. كلية الدفاع الوطني
- المغربي، أحمد. (2015). *الموهبة والإبداع والتفوق*– الكشف عن الموهوبين والمبدعين.
- مقوّمات تطوير النّظام التّعليمي. رؤي وآفاق. https://www.alukah.net/social/0/157346/%D9%85%D9%82%D9
- مندي، لطيفة، والرشيدي، غازي. (2017). الملامح المميزة لنظام التّعليم في سنغافورة وإمكانية الإفادة منها في دولة الكويت–دراسة تحليلية. *مجلة كلية التّربية، جامعة الإسكندرية، المجلد27.عدد1*
- منصة المنظّمات الإنسانية غير الحكوميّة السورية. (2019). شباط. أوتشا. تركيا. https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/2019/11/Eligibility_criteria_of_the_Syrian_NGO_Humanitarian_Platform_AR_2.pdf
- منصوري، كمال. (بدون عام). *المنظّمات غير الحكوميّة ودورها في عولمة النّشاط الخيري والتطوعي. ملتقى التطوع العربي*.
- المنظّمة العربيّة للتربية والثقافة والعلوم. (2019). التحدّيات التي تواجه التّعليم في الدّول العربيّة وتأثيرها على الفقر متعدّد الأبعاد، الجمهورية التونسية.
- ناصر، نورهان. (2021). تعريف المنظّمات الحكوميّة. https://www.almrsal.com/post/1021654
- نبهان، محمد. (2008). *الإدارة الصفيّة والاختبارات*.
- ياسين، لبنى. (2009). *دور المنظّمات غير الحكوميّة في دعم التّعليم في الأردن*، [رسالة ماجستير منشورة]، كلية العلوم التّربويّة، الجامعة الهاشمية: الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Forhad ،Ahmed & Hassan ،A. (2013). "The Role of NGOs in The Sustainable Development in Bangladesh" ،Present Environment and Sustainable Development ،VOL. 7 ،no. 2 ،pp 59- 72.
- Mohammed، K. (2019). The role of the international& non-governmental organizations in the recovery of the education sector after the Israeli aggression (2014) on the Gaza Strip, case study: higher education institutions.
- Musyula, A. (2014) Factor Affecting the Performance of Non-Governmental Organization in Kenya: A Case of Action Aid International http://erepo.usiu.ac.ke/11732/101
- Manli Li, (2007) The Role and Activities of NGOs on Yong Factory Development in College at Chinese Impoverished Region. http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED497470.pdf
- Taylor،L.(2019) . The Role of Non-Governmental Organizations in Global Education: A case Study on Sub-Sahran Afrika- University, MS

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

كشف بأسماء السّادة محكّمي الاستبيان

م	الاسم والشّهرة	الرّتبة العلميّة	التخصّص العلمي	الجامعة
1	د. محمد الحمادي	مدرّس في قسم معلم الصف	مناهج وطرائق تدريس	جامعة حلب في المناطق المحرّرة
2	د. رنيم اليوسفي	مدرّس في قسم معلم الصف	إدارة وتوجيه تربوي	جامعة حلب في المناطق المحرّرة
3	د. محمد زيدان	مدرّس في قسم معلم الصف	مناهج وطرائق تدريس	جامعة حلب في المناطق المحرّرة
4	د. حسام إبراهيم	مدرّس في قسم معلم الصف	مناهج وطرائق تدريس	جامعة حلب في المناطق المحرّرة
5	د. حنان الحمادي	مدرّس في قسم معلم الصف	تقنيات التّعليم	جامعة حلب في المناطق المحرّرة
6	د. محمد رامز كورج	مدرّس في قسم اللغة العربيّة	أدب حديث	جامعة حلب في المناطق المحرّرة
7	د. أحمد العمر	مدرّس في قسم اللغة العربيّة	اللغة العربيّة	جامعة حلب في المناطق المحرّرة
8	د. محمد العمر	مدرّس في قسم الإرشاد	علم النفس	جامعة النهضة في المناطق المحرّرة

الملحق رقم (2)

استبانة الدّراسة الاستطلاعيّة

جامعة حلب الحرة/ كلية التّربية

أخي الموجّه أختي الموجّهة تحية طيبة ...

يقوم الباحث بإعداد دراسة لنيل درجة الماجستير في أصول التّربية تحت عنوان دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير التّعليم في الحلقة الأولى في ظلّ غياب الحوكمة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين.

بين يديك هذه الاستبانة المتصلة بدّور المنظّمات غير الحكوميّة في إكساب المعلّمين طرائق التّدريس الفعّالة وكذلك تزويد المدارس بالوسائل المناسبة وتمويل التّعليم والمعوّقات التي تواجه عمل المنظّمات غير الحكوميّة والوسائل المناسبة لتعزيز دور هذه المنظّمات.

ونظراً لدورك الهام في تطوير عمليّة التّعليم، وباعتبارك الخبير المتخصّص في مجال الإشراف التّربويّ، أرجو قراءة بنود الاستبيان بدّقة ثمّ وضع إشارة تقديرية لكل بند.

أرجو أن يتمّ ذلك بوضع (✖) في الحقل المناسب لرأيك، علماً أن إجابتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي الذي يقوم به الباحث.

	الأسئلة المتعلقة بدّور المنظّمات غير الحكوميّة في إكساب المعلّمين طرائق التّدريس الحديثة	نعم	لا	أحياناً
1	تهتم المنظّمات غير الحكوميّة بالتدريبات العمليّة في المدارس			
2	تختار المنظّمات غير الحكوميّة مدرّبين أكفاء لإعطاء التّدريبات			
3	تسهم المنظّمات غير الحكوميّة في إقامة دورات للمعلّمين حول طرائق التّدريس الحديثة			
4	تجري المنظّمات غير الحكوميّة تقييمات ختامية للوقوف على مدى استفادة المعلّمين			
5	تلبي المنظّمات غير الحكوميّة حاجة المعلّمين من خلال مشاركتهم باختيار التّدريبات			

	الأسئلة المتعلقة بدّور المنظّمات غير الحكوميّة في تزويد المدارس بالوسائل التّعليميّة المناسبة	نعم	لا	أحياناً
6	توفّر المنظّمات غير الحكوميّة وسائل حديثة متلائمة مع الاستراتيجيات النشطة			
7	تواكب المنظّمات غير الحكوميّة التطوّر العلمي وتأتي بكل جديد فيما يتعلّق بالوسائل			
8	تشارك المنظّمات غير الحكوميّة المعلّمين في اختيار الوسائل المناسبة			
9	تقيم المنظّمات غير الحكوميّة دورات تدريبية حول آلية استخدام الوسائل التّعليميّة			
10	تلتزم المنظّمات غي الحكوميّة بشروط الوسائل التّعليميّة الجيّدة (الواقعية–سهولة الاستخدام)			

	الأسئلة المتعلقة بدّور المنظّمات غير الحكوميّة في تمويل التّعليم في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي	نعم	لا	أحياناً
11	تسهم المنظّمات غير الحكوميّة في تأمين رواتب للمعلّمين			
12	تقوم المنظّمات غير الحكوميّة بإنشاء المباني المدرسيّة حسب الخارطة المدرسيّة			
13	تسهم المنظّمات غير الحكوميّة في تأمين الأثاث المدرسيّ (مقاعد– طاولات– كراسي– سبورات...)			
14	تسهم المنظّمات غير الحكوميّة في تأمين الوقود للتدفئة وكذلك المدافئ			
15	تسهم المنظّمات غير الحكوميّة في ترميم وإصلاح المباني والأثاث بشكل دوري			

الأسئلة المتعلقة بالمعوقات التي تواجه عمل المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير التّعليم في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي		نعم	لا	أحياناً
16	عدم كفاءة كادر المنظّمة المشرف على المدرسة			
17	اعتماد تدريبات غير نوعية وغير ملامسة للواقع التّربويّ			
18	إغراق الموظفين بالروتين والورقيات دون طائل			
19	معارضة المعلّمين لبعض الأنشطة المعتمدة من قبل المنظّمة			
20	قلّة منح المعلّمين في المدارس			

الرجاء كتابة الأساليب التي تعزز دور المنظّمات غير الحكوميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي من وجهة نظركم

ما الأساليب المناسبة لتعزيز دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير التّعليم في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري؟	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	

العام الدراسي 2022 –2023

ملحق رقم (3)

استبانة تحديد دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا بصورتها الأوّليّة

جامعة حلب الحرة/ كلية التّربية

أخي الموجّه أختي الموجّهة تحية طيبة ...

يقوم الباحث بإعداد دراسة لنيل درجة الماجستير في أصول التّربية تحت عنوان: "دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا".

ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء الاستبيان المتصل بدّور المنظّمات غير الحكوميّة في إجراء تدريبات دورية للمعلّمين وكذلك تزويد المدارس بمتطلّبات عمليّة التّعليم وتمويل التّعليم وأخيرا معوقات عمل المنظّمات غير الحكوميّة وسبل تجاوز هذه المعوّقات، وتتمحور الإجابات عنها بين (كبيرة جدّاً، كبيرة، متوسّطة، قليلة، غير متوفّرة)

ونظراً لدورك الهام في تطوير عمليّة التّعليم، وباعتبارك الخبير المتخصص في مجال الإشراف التّربويّ، أرجو قراءة بنود الاستبيان بدّقة ثمّ وضع إشارة تقديرية لكل بند مع الإجابة على جميع البنود بدّقة وموضوعية. علما أن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أرجو أن يتمّ ذلك بوضع (√) في الحقل المناسب لرأيك.

أولاً: دور المنظّمات غير الحكوميّة في إجراء تدريبات دورية للمعلّمين ضمن الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي						
م	البيان	درجة التطبيق				
		كبيرة جدّاً	كبيرة	متوسّطة	قليلة	غير متوفّرة
1	تهتم بالتدريبات العملية في المدارس التي تدعمها					
2	توفّر مستلزمات التدريبات التي تريد إجراءها					
3	تسهم في تأمين بدّل مادي للمتدربين (تعويض نقل)					
4	تختار صالات مجهزة لإقامة التدريبات					
5	تضع خطّة واضحة للتدريبات مبنيّة على تقييم أوليّ تشخيصي					
6	تضع برنامجا تدريبيّاً مبنيّاً على رتبة الأوّلويّات (التّدريبات بحسب الأهمّيّة)					
7	تختار مدرّبين أكفاء لإجراء التدريبات					
8	تهتم بتطوير مهارات وكفايات المعلّمين					
9	تقبل باقتراحات المعلّمين بهدف التّطوير					
10	تحرص على تطبيق نظام الجودة والاعتماد عليه في عملها					
11	تقيم دورات للمعلّمين حول طرائق التّدريس الحديثة					
12	تطالب المعلّمين بضرورة استخدام طرائق التّدريس الحديثة					
13	تستخدم أسلوبي المكافأة والعقاب حيال استخدام الطرائق الحديثة أو عدم استخدامها					
14	تقدّم تدريبات حول الإدارة الصفيّة					

15	تقدّم تدريبات حول آلية استخدام الوسائل التّعليميّة					
16	تقدّم تدريبات حول آلية صنع الوسائل التّعليميّة من مواد أوليّة متوفّرة في البيئة المحلية					

ثانياً: دور المنظّمات غير الحكوميّة في تزويد مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي بمتطلّبات عمليّة التّعليم						
م	البيان	درجة التطبيق				
		كبيرة جدّاً	كبيرة	متوسّطة	قليلة	غير متوفّرة
17	تؤمن وسائل تعليميّة حديثة متلائمة مع الاستراتيجيات النشطة					
18	تواكب التطور العلمي وتأتي بكل جديد فيما يتعلق بالوسائل					
19	تشارك المعلمين في آلية اختيار الوسائل المناسبة					
20	تلتزم بشروط الوسائل التّعليميّة الجيّدة (الواقعية– البساطة وعدم التعقيد– سهولة الاستخدام– قلّة التكلفة) وذلك أثناء تزويد المدارس بها					
21	تلتزم باشتمال الوسائل التعليمية على عنصر الأمان للطفل					
22	تختار الوسائل الملائمة لاحتياجات التّلاميذ					
23	توفّر الأدوات والمواد اللّازمة لصنع الوسائل التّعليميّة					
24	تساهم في ترميم وصيانة المباني القديمة					
25	تساهم في تأمين لباس للتلاميذ في المدارس					
26	تساهم في تأمين قرطاسية للطلاب الفقراء					
27	تزود المدارس بالوسائل والأجهزة اللازمة لذوي الإعاقة)					
28	تقوم برحلات ترفيهية للطلاب والمعلّمين					
29	تزود المدارس بمستلزمات العمليّة التّعليميّة (أقلّام– قرطاسية)					
30	تعقد برامج تثقيفية بالتعاون مع مديرية التّربية تسهم في التأكيد على أهمّيّة تطوير التّعليم					
31	تشارك في عمليّة التخطيط التّربويّ من أجل النهوض بواقع العمليّة التّعليميّة					

ثالثاً: دور المنظّمات غير الحكوميّة في تمويل العمليّة التّعليميّة ضمن الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي						
م	البيان	درجة التطبيق				
		كبيرة جدّاً	كبيرة	متوسّطة	قليلة	غير متوفّرة
32	تسهم في تأمين رواتب للمعلّمين					
33	تقوم ببناء المباني المدرسيّة حسب الخارطة المدرسيّة					

34	تسهم في تأمين الأثاث المدرسيّ (مقاعد- طاولات- كراسي- سبورات...)					
35	تعمل على تأمين الوقود للتدفئة وكذلك المدافئ للمدارس					
36	تسهم في ترميم وإصلاح المباني والأثاث بشكل دوري					
37	تلتزم باعتماد مالي للوظائف المعيّنة في الشعب المحدّثة					
38	تلتزم بتغطية أجور الإجازات بكافة أنواعها					
39	تؤمن رواتب للمتقاعدين					
40	تعمل على دفع رواتب للعاملين طيلة العام الدراسي (أثناء العطل)					
41	يوجد سياسة مالية واضحة موحدة لجميع المنظمات غير الحكومية					
42	تلتزم بسياسة توحيد الأجور لجميع العاملين المعلّمين المستفيدين					
43	تسهم في الحدّ من البطالة (من خلال تأمين فرص عمل للمعلّمين)					
44	تسهم في تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين					

رابعاً: أبرز معوقات عمل المنظّمات غير الحكوميّة ضمن الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي						
م	البيان	درجة التطبيق				
		كبيرة جدّاً	كبيرة	متوسّطة	قليلة	غير متوفّرة
45	تتبع إداريّاً للحكومة مما يقيد عملها ويعرقل نشاطها					
46	تلتزم بسياسة وأنظمة الحكومات التي تعمل ضمن حدّودها					
47	تغرق العاملين بالروتين الإداري					
48	تعتمد تدريبات للمعلمين بشكل غير واقعي ولا يلامس الواقع ولا يحقق رغبات العاملين					
49	ترتكز في عملها على أجندات خارجية لا تلبي طموحات البيئة التي تعمل فيها					
50	تلجأ إلى معايير غير مهنية في اختيار وتعيين كوادرها مما ينعكس سلباً على أدائها					
51	يوجد غياب واضح لنظام مساءلة المقصر أيّاً كان منصبه					
52	وجود تشريعات تحدّ من دور المنظّمات ربّما تكون قيود من المنظّمة نفسها					
53	لا تشرك العاملين في المدارس بتقييم عملها					
54	تصرف الأموال الطائلة في أمور لا تلبي الاحتياج					
55	تركز على القشور وتغفل الجوهر					
56	تعتمد على مناهج جاهزة لا تتلاءم مع طبيعة الشريحة المستهدفة					

\

الرجاء كتابة الأساليب التي تعزز دور المنظّمات غير الحكوميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي من وجهة نظركم
خامساً: ما الأساليب المناسبة لتعزيز دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة ضمن الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي؟

ملحق رقم (4)

استبانة تحديد دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا بصورتها النّهائيّة

جامعة حلب الحرة/ كلية التّربية

أخي الموجّه أختي الموجّهة تحية طيبة ...

يقوم الباحث بإعداد دراسة لنيل درجة الماجستير في أصول التّربية تحت عنوان: "دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا".

ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء الاستبيان المتصل بدّور المنظّمات غير الحكوميّة في إجراء تدريبات دورية للمعلّمين وكذلك تزويد المدارس بمتطلّبات عمليّة التّعليم وتمويل التّعليم وأخيرا معوقات عمل المنظّمات غير الحكوميّة وسبل تجاوز هذه المعوّقات، وتتمحور الإجابات عنها بين (كبيرة جدّاً، كبيرة، متوسّطة، قليلة، غير متوفّرة)

ونظراً لدورك الهام في تطوير عمليّة التّعليم، وباعتبارك الخبير المتخصص في مجال الإشراف التّربويّ، أرجو قراءة بنود الاستبيان بدّقة ثمّ وضع إشارة تقديرية لكل بند مع الإجابة على جميع البنود بدّقة وموضوعية. علما أن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أرجو أن يتمّ ذلك بوضع (√) في الحقل المناسب لرأيك.

أولاً: دور المنظّمات غير الحكوميّة في إجراء تدريبات دورية للمعلّمين ضمن الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي						
م	البيان	درجة التطبيق				
		كبيرة جدّاً	كبيرة	متوسّطة	قليلة	غير متوفّرة
1	تقيم دوراتها التّدريبيّة في المدارس التي تدعمها					
2	توفّر مستلزمات الدّورات التّدريبيّة					
3	تسهم في تأمين بدلٍ مادي للمتدرّبين (تعويض نقل)					
4	تختار أماكن مناسبة لإجراء الدّورات التّدريبيّة					
5	تضع خطّةً واضحةً للدّورات التّدريبيّة مبنيّة على تقييم أوليّ تشخيصي					
6	تضع برنامجاً تدريبيّاً مبنيّاً على رتبة الأوّلويّات (التّدريبات بحسب الأهمّيّة)					
7	تختار مدرّبين أكفاء لإجراء الدّورات التّدريبيّة					
8	تهتم بتطوير مهارات وكفايات المعلّمين من خلال الدّورات التّدريبيّة					
9	تقبل باقتراحات المعلّمين بهدف التّطوير					
10	تحرص على تطبيق نظام الجودة والاعتماد عليه في تدريباتها للمعلّمين					
11	تقيم دوراتٍ للمعلّمين حول طرائق التّدريس الحديثة					
12	تطالب المعلّمين بضرورة استخدام طرائق التّدريس الحديثة					
13	تستخدم أسلوبي المكافأة والعقاب حيال استخدام الطرائق الحديثة أو عدم استخدامها					

14	تقدّم دورات تدريبيّة عن الإدارة الصفيّة					
15	تقدّم تدريبات حول كيفية استخدام الوسائل التّعليميّة					

ثانياً: دور المنظّمات غير الحكوميّة في تزويد مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي بمتطلّبات عمليّة التّعليم						
م	البيان	درجة التطبيق				
		كبيرة جدّاً	كبيرة	متوسّطة	قليلة	غير متوفّرة
16	تؤمّن وسائل تعليميّة مناسبة					
17	توفّر الكتب المدرسيّة للمدارس التي تدعمها					
18	تعقد جلسات حواريّةً مع المعلّمين عن الوسائل المناسبة الممكن اختيارها					
19	تلتزم بشروط الوسائل التّعليميّة الجيّدة (الواقعيّة– البساطة وعدم التعقيد– سهولة الاستخدام– قلّة التكلفة) وذلك أثناء تزويد المدارس بها					
20	تعتمد وسائل تعليميّةً آمنةً وبعيدةً عن المخاطر للمتعلم					
21	تختار الوسائل الملائمة وفقاً لاحتياجات التّلاميذ					
22	توفّر الأدوات والمواد اللّازمة لصنع الوسائل التّعليميّة					
23	تسهم في ترميم المباني القديمة وصيانتها					
24	تسهم في تأمين لباس للتلاميذ في المدارس					
25	تسهم في تأمين المستلزمات المدرسيّة للتلاميذ					
26	تزوّد المدارس بالأدوات اللّازمة لذوي الاحتياجات الخاصة (نظارات– سمّاعات– دورات مياه خاصّة– كراسي خاصّة)					
27	تقوم برحلات ترفيهيّة للتلاميذ والمعلّمين					
28	تزوّد المدارس بمستلزمات العمليّة التّعليميّة (أقلّام– قرطاسية)					
29	تعقد برامج تثقيفية بالتعاون مع مديرية التّربية تسهم في التأكيد على أهمّيّة تطوير التّعليم					
30	تشارك في عمليّة التخطيط التّربويّ من أجل النهوض بواقع العمليّة التّعليميّة					

ثالثاً: دور المنظّمات غير الحكوميّة في تمويل العمليّة التّعليميّة ضمن الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي						
م	البيان	درجة التطبيق				
		كبيرة جدّاً	كبيرة	متوسّطة	قليلة	غير متوفّرة
31	تلتزم بتغطية أجور الإجازات بأنواعها كافة					

32	تؤمّن رواتب للمتقاعدين					
33	تعمل على دفع رواتب للعاملين لمدّة عام كامل					
34	تلتزم كلّ المنظّمات غير الحكوميّة بسياسةٍ ماليّةٍ واحدةٍ					
35	تلتزم بسياسة توحيد الأجور لجميع العاملين المعلّمين المستفيدين					
36	تسهم في تحقيق الرضى الوظيفيّ للعاملين					
37	تقدّم تبرعاتٍ لذوي الاحتياجات الخاصّة					

رابعاً: أبرز معوقات عمل المنظّمات غير الحكوميّة ضمن الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي						
م	البيان	درجة التطبيق				
		كبيرة جدّاً	كبيرة	متوسّطة	قليلة	غير متوفّرة
38	تتبع إداريّاً للحكومة مما يقيّد عملها ويعرقل نشاطها					
39	تغرق العاملين في المؤسّسات التّعليميّة بالروتين الإداريّ					
40	التّدريبات المقدّمة للمعلّمين لا تتطابق مع احتياجاتهم التّدريبيّة					
41	ترتكز في عملها على أجنداتٍ خارجيّةٍ لا تلبّي طموحات البيئة التي تعمل فيها					
42	تلجأ إلى معايير غير مهنيّةٍ في اختيار وتعيين كوادرها مما ينعكس سلباً على أدائها					
43	يوجد غيابٌ واضحٌ لنظام مساءلة المقصّر أيّاً كان منصبه					
44	وجود تشريعات تحدّ من دور المنظّمات بل ربّما تكون قيوداً من المنظّمة نفسها					
45	لا تشرك العاملين في المدارس بتقييم عملها					
46	تصرف الأموال الطائلة في أمور لا تلبي الاحتياج المطلوب					
47	عدم تركيزها بعملها على الأهداف الأساسية التي من شأنّها تطوير التّعليم (تركز على المظهر وتغفل الجوهر)					

الرجاء كتابة الأساليب التي تعزز دور المنظّمات غير الحكوميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي من وجهة نظركم
خامساً: ما الأساليب المناسبة لتعزيز دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة ضمن الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي؟

ملخّص البحث باللّغة العربيّة

إن التّربية هي الأساس الذي تَبنِي عليه جميع المجتمعات تطوّرها وتحقّق من خلالها تقدّمها وازدهارها، ولكن التّربية ذاتها لا يمكن فصلها عن التّعليم فهي والتّعليم في بوتقةٍ واحدةٍ ومن أجل تحقيق غايةٍ واحدةٍ، والتّعليم لا يقف عند حدٍّ معيّنٍ بل هو مستمرٌّ باستمرار الحياة مع اختلاف نمطه أحياناً، لذلك نجد المجتمعات عموماً ساعيةً وراء تطوير نظمها وبرامجها التّعليميّة. لعلّ من أهمّ المراحل التي يمر بها الإنسان في تعلّمه هي مرحلة الطّفولة ومرحلة التّعليم الأساسي، لأنّ الطّفل في هذه المرحلة يُكوّن ما يشبه النواة المعرفيّة التي سيَبني عليها لاحقاً كلّ معارفه وتجاربه وخبراته، ولكنّ النّاظر إلى قطاع التّعليم حاليّاً وفي ظلّ ظروف الحرب والجهل يرى أنّ هذا القطّاع مهمّشٌ أو مغفلٌ إلى حدٍّ ما، حيث لا توجد هناك دولٌ راعيةٌ أو متبنّيةٌ لهذا القطّاع، ما دفع بالعاملين ضمن هذا القطّاع وبهدف تحقيق الاستمراريّة إلى البحث عن مصادرَ للدّعم، فلم يجدوا أمامهم إلّا بعض المنظّمات غير الحكوميّة النّاشطة التي تبنّت هذا القطّاع إلى حدٍّ ما، لكنّ ضعف التّنسيق وقلّة التّنظيم وعدم وجود أنظمةٍ واضحةٍ أو سياسةٍ موحدّةٍ للعمل بين هذه المنظّمات، كان له بعض الآثار السلبيّة على سير العمليّة التّعليميّة، لذا هدف البحث الحاليّ إلى التعرّفَ إلى دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا، ولتحقيق الهدف من البحث قام الباحث باستخدام استمارة استبيانٍ لجمع البيانات مكوّنةٍ من(48) عبارةً موزّعةً على أربعة محاور، وسؤالٍ مفتوحٍ، إذ تمّ توزيعها على عيّنة بلغت (74) موجّهاً تربويّاً في مناطق الشّمال السّوري.

1- مشكلة البحث:

انطلاقاً من أهمّيّة قطاع التّعليم في رقيّ المجتمعات وتطوّرها، وإدراك المجتمعات عموماً لأهمّيّة تعليم أبنائها، وبالمقابل و في ظلّ ظروف الحرب التي تعيشها مناطق الشّمال السّوري، و انعدام وجود سياسةٍ ماليّةٍ واضحةٍ لتبنّي قطّاع التّعليم، كان للمنظّمات غير الحكوميّة الدّور البارز والهامّ في تقديم الدّعم، ويتّضح ذلك من خلال إحصائيّةٍ بسيطةٍ حصل عليها الباحث من مديريتي حلب وإدلب، حيث بلغ عدد مدارس الحلقة الأولى في المديريّتين (1025) مدرسةً منها (759) مدرسةً مدعومةً من منظّماتٍ غير حكوميّةٍ و(266) مدرسةً متطوّعةً لا تتلقّى أيّ دعمٍ من أيّة جهةٍ، فنسبة دعم المنظّمات غير الحكوميّة لمدارس الحلقة الأولى تشكّل حوالي (74%). وانطلاقاً من عمل الباحث في قطّاع التّعليم بصفة موجّهٍ أوّل، واطّلاعه على واقع التّعليم عامّةً وضمن الحلقة الأولى خاصّة، واستشعاره بحاجة هذا القطّاع للمزيد من الدّعم، ووجوب توحيد جهود المنظّمات غير الحكوميّة التي تعتبر الدّاعم الوحيد لهذا القطّاع، واستناداً إلى نتيجة الدّراسة الاستطلاعيّة التي قام بها الباحث من خلال توزيع الاستبيان (ملحق2،ص132) على عيّنةٍ من الموجّهين التّربويّين في مناطقِ الشّمال السّوريّ، والتي خلصت إلى وجوب توحيد جهود المنظّمات غير الحكوميّة في سبيل تطوير العمليّة التّعليميّة،

استناداً إلى ما سبق ظهرت الحاجة إلى ضرورة إجراء هذه الدّراسة التّي تمّ تحديدها في السّؤال الآتي: ما دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسيّ في الشّمال السّوري من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين؟

2- **أسئلة البحث:**

1. ما دور المنظّمات غير الحكوميّة في إجراء دوراتٍ تدريبيّةٍ في التّعليم للمعلّمين في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري؟
2. ما دور المنظّمات غير الحكوميّة في تزويد المدارس بمتطلّبات العمليّة التّعليميّة (طرائق – وسائل تعليميّة –تعزيزات...إلخ)؟
3. ما دور المنظّمات غير الحكوميّة في تمويل العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى في الشّمال السّوري؟
4. ما المعوّقات التي تواجه عمل المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري؟
5. ما الأساليب المناسبة لتعزيز دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري؟

3- **أهداف البحث:** هدف البحث إلى:

1. التّعرّف إلى دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير عمل المعلّمين في الحلقة الأولى، من خلال إجراء دوراتٍ تدريبيّةٍ لهم في مجال التّعليم.
2. التّعرّف إلى دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى، من خلال تزويد المدارس بمتطلّبات عمليّة التّعليم (طرائق – وسائل تعليميّة –تعزيزات...إلخ).
3. التّعرّف إلى دور المنظّمات غير الحكوميّة في تمويل العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى في الشّمال السّوري.
4. التّعرّف إلى المعوّقات التي تواجه عمل المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري.
5. التّعرّف إلى الأساليب المناسبة لتعزيز دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري.

4- **أهمّيّة البحث:** تمثّلت أهمّيّة البحث النظريّة في النقاط الآتية:

1. ربّما يشكّل البحث مصدراً للمعلومات بالنّسبة للمختصّين في مجال البحث العلمي.
2. قد يشكّل البحث مصدراً للمعلومات بالنّسبة للباحثين في ميدان التّعليم.

أمّا عن الأهمّيّة التّطبيقيّة:

1. قد يفيد البحث أصحاب القرار في المنظّمات غير الحكوميّة في تقييم وتقويم أدائهم من أجل تطوير العمليّة التّعليميّة، بما يتناسب والمجتمع في الشّمال السّوري.
2. قد يفيد البحث بعض مدخلات العمليّة التّعليميّة من معلّمين وإداريّين وموجّهين في الاطّلاع على أثر المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الشّمال السّوري.

3. قد يفيد البحث أصحاب السّلطة السياسيّة التّعليميّة في الشّمال السّوري من خلال تسليط الضوء على ضرورة ضبط عمل المنظّمات غير الحكوميّة، وانعكاس ذلك إيجابيّاً على التّعليم.
4. قد يفيد البحث في تحسين أداء المنظّمات غير الحكوميّة في مجال تطوير العمليّة التّعليميّة في الشّمال السّوري من خلال النّتائج التي سيصل إليها.

5- **منهج البحث:** اتّبع الباحث المنهج الوصفيّ التّحليلي لمناسبته للبحث.

6- **حدود البحث:**

1. حدودٌ بشريّةٌ: الموجّهون التّربويّون في مديريّتي حلب وإدلب.
2. حدودٌ مكانيّةٌ: مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في منطقتي ريف حلب الغربي وإدلب.
3. حدودٌ زمانيّةٌ: العام 2022 -2023.
4. حدودٌ علميّةٌ أو موضوعيّةٌ: التعرّف إلى دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى في الشّمال السّوري من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين؟

7- **أدوات البحث:** تمثّلت أدوات البحث باستبانةٍ لقياس دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة من وجهة نظر الموجّهين التّربويّين في سوريا.

8- **خلاصة نتائج البحث:** من خلال ما سبق يمكن تلخيص نتائج البحث على النحو الآتي:

1. درجة تقدير أفراد عيّنة البحث لدور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير عمل المعلّمين في الحلقة الأولى من خلال إجراء دوراتٍ تدريبيّةٍ لهم في مجال التّعليم كان متوسّطاً.
2. درجة تقدير أفراد عيّنة البحث لدور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من خلال تزويد المدارس بمتطلّبات عمليّة التّعليم (طرائق – وسائل تعليميّة –تعزيزات...إلخ) كان متوسّطاً.
3. درجة تقدير أفراد عيّنة البحث لدور المنظّمات غير الحكوميّة في تمويل العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى في الشّمال السّوري كان قليلاً جدّاً.
4. درجة تقدير أفراد عيّنة البحث للمعوّقات التي تواجه عمل المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري كان متوسّطاً.
5. من أهمّ الأساليب المناسبة لتعزيز دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في الشّمال السّوري ومن خلال استجابات أفراد عيّنة البحث:
   1) تأمين الدّعم المادي والرّواتب في المرتبة الأولى.
   2) التّنسيق بين المنظّمات غير الحكوميّة والجهات المسؤولة تربويّاً على أرض الواقع (وزارة ومديريات).
   3) أن يتمّ اعتماد الموجّهين التّربويّين كمدرّبين للتّدريبات المنفّذة.
   4) أن تسعى المنظّمات غير الحكوميّة لتوفير المستلزمات التّعليميّة للمدارس.
   5) أن يتمّ إجراء الاجتماعات الدّورية من قبل المنظّمات غير الحكوميّة مع مختلف الشرائح التي تتعامل معها.

6. درجة تقدير أفراد عيّنة البحث لدور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العملية التعليمية في الشمال السّوري من وجهة نظر الموجّهين التربويين كان متوسّطاً.

9- توصيات البحث ومقترحاته:

9-1- التوصيات: في ضوء النّتائج السّابقة يوصي الباحث بما يأتي:

1. ضرورة تأمين الرّواتب المناسبة لجميع العاملين في المدارس طيلة العام الدراسي.
2. ضرورة تبنّي المنظّمات غير الحكوميّة لجميع مدارس الحلقة الأولى، فلا تبقى مدرسةٌ ما بدون دعم.
3. التّنسيق للعمل التّعليمي بين وزارة التّربية والمنظّمات غير الحكوميّة العاملة في ميدان التّعليم، بهدف توحيد الجهود ووضع صيغةٍ موحدّةٍ لعمل المنظّمات غير الحكوميّة بما ينعكس إيجاباً على حسن سير العمليّة التّعليميّة.
4. زيادة عدد الدّورات التّدريبيّة للعاملين في الحلقة الأولى، وأن تكون هذه الدّورات نوعيّة وملبّية للاحتياج المطلوب، وأن يكون الموجّهون التّربويّون هم الذين يقومون بهذه الدّورات والتدريبات.
5. تزويد المنظّمات غير الحكوميّة المدارس جميعها بكافّة مستلزمات العمليّة التّعليميّة.
6. ضرورة عقد لقاءاتٍ وندواتٍ دوريّةٍ بين المنظّمات غير الحكوميّة والشرائح التي تتعامل معها للوقوف على الصّعوبات التي تحول دون تطوير العمليّة التّعليميّة.

9-2-مقترحات البحث:

1. إجراء دراساتٍ مماثلةٍ للدّراسة الحاليّة تتناول وجهة نظر مديري المدارس تجاه دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة.
2. إجراء دراساتٍ مماثلةٍ للدّراسة الحاليّة تتناول مراحل تعليميّةٍ أخرى (حلقة ثانية، ثانوي)، لمعرفة دور المنظّمات غير الحكوميّة في تطوير العمليّة التّعليميّة فيها.
3. إجراء دراساتٍ تبحث في معوّقات حوكمة عمل المنظّمات غير الحكوميّة.
4. إجراء دراساتٍ مماثلةٍ للدّراسة الحاليّة، ولكن في ظلّ تطبيق الحوكمة لعمل المنظّمات غير الحكوميّة.

1. Securing financial support and salaries is in the first place.
2. Coordination between NGOs and the authorities responsible for education on the ground (ministry and directorates).
3. Educational supervisors should be accredited as trainers for the exercises carried out.
4. NGOs should seek to provide educational supplies to schools.
5. Frequent meetings should be conducted by NGOs with the various sections with which they deal.

6. The degree of appreciation of the members of the research sample for the role of non-governmental organizations in the development of the educational process in northern Syria from the point of view of educational supervisors was average**.**

9. Research recommendations and suggestions:

9-**1-Recommendations**: In the light of the aforementioned results, the researcher recommends the following:

1. The necessity to secure appropriate salaries for all school workers throughout the study year.
2. NGOs should adopt all first-cycle schools, so that no school remains without support.
3. Coordination of educational work between the Ministry of Education and non-governmental organizations working in the field of education, with the aim of unifying efforts and developing a unified formula for the work of non-governmental organizations in a way that will reflect positively on the proper functioning of the educational process.
4. Increase the number of training courses for workers in the first cycle, and that these courses are qualitative and meet the required needs, and that educational supervisors are the ones who carry out these courses and trainings.
5. NGOs provide all schools with all the requirements of the educational process.
6. The necessity to hold frequent meetings and seminars between non-governmental organizations and the sections that deal with them to identify the difficulties that prevent the development of the educational process.

9-2- Research suggestions:

1. Conduct similar studies to the current study that address the view of school principals towards the role of non-governmental organizations in the development of the educational process.
2. Conducting studies similar to the current study dealing with other educational stages (second cycle, secondary) to know the role of non-governmental organizations in the development of the educational process in them.
3. Conduct studies that examine the obstacles to the governance of the work of NGOs.
4. Conducting studies similar to the current study but in light of the application of governance to the work of NGOs.

2. The research may benefit some inputs to the educational process, including teachers, administrators and supervisors, by noticing about the role of non-governmental organizations in developing the educational process in northern Syria.
3. The research may benefit those with political and educational authority in northern Syria by highlighting the necessity to control the work of NGOs and its positive impact on education**.**

5. Research Methodology: The researcher followed the descriptive analytical approach for his suitability for research.

6. Research limits :

1. Human limits: educational supervisors in Aleppo and Idlib directorates.
2. Spatial boundaries: Schools of the first cycle of basic education in the western countryside of Aleppo and Idlib.
3. Time limits: 2022-2023.
4. Scientific or objective limits: knowing the role of non-governmental organizations in developing the educational process in the first cycle in northern Syria from the point of view of educational supervisors.

7. Research Tools: The research tools represented a questionnaire to measure the role of non-governmental organizations in developing the educational process from the point of view of educational supervisors in Syria.

8. Summary of the research results: Through the above, the results of the search can be summarized as follows:

1. The degree to which the members of the research sample appreciated the role of non-governmental organizations in developing the work of teachers in the first cycle by conducting periodic training for them in the field of education was average.
2. The degree of appreciation of the members of the research sample for the role of non-governmental organizations in developing the educational process in the first cycle by providing schools with the requirements of the education process (methods-teaching aids-reinforcements-etc.) was average.
3. The degree of appreciation of the members of the research sample for the role of non-governmental organizations in financing the educational process in the first cycle in northern Syria was not available.
4. The degree of appreciation of the members of the research sample of the obstacles facing the work of non-governmental organizations in developing the educational process in the first cycle of basic education in northern Syria was medium.
5. One of the most important appropriate methods to enhance the role of non-governmental organizations in developing the educational process in the first cycle of basic education in northern Syria and through the responses of the members of the research sample:

identified in the following question: What is the role of non-governmental organizations in developing the educational process in the first cycle of basic education in northern Syria from the point of view of educational supervisors?

2. **Research Questions**:
   1. What is the role of NGOs in conducting training courses in education for teachers in the first cycle of basic education in northern Syria?
   2. What is the role of NGOs in providing schools with the requirements of the educational process (methods - teaching aids - reinforcements - etc.)?
   3. What is the role of NGOs in funding the educational process in the first cycle in northern Syria?
   4. What are the obstacles facing the work of non-governmental organizations in developing the educational process in the first cycle of basic education in northern Syria?
   5. What are the appropriate methods to enhance the role of NGOs in developing the educational process in the first cycle of basic education in northern Syria?
3. **Research objectives:** The research aimed to:
   1. Identify the role of non-governmental organizations in developing the work of teachers in the first cycle by conducting training courses for them in the field of education.
   2. Identify the role of non-governmental organizations in developing the educational process in the first cycle by providing schools with the requirements of the education process (methods - teaching aids - reinforcements - etc.).
   3. Identify the role of non-governmental organizations in financing the educational process in the first cycle in northern Syria.
   4. Identify the obstacles facing the work of non-governmental organizations in developing the educational process in the first cycle of basic education in northern Syria.
   5. Identify appropriate methods to enhance the role of non-governmental organizations in the development of the educational process in the first cycle of basic education in northern Syria.
4. **The importance of the research:** The theoretical importance of the research is represented in the following points:
   1. The research may be useful in improving the performance of non-governmental organizations in the field of developing the educational process in northern Syria through the results it will reach.
   2. Research may be a source of information for specialists in the field of scientific research.

   While the practical importance is evident in the following:
   1. The research may benefit decision-makers in non-governmental organizations in evaluating their performance in order to develop the educational process in line with society in northern Syria**.**

Research Summary in English

Education is the basis on which all societies build their development and achieve their progress and prosperity, but education itself is inseparable from learning, it is education in one crucible and in order to achieve one goal, and education does not stop at a certain limit, but it continues with the continuity of life with different patterns sometimes, so we find societies in general seeking to develop their educational systems and programs, perhaps one of the most important stages that a person goes through in learning is childhood and basic education, because the child at this stage is like a cognitive nucleus on which he is going to build all his knowledge, experiences and expertise, but the viewer of the education sector currently and under the conditions of war and ignorance sees that this sector is marginalized or neglected to some extent, as there are no sponsoring or adopting countries for this sector, which prompted workers within this sector and in order to achieve continuity to search for sources of support. They found in front of them only some active non-governmental organizations that adopted this sector to some extent, but the weakness of coordination, lack of organizing and the lack of clear systems or a unified policy for work between these organizations, had some negative effects on the conduct of the educational process, so the current research aimed to identify the role of non-governmental organizations in developing the educational process from the point of view of educational supervisors in Syria, and to achieve the goal of the research, the researcher used a questionnaire form to collect data consisting of (48) phrases distributed on four axes, and an open question, as it was distributed to a sample of (74) educational supervisors in the regions of northern Syria.

1. Research problem:

Based on the importance of the education sector in the advancement and development of societies, and the awareness of societies in general of the importance of educating their children, on the other hand, and in the light of the conditions of war in the regions of northern Syria, and the lack of a clear financial policy to adopt the education sector, non-governmental organizations had a prominent and important role in providing support, this is evidenced by a simple statistic obtained by the researcher from the directorates of Aleppo and Idlib, where the number of schools of the first cycle in the two directorates reached (1025) schools, including (759) schools supported by NGOs and (266) volunteer schools do not receive any support from any side, as the percentage of non-governmental organizations' support for first-cycle schools constitutes about (74%). Based on the work of the researcher in the education sector as a first supervisor, and his knowledge of the reality of education in general and within the first cycle in particular and sensing the need of this sector for more support, and the need to unify the efforts of non-governmental organizations that are the only supporter of this sector, and based on the result of the exploratory study carried out by the researcher through the distribution of the questionnaire (Annex 2-page132) to a sample of educational supervisors in the regions of northern Syria, which concluded that the efforts of non-governmental organizations must be unified in order to develop the educational process. Based on the above, the need arose for the need to conduct this study, which was

Syrian Interim Government

The Ministry of Education

Aleppo University in the Liberated Areas

Faculty Of Education

Department Of Foundations of Education

The Role of Non-governmental Organizations in Developing the Educational Process from the Point of View of the Educational Supervisors in Syria

A Thesis Prepared for Obtaining a Master Degree in The Fundamentals of Education

Prepared by the student

Hasan Ahmad Helal

Supervised by

Dr. Siham Abdul Aziz

Associate Professor in The Faculty of Education

at the University of Aleppo in the Liberated Areas

1445-1444هـ

2023 -2022